

**ЗАПИСНАЯ
КНИЖКА
МИЛЛИОНЕРА**

Стивен Скотт

О том, как обычные люди могут достичь необычного успеха

Первые шесть лет после окончания высшей школы на девяти различных местах работы Стивен Скотт получил и потерял девять должностей. Вот такой ни на что неспособный человек. И все же, именно он стал мультимиллионером, и не только он, благодаря его усилиям и советам, этот же статус приобрели более сорока сотрудничающих с ним деловых партнеров. Все они до этого были такими же обычными людьми, как и Вы; есть среди них домохозяйка, косметолог, парикмахер, торговый экспедитор, учитель, продавец магазина товаров хозяйственно-бытового назначения, консультант по проблемам семьи, плотник, врач, кинолог, бывший учитель физкультуры - и это только несколько из числа упомянутых.

Эта книга не просто о том, как заработать миллион долларов. Она больше того: это путеводитель к достижению невероятного успеха!

У Вас в руках книга, являющаяся не подручной книгой о том, как можно заработать миллионы долларов, хотя, если следовать наблюдениям и советам автора, безо всякого сомнения, можно достичь и этого результата. В этом томике приведены не заоблачные теории, а практические советы, следуя которым, шаг за шагом, можно пройти тот путь, который в любой сфере деятельности и в любом возрасте приведет Вас к успеху. Здесь Вы сможете проследить и жизненный путь Стивена Скотта, который очень посредственно закончил свою учебу, после чего на каждом новом месте работы его поджидали неудачи, вплоть до тех пор, пока, наконец, он не стал специалистом по маркетингу номер один в Соединенных Штатах Америки. Вы сможете стать свидетелями того, как тот «никто», который в свое время даже не способен был оплатить расходы по рождению своего собственного ребенка, смог создать более чем десяток крупных предприятий в различных сферах деятельности, которые в наши дни имеют оборот более чем миллиард долларов.

Это совершенно иная, чем где-либо или когда-либо изданная книга о методах построения бизнеса или книга, описывающая «истории успеха».

Эта книга не довольствуется описанием общих принципов или психологических приемов. Вместо этого, в ней приведены такие задания, к выполнению которых и Вы сможете приступить немедленно как в деловой, так и в личной сфере жизни.

Записная книжка успеха, созданная лично для Вас.

Каждая глава заканчивается специальным блоком, который шаг за шагом проводит читателя по тому пути, в конце которого его ждет практически невероятный успех. Записная книжка успеха содержит в себе такие путеводные нити, по которым может следовать буквально каждый, начиная от ученика средней школы и кончая генеральным директором любого из пятисот самых успешных предприятий Fortune 500. Вы сможете понять, почему Стивен Скотт твердо верит в то, что КТО УГОДНО способен значительно улучшить «степень попадания» в цель в любой жизненной сфере деятельности, как и в те способы, при помощи которых можно преодолеть преграды, разделяющие посредственность и феноменальный успех. Независимо от того, воздвигнуты эти преграды Вами самими или кем-либо другим.

Если и у Вас есть желание достичь большего успеха, большего того, о котором Вы когда-либо мечтали, то эта книга станет для Вас, для Ваших служащих и для Ваших детей самым важным предметом для чтения!

Выражаю благодарность

Рождением этой книги я с благодарностью обязан:

Бобу Маршу, Гарри Смолу и моей супруге Шеннон Скотт. Без их поддержки и вдохновения я никогда бы не начал писать, а тем более, никогда бы не окончил эту книгу.

Джону Миллеру, моему любимому литературному агенту за то, что он верил в меня, поддерживал и помогал мне в моей работе. Во всем мире существует только один такой Джон Миллер!

Кэролайн Сатт, главному редактору издательства Simon & Schuster, которая заслуживает целый ряд особенных наград за проявленные терпение, учтивость, вдохновение и ослепительный талант.

Мерелин Абрахам, Марку Гомпертцу, Сью Флеминг-Голланд и всем остальным сотрудникам издательства Simon & Schuster, которые верили в этот проект и сделали все возможное для его осуществления.

Бретт Смайл и Томми Вэббу за помощь, оказанную на каждом этапе моей работы.

За успехи, достигнутые в бизнесе, я с благодарностью обязан:

Бобу Маршу, великолепному наставнику и шефу, который одновременно стал для меня и чудесным отцом — воспитателем, таким, о котором может мечтать каждый молодой человек.

Джону Маршу, Дэвиду Маршу, Эдду Шипли, Бену Виверу, Джефу Гефту и Джиму Шагнесси, самым великолепным компаньонам по бизнесу и хорошим друзьям, с которыми можно было создать такой великолепный бизнес.

Майклу Лендону, прекрасному другу, который всегда верил в меня и в нашу компанию АТС. Майкл, ты незаменим и мне очень не хватает тебя!

Френку Ковачу, моей правой и левой руке, без которого я ничего не смог бы сделать.

Дане Джек, моему любимому видео-продюсеру. Пэтти Бреннер, моей правой руке по маркетингу.

Каждому великолепному сотруднику компании АТС, которые сделали АТС самой высокопродуктивной фирмой Америки.

Всем сотрудникам теле- и кино штаба, которые с точностью часового механизма осуществляли и обеспечивали мои съемки, и работать с которыми было настоящее удовольствие.

Ричу Хершу, самому лучшему коммерческому директору

Голливуда.

Брайану Даббину, самому лучшему коммерческому директору Нью-Йорка.

Майку Сигалу, который помог мне всплыть на поверхность.

Пету Бонну, который взял на себя риск тогда, когда о компании АТС не слышал еще ни один человек в мире и не знал, кем мы являемся на самом деле.

Гарри Моргану, который всегда приходил мне на помощь даже тогда, когда все казалось безнадежным.

Гэрри Весту за оказанную жизненно важную помощь в наших делах по бизнесу и за тот спасительный канат, который он бросил нам в 1985 году

Доктору Рою Кемпбеллу и доктору Льюису Гроссману, профессорам государственного университета Аризоны, от которых мы получили самую большую мотивацию и поддержку.

Мерлин Делнос, за обработку моих рукописей и за идеи, полученные на протяжении последних двадцати лет.

Тому Делносу (Западная Америка, Скоттсдейл, Аризона), который за последние двадцать лет так великолепно управлял моими капиталовложениями и, как я считаю, самый лучший финансовый консультант в мире.

Гордон Скотт

(1915-1995)

Посвящается светлой памяти героя второй мировой войны, пилоту самолета-истребителя, изобретателю в сфере безопасности движения и самому прекрасному отцу.

Моей матери, Минни Айтон Скотт, которая излучала любовь по отношению к каждому человеку, которого знала. Моей супруге и детям, ради которых стоит жить; моим коллегам, которые сделали последних двадцать лет моей жизни чрезвычайно интересными и невероятно прибыльными.

Содержание

Введение	9
Почему директор по маркетингу одного из самых крупных предприятий Америки делится с Вами своим секретом достижения успеха?	
1. КАКОЙ ЕЩЕ СТИВЕН?	15
Тот, который не блистал успехами в университете и даже не был звездой футбольной команды, и тот может достичь умопомрачительного успеха	
Записная книжка успеха	21
Золото можно найти там, где на это меньше всего рассчитываешь	
2. ВЫ УВОЛЕННЫ!	23
Неудача... это, чаще всего, потерянный ключ от успеха	23
Записная книжка успеха	33
Мечты - это первый шаг на пути к успеху	33
3. «У ВАС НИКОГДА НИЧЕГО НЕ ПОЛУЧИТСЯ!» - ОДНО ИЗ ЛЮБИМЫХ ИЗРЕЧЕНИЙ МОЕГО БЫВШЕГО НАЧАЛЬСТВА	35
Когда стоит прислушаться и когда стоит оставить без внимания советы и оценки других	
Записная книжка успеха	43
Преодолейте препятствие номер один на пути к успеху!	
4. МУЖЧИНА ПО ИМЕНИ БОБ	45
Каждый человек нуждается в наставнике. Давайте посмотрим, как найти самого подходящего для этой цели человека. Стратегии и идеи к поиску и приобретению наставника.	
Записная книжка успеха	58
Пошаговое руководство для приобретения наставника, способного увеличивать Ваши успехи.	
5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ДВИЖУЩИЙ МОТИВ	60
Два фактора, которые являются гораздо более важными, чем рекомендации и профессиональная автобиография.	
Записная книжка успеха	72
Привлечение таких партнеров, которые уменьшают риск и увеличивают производительную способность	
6. «ТАМ, ЭТА ЖЕНЩИНА В СУПЕРМАРКЕТЕ»	74
Создание прочной основы для осуществления продажи или убеждения	
Записная книжка успеха	87
Убеждение или продажа: удвоение степени попадания за тридцать дней.	
7. КАК ПОЛУЧИТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ ВО ВСЕМ, ЗА ЧТО НИ ВОЗЬМЕТЕСЬ	88

Взять размах!	
Записная книжка успеха	97
Как превратить промахи в попадания?	
8. СДЕЛАЙ СВОЕЙ МИШЕНЬЮ ЛУНУ!	99
Самое важное, что нужно знать для достижения невероятного успеха в любой жизненной сфере	
Записная книжка успеха	111
Запуск ракеты	
9. РАЗБОГАТЕТЬ, ПРИЧЕМ С РАДОСТЬЮ И УДОВОЛЬСТВИЕМ	112
Если не получается радостно, то и не будет настолько успешно	
Записная книжка успеха	121
Давайте будем делать все более жизнерадостно!	
10. КРЕАТИВНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ	123
Превращение возникающих на пути препятствий в трамплин для прыжка	
Записная книжка успеха	131
Создание корректных альтернатив.	
11. ШАГИ СТОИМОСТЬЮ В МИЛЛИАРДЫ ДОЛЛАРОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ К НЕМЕДЛЕННОЙ ПРОДАЖЕ И УБЕЖДЕНИЮ	132
Как нужно продавать за две минуты то, для чего большинству специалистов по торговле требуются многие часы	
Записная книжка успеха	148
Техники убеждения стоят миллионы.	
12. МАКСИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ И ПРИУМНОЖЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ УСИЛИЙ	151
Не просто продавать, а построить бизнес	
Записная книжка успеха	159
Как устранить ограничения ограниченных возможностей	
13. КЛЮЧИ К ДОСТИЖЕНИЮ ЗВЕЗДНОГО УСПЕХА	161
В любой сфере, деловой или личной, открыть пути, ведущие к успеху	
Записная книжка успеха	166
Планирование и осуществление охоты на успех	
14. ПОЧЕМУ РЕЙТИНГ УСПЕХА КОМПАНИИ АТС В 135 РАЗ ПРЕВЫШАЕТ СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПО ОТРАСЛИ? ...	168
Секреты нашего уникального рейтинга успеха и производительности	
Послесловие	181
И последний вопрос: О чем Вы мечтаете?	
Приложение	182
Сценарий, заключающий в себе самые важные элементы его написания	
Об авторе	184

Введение

Почему директор по маркетингу одного из самых крупных предприятий Америки делится с Вами своим секретом достижения успеха?

О чем эта книга, почему она была написана и как она может изменить Вашу жизнь и жизнь тех людей, которые дороги Вам.

Как может случиться, что неудачник, кочующий из одного места работы на другое, который первые шесть лет после получения диплома сменил девять мест работы и на самом удачном из них получавший месячное жалованье в размере \$1500, стал мультимиллионером, причем таким, который за год зарабатывает больше, чем 492 генеральных директора 500 самых успешных американских предприятий? Как может стать самым лучшим специалистом по маркетингу на американском рынке такой человек, который постоянно только и слышал о себе, что он в этой сфере деятельности ни на что не способен? И как может стать мелкое предприятие, опирающееся на хлипкие ножки и руководимое шестью партнерами по бизнесу, самым высокопроизводительным предприятием Америки? Все это не было следствием случайного везения, и, тем более, следствием особенной гениальности. Просто-напросто, всего лишь нужно было пройти весь путь до конца и шаг за шагом выполнить те специфические задачи, решение которых, впоследствии, привело к головокружительному успеху!

Эта книга познакомит Вас с рядом тех индивидуальных наблюдений, закономерностей и соответствующих шагов, благодаря которым Вы, и люди, которые Вам дороги, сможете достичь такого успеха, о котором Вы, может быть, и не мечтали. Не имеет никакого значения, если в настоящее время Вы ученик средней школы, домохозяйка или генеральный директор одного из 500 самых успешных предприятий - если Вы начнете применять все, что прочтете в этой книге на практике, то Вы уже на пути к успеху.

Вы поймете, что прошлые успехи или неудачи не обязательно являются факторами, предопределяющими Ваше будущее. Вы поймете, что *если умеете делать хорошо хотя бы одно единственное дело, то имеете все шансы для достижения невероятного успеха.* Вы сможете открыть для себя два фактора, которые с точки зрения Вашего будущего являются гораздо более важными, чем все

существующие на сегодняшний день Ваши достижения и профессиональная автобиография. В этой книге все открытия, наблюдения, основополагающие принципы и специфические шаги открываются Вашему взору настолько живо и увлекательно, что их никогда больше не возможно забыть. И что самое важное: в конце каждой главы Вы найдете шаг за шагом ведущий за собой путеводитель, который сделает Вас способным немедленно достичь большего результата в любой индивидуальной жизненной сфере. Другими словами, если успех ожидает Вас на вершине трехметровой стены, то эта книга будет той лестницей, при помощи которой Вы сможете взобраться на эту стену, при условии, что будете подниматься по этой лестнице ступенька за ступенькой. И не забывайте: кто угодно способен подняться на трехметровую стену при помощи пятиметровой лестницы.

Двадцать лет я наблюдал, как снова и снова приводят к результату эти шаги и, наконец, решил, что пришло время выступить перед широкой общественностью и ознакомить с этими шагами многих миллионов людей, мужчин и женщин, молодых и более пожилых, которые, подобно мне, считают себя обычными среднестатистическими людьми, но, которые, в отличие от меня, еще не сделали для себя открытие того, что и обычные люди могут достичь необычного успеха.

Все это не является предметом везения - не нужно ждать, когда Вам повезет выиграть в лотерею или в рулетку. Это не зависит от уровня образования - не нужно ломать себе голову над тем, как заполучить диплом Гарвардского университета. И даже не является следствием «положительного мышления». Правда заключается в том, что успех на любом уровне и в любой жизненной сфере является следствием тех последовательных специфических шагов, которые каждый человек должен проделать, если хочет достичь своей цели.

Самолет, взлетевший в аэропорту имени Кеннеди в Нью-Йорке приземляется в Лос-Анджелесе не потому, что его экипажу повезло или потому, что он состоит из одних гениев, и не потому, что на протяжении всего полета экипаж твердил про себя установку о том, что «мы верим, что сможем сделать это, верим, что у нас получится...». Нет. Самолет прилетает из одного места в другое благодаря тому, что его экипаж от самого взлета до самой посадки точно выполняет предписанные для этого случая специфические шаги и инструкции, а также придерживается специфических правил.

Какая из приведенных ниже категорий соответствует Вашему теперешнему статусу?

1. Ученик средней школы
2. Студент университета или вуза
3. Домохозяйка
4. Безработный - в возрасте 17-22 лет
5. Безработный - в возрасте 23-45 лет
6. Безработный - в возрасте 46-55 лет
7. Безработный - в возрасте свыше 56 лет
8. Частный предприниматель
9. Работающий «синий воротничок»
10. Работающий «белый воротничок»
11. Руководитель низшего звена на предприятии
12. Руководитель среднего звена на предприятии
13. Руководитель высшего звена на предприятии
14. Владелец предприятия, фирмы.

Если Вы относите себя к какой-либо из указанных выше категорий, то специфические шаги, которым можно обучиться из этой книги, сделают способными Вас достичь того, что, на первый взгляд, кажется недостижимым. Если у вас возникло желание спросить у меня, а кто же не относится к выше приведенному списку, то я отвечаю немедленно. Я сделал бы это и без Вашего вопроса. Лично я в своей жизни уже был в одиннадцати категориях, и в каждой категории указанные шаги были одинаково эффективными. Я не был только домохозяйкой и в статусе 6 и 7 категорий, но я лично знаком с теми, кто был, и все равно достиг успеха по моему методу.

Если Вам кажется, что это обычная «история успеха», то прошу прощения - но поверьте: это не пафос. Я не профессор и не воодушевляющий оратор. Я зарабатываю себе на жизнь не тем, что поучаю других, как нужно жить лучше. А тем, что вместе со своими партнерами по бизнесу в 1976 году, опираясь на принципы, приведенные в этой книге, со стартовым капиталом, еле дотягивающим до \$5000, основал предпринимательство по маркетингу, которое впоследствии выросло в самое успешное в своей отрасли предприятие с оборотом, например, в 1994 году, в 230 миллионов долларов. Причем, не используя ни цента общественного капитала, и не раздувая огромного административного штатного аппарата.

Встречаясь с различными людьми, рано или поздно, я сталкиваюсь с тем, что их интересует, чем я занимаюсь. Когда я отвечаю на этот вопрос, то с этого момента они жаждут узнать все о моей работе, о моей фирме и о том, как все это сложилось. Действительно, это интересная и не обычная история. В конце концов, не каждый день случается такое, когда собираются вместе несколько

парней, почти что с пустыми карманами и без какого либо предварительного опыта, промышляют до тех пор, пока не создадут самое эффективное предпринимательство Америки...

По данным журнала Forbes степень эффективности работы определяется «размером полученной предприятием прибыли, приходящейся на одного сотрудника». В 1992 году журнал Forbes, исходя из этого критерия, считал, что самыми эффективными проектами Америки является синдикат телевизионных шоу фирмы King World - *Oprah*, *Jeopardy!* и *Wheel of Fortune*. Наше предприятие является частной собственностью семи его учредителей, поэтому не фигурировало в данном обзоре. Но если бы эксперты журнала знали наши данные, то на первом месте оказались бы мы, так как уровень нашей прибыльности, приходящийся на одного сотрудника, был более чем в два раза выше, чем у тех, кто был поставлен журналом на первое место. Если же оценивать прибыльность с точки зрения процентного соотношения прибыли от уровня продаж, то мы не только первые в своей отрасли, но и в два раза превосходим в процентном соотношении уровень прибыльности десять первых розничных торговых фирм Америки, и более чем в два раза превосходим по уровню прибыльности любое предприятие Америки, работающее по системе «товары почтой» или по системе сети телемагазинов.

Когда я решил, что напишу книгу о накопленном нами опыте и о предпринятых шагах, которые привели нас к успеху, я должен был решить вопрос о том, в какой форме я это сделаю: то, что я хочу сказать, изложить в виде сухих данных, таблиц и утверждений «как это должно быть...», или, лучше, изложить собственную жизненную историю, которая своим «живым запахом» предоставит возможность почувствовать изложенные в ней принципы и шаги, и доказательство их истинности. Не трудно догадаться, что последний вариант был более привлекательным, поэтому, я выбрал именно его. Он более «читабельный» и я лучше мог сконцентрироваться на том, как обычный, неопытный человек может достичь необычного успеха.

Вместе с шестью другими партнерами по бизнесу я являюсь совладельцем и руководителем корпорации American Telecast Corporation (ATC) и ее дочерних предприятий. Если Вы никогда еще не слышали об этой фирме, являющейся нашей частной собственностью, то это не случайно: мы еще никогда и ни разу не потратили даже цента на рекламу названия своей фирмы. Тем не менее, я уверен в том, что Вы уже видели наши рекламы на различные товары и наши презентации товаров, и готов поспорить, что или Вы, или Ваши близкие знакомые уже не один раз покупали у нас различные виды товаров или услуг. Итак, несколько наших предприятий, изделий и пропагандистов:

Предприятие	Изделия	Пропагандисты
Westgate Fitness Inc.	Комнатные тренажеры	Джейн Фонда
Gary Smalley Seminars	Видеокассеты для создания семьи и поиска партнеров	Кетти Ли и Френк Гиффорд, Копни Селекк и Джон Теш
Luxurious Hair, Ltd.	Уход за волосами	Присцилла Пресли
Lori Davis Hair	Уход за волосами	Шер
Cher Beauti Products	Уход за кожей	Шер
Deal-A-Meal Corp.	Продукты потребления	Ричард Шиммон
Victoria Jackson Cosmetics	Косметические средства	Али МакГрвс, Лиза Хартман, Мередит Бакстер
Where There's a Will There's an "A"	Учебные видеофильмы	Джон Райтер, Мишель Лендон
Wally Armstrong Golf	Видеофильмы по гольфу	Кении Роджерс и Пат Саммерел
The World of Peter Rabbit	Видеофильмы для детей	Анжела Лансберри

В мае 1976 года Боб Марш, учредитель корпорации American Telecast Corporation и мой наставник привлек меня к совместному учреждению телевизионного маркетингового предпринимательства, занимающегося торговлей товаров по почте. Двухминутное сообщение, извещающее о нашем первом изделии, обошлось нам в 4200 долларов и обернулось для нашего вновь испеченного предприятия продажами в объеме 20 миллионов долларов. В последующие два года, с помощью таких вот телевизионных «двухминуток», доселе неизвестным методом, мы продавали непосредственно потребителям различные товары и услуги, и практически в каждой сфере побивали рекорды продаж, например, в таких сферах, как продажа косметических средств, издательство книг и журналов, продажа телефонных аппаратов, страхование жизни и здоровья и т.д. Ранние годы становления также были успешными, но по-настоящему мы стали на путь, восходящий к успеху в 1987 году, когда запустили свои, так называемые, “infomercial” получасовые телевизионные презентации товаров. Начиная уже с первой передачи, как с точки зрения оборота, так и с точки зрения прибыли в этой деловой сфере мы были первыми.

С самого начала нашего предпринимательства, моей задачей была разработка маркетинговых стратегий, написание сценариев и производство тех телевизионных реклам и презентаций товаров,

которые впоследствии обернулись телефонными заказами в 20 миллионов долларов и оборотом в 1 миллиард долларов. Подавляющее большинство этих продаж приходится на последние семь лет. Я имел счастье достичь 83% рейтинга по сравнению со средним рейтингом по отрасли менее чем 1%. (В моем понимании «рейтинг успеха» не что иное, как процент действительно прокрученных на государственных телевизионных каналах презентаций товаров «infomercial», которые принесли прибыль, исчисляемую семизначным числом.) Из двадцати четырех, написанных и изготовленных мною “infomercial” передач, двадцать прошло в рамках государственной кампании, каждая из которых принесла более чем один миллиард долларов прибыли.

За последние двадцать лет я имел счастье (а иногда и несчастье) в качестве режиссера ставить перед камерами знаменитостей из мира индустрии развлечений, настоящих гигантов, причем в количестве большем, чем число знаменитостей, участвующих в государственных рекламных передачах, выпущенных остальными вместе взятыми рекламными агентствами и появившимися в это же время на телеэкране.

Всю эту «предысторию» я привожу здесь не из «бахвальства», а для того, чтобы Вы поняли: что совсем не более умный и совсем не более способный, чем Вы, человек, также может достичь невероятного успеха. Во всяком случае, у Вас есть возможность заметить кое-что, а именно то, что с точки зрения способностей, образованности и таланта Вы выглядите лучше, чем выглядел я тогда, когда мы начинали собственное дело.

Из этой книги и Вы сможете почерпнуть те ключевые приемы, которые, по моему убеждению, принесли успех мне и нашему бизнесу. И что еще более важно: эта книга раскроет Вам секрет того, как шаг за шагом применить и сделать полезным для себя все, что мы поняли для себя и для того, чтобы добиться такого успеха и радости от своего дела, о которых Вы, возможно, до сих пор даже не смели думать.

В конце каждой главы Вы найдете раздел под названием «Записная книжка успеха». В ней приведен краткий итог обсуждаемых в данной главе наблюдений и законов достижения успеха, а также предлагается план действий для тех читателей, которые значительно и явно хотели бы улучшить «степень попадания по воротам»; такой план действий, который показывает отдельные конкретные шаги, ведущие к успеху.

Глава 1

КАКОЙ ЕЩЕ СТИВЕН?

Тот, который не блистал успехами в университете и даже не был звездой футбольной команды, и тот может достичь умопомрачительного успеха

Рядом друг с другом на школьных футбольных матчах сидели два Стивена; один играл в школьном оркестре, второй был знаменосцем. Оба учились более чем посредственно, да и девчонки не слишком убивались за ними и, вообще, их не знала даже ни одна собака. Они не выделялись ни в одном важном деле, ни в чем. Одного звали Стивеном Спилбергом, а второго, впрочем... тоже, каким-то Стивеном.

Первое, о чем нужно знать: Прежние достижения не обязательно являются указателями будущего успеха.

В выпускном альбоме большинства средних школ отведено место для «самых, самых...» учеников. Это те, которых все считают самыми успешными и самыми перспективными, и так далее. Я помню, как мы проголосовали за то, что у нас «самым, самым...» будет Джеймс Чак. В последнем классе он был старостой класса, выдающимся учеником, великолепным спортсменом и всеобщим любимчиком. Была еще целая куча других категорий, в которых можно было голосовать среди большого числа кандидатов. Мое имя, конечно же, отсутствовало даже в числе кандидатов. И если бы даже оно присутствовало, за меня не проголосовал бы никто, это точно. Подавляющее большинство выпускников 1966 года интенсивно потирали бы лоб, дойдя в списке до моего имени, спрашивая друг у друга: «Какой еще Стивен, это тот, как его там...?»

У меня не было достаточно привлекательной внешности, не было у меня и спортивных достижений для того, чтобы быть популярным, мои посредственные успехи в учебе также не выделяли меня из толпы. Поэтому большинство своих друзей я выбрал не в школе. В обязательный для парней год для военной подготовки я посещал Гражданскую Воздушную оборону только потому, что там «служили» два других моих приятеля. Я еще тогда не знал, какую важную роль в моей дальнейшей жизни сыграет эта воздушная оборона.

В нашей школе был еще один Стивен, парень очень похожий на

меня. Он также не был мужчиной-красавчиком, не блистал спортивными достижениями, а свои результаты в учебе также не мог выставить напоказ. Правда, он умел играть на кларнете, поэтому его приняли в школьный оркестр. Но в школе кем-то считался только тот, кто играл за какую-то команду. Музыкантов же все презирали - что поделаешь, таким был мир в то время. Больше чем музыкантов, презирали только знаменосцев. Тинэйджеры шестидесятых годов не были приверженцами амуниции, сопутствующей военной форме. Но мы, знаменосцы, имели свободный билет на все матчи и могли сидеть рядом с духовым оркестром на кромке футбольного поля. Я много раз сидел рядом с кларнетистом, и мы довольно часто беседовали друг с другом. Его, так же как и меня, звали Стивом, но больше этого я не знал о нем ничего.

Однажды, двадцать лет спустя мне позвонила мама и спросила, не встречался ли я в свое время в школе со Стивеном Спилбергом. Я ответил ей, что Спилберг, на то время уже известный сценарист и кинорежиссер, не мог учиться со мной в одной школе, потому что не многие ученики знали меня, но я знал почти всех и не помню парня с такой фамилией. Мама настояла все же на том, чтобы я открыл выпускной альбом и посмотрел там. Я посмотрел. И был поражен. Потому, что в альбоме была не только его фамилия, но и его фотография, и именно он оказался тем кларнетистом Стивом, рядом с которым я просиживал многие футбольные матчи на кромке футбольного поля!

Но как это может быть? Как могло случиться, что Стивен Спилберг учился со мной в одной школе, а я даже не заметил его? Да и подавляющее большинство учеников тоже. Ведь его оригинальность, гениальность и невероятная энергия как-то должны были проявиться еще в средней школе! Но ничего этого не было. Его великолепные способности, которые позже сделали его столь успешным, уже тогда, в те годы, были спрятаны в уме и в душе Спилберга, это очевидно. Но почему же тогда он не был успешным ни в одной, важной для школы, сфере? Мне кажется, мы должны выяснить, что же является тем, что «важно».

Три самые важные сферы и предельная планка школьного успеха – это спорт, учеба и популярность – как с точки зрения преподавателей, так и с точки зрения учеников. Итак, если кто-то не способен отличиться хотя бы в одной из этих сфер, тот считается посредственностью, не поднявшейся выше среднего ни в одном «важном» деле. Согласно такому менталитету ни Стивен, ни я не отличились ни в чем таком, что «имеет значение» и я уверен в том, что и преподаватели и одноклассники считали, что в жизни мы не способны будем достичь ничего.

Итак, это шоры, от которых не способны освободиться 90% американцев. А трагедия заключается в том, что большинство из нас

не показывает в школе ничего блестящего и выдающегося, и когда мы вступаем в жизнь, то благодаря навязанной нам, таким образом, теории, считаем, что и в жизни нам не удастся сделать ничего существенного. И даже не пытаемся, или под воздействием школьных воспоминаний ставим свою «планку успеха» слишком низко.

Где-то я читал о том, какое мудрое решение нашли индийские дрессировщики слонов. Когда рождается слоненок, берут канат, один конец которого привязывают к толстому столбу, накрепко вбитому в землю, а второй конец петлей набрасывают на шею слоненку. Слон умное животное, поэтому малыш очень быстро начинает понимать, если петля у него на шее, то он не может идти никуда. Он воспитывается с сознанием этого и позже, когда он становится взрослым слоном, его достаточно привязать к тоненькому кольшку, который он без труда может вырвать из земли, но многотонное животное даже не пытается сделать это потому, что знает, раз у него на шее петля, то он никуда не может идти.

Большинство американцев такие же «слоны», и если они ничего стоящего не производят в тех сферах, которые в молодости считались «важными», то до самой своей смерти они уверены в том, что являются средними, серыми людьми, не способными ни на что в жизни. Не стоит даже напрягаться. Я же все-таки надеюсь на то, что ближе к концу этой книги, каждый мой читатель увидит, что люди, достигшие выдающихся результатов, не очень сильно отличаются от остальных. Разве тем, что сумели понять, на шее у них не петля, а старая протертая веревочка, и что они привязаны не к столбу, а к тоненькому кольшку. Словом, я надеюсь, что к концу книги у читателя не будет причин считать себя среднестатистическим «ником». Сейчас, в этом месте, Вы еще не можете представить себе на какие великие дела способны те люди, которые поняли, что они не прикованы к тому состоянию, в каком находятся сейчас.

Итак, первое правило успеха касается Вашего прошлого и того, как можно освободить себя от того, что Вы до сих пор считали отсутствием успеха.

***Правило прошлых неудач:** Прошлые неудачи и промахи не могут служить оправданием сегодняшних или будущих неудач, но и не могут препятствовать достижению какого-либо успеха. Прошлое не может господствовать над Вашим настоящим и над Вашим будущим.*

Второе, о чем нужно знать: Если Вы умеете делать хорошо хотя бы одно единственное дело, даже тогда, когда оно не кажется важным, то имеете все шансы достичь феноменального успеха.

Стивен Спилберг и я не отличились в средней школе ничем особенным, но каждый из нас умел делать что-то такое, что не

считалось важным с точки зрения окружающих, да и с точки зрения нас самих (возможно, что за исключением родителей, которые так не считали).

Стивен великолепно играл на кларнете и один из разделов выпускного альбома упоминает о его способностях (правда, фамилия бедняги в похвальные строки вписана с ошибкой). В его случае, важнее его музыкальных и артистических способностей был другой талант: он вне школы снимал хорошие, небольшие развлекательные фильмы на той супер-восьмой кинокамере, которую получил в подарок от мамы еще в общеобразовательной школе. Есть ли среди Вас кто-то, кто может представить себе, что преподаватели или ученики средней школы знали об этом невинном «увлечении» Спилберга? И даже если знали, оценили ли бы они его, вообще? Я уверен в том, что учителя даже не замечали и не обращали на это внимание, а ведь Спилберг, чаще всего, именно из-за этого прогуливал школьные занятия, потому что ему обязательно нужно было сходить куда-то, чтобы заснять что-то. Но в средней школе подобная деятельность считалась такой незначительной ерундой.

Сегодня же ситуация такова, что режиссером четырех, из десяти самых великих кинокартин всех времен, является Стивен Спилберг.

Мои способности были несколько более светскими. Мой отец всегда возмущался тем, почему в средней школе детей не учат печатать на печатной машинке. Будучи взрослым, он постоянно ощущал свою ущербность и не возможность «творить» в различных сферах из-за того, что не умел печатать на печатной машинке. И когда я в средней школе выбрал свободное посещение тех предметов, которые были, каким то образом, связаны с воздушной обороной, отец настоял на том, чтобы я записался на годичные курсы машинописи. Естественно, я руками и ногами отбивался, как мог, но напрасно. Я считал, что “стучание” на печатной машинке это такое занятие для девчонок и умом молодого парня-подростка я не считал это подобающим для себя занятием.

Но все-таки мне удалось вырвать такое соглашение, которое было подходящим для нас обеих. Если первый полугодие я заканчиваю как быстрее всех печатающий на машинке, то второе полугодие мне уже не нужно будет выставлять себя на посмешище, занимаясь этой ерундой. К концу первого полугодия я в действительности быстрее всех печатал на машинке - примерно из шестидесяти учащихся! Тогда я даже не предполагал, что умение печатать на машинке станет для меня тем трамплином, при помощи которого я смогу достичь в жизни больших успехов. Спасибо тебе, отец!

Как я уже упоминал, я записался на подготовительные курсы при Гражданской Воздушной обороне только потому, чтобы быть рядом со своими приятелями. Из 1600 учеников нашей средней школы только мы втроем были членами этой внешкольной организации. Это

тоже было «незначительной» стороной моих школьных лет, во всяком случае, с точки зрения большинства людей. Только это совсем не так! В связи с тем, что я умел печатать на машинке, по табелю рангов я очень быстро обогнал своих товарищей. *Еще долгие годы это было ощущением моего первого успеха, который я вкусил и должен признаться, что мне очень понравился вкус успеха.* Я «надавил на педаль газа», чтобы еще быстрее продвигаться вперед. И с каждым новым шагом вперед, успех казался мне еще более сладким, и все больше росло во мне желание достигать новых успехов.

К тому времени, когда я окончил среднюю школу, во всем государстве я был единственным кадетом, имеющим самое высокое звание в Гражданской Воздушной Обороне. Я получил множество государственных наград и других поощрений и имел право учиться на курсах пилотирования, в шестнадцать лет я получил сертификат частного пилота.

Мои успехи на поприще воздушной обороны не стоили ничего в глазах моих преподавателей и соучеников, но имели огромное значение с точки зрения моего будущего.

Из успехов достигнутых мною в этой сфере я сделал вывод, что, все-таки, я могу добиться результата, даже тогда, если для остальных этот результат не кажется таким уж важным. Долговязым, прыщавым подростком я имел счастье почувствовать вкус самоуважения.

Специальное замечание для тех родителей, которые хотят, чтобы их дети обучились методу достижения успеха.

Вы очень можете помочь своим детям освободиться от тех пут, в которые заковала их школа и сверстники. Детям не нужно быть успешными во всем или, точнее, в каждом «важном» деле. Достаточно, если они будут успешными в чем-то одном.

Важно, чтобы Вы обращали внимание на те вещи, которые интересуют и являются важными для ребенка. Мой семилетний сын, например, обожает играть в «лего». Когда он выстраивает новый дом, я всегда хвалю его, но не общими словами («Какой красивый дом ты построил»), а конкретно и предметно («Мне нравится, как ты расположил окна, и решение крыши тоже очень интересное»).

Для моего 19-ти летнего сына гитара и ударные это все. Знания он приобрел аутодидактическим методом. Он играет такую музыку, которую я могу слушать не более чем несколько минут, но нужно признать, что делает он это великолепно. Он очень хорошо относится к своим друзьям, и я всегда хвалю его за то, что он учтивый и внимательный к ним. Мой 14-ти летний сын пишет стихи и компьютерные программы. Свою 23-х летнюю дочь я не устаю хвалить за то, как умело она обращается со своими учениками в средней школе. Она добровольный активист христианской

молодежной организации «Молодая Жизнь» и считаю, что ее девчонки вряд ли могут подыскать себе лучшего руководителя, чем она.

Я мог бы целый день говорить о своих детях, но это не является темой данной книги. Темой, наверное, является следующее:

Как я уже упоминал, умение печатать на машинке было одним из тех «не важных» дел, которые я умел делать хорошо, в которых я преуспел. Это знание оказалось очень полезным для меня не только во время службы в воздушной обороне. У меня настолько плохой почерк, что иногда я сам не могу прочесть то, что нацарапал от руки. Если я хочу, чтобы то, что я написал, можно было прочесть, то должен очень медленно выводить каждую букву. А поскольку мой мозг работает намного быстрее, чем моя правая рука, в которой я держу перо, то в письменной коммуникации я всегда оказывался в очень невыгодном положении до тех пор, пока не научился печатать на машинке. Именно тогда я с удивлением заметил, что могу почти настолько же быстро печатать, насколько быстро работает мой мозг. Поэтому сейчас я созидательным и убедительным образом могу писать при помощи печатной машинки, в то время как вручную это не получалось никак. Собственно говоря, путь к писательству мне открыла машинопись. Все свои сценарии я написал на печатной машинке, от первой до последней страницы, от черновиков до окончательного чистового варианта.

С тех пор я написал более чем восемьсот сценариев телевизионных рекламных передач, двадцать четыре получасовых телевизионные презентации, две книги, ставшие бестселлерами и один десятичасовой мини-сериал, состоящий из пяти серий (хотя из этого не получилось ничего, потому что его укоротили и сделали из него трехчасовой сериал). Я напечатал несколько сотен приглашений писем, благодаря которым, в конце концов, удалось заполучить для участия в наших рекламных передачах восемьдесят звезд Голливуда. Интересно, где бы я был сейчас, если бы не умел «стучать» на машинке?

Одним словом, несмотря на то, что ни Стивен Спилберг, ни я сам не показали ничего выдающегося в «важных» для средней школы вещах, именно те «неважные» вещи, которые мы умели делать хорошо и в которых преуспели, позже, как ракета, подняли нас к настоящему успеху.

Естественно, что ни Стивен Спилберг, ни я, мы оба, понятия не имели о том, насколько важными окажутся позже, эти на первый взгляд кажущиеся «незначительными» вещи.

Однажды мы столкнулись со Стивеном Спилбергом в одном из ресторанов Беверли Хилс, немного позже после того, как он получил второй гонорар (предположительно 98 миллионов долларов) за свой фильм Е. Т.

Тогда мы встретились с ним впервые после окончания средней

школы. Он подошел к моему столику, мы разговорились о школе, о старой доброй Аркадии, и вдруг я взглянул на него и сказал:

- Стивен, если бы я тогда знал ... - На что он, склонившись ко мне, прошептал:

- Боже праведный, если бы я тоже знал!

После этого он рассказал моим гостям о том, как в школе считали, что максимально из него может получиться, это еще один безымянный студийный музыкант...

То, что было истиной в случае со Стивеном Спилбергом и Стивеном Скоттом может быть истиной и в Вашем случае. Не существует такого понятия как «неважный» или «незначительный» успех. Все, что Вы умеете делать хорошо, имеет очень важное значение и может послужить для Вас трамплином для будущего прыжка к успеху.

Третье, о чем нужно знать: Проанализируйте более тщательно те «незначительные» успехи, которые у Вас были в прошлом и попытайтесь сконцентрировать на них свое внимание. Может оказаться, что именно они окажутся прочной основой для закладки Ваших будущих успехов.

Записная книжка успеха

**Золото можно найти там,
где на это меньше всего рассчитываешь**

Целью этого раздела является быстрый обзор тех важных вещей, которые нужно знать и тех правил, которые я считаю важными с точки зрения достижения успеха, а также то, чтобы я помог Вам оценить соответствующим образом свои сильные и слабые стороны. Секрет успеха заключается в том, чтобы научиться свести к минимуму свои слабые стороны и довести до максимума свои сильные стороны. Не будет лишним завести дневник или маленькую записную книжку, где Вы будете отмечать выполненные задания.

Что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Прежние достижения не обязательно являются указателями будущего успеха;

Второе: Если Вы умеете делать хорошо хотя бы одно единственное дело, даже тогда, когда оно не кажется важным, то имеете все шансы достичь феноменального успеха;

Третье: Проанализируйте более тщательно те «незначительные»

успехи, которые у Вас были в прошлом и попытайтесь сконцентрировать на них свое внимание. Может оказаться, что именно они окажутся прочной основой для закладки Ваших будущих успехов.

Правила достижения успеха

Прошлые неудачи и промахи не могут служить оправданием сегодняшних или будущих неудач, но и не могут препятствовать достижению, какого-либо, успеха. Прошлое не может господствовать над Вашим настоящим и над Вашим будущим.

Шаги, которые нужно предпринять для достижения успеха

1. Составьте список тех сфер, в которых, как Вы считаете, в прошлом Вас постигли неудачи - например, успеваемость в средней или высшей школе, на последнем месте работы, на котором в Вас разочаровались (Вас уволили, Вы плохо работали или работали вполсилы).

2. Составьте список обо всем, что Вы считаете для себя самым большим недостатком с точки зрения Вашей личности и профессиональной сферы - отсутствие образования, отсутствие карьерного роста, нетерпеливость, предвзятость и т.д.

3. Составьте список тех сфер, в которых, как Вы считаете, в прошлом у Вас были какие угодно, важные или не важные успехи - в школе, спорте, в бизнесе, в отношениях с друзьями, в человеческих отношениях и т.д.

4. Опишите, что Вы чувствовали, когда достигли описанных выше успехов - будь то в учебе, в продвижении вперед, или тогда, когда Ваш друг просто поблагодарил Вас за какой-либо совет. Вспомните это чувство, не важно как давно оно возникало, несколько часов назад или в давно прошедшем детстве.

5. Составьте список тех вещей, которые Вы, на самом деле, хорошо умеете делать, независимо от того, считаете ли Вы их важными, или нет. (В моем случае, например, это было умение печатать на машинке, умение находить логический порядок вещей в обучении и расстановке определенных целей. Довольно неплохо получается у меня подбадривать и вдохновлять других людей и оказывать им помощь в решении проблем). Неважно, насколько длинным или коротким получился Ваш список, главное, чтобы он был. Это те Ваши стороны, на которые Вы, впоследствии, должны опираться.

6. И, наконец, составьте список тех вещей, которые Вам нравится делать. Не важно, что это - бизнес, отдых, общественная деятельность, что угодно.

Глава 2

ВЫ УВОЛЕНЫ!

Неудача... это, чаще всего, потерянный ключ от успеха

Меня уволили первый раз, уволили второй раз, я стал банкротом один раз, стал банкротом второй раз, я уволился сам из пяти других фирм, где работал - таковой была моя жизнь первые шесть лет после получения диплома.

Первое, о чем нужно знать: Прошлые неудачи не обязательно являются препятствиями для будущего успеха.

Правило обучения: Неудачи это вторые по важности, самые лучшие мастера, преподающие нам жизненные уроки.

Если бы в 1976 году, какой либо начальник отдела кадров посмотрел мою профессиональную автобиографию, то был бы поражен тем, какими были мои «поставленные цели и достигнутые мною результаты». Если бы он был доволен «тертым» парнем, то обязательно обратил бы внимание и на длительность моих «рабочих отношений», а также на то, каким образом были прекращены эти отношения. Он увидел бы буквально следующее:

ДАТА ПОЛУЧЕНИЯ ДИПЛОМА: 1970 ГОД

Год	П/н места работы	Размер жалованья	Длительность работы /Результат
1971	1.	600 \$/месяц	4 мес./уволился
	2.	Занимается предпринимательством	8 мес./обанкротился
1972	3.	1000 \$/месяц	9 мес./уволен
1973	4.	1000 \$/месяц	9 мес./уволился
1974	5.	1100 \$/месяц	5 мес./уволился
1974	6.	Занимается предпринимательством	9 мес. /обанкротился
1975	7.	1000 \$/месяц	4 мес./уволен
1975	8.	1100 \$/месяц	4 мес./уволился
1976	9.	1500 \$/месяц	4 мес./уволился

Если в этой книге Вас ничто не сможет убедить, что кто угодно может стать успешным, то вышеприведенное «жизнеописание» все равно нужно воспринять как доказательство. О своих первых девяти местах работы, о каждом из них я мог бы написать целую главу, но мне кажется, что будет достаточно, если я выделю хотя бы несколько важных штрихов. Вы убедитесь в том, что я ничем не отличаюсь от Вас. Мало того, вполне возможно, что большинство моих читателей находится сейчас в гораздо лучшем положении, чем то, в котором находился в то время я.

В 1970 году, я окончил государственный университет Аризоны. И здесь мои показатели не особенно блистали отличием, ни в группе, ни на кафедре, которую я избрал. Я был средним студентом, таким, который редко учится, но иногда углубляется в предмет. Из сорока преподаваемых предметов, примерно полдесятка, возможно, не более семи - я считал такими, которые были важными с моей личной точки зрения и с точки зрения будущей профессии. Однако у меня было два или три великолепных профессора, которые вселили в меня желание более серьезно обучиться тем вещам, которые нужно знать для «движения» на рынке и в торговле. Они тоже не ставили мне слишком много отличительных оценок, потому, что поняли, что я интересуюсь их темой, и оценивали мои работы так, чтобы у меня было желание еще больше углубиться в предмет данной профессиональной сферы.

После окончания университета я очень скоро понял, что в Фениксе растет не слишком много лавровых деревьев для новоиспеченного, неопытного дипломированного специалиста по маркетингу, поэтому я стал работать в программе по обучению руководителей для одной из страховых компаний. Страховой компанией управлял великолепный человек по имени Роберт Гранд. Он невероятно здорово умел продавать, и с тех пор я не встречал больше никого, кто для убеждения так мастерски умел использовать эффект паузы и молчания. С карьерной и жизненной точки зрения, я благодарен ему за две вещи. Сначала он сказал мне, что мой начальный оклад будет составлять \$500 в месяц, но когда я достигну пенсионного возраста, мой оклад может составлять даже \$250 000. Эта сумма была гораздо больше той, на которую я рассчитывал, и это увеличило мою самооценку. А, во-вторых, я научился у него техникам продаж, правильному применению вопроса и паузы, что впоследствии сыграло важную роль в достижении мною успехов в торговле на общем рынке. (Об этой теме мы еще будем говорить позже, в другой главе).

Несмотря на это, спустя четыре месяца, я все же уволился с этой работы, так как не считал себя по настоящему хорошим на поприще организации бизнеса в сфере страхования жизни. Но по иронии судьбы, в 1978 году я все же научился тому, как за сто секунд продать страховой полис - вместо шести часов, именно столько составляют временные затраты на заключение сделки для обычного страхового

агента! К 1987 году я уже заключил более чем сто тысяч страховых сделок и получил более чем 100 миллионов комиссионных. Или, обобщая сказанное, на самом деле я не был таким уж плохим страховым агентом.

Итак, я попрощался с мистером Грандом, и с тремя своими приятелями учредил свой собственный бизнес – двое из них обеспечили финансовую сторону вопроса, я и мой лучший приятель должны были раскрутить наше общее дело. Я взял взаймы \$3200 и считал, что мне хватит этого на шесть месяцев, так как мы еще не могли позволить себе получать зарплату. Наш бизнес получил загадочное название Class Notes.

Суть его заключалась в том, что мы покупали у студентов-отличников их конспекты, примерно, по сотне университетских предметов, тремя сериями по каждому предмету. Из этой серии был составлен и издан идеальный вариант конспекта по данному предмету. В первый день сентября нового учебного года, в хлынувшую толпу студентов мы разбросали маленькие листовки, которые рекламировали наши суперконспекты. Это действительно были такие конспекты, о которых мог мечтать каждый студент.

В первую неделю после разбрасывания листовок, 85% студентов приобрели наши конспекты. Мы двигались по наилучшему пути для приобретения целого состояния - во всяком случае, мы так считали. Мы решили, что расширим свой бизнес до масштабов страны, для осуществления этого плана я начал переговоры с инвестором из восточного побережья. Инвестор сказал, что он готов вложить \$250 000, если мы сможем повторить то же самое, что сделали в государственном университете Аризоны, в университете Мериленда. Со своим партнером по бизнесу Томом Делносом мы собрались в дорогу и отправились в Мериленд.

Поскольку лекции, содержащиеся в наших конспектах, подпадали под право охраны авторских прав, нельзя было издавать конспекты без письменного соглашения университетских профессоров, читающих цикл этих лекций. В качестве первого шага нужно было заключить соглашение с профессорами, читающими циклы тематических лекций об оплате им гонорара. Первые две недели в Мериленде, мы вместе с Томом потратили на то, что звонили более чем сотне университетских профессоров. По истечении двух недель мы имели в руках всего одно подписанное соглашение. Дело выглядело так, как будто профессора из Мериленда хотели похвастаться тем, что там, где они преподают, студентам не нужны предварительно подготовленные конспекты. Некоторые из них гордо заявляли, что «пока я не начну лекцию, я и сам еще не знаю, о чем я буду говорить». Короче говоря, буквально за две недели вес наши мечты сошли «на нет». Мы быстренько придумали новую идею, потратили на ее реализацию еще две недели, и все напрасно.

Том вместе со своей супругой улетели в Аризону. Они не взяли с собой свои вещи, мы же с супругой прихватили их с собой. И вот мы сидим на восточном побережье, за три тысячи миль от своего дома.

Мы не могли двинуться никуда, у нас не было денег, не было банковских сбережений, не было дохода, не было работы - и, кроме того, оставалось всего несколько дней до того момента, когда супруга должна была родить нашего первого ребенка.

Очень неуверенно я пробрался в Филадельфию для того, чтобы попросить работу в корпорации под названием National Liberty Corporation, в фирме, которая занималась продажей страховок по почте и которая была учреждена одним из моих знакомых. Фирма решила, что предоставит мне шанс и меня приняли на работу, на должность менеджера в отдел маркетинга. Мне была назначена начальная зарплата в размере \$1000 в месяц, которой мы так сяк довольствовались на протяжении 1971 года.

Это было тем местом работы, где я по-настоящему стал учиться отдельным, принципиально важным основоположным приемам маркетинга. Я научился, как нужно тестировать рынок; я научился, какое значение имеет тестирование под названием «прорыв» и «перестройка карбюратора». «Прорыв» это фактор, такой, например, как привлечение к рекламе популярных знаменитостей или акции по снижению цены и т.д., который способен увеличить объем продаж на 100—200%. О «перестройке карбюратора» говорят тогда, когда изменяется адрес или текст рекламы; это в меньшей степени, на 10-20%, может увеличить объем продаж.

Я видел, как в National Liberty тестируют отдельные элементы рынка и имел возможность подсмотреть несколько очень умелых техник маркетинга, особенно ту, которая оценивала эффективность отдельных элементов рекламы и рекламных компаний в средствах масмедиа. Все это имело огромное значение с точки зрения моих будущих успехов. Именно здесь я понял, в какой форме нужно составлять успешные газетные и журнальные рекламы - этой формой я пользовался спустя семь лет и сумел опередить в соотношении пять к одному рекламного писателя - сценариста одной из самых известных фирм посылторга.

Здесь же я научился тому, как нужно выбирать для рекламы наиболее подходящую для этой цели известную личность. Если выбор сделан правильно, то объем продаж можно увеличить в десять раз, но если плохо, то все пропало. Корпорация National Liberty стояла в фарватере фирм отрасли, занимающейся торговлей товарами по почте, и тратила на рекламу и на тестирование рынка гораздо больше денег, чем любая фирма в мире. Я, буквально, как губка, впитывал в себя информацию. Да, это правда, что здесь мне платили всего лишь \$ 1000 в месяц и ни разу не повышали мне жалованье, но те знания, которые я накопил у них, в конечном итоге, принесли мне более чем

несколько сот миллионов долларов.

За несколько месяцев я научился применять эти техники, и захотел выполнять в отделе какую-то более творчески оригинальную работу, например, принять участие в работе по усовершенствованию рекламы в прессе и на телевидении. Но здесь очень быстро охладили мой пыл, когда мой начальник довел до моего ума, что это не моя работа. Он напомнил мне, что моей задачей является не что иное, как отслеживание реакции на наши объявления, а также наблюдение за прибыльностью тех секторов рынка и газет, в которое помещены наши объявления. Одним словом, я еще очень низко стоял на той «ослиной лестнице», чтобы иметь право участвовать в творческой работе команды по усовершенствованию бизнеса.

Я все больше и больше поддавался скуке, поэтому стал интересоваться, где можно было бы, все-таки, помимо убийственной аналитической работы, выполнить хоть какую-то, более творческую работу. Я обратился в другие отделы, и просто так, без оплаты, добровольно, подрабатывал то там, то сям, исключительно ради того, чтобы развивать свой творческий потенциал. Начальник одного из подразделений считал, что я способный, и спросил у меня, не хотел бы я работать вместе с ним и разработать для него различные вспомогательные материалы для торговли. Я ответил согласием, он же пообещал, что на следующей неделе он переведет меня в свое подразделение.

За это время воробьи «начирикали» на ухо моему начальнику о том, что меня кто-то собирается увести из его отдела. За четыре дня до события он вызвал меня в свой кабинет. Он сказал, что за всю свою карьеру еще никогда и ни в ком так не разочаровывался как во мне. Среди его подчиненных еще ни разу не было человека, более неспособного, чем я. Он заявил, что я не способен даже на выполнение обычной рутинной работы, не то, что на выполнение творческой работы. И после этого он сказал нечто, о чем я до сих пор не могу забыть:

- Вы никогда ничего не сможете достичь в бизнесе. Вы уволены! Забирайте свои вещи из письменного стола и сейчас же, немедленно!

Несмотря на то, что я уже знал, что через четыре дня я снова смогу работать, причем в соседнем с нами подразделении, это увольнение было для меня шоком, которое отягощалось еще и заявлением о том, что я никогда не способен буду достичь чего-либо в жизни. Это было слишком тяжело для двадцатичетырехлетнего юноши, только, только начинающего свою карьеру и у которого еще ничего не было за душой, кроме годовалой дочери. Я не сдержался и разрыдался. Когда я возвратился к своему письменному столу, то заметил, что все «незаметно» наблюдают за мной. Естественно, пока я обедал, шеф всем успел рассказать о том, что он собирается сделать. Больше никогда в жизни я не испытывал подобного унижения. Однако

эффект этого унижения не был длительным потому, что спустя шесть месяцев произошло самое важное событие в моей карьере.

Руководитель еще одного подразделения обратился ко мне с предложением работать у него. Этого человека звали Боб Марш. Уже с самого начала я мечтал работать с ним, но тогда у него не было вакантных мест. Для меня имело огромное значение иметь возможность быть соратником такого человека, которого я больше всех уважал на фирме. Однако дела складывались не слишком хорошо и наш бизнес, несмотря на все наши усилия, обанкротился и подразделение распустили. Боб сказал, что не может защитить меня от тех людей, которые намерены устранить меня из фирмы. И еще он сказал, что, несмотря на то, что он сопротивляется, мое увольнение уже спланировано давно. Итак, я красиво уволился и возвратился в Аризону и устроился на работу в самое крупное в стране кредитно-сберегательное учреждение.

Наверное, Вам покажется странным то, что я назвал важным событием в своей карьере тот неудавшийся проект. Но в этом деле нет ничего странного — и это выяснится в 4-й главе.

Три последующих года я шесть месяцев работал в кредитно-сберегательном учреждении директором по маркетинговым исследованиям, учредил и девять месяцев руководил консалтинговой фирмой, четыре месяца работал в небольшой фирме, торгующей товарами по почте, четыре месяца работал в крупном банке и еще четыре месяца в крупной компании, занимающейся торговлей товарами по почте. Всего девять различных мест работы, включая два, учрежденных мною предпринимательства. Дважды меня уволили, и оба моих предпринимательства оказались неудавшимися и обанкротились. И все это за шесть лет после окончания университета. Я явно не выглядел тем человеком, на кого можно поставить и который способен сделать еще что-то стоящее в этой жизни.

Только в результате всего этого, я уяснил для себя кое-что, что нужно знать и Вам...

Второе, о чем нужно знать: «Если тебя трижды оштрафовали - ты удален», но это касается только бейсбола.

Правило замкнутых дверей: Если перед тобой закрыли дверь, будь мудрым и проруби для себя окно.

На восьмом месте работы, в самом крупном на то время банке Аризоны я работал менеджером в отделе маркетинга. Когда меня приняли на работу, заместитель начальника отдела провел со мной собеседование, во время которого сообщил, что, несмотря на мои прошлые достижения, он не очень охотно принимает меня на работу, так как моя профессиональная автобиография явно колет ему глаза и

что я не принадлежу к тому типу людей, которые подолгу задерживаются на одном и том же месте.

Он также сообщил, что потратил бы не слишком много денег на дальнейшее совершенствование моей квалификации ради того, чтобы потом, спустя один-два года увидеть, как я собираю свои вещички и на этом месте работы. Один год! Один год на одном месте работы, это для меня было бы уже личным рекордом. Но мне очень нужна была какая-то должность потому, что уже почти шесть педель у меня не было никакой работы и дело дошло до того, что наши друзья оставляли у нашей двери кое-какие продукты. Я успокоил шефа, что не такая уж я перелетная птица и готов к тому, чтобы до самой пенсии оставаться на одном и том же месте. Хотя на самом деле дела сложились совсем не так, тогда, когда я говорил это, я говорил очень искренне. Спустя две недели меня приняли на работу, но при таких нелепых и смешных обстоятельствах, которые, к сожалению, характерны для многих крупных фирм.

Официально установленный оклад занятой мной должности колебался в пределах \$13000 и \$16500 в год. Итак, упомянутый заместитель начальника спросил у меня, каковы мои минимальные требования, на что я ответил, что я хотел бы получать \$13400. (Когда я говорил о минимуме я и в самом деле подразумевал, что это минимум). Если бы он был по настоящему умным, он мог предложить мне \$ 15000 или даже \$ 16000; но когда мне позвонили, что я принят на работу, то сообщили также и о том, что мой оклад составляет \$ 13200. Как может быть человек таким мелочным и таким скрягой?

Как может быть заместителем начальника такой человек, который радуется тому, что смог сэкономить \$200 из годового жалования одного работника? Этот несчастный считал, что он заключил для банка отличную сделку и заработал для него чистыми \$200. На самом деле, он не только упустил очень хорошую сделку, но и забил гол в ворота собственного подразделения. Потому, что если бы он не был настолько мелочным, и смог бы «завоевать мое сердце и мой ум», то я убежден, что я предложил бы такие программы, которые принесли бы банку миллионы долларов, а ему лично особенную славу! Но у этого парня совсем не это было на уме, он совсем не думал о том, как вдохновить своих подчиненных для того, чтобы они днем и ночью работали над тем, чтобы заработать для банка огромные деньги, а то, как можно стырить мелочь по сотне долларов из карманов своих подчиненных. Голова преданного, мудрого, выдержанного и прилежного человека в процессе работы может принести сотни тысяч, и что еще более вероятно, миллионов «в плюс» - или что касается меня сотни миллионов. Но у этой персоны маячила перед глазами цель «экономить \$200!»

Итак, наш герой выиграл битву потому, что я больше не мог терпеть безработицу - однако, войну он проиграл. Я служил в банке

целых четыре месяца, реализовал такую программу, за которую мне неоднократно повышали оклад, но когда другая фирма предложила мне \$ 18000 в год, то именно этим она завоевала мое сердце и мой ум. И я сделал им такую кампанию, которая за один единственный год увеличила объем их продаж с 30 до 60 миллионов долларов. Итак, как же все-таки нужно обращаться с подчиненными? Сколько можно сэкономить на них и сколько можно потерять?

Начальники подразделений на предприятиях, заместители руководителей, внимание! Если вы хорошо обращаетесь с подчиненными - например, даете им возможность продвигаться по табелю рангов и увеличивать свое жалование, то благодаря этому Вы получите в сотни, тысячи, нет, в миллионы раз больший прок! Большинство людей использует свои умственные способности только на 8%. Мотивируйте их использовать эти способности на 10%, и тогда именно ваше подразделение будет гордостью фирмы!

Самое важное, что нужно уяснить для себя, читая эту часть книги это то, что только в бейсболе действует правило, если тебя три раза оштрафовали, ты удален. Человек склонен к тому, чтобы уже в самом начале своей карьеры отказаться от множества вещей. Три раза нас оштрафовали и в душе мы уже похоронили себя заживо. Здесь имеется в виду не то, что, уволившись с работы, мы сидим дома и ожидаем очередное пособие по безработице, а о том, что мы прекращаем жить как творческая и созидательная личность. Мы отказываемся от самообразования и дальнейшего развития. Становимся апатичными, механически делаем то, что от нас требуется, но не более этого. Мы просто отбываем свое рабочее время между двумя выходными, и все.

У меня в полной мере были все причины для того, чтобы сдать: за пять лет, я сменил восемь мест работы, а за четыре года я сделал «головокружительную» карьеру, увеличив свое жалование с \$ 1000 до \$ 1100 в месяц. Самая опасная форма капитуляции это когда человек в душе отказывается от всего: «Мне и так хорошо как есть, я должен примириться с этим, ведь я ни на что большее не способен, тогда зачем суетиться и высовываться...» Лично я «имел в виду» все то, что говорили обо мне мои глупые шефы, меня не интересовало, какие выводы можно было сделать по поводу того, как формировалась моя рабочая биография и моя заработная плата, я назло всему не прекращал планировать и мечтать. Я и дальше ломал себе голову над тем, как еще лучше можно продавать и организовывать рынок тех товаров и услуг, которые предлагали мои работодатели. Я и дальше ломал себе голову над тем, какие другие виды предпринимательства я мог бы начать в один прекрасный день.

Третье, о чем нужно знать: Работайте ради того, чтобы прожить, мечтайте и только тогда Вы сможете продвинуться вперед.

Правило «превращения» Вашей мечты: Мечты превращаются в цели, цели превращаются в задачи, задачи превращаются в конкретно предпринятые шаги.

Те 6 лет, которые описаны мной выше, я просто боролся за выживание. От двух обанкротившихся предпринимательств мне остались в наследство серьезные долги. За деньги, которые я получал на работе, я только-только мог содержать себя. К концу месяца не оставалось ничего из того, что можно было отложить или из чего можно было бы покрыть задолженность. У меня не было никаких причин для оптимизма. И я все же не впадал в депрессию. И что еще важнее, я никогда не примаирялся с неудачами и никогда не считал, что являюсь обычным никем.

С восьми утра и до пяти вечера мое тело и душа действительно принадлежали работе, но «сверхурочные» часы я посвящал себе и своим мечтам. Это решение я не предлагаю тем, кто в данный момент удовлетворен своей теперешней работой и хотел бы сделать себе карьеру на своей фирме. Большинство современных фирм требует от своих сотрудников нечто большего. От меня тоже могли ожидать большего творчества и могли подать хотя бы какой-то сигнал о том, что считаются с моим мнением - и тогда мой ум не только восемь, но и двенадцать часов моего рабочего времени полностью принадлежали бы им, и я работал бы на них с огромным вдохновением и воодушевлением. Но они требовали от меня быть всего лишь серым «ником» в общей массе, тем, кто машинально выполнял бы свои обязанности, предписанные должностной инструкцией. И так, я делал все, что от меня требовалось, но по настоящему творческую работу я оставлял для своих «сверхурочных».

Наконец, на девятом месте работы, в Ambassador Leather, шеф предоставил мне возможность проявить творческую инициативу. В сотрудничестве с Бобом Маршом, с ним мы еще встретимся в 4-й главе, я за три месяца организовал маркетинговую кампанию, которая удвоила годовой объем продаж фирмы с 30 до 60 млн. долларов. Месяц спустя после того, как мы с Бобом провели эту кампанию, я подал заявление об увольнении для того, чтобы начать вместе с Бобом совершенно новый бизнес.

Когда я положил заявление об уходе на стол генерального директора фирмы Майка Сигала, он сразу же предложил мне удвоить жалование с \$18000 до \$36000 в год и должность заместителя директора по маркетингу. На дворе стоял 1976 год, и мне было 27 лет. Как оклад, так и должность, в общем, соответствовали моим представлениям, но если бы я принял это предложение, то продал бы за бесценок всю свою жизнь, вместе с многомиллионным личным состоянием. Я считал безобразным то, что из 30 миллионов, которые принесла фирме проведенная мной кампания, мне предложили всего

лишь \$ 18000 прибавки к жалованию. Конечно же, это было солидной суммой по сравнению с тем, что я получал раньше, но она была ничтожной по сравнению с той умопомрачительной суммой, которую я заработал для фирмы. Этот последний факт, видимо, так и не дошел до их сознания. К сожалению, подобный способ мышления является довольно типичным для большинства руководителей крупных предприятий. Естественно, я не призываю руководителей к тому, чтобы они разбазаривали львиную долю заработанных работниками денег этим же работникам, но если какой-то человек делает своего работодателя мультимиллионером, то с таким человеком не стоит рассчитываться «мелочью».

Итак, я отклонил предложение Майка и сообщил ему, что уезжаю в Филадельфию для того, чтобы начать с коллегой, с которым сделал упомянутую кампанию, совершенно новое дело. На что генеральный директор ответил, что из таких дел, как правило, ничего не получается и нет смысла ради этого оставлять блестящую должность в престижной фирме. И что глупо ради какой-то призрачной мечты оставлять динамично и стремительно развивающуюся фирму, занимающуюся торговлей товарами по каталогу, так как эта мечта за считанные минуты может превратиться в настоящий кошмарный сон.

Правило наименьшего сопротивления: Путь наименьшего сопротивления редко приводит к успеху.

Соблазн был слишком велик, легко можно было принять предложение Майка, но я проявил выдержку по отношению к своему решению. Та мечта не обещала мне мешок золота, но где-то в глубине я чувствовал, что уже само по себе будет удовольствием свободно работать с таким человеком, который также любит мечтать. И я должен сказать Вам, даже если бы мы и не заработали большого состояния, то все равно игра стоила свеч, творчески поработать последние двадцать лет рядом с Бобом Маршом и остальными моими великолепными компаньонами.

Сегодня той фирмы, из которой я уволился, уже не существует, а из нашей «мечты» родилось самое высокопроизводительное предприятие Соединенных Штатов Америки. Поэтому не забывайте: если у Вас такая работа, которая не позволяет Вам творить, обновляться, мечтать, то это еще не значит, что нужно отказаться от мечты. Каждую неделю посвящайте немного времени своим мечтаниям и обдумыванию того, как можно было бы применить в будущем Ваши способности и, вообще, все то, что Вы любите, и что интересует Вас.

Записная книжка успеха

Мечты - это первый шаг на пути к успеху

То, что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Прошлые неудачи не обязательно являются препятствиями для будущего.

Второе: «Если тебя трижды оштрафовали - ты удален», но это касается только бейсбола. **Третье:** Работайте ради того, чтобы прожить, мечтайте и только тогда Вы сможете продвинуться вперед.

Правила достижения успеха

Правило извлечения урока: Неудачи это вторые по важности, самые лучшие мастера, преподающие нам жизненные уроки.

Правило замкнутых дверей: Если перед тобой закрываются двери, будь мудрым и проруби для себя окно.

Правило «превращения» Вашей мечты: Мечты превращаются в цели, цели превращаются в задачи, задачи превращаются в конкретно предпринятые шаги.

Правило наименьшего сопротивления: Путь наименьшего сопротивления редко приводит к успеху

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

1. Просмотрите свой список «неудач», который Вы составили в этом разделе 1-й главы и опишите все те общие или специфические уроки, которые Вы извлекли из этих неудач.

2. Рассмотрите свою работу, человеческие взаимоотношения, свои планы и проекты и обратите внимание на то, скорректировали ли Вы те ошибки, которые в прошлом привели к неудачам. Извлекли ли Вы из них урок или опять повторили те же ошибки?

3. Если Вы все еще повторяете одного и того же типа ошибки, то опишите те специфические решения, при помощи которых Вы сможете откорректировать, исправить их в теперешних личных и деловых взаимоотношениях и проектах.

4. Составьте «общий» список ваших мечтаний, которые Вам хотелось бы осуществить. Не возможно осуществить мечты, касающиеся человеческих взаимоотношений, работы и профессионального успеха, если у человека нет ясного представления о том, в чем заключаются его мечты.

5. Каждую отдельную мечту впишите в свой список и как можно более подробно и конкретно опишите ее.

6. К каждой мечте сформулируйте цель, причем как можно более сжатую, краткой фразой, не имеющей длинной формулировки.

7. Расположите сформулированные цели в порядке их важности. Для себя я бы сформулировал это примерно так:

- Я хочу быть настолько ближе к богу в душе, насколько это возможно.
- Я хочу быть настолько хорошим мужем, насколько это возможно.
- Я хочу быть настолько хорошим отцом, насколько это возможно.
- Я хочу увеличить оборот своей фирмы в следующем году на 400 миллионов долларов.
- Я очень хочу, чтобы меня любили и уважали друзья.
- Я хотел бы, чтобы меня ценили и другие люди.

8. Начиная с самой важной для Вас цели, составьте список тех общих задач, решение которых позволит осуществить Ваши цели. В моем случае, список общих задач для второй цели выглядит следующим образом:

Цель: Я хочу быть настолько хорошим мужем насколько это возможно

- Спросить у супруги о том, в какой сфере наших отношений я мог бы сделать что-то лучше. Записать все.
- Спросить у супруги о том, что, по ее мнению, мне, конкретно, нужно сделать или не делать, чтобы улучшить упомянутую сферу взаимоотношений.
- Составить список о том, что мне нужно сделать в интересах улучшения.
- Собраться с силами и попытаться, как можно чаще, выполнять эти вещи.
- Попросить супругу помочь мне, насколько это возможно, улучшать упомянутую сферу.
- Посмотреть серию видеокассет Гарри Смайла под названием «Скрытые ключи человеческих взаимоотношений» с ручкой и листом бумаги в руках.

9. Приступить к выполнению каждой, из этих общих задач, и если нет полной ясности, что же конкретно нужно делать, то напишите как можно более специфический и подробный список следующих «шагов». Рядом с каждым отдельным шагом укажите дату и сроки его выполнения.

10. Реально выполните каждый отдельный шаг, но только пешим темпом, концентрируя свое внимание только на данном, конкретно предпринимаемом шаге. Так, как гласит рекламный девиз компании Nike «Just do it!».

Глава 3

«У ВАС НИКОГДА НИЧЕГО НЕ ПОЛУЧИТСЯ!» - ОДНО ИЗ ЛЮБИМЫХ ИЗРЕЧЕНИЙ МОЕГО БЫВШЕГО НАЧАЛЬСТВА

Когда стоит прислушаться и когда стоит оставить без внимания советы и оценки других

Критика может быть другом, может быть и врагом - в зависимости от того, насколько она обоснована, объективна и беспристрастна и как мы реагируем на нее.

Первое, о чем нужно знать: Нельзя позволить, чтобы ограниченные люди ограничивали способ Вашего мышления.

В 1972 году мне было двадцать четыре года, и я работал в корпорации National Liberty Corporation, деятельность которой распространялась на всю страну. Будучи еще неопытным молодым специалистом, я был поражен видом центрального офиса фирмы и непрерывно снующих туда-сюда «менеджеров», одетых в элегантные костюмы и крупных боссов, профессиональное прошлое которых вызывало в каждом человеке благоговейный и уважительный трепет. Здесь работали и сотрудники, имеющие научные степени, в нашем подразделении работало несколько человек, которые прежде были ведущими специалистами на одном из предприятий Fortune 500, т.е. одного из 500 самых крупных предприятий страны.

Если, вдруг, эти большие боссы, имеющие огромный опыт и высокую квалификацию, начинали говорить, я всегда с открытым ртом и большим благоговением внимал каждому их слову, потому что свято верил в то, что каждый из них, без исключения, гений.

Они доводили до моего ума то, что от меня требуется и то, как я должен это нечто делать. Я всегда внимательно выслушивал их до конца и потом делал все, что от меня требовалось. Поначалу я делал еще и такие вещи, которые по должностной инструкции не входили в круг моих прямых обязанностей. Но когда я обращался к своему начальнику или начальнику моего начальника или к боссу, с какой-то оригинальной идеей, то дело заканчивалось буквально в считанные минуты строгим напоминанием: творческая инициатива и выдвижение

новых идей не входит в круг ваших обязанностей. Этими делами занимается рекламное агентство и директора по маркетингу.

Все.

Проблема состояла в том, что эти персоны на самом деле не были такими умными, какими мнили себя, и какими я представлял себе их в своем воображении. Очень часто я приходил к выводу, что они пекутся исключительно о собственном благополучии, а не о благополучии предприятия. Поэтому когда я, еще в самом начале, наивно выдвигал какую-то оригинальную идею, они за считанные минуты хоронили или саботировали ее, и не потому, что не видели в ней смысла, *а только потому, что это была не их идея*, и как они считали, я был еще слишком молод для того, чтобы выдвигать лучшие идеи, чем они.

Второе, о чем нужно знать: «Еще слишком молодой и неопытный» - не может быть предлогом того, чтобы игнорировались и отклонялись Ваши оригинальные идеи и решения.

Мои работодатели именно под этим предлогом долгие годы оставляли без внимания мои идеи и душили мою творческую инициативу. К сожалению и сегодня большинство работодателей поступают так же. Они отбивают у молодых подчиненных желание работать и убивают в них чувство уверенности в себе, очень часто просто «подавляя» их своим авторитетом. И этим самым лишают дивидендов акционеров своего предприятия, потому что подающие надежды, талантливые работники после этого не будут ломать себе голову над тем, как заработать для предприятия большие деньги. Давайте представим себе, как выглядел бы весь спортивный мир, если бы «великие старики» не принимали в свою команду, лет эдак до сорока, более молодых игроков и не давали бы им играть в соответствии с собственными представлениями и собственной энергией!

- Не смешите нас, пожалуйста! - слышу я возгласы отдельных читателей. - Это сравнение здесь неуместно, ведь в спорте в основном все зависит именно от физических данных, имеющихся у молодежи. А в бизнесе и деловой жизни необходимо иметь зрелый опыт и знания, приобретенные на протяжении долгих лет, не говоря уже об интеллектуальных способностях.

Ну, что же, на это я посмею возразить, что это правда и не совсем правда. Правда, потому что для общего руководства предприятием действительно нужен большой зрелый опыт. Но такая же ситуация складывается и в спорте. Для команд первой лиги никогда не приглашают тренера только что получившего диплом учителя физкультуры. Здесь нужны такие «старики», у которых профессия находится на копчике мизинца и, в то же время они достаточно хитры и мудры для того, чтобы хладнокровно провести команду по одному

из сезонов, обходя тысячи различных трудностей и препятствий. Тем не менее, пока «старика», сидящие на кромке поля формируют команду и разрабатывают стратегию игры, именно «пацаны» являются теми, кто отбивает атаки противника и забивает победный гол в его ворота.

Если человек менеджер (руководитель) какого либо делового предпринимательства, то в первую очередь он должен считать себя тренером или профессиональным наставником и только во вторую очередь игроком. Его главной задачей является общее направление и руководство, а также ободрение и вдохновение подчиненных. Он не имеет права ссылаться на то, что его подчиненные «еще слишком молоды и неопытны» и он не имеет права запрещать им под этим предлогом выходить на поле и попытаться забить гол. Ведь чем больше голов забьют эти новички, тем лучше для всей команды и лично для ее руководителя. При этом очень часто случается, что тот или иной новичок превращается в настоящего бомбардира.

Если бы руководители известной кино компании Universal Studios оценивали людей по критерию молодости и неопытности, то никогда не пригласили бы 27-летнего неопытного новичка снять полнометражный фильм по ставшему бестселлером роману. Только благодаря этому, Стивен Спилберг смог снять свой первый сногшибательный фильм «Челюсти», который принес студии 200 миллионов долларов чистого дохода.

Многие годы Голливуд дает возможность проявлять себя молодым и неопытным талантам, которые многие годы приносят ему невероятно большой успех и деньги. Возможно, здесь у Вас возникнет возражение: но ведь это не бизнес, а Голливуд. Однако я смог бы припомнить тысячи таких «новичков» и «молокососов» из делового мира, которые сделали огромные деньги, правда, большинство из них сделали это, работая не на крупных предприятиях. Не будем далеко ходить, за появление персонального компьютера и текстового редактора мы можем благодарить таких молокососов, которых ни одно уважающее себя крупное предприятие никогда бы не взяло к себе на работу, а если бы и взяло, то эти парии максимум что смогли бы сделать, это добраться до среднего звена. Самые лучшие их идеи немедленно были бы отвергнуты, в лучшем случае, с подробным и логическим объяснением того, почему они не состоятельны, и почему их нельзя воплотить в жизнь.

К нашему всеобщему счастью Стивен Джобс и Билл Гейтс были слишком молоды и слишком неопытны для того, чтобы считать, что мир совсем не нуждается в их персональном компьютере и программах текстового редактора. С юношеской шутливостью и большой наивностью они до тех пор ломали себе голову, пока не одарили нас такими инструментами и средствами, при помощи которых мы получили возможность работать в тысячи раз быстрее и

эффективнее, чем прежде.

Стив и Билл! Огромное Вам спасибо! Если бы не было Вас, начинающих новичков, то только каждый мой десятый сценарий мог бы воплотиться в жизнь! Объемы моих продаж и мои успехи, доходы моих партнеров и компаньонов могли стать такими большими только потому, что Вы, два новичка не испугались трудностей и борьбы. Я счастлив, что благодаря своей работе Вы нажили себе личное состояние - Вы в полной мере заслужили каждый принадлежащий Вам доллар и каждый цент!

***Правило реализма:** Будь реалистом, но не конвенционалистом!*

Когда мне было двадцать семь лет, Майк Сигал, под руководством которого находилась фирма Ambassador Leather на которой я работал, предоставил мне возможность выйти на поле «важном матче». Мой непосредственный начальник (менеджер по маркетингу) и его начальник (заместитель директора по маркетингу) с ревностью наблюдали за тем, что произойдет, очень надеясь на то, что я провалюсь.

Майкл предупредил меня, что если я промажу, то он больше не желает меня видеть, тем не менее, он был достаточно мудрым для того, чтобы не побояться испытать меня на игровом поле. Майкл, ты поступил очень порядочно и я должен поблагодарить тебя за это. Мне удалось воспользоваться предоставленной возможностью и забить великолепный гол - за один единственный год вдвое увеличить оборот фирмы с 30 до 60 миллионов долларов.

Мы начали эту главу утверждением, которое нужно знать и которое заключается в том, что «Нельзя позволять, чтобы ограниченные люди ограничивали Ваш способ мышления». Однако не стоит забывать, что эти ограниченные люди в своей сфере могут обладать великолепным умом и блестящими способностями. Единственное чего они не могут понять, так это то, что и другие, Вы или я, также обладают определенными способностями, как и то, что человек с другим способом мышления может способствовать успехам вверенного им предприятия. Заместитель директора National Liberty, который в свое время с таким треском уволил меня с работы, на самом деле был человеком с исключительными способностями и не случайно именно он впоследствии стал генеральным директором фирмы. Его способ мышления, который касался стратегии и тактики фирмы, был безупречен, но относительно меня и моего непосредственного начальника, он оказался по настоящему недалевидным.

В считанные минуты он нивелировал и отвергал любую мою маркетинговую или просто оригинальную идею, и так же быстро напоминал мне и моему непосредственному начальнику о том, что на этой фирме «мозговой центр» это он, мы же только «винтики» от

общего механизма. Только от одной его презрительно-насмешливой улыбки человек чувствовал себя совершенным идиотом. Другим проявлением ограниченности было его постоянное критиканство, ему не нравилось ничего, но его ограниченность в полном своем великолепии проявилась тогда, когда эта персона совершенно невероятным образом, публично выставила меня за дверь - за четыре дня до того, как меня должны были перевести в другое подразделение.

Все это я рассказываю для того, чтобы Вам легче было понять следующее: нельзя позволить себе поверить в то, что ты бездарь и ничтожество, даже тогда, когда об этом, по какой то причине, говорит о Вас очень умный человек. Каждое слово этого человека нужно выслушать до конца. Нужно перенять у него все его знания и опыт. Но если он поносит Вас, Ваши представления, идеи или Ваши способности, всегда напоминайте себе, что этот человек понятия не имеет, о чем он говорит. Существует только один единственный человек, который имеет право втиснуть в рамки ограничений Ваше мышление и Ваше желание экспериментировать, и это не кто иной, как Вы. Но это право не означает, что Вы поступаете правильно, если пытаетесь втиснуть в рамки ограничений самого себя!

Третье, о чем нужно знать: Вы можете быть гораздо умнее своих начальников.

Правило сильных сторон личности: Человек должен использовать сильные стороны своей личности.

Правило слабых сторон личности: Укрепите слабые стороны своей личности.

Я убежден, что когда мой шеф выгнал меня из National Liberty, то был уверен в том, что больше никогда меня не увидит и ничего обо мне не услышит. Огромное заблуждение. Он пережил, наверное, довольно унижительное ощущение, когда пять лет спустя, вынужден был пробраться в мой кабинет для того, чтобы выразить благодарность за тот маркетинговый проект, который принес его подразделению самую большую прибыль.

Это случилось тогда, когда мы уже год успешно торговали самыми разнообразными товарами. Боб придумал, что через телемагазин мы могли бы продавать и страхование жизни. Со своей идеей он обратился к владельцу National Liberty Corporation. За несколько лет до этого, фирма уже пыталась продавать через телевидение такие страховки, но безобразно провалилась и отказалась от дальнейших попыток. Сначала они даже слушать не хотели об этой идее, но Боб выдвинул им такое предложение, которое отклонить было практически невозможно. В отличие от американских медиапредприятий и рекламных фирм, наша небольшая фирма сама

приглашала пропагандистов своей рекламы и сама изготавливала эту рекламу. Иными словами, там, где мы делали кому-то предложение, туда мы и сами несли деньги и сами брали на себя весь финансовый риск.

И вот в этом месте история становится очень поучительной. Боб сказал, что мы берем на себя финансовый риск, но при одном условии: если тест окажется положительным, тогда National Liberty заплатит нашей фирме не обычную в этом случае «сумму медиазаказа», а по корректной цене приобретет для себя наш рекламный слоган; эта цена оказалась ниже той, которую они платили за подобное, т.е. поступившее предложение было для них невероятно выгодным.

Давайте до конца обдумаем эту ситуацию: мы склонны были взять на себя риск, они же, в случае успеха этой программы, из каждой прокрученной серии могли получить гораздо больше денег, чем когда-либо раньше. Фактически, им нечего было терять. Если же программа провалилась бы, то все деньги на ее реализацию теряла бы наша фирма. Но если программа удастся и функционирует, то мы зарабатываем кучу денег, они же посерийно зарабатывают намного больше, чем зарабатывали до этого.

Привлекательная сделка, не правда ли? Однако мой старый, хороший экс-шеф и заместитель директора все равно не хотели участвовать в ней. Почему? Просто потому, что в случае успеха этой сделки Боб и я могли заработать гораздо больше денег, чем мое бывшее начальство и другие руководители фирмы. Кроме этого, и мало того - это даже страшно произнести - потому, что Боб и я были когда-то их подчиненными! Эти персоны не могли вынести даже мысли о том, что их бывшие подчиненные смогут заработать больше денег, чем они. Их не мог утешить даже тот факт, что страховое общество сможет обеспечить своим акционерам гораздо большие деньги, чем мы сами себе.

Одним словом, они отказали нам. Боб неистовствовал. Он нашел и связался с учредителем и совладельцем фирмы, Артуром ДеМостом. Владелец с трудом поверил в то, что его подчиненные отклонили такое заманчивое предложение, но не хотел непосредственно вмешиваться в их дела. И тут Боб выступил с таким предложением, которое действительно не возможно было отклонить. Он сказал им: пусть Ваши теперешние рекламные агентства с теперешними Вашими пропагандистами, сделают для Вас рекламную передачу, которую мы сравним с нашей передачей. Если покупатели - зрители лучше будут реагировать на Вашу передачу, то давайте будем продолжать сотрудничество по традиционной для них системе заказов рекламы. Если же наша окажется лучшей, то Вы по согласованной цене приобретете у нас наш рекламный слоган, который принесет Вашей фирме намного больше денег, чем приносил до сих пор любой другой проект или кампания.

На это предложение, наконец, согласились даже наши недальновидные бывшие начальники, вероятно, надеясь на то, что наша мелкая «фирмочка» все равно не способна будет победить их гигантское рекламное агентство. И чтобы еще больше усложнить задачу, заставили согласиться нас на то, чтобы мы показали наш сценарий еще до съемок их сценария, это означало, что если им больше понравится что-то из нашей передачи, чем то, что произвело их собственное рекламное агентство, то они успеют перенять эту идею для собственной продукции. Мы согласились даже с этим, и состязание началось.

Когда они получили сценарий, целый ряд наших идей немедленно был передан в их собственное рекламное агентство. Это агентство производило чрезвычайно элегантные рекламы, в которых выступали такие знаменитости, которые тоже невероятно элегантно умели подать себя перед камерой.

Я же изготовил рекламную передачу с сенатором Сэмом Эрвином. Сенатору было тогда 80 лет (6 лет до этого его допрашивала комиссия по расследованию Уотергейтского дела). Работа с этим человеком была сплошной радостью, т.к. в отличие от «важных» звезд, приглашенных моими бывшими начальниками, он не прилагал совершенно никаких усилий для того, чтобы показаться на экране «суперэлегантным». Прихрамывая, он выбирался из-за письменного стола, говорил медленно и немного запинаясь, по это был Сэм Эрвин в своей крови и плоти и то, как он произносил заключительный слоган, было феноменально.

За неделю до того, как обе рекламы должны были пройти тестирующую передачу, Боба вызвали в дом советов National Liberty, где нашему бывшему начальству и высшему руководству NLC было продемонстрировано оба рекламных клипа. В первом клипе фигурировали их пропагандисты. В конце демонстрации клипа все аплодировали, и зал буквально наполнился порхающими со всех сторон похвальными замечаниями. После этого последовал наш клип. Ни аплодисментов, ни единого звука, только смех и презрительные замечания. Один из «великих» спросил:

- Зачем, вообще, нужно демонстрировать клип с Эрвином? Ведь очевидно, что победит наш. Ведь он намного лучше! — Все, кивая, соглашались, только Боб воспротивился и заявил, что наш клип «с Эрвином» обойдет их элегантную рекламочку в соотношении два к одному и, если кто-то не верит, то он готов сейчас же, немедленно, поспорить с кем угодно на любую сумму. После этого заявления воцарилась мертвая тишина.

На следующей неделе была прокручена тестовая передача, и наш жизненно-раскованный Эрвин обошел их судорожно-элегантный клип не в соотношении два к одному, а в соотношении четыре к одному. Если бы NLC решил использовать для своей рекламы тот первый клип,

то потерял бы целое состояние. Клип «с Эрвином» же *заработал* для них *целое состояние*. И, конечно же, мне и Бобу и нашим партнером, потому что тогда нас было уже шестеро. Кошмарный сон наших бывших начальников превратился в реальность: бывшие подчиненные сделали для их фирмы самую прибыльную программу. Намного более прибыльную, чем те, которые когда-либо были созданы ими самими и тремястами вверенными им подчиненными, а мы, и каждый из нас лично, в результате этой кампании получили гораздо больше денег, чем они и подобные им умники на этой фирме.

В один прекрасный день мой «любимый» бывший начальник появился на пороге нашего офиса и пригласил Боба на обед. После обеда в кабинете у Боба состоялось небольшое совещание, и после его окончания Боб заметил, что по дороге к выходу он мог бы зайти в мой кабинет, чтобы поблагодарить меня.

- Поблагодарить? За что же? - удивился этот господин.

- Только за то, что у Вас никогда еще не было такого успеха, как кампания «с Эрвином». Именно поэтому я хотел бы, чтобы Вы лично поблагодарили человека, который осуществил эту кампанию. - И когда он увидел, что мой любимый бывший начальник медлит и противится, очень решительно добавил:

- Уважаемый, для меня Стивен Скотт означает гораздо больше, чем все Ваше предприятие, вместе взятое. И если Вы желаете продолжить сотрудничество с нами, то будет лучше, если уходя, Вы зайдете к Стивену и поблагодарите его.

Несколько минут спустя, указанная персона засунула нос в мой кабинет и почти мертвым голосом произнесла:

- Стив, я помещаю Вам только для того, чтобы поблагодарить за кампанию «с Эрвином», в самом деле...

- Я рад Вас видеть! - сказал я и поздравил его с назначением на должность руководителя корпорации. У меня было что сказать и о чем поговорить с ним, но так как он так безобидно торчал там, в дверном проеме, я не смог быть достаточно твердым. Я пожалел его и, скорее, подумал о том, как здорово, что тогда в 1972 году я серьезно не воспринял его заявление о том, что я никогда и ничего не достигну. И еще я думал о том, как здорово, что я достаточно быстро позабыл об этом ужасном увольнении...

Так как этот раздел мы начали с того, что «Вы можете быть гораздо умнее своих начальников», сейчас я должен закончить ход этой мысли с тем чтобы заключить: начальники становятся начальниками потому, что они могут быть действительно очень умными в одной или двух сферах. И, несмотря на то, что Вы можете быть умнее их в том или ином деле, в других делах, наверняка, они умнее Вас. Поэтому к этой исходной ситуации нужно подходить с умом. Суть заключается в том, чтобы обучиться у этих людей всему, чему только можно обучиться, но никак нельзя допустить, чтобы они

накладывали ограничения на Ваши представления о будущей жизни или же топтали Ваше достоинство и оценивали, на что Вы способны и на что нет.

В свое время у меня возникли серьезные проблемы с начальством NLC (National Liberty Corporation), но бесспорным является факт, что именно там я получил самые важные жизненные уроки с точки зрения моей будущей карьеры. И если Вам повезло в том, что Вы имеете такого начальника как Боб Марш и Джон Марш, то, чему Вы можете у них научиться, просто невозможно переоценить. Но Боб и Джон не только самые умные начальники из тех, кого я знал когда-либо, но и самые умные «тренеры»! Те, которые в первую очередь считают себя тренерами, и только во вторую очередь начальниками. Хороший тренер умеет воодушевить, вдохновить, направить и прокричать «ура». Об этом не забывайте никогда, особенно в том случае, если, случайно, и Вы являетесь чьим-то начальником!

Записная книжка успеха

Преодолейте препятствие номер один на пути к успеху! То, что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Нельзя позволить, чтобы ограниченные люди ограничивали способ Вашего мышления.

Второе: «Еще слишком молодой и неопытный» - не может быть предлогом того, чтобы игнорировались и отклонялись Ваши оригинальные идеи и решения.

Третье: Вы можете быть гораздо умнее своих начальников.

Шаги, которые нужно предпринять для достижения успеха

Правило реализма: Будь реалистом, но не конвенциалистом!

Правило сильных сторон личности: Человек должен использовать сильные стороны своей личности.

Правило слабых сторон личности: Укрепи слабые стороны своей личности.

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

Целью этого упражнения является продемонстрировать Вам, как легко можно преодолеть мнимые преграды, созданные ограниченным мышлением окружающих. В то же время, это упражнение научит Вас различать конвенциональное и реальное мышление. Нельзя допускать,

чтобы конвенционализм ограничивал Ваше мышление и в то же время необходимо научиться считаться с реальными обстоятельствами и уметь использовать их для себя как творческую альтернативу.

1. Составьте подробный и полный список теперешних представлений или вещей, которые Вам хотелось бы осуществить дома или на работе, но которые были нивелированы чьим-то отрицательным замечанием, поступком или влиянием.

2. Из числа фигурирующих в списке представлений или дел выберите то, которое было для Вас самым важным, на которое Вы возлагали больше всего надежд или к которому Вы были больше всего привязаны, и дайте ответ на следующие вопросы:

А) Примерно сколько процентов отрицательного воздействия исходит из следующего:

а) из области чувств;

б) прошлый опыт или неудачи (ваш или других);

в) у Вас отсутствует ясное представление о своих целях, планах и намерениях;

г) конвенциональное мышление;

д) логика;

е) реальность ситуации.

В) Если отрицательное воздействие исходит из пунктов д) и е), то нужно проанализировать все более основательно, чем если бы причины заключались в пунктах а), г). Потому что эти причины являются теми преградами, которые легко преодолеть или избежать, если однажды признать их.

С) Если же отрицательное воздействие все же исходит в основном из пунктов д) и е), нужно по-новому обдумать свои цели, представления и планы. Отрицательное воздействие, базирующееся на этих двух пунктах, не обязательно означает крушение Ваших планов и надежд, мало того, оно может послужить таким стимулирующим фактором, который будет способствовать рождению более реального и более выполнимого плана.

3. Повторно просмотрите сильные стороны Вашей личности или список тех дел, которые удаются Вам лучше всего (который Вы составили в 1-й главе). Опишите, как лучше всего можно использовать эти вещи для осуществления Ваших целей. Если Вы используете их не в полной мере, то опишите как, по-вашему, можно более эффективно «привлечь» эти свойства для осуществления конкретных целей.

4. (Не обязателен) Повторно просмотрите список слабых сторон своей личности (который Вы составили в 1-й главе). Опишите как, по Вашему мнению, можно укрепить эти сферы. Если вы не знаете с чего начать, то обратитесь к кому-то, кто силен в этом и попросите у него совета, что, по его мнению, Вам нужно предпринять. Начните с того слабого качества, которое считаете самым проблематичным. Одновременно занимайтесь только этой одной проблемой.

Глава 4

МУЖЧИНА ПО ИМЕНИ БОБ...

Каждый человек нуждается в наставнике. Давайте посмотрим, как найти самого подходящего для этой цели человека. Стратегии и идеи к поиску и приобретению наставника.

Если у каждого был бы такой наставник как Боб, то уже каждый давно был бы миллионером.

Первое, о чем нужно знать: Тот человек, который верит в Вас, может быть для Вас источником огромной силы.

История успеха корпорации American Telecast Corporation (ATC) достойна внимания и удивления по двум причинам: с одной стороны события складывались так, как будто бы ими управляло и направляло божье провидение, а во-вторых, это, вне всякого сомнения, история Боба. Впервые я столкнулся с Бобом Маршом в 1971 году, когда мы оба работали в корпорации National Liberty Corporation. Боб был сопредседателем фирмы и, кроме этого, гением в предпринимательстве и маркетинге. Двадцать шесть месяцев я работал в различных подразделениях фирмы и за это время я имел счастье участвовать и сотрудничать в нескольких его проектах и, в конце концов, я был просто поражен и восхищен этим человеком.

В отличие от своих дипломированных шефов, получивших руководительский опыт работы на предприятиях группы 500 самых успешных фирм (Fortune 500), Боб был просто предпринимателем. Его не интересовали теории, крупномасштабные деловые стратегии и план-графики, на это ему жалко было тратить даже минуту своей жизни. Он, скорее, действовал, как завоевавшая титул чемпиона мира охотничья собака, которая с безошибочной точностью могла пронюхать, где можно заработать немного, всего несколько миллионов долларов, как и то, в каком месте утечка денег, на что не стоит их тратить и кто расточительно обращается со своими финансами.

В 1973 году Боб принял и меня в небольшую команду, которая должна была создать новое направление в бизнесе National Liberty. Шесть месяцев мы работали над этим проектом, который, тем не менее, безобразно провалился. Но, как я уже упоминал во 2-й главе, несмотря на крах, этот проект сыграл решительную роль в моей

жизни, потому что за это время мы с Бобом основательно узнали друг друга.

За время нашего сотрудничества я довольно быстро понял, что это именно тот человек, с которым я хотел бы и должен работать. Но поскольку проект провалился, и у меня кроме этого возникли трения с фирмой, Боб не мог защитить меня от тех, кто решил меня уволить. И я не стал ждать, чтобы меня уволили, и уволился сам. С Бобом меня связывали истинно дружеские и уважительные отношения, но естественно, что тогда мы и понятия не имели о том, что эти отношения четыре года спустя полностью изменят всю нашу жизнь. Причем кардинально.

Когда я уехал из Филадельфии и возвратился в Аризону, практически два года у меня не было с Бобом никакой связи. В ноябре 1975 года, когда я уже почти третий месяц работал на новом месте в самом крупном банке Аризоны, оставался только один год до выборов нового президента. Не трудно было догадаться, что Джералду Форду предстоит серьезно побороться за повторное избрание на этот пост. Размышляя об этом, я вдруг вспомнил, что изобретенный и усовершенствованный для этого случая медиаслоган Боба мог бы послужить ключом к повторному избранию Форда на пост президента. Этот конкретный пакет еще никто и ни разу не использовал в политике, но он доказал свою невероятную состоятельность в деловой жизни и бизнесе.

Я узнал о том, что два месяца назад Боб уволился из National Liberty и купил небольшую фирму, которая продавала различные товары по каналам масмедиа. Я позвонил ему в офис в Филадельфии, изложил свою идею и попросил помочь показать это дело новому избирательному комитету Форда. Боб ответил, что идея использования этого оригинального медиапакета в политических целях кажется ему очень интересной и он с радостью возместит мне стоимость авиаперелета для осуществления презентации, при условии, что ему удастся договориться с кем-то из «мозгового центра» команды Форда.

Несколько дней спустя это удалось. После чего мы встретились с Бобом в Вашингтоне и осуществили презентацию. К несчастью Форда, бюрократы, прозябающие в его команде, не нашли ничего интересного в предложенном нами пакете. До сегодняшнего дня я твердо убежден, что если они были бы более дальновидными и не настолько тупоголовыми, то Форд обязательно набрал бы те несколько процентов недостающих голосов. После презентации мы возвратились в Филадельфию к Бобу.

В поезде Боб спросил, нравится ли мне работа в банке. Я ответил, что, в принципе, неплохо, но по сравнению с бизнесом, занимающимся торговлей товарами по почте, мне кажется, что я попал в дремучее средневековье.

После этого я спросил, не смогли бы мы работать вместе? Боб

сказал, что у него есть одна единственная вакансия - снабженца товаров, но, как ему кажется, для меня это будет смертельно скучным. Я же сказал, что ничего страшного, главное, что мы сможем работать вместе. Он же напомнил мне, что у меня талант к маркетингу, а его фирма может рекламировать только по телеканалам. Что и говорить, я не был в восторге от этого отказа.

Тогда он спросил, не пытался ли я найти работу в какой-то посылторговской фирме в Аризоне. Я ответил, что в этой окрестности существует только одна подобная крупная компания, Ambassador Leather, но там нет свободных вакансий. Боб сказал, что, насколько ему известно, именно сейчас Ambassador Leather ищет хорошего специалиста по маркетингу, и если я позволю шефу фирмы и сумею правильно изложить суть вопроса, то меня немедленно примут. Тогда я спросил у Боба, что он имеет в виду, когда говорит «правильно изложить суть вопроса». Тогда он взял листик бумаги и коротко описал мне это. Возвратившись в Аризону, сидя за письменным столом в банке, я позвонил президенту Ambassador и изложил ему суть вопроса...

Наверное, я произвел на него неплохое впечатление, т.к. он пригласил меня на небольшую беседу вечером, в тот самый день, «если я смог бы выделить на это немного времени». Еще бы я не смог! В присутствии еще троих сопредседателей он учинил мне настоящий допрос о деловой карьере и выполненных работах и, наконец, сказал, что все это очень интересно, и он позвонит мне на следующий день.

На следующий день он предложил мне должность с окладом большим на 40% чем тот, который я получал в банке и в первую неделю января 1976 года я уже работал в Ambassador. Я с огромным воодушевлением приступил к работе по внедрению фирмы в наступательную газетную рекламную кампанию, т.к. в то время это было моей специализацией. В процессе работы я узнал, что Ambassador имеет двухминутный телевизионный клип под названием «Домашний вещмешок», изображающий хозяйственную сумку. Имелась у них в Нью-Йорке и небольшая медиа-группа, которая покупала рекламное время и руководила всей рекламной акцией. Несмотря на то, что реклама крутилась уже более чем один год, они сумели добиться только одного миллиона долларов оборота.

Я позвонил Бобу и предложил сделать из этого небольшого клипа крупномасштабную рекламную кампанию. Он усмотрел в этом определенный смысл и попросил связать его с президентом фирмы.

На следующий день я поговорил на эту тему с Майком Сигалом, президентом фирмы, который не видел смысла ни в чем. Боб сказал, что у него есть дела на западном побережье, и раз уж он будет здесь, то заскочит ко мне, и, может быть, нам удастся встретиться с Манком. Я пообещал, что попытаюсь. Неделю спустя, появился Боб, причем с идеей, против которой не возможно было устоять. Он появился в

нашем офисе, и мне удалось уговорить Майка уделить этому человеку несколько минут. И тогда выяснилось, что Боб не только самый лучший специалист по маркетингу, которого я когда-либо встречал в своей жизни, но и самый лучший специалист по убеждению. Менее чем за один час он сделал нечто не возможное. Он уговорил Майка осуществить пробную акцию. После встречи мы с Бобом откупорили шампанское потому, что почувствовали, должно произойти нечто очень важное для медиафирмы Боба и для моей карьеры в Ambassador Leather.

Две недели спустя я улетел в Омаху, штат Небраска для встречи со службой «800», которая должна была осуществлять прием телефонных звонков, поступающих вследствие проведения пробной акции. Кто-то в отеле упомянул, что в предстоящие выходные в город приезжает Пет Бонн и останавливается в этом же отеле. Я никогда не встречался с этим человеком, но знал, кто он и знал кого-то, кто делал с ним бизнес. Поэтому я написал ему коротенькое письмо: «Вы не знакомы со мной, но я друг Ирвина Кеслера. Ваша книга имела для меня очень важное значение, и если после совещаний у вас будет немного времени, пожалуйста, позвоните мне. Я не сплю примерно до двух ночи.

P.S. Пожалуйста, передайте привет Ирвину от Стивена Скотта.»

В половине двенадцатого я все же почувствовал себя довольно уставшим и подумал о том, что не стоит больше ждать. И лег. Несколько минут после полуночи раздался звонок. Это был Пет Бонн. Я помню, что сначала мы говорили об Ирвине, потом о деловых проблемах, а потом я, вдруг, поймал себя на том, что даю Пету деловые советы...

В конечном итоге мы проговорили два с половиной часа, и когда закончили разговор, уже были хорошими друзьями. На следующий день мы вместе позавтракали, и этот человек действительно оказался великолепным парнем.

Неделю спустя мы уже готовы были к тестированию пробной акции, разработанной Бобом для Ambassador Leather, и я опять улетел в Омаху для того, чтобы наблюдать за поступающими в телефонную службу сообщениями. К нашему общему удовольствию звонки сыпались как град. Тиская кнопки карманного калькулятора, мы моментально поняли, что из этого дела с хозяйственной сумкой мы сделаем оборот в 30 миллионов долларов при условии, что из пробной рекламы мы сделаем полноценную рекламную медиакампанию. Мы уже видели, что Ambassador за один единственный год сможет удвоить свои продажи.

В тот же вечер мы с Бобом улетели в Чикаго и остановились у одного из наших приятелей, в квартире на самой верхушке небоскреба. Во время ужина Боб заявил нечто, что изменило жизнь каждого из нас:

- Если ты сможешь найти такое изделие, которое мы оба сможем продавать, то вместе с тобой мы могли бы учредить предпринимательскую деятельность, благодаря которой, в результате продажи различных изделий, наверняка, могли бы зарабатывать намного больше денег, чем когда-либо зарабатывали продажей телевизионного рекламного времени.

Вот это да! Услышать такое было очень приятно. Но Боб подкинул еще одну горсть.

- Было бы здорово, если бы мы смогли сделать такой бизнес, который в один прекрасный день позволил купить нам вот такие небоскребы!

Скажу Вам, что с тех пор эта мечта осуществилась уже неоднократно.

Возвратившись в Аризону, я немедленно позвонил Пету Бонну, которого знал в общей сложности всего две недели. Я рассказал ему о том, что имею шанс сделать большой бизнес с самым умным в мире деловым человеком, и если он найдет какое-то такое изделие, с которым мы можем появиться на рынке, то мы снимем рекламный ролик, в котором он, Пет, будет пропагандистом. Неделю спустя Пет позвонил мне и сказал, что нашел лекарственную мазь против прыщей и высылает мне и Бобу ее образцы. После того, как мы убедились, что изделие эффективно, решили, что начнем.

Президенту Ambassador Leather я подал заявление об уходе и еще две недели спустя переселился в Филадельфию. 10 мая 1976 года я начал работать у Боба Марша. Он предоставил в мое распоряжение офис и оклад размером \$100000 в год, который вместе с гонораром, причитающимся мне за оставленный за мной в Ambassador Leather статус консультанта (\$18000 в год), впервые в жизни позволил мне привести в порядок мое материальное положение. Но гораздо важнее этих сумм было то, что Боб предоставил мне значительную часть учредительного капитала нашей фирмы, которая в конечном итоге стала известной всей Америке под названием American Telecast Corporation или сокращенно АТС.

На новой работе я получил множество различных заданий. С Бобом и его зятем я принимал участие в руководстве кампании Ambassador Leather; эта кампания способствовала таким продажам, которые были очень важными для нашей фирмы с точки зрения наличной платежеспособности. Для меня гораздо более важным было второе задание: у Пета Бонна, вместе с членами его семьи я мог писать и снимать ту телевизионную рекламу, которая извещала о нашем первом изделии, мази против прыщей.

Первую свою рекламу изделия я написал в начале июня. Я подошел к Бобу и показал ему это. Он прочел и задумчиво сказал:

- Это хорошо, но для начала нужен какой-то «крючок». Мне не нравилось это слово, кроме этого, я не понимал, что он имеет в виду,

поэтому переспросил. Боб красиво объяснил мне, что коммерческая реклама не стоит ничего, если уже в самом начале не может завладеть вниманием зрителя чем-то таким, о чем в дальнейшем будет идти речь.

Когда я стал вспоминать, какие ощущения вызывает лично у меня предмет рекламируемого товара, естественно, первое, что я моментально вспомнил, это то, как сам настрадался в школьные годы от этих жутких прыщей. Еженедельно мне нужно было ходить к дерматологу, который на свой манер просто истязал меня. Он не только превращал в кровавое месиво мою физиономию различными ультрафиолетовыми излучениями, но и не менее двадцати минут давил и покалывал все невероятно болезненные воспаления на моем лице. В итоге вся моя голова просто изнывала и пульсировала от сплошной боли. И, конечно же, я вспомнил, каким непреодолимым препятствием в общении с окружающими людьми была моя прыщавая физиономия...

Когда все это я вспомнил, в голове у меня созрел идеальный «крючок»:

«Прыщи являются причиной физических и душевных страданий. Как подростку, так и взрослому они могут отравить жизнь!» Именно это было первым «крючком», который я сочинил.

С готовым сценарием я улетел в Голливуд и снял свой первый рекламный клип. На это мне было выделено \$3600 и я чуть не потерял сознание, когда пришел счет и выяснилось что я потратил \$4200. Тогда еще наша фирма довольно слабо стояла с точки зрения наличных денег, и это было почти столько же, сколько Боб выделил на весь проект. И все же Боб не отчитал меня за превышение статьи расходов, а сказал, что мы как-то компенсируем это во время тестовой трансляции.

За день до тестовой трансляции он зашел ко мне в офис и сказал нечто такое, о чем я никогда не забуду. Он сказал, что если тест провалится, и он вынужден будет всех уволить, меня он оставит своим партнером до тех пор, пока у него в кармане будет оставаться хотя бы один единственный доллар. Во всяком случае, мы сможем начать все сначала. Даже не стоит говорить о том, как я был растроган. Слышать такое от человека, на которого я смотрел снизу вверх, которого обожал...

А потом наступил тот великий день, день трансляции нашей двухминутной пробной рекламы. Все наше будущее, все дальнейшие десятилетия зависели от этих двух ничтожных минут. Транслировалась реклама в Детройте в 4.58 по телеканалу WXON. Мы знали, что должно быть не менее пятнадцати заказов, иначе все дело окажется безнадежным. Мы знали также и то, что реклама хозяйственной сумки для Ambassador Leather на скидку дала двадцать пять заказов при этих же условиях. Если бы и мы получили двадцать пять заказов, то мы победили, и можем заработать несколько миллионов долларов.

Целый день до начала трансляции мы нервно ходили туда-сюда, непрерывно поглядывая на часы. Ровно в пять мы уже накручивали

номер службы «восемь-ноль-ноль», принимающей заказы. Занято! Набираем снова. Опять занято. Набираем опять... И так продолжалось на протяжении пяти минут. В пять часов пять минут, наконец, на том конце линии подняли трубку, и я мог спросить у владельца этой небольшой посреднической фирмы, как обстоят дела, сколько поступило заказов.

- А сколько Вам нужно? - начал он шутить. Я вскипел. - Джерри, прекратите свои глупые шуточки и назовите цифру.

- 52. Вам достаточно для первых пяти минут? Я чуть было не разрыдался, но уже в следующее мгновение я разразился таким идиотским воплем радости, который мало кто слышал.

- Сколько, сколько? - толкал меня Боб. Когда я ему сказал, что 52, он тоже издал из себя победный крик. Одна единственная трансляция, по одному единственному каналу и сразу же вдвое больше, чем во время рекламы хозяйственной сумки. Мы уже знали, что заработаем большие деньги. Так и случилось. В следующем году эта маленькая реклама, стоимостью в \$4200 заработала для нас 20 миллионов долларов с продажи.

Второе, о чем нужно знать: Не будь скрягой, поделись тем состоянием, которое имеешь с другими, не подгребай только под себя.

***Правило мотивации:** Признание заслуг и большее материальное вознаграждение являются для человека большой стимулирующей силой.*

***Правило взаимоотношений:** Попытайся создать такие взаимоотношения и деловые контакты, которые будут выгодными для обеих сторон.*

Одной из жизненных целей Боба было создание в один прекрасный день такого бизнеса, который можно было бы разделить с двумя своими сыновьями и двумя зятьями. Успех нашего первого проекта предоставил возможность молодым людям уже в первый год присоединиться к нашему бизнесу. Они начинали как сотрудники, работающие за зарплату, но по мере развития и становления нашего бизнеса, каждый из них получал все более серьезные задания.

В конце второго года они были ответственны за более серьезные сферы деятельности, и Боб передал им во владение некоторую часть нашего бизнеса.

Все мы были бы очень счастливы работать под руководством Боба в качестве подчиненных за зарплату, а Боб был не только на удивление щедрым на руку, но и на удивление умным человеком. Он ясно видел, что если даст нам возможность владеть значительной

частью бизнеса, то одним выстрелом сможет убить двух зайцев. В первую очередь, нами всеми будет двигать серьезный мотив, чтобы сделать все для развития нашего общего бизнеса, потому что ясно, успех любого из нас является успехом всех остальных, так же как и провал любого является провалом для всех остальных. Боб знал также и о том, что нет более мощной стимулирующей силы, чем статус «частного собственника».

Философия Боба заключалась в том, что премию за победу нужно разделить и с пробежавшими дистанцию скаковыми лошадками. И в этом отношении «скаковыми лошадками» он считал не только нас пятерых. Он создал такую систему, которая действовала как цепная реакция, которая в действительности тянула за собой вперед весь наш бизнес. Например, он решил, что будет не только покупать у кого-то какое-то изделие, но и отблагодарит его с прибыли, полученной от продажи этого изделия - а это означало, что уже на стадии разработки, к нашей фирме были привязаны изделия, ставшие позже очень известными.

Однажды, какой-то финансовый консультант сказал Бобу, что степенью измерения настоящего успеха является не то, сколько миллионов заработал определенный человек, а то, *сколько миллионеров* выросло рядом с ним. По этой шкале Боб и наша фирма может считаться невероятно успешной. Потому что не только наши партнеры по бизнесу заработали миллионы долларов, но, например, и те, кто открыли нам различных авторов и изобретателей; авторы и изобретатели заработали свои миллионы лицензионными гонорарами; множество знаменитостей заработали свои миллионные гонорары за участие в наших рекламах. Остальные сорок человек стали миллионерами или заработали более чем миллион долларов в результате нашей деятельности. Не учитывая знаменитостей, ни один менеджер, изобретатель или автор никогда раньше не зарабатывал более серьезных денег до того, как начал сотрудничество с нашей фирмой American Telecast Corporation.

Например, была домохозяйка, которая познакомила нас с профессором, ведущим один из учебных семинаров. Женщина стала миллионером, профессор мультимиллионером. И это не редкий случай на нашей фирме. Фоном этого выступает философия, которая в 1975 году подтянула наше предприятие с нуля до оборота в размере 150 миллионов долларов, а в 1994 году до уровня продаж в размере 230 миллионов долларов.

Многие упрекали нас в том, что знаменитостям, участвующим в наших рекламных роликах мы платим гораздо больше, чем они стоят этого. Однако только мы знали, что соответствующая знаменитость в сочетании с соответствующим товаром может принести такое увеличение оборота, которое действительно превзойдет «стоимость» каждого из нас. В этом случае один плюс один, на самом деле, не

совсем равняется двум... Кроме этого, нам выгодно платить миллионные гонорары отдельным звездам, потому что благодаря этому нам легче находить для наших новых проектов новых звезд. Но как Вы увидите в 9-й главе, выбор соответствующей знаменитости не только финансовый вопрос, но намного и намного более сложная вещь.

Люди, склонные сомневаться, говорили нам о том, что деление пирога на такое большое количество частей, возможно, и увеличивает оборот, но явно уменьшает прибыль. Это огромное заблуждение! Наш уровень прибыли, измеряемый в процентном соотношении от уровня продаж в два раза выше, чем уровень прибыли десяти лучших рознично-торговых фирм государственного масштаба, любой фирмы, торгующей по каталогу или любой коммерческой сети, осуществляющей торговлю на дому.

Интересно, сомневается ли кто-то после этого в жизнеспособности системы разделения капитала? Да, она жизнеспособна, если она правильно используется соответствующими людьми. Тогда не существует более мощной движущей силы, чем эта. Вполне возможно, что мы раздробляем свой пирог на слишком большое количество частей, но относительный *размер* этих частей увеличивается по закону геометрической прогрессии! Маленький кусочек огромного пирога значительно больше, чем огромный кусок маленького пирога: 100% маленького слитка золота или 10% золотодобывающего прииска? Надеюсь, что эту истину никогда не узнает большая часть делового мира - и особенно наши конкуренты. Этим бы они очень усложнили нашу жизнь.

Третье, о чем нужно знать: Важно не только то, что мы делаем, важно и то, кому мы это делаем.

За шесть лет после получения диплома у меня было, в общей сложности, десять начальников. Для девятого из них (Майку Сигалу, Ambassador) и десятого (Бобу Маршу) я работал вполсилы. Когда я поступил к Майку Сигалу, всего за три месяца своей работы я вдвое увеличил годовой оборот фирмы с 30 до 60 миллионов долларов. У Боба Марша за четыре месяца из ничего я сделал в первый год оборот в 20 миллионов долларов. Интересно, в чем заключалась причина того, что Стивен Скотт не сумел сделать ничего существенного для предыдущих восьми своих начальников и, вдруг разродился у девятого и десятого? Вдруг неожиданно у меня появился ум и соиздательный творческий потенциал? Естественно, что нет. Начальники сменяли друг друга, но моя личность оставалась неизменной. Тогда, все-таки, что же произошло?

А произошло то, что разница между начальниками такая же, как разница между небом и землей! Предыдущие восемь начальников

считали меня сопливым мальчишкой, который придумывает разную маркетинговую и рекламную ерунду, вместо того, чтобы прилично выполнять предписанную должностной инструкцией работу. Однако все они допустили две серьезные ошибки.

Первая заключалась в том, что они судорожно концентрировали свое внимание на построении собственной карьеры, причем так, что приходили в ужас от одной только мысли, что кого-то из их подчиненных может посетить лучшая идея, чем их собственная. И даже если они и воспринимали какую-то мою идею, то никогда не забывали нивелировать ее значимость (чтобы не дай бог, мне не пришла в голову мысль попросить повышение в зарплате).

Когда я в 1972 году работал у National Liberty я пришел к выводу, что должен заказать больше рекламы, чем это позволяет отведенный подразделению бюджет. Или же к тому, что я заранее превысил ранее запланированные затраты. Мои начальники, по мере поступления счетов, ужасно поносили меня. Несмотря на то, что по мере трансляции рекламы на телевидении, с увеличением оборота и прибыли все было отлично. В следующем квартале накатила огромная волна невезения, и подразделение удержалось на плаву только благодаря моему «расточительству».

Итак, угадайте с двух раз, поблагодарил меня за это шеф или нет? Конечно же, нет! Он так никогда и не признал что мой «промах» принес фирме кучу денег. Но у него хватило совести заявить на совете директоров, что руководимое им подразделение «благодаря мудрому и предвиденному увеличению статьи затрат» остановило уже давно предполагаемое им уменьшение оборота и привело предприятие к новым значительным доходам. Конечно же, я даже не буду говорить о том, что он получил благодарность от высокого начальства и от всего руководящего корпуса и никто и никогда так и не узнал, что «мудрое и предвиденное увеличение статьи затрат» было моей идеей, которую он, мягко говоря, воспринял с отрицанием и непониманием.

Второй большой ошибкой моего бывшего начальства было то, что они не прислушивались к моим идеям, потому что тогда я был еще слишком молодым, двадцатилетним и не обладал всеми обожаемой тогда ученой степенью. Одним словом, они воспринимали меня как такого, кто не знает ничего, да и откуда ему знать. В предыдущей главе я уже говорил об этой проблеме, с которой многие молодые «неопытные» специалисты сталкиваются в начале своей карьеры.

Четвертое, о чем нужно знать: Не существует более мощной движущей силы, чем любовь

Правило любви: Людей люби, а дела используй. Но не наоборот...

Я не могу написать главу о Бобе Марше без того, чтобы не написать о самом главном секрете нашего успеха. Боб, как и все мы, отчасти, работал на износ ради того, чтобы его бизнес был успешным. Но те, которые были с ним знакомы, знают также и то, что не деньги были для него самым важным в жизни. И дома, и на работе его действиями управляла любовь. Своей самой главной целью он считал то, чтобы сделать своих партнеров по бизнесу и своих сотрудников счастливыми и успешными. Поэтому он и давал нам возможность, по нашему усмотрению, свободно проявлять себя и с безграничным терпением и пониманием переносил наши недостатки, и, если можно так выразиться, нашу глупость. Эта любовь не только была мотивом к тому, чтобы работать на полную катушку, но и к тому, чтобы терпеть и решать возникающие между нами проблемы. Мы знали, что если не поладим друг с другом, то это причинит Бобу боль, поэтому именно любовь была той веревочкой, которая прочно связала нас.

Будучи руководителем предприятия, человек склонен поверить в то, что все это чудесно, но правомочно разве что для небольшого семейного предпринимательства, но для больших, и особенно крупных фирм, уже нет. Любовь к подчиненным и партнерам по бизнесу нужно понимать не как чувственную, страстную и сентиментальную субстанцию, а, скорее, как уважение, внимание, почтение, признание и выражение других подобных чувств. Необходимо терпеливо выслушивать «глупые» идеи (которые, как часто выясняется, являются гениальными); нельзя экономить на похвале, признании и ободрении; и нужно научиться выражать порицание таким образом, чтобы человек не воспринимал это как унижение или оскорбление. Таким образом, трактуемая любовь должна присутствовать в каждом рабочем коллективе. Это не является вопросом чувств, а вопросом рассудительного, степенного и спокойного решения - решением того, что благополучие и успех другого человека станут важной и неотъемлемой частью Вашей работы. Потому что чем более успешны Ваши подчиненные, тем успешнее и Вы сами. И что самое приятное в этом это то, что Вы можете быть не только успешным, но и счастливым и, вообще более приятной будет сама рабочая атмосфера.

***Правило наставника:** Будь умным! Найди такого наставника или «тренера», благодаря которому ты можешь стать еще умнее.*

Мир не знает ни одного известного спортсмена, который бы достиг успеха, не имея тренера. Большие ученые также имели рядом с собой хотя бы одного маэстро или ментора. Без такого рода помощи не возможно достичь успеха ни в какой форме. Наличие наставника и тренера необходимо не только до того, как человек начнет свою карьеру. Просто не существует в нашей жизни такого этапа, на котором человек не нуждался бы в мудрой и профессиональной поддержке. И

особенно это касается бизнеса. Моим наставником и тренером был Боб Марш, если бы я не встретился с ним, то вся моя жизнь сложилась бы совсем по-другому, 99,9% моего успеха является следствием этой встречи.

Если Вы, мой уважаемый читатель, из всей этой книги, возьмете на вооружение только совет о том, что каждому стоит найти хорошего наставника или «тренера», то считайте, что книга уже выполнила свою миссию. На ранних этапах жизненного пути каждый из нас имеет наставника или «тренера» - родителей, учителей, друзей и в лучшем случае, начальника на первом рабочем месте. Но если Вы хотите достичь настоящего успеха, то на протяжении всей жизни нужно, чтобы рядом с вами был наставник или «целый ряд» наставников. И, несмотря на то, что некоторые становятся самостоятельными и со временем очень хорошо обходятся без каких-либо наставников, все же, так намного труднее двигаться по намеченному пути. Сейчас же вопрос заключается только в том, где и как найти того подходящего человека, который может стать для Вас наставником. С одной стороны, сделать это невероятно просто: нужно попросить у кого-то совета по конкретно возникшей проблеме, у того, с кем Вы считаетесь чисто по-человечески, или профессионально; с другой стороны, можно столкнуться с огромными трудностями, если нужно выстроить стратегию «вербовки» незнакомого человека. Ниже приводится несколько стратегий и тактик, которые могут быть полезными для этой цели:

СТРАТЕГИИ И ИДЕИ ДЛЯ ПОИСКА И ПРИВЛЕЧЕНИЯ НАСТАВНИКОВ (МЕНТОРОВ)

1. Определите для себя ту конкретную жизненную или профессиональную сферу, в которой Вам нужен наставник: человеческие взаимоотношения, общие профессиональные проблемы, проблемы на работе, карьера, проблемы в руководстве, профессиональные вопросы по маркетингу и т.д. (что касается меня, то у меня было два очень важных ментора в области человеческих взаимоотношений и в деловой сфере).

2. Составьте список потенциальных менторов в избранной Вами сфере. Следуйте указаниям раздела в конце этой главы *«Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха»* в том порядке, который указан в п. 1.

3. Продвигаясь по списку потенциальных менторов сверху вниз, отметьте, в каких отношениях Вы состоите сейчас с этими людьми (начальник, друг, знакомый, друг Вашего друга, совершенно незнакомый человек и т.д.).

4. Опишите все, что знаете об этих конкретных людях, как из

личного опыта, так и из того, что знаете от других.

5. Попробуйте выяснить все о своем потенциальном менторе. Что им нравится, что не нравится, какие у них увлечения? Как они проводят свое время во время работы и после работы? Что является тем, что мотивирует их и т.д.?

6. Если эти люди просто знакомые или, возможно, незнакомые, есть ли кто-то среди Ваших знакомых, кто знаком с ними? Если есть, то постарайтесь узнать об этом человеке как можно больше и попробуйте использовать возможность, чтобы этот человек представил Вас потенциальному ментору.

7. Попробуйте связаться с потенциальным ментором по телефону или при помощи коротенького письма. Если попытка войти в контакт связана с каким-то конкретным вопросом или просьбой, то это нужно довести до сведения нужного человека еще до встречи с ним. Если Вы пытаетесь завязать знакомство при помощи посредника, то в письме нужно указать имя этого человека, причем уже в первой фразе. Вторая фраза должна содержать сведения о том, какую способность или свойство потенциального ментора мы больше всего уважаем или восхищаемся им. После этого нужно обосновать, почему эти свойства так важны для Вас и почему Вы так сильно нуждаетесь в знаниях и мудрости этого человека. И в конце спросите у потенциального ментора, не смог бы он уделить Вам в конце каждой недели немного времени (во время обеда, завтрака, во время перерыва на кофе, на поле для гольфа и т.д.) для того, чтобы получить у него те актуальные советы, в которых Вы нуждаетесь в данной конкретной сфере.

8. Попробуйте войти с ним в контакт. Самой важной является личная встреча. Если для этого нет никакой возможности, то попробуйте поговорить по телефону. Писать письмо целесообразно только тогда, когда две первых задачи решить невозможно. Но независимо от того, каким способом Вы входите в контакт, первый контакт должен быть кратким и по существу. Если потенциальный ментор еще не на пенсии, то вероятно, у него расписана каждая минута; и если уже в самом начале у него сложится мнение, что должен будет потратить на Вас слишком много времени, то это явно неблагоприятное обстоятельство. Вы должны избегать даже видимости быть назойливым или навязчивым.

9. После этого не допускайте, чтобы налаженные взаимоотношения остыли. После налаживания контакта напишите краткое признательное письмо, в котором опишите, почему встреча с этим человеком была для Вас настолько важной, или то, что он сказал или сделал для Вас.

10. После этого следует заняться следующим человеком, фигурирующим в Вашем списке. Но если первый кандидат в менторы отказал Вам, обязательно попробуйте выяснить причину этого. После

этого с самого начала повторите описанную процедуру по отношению ко второму кандидату из списка.

Записная книжка успеха

Пошаговое руководство для приобретения наставника, способного увеличивать Ваши успехи.

Что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Тот человек, который верит в Вас, может быть для Вас источником огромной силы.

Второе: Не будь скрягой, поделись с тем состоянием, которое имеешь с другими, не подгребай только под себя.

Третье: Важно не только то, что мы делаем, важно и то, кому мы это делаем.

Четвертое: Не существует большей движущей силы, чем любовь.

Правила достижения успеха

Правило мотивации: Выражение признания и большее материальное вознаграждение являются большой стимулирующей силой.

Правило взаимоотношений: Пытайся создать такие взаимоотношения и деловые контакты, которые будут выгодными для обеих сторон.

Правило любви: Людей люби, а дела используй. Но не наоборот...

Правило наставника: Будь умным! Найди такого наставника или «тренера», благодаря которому ты можешь стать еще умнее.

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

1. Возьмите в руки список, написанный во 2-й главе, и, начиная с самой важной цели, набросайте заметки о тех людях, которых больше всего уважаете и которые своими наблюдениями, советами и опытом могут помочь Вам в достижении конкретной цели. Расставьте имена в порядке их важности. самого важного для этой цели человека ставьте на первое место даже тогда, если он сможет уделить Вам всего минуту своего времени.

2. Составьте стратегию вступления в контакт с каждым

отдельным потенциальным ментором.

3. Просмотрите еще раз свои теперешние связи и проекты и рядом с каждым задайте себе следующий вопрос:

А) Действительно ли данные отношения, в которых я нахожусь с этими людьми, являются взаимовыгодными? Можно было бы создать лучшие связи? Что является еще тем, что я мог бы положить на противоположную сторону весов без того, чтобы не оказаться в невыгодном положении?

Б) Каким образом еще я мог бы выразить свое почтение тем людям, с которыми я связан дома или на работе?

В) Что является в моем поведении теми отрицательными моментами, которые, возможно, оскорбляют других людей и унижают их человеческое достоинство.

Г) Что я могу сделать для того, чтобы люди чувствовали, что я уважаю и очень почитаю их?

Д) Если Вы не способны справиться с проблемами, описанными в п.п. В) и Г), то вспомните о том, как другие говорили или делали Вам что-то такое, что оскорбило или унизило Вас. Вспомните также и то, что было для Вас приятно, что превознесло Ваше человеческое достоинство, и Вы почувствовали, что и другие ценят и уважают Вас.

Е) Если Вы желаете знать больше о том, что должны сделать, кроме описанного выше, для того, чтобы завоевать признание и уважение людей, связанных с Вами, то спросите об этом у них самих, что Вам нужно сделать ради них, что им нужно, чего им не хватает. Вы можете спросить у них и о том, что именно до сих пор причиняло им неудобства, унижало их человеческое достоинство.

Глава 5

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ДВИЖУЩИЙ МОТИВ

Два фактора, которые являются гораздо более важными, чем рекомендации и профессиональная автобиография.

Стратегии и идеи для поиска и приобретения соответствующих партнеров

Интересно, найдется ли такой дурак, который возьмет на работу описанных ниже неудачников, мало того, сделает их совладельцами и компаньонами собственного бизнеса?

Двадцатисемилетнего человека, порхающего как бабочка с одного места работы на другое

Двадцатисемилетнего дрессировщика собак (кинолога)

Двадцатичетырехлетнего рабочего на нефтебуровой скважине

Двадцатитрехлетнего учетчика типографии

Девятнадцатилетнего продавца магазина хозяйственно-бытовых товаров

На горизонте ни одного диплома Гарвардского университета. Мало того, на всю компанию только у одного университетское образование. Поистине нельзя сказать, что это была самая подходящая команда для борьбы за медиапространство. И все же, именно эти люди создали такую династию, которая двадцать лет подряд была самой лучшей в телевизионной коммерческой отрасли.

Первое, о чем нужно знать: Ответственность и движущий мотив важнее, чем любые рекомендации и профессиональная автобиография

Сейчас нам предстоит узнать более увлекательные вещи. Я расскажу Вам историю предпринимательства, которое стало частью моей жизнью за последние двадцать лет. Как я уже упоминал в предыдущей главе, все начиналось с той идеи, которую Боб изобрел в один прекрасный вечер в Чикаго: «Если ты сможешь найти такое изделие, которое мы оба сможем продавать, то вместе с тобой мы могли бы учредить предпринимательскую деятельность, благодаря которой, в результате продажи различных изделий, наверняка, могли бы зарабатывать намного больше денег, чем когда-либо зарабатывали продажей телевизионного рекламного времени».

Когда Боб предложил это, мне было двадцать семь лет, и ни одно «более порядочное» предприятие Америки не взяло бы меня на работу, если более основательно рассмотрело бы мою профессиональную автобиографию. Однако Боб был достаточно умным для того, чтобы не обращать внимание на эту автобиографию, его интересовал только уровень моего оригинального мышления и творческий потенциал. И он был достаточно умным для того, чтобы мотивировать меня и завоевать мою ответственность. Но таким он был не только со мной.

Как я уже тоже упоминал в предыдущей главе, наша самая первая реклама товара была настолько успешной, что мы днем и ночью нуждались в менеджерской помощи. Ведь всего за несколько недель мы поднялись с нуля до объема продаж в размере \$500 000. А это означало, что нужно было организовать производство товара, его складирование и доставку. Покупать на телевидении и в прессе рекламное время и управлять им. Для выполнения все этих возникших задач нам нужны были люди, которых мы должны были обучить. Боб не пытался заполучить самых лучших и самых умных менеджеров, обретающихся на свободном рынке, а просто привлек к бизнесу своих двух сыновей и двух своих зятьев. Четыре молодых человека, конечно же, не были совершенными новичками, но их опыт не слишком был оценен начальником отдела кадров, скажем, какого-то крупного предприятия. Ни у одного из них не было звания доктора Гарвардского университета, мало того, у них не было даже диплома. Тогда самому старшему из них было двадцать семь, самому младшему девятнадцать лет. Профессиональный опыт? Давайте посмотрим, что они умели.

Джон Марш, 27 лет, старший сын Боба

После окончания средней школы он служил в морской пехоте, где его приучили к дисциплине и командной работе. После этого он руководил рыбацким судном на Южноамериканском побережье. Здесь он научился не бояться трудностей и бороться с ужасными морскими штормами, руководить строптивой командой матросов, пережил несколько таких приключений, после которых я с глубочайшим уважением почтительно смотрю на него снизу вверх.

После рыбного промысла он открыл магазин косметики для собак и кинологическую школу, и, наконец, стал соучредителем фирмы «Невидимые Барьеры».

Так как у него не было ни звания доктора, ни университетского диплома, ни опыта работы на крупном предприятии, то ни один «более серьезный» начальник отдела кадров не принял бы его на работу даже в качестве менеджера самого низшего звена. У нас же за один год он стал вторым человеком на фирме, годовой оборот которой в это время составлял 30 миллионов долларов. Он был на фирме главным управляющим делами, и вместе с Бобом решал тот миллион и один частный вопрос, с которыми нам, отдельным оперативным подразделениям, слава богу, уже не нужно было возиться. Сегодня Джон президент нашей фирмы.

Дэвид Марш, 24 года, второй сын Боба

По окончании средней школы, он быстро прошел службу в военно-морском флоте и подался в Западную Пенсильванию, где стал руководить бригадой на нефтяных и газовых скважинах. Когда он начал работать у нас, то получил задание организовать и наладить производство нашего первого изделия. Он поддерживал также связь с фирмой телефонной службы, принимающей заказы на наши изделия. В этом деле у него практически не было ни знаний, ни опыта, но, тем не менее, он сумел сделать все хорошо. Когда в ноябре стартовала кампания в государственном масштабе, резко возросла продажа нашего первого изделия - мази против прыщей. Каждую неделю мы получали 25000 заказов по телефону, которые мы вовремя смогли выполнить, благодаря Дэвиду. За неполные три месяца он смог организовать буквально все, начиная от производства, приема заказов и кончая доставкой товара. А ведь тогда еще не было соответствующих компьютеров и компьютерных сетей.

После выполнения работы по запуску вышеуказанных подразделений, Дэвид взял на себя другое поручение: организацию покупки рекламного времени. Успех нашей фирмы зависел от двух вещей. С одной стороны, нужно было выпускать такие рекламы, которые способны были убедить телезрителя оторваться от кресла и позвонить по указанному в рекламе телефону, с другой стороны, нужно было покупать по приемлемой цене крупные форматы рекламного времени более чем на сотне телевизионных каналов. В случае провала хотя бы одной цепочки этого звена, могло провалиться все дело. Дэвид стал истинным мастером в покупке рекламного времени, он очень хорошо научился ориентироваться в том, какой фирме и сколько нужно платить за соответствующее количество рекламного времени. За прошедшие двадцать лет он навел неоценимое количество связей с различными службами кабельного телевидения

и другими телеканалами, он контролирует работу наших шестнадцати служб по закупке рекламного времени. Из него получился великолепный бизнесмен, который в совершенстве знает, как нужно заключить такую сделку, чтобы она была выгодной и телеканалу и, естественно, и нам.

Гарри Говард, 23 года, старший зять Боба

Гарри стал работать вместе с Бобом, после того, как тот получил от Ambassador счет на покупку нашего слогана. По окончании средней школы он работал учетчиком-статистом в одной из крупных типографий Нью-Джерси, другого опыта работы у него не было. Вместе со мной и Бобом он руководил рекламной кампанией, проводимой нами для фирмы Ambassador. Когда в 1977 году мы вклинились в продажу по телевидению страхования жизни, Гарри координировал дела между нами и тремя сотрудничающими с нами страховыми компаниями. После чего, в 1989 году из-за неразрешимых личных конфликтов, ушел из фирмы.

Эдвард Шипли, 19 лет, младший зять Боба.

После службы в армии и окончания колледжа, попал к нам. Опыт работы приобрел, будучи продавцом в магазине товаров хозяйственно-бытового назначения, откуда за несколько месяцев до этого, его уволили.

Сначала никто даже понятия не имел, какую работу ему поручить. Поэтому он всегда вклинивался туда, где в этот момент был кто-то нужен. Однажды я попросил его сопроводить меня в Лос-Анджелес для того, чтобы помочь в организации производства серии изделий. Тогда ему было двадцать лет и ему достаточно было одной поездки, чтобы решить, что это именно его специализация. Тогда даже я еще не знал, что Эд невероятно созидательный и способный человек, и что в нем скрыто столько же выдержки и размаха, как и во мне самом. Он гладко провел до конца утомительную для человека длинную процедуру постановки и режиссуры.

У него есть еще одно великолепное свойство, которого не хватает лично мне: он с неограниченной терпимостью способен испытать все возможные существующие альтернативные варианты решений. За короткое время его профессиональные познания в производстве фильмов превысили мои собственные способности. Сегодня уже он пишет, режиссирует и продюсирует для нашей фирмы рекламу и ее презентационные клипы. Результат его работы принес нашей фирме более чем 200 миллионов оборота.

Автобиографии этих людей я привожу здесь только для того, чтобы лишний раз убедить Вас: Ваш прошлый личный и

профессиональный опыт не являются самыми важными тогда, когда любой из Вас решил создать команду, готовую учредить совместный бизнес. Здесь гораздо большее значение имеет ответственность партнеров друг перед другом и стремление вывести свою фирму на качественно новый уровень. Естественно, что здесь я не намереваюсь доказать глупое, расхожее утверждение о том, что опыт и интеллект ровным счетом не означают ничего, целью этого утверждения является всего-навсего то, что, это не настолько важная движущая сила как чувство ответственности друг перед другом.

Второе, о чем нужно знать: Значимость соответствующих деловых партнеров по бизнесу невозможно переоценить.

Правило партнерства: Несколько хороших партнеров стоят гораздо большего, чем вся власть, сконцентрированная в руках у одного владельца.

Если бы Вам кто-то предложил кучу денег для запуска Вашего бизнеса, и Вам предстояло бы решить вопрос о том, быть ли единоличным хозяином своей фирмы или взять себе партнеров по бизнесу, при этом оставить для себя всего 20-30% учредительного капитала, какой из этих вариантов Вы избрали бы для себя? Лично я считаю, что плохие партнеры не заслуживают даже одного процента, но хорошие заслуживают все 70-80%! Существуют, конечно же, мультимиллионеры, которые сами достигли всего и не поделились ни с кем ни одним заработанным центом. Если Вы лично также сможете повторить этот подвиг, то честь Вам и хвала.

Но большинство из нас не способно в одиночку достичь чего-либо. Покажите мне, к примеру, такого гениального управляющего директора, который в одном лице являлся бы таким же гениальным директором по маркетингу, или же наоборот. Я подскажу Вам: такого человека найти будет совершенно нелегко. Страстью настоящего мага по маркетингу является маркетинг, поэтому, ему очень жалко тратить свое время на решение частных административных проблем бизнеса. Страстью настоящего управляющего директора является то, чтобы каждое подразделение было на своем месте и работало эффективно. Эти две страсти трудно уживаются в одном теле и в одной душе. Если же человек пожелает одновременно заняться двумя проблемами, то ни одну из них не сможет решить положительно. Одним словом, как в первом, так и во втором случае, будет гораздо умнее скооперироваться с кем-то, если Вы желаете наладить поистине большой бизнес. Итак, нужно для этой цели найти соответствующего партнера.

Если бы я лично в нашем бизнесе, помимо маркетинга и производства, занимался рядом других вопросов, то ежегодно смог

бы воплотить не четыре-пять, а самое большое один проект. Но, поскольку, у меня были великолепные партнеры по бизнесу, которые великолепно воплощали текущие дела в других сферах нашей деятельности, мне не нужно было распылять свое внимание ни на что другое, кроме своей специализации. Это также касается и моих партнеров, которым не нужно возиться с проблемами маркетинга.

Вы можете задать вполне резонный вопрос, почему плохо, если человек единолично не оставляет за собой 100% капитала собственного бизнеса, а для решения различных вопросов не нанимает соответствующих специалистов и менеджеров? Дело в том, что когда человек открывает собственный бизнес, у него не слишком много денег для того, чтобы оплатить лучших специалистов, а с другой стороны, самый лучший стимул к работе, это владение частью бизнеса. Самый лучший! И живым подтверждением этой истины является наша фирма. В Соединенных Штатах Америки существует очень много фирм, которые более крупные, чем наша фирма, но не существует ни одной такой, которая может сравниться с нами по производительности.

А сейчас будет самое трудное. Как я уже упоминал, самое важное, что нужно уяснить в ходе моих мыслей это то, что «значимость соответствующих деловых партнеров по бизнесу не возможно переоценить». Найти неподходящего партнера проще простого... Такой неподходящий человек может настолько же быстро испортить Ваш бизнес, насколько быстро может поднять его подходящий человек. В конце этой главы в сжатой и подробной форме мы пройдем то, что нужно знать на этот предмет. (Стратегии и идеи для распознавания и поиска соответствующих партнеров)

Мне повезло: соответствующий партнер нашел меня сам. Тогда я еще не обладал достаточной мудростью, знаниями и зрелостью для того, чтобы распознать того мужчину по имени Боб Марш, но к моему счастью он сам предложил мне свое партнерство. И сейчас, когда я обдумываю круг этой проблемы, то мне нетрудно понять, что для поиска соответствующего партнера существуют вполне определенные шаги, которые нужно уяснить.

В первую очередь необходимо выяснить свои слабые и сильные стороны. Вам не нужен такой человек, который точно такой же, как Вы сами. Скорее, нужен кто-то, кто силен в том, в чем Вы слабы. Возможно, это покажется для Вас само собой разумеющейся истиной, поэтому такое замечание покажется лишним, но, к сожалению, в жизни мы видим, что в бизнесе «подобное притягивает к себе подобное», именно так складываются команды, которые приводят бизнес к краху, каждый знает одно и то же, в то время, когда сеть вещи, которые не умеет делать никто. Именно поэтому перед тем, как приступить к поиску партнеров, необходимо составить четкую картину о самом себе.

На следующем этапе поиска нужно решить чего Вам не хватает,

точнее какие знания, способности, профессиональные навыки Вы хотели бы видеть в будущем партнере.

На своем личном примере я могу продемонстрировать первых два шага: Я «силен» в торговле, маркетинге и убеждении. Я «слаб» в руководстве и в решении частных вопросов. Практически в любой ситуации я способен увидеть предполагаемые возможности и ускользнуть от поджидающих опасностей и провалов. Поэтому в начальной стадии нашего бизнеса я не нуждался в партнере, обладающем маркетинговыми или коммерческими способностями. Но нуждался в таком человеке (а позже в таких людях), которые могли бы видеть и держать в руках миллион разных мелочей, возникающих помимо коммерции и маркетинга. По мере роста фирмы, нужен был еще один, человек, который делал бы то же что и я, потому что в сфере моей специализации появилось уже столько работы, что один человек по маркетингу справиться с этим уже не мог.

Если Вы решили для себя какие способности и сильные стороны Вы хотели бы видеть в будущем партнере(рах), то остается только узнать то важное, что еще нужно сделать, для того, чтобы выбрать соответствующего партнера и избежать несоответствующего. В первую очередь очень важно, чтобы Ваш будущий партнер был единомышленником. Чтобы он не просто занимался, а буквально жил тем, что делает.

Что касается нас, и я, и Боб в равной степени были одержимы идеей, когда начали поступать первые заказы после кампании с хозяйственной сумкой. Большое будущее этой идеи первым увидел он, но как только он сформулировал и рассказал мне свою идею, то она уже с этого самого момента маячила и перед моими глазами. И я думал только об одном, как найти то изделие, которое мы вместе могли бы продавать в телемагазине.

Следующее, на что нужно обратить внимание в будущем партнере это на его характер и порядочность. Это более трудно поддающиеся контролю вещи, чем профессионализм, но не менее важные. Если на человека падает даже самая маленькая тень моральной ненадежности, то существует довольно большая вероятность того, что рано или поздно он обманет или предаст или Вас лично, или кого-то другого на фирме.

У одного моего друга был чрезвычайно способный партнер. За несколько лет они выстроили очень удачный страховой бизнес. Но его партнер в это же время за спиной у моего друга проворачивал с другими дельцами различные нелегальные и непорядочные сделки. На это свинство обратила внимание и экономическая полиция, и оба партнера потеряли практически все. Деловой мир и власти исключили партнера практически отовсюду, а мой друг должен был все начать практически с нуля. Он потерял не только огромные деньги, но и многие годы, наверное, страдал и душевно.

У будущего партнера нужно также проконтролировать и то, полностью ли разделяет он с Вами представления о бизнесе и об успехе в бизнесе. Потому что если Вы ответственно и полностью отдаете себя решению дел, а Ваш партнер нет, то у этого партнерства век будет коротким. Тогда Вы будете «пахать» по восемьдесят часов в неделю, а партнер от силы сорок. Что было бы не так уж страшно, если бы его работу можно было бы сделать за тридцать часов в неделю. Но в начальной стадии любого бизнеса каждый должен работать днем и ночью.

Давайте еще раз процитируем, о чем нужно знать из этой главы: «Ответственность и движущий мотив важнее, чем любые рекомендации и профессиональная автобиография».

Ваш партнер должен ответственно относиться не только к Вашим представлениям, но и к вам лично. Понаблюдайте, как он поступает в других ситуациях. Какую ответственность он принимает на себя: частичную или полную? И вообще, какова его личность, положительная или отрицательная? Люди с отрицательным подходом к жизни, как правило, не являются хорошими партнерами. Человеку не нужно быть таким же положительным и оптимистом как Вы сами, но если он склонен к тому, чтобы оговаривать других или всегда и во всем видит только плохое, то с таким человеком работать будет трудно.

И, наконец, и не в последнюю очередь нужно посмотреть имеет ли Ваш будущий партнер какие-то врожденные способности и вдохновение. Это также имеет гораздо большее значение, чем профессиональная автобиография. Он человек дела или, скорее, человек слова. За многие годы я встречал многих, обладающих ученой степенью специалистов (особенно на крупных фирмах), которые великолепно знают самые различные теории, но я скорее бы выбрал в партнеры свою немецкую овчарку, чем их. Потому что моя собака, по крайней мере, имеет хороший нюх и совершенный инстинкт... Превосходные специалисты - теоретики на тех фирмах, на которых работал и я, могли все хорошо объяснить теоретически, но если бы им понадобилось с самого начала запустить какой-то бизнес и у них не оказалось бы под рукой несколько миллионов долларов, уверяю Вас, из этого бизнеса не получилось бы ничего.

Как можно узнать, что Ваш будущий партнер человек дела? Это относительно просто: посмотрите, что он лично сделал, а не то, что он сделал при помощи других. Если, например, Вы нуждаетесь в хорошем продавце, то выберите для этого не такого человека, который когда-то был хорошим торговым агентом, а который последние десять лет уже работает торговым менеджером. Если Вам нужен партнер по маркетингу, тогда ищите такого человека, который лично провел от начала до конца маркетинговую кампанию. Для Вас должен быть менее интересным такой человек, который только управлял маркетинговой деятельностью других людей. Независимо от того

какая специализация Вашего будущего партнера, важно, чтобы он смело мог выйти на поле битвы и отлично довести до конца начатый бой, независимо от того, кто является его противником.

В нашем бизнесе в стартовой команде, кроме Боба, ни у кого не было более серьезного коммерческого опыта, но каждый из нас в своей сфере работал до рвения жил, и Боб увидел заранее, что каждый из нас не будет бояться никакой работы. Он знал, что мы достаточно находчивы и изобретательны для того, чтобы побороть возникающие трудности. Его больше интересовали наши врожденные или естественные наклонности и установки, например, идущее из глубины желание рваться вперед, чем наши способности и профессиональные знания.

И в самом конце нужно проконтролировать сидите ли Вы с вашим партнером в одной лодке и гребете ли в одну и ту же сторону? Или же, нужно выяснить, будет ли для каждого из вас хорошо, если бизнес будет удачным и каждому ли будет плохо, если дела будут идти плохо. Потому что, например, один из вас может быть заинтересован в прибыли, а другой, в основном, в зарплате, тогда Вы гребете в разные стороны. Если система складывается так, что один рассчитывает на краткосрочный успех, а другой на перспективный успех, то эта повозка также останется стоять на месте. Существенно важно, чтобы уже с первой минуты исключить подобные недоразумения.

Что касалось нас, то зарплата у нас была минимальной, а наш доход на 90% зависел от прибыли, полученной в результате коммерческой деятельности предприятия. Если последовательно нужно взвесить краткосрочные и долгосрочные возможности, то всеми нами двигал один и тот же мотив. Если, например, один из нас хотел бы получать процент от оборота, а второй - процент от чистой прибыли, то возникла бы странная ситуация, при которой для одного был бы совершенно безразличным уровень затрат, ведь его интерес заключался бы в максимально возможном обороте, а интерес второго заключался бы в максимальной прибыли при минимальных затратах, и его не интересовало бы, что «превышение статьи затрат» или акции с нулевым сальдо на отдельном этапе также могут принести фирме в будущем огромную выгоду.

Третье, о чем нужно знать: Сделайте все от Вас зависящее для того, чтобы люди, которые работают рядом с вами, стали успешными.

Подавляющее большинство людей занято только тем, чтобы самим стать как можно более успешными - очень часто и за счет своих коллег. Не имеет значения, делают они это по отношению к другим или другие делают это по отношению к ним - результат один и тот же. Пострадавшим в этом случае оказывается краткосрочный и

перспективный успех подразделения фирмы или же весь бизнес в целом.

Нами руководил такой человек, который преследовал не только успех всей фирмы, но и то, чтобы каждый из нас в своей сфере стал успешным. Давайте посмотрим, в чем заключалась ответственность Боба по отношению к своим сотрудникам. Например, по отношению к Эдду Шпили, девятнадцатилетнему молодому человеку, которого недавно уволили с должности продавца магазина товаров хозяйственно-бытового назначения. Эдд решил, что он хотел бы работать в моем подразделении. Несколько лет он везде ездил со мной и помогал мне в организации производства товаров. И в один прекрасный день он предстал с собственным изделием. Сделал свой первый проект... который с треском провалился. Точно также парень провалился второй, третий, четвертый, пятый, шестой, седьмой, восьмой, девятый, десятый, одиннадцатый, двенадцатый, тринадцатый, четырнадцатый раз. Отличный результат: четырнадцать попыток, четырнадцать неудач. Общий ущерб, нанесенный в результате этого нашей фирме, составлял \$750 000. На любом другом предприятии Америки парня вышвырнули бы уже на третьей попытке. Не то что на четырнадцатой, но четвертую попытку ему не предоставили бы уже нигде! У нас же на пятнадцатой попытке он «перехватил мяч» и принес нам несколько миллионов долларов. И с этого момента его уже невозможно было остановить: он забивал один гол за другим, он взвинтил оборот до 200 миллионов долларов и для всех нас произвел очень много миллионов прибыли.

Я с легкостью готов потерять \$750 000, если после этого последует несколько миллионов долларов прибыли. Мы все ответственно относились друг к другу. Точно также поступал и Эдд. Конечно же, по тысяче разных вопросов, у нас возникали разногласия, мы много и горячо спорили, но ответственность всегда оказывалась сильнее, чем амбиции.

Ответственность к взаимному успеху распространялась у нас не только на наш небольшой коллектив сотрудников. Мы все делали для того, чтобы и наши подчиненные, и наши поставщики и подрядчики достигали большего и чувствовали себя успешными. Например, один молодой человек, который двигал декорации на съемках моих рекламных клипов, сегодня самый успешный продюсер в Голливуде и моя правая рука в производстве клипов. Если бы его не было, я смог бы снять всего лишь один-два фильма в год, с ним я могу сделать четыре-пять.

Мой первый ассистент, с которым мы начинали работать в 1986 году, сегодня также чрезвычайно успешный специалист и сопродюсер Эдда Шпили. Второй мой ассистент, молодая дама, стала самостоятельным, независимым специалистом по маркетингу. Она помогла нам, кроме других, развернуть две производственные линии,

которые принесли нам оборот в 300 миллионов долларов. Три года назад, Джим Мак Фадден, зять одного из наших партнеров вместе с Бобом приступил к решению оперативных вопросов. В процессе сотрудничества с нами, он получил диплом психолога, но остался работать у нас, и сегодня он заместитель директора по оперативным вопросам, более подходящего человека на этот пост, наверное, не сыскать во всей Америке! Джим Шагнесси пришел к нам в 1988 году, с великолепным коммерческим и агентским прошлым, но без какого-либо опыта в сфере организации производства и самого производства. Как раз в тот момент нам не нужен был специалист по коммерции, но нужен был кто-то, кто будет контролировать и руководить несколькими субподрядчиками, которые производили для нас товары. Сегодня Джим наш партнер по бизнесу и контролирует сотни контрактных производителей. Для выполнения этого задания тоже вряд ли можно было бы найти более подходящего человека.

Во всяком случае, на нашей фирме каждый может благодарить каждого за то, что стал успешным. И все это начиналось с «головы»: именно Боб Марш считал своим делом жизни, чтобы каждый его партнер и сотрудник смог достичь верхней границы своих возможностей.

Четвертое, о чем нужно знать: Поделись выигрышем с игроками!

***Правило взаимного успеха:** Сделай своих подчиненных успешным и они «вознесут тебя на небеса».*

Только что сформулированное в конце этой главы понятие, о котором нужно знать, на бумаге кажется очень простым, но в действительности может стать довольно серьезной головоломкой. Как уже упоминал, в 1976 году мы все были очень счастливы уже оттого, что имели возможность работать на фирме у Боба в качестве наемных сотрудников. И мы упорно трудились бы в этом качестве первые годы, но я не уверен, как долго мы могли бы выдержать такой темп и как долго оставались бы лояльными, если бы наше будущее не переплелось с будущим фирмы. Смогли бы мы выдержать все эти двадцать лет? И достигла бы фирма вершины в своей отрасли с точки зрения прибыльности и производительности? На эти вопросы ответ однозначный: Нет!

Как известно, в жизни существует два самых сильных мотива: это желание приобрести и боязнь потерять. Владенье частью капитала своего предприятия обладает мощным мотивирующим фактором двойного действия: в виде «кнута» и «пряника». Как частный владелец человек имеет возможность нажать себе неплохой капитал, при условии, что бизнес, которым он владеет, успешный. Но если бизнес потерпит крах, то человек потеряет буквально все, в самом прямом

смысле этого слова. Первые двенадцать лет становления нашей фирмы, все ее совладельцы лично подписали документ о залоге своего имущества под кредит (имелся ввиду кредит на многие миллионы долларов!). Все наше движимое и недвижимое имущество было описано под залог! Если наше предпринимательство провалилось бы, то мы потеряли бы буквально все, что нажили за всю свою жизнь. Этот кошмарный сон два раза (в 1985 году и 1987 году) чуть было не стал реальностью, но нависшая над нами угроза подстегнула нас и заставила быть предприимчивыми и находчивыми.

Невероятно великодушная и любвеобильная притягательность Боба проявилась в том, что он разделил с нами свой учредительный капитал, но здесь действовал и другой, практичный, логически интуитивный расчет делового человека. Проявленное великодушие во сто крат окупилось для него, для его семьи и для его партнеров, для сотрудников и для всех подрядных и субподрядных организаций, сотрудничающих с нами. Как Вы увидите позже, в 9-й главе, суть разделения прибыли заключается в том, что для каждого становится ясно: если прибыль предприятия уменьшается, то при ее распределении доля каждого уменьшается. Поэтому каждый тянет повозку в одном направлении и кроме этого, каждый «болеет» за другого, принимая близко к сердцу успех или неудачу своего партнера. Два упомянутых серьезных мотива, оказывают свое благоприятное воздействие как на партнеров по бизнесу, так и на самых новых сотрудников.

СТРАТЕГИИ И ИДЕИ ДЛЯ ПОИСКА И ПРИБРЕТЕНИЯ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ПАРТНЕРА

1. Оцените свои сильные и слабые стороны. Вам совсем не нужны партнеры точно такие же, как и Вы.

2. Определите те способности и черты, которые Вы хотели бы видеть в своем будущем партнере, для того, чтобы компенсировать ими свои собственные недостатки и отсутствие определенных знаний.

3. Ищите такого человека, который будет Вашим единомышленником в вопросах бизнеса. Пусть этот человек умеет не только «представить» как должно выглядеть определенное дело, но и пусть будет по-настоящему одержим этим делом.

4. Обратите особенное тщательное внимание на характер и моральный облик будущего партнера. Эти черты распознать гораздо труднее, чем, например, его профессиональную квалификацию, но четкое представление этих вещей имеет огромное значение. Если моральные качества человека недостаточно надежны, то это только вопрос времени, когда он обманет Вас или кого-то другого.

5. Ищите такого человека, который без остатка обяжет себя по

отношению к Вашим представлениям о достижении успеха. Если Вы отдаете себя без остатка сердцем и душой интересам дела, а Ваш партнер нет, то нетрудно предсказать что век такого партнерства будет недолгим. Посмотрите, что человек уже сделал в других сферах, где он тоже должен был проявить ответственность. Горел ли он ярким пламенем своей ответственности, проявил ли выдержку до конца.

6. Положительный или отрицательный подход к жизни у Вашего будущего партнера? Люди с отрицательным подходом вообще-то, не являются хорошими партнерами. Человеку не обязательно быть настолько положительно и оптимистически настроенным, как Вы, но если он склонен постоянно оговаривать и порицать других и во всем видеть только плохое, то не удивляйтесь, что в первой же, более трудной ситуации он будет поворачивать штурвал вашего корабля в противоположном, и что еще хуже, в неверном направлении.

7. Концентрируйте свое внимание на врожденных способностях своего партнера (таких как энергичность, деловая интуиция и т.д.) Нужно выяснить также, является ли Ваш будущий партнер человеком дела или человеком слова. Это относительно просто: нужно посмотреть, что он сделал лично, а не то, чего достиг в результате «руководства» другими.

Записная книжка успеха

Привлечение таких партнеров, которые уменьшают риск и увеличивают производительную способность

То, что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Ответственность и движущий мотив важнее, чем любые рекомендации и профессиональная автобиография;

Второе: Значимость соответствующих деловых партнеров по бизнесу не возможно переоценить;

Третье: Сделайте все от Вас зависящее для того, чтобы люди, которые работают рядом с вами, стали успешными;

Четвертое: Поделитесь выигрышем с игроками!

Правила достижения успеха

Правило партнерства: Несколько хороших партнеров стоят гораздо большего, чем вся власть, сконцентрированная в руках у одного владельца.

Правило взаимного успеха: Сделай своих подчиненных

успешным и они «вознесут тебя на небеса».

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

1. Просмотрев отдельные, поставленные перед собой цели, напишите список тех людей, которые разделяют Вашу точку зрения и Ваши представления. Например, моя жена полностью разделяет со мной мою точку зрения, которая является моей целью: быть настолько хорошим мужем и отцом, насколько это возможно. Два моих друга поставили перед собой такую же цель, как и я: быть в душе как можно ближе к Богу. Мои партнеры по бизнесу разделяют со мной мои представления о бизнесе. Если Вы имеете цели, связанные с каким-то деловым проектом, тогда составьте список тех людей, у которых существуют подобные цели, или же тех людей, которым Вы можете рассказать о своих планах и целях. Здесь же на первое место поставьте имя того человека, которого Вы больше всего хотели бы видеть своим партнером в осуществлении данного проекта. Неважно, о каком проекте идет речь, иметь двух партнеров означает в десять раз больший потенциал, чем иметь только одного партнера. Если у вас есть только одна возможность, то постарайтесь привлечь к своему проекту или плану хотя бы двух сотрудников. Нижнюю и верхнюю границу Вашего успеха будут определять избранные Вами деловые партнеры.

2. Попытайтесь проанализировать, каким образом можно было бы продвинуть успех и благополучие всех тех, кто являются Вашими «подчиненными» как дома, так и на работе. Разузнайте цели этих людей для того, чтобы помочь осуществить их. Если у них еще нет ясно поставленных целей, то стоит присесть с ними для небольшой «гимнастики ума». Попытайтесь определить, как можно помочь этим людям достичь своей цели. Возможно, что для этого нужна всего небольшая поддержка или ободрение. Ваши «подчиненные» также нуждаются в наставнике, менторе или «тренере», как и Вы.

Глава 6

«ТАМ, ЭТА ЖЕНЩИНА В СУПЕРМАРКЕТЕ»

Создание прочной основы для осуществления продажи или убеждения

Философия самого лучшего специалиста по маркетингу товаров: каждый покупатель является самым важным покупателем в мире.

Первое, о чем нужно знать: Покупатели намного умнее, чем Вы могли бы представить себе это.

Я убежден, что высшее образование полезно для каждого, но как я уже упоминал, из сорока предметов, которые нам преподавали в университете, сейчас, я мог бы назвать всего лишь четыре-пять таких, которые оказались важными с точки зрения моей карьеры. Кроме этого, самую важную информацию я почерпнул не от профессора, а от приглашенного лектора. Мой любимый профессор пригласил господина Фейрфакса Кона, директора Рекламного Агентства Foote, Cone & Belding прочитать нам практически ориентированные лекции. Из его 45-минутных лекций в голове у меня осела всего одна единственная мысль, которая, однако, стала основой всей моей маркетинговой философии. Она настолько очевидна, что читатель может не понять, почему ей нужно посвятить отдельное внимание. И все же именно она является с тех пор определяющим моментом реклам, изготовленных мною для нашего бизнеса, торгующего товарами по заказу.

Мистер Кон двадцать шесть лет назад произнес в нашей аудитории следующую фразу: «Дамы и Господа! Если Вы сегодня после моей лекции не запомните ничего, кроме одной-единственной мысли, то уже имеете шанс достичь успеха в сфере рекламы и объявлений. Итак, та женщина, там, в супермаркете, не какая-то идиотка, она ваша жена! И самый умный покупатель во всем мире. На полках супермаркета расположено тридцать тысяч различных товаров, и если цена хотя бы одного из них поднимется на пять центов, то эта женщина немедленно заметит это. Когда Вы будете писать тексты своих реклам, даже случайно, не считайте эту женщину глупой и отнеситесь к ней с должным уважением!»

Правило уважения: Чем больше мы уважаем покупателя, тем больше он будет покупать у Вас.

Не правда ли, это тоже кажется очень простым и само собой разумеющимся. Но давайте вспомним, сколько мы видели изо дня в день таких реклам, которые совершенно безобразно забывают об этом принципе. Только не верьте, если кто-то будет уверять Вас, что эти рекламы эффективны. Большинство реклам и презентаций товаров на телевидении и в прессе не способно продать рекламируемый ими товар.

Я различаю два основных вида рекламы: традиционную рекламу и рекламу прямого воздействия. Целью традиционной рекламы является помочь покупателю на будущее в каком-то торговом зале (например, в универмаге или в автосалоне) принять решение о покупке. Такими является большинство реклам, и именно с ними Вы сталкиваетесь на протяжении большей части дня. Рекламы прямого воздействия или рекламы для заказа товара почтой призваны немедленно, после просмотра рекламы, заставить покупателя осуществить заказ товара по телефону или письмом.

ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО ТРАДИЦИОННЫХ РЕКЛАМ НЕ ЭФФЕКТИВНЫ, ИЛИ ПОЧЕМУ ОНИ НЕ МОГУТ БЫТЬ ПО НАСТОЯЩЕМУ УСПЕШНЫМИ

1. Изготовители рекламы неправильно понимают успех и его критерии. Среди традиционных реклам бывает определенное число успешных, но большинство из них безуспешно. Эффективность любого вида рекламы, в конечном итоге, должна измеряться только объемом продаж, или же тем, в какой степени она способна привлечь зрителей, слушателей или читателей к покупке товаров или услуг той фирмы, которые рекламируются в данной рекламе.

Это однозначно, тем не менее, большинство рекламных агентств отрещиваются от этого критерия руками и ногами. Я бы хотел бы взглянуть на то агентство, которое обращается к своему клиенту со словами:

«Если изготовленная мной реклама не увеличит Ваш оборот, тогда Вы можете не платить мне», или: «Вы знаете, не платите мне за рекламу ничего, только несколько процентов от размера оборота, увеличенного в результате рекламы». Грустно то, что большинство рекламных агентств за считанные секунды обанкротились бы, предложи они своим клиентам нечто подобное.

Вместо указанного выше, агентства считают успехом, если реклама увеличивает популярность торговой марки или узнаваемость товара.

Свою точку зрения они защищают тем, что сам процесс купли-

продажи зависит не только от качества рекламы, но и от многих других факторов (например, таких как цена, качество товара, размещение товара, предоставляемые льготы т.д.), поэтому нельзя требовать от рекламы ответственности за увеличение или уменьшение оборота. Да, это правда, что кроме рекламы в формировании оборота важную роль играют и другие факторы и причины, но, тем не менее, рекламным агентствам не стоило бы так быстро снимать с себя какую бы то ни было ответственность.

Я склоняюсь к этой мысли еще и потому, что намного легче сделать какой-либо товар узнаваемым, чем увеличить объем его продаж. Ведь если в торговле можно найти более простой критерий, то намного легче считать ту или иную рекламу успешной. Низко поставленную планку может перепрыгнуть даже маленький ребенок.

Менеджеры предприятий, внимание! Если Ваш оборот на стабильном или растущем рынке не растет или не остается стабильным на уменьшающемся рынке, то со спокойной совестью можете разорвать свои отношения с агентством, делающим для Вас рекламу и найти такое, которое способно продать Ваш товар. Совершенно не стоит облегчать жизнь такому субподрядчику, который не способен высоко поставить себе планку.

2. Изготовители рекламы часто пользуются ложными мотивами. Для производства рекламы рекламные агентства привлекают различных писателей, сценаристов и режиссеров. Случается, что некоторые из них преследуют во время работы поставленную заказчиком цель: реклама должна продавать как можно больше товаров поручителя. Но в большинстве случаев, способ их мышления совершенно иной и совершенно иной движущий мотив, который значительно меняет направление и конечный результат всей работы над рекламным продуктом. Часто эти люди руководствуются тем, чтобы их собственное начальство и клиенты видели выполненную ими работу «остроумной», «оригинальной», «зрелищной», «трогательной» и т.д.

Часто производителей рекламы больше всего волнует вопрос о том, как данный рекламный клип будет выглядеть на их «демокассете» (Demo reel в среде киношников это презентационная видеокассета, которая демонстрирует отдельные эпизоды из самых важных работ, с целью информирования потенциальных работодателей или заказчиков). Огромное число писателей, сценаристов и режиссеров мечтают делать настоящие телесериалы или «настоящее» кино, а рекламу считают для себя всего лишь трамплином для прыжка в этом направлении. Возможно, что в процессе работы не это является их главным мотивом, но, тем не менее, именно «художество» очень часто оказывает влияние на конечный результат, и это мы видим день изо дня в отдельных рекламных фильмах.

Индивидуальный мотив является и следствием расточительного

отношения к смете некоторых реклам. Считается, что чем больше денег агентство тратит на производство отдельного продукта, тем больше денег оно заработает на нем. Поэтому и рождаются такие дорогие и зрелищные клипы, которые могут стоить целое состояние.

И эти зрелищные, чудесные, прекрасные, остроумные и оригинальные рекламы в большинстве своем оказываются не более эффективными, чем простые, логические и более дешевые рекламы.

3. Изготовители рекламы не могут адекватно или непосредственно оценить то воздействие, которое оказали на формирование продаж предыдущие и теперешние рекламы. Так как на самом деле, продажи зависят от тысячи различных факторов, чрезвычайно сложно точно определить влияние традиционной рекламы или рекламной кампании на формирование объема продаж. И если это воздействие чрезвычайно трудно оценить, то практически невозможно определить конкретную эффективность отдельных элементов рекламы (например, отдельного слова, отдельной фразы, определенного актера или комментатора). Эффективность рекламы в целом зависит от эффективности ее отдельных элементов, именно они формируют общее впечатление от клипа в целом.

4. Так как изготовители рекламы не могут оценить эффективность своих предыдущих реклам и их отдельных элементов, то они и не могут сделать из этого толковые выводы и оценки и поэтому не могут внести соответствующие коррективы, которые улучшили бы эффективность их новой рекламы, с точки зрения увеличения объема продаж.

Вне всякого сомнения, это является самым большим препятствием к тому, чтобы в жанре традиционной рекламы рождались такие произведения, которые могли бы максимально увеличивать объемы продаж. И это две наиважнейшие причины того, что любой опытный рекламист, изготавливающий рекламу для службы торговли товарами по заказам и по почте, всегда легко может опередить на целый круг неопытного в этой сфере рекламиста традиционной рекламы, для этого ему не нужно больше ничего, кроме пишущей машинки или компьютера. И с каждой новой рекламой, успешной или нет, писатель текста рекламы в этом жанре становится немного умнее и немного предприимчивее.

***Правило тестирования:** Исследование рынка служит знакомству с «противником», тестирование служит для того, чтобы забить гол.*

По сравнению с другими формами маркетинга, одним из преимуществ маркетинга, занимающегося торговлей товарами по заказу, состоит в том, что человек, занимающийся этим видом маркетинга, может опираться на тестирование рынка и ему не нужно привлекать для этого исследователей рынка и целевые группы.

Последние способны предоставить только самую общую информацию, только по большому счету очертить основные направления, в которых должен двигаться торговец. Хорошо скомпонованное тестирование рынка может дать очень много точных данных, по которым с большой достоверностью можно предсказать предполагаемые результаты будущей маркетинговой кампании. Арт Де Мосс был генеральным директором той фирмы, которая доставляла страховки по заказу (National Liberty Corporation, NLC) и на которой когда-то, в семидесятые годы, работал и я. Так как всем было известно, что среди американских страховых компаний NLC тратит на рекламу денег больше всех, представители крупных рекламных агентств постоянно вертелись вокруг фирмы в надежде урвать и для себя какую-то часть пирога. Арту чрезвычайно нравилось то, что он может протестировать их: он брал досье, где хранил копии реклам, годами ранее испытанных и примененных фирмой и спрашивал у потенциальных рекламных агентов о том, какая из этих реклам на их взгляд лучше всего или хуже всего повлияла на увеличение оборота. На каждой странице было по три испытанных в одной и той же сфере рекламы. Рекламные агенты, все, без исключения, всегда указывали на самую красивую, самую «оригинальную» и самую «элегантную» и т.д. рекламу. И естественно, каждый раз ошибались. Они не способны были угадать какая реклама приносила самые большие продажи, а какая самые маленькие продажи, и почему, об этом они вообще не имели понятия. И в своей самоуверенности они все равно думали, что могут умыкнуть жирный заказ у тех небольших рекламных агентств с которыми Арт предпочитал работать прежде всего. И сильно ошибались.

5. Традиционная реклама не имеет достаточно времени на телевидении и на радио и достаточно места в прессе для того, чтобы сделать товар по настоящему продаваемым.

Телевизионная реклама может продать изделие или услугу только тогда, когда у нее есть для этого не менее тридцати секунд. В иллюстрированном журнале также необходимо иметь для этого как минимум страницу для того, чтобы объявление было эффективным. Для традиционной рекламы нужно не только больше времени и места, но нужно знать, как распорядиться этим местом и временем. И вот здесь мы возвращаемся к тому, что сказал двадцать шесть лет назад Фейрфакс Кон, и что с тех пор является основой моей маркетинговой и торговой-философии, а именно: к покупателю нужно относиться с должным уважением и предоставить ему возможность выбрать для себя ваш товар с точки зрения логики и здравого смысла. Именно для этого нужно время на телевидении и радио и место в прессе.

Второе, о чем нужно знать: Художественная реклама попрошайничает, логическая - торгует.

Большинство писателей и режиссеров рекламы, с которыми я до сих пор встречался, считают себя художниками, поэтому пытаются выступить с такими рекламными клипами, которые могли бы подтвердить их «творческие» и «художественные» способности. Поэтому, и не удивительно, что в этих произведениях больше «художества», чем коммерческого профессионализма. Наши художники, выполняя рекламный заказ, в первую очередь думают над тем, как сделать его таким, чтобы получить за это личную награду или, по крайней мере, поразить «эстетически образованную» публику. Действительно, часть этой публики и на самом деле теряет сознание от «эстетики» таких рекламных клипов, и на этом эффективность клипа заканчивается. Не стоит смешивать логику и искусство. Логика лучше всего подтверждается самой простой и самой непосредственной формой. Рекламы, опирающиеся на логику или, если нравится, на целесообразность, обычно не завоевывают художественных призов и от них не теряют сознание «ценители прекрасного». Однако именно они продают предмет!

На ранней стадии становления нашей фирмы на меня свалилось столько предварительной подготовки различных проектов и презентаций, что мои партнеры посчитали, что нужно принять на работу хорошего писателя текстов рекламы, который снимет с меня хотя бы груз рекламы в прессе. Мы обратились к одному известному писателю рекламы на Медисон Авеню и показали ему товар, рекламу которого мы уже помещали в прессе с просьбой написать к нему какой-то эффектный рекламный текст. Кроме этого, мы сказали, чтобы он вложил в эту работу все лучшее, на что он способен потому, что если его слоган даст такой же или больший оборот чем мой, то мы просто завалим его заказами. Мы отдали ему изделие и все необходимые материалы, но содержание моего слогана - нет.

Уже спустя четыре недели «мастер» прислал свой вариант.

Тогда я еще был достаточно молод, но когда я увидел эту рекламу, мне стало плохо. Она в сотни, тысячи раз была более оригинальной, чем моя, и я почувствовал, что во мне нет даже искры таланта и мне нечего делать на этом поле. Я был уверен, что эта реклама даст гораздо больше заказов, чем мой скромный маленький текст, который был по-крестьянски простым и логичным, и опирался на придуманный мной простой слоган. «Мастер» нашел умопомрачительную заглавную тему и к ней сопроводительные фразы с глубоким художественным смыслом. И что еще больше ударило по моему самолюбию, это то, что все на фирме (кроме Боба) были уверены в том, что мой текст намного слабее.

Обе рекламы мы в темпе протестировали на страницах журнала Parade. За день до выхода журнала, Боб свидетель, я уже был на грани обморока. Он подошел ко мне и сказал:

- Знаешь, что я думаю? То, что твоя реклама снесет ту, вторую.

Я поднял голову. Мое сердце застучало. О, какой порядочный человек этот Боб!

- Ты это серьезно? - спросил я неуверенно.

- Ну конечно! - самым естественным в мире голосом ответил он.

- Для меня это не вопрос - добавил он еще более решительно. Я хотел бы его в тот момент обнять...

На следующий день появились оба сообщения, стали поступать заказы. К моему огромному облегчению (и как урок на всю жизнь!), победила логика и простота. Причем с огромным преимуществом! Логическая реклама опередила «художественное творение» мастера в соотношении 5:1. Не стоит даже говорить о том, что мои партнеры больше не затевали разговор о том, что нужно бы найти писателя текстов... Несмотря на то, что этот успех оставил у меня на плечах груз написания текстов, я был счастлив от сознания того, что могу состязаться с самыми старыми волками профессии, и, мало того, могу победить их. Действительно, я очень нуждался в ощущении успеха для того, чтобы почувствовать, что хорошо выполняю работу, лучше, чем кто-либо другой. В этом чувстве я нуждаюсь и сейчас, двадцать лет спустя, не менее чем когда-то раньше.

***Правило строительства:** Только тогда приступай к постройке своего дома, если уже заложил его основу - фундамент.*

Итак, как использовать логику при продаже товаров и услуг? Начнем с того, что будем задавать себе логические вопросы, касающиеся этих товаров и услуг.

- Какую пользу и какое преимущество имеет Ваш товар? (Составьте максимально длинный и подробный список. Начните с самых главных преимуществ, продолжайте более незначительными и заканчивайте сопутствующими преимуществами и не забывайте о положительных «побочных действиях»).

- Как отнесется к моему изделию покупатель с точки зрения движущего мотива «желания приобрести и боязни потерять»?

- Что отличает мое изделие от изделий конкурентов?

- Как можно увеличить узнаваемость моего изделия без того, чтобы значительно увеличить его цену.

- С учетом всех факторов (себестоимость, наличная оплата, конкурентоспособная цена и т.д.), что еще можно предложить покупателю (гибкая цена, условия оплаты, скидки, скидки на оптовые закупки, поощрительные подарки и т.д.)?

- Как можно увеличить доверие покупателей к моему изделию (информированность, достоверность, качество, ценность и т.д.)?

После этого задайте себе логические вопросы, касающиеся Ваших покупателей.

- Кто мои основные покупатели, и какой процент они составляют

на моем рынке? (Критерии: пол, возраст, материальное и общественное положение, образование, географическое и демографическое распределение и т.д.)

- Какой главный и какой второстепенный мотив будет двигать покупателем к тому, чтобы приобрести мой товар? Какую выгоду хотел бы извлечь покупатель, заказывая мой товар, и что является той потенциальной потерей, если покупатель не приобретет мой товар?

- Какие предубеждения или возражения может выдвинуть покупатель, чтобы не купить или отложить покупку моего товара?

- Какие ответы или можно противопоставить предубеждениям и возражениям?

- Кто является моим второстепенным покупателем? В связи с этим тоже пройдите вышеописанные вопросы.

Если Вы ответили на эти вопросы, то уже имеете в руках важные основоположные данные, опираясь на которые, нужно строить логическую коммерческую акцию, будь то в форме устного разговора, обычной письменной форме или обычной рекламной форме. Следующий шаг - расставить вопросы в порядке их важности; нужно упорядочить по этому критерию преимущества изделия, возражения покупателей, мотивы потенциальных покупателей и т.д.

Если закончена расстановка в порядке важности, можно приступить к формулировке Вашего «послания», также продвигаясь в порядке важности. Стоит заметить, что здесь я избегаю слова «последний». Независимо от того, предлагаем ли мы изделие устно или в другой рекламной форме, никогда нельзя заканчивать дело наименее важным («последним») преимуществом или не дай бог отклонением возражений. В этом случае у потенциального покупателя сложится мнение, что вы настолько конвульсивно хотите продать ему что-то, что он будет цепляться за каждую соломинку. Реклама в любой форме, наоборот, должна заканчиваться обобщением самых важных преимуществ и заботой о том, чтобы нейтрализовать основные возражения.

Все это может показаться настолько ясным и очевидным, что некоторые из Вас снова подумают, зачем об этом так много говорить. Итак, если Вы мой конкурент, то, пожалуйста, прошу Вас, думайте так и дальше. Потому что действительно, все это очень просто, но не помешает постоянно помнить об этом потому, что этот принцип живет и действует. Я помнил об этом при маркетинге и написании рекламы всех наших изделий. Это фундаментальная основа. Фундамент сам по себе не отличается особенной красотой и оригинальностью. Он сложен из простых, скучных, серых бетонных глыб. Но попытайтесь построить большой дом без этих «скучных» и «примитивных» глыб и очень скоро поймете, в чем заключается разница. Экономить время, деньги и энергию при закладке фундамента, это самоубийственная стратегия, господа!

СТРАТЕГИИ И ИДЕИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НЕОТРАЗИМОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА ИЛИ РЕКЛАМНОЙ КОМПАНИИ

Средства по уходу за волосами от Лори Дэвис

Сценарий: Мы видим, как в один прекрасный день самые крупные звезды Голливуда заходят в закрытое для остальных посетителей, отдельное помещение мало известного широкой общественности парикмахерского салона в Лос-Анджелесе. Шэр, Джулия Роберте, Мишель Пфайфер, Вайнона Райдер, Арнольд Шваценэгтер, Тедд Дэнсон, Денни Де Вито, Лерри Хьюмен и еще около ста других подобных клиентов Лори Дэвис. Лора не просто парикмахер, но и мастер Голливуда номер один по покраске и кондиционированию волос. Ее называют также голливудским профессором по волосам, а клиенты считают ее магом, способным творить чудеса. Киностудии ежедневно выплачивают ей почетный гонорар в сумме \$3000 за то, что она превращает прически звезд в совершенство. Лора работает с проворностью нейрохирурга и с художественным чутьем Рембрандта, используя в работе серию тех препаратов, которые она разработала совместно с биохимиками, специалистами по волосам, для того, чтобы удовлетворить самые высокие требования своих клиентов - звезд мирового кино. До сих пор эти чудодейственные препараты, разработанные специально для звезд, были недоступны для широкой публики. Эти средства невероятно эффективны и, соответственно, дорогие.

После длительных переговоров с магом, мы решили, что сделаем серию презентаций, в ходе которых предложим изделия Лори Дэвис широкой публике. Ниже мы приводим основные этапы и отдельные пункты логики наших размышлений, на основе которых я построил рекламную кампанию. В результате этой кампании был создан самый крупный в мире бизнес торговли средствами по уходу за волосами, и за первые два года мы сделали оборот в размере 100 миллионов долларов.

1. Преимущества изделия

А) Средство глубокого кондиционирования Perfection

1. Восстанавливает поврежденные волосы.
2. Предохраняет волосы от пагубного воздействия окружающей среды и химикатов.
3. Радикально уменьшает ломкость кончиков волос.
4. Придает волосам видимый блеск.

5. Видимо увеличивает объем волос.
6. Волосы намного легче расчесываются и укладываются в прическу.

7. Не делает волосы тяжелыми.

8. Предохраняет волосы от высыхания.

Б) Лак для волос Memory Hold

1. Придает и сохраняет форму прически, не делая волосы липкими в отличие от традиционного лака.

2. Нет больше ощущения «каска» на голове.

В) Блеск для волос Crystalline Shine

1. Волосы немедленно приобретают ослепительный блеск.

2. Маскирует ломкие кончики волос.

Г) Шампуни Lori

1. Увеличивают объем волос.

2. Без кондиционирования чистят волосы.

3. Существует три вида шампуня для нормальных, жирных и окрашенных, сухих, ломких волос.

Д) Наборы изделий от Lori

1. С их применением исчезают дни «некрасивых волос».

2. Волосы становятся намного красивее, чем раньше.

3. Обеспечивают великолепный внешний вид и этим укрепляют чувство уверенности в себе.

4. Нет больше сомнений и переживаний, связанных с внешним видом волос.

II. Мотивы покупателей

1. Желание приобрести: Более привлекательный вид волос, чем раньше. Нет больше переживаний о том, какие опять у меня волосы. Не нужно бояться того, что если мужчина захочет погладить их, то его рука присохнет к моим волосам.

2. Боязнь потерять: Если я не испытаю эти препараты, то мои волосы так и не станут никогда такими, о каких я мечтаю, и будут дни, когда волосы будут выглядеть ужасно.

III. Различие между препаратами

1. Великолепный набор для ухода за волосами состоит из пяти изделий.

2. Существует три вида шампуня для различных типов волос.

3. Шампуни не содержат в себе такие компоненты, которые делают волосы тяжелыми или плохо уложенными.

4. Шампуни содержат такие компоненты, которые предохраняют волосы от высыхания.

5. Шампуни надежны с точки зрения сохранения цвета волос.

IV. Ценность изделий с точки зрения покупателя: Как можно увеличить ценность изделия для покупателя без того, чтобы увеличить его стоимость?

1. Прилагаем видео кассету с указаниями по применению этих изделий и показом изготовления прически. Затраты по производству кассеты: \$2,00; подходящая для покупателя цена: \$39,95.

2. Покажем, сколько стоят отдельные изделия в салоне у Лори.

3. Назовем тех известных людей, которые пользуются этими изделиями.

4. Заполучить «свидетельские показания» знаменитостей.

5. Применить упаковку лучшего качества, чем упаковка всех остальных средств по уходу за волосами, имеющимися на рынке.

6. Устами Лори объясним, что изделия изготовлены из самого лучшего и дорогого исходного сырья, так как ее клиенты с мировым именем требуют самого высокого качества, и что изначально эти изделия были предназначены исключительно для мировых знаменитостей.

V. Самое лучшее предложение: С учетом всех факторов (себестоимости, наличной оплаты, конкурентоспособности по цене), что является еще тем, что я могу предложить своему покупателю (гибкость цен, условия оплаты, скидки, скидки на оптовые закупки, подарки и т.д.), но так, чтобы достичь запланированной прибыли брутто?

1. Ценность стоимостью в \$120,

2. Всего лишь два раза оплата \$19,95.

3. Бесплатная видеокассета.

4. 30 дневная гарантия на возврат.

VI. Повышение заинтересованности покупателей: Как можно повысить доверие покупателей к моему изделию (информированность, достоверность, качество, ценность)?

1. Показания известных лиц.

2. Сравнительный анализ цен.

3. Картинки «до того» и «после того».

4. Свидетельские показания пользователей.

5. Объяснение механизма действия и причин эффекта отдельных препаратов.

6. Какая известная личность каким пользуется препаратом и почему?

VII. Логически сформулированные вопросы, касающиеся потенциальных покупателей.

ВОПРОС: Кто мои основные покупатели, и какой процент они составляют на моем рынке? (Критерии: пол, возраст, материальное и общественное положение, образование, географическое и демографическое распределение и т.д.).

ОТВЕТ: Обладатели кредитной карточки, женщины в возрасте 20-50 лет, категория со средним достатком, с 85% моего рынка.

ВОПРОС: Какой главный и какой второстепенный мотив будет двигать покупателем к тому, чтобы приобрести мой товар? Какую выгоду хотел бы извлечь покупатель, заказывая мой товар, и что является той потенциальной потерей, если покупатель не приобретет мой товар?

ОТВЕТ: Его волосы станут красивее, чем сейчас.

Его волосы будут настолько красивыми, насколько это возможно.

Его общий внешний вид будет более привлекательным.

Будет расти его чувство уверенности в себе.

Он меньше будет нервничать из-за внешнего вида волос.

Небольшими усилиями он быстро сможет улучшить внешний вид волос.

ВОПРОС: Какие предубеждения или возражения может выдвинуть покупатель, чтобы не купить или отложить покупку моего товара?

ОТВЕТ: \$40 слишком высокая цена за набор для ухода за волосами. Я никогда не выложу столько денег за средства по уходу за волосами, пока не испытаю их. Я не нуждаюсь в этом.

Все средства одинаковы, эти тоже не слишком отличаются от других. Откуда мне знать, какой шампунь из трех подходит мне лично. Я никогда и ничего не покупаю по телерекламе. Я подожду, пока смогу купить это в магазине. А если я его закажу, и он мне не понравится или не подойдет?

ВОПРОС: Какие ответы можно противопоставить предубеждениям и возражениям?

ОТВЕТ: «\$40 слишком высокая цена за набор для ухода за волосами».

А) Если бы вы пожелали отдельно купить составляющие компоненты набора, то Вам бы пришлось заплатить \$120. Б) Эти препараты намного лучше, чем те, которые вы покупали до сих пор где-либо.

В) Для их изготовления использовано самое лучшее и самое

дорогое исходное сырье для достижения максимального результата, изначально эти препараты разрабатывались и предназначались только для кино- и теле- звезд, которых интересует только качество и не интересует цена.

Г) Прилагаемая бесплатная видеокассета уже сама по себе стоит \$40.

«Я никогда не выложу столько денег за средства по уходу за волосами до того, как не испытаю их».

Гарантия возврата предоставляет вам возможность испытать без риска все препараты. Вы получите обратно свои деньги даже тогда, если пришлете обратно пустые флаконы.

«Я не нуждаюсь в этом».

Каждая женщина нуждается в этих препаратах для того, чтобы привести в порядок свои волосы, которым наносится огромный урон воздействием различных химикатов, химической завивкой, покраской и воздействием окружающей среды. После приведения в порядок Ваши волосы будут намного красивее, чем когда-либо раньше.

«Все средства одинаковы, эти тоже не слишком отличаются от других».

Эти средства кардинально отличаются от всех остальных средств, имеющих в настоящее время на рынке. Суперзвезды, клиенты Лори, настаивали на том, чтобы их волосы выглядели лучше всех остальных. Эти знаменитости могут позволить себе купить любое другое изделие, и, тем не менее, остаются приверженцами препаратов Лори. Почему? Потому, что ее препараты действительно отличаются от других!

«Откуда мне знать, какой шампунь из трех подходит мне лично». Если Ваши волосы изначально сухие или высушены химикатами вследствие химической завивки и покраски, то закажите шампунь для сухих волос от Лори. Если Ваши волосы не сухие, но окрашенные или обесцвеченные, то заказывайте «щадящий шампунь». Если Ваши волосы нормальные или жирные и не окрашенные, то заказывайте шампунь «для нормальных или жирных волос».

«Я никогда и ничего не покупаю по телерекламе». Сейчас у Вас есть возможность купить эти изделия непосредственно от Лори - как это делают и ее клиенты - и не нужно платить за магазинные и парикмахерские расходы.

«Я подожду, пока смогу купить это в магазине». Эти средства еще примерно два года не попадут в розничную торговлю, да и потом не каждый из препаратов будет внедрен в продажу.

«А если я его закажу и он мне не понравится или не подойдет?» Вы можете отослать его обратно и получить его полную стоимость. Но я уверен в том, что Вам также понравятся эти изделия, как нравятся они клиентам Лори с мировым именем. Вот увидите, если Вы испытаете их, всегда будете пользоваться только ими.

Записная книжка успеха

Убеждение или продажа: удвоение степени попадания за тридцать дней.

Что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Покупатели намного умнее, чем Вы могли бы думать.

Второе: Художественная реклама попрошайничает, логическая торгует.

Правила достижения успеха

Правило уважения: Чем больше мы уважаем покупателя, тем больше он будет покупать у Вас.

Правило тестирования: Исследование рынка служит знакомству с «противником», тестирование служит для того, чтобы забить гол.

Правило строительства: Только тогда приступай к постройке своего дома, если уже заложил его основу - фундамент.

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

1. Ваш рекламный клип или презентация:
 - Уважительно ли относится к зрителям, слушателям или читателям?
 - Предлагает ли им логически целесообразный ход мыслей?
 - Однозначно ли опирается на два главных мотива для покупателя?
 - Начинается ли и оканчивается ли теми самыми важными причинами, которые могут быть причиной покупки вашего изделия?
2. Если Вы рассказываете о своем изделии устно, используете ли для этого понятные и соответствующие словесные образы? (См. конец 11-й главы: Стратегии и идеи к эффективному общению).
3. Используете ли приведенные в этой главе шаги для разработки своей «логической» рекламы?

Глава 7

КАК ПОЛУЧИТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ ВО ВСЕМ, ЗА ЧТО НИ ВОЗЬМЕТЕСЬ

Взять размах!

Продажа по ТВ никем не предполагаемого, рекордного количества товаров, считающихся непродаемыми.

Если выясняется, что я зарабатываю свой хлеб тем, что пишу телевизионные рекламы и телевизионные презентации товаров, то многие спрашивают, какую киношколу я заканчивал, или же на каком теле- радиофакультете или на каком факультете средств массовой информации я получал свой диплом. Когда я отвечаю на поставленный вопрос, что ни на каком, то, обычно, немного недоуменно спрашивают, как же я научился всему тому, что делаю сейчас. Я просто стал это делать и все. До нашей встречи с Бобом в 1976 году я никогда ничего не писал и не режиссировал и не ставил ни одной телевизионной рекламы. Единственная моя встреча с этим жанром исчерпалась тем, что я посмотрел одну рекламу товара, изготовленную несколько месяцев до этого.

Спустя несколько недель после того, как мы с Бобом объединили свои усилия, для одного из его медиапартнеров нужно было изготовить рекламу длительностью тридцать секунд, целью которой было привлечь внимание зрителей на объявление в воскресном выпуске газет. Я написал текст рекламы и нанял штаб, который должен был снять клип. Я наблюдал, как режиссер управляет этим штабом, но, в конце концов, и я отдавал распоряжения тем многим способным людям и поставил диалог между двумя актрисами. Все получилось отлично.

Первое настоящее испытание наступило спустя два месяца после этого, когда мне нужно было написать рекламу товара для непосредственного заказа длительностью две минуты. Это действительно была для меня первая «глубокая вода», по крайней мере, по трем причинам. В первую очередь потому, что нужно было руководить в качестве режиссера не свободно плавающими, неизвестными актрисами из Филадельфии, а серьезной звездой кино (я переживал, воспримет ли он мои режиссерские указания, раскроет ли он мою неопытность...) Во-вторых, потому что суть заключалась

в непосредственном реагировании или же в количестве немедленно поступивших заказов. То, что сам клип был хорошим, красивым, умелым и т.д., не имело никакого значения. Если он заставил зрителя поднять телефонную трубку, тогда хорошо, если нет, то плохо. В-третьих, потому, что это было самым главным во всем, потому что в отличие от моего первого произведения, от этого продукта зависела жизнь или смерть нашей фирмы. От успеха этого клипа зависело все мое будущее, а также будущее пятнадцати других сотрудников Боба. Одним словом, если достаточное количество зрителей поднимет трубку и сделает заказ, то на основании этого клипа можно будет сделать рекламу государственного масштаба, и тогда... Если бы я знал тогда, что из двадцати пяти реклам, изготовленных наиболее востребованными профи от рекламы в системе торговли по заказу, только одна реклама приносит более или менее ощутимый результат, а остальные самым безобразным способом проваливаются, то от страха, наверное, изгрыз бы все свои ногти. К счастью, тогда я еще находился в радостном неведении.

Как я уже упоминал в 4-й главе, первая моя реклама имела оглушительный успех и она принесла в первый год оборот в 20 миллионов долларов. Но ее значение не было исчерпано только увеличением оборота, именно она заработала для нас тот оборотный капитал, опираясь на который мы могли запустить новое изделие и изготовить новые рекламные клипы для его продажи. И что действительно очень важно, это то, что представилась возможность сыновьям и зятьям Боба присоединиться к нашему бизнесу, и как Вы уже знаете, какой это стало позже огромной движущей силой.

Первое наше изделие - мазь против прыщей - в рекламе которого выступали Пет Бонн и его шестнадцатилетняя дочь Дебби - его продажа уже на первой неделе стала лидером продаж и прибыльности подобного рода изделий. Учитывая то, что изделие не продавалось ни в одном магазине Америки, дело было достаточно сенсационным для начинающей фирмы и абсолютно нового изделия. Наши показатели были настолько поразительными, что, как позже мы узнали из сплетен, в отрасли торговли лечебными препаратами никто не хотел верить в это.

Вот таким был мой дебют. Изготовленные мной две следующие рекламы - одна продавала право вступления в один из покупательских клубов, вторая продавала программу для похудения - были успешными в том смысле, что каждая принесла огромное количество заказов. Большая проблема заключалась в том, что предприятие, учредившее клуб покупателей, обанкротилось, а фирма, производящая средство для похудения не успевала настолько быстро производить и поставлять товар, насколько быстро поступали от нас заказы. Мы пережили это как постигшую нас огромную неудачу, ведь мы сделали рекламу, которая приносила десятки тысяч заказов, и все это было только для

того, чтобы у нас под носом уплыло огромное количество денег, потому что на том конце производственного процесса, фирмы, от которых зависело и наше благополучие в этом проекте, не способны были правильно организовать свою деятельность.

Тогда подобный ход событий со страху казался нам огромным несчастьем, но как выяснилось позже, более полезный опыт мы вряд ли бы могли извлечь из чего-то другого. Мы поняли, что дело не стоит ничего, если мы будем производить только рекламу, даже самую великолепную. Нам твердо нужно было взять в собственные руки управление и контроль над всеми сферами, прямо или косвенно связанными с нашим бизнесом, и замкнуть их в единый цикл: от контроля качества на этапе производства, до организации всех подрядных и субподрядных работ, вплоть до поставки товара и беспрепятственной работы сервисной службы для покупателей.

Все это проклюнулось «во всем великолепии» в 1977 году и стало одним из самых важных продвижений вперед в истории нашего предприятия: мы учредили собственную фирму по выполнению заказов, получившей задание учитывать все поступающие заказы и выполнять их доставку. Я не был согласен с этим решением, потому что считал, что они понятия не имеют о том, что мы делаем, но Джон и Дейв Марш настаивали на этом.

Для руководства этой работой, мы пригласили нашего друга Джона Фостера, у которого не было никакого профессионального опыта работы в этой сфере, но он тотально взял на себя ответственность по отношению к общему успеху. Мы предоставили ему достаточно симпатичный кусок учредительного капитала фирмы, выполняющей заказы, для того, чтобы он чувствовал себя по настоящему мотивированным. А результат? Наша фирма стала самой эффективной и самой востребованной субподрядной фирмой во всей Америке, занимающейся доставкой товаров по заказам. Быстрота и невысокая стоимость доставки стала для нас самым главным критерием удовлетворения запросов покупателей и значительно уменьшила рекламационный рейтинг. Слава богу, мои партнеры по бизнесу оказались правы. Я не думаю, что мы могли бы выжить, если бы и дальше пользовались услугами тех медлительных и дорогих фирм по доставке.

В этот же период нас постиг еще один большой удар, в результате которого наша фирма чуть не прогорела. Умер Элвис Пресли. Один из наших конкурентов вытянул откуда-то старую рекламу, которая рекламировала пластинки Элвиса Пресли. В телефонную службу по приему заказов стало поступать сотни тысяч звонков, и наши покупатели просто не могли туда дозвониться или не могли сделать свой заказ. В то время эти телефонные службы работали вручную, без компьютеров. При помощи бумаги и ручки, по сравнению с современными, они могли обрабатывать заказы в объеме на порядок

меньшем, чем сегодня.

Нам не оставалось ничего другого, как выступить с собственной «Элвис-продукцией». За несколько недель мы вместе с Эддом Шипли составили два набора об Элвисе, в одном из них была книга, написанная мной в качестве соавтора. Телестудии сняли для нас рекламу и в последующие несколько недель мы получили 250000 заказов.

Первое, о чем нужно знать: Множество раз нужно бить по воротам, для того, чтобы забить не один гол.

В той деловой отрасли, где рейтинг успеха колебался на уровне 4%, за первые восемнадцать месяцев я достиг почти 50%. Мои рекламные тексты принесли почти три миллиона заказов по телефону. В сентябре 1976 года мы получили свой первый заказ, а уже в декабре 1977 года мы были самой крупной в стране фирмой, торгующей товарами по заказу в телевизионном магазине. Несмотря на чрезвычайно успешный уровень заказов, на нас явно не сыпались тонны денег. По проблемам, связанным с невыполнением обязательств, один из наших проектов принес огромный ущерб. Другие же проекты уносили деньги, потому, что слишком высоким был рейтинг возвращенных посылок, отправленных наложенным платежом - иными словами, заказчик передумал к тому времени, когда почтальон принес товар и счет. (В то время только 12% оборота выполнялось по кредитным карточкам, остальные отправлялись нами наложенным платежом).

В 1977 году мы продали очень много товара и нырнули в совершенно новую деловую отрасль. Другие фирмы уже пытались до этого продавать страхование жизни при помощи реклам непосредственного реагирования, но потерпели крах. Что и неудивительно: обычному страховому агенту для того, чтобы продать одну единственную страховку, нужно для этого три целевых человека и примерно 1-2 часа времени. Если же ситуация такова, что для этого отведено 120 секунд, то кто может продать за это время страховку? Как я уже упоминал в 3-й главе, для этого мы призвали на помощь сенатора Сэма Эрвина. Последующие десять лет мы заработали на авторском гонораре более чем 10 миллионов долларов, после чего к нам присоединились конкурирующие фирмы и вместе с ними мы увеличили оборот до нескольких сотен миллионов долларов.

В 1979 году я производил почти сто рекламных фильмов для 10-20 новых изделий. Интересно, зачем нужно для одного изделия так много рекламных фильмов? Потому, что почти для каждого нового изделия мы делали несколько вариантов, на которых тестировали различную калькуляцию цен, исполнителей, рекламных текстов и тому подобное. И, несмотря на то, что мой рейтинг упал до 30%, с каждым

новым тестом мы получали невероятно ценную информацию, обучались невероятно важным вещам. После чего не нужно было долго ждать, когда мой рейтинг снова возрос до 90%, но не потому, что мы были такими большими гениями, а просто потому, что мы провели так много тестов. Все нужно основательно протестировать до конца, и это утверждение я хочу подкрепить на примере следующих ниже вопросов и ответов.

ВОПРОС: Есть ли у Вас такое средство для прыщей, о котором еще никто не слышал. Стоимость таких препаратов в магазине колеблется в пределах \$1,25 и \$1,75. Протестируем две цены собственного препарата, по \$6,50 и \$9,50 за флакон. Как Вы думаете, какая цена даст большее количество заказов?

ОТВЕТ: Если Вы предполагали более высокую цену, то были правы. Именно она принесла на 25% больше заказов. Из этого можно сделать вывод, что если дело касается лечебных препаратов, то покупатели считают эффективным более дорогое средство. На 25 процентов больше заказов и на 50% большая цена увеличили доход на 230%, и это произвело для нас такой оборотный капитал, при помощи которого мы смогли запустить кампанию государственного масштаба.

ВОПРОС: протестируем три варианта рекламы одного и того же изделия. В первом варианте выступает только Пет Бонн, во втором Пет и его супруга Ширли, в третьем Пет и его дочь Дэбби (перед его знаменитой песней). Будет ли разница между конечным результатом?

ОТВЕТ: Разница была огромной! Вариант с Петом и Дебби почти на 30% опередил остальные варианты.

ВОПРОС: У нас имеется два рекламных фильма, в которых Лоретта Свит рекламирует акустические наушники. В одном за \$19,59, в другом (тот же тип) за \$24,95. По-Вашему, какой вариант принесет больше заказов и примерно на сколько процентов?

ОТВЕТ: Если Вам в предыдущем случае с мазью против прыщей удалось угадать вариант с более высокой ценой, то вы были правы. Но если и в случае с наушниками вы поставили на более дорогой вариант, то сильно ошиблись! Повышение цены на \$5 на 40% уменьшило количество заказов. С более дешевым предложением мы заработали много денег и потеряли бы очень много денег, если бы настаивали на более дорогом варианте. Какой урок можно извлечь из этих двух тестов? А то, что если в результате одного из тестов оказалось, что тест был успешным для более высокой цены, еще не значит, что человек безнаказанно может везде и на все поднимать цены. Всегда нужно протестировать приемлемую для публики цену. Всегда!

ВОПРОС: У нас имеется два рекламных фильма, в которых Джон Райтер предлагает серию видеокассет. Разница между двумя рекламными блоками заключается в эпизоде длительностью 14 секунд. В первом варианте Джон знакомит зрителей с тремя специфическими

сферами, выступающими в видеосерии. Во втором варианте в этом же месте Джон делает несколько очень убедительных заявлений. Какой вариант оказался лучше и насколько процентов?

ОТВЕТ: Каким важным может быть один единственный эпизод длительностью 14 секунд в рекламном фильме длительностью 120 секунд! Предложение, цена, пропагандирующая товар знаменитость, вступление, начало и конец одни и те же. Какое значение может иметь мелкий эпизод? Значение, отличающее огромный успех от сокрушительного краха. В данном случае ознакомительный, перечисляющий вариант принес миллионы долларов, в то время как второй вариант унес бы миллионы долларов.

ВОПРОС: Имеется три особенных рекламных фильма, предлагающих страхование жизни. Вся разница между ними заключается в том, что в качестве пропагандиста в каждом из них выступает другая знаменитость. В первом (С) - бывшая знаменитость, во втором (В) - давно популярная телезвезда, в третьем (А) - недавно взошедшая, популярная телезвезда. В какой степени повлияли эти фигуры на формирование пакета заказов.

ОТВЕТ: Знаменитость (В) победила знаменитость (С) в соотношении 2:1, знаменитость (А) победила знаменитость (В) в соотношении 3:1. Итак, в отношении уровня заказов знаменитость (А) победила знаменитость (С) в 6 раз.

Почему так важно было это выяснить? Потому, что знаменитость категории (С), с точки зрения рекламного фильма, гораздо дешевле, чем знаменитость категории (В) и намного дешевле, чем знаменитость категории (А). Если можно достичь одного и того же результата, задействуя знаменитость более низкой категории, то нет смысла нанимать более дорогого. Но если нет... И не забывайте, что все трое приносили один и тот же текст!

Этот последний тест мы провели еще в самом начале нашей деятельности, а его результат и до сих пор служит основой нашей философии при поиске знаменитости: всегда нужно искать самого лучшего из тех, которых мы можем себе позволить. И что удивительнее всего: когда мы на своей собственной «шкуре», т.е. на собственных тестах проверяли эти истины, именно тогда из-под пера известных медиа- и рекламных специалистов вышли такие учения, которые доказывали, что личность знаменитости, принимающей участие в рекламном фильме не оказывает существенного влияния на формирование оборота. Господа, Вы сильно ошибаетесь! Как могло случиться, что самые именитые, самые высокооплачиваемые и самые могущественные авторитеты от профессии так ошибочно трактовали ситуацию? На этот вопрос я дам ответ в следующей главе в сопровождении некоторых других взаимосвязанных опытов, в результате которых мы убедились, что именно мы были той фирмой, которая использовала больше всех знаменитостей в своих рекламных

фильмах, чем все остальные фирмы Америки.

Вывод, который нужно было сделать для себя из того, что было до сих пор это утверждение, что «нужно много раз бить по воротам для того, чтобы забить не один гол». Наше предприятие получило возможность провести так много тестов потому, что в ранние годы я тратил на одну рекламу не более чем \$5000 - \$15000, поэтому я смог протестировать не только целый ряд изделий, но и ряд различных вариантов рекламы по отношению к одному изделию. В этот же период традиционные рекламные агентства тратили на свои традиционные тридцатисекундные рекламные клипы государственного масштаба сумму, колеблющуюся в пределах четверти и одного миллиона долларов и, естественно, у них не было такой возможности как у меня тестировать ее различные варианты. Для этого они вынуждены были задействовать для исследований и оценки ситуации собственные маркетинговые подразделения по исследованию рынка и опираться на опрос общественного мнения. Эти исследования настолько же точны, насколько точно можно попасть бумажным самолетиком с расстояния 5 километров в цель размером в 1 метр. То же самое можно сказать о точности сделанных из этого выводов. Я считаю, что если подобные исследования иногда все же дают правильный результат, то в большинстве своем это не что иное, как результат эффекта «испорченного будильника» (Как мы знаем, что даже испорченный будильник дважды в сутки показывает идеально точное время...).

В начальной стадии нашего бизнеса мы занимались невероятно многими видами различных товаров. Много раз случалось такое, когда мы ступали на новую территорию, прокладывали на ней путь и побивали все мыслимые и немыслимые рекорды. Например, книга в суперобложке считалась в Америке бестселлером, если еженедельно продавалось 5-10 тысяч экземпляров этой книги. Мы же за две недели продали 14 таких произведений по 25 тысяч экземпляров каждого вида, а самое успешное издание в объеме 50 тысяч экземпляров за неделю. Эти книги, за исключением одной, были написаны тогда еще совершенно неизвестными авторами, и, тем не менее, за 4 года мы сделали на этом оборот в объеме 100 миллионов долларов.

Однажды нам позвонил репортер и спросил, сколько экземпляров самой известной книги под названием «Слишком молодой для смерти» мы продали. Мы назвали ему цифру, после чего он обзвонил самые крупные издательства и спросил, могут ли быть достоверными эти данные. Спустя некоторое время он снова позвонил нам и в гневе упрекнул нас в том, что мы блефуем, ведь крупные издатели и крупные специалисты сказали, что никто не может продавать такое количество книг за неделю без того, чтобы они об этом не знали. И что касается их лично, они физически не могли бы продать такое количество экземпляров, даже если бы призвали на помощь несколько тысяч

распространителей. Как можно продать такое количество книг, если их вообще нет на полке ни одного книжного магазина?! Да, конечно... Но мы очень радовались тому, что все думали, будто мы блефуем своими показателями. И мы четыре года спокойно могли этим способом продавать свои книги без того, чтобы какой-то книгоиздатель составил нам в этом бизнесе конкуренцию. К нашему огромному счастью они просто не способны были поверить в то, что можно продавать такое количество экземпляров.

В период с 1977 по 1986 год, кроме книг и страхования жизни мы продавали еще и многое другое, например, средства по уходу за кожей лица, программы для похудения, телефонные наушники, сигнализацию против взлома, «женские календари» и один из политических журналов. На продажи одних изделий мы заработали кучу денег, на продаже других изделий потеряли кучу денег. Но что самое важное, из всего мы извлекали соответствующие уроки, которые использовали в следующих шагах. Весь этот опыт мы приобрели на основании двухминутных реклам, потому что тогда еще не забрели на территорию 30 минутных (infmercial) телепрезентаций.

Второе, о чем нужно знать: За промахи не стоит упрекать.

Правило помощи встать на ноги: Если близкие Вам люди или Ваши подчиненные начинают какое-то новое дело, то добрым советом, ободрением и вниманием нужно поддержать их для того, чтобы облегчить их страдания и разочарования. Хотя бы два дня нужно удержаться от любого рода критики, характеристики, советов и, особенно, поучений. Этот метод нужно применять как по отношению к коллегам по работе, так и по отношению к друзьям и, особенно, по отношению к членам своей семьи.

Здесь опять пришло время выразить благодарность моим партнерам по бизнесу за их истинное великодушие. За первые десять лет я написал сценарии более восьмисот рекламных фильмов, тестирующих клипов и презентаций товаров, был режиссером и/или продюсером. Было время, когда мою работу венчал ошеломляющий успех, но было, когда на «четыре попадания в ворота» приходился один промах. Но мои партнеры никогда не упрекали меня за это. Ни один единственный раз! Если я промахнулся, они подходили ко мне и вместо порицания, начинали подбадривать и успокаивать меня. Поэтому мне не нужно было каждый раз перед началом новой акции трястись от ужаса, «что будет, если...» и без какого-либо душевного мучения и ограничения я продолжал «бить по воротам». Я побывал до этого на многих работах, но только на этой фирме я столкнулся с тем фактом, когда кто-то промазал, то его не поносили за это, а

помогали и ободряли.

Господа менеджеры! Если Ваши люди прогорели на чем-то, то не ломайте себе голову над тем, как устроить этим несчастным основательную головомойку и прочитать им нравоучение. Не забывайте, что при этом человек и так чувствует себя совершенно несчастным. Тот, кто промазал по мячу, в этот момент чувствует себя гораздо хуже, чем тот, кто стал свидетелем его позора. Поверьте, что и без Вас он выставит себе все возможные претензии и упреки! Если после этого пройдет уже несколько дней или недель и все уже пережили первый шок, можно рассудительно и спокойно приступить к анализу и выяснению причин постигшей человека неудачи. В любом случае, человек извлекает намного более полезные уроки из неудач, чем из успехов! Не время извлекать уроки тогда, когда у человека еще щемит сердце от постигшей его неудачи. Нужно успокоиться и дождаться того момента, когда можно будет посмотреть на вещи как бы со стороны. Некоторым для этого нужно несколько недель.

Правило анализа («разбора полетов»): После того, как боль поутихла и прошло оцепенение, немедленно приступайте к анализу ошибок.

Правило промахов: После промаха нельзя стыдливо уходить с поля или робко приступать к началу новой атаки. Нужно извлечь из промаха все возможные уроки и в новой ситуации внимательно посмотреть, куда точно нужно направить мяч - причем так, чтобы сетка ворот от этого удара разорвалась на куски!

Друзья мои, если Вы в чем-то промахнулись, и Ваше окружение желает немедленно призвать Вас за это к ответу, попросите их самым почтительным образом написать свои мысли на бумаге и отдать вам этот список несколько дней спустя. Этот способ хорош не только для того, чтобы они могли выразить свои мысли более обдуманно и объективно, но и для того, чтобы Вы сами могли успокоиться, обдумать и пережить свою боль и обиды и более хладнокровно воспринимать все то, что будет полезным в советах и выводах других.

Как Вы уже знаете, до работы в АТС я работал на девяти фирмах, и ни на одной из них большие боссы не знали, как нужно относиться к промахам своих подчиненных. Представьте себе всемирно известного нападающего, который один за другим, постоянно забивает великолепный голы, но, тем не менее, довольно часто промахивается. Как выглядела бы картина, если бы после каждого очередного промаха тренер и все руководство футбольного клуба хором начинали бы поносить и ругать его? У большинства тренеров и спортсменов хватает

ума не делать этого. Но почему же тогда не хватает ума не делать этого у большинства корпоративных руководителей Америки?

Записная книжка успеха

Как превратить промахи в попадания? Что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Множество раз нужно ударить по воротам, для того, чтобы забить не один гол.

Второе: За промахи не стоит упрекать

Правила достижения успеха

Правило помощи подняться на ноги: Если близкие Вам люди или Ваши подчиненные начинают какое-то новое дело, то добрым советом, ободрением и вниманием нужно поддержать их для того, чтобы облегчить их страдания и разочарования. Хотя бы два дня нужно удержаться от любого рода критики, характеристики, советов и, особенно, поучений. Этот метод нужно применять как по отношению к коллегам по работе, так и по отношению к друзьям и, особенно, по отношению к членам Вашей семьи.

Правило анализа («разбора полетов»): После того, как боль поутихла и прошло оцепенение, немедленно приступайте к анализу ошибок.

Правило промахов: После промаха нельзя стыдливо удаляться с игрового поля или робко приступить к началу новой атаки. Нужно извлечь из промахов все возможные уроки и в новой ситуации внимательно посмотреть, куда точно нужно направить мяч - причем так, чтобы сетка ворот от этого удара разорвалась на куски!

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

1. Как Вы лично реагируете на промахи в деловой жизни или в сфере личных взаимоотношений? Злитесь? Впадаете в депрессию? Исключаете их из сознания? Ищете объяснение? Или остаетесь терпеливыми? Просите совета у других? Одержимо и старательно приступаете к анализу, выяснению и изучению вещей? Проанализируйте с этой точки зрения один или несколько своих бывших промахов или неудач и опишите, как Вы реагировали на них в первый момент и спустя некоторое время. После этого опишите, какая реакция с нынешней точки зрения была бы самой правильной в первый момент и спустя некоторое время.

2. Как Вы лично реагируете на промахи других в деловой жизни и в сфере личных взаимоотношений? Начинаете анализировать? Обвиняете? Даете советы? Злитесь? Остаетесь спокойными? Подбадриваете человека? Утешаете? Выслушиваете? Остаетесь терпеливыми? Относитесь к человеку как к равному партнеру? Проанализируйте с этой точки зрения один или несколько бывших промахов других и опишите, как Вы реагировали на них. Если не помните, то спросите об этом у своих близких или сотрудников. Они, наверное, не забыли об этом так быстро как Вы. После чего опишите, какая реакция была бы самой правильной с нынешней Вашей точки зрения в первый момент и спустя некоторое время.

Глава 8

СДЕЛАЙ СВОЕЙ МИШЕНЬЮ ЛУНУ!

Самое важное, что нужно знать для достижения невероятного успеха в любой жизненной сфере

По настоящему талантливых знаменитостей нельзя просто так купить. Они тоже должны поверить в то, что будут делать.

В апреле 1983 года я нашел изделие и подумал, что лучше всего его рекламу сможет осуществить Том Селекк. Я узнал, что его агента зовут Бетти Мак Карт и позвонил ей. Секретарь дамы, молодой человек по имени Джон упорствовал, и сказал, что до тех пор не соединит меня, пока я не скажу в чем дело. Я сказал, что хотел бы заключить с Томом Селекком рекламный контракт, на это молодой человек немедленно возразил, сказав, что Том не снимается в рекламных фильмах. Я ответил, что прежде чем отказать, он мог бы выслушать мое предложение. На это он:

- Вы не поняли меня. Не имеет значение, о какой сумме будет идти речь. Вы можете предложить даже 10 миллионов долларов. У Тома принцип: он не снимается в рекламе!

Тогда я спросил, могу ли я поговорить хотя бы с Бетти, на это молодой человек ответил, что если речь пойдет о Томе, тогда нет. Нет, так нет.

Полгода спустя я придумал еще лучший план для Тома и попытался позвонить Бетти еще раз. Итак, стенография нашего разговора:

АГЕНТСТВО: Офис Бетти Мак Карт. Я Джон, слушаю Вас.

Я: Джон, я Сивен Скотт из American Telecast. Могу ли я поговорить с Бетти?

А.: Я могу узнать, о чем должен быть разговор?

Я: О Томе Селекке.

А.: А более конкретно?

Я: У меня есть для него предложение сняться в рекламном фильме.

А: Не вы ли звонили по этому поводу несколько месяцев назад?

Я: Да, я.

А: Слушайте, Стив, я еще тогда ясно сказал Вам, что Том не снимается в рекламных фильмах, ни за какие деньги. Сегодня я снова подтверждаю Вам это. С тех пор не изменилось ничего!

Я: Да, конечно. Но Вы еще не выслушали мое предложение.

А: (возмущенно прерывает) Совершенно все равно, предложите Вы 10 или 20 миллионов. Том даже тогда не подпишетя под рекламный фильм!

Я: Джон, у меня есть более привлекательное предложение, поэтому Ваша обязанность и обязанность Бетти сообщить об этом Тому.

А: Ну, хорошо. В чем заключается Ваше предложение?

Я: Бесплатное участие. Я хотел бы, чтобы Том снялся у нас бесплатно.

А: (со смехом): Вы с ума сошли?

Я: Возможно. Но мне уже удалось без гонорара поставить перед камерами Карлтона Хестона и самого президента Рейгана, и я пообещал Билу Бекли, что спрошу у Тома, согласится ли он сниматься бесплатно.

Этим, наконец, мне удалось взвинтить интерес этого Джона.

А: Вы бесплатно задействовали Хестона и Рейгана? Что Вы рекламируете?

Я: Подписку на журнал *National Review*. И я читал где-то, что это любимый журнал Тома. Его редактор Вильям Ф. Бекли лично хотел бы услышать от меня, что сказал Том. Но я не хотел бы ему говорить о том, что я не побился даже к секретарю его агента.

Вдруг Джон стал невероятно вежливым и учтивым.

А: Я думаю, что будет лучше, если я немедленно соединю Вас с Бетти. Минуточку терпения...

Однако прошло несколько минут, прежде чем в трубке прозвучал голос Бетти.

А: Бетти Мак Карт, слушаю Вас. Джон рассказал мне, о чем Вы говорили. Вы не поверите, что я делала в тот момент, когда Джон зашел ко мне в кабинет.

Я: И что же?

А: Я заполняла купон на подписку журнала *National Review*.

Я: Вы, наверное, шутите?

А: Совершенно нет! Это действительно любимый журнал Тома. Он всегда носит его с собой. Несколько недель назад на Гавайях мы ввязались с ним в серьезный политический спор, и он закончил его тем, что «Вы Бетти, понятия не имеете, о чем говорите. Прочитайте статью в *National Review*, а потом поговорим об этом». Я прочла, и действительно эта статья открыла мне глаза на такие вещи, о которых раньше я даже не подозревала. Словом я только что сидела и заполняла купон, когда вошел Джон и рассказал о Вашем звонке.

Я: Мне трудно в это поверить. Говорил ли Вам Джон и о том, что я уже задействовал в одном из своих рекламных фильмов и Карлтона Хестона в одном из эпизодов которого появился и президент Рейган? От Тома я тоже прошу только одну фразу в одном из эпизодов.

Я начал надеяться. Но дама быстро развеяла мои надежды.

А: Стив, я уверена в том, что Тому будет очень приятно то, что думаете о нем Вы и Билл Бекли, но уже сейчас я могу сказать вам, что Тома ничем нельзя заставить сняться в рекламе.

Я: Вы настолько уверены в этом?

А: Да, настолько. Но через час я все равно должна буду связаться с Томом и расскажу ему суть дела.

С глубочайшим разочарованием я положил трубку. Зачем мне нужно было вбивать себе в голову, что именно Том должен быть моим человеком! Ведь уже полгода назад мне ясно сказали, что Том Селекк ни за какие деньги не будет сниматься в рекламе. Спустя двадцать минут зазвонил телефон. Звонила Бетти.

А: Стив, я должна извиниться перед Вами.

Я: За что же?

А: За то, что так самоуверенно отказала Вам. Но знаете, Том до сих пор всегда придерживался того принципа, что в рекламном фильме нет! Сейчас же... Я только что разговаривала с ним. Словом, сейчас он с удовольствием возьмется за это.

Я даже не буду говорить, что в тот момент меня можно было заставить ловить птиц. В то время Том Селекк был телевизионной звездой Америки номер один. В конце концов, сложилось так, что в фильме участвовали Том, Карлтон Хестон и президент Рейган. Для Карлтона Хестона и Тома это был первый рекламный фильм, в котором они участвовали, став знаменитыми. И это был первый в мировой истории рекламный фильм не политического характера, в котором выступал еще действующий президент Америки. И клип попал в десятку, причем феноменально. Он опередил все существующие до тех пор рекламы на подписку журналов, превывсив успех кампании по подписке на Time, Sports Illustrated и Playboy. Вильяма Ф. Бекли это дело потрясло настолько, что он готов был сняться в фильме о нашей фирме и во всеуслышание заявить что мы «волшебники», а наша фирма самое влиятельное маркетинговое предприятие Америки.

Эту историю я рассказал не из-за того, что затеянная нами кампания имела успех, а потому, чтобы наглядно продемонстрировать две первые важные мысли этой главы. Во-первых: большинство по настоящему талантливых знаменитостей действительно нельзя купить ни за какие деньги, но они склонны пропагандировать те изделия, в преимуществах которых они убеждены. Я задействовал в своей продукции более чем восемьдесят знаменитых людей; большинство из них никогда бы не согласились сняться в рекламе, и у нас они склонны были сняться только тогда, когда для каждого из них мы нашли такое изделие, которым они были воодушевлены. Кроме этого не только клип на подписку журнала National Review был единственной такой рекламой, в которой согласились бесплатно взять на себя пропагандистскую роль одна или несколько известных личностей. Тед Денсон, Холи Хантер, Лерри Хьюмен, Мерин Росс и

Вирджиния Медсен все они бесплатно согласились сказать несколько хороших слов о средствах по уходу за волосами от Лори Дэвис в нашей рекламной программе, ведущей которой была Шэр. Просто потому, что они любили Лори и верили в нее. Джулия Робертс, Арнольд Шварценеггер, Мишель Пфайфер, Вайнона Райдер и Барбара Герш также любезно разрешили использовать их имя и фотографии в серии наших рекламных программ.

Большинство знаменитых личностей, снявшихся в наших рекламах, за свое выступление получили гонорар. Может быть, кто-то считает, что этих людей за деньги может задействовать кто угодно, или что они делают все это ради денег. Это так только в отношении некоторых спортсменов и известных личностей категории «В» и «С», однако у личностей категории «А» ситуация совсем иная. Для человека категории «А» важнее имидж и популярность, чем один или два миллиона долларов, которые он может получить за рекламу.

Когда Шэр услышала, что я делаю рекламную программу о средствах по уходу за волосами от Лори Дэвис, то с радостью согласилась выступить в ней.

— В конце концов, — сказала она мне — я восемь лет была клиенткой Лори и самым горячим ее почитателем. Мало того, я была «подопытным кроликом» при испытании практически всех ее новых препаратов. Лори и я невероятно рады были этому признанию и первых два рекламных клипа о Лори были сняты с участием Шэр в роли «домохозяйки».

С Шэр мы заключили такой же контракт, как и с другими мегазвездами, так что после успеха рекламного фильма она тоже получила тонну денег. Серия программ с ее участием транслировалась два года, после чего Шэр посчитала, что ее слишком уж длительное присутствие на экране в рекламных ролях не пойдет на пользу ее актерской карьере, поэтому она попросила нас на какое-то время снять ее с экрана. На будущее она согласилась на то, что мы имеем право использовать ее голос в различных рекламных программах и ссылаться на нее в текстах.

Она знала, что это будет стоить значительно дешевле, но тогда для нее было более важным «исчезновение», чем деньги. Мы удовлетворили ее просьбу и действовали так, как договорились.

На тему денег я хотел еще сделать ударение на том, что самая важная часть моей работы заключалась в том, чтобы найти соответствующее изделие и связать его с соответствующей известной личностью. Не всегда деньги являются препятствием для подведения «под венец» какого-либо соглашения; иногда самым трудным бывает убедить нужную «звезду» в том, что участие в нашем рекламном фильме не повредит его имиджу, репутации и славе.

Я никогда не смог бы задействовать ни одного «большого» человека категории «А», если бы наша фирма, наши изделия и учтивое

отношение к покупателям не было бы на самом высоком уровне. Итак, если Вы будете смотреть рекламу с участием знаменитой личности категории «А», на 99% можете быть уверены в том, что все что говорит такой человек о рекламируемом изделии, правда, как и правда то, что фирма дает 100% гарантию удовлетворения на это изделие. В самом начале, когда мы еще только строили свою репутацию, от случая к случаю, мы работали и с людьми категории «В» и «С», потому, что не могли еще заполучить личность категории «А». Для этого иногда недостаточно даже хорошего изделия, отличной репутации и денег. Если бы все зависело только от денег, то сегодня мы могли бы заполучить кого угодно. Но это не так...

Вторым уроком, извлеченным мной из истории с Томом Селекком и ставшим для меня принципом, как в жизни, так и вербовке знаменитых личностей, стал принцип, сформулированный в названии этой главы:

Первое, о чем нужно знать: Сделай Луну своей мишенью! Если ты промахнешься, то и тогда это будет удачный выстрел.

Как Вы уже знаете, агентство Тома на полгода раньше ясно и однозначно довело до моего сведения, что их «звезда» не будет сниматься в рекламе ни за какие деньги. И, тем не менее, я позвонил им еще раз и предложил им именно то, что они хотели - никаких денег. Почему я настаивал? Да потому что был убежден, что для данной рекламы я во всем мире не найду человека, более подходящего, чем Том Селекк. Поэтому я начал свой список с самого верха и только после самого окончательного отказа я приступил бы к переговорам со вторым, наиболее подходящим для этой цели, человеком. Я всегда держу на примете самый лучший сценарий, и не зависимо оттого, насколько призрачным кажется шанс на успех, всегда начинаю с него. Опуститься ниже мы всегда успеем...

Многие, к сожалению, все делают наоборот. Начинают стрелять по той мишени, которую, как они считают, смогут поразить в данный момент наверняка. Такой подход, вне всякого сомнения, жизнеспособен, но очевидно также и то, что этим способом можно достичь только посредственного результата. Если мы присмотримся внимательнее, то и в себе увидим естественную склонность в своих личных и служебных делах ставить перед собой такую цель, которую, как мы считаем, наверняка можно достичь, потому что так удобнее. Эту плохую привычку и созданную для себя зону комфорта можно покинуть, если поставить перед собой вопрос: «Если бы я знал точно, что наверняка могу достичь в этом деле всего, чего захочу, что было бы тем, что я избрал бы?». Ответ напишите на бумаге и начинайте с этого; и только потом опускайтесь дальше «вниз», только тогда, если при попытке поразить самую главную цель Вы использовали

последний патрон из обоймы.

Когда в 1987 году я обратился к Джону Райтеру с просьбой сняться в нашей рекламе, он как раз в это время отказался сниматься в рекламе автомобилей, несмотря на то, что мог заработать на этом \$750 000. Я мог предложить ему максимум \$15 000. Короче, этот человек принципиально не снимался в рекламе и отклонил заманчивое предложение самых известных в Америке торговцев автомобилями. После этого «трезвомыслящий» человек не дал бы мне никакого шанса, я, тем не менее, позвонил его агенту. Почему? Да просто потому, что Джон Райтер фигурировал в моем списке на самом первом месте. Для меня не имело значения, что я должен был рекламировать такой товар, о котором еще никогда никто не слышал или то, что я мог предложить ему одну пятидесятую часть того гонорара, который полагался человеку его уровня. Меня интересовало только то, что Джон был ведущим на моем топ-листе.

К моему удивлению и огромной радости, Джон склонен был выслушать мое предложение, и, так как его волновали вопросы образования, а наша видеосерия касалась тысячи различных воспитательно-образовательных аспектов, он сказал «да». Мы имели огромный успех, и в конечном итоге, Джон получил значительно больше денег, чем получил бы за рекламу автомобилей, правда такое развитие событий и он не мог предположить. Итак, давайте еще раз подчеркнем: доверие к изделию иногда дороже, чем гонорар.

Эту «начинающуюся сверху» стратегию Вы можете применять во всех жизненных сферах - на работе, во внешних проектах, в быту, в отношениях родителей и детей, словом, в каждой такой сфере, в которой Вы хотите иметь успех. Дорогие женщины и жены! Если, например, Ваш муж постоянно критикует Вас, тогда Вашей целью должно быть не то, чтобы отражать его критику, а поднимите планку на одну ступень выше: пусть Вашей целью станет то, чтобы похвала и признание вытеснили критику! Если Вам не удастся достичь этой самой высокой в данном случае цели, это все еще будет лучше, чем, если бы Вы стремились отражать критику. Потому что Ваши отношения с мужем в результате этого станут не только более приемлемыми, но и более приятными.

Благодаря этой философии я добился успеха в «привлечении» к работе известных личностей не один и не два раза, а множество раз. Для подтверждения этого я приведу несколько имен известных людей, которые снимались в наших рекламах. Многие из них сегодня уже не настолько ярко мерцают в лучах славы, но когда они работали у нас, то были на пике своей карьеры и очень часто появлялись на кино- и телеэкране, или их песни слушал весь мир. Среди них: Джейн Фонда, Шэр, Али МакГрэв, Присцилла Пресли, Гленн Форд, Ричард Саймонс, Джери Лукас, Пегги Флеминг, Тони Рендел, Лиза Хартман, Сенатор Сэм Эрвин, Гарри Морган, Генерал Джон Эйзенхауэр, и другие, всего

восемьдесят человек.

Когда выставляется в качестве цели определенная мишень, в которую нужно попасть, всегда нужно держать планку высоко, но это все еще только первый шаг на пути, ведущему к большому успеху.

Второй шаг не менее важный. Даже можно сказать, что без него нельзя сделать даже первый шаг. Именно он был критической точкой в успешном «привлечении» знаменитостей, и именно этот момент является вторым, о чем важно знать в этой главе.

Второе, о чем нужно знать: Подготовьтесь! Выполните домашнее задание!

Прежде чем приступить с какой-либо знаменитостью к беседе о сотрудничестве, я выполнял множество домашних заданий. Я попытался узнать о потенциальном человеке все, что было возможно - даже то, что ему нравится или не нравится, каковы его желания, чего он опасается, каковы его надежды и цели. Я пытался как можно больше узнать о нем у его агента, его историю жизни и особенно то, какие у него могут быть возражения на мое предложение. После этого я формулировал свое предложение, обращая внимание при этом на нейтрализацию возможных предубеждений и возражений и направляя его ход мысли так, чтобы он сам избегал возникающих препятствий. Естественно, что не существует абсолютно идеальной подготовки, но я до тех пор не назначал встречу, пока не считал, что уже готов к ней основательно. Поэтому на каждую встречу я мог отправляться с уверенностью того, что сделка состоится. Никогда и никто не мог застать меня врасплох таким вопросом, к которому я не был готов. Благодаря этому из довольно внушительного числа получивших мое предложение знаменитых личностей, мне отказало всего трое, да и то двое из этих троих должны были выступать в одной и той же программе. Причиной отказа послужило то, что эти люди просто не верили, что можно торговать благодаря телевизионной рекламе, несмотря на то, что им нравилось предлагаемое изделие. Как выяснилось позже, они сильно ошибались. Реклама была не только успешной, но и заработала миллионы долларов для актеров, приглашенных в другом месте.

В подготовке самым важным моментом является умение быть гибким. Потому что бывает, что у нас о предстоящем рекламном фильме уже сложилось вполне определенное представление, каким он должен быть, и которое не согласуется с представлениями приглашенной знаменитости, с тем, как она хотела бы выступить в этом фильме. В таком случае, там, на месте мы должны были знать, как найти приемлемый компромисс. Если же не проявлять гибкость, то можно лишиться себя возможности обогатиться новыми идеями, но и вообще потерять возможность работать с избранной личностью.

Уже до начала переговоров я имею предварительное представление о теме и характере будущего рекламного фильма. В большинстве случаев и приглашенные знаменитости также имеют об этом предварительное представление, которое более или менее отличается от моего представления. Вместо немедленного отклонения их идей я пытаюсь соединить самые лучшие идеи оппонента со своими самыми лучшими идеями. И тогда рождается такое шоу или рекламный фильм, который несет в себе все то, что я запланировал и в то же время предоставляет возможному знаменитому человеку проявить свою индивидуальность в тексте, теме или формате.

Подобный, особо показательный случай произошел в 1986 году во время переговоров с Ричардом Саймонсом. Наша фирма разработала очень простой и дешевый тренажер Body Styler, который мы намеревались рекламировать по цене \$19,95 в двухминутной телевизионной рекламе. Человеком рекламы я выбрал Ричарда Саймонса и его агент устроил нам встречу дома у Ричарда.

После приветствия и обычных формальностей я вынул устройство со своей сумки и, призвав на помощь все свое красноречие и коммерческие способности, рассказал, как оно работает и каковы его преимущества. Примерно через двадцать минут Ричард подал голос:

- Мне нравится это устройство. Я дам его нескольким своим знакомым и, если оно им понравится, то можем говорить о моем участии в вашем рекламном фильме.

Я облегченно вздохнул, после чего Ричард выдал следующий сюрприз:

- А сейчас я покажу Вам то устройство, на котором я работаю. Он вскочил, вышел на кухню и возвратился с полиэтиленовым пакетом в руках, из которого извлек вырезанные вручную картонные кусочки и напечатанную на пишущей машинке инструкцию по применению. Когда он всунул мне ее в руки, я изумился:

- Что это?

- Самое простое и самое лучшее устройство для похудения из тех, которые были когда-либо изобретены. Не нужно больше подсчитывать сколько калорий содержится в той или иной пище. Я дал ему название «Deal-A-Meal».

И он рассказал, как оно работает.

- Ричард, - сказал я ему, оцепенев от неожиданности, - это действительно самое гениальное изобретение, которое я когда-либо видел в своей жизни. Забудьте о моем Body Styler'e. Давайте сделаем все это с Вашим аппаратом. И мы сделали. Мы создали целую серию изделий Deal-A-Meal, и спустя три месяца ее первая реклама прошла в эфире. С тех пор мы продали тренажеров Deal-A-Meal и другой его вариант для более пожилых на сумму 160 миллионов долларов.

Вы только представьте себе, какой трагической глупостью могло

обернуться для нас то, если бы тогда я сказал Ричарду:

- Да, да, очень остроумно, но я пришел не для того, чтобы ломать себе голову над маркетингом (организацией рынка) для Вашего изделия, а для того, чтобы заполучить Вас для своего рекламного фильма.

И тогда, наверняка, мы должны бы были рекламировать свой тренажер Body Styler с кем-то другим и, вероятно, здорово пролетели бы. Если бы я не был открыт в тот момент к чужим идеям и компромиссу, то ради Body Styler'a упустил бы возможность сотрудничать с Ричардом Саймонсом и заработать на этом максимум несколько миллионов, а так заработал 160 миллионов. Кстати, пока мы с Ричардом работали над программой, то сделали на этом оборот всего лишь в 10 миллионов долларов. После шести месяцев работы к нам подключился Эдд Шипли и Линн Тома и взвинтили оборот до 160 миллионов долларов.

Третьим шагом на пути к «привлечению» знаменитостей является не что иное, как третий шаг для достижения любой цели. Но большинство людей, тем не мене, не предпринимают его.

Третье, о чем нужно знать: Начинайте действовать!

Многие с легкостью порождают различные идеи и даже доходят до соответствующих «предварительных приготовлений». Но когда приходит время действовать, то под разными предложениями выбирают бездействие. Если бы кому-то, однажды, совершенно твердо, как когда-то мне, отказал секретарь агента Тома Селекка с тем, что Том ни за какие деньги не будет сниматься в рекламе, то поднял бы через полгода тот человек телефонную трубку, чтобы предложить звезде сниматься «ни за какие деньги»? Если этот человек относится к подавляющему большинству, то, наверняка, что нет. И я прекрасно понимаю его...

Но я все-таки убежден, что большинство людей упускают свой шанс добиться успеха только потому, что не принуждает себя к действию тогда, когда уже имеют ясное представление о своей цели.

Обучаясь, второй год в гимназии, моя дочь «топтала одну и ту же стезю», в смысле успеваемости и особенно оценок. В конце первого ее средний бал успеваемости составлял «2,1». Как раз то время я познакомился с профессором, который проводил семинары по технике обучения (по материалам этих семинаров родилась впоследствии серия видеокассет на те эту тему, которую рекламировал Джон Райтер). Когда я раздобыл аудиокассету о методах достижения успеха в школьном обучении, то предложил Кэрол послушать их. Она грустно посмотрела на меня:

- Папа, я не отличница и никогда ею не буду. Мне нравится физкультура и игра на сцене, но у меня нет никаких способностей к

учебе.

Гм, я бы не сказал, что ребенок низко поставил себе планку, потому что, по правде говоря, он не поставил ее никуда. Она не поставила перед собой даже легко достижимую цель, поэтому и не могла достичь ничего. Я положил перед ней на стол кассеты и сказал:

- Кэрол, эти кассеты действительно способны делать отличниками даже самых отстающих учеников. Если не ради чего-то другого, то хотя бы послушай их просто ради меня.

С большой неохотой, она все же взяла эти кассеты и пошла их слушать.

Несколько часов спустя она возбужденно выскочила из своей комнаты.

- Папа, папа! Мне больше никогда не буду получать троек и даже четверок! После этого я буду получать только одни пятерки.

- Почему ты так думаешь? - недоумевал я, не понимая причин такой самоуверенности.

- Потому, что теперь я, наконец, знаю, чего хотят учителя! В одно мгновение с бесцельной ученицы она превратилась в целеустремленного человека, который поднял свою цель, если можно так выразиться, к звездным высотам, к Луне, и, наконец, решил, что попытается поразить ее. В следующей четверти ее средний бал составлял уже 3, 4, и который потом постоянно повышался. В 1994 году она получила диплом преподавателя английского языка, закончив университет в Вильянове. И моя дорогая маленькая девочка, которая когда-то была уверена в том, что ни за что не способна получить больше двойки, сейчас работает над докторской диссертацией. Она научилась «стрелять по Луне» и научилась, что если уже имеет о чем-то ясное представление, то нельзя бездействовать, а нужно немедленно начинать действовать!

И, наконец, но не в последнюю очередь, есть еще один очень важный шаг, который дал нам возможность привлекать к своим съемкам таких знаменитых людей, которых не могло пригласить ни одно другое предприятие Америки.

Четвертое, о чем нужно знать: Расходы сведите к минимуму! А выигрышем поделитесь!

Этот принцип мы уяснили для себя уже на самом первом проекте, и, начиная с этого времени, применяли его в работе с каждой знаменитостью. При помощи этой эффективной стратегии мы могли привлечь и таких знаменитых личностей, которых вообще не возможно было привлечь. И это не тот принцип, который мог родиться только в голове у гения - в самом первом случае у нас не было другого выхода.

Если Вы еще помните наше первое изделие - мазь против

прыщей, то, возможно, помните и то, что у нас тогда было всего \$3600 на производство рекламного фильма. Но именно тогда Пет Бонн получил за свое участие в этом рекламном фильме гонорар, состоящий из семизначного числа. Естественно, что при заключении контракта мы не могли предложить ему такую сумму, и даже ее малую толику. Мало того, мы не могли заплатить ему вперед ничего. Единственное что мы знали, это то, что у нас нет никакого шанса на успех, если не сможем привлечь его вместе с семьей для участия в нашей рекламе, и если он сам лично не появится в кадре.

Как можно заключить контракт со звездой, если не можешь заплатить ей даже кроху того, что обычно получает такого уровня человек? Никак, если звезда не верит в изделие и не верит в то, что из этого можно сделать большой бизнес. В этом случае нам очень повезло, что Пет и члены его семьи считали очень эффективной мазь для прыщей. Мы сказали им, что ни за съемки, ни за тестовую передачу мы не сможем заплатить им ничего, но если бизнес состоится, то они получают свой процент. Пет согласился с этим условием. Он верил, что благодаря этому средству мы сможем добиться успеха, несмотря на то, что тогда еще никто не знал нашей фирмы.

Как я уже говорил в 4-й главе, из этой попытки получился огромный успех, который запустил нашу фирму по восходящей. Мы заработали кучу денег, да и Пэт получил в три раза больше, чем обычно получал в качестве гонорара за рекламу. Он вполне заслужил этого.

Голливуд - это большая деревня, и раньше, чем мы об этом услышали, все только и говорили о том, какой гонорар закосил Пет Бонн. И когда в поисках очередного человека для рекламы я звонил этим агентам, то они не только принимали мои звонки, но и считали за честь поговорить со мной. После прецедента с Петом уже не трудно было убедить агентов и их поручителей в том, что у нас стоит рискнуть сниматься и пройти тестовую передачу за очень смешной гонорар, потому что если сойдутся наши расчеты, то они смогут получить значительно больше, чем получали когда-либо раньше. С одной стороны великие люди даже слушать не хотели о том, что кто-то пытается бесплатно или за мелкие деньги так и сяк вертеть ими и снимать их, с другой стороны им очень нравилась та сумма, которую они в случае успеха могли получить.

В начальный период у нас не было возможности приглашать людей категории «А», поэтому друг за другом мы приглашали знаменитостей категории «В» и «С». И с течением времени, однажды наступил момент, когда у нас звезды второй и третьей величины получали больше, чем звезды первой величины за участие в съемках традиционной рекламы, производимой крупными государственными рекламными фирмами. В 1979 году мы уже смогли заключить контракт с Гленном Фордом, известным более чем по двумстам киноролям, первой звездой категории «А» в нашем послужном списке.

В предыдущем году Гленн очень успешно выступил в рекламе одного из калифорнийских банков и в государственной рекламной акции компании Buick.

К нашей огромной радости он принял наши условия, которые мы применяли со знаменитостями категории «В» и «С»: очень низкий гонорар за съемки, но в случае успешной кампании в государственном масштабе, очень высокий процент от продаж. И чем все это закончилось? Тем, что Гленн получил у нас больше, чем за рекламу калифорнийского банка и компании Buick вместе взятые! Он заработал кучу денег, но что не менее важно: весь Голливуд с недоумением открыл рот от удивления, как это Гленн Миллер умудрился заработать такие деньги на мелкой фирме из Пенсильвании.

Посторонние люди и агенты рекламных агентств, снимающих традиционную рекламу, упрекали нас в том, что мы развращаем звезд такими крупными гонорарами. И что платим им значительно больше, чем они стоят этого. Эти критики забыли только об одном, что у нас звезды, по-настоящему брали на себя риск, потому что в случае провала, они не получали практически ничего, по сравнению с тем, что предлагали им на Медисон Авеню за участие в подобном рекламном фильме. Мы же обращались к ним со следующим предложением: давайте сделаем вместе тестовый рекламный фильм, за который вы получите символический гонорар. Если тест провалится, то Вы потеряете один рабочий день, мы же потеряем деньги, затраченные на продукцию. Если все сложится успешно, и мы заработаем на этом кучу денег, то Вы получите значительно больше, чем получили бы, снимаясь в любой другой рекламе.

Эта стратегия дала нам возможность свести к минимуму наши расходы и протестировать большее число изделий и рекламных фильмов. Но когда мы выигрывали главный приз, то и звезда, участвующая в нашем фильме могла хлебнуть большой ложкой из нашего котла, и это облегчало нам задачу привлечь следующую звезду на подобных условиях.

Не вопрос, кто был прав, мы или те, кто обвинял нас, что мы «переплачиваем» людям, снимающимся у нас в рекламе. Наша производительность (прибыль на одного человека) выше, чем этот же показатель у любого другого предприятия Америки и это после того, что мы платим десятки миллионов долларов людям рекламы. Дай Бог, чтобы наши конкуренты и дальше занимались только нашим обвинением!

Записная книжка успеха

Запуск ракеты - то, что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Сделай Луну своей мишенью! Если ты промахнешься, то и тогда это будет удачный выстрел.

Второе: Подготовьтесь! Выполните домашнее задание!

Третье: Начинать действовать!

Четвертое: Расходы сведите к минимуму! А выигрышем поделитесь!

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

1. В конце второй главы Вы составили список своих целей и расставили их в порядке важности. Сейчас возьмите в руки этот список и рассмотрите его с точки зрения того, что нужно знать, изложенного в этой главе. Рассматривая каждую цель, задавайте себе вопрос: «Вознес ли я эту цель к Луне или только бросил ее под ноги на Землю?» После этого представьте себе, что Ваши способности и возможности неограниченны и сформулируйте эту цель более требовательно, относительно более высокой планки. Если, например, сейчас рассматриваемая Вами цель такова: «Я меньше хочу ругаться со своим супругом», но на самом деле Вашей целью является жить с ним в мире и согласии, без вражды и ненависти, то это желание нужно и сформулировать соответствующим образом.

2. Просмотрите шаги, которые вы считаете, что необходимо проделать для достижения отдельных целей, для того, чтобы как можно совершеннее проделать их. Подготовка заключается во взвешивании всех отягощающих или сдерживающих выполнение необходимых шагов, обстоятельств и разработка стратегии по устранению препятствий. Если Вы уже подготовились для того, чтобы сделать шаг, то не медлите, а начинайте идти и действовать.

3. Просмотрите все важные для Вас проекты и условия их выполнения, и попытайтесь выяснить для себя, как можно было бы лучше задействовать помощь других людей, причем так, что в случае неудачи свести к минимуму свои собственные потери, а в случае успеха еще более эффективно разделить выигрыш.

Глава 9

РАЗБОГАТЕТЬ, ПРИЧЕМ С РАДОСТЬЮ И УДОВОЛЬСТВИЕМ

Если не получается радостно, то и не будет настолько успешно

«Не кажется ли тебе невероятным, что за это нам еще и платят деньги?»

Однажды кто-то рассказывал, что когда Стивен Спилберг и Джордж Лукас снимали один из эпизодов фильма “В поисках утерянного ковчега”, в котором Индиана Джонс, валяясь под каретой и цепляясь за свой кнут, борется за свою жизнь, Стивен Спилберг широко скаля зубы в улыбке, с довольной физиономией обратился к Лукасу и спросил:

- Не кажется ли тебе невероятным, что за это нам еще и платят деньги?

Стив имел в виду мысль, что это он должен заплатить за то, что может так забавно проводить свое время!

Двадцать лет подряд в своей работе я чувствовал то же самое каждый день. И эту главу я от всего сердца хочу посвятить следующим людям: в первую очередь, моему партнеру и моему самому лучшему другу с момента окончания университета Джиму Шагнесси, который научил меня, как в любой работе нужно сотворить себе «удачный день»; во-вторых, остальным моим партнерам, которые создали такую атмосферу, в которой я чувствовал себя прекрасно, и, наконец, всем тем великолепным людям, с которыми мне довелось работать на протяжении этих лет - киноштабам, редакторам, техникам, художникам, распространителям, большинству знаменитостей и актерам, режиссером у которых я был.

Если вдуматься, то действительно невероятно, что за это мне еще и платили деньги!

Цель сделать работу удовольствием заключается не просто в том, чтобы увеличить свое ощущение радости; важнее этого то, что от этого Ваш успех становится полноценным. В наши дни на самом деле большинство по-настоящему успешных людей работают не из-за желания заработать деньги. Если это было бы так, то Фрэнк Синатра, Билл Косби, Джордж Лукас, Стивен Спилберг, Билл Гейтс, Бабкер Хант (и это только несколько из тех мультимиллионеров, с кем я сталкивался), уже давно оставили бы работу. В деньгах на

сегодняшний день они уже не нуждаются. Их невероятно тяжелая работа, требующая от человека полной отдачи, приносит им такую радость и удовольствие, что они просто не в состоянии покинуть ее. То же самое можно сказать об успешных спортсменах. Когда у Бонни Блера, чемпиона по быстрому бегу на коньках, после получения пятой золотой медали взяли интервью, он сказал:

- Я просто наслаждаюсь тем, что могу делать то, что мне нравится. Утверждение, обратное этому, тоже справедливо, к сожалению. Большинство когда-то бывших успешными спортсменами, вынужденных уйти из спорта, жалуются, что не видят никакой радости в том, что сейчас делают. Очень уважаемый мною, всемирной известной бизнесмен сказал:

- Пусть мне никто не жалуется, что не любит свою работу, потому что она слишком тяжелая. Конечно тяжелая, на то она и работа. Если бы не было работы, то мы бы назвали это не работой, а как-то иначе!

Этот человек пытался обвинить тех, кто жалуется на свою работу, но в сказанной им фразе все равно скрывался тот смысл, что понятие «работа» само по себе уже включает в себе понятие «тяжелая работа», а не «удовольствие или радость». Я убежден, что работа по-настоящему может быть эффективной только тогда, когда она, одновременно и в тягость, и в радость. И если она на самом деле является таковой, то актуально стоит больше, чем любое другое занятие в жизни.

Первое, о чем нужно знать: Если человек не находит радости в работе, тогда вряд ли он станет когда-нибудь успешным.

Большинство людей, с которыми я до сих пор сталкивался в жизни, вряд ли стали бы утверждать, что находят радость в работе. Следовательно, большинство людей, с которыми я до сих пор сталкивался в жизни, никогда не станут состоятельными людьми! Если кто-то делает свою работу не в радость, то такой подход к работе будет постоянно уводить его с намеченного пути к успеху. Эти подходы могут стать непреодолимым препятствием с точки зрения достижения наивысшего успеха. Шкала этих препятствий невероятно широкая, одну ее крайность представляет отвращение к работе или страх перед работой, вторая, менее жесткая крайность, это когда человек «присутствует» на работе и «убивает» рабочее время. С какой стороны мы бы не смотрели на это, везде отражается какое-то тюремное мировоззрение, во всяком случае, подход и мироощущение заключенного человека.

Безрадостная работа лишает человека не только возможности достичь наивысшего успеха, но и успеха во всех жизненных сферах, дома, в дружеских взаимоотношениях и т.д. Ведь все-таки, большинство нашего сознательного времени заполнено работой.

Начинайте работу тогда, когда Ваша энергия находится на пике своего уровня, и заканчивайте ее тогда, когда уже израсходовали большую часть своей энергии. Ведь когда человек безрадостно возвращается домой как выжатый лимон, то, вероятно, что его родные уже не смогут получить от него ту заботу и внимание, на которые рассчитывают. В такие моменты человек предпочитает устраниваться от всего, чтобы избежать новых нагрузок, и именно это приводит к напряжению и противостоянию в семейных отношениях.

Однако совершенно необязательно, чтобы это было так. Не имеет значения, кто из Вас в данный момент и насколько чувствует себя несчастным на теперешнем месте работы, потому что существуют шаги, при помощи которых можно превратить свою работу в более радостное занятие. И чем больше радости человек ощущает от выполняемой им работы, тем больших успехов он может достичь в ней. И чем успешнее вы на работе, тем больше шансов у Вас сделать успешную карьеру, как на теперешней, так и на будущей работе. А тот человек, который счастлив и успешен на работе, не возвращается домой уставшим, «выжатым» и разочарованным...

Все это я рассказал не для того, чтобы Вы оставили теперешнюю свою работу и бросились на поиски какого-то более увлекательного занятия, а скорее затем, чтобы Вы попытались сделать свою теперешнюю работу более радостной. По мере того, как у Вас будут первые успехи, по мере того будут открываться новые возможности к еще большему успеху.

- Но, черт побери, как я должен сделать более радостной такую жалкую работу? - так могут отреагировать на сказанное выше многие из Вас. Да, это правда, что некоторые виды работ довольно трудно сделать радостными. Быть кровельщиком в Фениксе в сорокаградусную жару в августе или заправщиком на бензоколонке в Миннесоте в январе, я считаю, удовольствием ниже среднего. Жизнь и на самом деле не всегда сахар. Я не настолько наивный или профан, чтобы думать, будто любую работу просто так можно превратить в сплошное удовольствие. Однако существуют определенные шаги, при помощи которых практически каждую работу можно сделать более приятной. Не каждый кусок камня является неотшлифованным бриллиантом, но любой бесформенный камень после небольшой шлифовки будет выглядеть более привлекательно. И если Ваша ситуация действительно такая бесперспективная, и нет никакой надежды на то, чтобы сделать ее более привлекательной, тогда нужно сделать шаг и в данном случае это означает шаг по направлению к «выходу» - конечно только после того, как уже найден более приемлемый вариант работы.

Как я пришел к таким выводам? Очень просто. Я видел, что чем больше удовольствия человек получает от своей работы, и чем более приятные люди окружают его на этой работе, тем легче ему добиться

успеха на этом поприще. И чем больших он достигает успехов, тем успешнее становится и сама фирма. И чем больше успехов приносит кто-то фирме, тем более желанным специалистом он становится для других фирм. Проще: Если человек находит в работе радость, то работа приносит ему успехи и отличную карьеру.

С момента получения мной диплома, Джим Шагнесси - мой лучший друг. Я видел его сверкающим на самых различных местах работы, от физической, преподавательской, торговой, вплоть до теперешнего его положения, в котором он контролирует производственные процессы нашей фирмы. Интересный человек. Независимо от того, какой была его работа, кто был его работодателем, каковы были условия работы или какие в данный моменту него были недоброжелатели в одних или в других местах, он всегда и во всем находил только то, что было приятным в данной конкретной работе. И в то же время умел очень упорно трудиться. И в этом я тоже убежден: чем больше удовольствия человек получает от выполняемой работы, тем упорнее он работает и идет вперед. Если в работе не слишком много радости, то человек будет избегать буквально каждого такого момента, который является в ней более или менее трудным.

И самое удивительное во всем этом, это то, что чем упорнее работает человек на работе, приносящей ему удовольствие, тем менее трудной кажется ему эта работа. Одним из самых «неутомимых» людей, которых я только знал, был Майкл Лендон; я серьезно волновался за то, что он в один прекрасный день просто надорвется, и когда уже не мог больше терпеть, то сказал ему:

- Майкл, это плохо кончится, - увещевал я его, - Эти гонки надорвут Вас. Последует стресс, истощение...

- Стив, - посмотрел он на меня, - для меня это такое удовольствие, что я совсем не ощущаю это как нагрузку или обузу. Я совсем не ощущаю никакого стресса или истощения. И, вообще, говорит сова воробью...

Да, это была правда. И мой распорядок дня не очень-то отличался от его собственного распорядка дня. И я тоже не ощущал тяжести или нервного истощения от работы.

В чем заключаются те ключевые моменты, которые позволили бы человеку сделать свою работу более приятной и более радостной? Независимо оттого, какой характер Вашей работы или Вашего занятия, нужно обратить внимание на три общих фактора, касающихся этой точки зрения. В первую очередь на собственный подход, во-вторых, на людей из Вашего окружения и, в-третьих, на саму работу. И если на это Вы воскликнете:

«Прекрасно! На моей работе ужаснее моих сотрудников может быть только группа идиотов, с которой я изо дня в день должен работать вместе», тогда нет причин для беспокойства. Тогда в самой работе все еще можно открыть доселе скрытые приятные моменты,

только нужно посвятить себя этому.

Фактор «приятности» или «радости» от работы можно повысить путем изменения собственного подхода к работе. И вот здесь имеет огромное значение, каким положительным или отрицательным является Ваш взгляд на жизнь, вообще, и к работе и сотрудникам, в частности. Например, сколько Вы обычно жалуетесь себе или другим на свою работу? И на что и на кого жалуетесь: на шефа, на сотрудников, на подчиненных, на партнеров, на внешних партнеров, на клиентов? Утром просыпаетесь с мыслью «боже, опять нужно идти на эту проклятую работу», а после обеда все сильнее желание быстрее освободиться от этого.

***Правило негативизма:** Чем отрицательнее относится человек к своей работе и к своим сотрудникам, тем меньше у него шансов на успех.*

Во всем этом существует твердая и неразрывная взаимосвязь: количество препятствий возникающих на пути к успеху, находится в прямо пропорциональной зависимости от уровня отрицательного подхода к работе. Чем более отрицательно настроен человек, тем больше препятствий возникнет у него на пути. И если здесь снова последует Ваша реакция:

«Как я могу быть положительно настроенным к такой работе или к тем идиотам, окружающим меня на работе?», тогда у меня есть для вас парочка новостей. Плохая новость заключается в том, что пока вы не измените свой подобный подход (отношение), до тех пор даже не мечтайте об успехе. Подготовьте себя к длинной, безотрадной и безрадостной «карьере».

***Правило подходов:** Исключительно Вы, и никто другой, несете ответственность за свое отношение к жизни (подход) и только Вы можете изменить его из отрицательного в положительный.*

Хорошая новость заключается в том, что независимо от того, насколько сильным является Ваше отрицательное отношение к работе и сотрудникам по работе, так или иначе, это отношение можно превратить из отрицательного отношения в положительное. Причем гораздо легче, чем Вы себе это представляете, но только не нужно думать, что работа или Ваше окружение на работе в один прекрасный день сделают это сами.

Не знаю, заметили ли Вы, уважаемые читатели, невероятно хорошую новость, прозвучавшую в последнем утверждении. Большинство людей склонны считать, что наши чувства и отношения к другим зависят от того, как относятся к нам окружающие или от того, насколько плохая и тяжелая наша работа. Однако, все это совсем не так. Но, если на это Вы возразите: «Ой, Вы еще не знаете моего

шефа!» или «Вы понятие не имеете о том, что я скоро подохну на этой работе!», тогда я снова повторяю: не имеет значения! Почему я так считаю? Потому, что уже точно знаю, что несчастье является Вашим другом, а не вашим противником! Несчастье, нужда, плохая судьба (называйте это как хотите) самая мощная движущая сила в нашей жизни. Она укрепляет наш характер и повышает находчивость - конечно, если мы позволим ей это сделать! Для того чтобы позволить ей это сделать, нужно изменить свой подход и отношение к жизни. Если же человек постоянно плачет над своей несчастной судьбой, то превращается в брюзгливого, сварливого, обиженного человека. Но если Вы заметите, что несчастья могут стать Вашим союзником, который может научить Вас выдержке, терпению, выносливости и последовательности и могут подсказать тысячи хороших идей...

Но если Вы хотите сделать свою работу более приятной и радостной, то, прежде всего, нужно изменить свой подход свое отношение к жизни и развить в себе положительное мышление и положительный подход.

Подобного типа изменения нужно осуществить в себе и для улучшения взаимоотношений с окружающими Вас людьми. Под понятием «окружающие» я имею в виду: начальников, подчиненных, коллег, внешних партнеров, агентов, распространителей, субподрядчиков, работающих по договору подряда и т.д. Об отношениях с ними нужно знать, что сами по себе они не улучшаются или «не излечиваются»; за ними нужно ухаживать и постоянно делать что-то ради их улучшения. Для этого не требуется слишком много времени, но какое-то время все же. В конце этой главы Вы найдете по этому вопросу отлично функционирующие стратегии и идеи.

Третьим и последним элементом повышения фактора «радости» от работы является стремление к усовершенствованию. Здесь имеется в виду не какой-то идеализированный высоко духовный принцип, а то, что если человек и так изо дня в день должен выполнять какое-то определенное занятие, то в этом чем-то пусть проявит и продемонстрирует собственную индивидуальность, свои самые выдающиеся способности и талант. Ведь почему бы и нет, не правда ли?

Стремление к совершенствованию состоит из пяти компонентов:

1. Формирование мечты и представлений.
2. Преобразование/перефразирование мечты в цель.
3. Преобразование целей в задачи.
4. Преобразование задач в конкретные шаги.

5. Совершение первого шага, второго, третьего и т.д. Возможно, что это кажется очень легким. Но и в самом деле это не так трудно. В конце 2-й главы Записная книжка успеха уже познакомила Вас с этим процессом. И если Вы на самом деле решили добиться успеха и стали осваивать хитрости превращения мечты в конкретные шаги, тогда

попытайтесь помочь тем людям, которые тоже «бьются» над достижением своих целей.

Второе, о чем нужно знать: Все другие способы разбогатеть - это зря потраченная жизнь.

Я хорошо знаю, что есть множество успешных и несколько очень успешных людей, которые достигли этого уровня, не найдя никакого удовольствия и радости в работе. Какая потеря! Я читал о таком семейном предпринимательстве, в котором члены семьи возненавидели друг друга в процессе борьбы за власть. Чего стоит тогда их «успех»? Чего стоит успех, если в борьбе за него разрушается человеческая жизнь и разрушается жизнь другого человека? Мой бывший начальник, который нашел удовольствие в том, что унизил и вышвырнул меня с работы, сделал, в определенном смысле этого слова, себе карьеру. Но я уверен в том, что если он оглянется на этот путь, то «откроет» для себя только безотрадность и пустоту, ничего больше. Моя радость исходит не только из того, что я располагаю целым состоянием, но и из радости от того успеха, которого мы вместе с моими партнерами-единомышленниками достигли за последние двадцать лет.

Во время съемок рекламных фильмов и рекламных передач за один единственный день я трачу десятки тысяч долларов - из своего кармана и из кармана моих партнеров, поэтому ясно представляю себе, во что обходится каждая минута нашего времени. Каждый лишний час работы обходится нам в несколько тысяч долларов. Я ясно представляю себе и то, что каждый лишний час работы накладывается на самочувствие и энергичность актера, занятого в съемках, что ему все труднее удерживать себя в наилучшей форме. Поэтому во время съемок никто не позволяет себе расслабляться и прохладиться. Поэтому кино-штаб работает в условиях невероятного прессинга и ответственности за то, чтобы из всего и каждого извлечь самое лучшее, причем за самое какое только возможно короткое время. И даже в условиях такого «высокого напряжения» всегда еще можно сделать выбор: будет ли день съемок радостным или адским.

Так как с нынешним своим бюджетом, я могу задействовать самые лучшие кино-штабы Голливуда, мне не нужно постоянно прыгать у них за спиной, подстегивая работу их быстрее и лучше. Они абсолютные профессионалы и соответственно работают как профессионалы. Это же можно сказать и о приглашенных мною актерах. Поэтому если мы выбиваемся из графика, то я не начинаю ворчать, еще больше накаляя ситуацию, а пытаюсь наладить бесперебойную работу. В результате этого люди от начала до конца делают свою работу с удовольствием и выкладываются не на 80% а на все 110%. В конце съемок, естественно, все очень уставшие, но

все довольные, потому что знают, что сделали что-то стоящее.

Часто бывает, что большая звезда на один или два часа больше запланированного возится с гримом или костюмами. Тогда вся киногруппа торчит без дела, и примерно на один-два часа откладывается время обеденного перерыва примерно для шестидесяти человек, да и конец рабочего времени тоже. Неприятно. Но я все равно не сажусь на шею звезды, чтобы она пошевеливалась, могу сказать, самое большее, чтобы она продолжала спокойно делать свои дела столько времени, сколько необходимо для подготовки. Почему я избрал эту тактику? Потому что хочу, чтобы человек мог с удовольствием сделать свою работу без какого-либо напряжения, принуждения и нажима. По опыту многих лет я знаю, что если актер не нервничает и наслаждается тем, что делает, то это очень заметно и на экране. Как разница между небом и землей видна разница между нервно «намазанным» творением и произведением, созданным с удовольствием, словно играючи! Как мне кажется, намного важнее сэкономленных несколько сотен или сотен тысяч долларов на точном распорядке дня и избегании сверхурочных то, чтобы наш человек рекламы «свободно» чувствовал себя перед камерами!

Тем не менее, я знаю многих успешных людей, которые забыли что такое радость после того, как стали богатыми. Эта метаморфоза может длиться годами, но может наступить и с одного дня на другой. Отдельные виды предпринимательства были выстроены нами вокруг таких людей, которые никогда, пока мы не появились в их жизни, не имели каких-либо значительных финансовых успехов. Один из них уже годы пытался продавать свое изделие, но напрасно. Когда мы вели переговоры об условиях контракта, я спросил его, сколько денег он хотел бы заработать на этом. Он ответил:

- «Тойота» у меня уже есть... Вам это говорит о чем-то? Да, очень красноречиво. Я спросил, устроит ли его \$100.000 в год, он ответил, что очень даже. Несколько месяцев спустя мы платили ему уже \$10.000 в месяц. И как Вы думаете, был ли он рад этому? Нет. Совершенно нет! Уже спустя месяц после того, как началась трансляция фильма, рекламирующего его товар, он жаловался двум из наших подчиненных:

- Что они себе думают, что я за несчастных десять тысяч в месяц буду разрываться перед ними?!

Словом, буквально за несколько дней, успех каким-то совершенно невероятным образом превратил этого человека в спесивую и чванливую особу.

Но к счастью, на каждую грустную историю приходится сотня великолепных историй. Такие великие люди как Майкл Лендом, Кэтти Ли, Фрэнк Гиффорд, Том Селекк и Гэрри Морган не только сами по себе очень приятные люди, но и делают приятной свою работу с другими. Работать с ними одно удовольствие. Они никогда не считают

штаб обслуживающим персоналом и каждого воспринимают как партнера по работе и как друга. В Голливуде, конечно, хватает взбалмошных фигур, но здесь живет и работает очень много великолепных людей, с которыми счастье за работой вместе проводить время. Среди тех более чем восьмидесяти известных актеров, которых мне доводилось снимать, было всего лишь несколько таких, которые превратили работу в мучение. Каждый знает, о ком я говорю, но и за это я могу сказать спасибо лично от меня и от всех в целом. Потому что, во всяком случае, мы научились ценить порядочных и нормальных актеров мировой величины!

Итак, если Вам очень не нравится теперешняя работа, то хорошая новость заключается в том, что это не обязательно должно быть так! Каждый и Вы в том числе, может проделать те обязательные шаги, в результате которых Ваша работа станет более привлекательной. Но если Вы сидите, сложа руки, и ждете, что успех заявится к Вам сам по себе, или что сама по себе улучшится Ваша работа, то будет лучше, если я сейчас, сразу, скажу Вам, что даже не стоит надеяться на это. Вы должны сделать что-нибудь в интересах перемен, Вам нужно проявить инициативу, и если Вы сделаете это, то работа Вам будет в радость, а не в тягость, а успех не заставит себя ждать.

СТРАТЕГИИ И ИДЕИ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ БОЛЕЕ ОПТИМИСТИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

1. Вы должны понять, что те люди, с которыми Вы встречаетесь день изо дня, нуждаются в признании и уважении, им не нравится, когда их используют не как друзей, а как своего рода слуг. Если Вы звоните кому-то на другую фирму (или на свою фирму), а трубку поднимает секретарша (секретарь), то первой Вашей фразой пусть не будет фраза типа «Позовите мне X, У-а, а посвятите полминуты тому, чтобы представиться по имени, представившуюся Вам секретаршу с этого момента называете по имени, и если получится, то спросите, как сегодня идут у нее (него) дела и т.п.

2. Попробуйте засвидетельствовать почтение именно тогда и именно там, где от Вас этого никто не ожидает. Например, напишите несколько приятных слов в конце безличного официального делового письма, просто скажите человеку несколько приятных слов, можете спросить о семье, существует еще тысяча различных мелочей, благодаря которым человек может выразить заинтересованность по отношению к другому человеку. Пользуйтесь этим время от времени, но особенно тогда, когда никто от Вас этого не ожидает, или когда для этого нет особых причин.

3. Проявите заинтересованность по отношению к желаниям и запросам других людей. Тот, другой человек, должен чувствовать, что

Вас искренне интересует его дальнейшая судьба.

4. Принцип «сэндвича» заключается в том, что обвинение обязательно нужно упаковать снизу и сверху в похвалу и ободрение. Начните с ободрения и поддержки. Этим же и заканчивайте. Не забывайте, что человек в этом случае и так страдает от постигшей его неудачи, совершенной ошибки или промаха гораздо сильнее, чем Вы. Обвинение только тогда конструктивно, если оно мотивирует обвиняемого к исправлению ошибки. Публичный разнос полезен только для того, чтобы окончательно отбить у человека желание работать и все мотивы, связанные с работой. Обвиняемый человек должен чувствовать, что целью Вашего обвинения является не просто злость и разочарование, а желание направить его в конструктивное профессиональное русло.

5. Уделите больше времени тому, чтобы выслушать другого человека, чем тому, что хотите сказать сами. Сначала внимательно выслушайте человека, каждый из нас живет желанием, чтобы его выслушали, поэтому человек, который умеет слушать, заслуженно пользуется Вашим уважением.

6. По возможности, попытайтесь заказать, заполучить серию видеокассет Гарри Смайла (Gary Smalley) под названием «Hidden Keys to Loving Relationships» (Скрытые ключи человеческих отношений). Мне кажется, что до сих пор на эту тему не существует лучшего кассетного варианта. Кассеты можно заказать по номеру телефона 1-(800)-982-6750. Номер я привожу здесь не для рекламы, а потому что не люблю, когда автор предлагает своим читателям такие вещи, которые они даже не представляют себе как это можно заполучить.

Записная книжка успеха

Давайте будем делать все более жизнерадостно!

Что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Если человек не находит радость в работе, тогда вряд ли он станет когда-нибудь успешным.

Второе: Все другие способы разбогатеть - это зря потраченная жизнь.

Правила достижения успеха

Правило негативизма: Чем отрицательнее относится человек к своей работе и к своим сотрудникам, тем меньше у него шансов на успех.

Правило подходов: Исключительно Вы, и никто другой, несете

ответственность за свое отношение к жизни (подход) и только Вы можете изменить его с отрицательного на положительный.

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

1. Определите уровень своего отрицательного отношения к жизни. По десятибалльной шкале попытайтесь оценить уровень своего отрицательного или положительного подхода к жизни (10 баллов - оценка самого положительного уровня, 1 - оценка самого отрицательного уровня):

А) Ощущения связанные с Вашей работой:

- начальство;

- непосредственные коллеги по работе;

- подчиненные;

- партнеры по бизнесу, снабженцы, партнеры по контракту, субподрядчики т.д.

2. Хотели бы ли Вы иметь более положительный подход к людям, указанным в п. 1, по отношению к которым Вы поставили оценку менее 10?

Если да, то Вы имеете шанс стать более успешным. Если нет, то сейчас Вы останетесь настолько же успешным, каким являетесь на данный момент.

3. Насколько радостной, интересной и т.д. Вы считаете свою теперешнюю работу, оценивая ее по десятибалльной шкале? (10 баллов: каждый день сплошная радость, 5 баллов: средне, 1 балл: сплошной ад).

4. Составьте список того, что больше всего нравится Вам в вашей работе, и что больше всего Вы ненавидите в ней.

5. Составьте список своих коллег по работе, начиная теми, с кем чаще всего сталкиваетесь и, продвигаясь к тем, с кем сталкиваетесь реже.

6. Напротив каждого имени в этом списке поставьте оценку ваших взаимоотношений.

(10 баллов: великолепные отношения, которыми наслаждаетесь Вы оба; 5 баллов: никакие отношения; минус 10 баллов: отношения ужасные).

7. После прочтения раздела «Стратегии и идеи для построения более оптимистических взаимоотношений» опишите свои идеи относительно того, каким образом Вы могли бы выразить свое почтение по отношению к некоторым людям. После чего попытайтесь сделать отношения с этими людьми более оптимистичными, претворяя в жизнь намеченные идеи. Начинайте с тех, кто стоит во главе Вашего списка.

Глава 10

КРЕАТИВНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Превращение возникающих на пути препятствий в трамплин для прыжка

От края пропасти к стартовой позиции к успеху: в то время как эгоист, покинувший терпящий бедствие корабль, погиб, верный ему человек выжил и освободил себя от земного притяжения

Обычно успешные предпринимательства меньше всего похожи на траекторию взлета ракеты. Тропа здесь выглядит так, как будто человек бредет по пересеченной местности, подъемы заканчиваются вершинами, на смену которым приходят спады, после чего снова нужно подниматься в гору. Мы, например, дважды сваливались в пропасть, из одной из них мы еле смогли выбраться. Этот почти смертельный случай произошел по причине бизнеса связанного со страхованием жизни. Как я уже упоминал, в 1978 году мы были первой такой фирмой, которая продавала страховки непосредственно клиентам, посредством рекламы по телевидению. Но поскольку у нас не было собственного страхового бизнеса, мы так или иначе стали сотрудничать с National Liberty Corporation (NLC).

Свои коммерческие телевизионные программы мы использовали для того, чтобы собрать для страховой компании заинтересованную аудиторию, продать и провести исследования. В ответ на это они высылали наши рекламные материалы, которые подробно разъясняли отдельные конструкции и содержали в себе бланк заказа для интересующихся. Это решение принесло нам значительную прибыль, но к нам обратилось другое страховое агентство, предложение которого на первый взгляд казалось более привлекательным. Они хотели не просто купить у нас слоган, но и разделить с нами пополам полученную прибыль. Наша задача состояла в том, чтобы рекламой и другими программами возбудить интерес зрителей, после чего составить и отправить страховые полисы. Как считало страховое агентство, из этой системы мы получим доступ к такому долгосрочному источнику дохода, рядом с которым доход от продажи слогана просто померкнет.

Для облегчения работы по составлению страховых полисов мы привлекли к работе одного из менеджеров NLC. Мы предложили ему также владение частью учредительного капитала нашей фирмы, который он немедленно принял. Но когда дело дошло до того, что он должен был уволиться со своей постоянной работы, он передумал.

На это четыре наших соучредителя сказали что, слава богу, что мы избавились от него, но Боб и я настаивали на том, что нужно попытаться убедить его. После длительных переговоров, эта фигура приступила к работе. Оглядываясь в прошлое, сегодня я должен признать, что нужно было принять мнение большинства. Если кто-то боится взять на себя предложенный предпринимательский статус, то действительно будет лучше, если он больше не появится на Вашем горизонте. Так же как и те, которые предлагают этот статус, при виде страха в глазах будущего партнера должны немедленно ретироваться. Мы же посчитали, что приобретаем великолепного партнера, который хорошо разбирается в мало знакомой для нас сфере и который, по крайней мере, будет благодарен за то, что его приняли в экипаж ракеты, готовящейся к взлету. Но как вы увидите дальше, все произошло совершенно иначе.

С новым человеком на борту мы готовы были врубиться в новый страховой проект. В первом своем рекламном фильме мы предлагали страхование жизни для ветеранов, и нашим первым человеком рекламы был генерал Джон Эйзенхауэр (сын Айка). В последующие пять лет мы получили в виде комиссионных более чем десять миллионов долларов и смели с поля всех наших конкурентов. После генерала Эйзенхауэра мы провели еще несколько успешных кампаний с Гленном Фордом, Майклом Лондоном, Диком Ван Паттенем, Гэрри Морганом, Бобом Баркером и Мерилин Олсен. Часть произведенного нами дохода получали мы, но большую часть все же получало страховое агентство. Мы надеялись, что в один прекрасный день мы все-таки получим обещанную нам половину.

В 1985 году, когда мы начинали верить, что наша ракета вот-вот выйдет в открытый космос, вдруг заметили, что агрегат вошел в крутое пике. Страховое агентство было продано совершенно незнакомому человеку, и мы посчитали, что пришло время превратить в реальные деньги надлежашую нам половину, о которой нам всегда говорили, что она составляет 20-25 миллионов долларов. Но, несколько месяцев спустя, новый владелец сказал, что наша часть не стоит ничего, мало того, он не станет платить даже те 4,5 миллионов долларов, которые они должны были нам за прокрученную еще в то время рекламу. Мы же, соответственно, должны были своим подрядчикам, задействованным в кампании.

Владельцы страховой кампании не боялись того, что мы подадим на них в суд, потому что хорошо знали, имея все шансы выиграть процесс, у нас нет ни времени, ни денег, ни сил для этого затяжного противоборства.

Мы вынуждены были проглотить эту горькую пилюлю, подписать соглашение о расторжении сотрудничества и попрощаться с принадлежащими нам по праву миллионами долларов.

Мы стояли на краю пропасти без денег, без работы и без новых

изделий, которые можно было бы продать. У нас не было ничего кроме долга в сумме 4,5 миллиона долларов, который нам нечем было погасить. Казалось, что ничто не может спасти нас от краха. Но давайте посмотрим, что произошло дальше

Первое, о чем нужно знать: Нет ничего лучше, чем хороший партнер.

Во-первых, президент страховой компании, которая разорила нас, больше симпатизировал нам, чем новым владельцам. Он уволился от них и обратился к нам с предложением стать нашим новым партнером и помочь присоединиться к другой страховой компании. Нам нечего было терять, а Бен Вайвер, так звали бывшего президента, не мог рассчитывать на что-то особенно хорошее, однако он добился, что наш банк продлил нам сроки погашения задолженности примерно на сумму в два миллиона долларов. Как он мог этого добиться? Заложив все свое имущество и имущество своей супруги, т.е. отдал в залог результат трудов всей своей жизни. Если бы мы проваливаемся, он проваливается вместе с нами и теряет все. Но это еще не все. Он начал искать такого страховщика, с которым мы вместе снова могли бы запустить наш бизнес. Несколько недель спустя он нашел такую фирму и положил нам на стол великолепное коммерческое предложение.

Несколько позже Боб Марш и Джон Марш приступили к разработке условий, при которых мы смогли отложить на некоторое время погашение задолженности нашим бывшим поставщикам. Дейв Марш договорился с телеканалом о более медленном темпе оплаты и о предоставлении новых кредитов. Эдд Шипли и я на полных парах работали над разработкой новой страховой рекламной кампании. Мы буквально бежали наперегонки со временем и все хорошо помнили о том, что потеряем даже собственный дом, если провалимся. Один из наших субподрядчиков, владелец телефонной службы приема заказов, которому мы должны были \$250 000 дал нам не только отсрочку, но и открыл новую кредитную линию на свои услуги в сумме 1 миллион долларов, сказав при этом, чтобы мы не волновались, потому что если все будет хорошо, то и он не останется в накладе.

Другой наш субподрядчик, которому мы тоже должны были деньги, предоставил нам отсрочку на неопределенное время, сказав то же самое, и предоставил кредит на свои услуги в сумме \$50.000. Кажется, так, тогда, когда мы на это даже не рассчитывали, он отблагодарил нас за то, что за все годы сотрудничества мы никогда не считали своих подрядчиков своей рабской прислугой, а всегда относились к ним великодушно и щедро.

С новой страховой компанией мы подписали контракт в середине ноября. Две недели спустя я ужинал с Гарри Морганом. Я рассказал ему о наших бедах и о том, что мы должны начать новую кампанию,

для того, чтобы заработать деньги для спасения фирмы. Гарри сказал, что готов быть человеком рекламы в нашем новом клипе. Я поблагодарил его за такое великодушное предложение, но объяснил, что несколько лет назад, задействовав его в нашей работе, мы уже исчерпали «его притягательную» силу и заполнили этим рынок до отказа.

Однако Гарри твердо стоял на своей идее. Два года назад в возрасте сорока семи лет умерла его жена, а мы стали для него близкими друзьями. Гарри невероятно тяжело пережил потерю своей супруги, матери его четырех прекрасных сыновей. Я признал, что его предложение очень заманчиво, но в данный момент это не сработает. И тогда Гарри сказал мне нечто такое, что вбило гвоздь в мою голову:

- Стив, Вы знаете, каким ужасным испытанием стала для меня потеря Эйлин. И если мои душевные испытания были бы отягощены еще и материальными проблемами, то я просто не пережил бы всего этого. Конечно, у меня не было материальных проблем, но многие из тех, кто овдовели, вплотную столкнулись с этими проблемами. Я не знаю, сквозь какие страдания они прошли, но я с удовольствием расскажу, через какие страдания прошел я.

Я ответил, что никогда бы не посмел просить его об этом. Он сказал, что я, наверняка, смогу написать сценарий очень тактично, тогда и он способен будет предстать перед камерами. Так и случилось. За шесть дней были осуществлены съемки, спустя неделю тестовая трансляция, а еще через неделю мы уже «напрямую» транслировали рекламную кампанию по всей стране. От рождения идеи до общегосударственной кампании прошло шесть недель; на такую же продукцию у конкурирующих с нами фирм уходило 9-18 месяцев. Эта кампания за три месяца заработала для нас 3 миллиона долларов, и наш долг составлял в это время 1,5 миллионов долларов, что все еще было приличной суммой для того, чтобы можно было положить нас «на лопатки».

Второе, о чем нужно знать: Нет ничего хуже, чем плохой партнер.

Бен Вайвер и все остальные мои партнеры, с которыми мы начинали, делали все возможное для того, чтобы удержать фирму на плаву, но тот партнер, которого мы взяли на борт шесть лет назад, вел себя уже совершенно иначе. Его, кроме него самого, не интересовало ничего. Он постоянно спрашивал: «А что будет со мной?» Что будет с нами, его совершенно не волновало. И что было еще более ужасно, он постоянно клеветал и оговаривал кого-то, естественно за спиной у этого человека. Например, нашим субподрядчикам он говорил о нас, что мы совершенные профаны и не разбираемся ни в чем. Но и этим не ограничилась его благородная миссия. Он тайно встретился с нашим конкурентом и выдал ему все, что знал о нашем бизнесе и о

наших планах. В один прекрасный день он появился на дневном совещании руководителей и с надменным видом заявил, что выходит из бизнеса и переходит в конкурирующую фирму.

Мы, совершенно оторопелые, смотрели друг на друга. Ведь мы считали его членом своей семьи. Боб Марш предоставил ему огромную, стоимостью на всю жизнь, возможность. И сейчас, когда мы оказались в трудной ситуации, этот человек не только покидает корабль, но и предаёт нас, раскрывая наши секреты конкуренту. Нашему адвокату он заявил, что у нас нет никакого шанса выжить, а что касается его лично, его мечтам, связанным с нашей фирмой, пришел конец!

Иными словами, когда мы боролись за то, чтобы наш корабль не пошел ко дну, он, вдобавок ко всему, выпускал в нашу сторону торпеды. Но потом, как вы знаете, последовала рекламная кампания, которая вовремя выдернула нас из пучины водоворота.

Для нашей следующей страховой кампании я пригласил Гевина Мак-Лайда (капитана океанского лайнера «Корабль любви»). Мы предлагали страховку для людей в возрасте старше пятидесяти лет, и, естественно, что важным условием для заключения страхового договора, было состояние здоровья человека, желающего застраховать свою жизнь. У меня уже имелся нужный, очень подходящий для этой рекламы человек, но я никак не мог найти тот заветный «крючок». И вдруг мой отец предложил «закинуть» его личную историю. Он перенес три операции на сердце и ни один страховой агент не застраховал бы его жизнь, но рекламируемая нами схема страхования, даже ему спокойно позволяла приобрести такую страховку.

Я изготовил два варианта рекламы: в одном варианте клипа был задействован только Гевин МакЛайд, во втором рядом с ним появлялись мой отец и моя мать. Именно этот вариант завоевал пальму первенства. Причем совершенно невероятным образом: во всей мировой истории еще ни один рекламный фильм прямого воздействия не приносил еженедельно такое огромное количество заказов, чем этот клип. Более 125000 звонков с заказами еженедельно! Эта кампания заработала для нас достаточно денег для того, чтобы мы смогли полностью расплатиться с долгами и снова вступить в борьбу. Да, поистине человек никогда не знает, чем обязан своим родителям...

Между тем, наш бывший партнер - «торпедист» тоже сделал свой рекламный клип. Он, как две капли воды, был очень похож на наш, с той только разницей, что в нем выступал другой известный человек и другая семейная чета. Но его успех практически был никаким и корабль, вернее фирма нашего «торпедиста» вскоре пошла ко дну. И в самом деле, всем его мечтам пришел конец. Для нас же...

Третье, о чем нужно знать: Мечты никогда не имеют конца!

Люди, которые по настоящему верны своей мечте, прощаются с

ней только тогда, когда умирают. Недаром говорят, что мечта умирает последней. Даже в Библии сказано, что там, где нет видений, там наступает запустение. Если мы предаем свою мечту и не стремимся «предвидеть» грядущие за ней события, то, возможно физически не умрем, но нашему душевному состоянию и амбициям наносится очень серьезный урон. Наш бывший партнер мечтал о миллионах долларов. Когда наш корабль начал тонуть, его мечта тут же улетучилась, и он как крыса выпрыгнул из тонущего корабля, чтобы спасти свою шкуру. На самом деле, он совершенно не считался с нами и с самого начала преследовал только свои интересы. Мы же мечтали совсем о другом. Конечно же, мы так же мечтали зарабатывать миллионы, но не только это было силой, которая объединяла нас. Нам нравилось, и мы очень любили то, что делали, нам нравилось работать вместе над решением стоящих перед нами задач! Ни один из нас не стремился найти себе другую фирму, и что еще более важно, ни один из нас не помышлял оставить общее дело.

Четвертое, о чем нужно знать: Не сдавайтесь, жмите на педаль и будьте находчивыми!

Существует очень мало людей, имевших счастье видеть осуществленными свои желания, мечты и цели. И когда кажется, что мечты развеиваются, появляется желание «выбросить на ринг полотенце» и сдать на милость победителю, и, к сожалению, очень многие применяют именно эту тактику и сдаются. Мы хотели бы иметь признание, успех и исполнение своих желаний - причем именно так и именно тогда, как мечтали об этом. Поэтому, когда мечта не совпадает с реальностью или «выбивается» из запланированного графика, то появляется желание бросить все и сдать. Это касается как деловых, так и личных взаимоотношений...

Куда деваются в это время такие качества как верность, преданность, одержимость, выдержка, чувство ответственности, находчивость и оригинальность? Мечты, как правило, осуществляются совсем не случайно, а потому, что человек совершает все от него зависящее для достижения поставленной цели и «задействует» при этом все упомянутые выше качества.

Те люди, у которых напроочь отсутствуют эти качества, пусть не рассчитывают на то, что их мечты когда-нибудь, будут осуществлены. Как сказал когда-то Томас Эдисон: «В твердые времена будущее за твердыми парнями!».

Если не получается осуществить какую-то мечту или какую-то цель, не сдавайтесь, а переключайтесь на более высокую скорость. Не бойтесь по ходу дела корректировать свои действия и пересматривать свои цели.

Если Вы ударитесь лбом о трехметровую стену, то не утешайте себя тем, что «я все равно не смогу преодолеть эту высоту», а

попытайтесь найти технику, при помощи которой можно было бы преодолеть эту высоту. Например, найдите немного древесного материала и соорудите себе четырехметровую лестницу. Но этого мало. Приставьте ее к стенке и начинайте подниматься по ней, постепенно, ступенька за ступенькой осваивая новую высоту. У одного из профессоров-преподавателей теории бизнеса из университета в Лос-Анджелесе спросили, что является залогом успешного предпринимательства. Профессор ответил:

- Невероятная выдержка. Эти люди никогда не сдаются. Два моих первых рекламных фильма с Ричардом Симменсом, рекламирующим тренажер, принесли оборот в сумме 10 миллионов долларов. Третий мой фильм также произвел большой фурор. Казалось, что из этого лимона выдавлена последняя капля. Я не жалел, потому что заработанных 10 миллионов звучали совсем не так уж плохо, но мечта на этом уровне, как мне казалось, уже иссякла. Мой партнер Эдд Шипли считал, что это совсем не так и пересмотрел планы. Вместо двухминутного клипа он сделал тридцатиминутный «большой» фильм об этом тренажере. И в результате? Тренажер жил на экране еще шесть лет и принес оборот в размере 160 миллионов долларов. Представьте себе, если бы Эдд послушал меня и посчитался с моим пессимистическим мнением. Спасибо тебе, Эдд!

Пятое, о чем нужно знать: Никогда не выступай на скачках на хромой лошади!

Словом, когда человек предает свои мечты? Боб Марш, в связи с этим рассказывал одну очень интересную историю. Однажды он вел переговоры с тогдашним шефом компании Norton Simon Industries Дэвидом Дж. Махони, на рабочем столе у которого стояла фигурка лошади о трех ногах. Боб спросил у Дэвида почему он держит на столе эту сломанную статуэтку.

- Для того чтобы она постоянно напоминала мне, что нельзя участвовать в забеге на хромой лошади! - ответил Дэвид. Иначе говоря: иногда нужно признать, что та или иная идея плоха, и что некоторые мечты неосуществимы. Иногда нужно менять лошадей. Некоторые люди чувственно настолько тесно привязывают себя к своим желаниям и мечтам, которые лелеют, что неспособны отказаться от них. Они болезненно цепляются за свою призрачную мечту, вплоть до тех пор, пока она окончательно не испортит им жизнь.

У каждого рекламного фильма прямого реагирования существует свой жизненный цикл. Первые шесть месяцев он живет, последующие шесть лет он терпит. И всегда приходит то время, когда любой клип уже не приносит столько заказов, что его стоит транслировать дальше. Наша «лошадь», рекламирующая тренажер и заработавшая для нас приз в сумме 160 миллионов долларов, в конце концов стала настолько «заезженной», что ее не стоило больше погонять. И мы сняли с экрана

рекламу тренажера и стали его продавать через фирмы, занимающиеся продажей такого вида товаров.

Без сомнения, очень трудно увидеть менеджеру, предпринимателю и кому-либо угодно, что великая мечта превратилась в хроую лошадь, которую нельзя больше использовать в забеге. Недавно самое крупное американское предприятие, занимающееся продажей товаров широкого потребления, потратило на пропаганду нового изделия более чем два миллиона долларов, с участием очень известного человека в качестве человека рекламы. Это было их первой попыткой продать что-либо по телевидению.

Без предварительного тестирования, они стали «напрямую» транслировать клип и с треском провалились. Мы слышали, что каждая \$1000, уплаченных ими за трансляцию, принесла им \$50. Если это правда, то это тоже своего рода мировой рекорд. Это не только хромая и трехногая лошадь, это лошадь у которой вообще ампутированы все ноги! И самое большое удивление у нас вызвало то, что после этого фирма снова произвела новый рекламный фильм того же изделия с тем же человеком рекламы. Не стоит даже говорить, что они могли сэкономить кучу сил, если сразу бы сняли деньги при входе в туалет. К сожалению, им не повезло встретиться с Дэвидом Махони и его лошадью на трех ногах.

Недавно мы сняли забавный рекламный фильм о всемирно известном семействе изделий. Человеком рекламы у нас выступал актер, звезда одного из десяти самых известных в Америке телесериалов. Сошлось все: Великолепное изделие, великолепный актер-пропагандист, и невероятно красивый рекламный фильм. Началась трансляция и, несмотря на то, что мы все же заработали на этом, но это была далеко не та сумма, которую мы обычно зарабатывали своими другими программами. Мы протестировали изделие по более низкой цене, но тщетно. И в этот момент, вместо того, чтобы бросить на рекламу новые миллионы долларов, мы признали, что плохо оценили рынок данного изделия. Выбросить на ринг полотенце нам не менее тяжело, чем кому-либо другому, но мы сделали это! После чего спокойно могли работать над следующим проектом, над осуществлением своей следующей мечты.

Как узнать, что мечте пришел конец, он исчерпала себя или нуждается в пересмотре? Большинство слишком быстро отказывается от нее, поэтому я считаю, что все же стоит немного повременить с выводами. Когда действительно терпение уже лопается, и мы сдаемся, то это всегда еще будет более выгодно, чем если бы дальше пытались выявить скрытые в ней возможности. Из десяти раз в девяти случаях не нужно было бы сдаваться. Настройтесь и будьте находчивыми. Но если вдруг Вы наткнетесь на лошадь, у которой три ноги, то не пытайтесь сделать из нее чемпиона по дерби. Преимуществом хорошего партнерства является то, что если семь пар глаз наблюдает

за происходящим, то кто-то рано или поздно заметит, что лошадь хромает; во всяком случае, обычно, но не всегда, право большинство!

Записная книжка успеха

Создание корректных альтернатив. Что нужно знать об успехе (обзор)

Первое: Нет ничего лучше, чем хороший партнер.

Второе: Нет ничего хуже, чем плохой партнер.

Третье: Мечты никогда не имеют конца!

Четвертое: Не сдавайтесь, жмите на педаль и будьте находчивыми!

Пятое: Никогда не выступай на скачках на хромой лошади!

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

1. Еще раз просмотрите пункт «С» раздела «Стратегии и идеи для поиска и привлечения наставников» в конце 4-й главы.

2. Составьте список тех своих более давних деловых и личных целей, которые Вам не удалось осуществить.

3. Рядом с каждой такой неосуществленной целью или мечтой напишите причину, по которой, как Вы считаете, не довели ее до конца. После эту сгруппируйте их по критерию СБ (= Слишком быстро отказался) и ХЛ (= Хромая лошадь).

4. Из числа категории СБ выберите те цели, которые, как Вы считаете, можно было осуществить. Что было тем, чего у Вас не было, и что мог бы Вам предоставить хороший деловой партнер (материальную базу, помощь в организации рынка, помощь в организации дела и т.д.).

5. Еще раз снова просмотрите список целей, составленный в порядке их важности в конце 2-й главы, и опишите те специфические препятствия, которые стоят на пути к реализации этих планов и целей.

6. Опишите все те креативные альтернативы, которые приходят Вам в голову и которые могли бы устранить эти препятствия.

7. Опишите те черты и свойства, по которым Вы выбрали бы себе делового партнера, который помог бы Вам устранить эти препятствия.

8. Есть ли среди Ваших актуальных целей и планов такие планы, которые потенциально можно считать «хромой лошадью»? Если да, то, какие события или обстоятельства дали бы Вам однозначно понять, что речь идет о хромой лошади, и что последовательно нужно сменить эту лошадь на другую.

Глава 11

ШАГИ СТОИМОСТЬЮ В МИЛЛИАРДЫ ДОЛЛАРОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ К НЕМЕДЛЕННОЙ ПРОДАЖЕ И УБЕЖДЕНИЮ

**Как нужно продавать за две минуты то, для чего
большинству специалистов по торговле требуются многие
часы**

После более чем восьмисот рекламных клипов, которые принесли заказы на самые различные товары от страхования жизни до книг, видеокассет и косметики на сумму более чем 20 миллионов долларов, даже идиот мог бы обучиться тому, что эффективно, а что нет; что работает, а что нет.

На первом месте моей работы, первая статистическая цифра, которую я имел счастье узнать, было то, что даже хорошему страховому агенту для того, чтобы продать одну единственную страховку, в среднем требуется трехкратное одночасовое посещение клиента.

Боб выдвинул идею продавать страховку за две минуты при помощи двухминутных рекламных фильмов. Что и сказать, сначала я не очень был вдохновлен его оптимизмом. Был 1978 год, несмотря на то, что моими двухминутными рекламными роликами мы уже сделали многомиллиардный оборот, этот способ не казался слишком подходящим для продажи страховок.

В двухминутном рекламном клипе для убеждения покупателя отведено только сто секунд, потому что минимум двадцать секунд нужно дать возможность покупателю для того, чтобы он запомнил номер телефона и/или адрес, по которым можно осуществить заказ рекламируемого товара. Как представить себе, что за сто секунд можно продать страховку. Боб, однако, все же знал как: в двухминутном рекламном фильме нужно подать потенциальным покупателям такую основную информацию, которая будет достаточна для того, чтобы человек захотел заказать бесплатный информационный буклет; т.е. мы на самом деле стремились не к тому, чтобы заполучить готового покупателя. Эта мысль казалась уже более реальной, но самые лучшие

страховые компании Америки несколько лет назад уже погорели на этой идее.

Вторая идея Боба выглядела прямым попаданием в цель: нужно найти такого знаменитого человека, авторитет которого был бы таким, чтобы потенциальный покупатель, не задумываясь, поверил достоверности и надежности того, что он будет говорить о преимуществах и недостатках страховой схемы. Обладая таким авторитетом и подлинностью, простое появление на экране этого человека будет достаточным для того, чтобы поговорить о проблемах на протяжении ста секунд, а также о том, как данная схема страхования решает возникающие задачи. И тогда, возможно, появится достаточно заказчиков для того, чтобы рекламный клип окупился. Нашим целевым сегментом рынка стали люди, старше пятидесяти лет. Нашим человеком рекламы стал сенатор Сэм Эрвин, который в свое время был председателем комиссии по слушанию Уотергейтского скандала и который, в связи с этим, множество раз выступал по телевидению. Его авторитет был несомненным и безупречным, его безоговорочно уважало более чем десять миллионов взрослого населения Америки. Какой авторитет имел этот человек? В аэропорту Лос-Анджелеса, когда он сюда прибыл, пассажиры опустили свой багаж и стоя аплодировали ему. Такое явление я не видел в случае ни с одной другой знаменитостью, занятой у нас.

Как выяснилось, обе идеи Боба оказались удачными, и это было выгодным как для нас, так и для страховой компании. Этим мы открыли новую эпоху в продаже страхования жизни. Когда в 1978 году мы прекратили бизнес, связанный с телевизионным страхованием жизни, рынок заполнили крупные страховые компании, которые пытались копировать наши методы. Первые одиннадцать лет я написал и снял примерно восемьсот двухминутных рекламных клипов, которые принесли более чем десять миллиардов долларов комиссионных от продажи страховых полисов и более чем сто миллионов долларов от продажи различных товаров. И от чего я сам удивился, кроме страхового бизнеса, не было ни одной фирмы, которая успешно могла скопировать то, что делали мы. (Копированием - kiosk-off - я называю то, когда кто-то повторяет успешный товар или кампанию, изобретенные другой фирмой или изобретателем). И в такой стране, где буквально каждое успешное дело немедленно начинаю копировать действительно странно, что кроме нас больше никто не смог паразитировать на этом.

По-моему, для этого было несколько причин. Во-первых, кроме страховой компании, больше никто не знал, какой успех приносят нам наши рекламные кампании. В качестве частного предприятия мы не обязаны были разглашать данные своего оборота, да мы и не разглашали ничего. Во-вторых, большие специалисты-теоретики отрасли и пишущие эксперты по торговле, постоянно указывали на

то, что знаменитость, задействованная в качестве человека рекламы, не слишком многое приносит «на кухню» и не влияет на увеличение оборота, поэтому не стоит тратить на нее слишком много денег. В-третьих, и это самое важное, телевизионная служба, торгующая товарами по заказу, действительно очень специфическая сфера, в которой существует только несколько человек, знающих в ней толк и понимающих о чем идет речь.

Успешный телемаркетинг выглядит так, как будто человеку нужно пройти над глубоким каньоном по очень узеньким мосткам без страховочной жердины в густом тумане при видимости один метр. Неискушенные фирмы пробегают эти узенькие мостки с такой скоростью, с которой привыкли двигаться по мосту Golden Gate в Сан-Франциско. Помню, например, что одна из самых крупных в Америке телефонных компаний выступила с еженедельной рекламной программой, призывающей новых абонентов. Они подсчитали, что привлеченные ими новые абоненты ежегодно будут тратить на переговоры примерно \$200. Если на каждые \$50, затраченных на рекламный фильм, будет один новый абонент, то они смогут заработать на этом очень неплохие деньги. Они заказали в нашем агентстве ужасно дорогую и расточительную серию рекламных передач. Знаменитого человека они не привлекали, потому что были весьма «подкованы» и знали из специальной литературы, что это пустая трата средств. Они не мелочились на двухминутные рекламные клипы, а сразу заказали целую серию рекламных передач. Они были очень довольны изготовленными фильмами вплоть до тех пор, пока они не начали транслироваться на государственных каналах. Результат был поразительным. Оказалось, что за каждого нового абонента они выложили \$15000 рекламных затрат! Или говоря иными словами: новый абонент, приносящий \$200 в год, обошелся им не в \$50, а \$15000! Это выглядело так, как будто бы человек прыгнул с обрыва в Большой Каньон...

Пришло время рассказать, как мы завоевали главный приз своими сериями рекламных передач, в то время как самое крупное предприятие Америки проиграло само себе на собственном поле. Но разрешите провести мне еще одну аналогию. Майкл Джордан, по мнению многих, величайший баскетболист современности. Но значит ли это, что он был бы таким на футбольном или гандбольном поле? На каждой арене нужно иметь различные таланты и способности. Что Вы сказали бы на то, если перед взлетом самолета командир его экипажа сказал бы Вам, что не он будет пилотировать самолет, а Майкл Джордан, который еще никогда в жизни не сидел за штурвалом самолета, но лучше всех в мире умеет забрасывать баскетбольный мяч в корзину? Сколько пассажиров аплодировали бы этому решению и сколько из них немедленно двинулись бы направлению к ближайшему выходу?

Так же наивно и смешно было бы предполагать, что фирма, возглавляющая топ-лист самых известных предприятий Америки Fortune 500, сразу же будет успешной на непосредственном телевизионном рекламном рынке, не обладая при этом необходимыми для этой коммерческой сферы соответствующими опытом, подготовкой и знаниями; не имея понятия о том, когда, где и какая телекомпания функционирует и при каких технических и экономических условиях. Не говоря уже о том, что здесь нужно серьезно решать вопросы, касающиеся количества вариантов, ценовой политики. В вопросах селекции человека рекламы и еще тысяча и один подобный вопрос. Из одного-двух десятков элементов уже можно сложить сотни вариантов, а из этой сотни только один или два может принести успех, остальные же только гарантированный провал.

И когда спрашивают, есть ли надежный и легко усваиваемый рецепт успешной телевизионной рекламной кампании, то я должен сказать, что такого рецепта не существует. Однако у меня есть целый ряд навигационных карт. В случае применения рецептов и формул при определенных условиях, это приводит к одному и тому же результату, т.е. здесь мы сталкиваемся с точно предсказуемыми механизмами. В нашей сфере таких рецептов и формул нет, и не может быть! Но так как мы двадцать лет плавали по штормящим морям, нам все же удалось разработать определенные принципы и «навигационные карты». За нашей спиной более чем восемьсот рекламных передач, которые в самое различное время и в самых различных местах транслировались местными и государственными телеканалами Америки, поэтому, у нас уже сформировалось определенное представление об опасных и полезных морских течениях, о затонах и песчаных наносах, и, что самое важное, о самых лучших гаванях и, ведущих к ним, самых безопасных морских путях.

При производстве успешных рекламных передач прямого телевизионного воздействия, нужно принимать серьезные решения в следующих сферах:

1. Выбор изделия.
2. Выбор человека рекламы.
3. Что Вы собираетесь предложить покупателю.
4. Стратегия выбора вариантов.
5. Точный и подробный до мелочей сценарий.
6. Медиа стратегия и ее выбор.
7. Льготы, эксклюзивные предложения.
8. Телефонные сценарии.
9. Выполнение заказов.
10. «Последующий уход» или back-end marketing (когда мы снова, несколько позже возвращаемся к покупателю по почте с каким-то новым предложением или новым маркетингом).

В этой главе мы рассмотрим одну из «навигационных карт»,

причем ту, на которой фигурируют ключевые элементы двухминутной телевизионной рекламы, приносящей оборот более чем десять миллионов долларов. Другие «навигационные карты» мы рассмотрим в следующих главах.

Те ключевые элементы, при помощи которых я за сто секунд телевизионного рекламного времени умудряюсь продавать какое-то изделие, можно применять для повышения эффективности продажи в любой другой коммерческой сфере. И что не менее важно, с такой же эффективностью можно использовать их и для убеждения других людей, будь-то дома или на службе.

ТО, ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О РЕКОРДНЫХ ПРОДАЖАХ ЗА РЕКОРДНО КОРОТКОЕ ВРЕМЯ

Первое, о чем нужно знать: Возбудить интерес!

Представьте себе, что Вы смотрите по телевизору свою любимую программу. Что Вы делаете, когда начинается реклама? Приказываете присутствующим в комнате немедленно замолчать, потому, что это то, что Вас больше всего интересует? Вряд ли. В этот момент человек, как правило, немедленно тянется к пульту дистанционного управления, чтобы понизить звук или заглянуть на другие каналы, или встает, чтобы немного пройтись или сходить в туалет и т.д. Словом, какого черта можно продать в этом случае за две минуты? Конечно же, ничего. Если только... Если только не удастся немедленно и хотя бы на пять секунд удержать внимание зрителя. Самым первым и самым важным моментом продажи любого товара является овладение вниманием потенциального покупателя и немедленное возбуждение его интереса.

Некоторые считают, что этот элемент не является важным, потому что они работают с клиентом «с глазу на глаз». Это совсем не так! Независимо от того, проводите ли Вы презентацию товара потенциальному или новому клиенту, или хотите, чтобы Ваш шеф или супруг принял Ваше мнение, первым и самым важным делом является то, чтобы завладеть его вниманием. Причем так, чтобы после этого тот человек на самом деле услышал то, что Вы ему объясняете, и чтобы он способен был запомнить это! Независимо от того к кому Вы обращаетесь, голова у человека забита собственными проблемами, мыслями и ощущениями, которые владеют его вниманием, в то время как Вы хотели бы пробиться в его подсознание. И если Вы думаете, что Вам удалось это, потому что человек стоит от Вас на расстоянии вытянутой руки, и Вы достаточно громко обращаетесь к нему, и Вы отчетливо видите друг друга, то это значит, что Вам еще не полностью удалось постичь функционирование человеческой души и его

личности.

Как можно сконцентрировать внимание других на одной фразе, сказанной Вами? В рекламных фильмах я нашел для этого три приемлемых способа. Первый из них нельзя применять лично, только два других. Первый и самый лучший способ, это когда в первую же секунду на экране появляется известная всем и любимая всеми известная личность, причем такая, которая не задействована в других рекламных фильмах. Почему это так эффективно? Вспомните: будучи на каком-то приеме или фуршете, Вы вдруг слышите голос старого знакомого, которого давно не видели, в какую сторону поворачивается Ваша голова? Или если на этот же прием вдруг является какая-то знаменитость, что происходит тогда? Наверняка, все начинают смотреть в ее сторону, поднимаясь на цыпочки или «случайно» оказываясь в непосредственной близости к такому человеку.

На телевидение ситуация такая же. Нужная известная личность немедленно привлекает к себе внимание зрителей и лучшего чем этот способ, я еще ни разу не встречал. Есть, однако, еще два отличных способа, которые работают прекрасно. Первый - это то, когда Вы сразу же начинаете с какого-то вопроса; а второй, если начинаете с какой-то характерной и конкретной фразы. Если у вас нет возможности привлечь какую-то знаменитость, то изберите способ постановки вопроса или неожиданной фразы.

Наша фирма в моем первом рекламном фильме начинала свой карьерный бег со следующего заявления: «Прыщи наносят человеку физические и душевные страдания. Они отравляют жизнь как подросткам, так и взрослым» Я уверен, что эта фраза немедленно овладела вниманием тех, у кого в тот момент было прыщавое лицо или вниманием тех родителей, дети которых страдали от прыщей. Рекламный фильм о средствах по уходу за волосами от Лори Дэвис, Шэр начинала следующими словами: «Случалось ли Вам со слезами на глазах наблюдать в зеркале за состоянием Ваших волос? Плюс ко всему, уже само появление Шэр было крючком, цепляющим внимание зрителя. Ее вопрос был уже только кремом на торте. Не существует такой женщины, которой не хотелось плакать, глядя в зеркале на свои волосы. Этим вопросом Шэр овладела не только вниманием зрителей, но нащупала у женщин самое чувствительное место. Результатом этого было самая бурно растущая в мире торговля средствами по уходу за волосами.

Второе, о чем нужно знать: Подсолите...

Каждый, наверное, знает американскую поговорку о том, что «человек может привести лошадь на водопой, но заставить ее пить воду не может». Это совсем не правда! Лошадь будет пить тогда, когда только мы захотим этого. Не нужно делать ничего другого, как

немножко подсолить корм. Она захочет пить точно так же или еще больше, чем мы после пакета съеденной воздушной кукурузы! В устном или письменном общении мы многими способами можем «подсолить» то, что хотели бы выразить, да так, что потом у публики будет непреодолимая «жажда» узнать продолжение и получить дальнейшую информацию. И если Вы солите умело, то публика будет внимать каждому Вашему слову, и Вы сможете рассказать ей все самое важное, о чем хотели сказать.

Что же понимать под понятием «подсолить»? Прежде чем ответить на этот вопрос, я скажу, что это срабатывает всегда, не зависимо от того, к кому вы обращаетесь - к ребенку, к группе людей, в рекламе к массе людей или лично к генеральному директору корпорации «General Motors». В применении этого принципа меня еще никогда не постигала неудача. Вне всякого сомнения, это одно из двух изобретенных мной, самых эффективных средств для общения.

И если хотите знать, мой уважаемый читатель, я только что в последних трех, но, особенно, в последних двух, абзацах применил этот принцип и к Вам. «Подсолить» в этом случае не означало ничего другого, как взвинтить Ваше желание получить дальнейшую информацию еще до получения этой информации. В данном случае я «подсолил» Вас тем, что стал говорить о преимуществах и эффективности этого принципа, но только теперь открыл его суть, но в процессе этого Вы вынуждены были внимать каждому моему слову. И если я хочу быть искренним, человек не должен обманывать хоть бы себя, то должен признать, что в моей книге есть большинство таких мест, ускользающих от Вашего внимания, но я уверен в том, что, читая последние три абзаца, Вы не закрыли и не отложили эту книгу.

Я приведу еще один пример. У нас есть серия видеокассет, касающаяся темы человеческих взаимоотношений и в которой выступает консультант по вопросам семейных отношений доктор Гарри Смолл. Гарри великолепный оратор и что касается его практических советов по вопросам улучшения взаимоотношений, лучшего специалиста, чем он, не существует. Он написал подряд тринадцать успешных книг и проконсультировал в своем приемном покое около ста тысяч людей. В наших рекламных фильмах с участием Джона Теша и Конни Селлек, Гарри великолепно умел «подсолить». Давайте процитируем несколько его «ударных» фраз:

- Знаете ли Вы, мои уважаемы дамы, что есть две вещи, в результате которых молодой человек может сбежать от Вас на край света, если Вы делаете это? Я знаю, что это «ничто» Вы делаете непреднамеренно и, наверное, даже не замечаете, насколько мы мужчины ненавидим это, но если делаете, то у нас в голове крутится только одна мысль, держаться от Вас подальше.

После того, как Гарри объяснил, в чем заключаются эти две вещи, он снова «подсолил» публику следующим заявлением:

- Каждые мужчина имеет особое желание - мало того, это его самое заветное желание - и если Вы, уважаемые дамы его удовлетворите, то у нас останется только одно желание - быть как можно ближе к Вам и проводить рядом с вами как можно больше времени. Но если Вы не удовлетворите это желание, то мы найдем другую женщину, которая сделает это. И сейчас речь идет не о сексе!

Итак? Вам понравилось? Как Вы думаете, сколько женщин переключились на другой канал или вышли из комнаты после того, как прозвучали эти несколько фраз? Ни одна! Как видите «присолить» сообщение помогает привлечь и удержать внимание аудитории, независимо от того, обращено ли оно к одному человеку или к миллионной телеаудитории. И здесь существует одно важное правило: если Вы чувствуете, что человек, к которому Вы обращаетесь, слушает Вас недостаточно внимательно, или упомянутая тема волнует его недостаточно, то подбросьте ему еще горсть «соли», прежде чем перейти к существу вопроса.

Возвращаясь к предыдущему примеру, если первая порция «соли» не заставила бы остаться женщин на месте, последовала бы вторая:

- Если супруга длительно не способна удовлетворить это желание, то значительно возрастает вероятность того, что муж начнет искать приключения на стороне, т.е. таких женщин, которые способны будут удовлетворить это желание.

Когда Гарри чувствует, что публика уже невероятно заинтригована узнать, что же это за желание, тогда приступает к рассказу о его сути. И если он делает это после соответствующей порции соли, то слушатели запомнят это и уже никогда не забудут.

Третье, о чем нужно знать: Используйте образные выражения, вызывающие к чувствам.

Это самая эффективная техника в письменном и устном общении. Она не задается целью завладеть вниманием и удержать его, а, воздействуя на полушария мозга человека, пытается добиться того, чтобы он не только услышал, но и почувствовал то, что Вы хотели сказать. Потому, что сказанное таким образом, надолго зафиксировано у него в памяти. Самые великие ораторы в устном и письменном общении всегда были мастерами в применении образных фраз, наполненных чувствами. Проще говоря, словесный чувственный образ, не что иное, как фраза или короткая история, которая дает возможность прочувствовать и увидеть сказанное внутренне, визуализируя представление об этом. Ее длительность колеблется от одного слова до истории, рассказанной на протяжении двух-трех минут. Так как я считаю эту технику чрезвычайно эффективной, я расскажу о ней более подробно в конце этой главы в разделе

«Стратегии и идеи к более эффективному общению».

В предыдущих главах я говорил уже о том, что Вы, как человек, должны считать, что успех и цели Ваших подчиненных являются самым важным для Вас делом, и если Вы будете поступать именно так, то и они сделают все ради Вашего успеха. Эту взаимосвязь выражается очень простой и очень часто оставляемой без внимания истиной: чем успешнее ваши подчиненные, тем более успешным становитесь Вы. И если это изречение мы выразим следующим образом: *... и тогда наши подчиненные возьмут нас с собой в свой крылатый корабль, летящий к успеху...*, то в сознании слушателей это утверждение зафиксируется значительно мощнее, чем, если бы изрекли его, как простую теорию.

Гарри Смолл рассказывал об одном подчиненном, который добился у своего начальника подобными образными выражениями немедленного повышения в зарплате и в должности. Джон (подчиненный) знал, что Том (начальник) ветеран второй мировой войны, награжденный многими высокими военными наградами, который всегда с огромным чувством вспоминает минувшие битвы. Джон не жалел времени на составление тех образных выражений, которые в достаточной степени взвинтили чувства старого бойца для того, чтобы тот способен был понять и почувствовать ощущения Джона. Джон сказал ему:

- Том, помните, когда Вы служили в пехоте, кто был самым лучшим Вашим другом?

- Ну конечно помню. Пит Харрис.

- Ну тогда представьте себе что Вы с Питом сидите перед боем в траншее, и Пит говорит Вам: «Если бы мне предложили выбрать из всех солдат в мире, с кем бы я хотел воевать бок о бок, то я и тогда выбрал бы тебя! Потому что ты самый лучший». А в конце фразы взял бы автомат и прострелил Вам ногу. Потом бы продолжал: «Том, ты все равно самый лучший. Я всегда буду рядом с тобой» И опять бах и прострелил бы Вам вторую ногу. И дальше: «Том, если начнется бой, я буду прикрывать тебя, пристрелю каждого, кто посмеет поднять на тебя оружие». И опять, бах и прострелил бы Вам руку. Ну, и как бы Вы чувствовали себя, Том?

- Вы шутите? - Посмотрел на него с недоумением шеф, - Я был бы изумлен и очень огорчен таким коварством.

- Вот видите, - сказал на это Джон, - точно так же Вы продельваете со мной, и сейчас я тоже ощущаю именно это.

- К дьяволу, что такого я сделал с Вами? - посмотрел на него шеф еще более недоуменно. - Что плохого я сделал?

- Что? За последний год Вы только и говорили о том, насколько уважаете меня, и что Вы никак не хотели бы допустить, чтобы я оставил фирму, и что никто не работает так упорно, как я. И после этого, на прошлой неделе, когда появилась возможность моего

продвижения, новую должность и повышение в зарплате получил не я, а Бэрри. Том, Вы простреляли обе мои ноги и правую руку и я ужасно огорчен, потому что выстрелил не противник, а человек, которого здесь я больше всех уважаю.

Шеф явно глубоко задумался.

- Джон, я и понятия не имел, что это Вас настолько ранит. С сегодняшнего дня Вы получите повышение в зарплате, а с понедельника должность в утренней смене, которую Вы просили.

Ничто другое не действует так на чувства другого человека, чем образные словесные фразы - если правильно использовать их! В разделе «Стратегии и идеи для более эффективного общения» Вы найдете пошаговый путеводитель, который составлен на основе опыта Гарри Смолла и который даст Вам возможность эффективно использовать словесные чувственные образы как в личном так и в деловом общении.

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ МОЯ СИСТЕМА

Слушая историю моей жизни, люди обычно спрашивают, что является рецептом (секретом, формулой, магическим словом и т.д.). На самом деле я очень простой человек, поэтому и мой рецепт очень простой. Его большую часть я Вам уже раскрыл в 6 и 7 главах и в трех пунктах этой главы, которые нужно знать: *Фундамент нужно заложить еще до начала написания!*

Моя система начинается с определенного подхода, и уважительного отношения к потенциальному покупателю. В моих рекламных фильмах нет ничего такого, чтобы задело чувства покупателя - проще говоря: я не считаю, что мой будущий покупатель дурак! Я не привык строить хорошую мину при плохой игре. У покупателя, наверняка, столько же ума, как и у меня, кроме этого, у покупателя повышенное чувство на различные симуляции, хитрость и обман. Поэтому, о чем бы я ни писал и не говорил, это в мельчайших подробностях понятно и логично и вызывает, скорее, к интеллекту покупателя и не покушается на его чувства.

Я должен четко представлять себе кто мои потенциальные покупатели, и какие их желания или требования могут удовлетворить мои изделия. Если мое изделие не удовлетворяет существующих желаний и требований покупателя, а пытается возбудить желания и требования по отношению к себе, существует огромная вероятность большого провала. Я должен знать также и то, каким специфическим требованиям, лежащим на поверхности, удовлетворяют мои изделия, и (это еще более важно) с какими сопутствующими и основоположными требованиями, желаниями и т.д. их еще можно сопоставить.

Например, если я хочу продать даме новое косметическое

средство, то на поверхности лежит требование того, чтобы придать ее внешности более привлекательный вид без видимого эффекта «боевой раскраски». За этим стоит еще более естественное и глубокое требование выглядеть еще более привлекательно. Чтобы визуально быть более привлекательной, более уверенной в себе и чтобы не нужно было переживать по поводу своего внешнего вида.

Если я продаю блокнот-органайзер, то на поверхности лежит требование того, что покупатель желает быть более организованным и более собранно решать свои дела. Более глубокое желание, которое скрывается за этим заключается в том, что человек хочет сделать больше дел за менее короткое время и чтобы мог видеть, что не было такого дня, когда он забыл о чем-то важном.

Я также должен четко представлять себе, почему мои изделия лучше, чем имеющиеся на рынке другие изделия, удовлетворяют ли они требованиям и пожеланиям моих покупателей. Если мое изделие не превышает изделие конкурента хотя бы на одно свойство и в этом преимуществе я глубоко не убежден, то во время продажи могут возникнуть проблемы, независимо от того, представлено это изделие рекламой или рекламной презентацией.

Долгое время на рынке шлягером номер один был тренажер. Модель, имеющая двигатель предлагалась по цене \$300-\$6500. И когда я услышал о том, что фирма Джейн Фонда готовится выбросить на рынок разработанную ими модель собственного тренажера без двигателя по цене \$300-\$400, то подумал, что его очень трудно будет продать. Ведь какой дурак выложит за тренажер без двигателя почти столько же, сколько за тренажер с двигателем, который стоит не намного дороже...

Потом произошло две вещи. В одном из журналов по защите прав потребителя я прочитал, что покупать тренажеры с двигателем стоимостью ниже, чем \$1100 - это выброшенные деньги. Потому что более дешевые модели имеют плохое качество. Во-вторых, я посмотрел презентацию модели от Джейн Фонда. Я был изумлен. Я понял, что конструкция тренажера имеет массу преимуществ по сравнению с дешевыми «моторными» моделями, мало того в некотором смысле он лучше некоторых самых дорогих, за \$6500 чудо-тренажеров! Его преимуществом была простота, мобильность, надежность, простое обслуживание, встроенный «музыкальный» блок и т.д. Поэтому, когда пришло время написать сценарий к его рекламному фильму, я использовал именно эти преимущества. И мы смогли продать намного больше таких устройств, чем тренажеров со встроенным двигателем.

Я составляю список всех возможных возражений и предубеждений, в результате которых потенциальный покупатель решает, что не купит предложенный товар. Мы можем предлагать покупателю самый совершенный товар в мире, который лучше, чем

все остальные, имеющиеся на рынке товары, удовлетворит его требования и пожелания - уважаемые покупатели и тогда найдут возражение, ссылаясь на которое не станут покупать предлагаемый Вами проект. Мы должны знать базу, на которой лежат все эти ссылки и то, какую из них и как следует победить в более или менее трудном бою.

Возвращаясь к тренажеру от Джейн Фонда. Когда я продумал возражения, на которых базируется отказ от покупки, то составил целых два списка: в первом я выявил те причины, по которым мой потенциальный покупатель вообще не пожелает ввязаться ни в одну тренажерную программу и проделать ее до конца. Во втором списке я описал причины, по которым потенциальный покупатель не захочет купить именно эту модель тренажера. Вот эти списки.

Препятствия, стоящие на пути к тренингу по совершенствованию тела

1. Скучно. Я не люблю заниматься зарядкой.
2. Отнимает слишком много времени.
3. Не удобно.
4. Слишком дорого ходить в тренажерный зал.
5. Домашние тренажеры слишком дорогие.
6. Боюсь, что сделаю что-то не так и получу травму.
7. Я понятия не имею, как делать упражнения и сколько времени для этого требуется.
8. Я уже несколько раз пытался, но все это очень быстро надоело.

Я не куплю именно это устройство потому что:

1. Чуть-чуть дороже я смогу купить вариант со встроенным двигателем.
2. По каталогу или по каналам «шопинга» смогу купить более дешевый вариант без встроенного двигателя.
3. Я лучше куплю устройство другого типа (лыжный тренажер, ступенчатый тренажер, гребной, комнатный велосипед и т.д.)
4. Я в этом ничего не смыслю, понятие не имею, какая конструкция лучше.
5. Что будет, если я куплю его, а он мне не понравится?
6. Он слишком дорогой, у меня нет на это \$360.

Составьте список о том, как изделие само по себе отвергает возражения, отклоняющие покупку. Я считаю, что это самая важная часть сценария рекламы любого товара или написания информационного буклета. Давайте останемся на примере тренажера без встроенного двигателя от Джейн Фонда.

Препятствия на пути к совершению покупки:

ПРЕПЯТСТВИЕ 1. Скучно. Я не люблю заниматься зарядкой.

ОТВЕТ: Встроенный в тренажер аудио-проигрыватель дает возможность слушать во время тренировки Вашу любимую музыку и превратить ее в сплошное удовольствие. Не говоря уже о том, что благодаря отсутствию шума мотора человек может спокойно во время тренировки смотреть телевизор.

ПРЕПЯТСТВИЕ 2. Отнимает слишком много времени.

ОТВЕТ: Исследования, проведенные университетом в Стэнфорде, выяснили, что трехкратное занятие тренингом на протяжении десяти минут дают такой же результат как непрерывное занятие на протяжении тридцати минут подряд. Поэтому вам не нужно тратить на занятия слишком много времени. А так как тренажер находится у Вас дома, то нет необходимости тратить время на поездку в тренажерный зал. И, наконец, так как в тренажере нет мотора, его движущей силой являетесь Вы сами, поэтому за более короткое время можете осуществить более интенсивную тренировку.

ПРЕПЯТСТВИЕ 3. Неудобно.

ОТВЕТ: Так как тренажер находится у Вас дома, и достаточно десяти минут занятий на нем, ни о каком неудобстве не может быть и речи.

ПРЕПЯТСТВИЕ 4. Слишком дорого ходить в тренажерный зал.

ОТВЕТ: После покупки этого тренажера у Вас отпадет любая необходимость посещать дорогой клуб или тренажерный зал.

ПРЕПЯТСТВИЕ 5. Домашние тренажеры слишком дорогие.

ОТВЕТ: Стоимость этого тренажера по сравнению с дорогими устройствами со встроенным двигателем ничтожно мала и его покупка в кредит сроком на 12 месяцев делает его доступным для всех.

ПРЕПЯТСТВИЕ 6. Боюсь, что сделаю что-то не так и получу травму.

ОТВЕТ: Всю свою сознательную жизнь до сих пор Вы ходили и очень медленно ходили. Пользование этим тренажером настолько простое, как будто человек поднимается на пригорок. Механизм вступает в действие только тогда, когда человек начинает его раскручивать и останавливается тогда, когда останавливаетесь и Вы. Более надежную и более подручную конструкцию подобного типа аппаратов не продают нигде. К устройству прилагается бесплатная видео- и аудио-кассета «Jane, s Walk to the Music», которая гарантирует каждому наиболее подходящий для него темп.

ПРЕПЯТСТВИЕ 7. Я понятия не имею, как делать упражнения и сколько времени для этого требуется.

ОТВЕТ: Из прилагаемой видеокассеты Вы можете узнать, как

определить, сколько времени нужно для Вашей индивидуальной нагрузки. На видеокассете приведены упражнения, рекомендованные для начинающих, продвигающихся и продвинутых клиентов.

ПРЕПЯТСТВИЕ 8. Я уже несколько раз пытался, но все это очень быстро надоело.

ОТВЕТ: Эта программа настолько легкая и настолько удобная и обеспечивает настолько быстрое продвижение вперед, что просто невозможно, чтобы она надоела.

А сейчас давайте посмотрим, что можно ответить на то, если кто-то не желает купить *именно этот* вариант тренажера.

ВОЗРАЖЕНИЕ 1. Чуть-чуть дороже я смогу купить уже вариант со встроенным двигателем.

ОТВЕТ: По данным журнала по защите прав потребителей, приведенным в журнале *Consumer Reports*, стоимость тренажеров хорошего качества находится в пределах \$1100 и \$6500. Это в три и двадцать раз дороже стоимости нашего тренажера. Модели со встроенным двигателем имеют свои недостатки. Например, необходимость их сервисного обслуживания, а также проблемы связанные с возможностью получения травмы, их значительный вес, сложность, проблемы с переноской и хранением.

ВОЗРАЖЕНИЕ 2. По каталогу или по каналам «шопинга» я могу купить более дешевый вариант без встроенного двигателя.

ОТВЕТ: Ни один другой тренажер не имеет такого запатентованного, высокотехнологичного решения, чем наш: горизонтальное движущееся колесо. Поэтому приводной ремень без рывка подстраивается под темп Вашего движения и во время движения не сползает, так как это бывает у более дешевых моделей.

ВОЗРАЖЕНИЕ 3: Я лучше куплю устройство другого типа (лыжный тренажер, ступенчатый тренажер, гребной, комнатный велосипед и т.д.)

ОТВЕТ: Все они действительно очень хорошие устройства для аэробики, но более трудные для начинающих и более травмоопасные. Кроме всего прочего ни один из них не является переносным и его хранение требует много места. Если Вы много трудились для того, чтобы иметь красивое жилье, то зачем Вам посреди комнаты громоздкая железная конструкция?

ВОЗРАЖЕНИЕ 4. Я в этом ничего не смыслю, понятия не имею, какая конструкция лучше.

ОТВЕТ: Поэтому мы взяли с собой (я или Джейн) двух экспертов, которые расскажут Вам, почему они считают, что эта конструкция лучше, чем все остальные, имеющиеся в продаже.

ВОЗРАЖЕНИЕ 5: Что будет, если я куплю его, а он мне не понравится?

ОТВЕТ: Мы даем гарантию возврата полной стоимости. Если Вам не понравится тренажер, или у Вас будет любое другое

возражение, Вы можете отослать его обратно, и мы возместим Вам его полную стоимость.

ВОЗРАЖЕНИЕ 6: Он слишком дорогой, у меня нет на это \$360.

ОТВЕТ: Вы можете купить его в рассрочку сроком на 12 месяцев. И тогда его месячная стоимость составит всего \$29,95, и в связи с этим аппарат доступен для каждого.

Как видите, учет возможных возражений и ответы на них являются основой эффективной презентации и рекламирования товара.

***Правило предварительной подготовки:** Без соответствующей предварительной подготовки даже приблизительно невозможно осуществить такую эффективную презентацию товара, какую можно осуществить после проведения предварительной подготовки.*

СОСТАВЛЕНИЕ СЦЕНАРИЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА

Когда составлен список всех предубеждений и возражений, по которым покупатель может отказаться от покупки предложенного Вами товара или услуги, а также составлен список ответов на эти предубеждения и возражения, то это было последней фазой подготовки к составлению устного или письменного сценария презентации Вашего товара. Здесь может идти речь как о тридцатиминутной программе, возбуждающей внимание и интерес покупателя (Sales call), так и о двухминутном рекламном клипе (commercial) тридцатиминутной презентации товара (infomercial) и\или о много страничном объявлении в прессе. Независимо оттого, какую форму сообщения Вы избираете, вышеуказанные списки всегда должны быть путеводными нитями любой презентации товара.

Во время составления сценария презентации товара, нужно придерживаться семи важных шагов.

1. Немедленно, с самого первого момента привлечь внимание аудитории таким крепким «крючком», какой только можно изобрести.

2. Если внимание покупателя обращено на Вас и только на Вас, тогда поднимите ту одну или несколько проблем, которые сможет решить впоследствии Ваш товар.

3. Поданную информацию нужно «сдобрить» утверждениями и вопросами, возбуждающими интерес, причем довольно часто, чтобы внимание покупателя не рассеивалось.

4. Используйте в своей речи или фразах образные выражения, опирающиеся на ответы на возражения и предубеждения, чтобы поданная Вами информация была кристально ясной и незабываемой

для слушателя, читателя.

5. Не забывайте встроить в сценарий мнение удовлетворенных покупателей, промышленно-отраслевых экспертов или других специалистов, которые смогут подтвердить правдивость Ваших слов и вызвать доверие к Вашему изделию.

6. Не забывайте также привести сравнительный анализ цен для того, чтобы убедить покупателя, что заплатить за товар такую цену будет выгодно.

7. Презентация должна быть завершена очень кратким обобщением (если позволяет время), а также сравнительным анализом выгоды и риска и ясным призывом к действию.

В приложении к этой книге Вы можете найти сценарий моего двухминутного рекламного клипа, в котором учтены все вышеперечисленные основные элементы составления сценария. Кроме этого, этот рекламный клип с Джейн Фонда стал самым успешным рекламным фильмом в истории телевидения. Он запустил самую успешную в Америке кампанию телевизионной торговли товарами по заказу и генерировал оборот в размере 145 миллионов долларов за первые шесть месяцев. Как видите, моя система жизнеспособна.

СТРАТЕГИИ И ИДЕИ ДЛЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Ниже я кратко обобщаю принципы построения образных и сравнительных выражений от Гарри Смолла. Материал, взят из книги, составленной по серии видеокассет на тему «Скрытые ключи человеческих взаимоотношений» и использован мной с любезного разрешения автора.

Основные элементы образного выражения: Это такое слово, фраза или краткая история, которые немедленно вызывают в сознании слушателя образные картины и представления, при помощи которых можно лучше осветить суть сказанного и под воздействием которых аудитория может пережить желаемые Вами ощущения.

Пять причин, по которым стоит применять образные выражения:

1. Образные выражения притягивают и направляют внимание слушателя.
2. Способны изменить способ мышления, уверения и даже жизнь слушателя.
3. Делают общение более живым и непринужденным.
4. Фиксируют определенные слова в памяти слушателя.

5. Открывают путь к более глубоким взаимоотношениям.

Пять шагов к созданию и применению образных выражений

1. Посвятите немного времени для того, чтобы найти соответствующее образное выражение или сравнение. Бывает, что такие выражения приходят к человеку спонтанно. Если у Вас будут в этой сфере определенные навыки, то позже достаточно будет всего несколько секунд или несколько минут, чтобы сформулировать такие выражения. Не удивляйтесь, если в начале у вас на это уйдет десять-двадцать минут, особенно тогда, когда вам нужно подготовиться к рассказу чего-то очень важного.

2. Выясните, что интересует тех людей, с которыми Вы намерены поговорить. Что является их хобби, что им нравится и что не нравится, чем они занимаются в свободное время, кто их любимый певец, актер или спортсмен, какие у них самые приятные воспоминания, что украшает и что портит их день т.д.

3. Существует пять неисчерпаемых источников, из которых можно создавать образные выражения: интересы людей, их прошлое и настоящее, повседневные предметы, природа, предполагаемые истории.

4. Практикуйте применение образных выражений и сравнений; сначала сами для себя потом (если для этого предоставляется возможность) в разговоре со своими друзьями.

5. Для «внедрения» образных выражений и сравнений выберите соответствующее, свободное от мешающих факторов время и случай.

Записная книжка успеха

Техники убеждения стоят миллионы. Что нужно знать для достижения успеха (обзор)

Первое: Возбудить интерес!

Второе: Подсолите... о чем нужно знать: Подсолите...

Третье: Используйте образные выражения, вызывающие к чувствам.

Правила достижения успеха

Правило предварительной подготовки: Без соответствующей предварительной подготовки даже приблизительно невозможно осуществить такую эффективную презентацию товара, какую можно

осуществить после проведения предварительной подготовки.

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

Приведенные в этой главе принципы и определения можно использовать не только для презентации и рекламы товаров. С их помощью можно более эффективно изложить свои мысли и в других жизненных сферах и более легко можно заставить слушателей или читателей выполнить определенные вещи. Применяя эту технику. Вы намного легче сможете найти общий язык со своими родными и близкими в таких бытовых вопросах, например: действительно нужно убрать комнату, самое время съездить куда-то вместе отдохнуть, сменить машину на новую, что супруга могла бы, наконец, сопроводить Вас на какой-то прием. Подобным образом можно использовать изложенные мысли для того, чтобы довести свое мнение до сведения своего шефа, сотрудников и подчиненных.

Чем чаще Вы будете применять эти техники, тем больше сможете приобрести практических навыков, и тем более эффективно они будут служить Вашим целям.

Очень внимательно следите за тем, что все, что прозвучит на презентациях товара должно быть уважительным по отношению к слушателям и даже случайно не должно прозвучать ни малейшего презрения к слушателям! Если готовите письменное сообщение об имеющемся у Вас товаре и, вообще, если кого-нибудь Вы хотите подвигнуть сделать что-нибудь, то следуйте нижеприведенным концепциям:

1. Составьте список Ваших будущих слушателей и опишите их требования и запросы, которые потом сможет удовлетворить Ваш товар или Ваше представление о предмете.

2. Сформулируйте, почему Ваше изделие сможет лучше удовлетворить имеющиеся запросы и требования, чем уже имеющиеся на рынке изделия.

3. Составьте список всех имеющихся предубеждений и возражений, по причине которых покупатель может отказаться от покупки или от Вашего мнения, и расставьте их в списке в порядке важности.

4. Составьте и расставьте в порядке важности список ответов на предубеждения и возражения, сформулированных с точки зрения обоснованности предубеждений и возражений.

5. Составьте сценарий презентации товара, применяя ниже следующие техники:

- Скомпонуйте такое «начало», которое немедленно привлечет внимание слушателя или зрителя, причем при помощи такого

крепкого «крючка», с которого невозможно «соскользнуть».

- Поднимите те проблемы, которые можно решить при помощи Вашего изделия или при помощи Вашей идеи.
- Сдобрите свою речь такими утверждениями и вопросами, которые смогут заинтриговать слушателя, причем так часто, чтобы удержать внимание аудитории.
- Используйте в своей речи образные выражения и сравнения, чтобы сказанное вами ясно дошло до сознания слушателей и твердо закрепилось в нем. Основой для формулировки образных выражений могут быть преимущества товара, сравнительный анализ его цены, ответы на предубеждения и возражения.
- Не забывайте вмонтировать в текст мнения удовлетворенных покупателей и экспертов соответствующей промышленной отрасли для того, чтобы подтвердить истинность своих слов и повысить доверие к сказанному.
- Обязательно приведите сравнительный анализ цен, тогда Вы сможете убедить покупателя, что ему будет выгодно заплатить за предлагаемый товар указанную цену.
- Презентацию закрывайте кратким обобщением (если позволяет время), а также сравнительным анализом риска и выгоды и ясным призывом к действию.

Глава 12

МАКСИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ И ПРИУМНОЖЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ УСИЛИЙ

Не просто продавать, а построить бизнес

Продай однажды то, чем люди пользуются иногда и заработаешь миллионы. Но продай однажды то, чем люди пользуются каждый день и заработаешь сотни миллионов.

Первое, о чем нужно знать: Ваше время ограничено. Воспользуйтесь им мудро!

Первый мой успешный рекламный фильм был написан и снят в декабре 1987 года. В нем я рекламировал двойную кассету по технике обучения предназначенную для учащихся (и их родителей тоже!) с участием Джона Райтера в качестве человека рекламы. Наша фирма уже почти готова была исчезнуть в пропасти, когда программа готова была к выпуску. Если бы она провалилась, то вместе с ней окончательно провалились бы и мы. Но нам повезло, и мы медленно начали подниматься по восходящей траектории.

После первого тестирования все мы были изумлены. Мои партнеры подсчитали, что при таком уровне заинтересованности, при условии трансляции фильма по всей стране за четыре недели поголовно каждый из нас может заработать \$ 100.000, т.е. столько, сколько мы обычно зарабатывали за пол года. На фирме очень скоро паролем стало выражение: «Еще четыре недели!». Это мы твердили себе на протяжении всего года, и когда каждый из нас заработал уже более чем один миллион долларов, мы изменили пароль: «Еще четыре года!». Мы продавали это изделие четыре года подряд и сделали оборот в размере 160 миллионов долларов и много миллионную прибыль. Не правда ли, совсем не плохой результат для такой учебной кассеты, которая никогда не появлялась на полках магазинов!

Но успех не ограничился только этой кассетой под названием «Нужно только захотеть». В 1988 году, мой партнер по бизнесу Эдд Шипли снял свой первый рекламный фильм. Как он сделал это? За

основу он взял наше очень простое изделие, тренажер «Deal-A-Meal», который рекламировал Ричард Саймонс, поваренную книгу и, приложив к этому видеокассету с упражнениями аэробики для людей более старшего возраста, сделал из этого целый пакет. Заинтересованность покупателей, как и в случае с учебной кассетой, была феноменальной. Как я уже упоминал, этим изделием на сегодня мы также сделали оборот более чем 160 миллионов долларов.

В 1989 году наша фирма пришла к такому решению, которое стало очередной вехой в истории нашего успеха. Дело начиналось в декабре 1988 года, в разговоре с известным косметологом Викторией Джексон. В тот вечер она показала мне разработанный ею грунтующий крем-основу, от которого кожа лица становилась совершенно гладкой, такой, что любой макияж на ней становился незаметным. Виктория условно назвала свой крем «Макияж без макияжа» (The No Makeup Makeup). Мне очень понравилось это изделие, но я знал, что невозможно сделать прибыльную рекламу изделия стоимостью \$19,95.

Виктория уже пять лет назад изготовила этот крем, но сделать из этого бизнес никак не удавалось. От косметических фирм она получила отказ, и только одно маркетинговое предприятие согласилось сотрудничать с ней. Они заключили контракт, но «сетевики» отступили, еще до начала сотрудничества. Мало того, четыре года назад я сам отказал ей.

В то время Виктория работала визажистом на одной из моих съемок и попыталась возбудить мой интерес к грунтующему крему-основе, но я посчитал изделие слишком дешевым даже для того, чтобы сделать его двухминутную рекламу.

В этой ситуации не изменилось ничего и до сих пор: в преследуемом нами жанре нельзя оперировать двадцатью долларами. Но потом мне хватило ума задать вопрос, который изменил весь ход нашего бизнеса.

- Если мы дадим Вам денег на исследования и разработку, смогли бы Вы разработать целое семейство таких изделий?

Виктория ответила, что она уже работает над разработкой семейства тональных кремов и легко сможет сделать это. Я спросил, из каких препаратов может состоять это семейство и какой может быть розничная цена его отдельных составляющих. Был составлен список, и потребительская цена составила сумму \$230. Вот теперь уже было о чем говорить.

Последующие несколько месяцев мы потратили на разработку препаратов, о которых говорили, написали сценарий рекламного фильма, подготовили бланки последующих заказов, потому что рассчитывали на то, что покупатели, которые однажды приобретут эти изделия, будут заказывать их снова и снова. В июне 1989 года мы протестировали рекламный фильм с участием Али МакГрева и Лизы

Хартман. Тест одновременно показал хорошие и плохие результаты. Хорошим было то, что потенциальные покупатели реагировали очень хорошо. Плохим было то, что для удовлетворения спроса нам нужно было инвестировать 10 миллионов долларов в производственно-технические мощности. Если мы вложим столько денег, а кампания в государственном масштабе все же не принесет желаемого результата, то мы обанкротимся буквально за один день.

Что человеку делать в таком случае? У него уже есть очень хороший, налаженный бизнес, которым он зарабатывает в год более одного миллиона долларов нетто. Если он успешно наладит новое, постоянное косметическое производство, то сможет значительно увеличить свой доход. Но если запущенное таким образом производство обанкротится, то каждый потеряет буквально все - не только весь свой доход, но и работу и дом и даже автомобиль. Поскольку предполагаемый доход обещал быть довольно крупным, мы решили, что рискнем и в 1989 году запустили рекламную кампанию в государственном масштабе. Что из этого получилось? Буквально за один день Victoria Jackson Cosmetics превратилась в наиболее быстро развивающуюся в мире косметическую фирму. За первые четыре недели с момента трансляции рекламного фильма оборот с нуля подскочил до одного миллиона долларов. Для сравнения: самому крупному косметическому предприятию Америки, фирме Mary Kay Cosmetics понадобилось для достижения такого же результата почти пятнадцать лет.

Первые двенадцать недель все выглядело так стремительно, как старт ракеты, запущенной в космос. А потом начались проблемы. Выяснилось, что рейтинг оплаты заказов по кредитным карточкам (количество кредитных карточек, принятых кредитной фирмой к оплате) оказался гораздо ниже, чем мы предполагали, себестоимость наших изделий несколько выше запланированной и несколько выше запланированных оказались затраты, связанные с заказом и доставкой товара. И все это вместе взятое означало большую беду. Наш индекс прибыли (разница между продажной ценой и себестоимостью) уменьшился практически до нуля. Все выглядело так, что еще несколько недель, и мы достигнем того уровня, когда будем терять на каждом заказе. И тогда инвестициям и всему бизнесу наступит крах.

Мы в ужасе пытались спасти ситуацию, чтобы разработать программу последующих заказов, которая возможно вытянет нас из западни. (Существует несколько видов таких программ для последующего или постоянного заказа; чаще всего покупатель становится членом клуба покупателей и после первого заказа, спустя некоторое время, автоматически получает новые дозы данного изделия, которое может отослать, если не считает нужной его повторную покупку. Я быстро написал сценарий для наших телемаркетинговых операторов, который позволял принимать

покупателей в Клуб красоты Виктории Джексон. Спустя неделю мы испытали эту идею в нашем экспедиционном подразделении. К нашему огромному облегчению, каждый третий покупатель подписал вступительное заявление, настолько понравились им изделия. Несмотря ни на что, мы продолжали трансляцию рекламной кампании с нулевым индексом прибыли (не теряя, но и не приобретая ничего), продолжали выполнять доставку первых заказов и получили неплохой доход от повторных и постоянных заказов.

Для покупателей, не желающих вступать в Клуб красоты, мы изготовили каталоги, которые отправляли им по почте два раза в год. И даже так, еще три года мы были в дефиците, но потом начали зарабатывать большие деньги. Для формирования круга покупателей и развития отраслевого направления мы потратили 30 миллионов долларов. И если после этого мы бы не потратили ни цента на привлечение новых покупателей, то уже сформированная база приобретателей своими повторными заказами еще долгие годы приносила бы нам доход. После этого мы открыли для себя невероятно простой и великолепный принцип: *Нужно не просто продавать, а формировать рынок.*

Когда мы сняли с эфира рекламный фильм, то хорошо сформированный круг покупателей еще три года приносил в год оборот в сумму более чем 20 миллионов долларов, отчасти за счет разработанных за это время и отправленных новых изделий. В мае 1995 года мы выступили перед аудиторией с «новой программой», и наш оборот превысил все мыслимые предыдущие пределы.

Все это, на первый взгляд кажется очень простой концепцией, и все же, мало кто из наших конкурентов применяет ее. Они все еще концентрируют свое внимание на продаже какого-то одного изделия. Почему? Ответ однозначный: потому что для формирования целого отраслевого направления требуется гораздо больше денег, времени, усилий и риска и наши партнеры по состязанию дважды хорошо задумаются над этим. На сегодняшний день оборот Victoria Jackson Cosmetics составляет более чем 250 миллионов долларов и более чем половина этого оборота исходит из повторных заказов. Если бы нам не удалось придумать и воплотить эту жизнеспособную программу повторных заказов, и если бы мы не дополнили ее другими, (рассылка каталогов) методами маркетинга, то уже на тринадцатой недели мы бы выпали из всего этого косметического бизнеса, да и из любого бизнеса вообще.

Поэтому гораздо умнее построить целое отраслевое направление, чем продавать одно-два изделия, потому что возможности человека и источники его силы ограничены. Время, деньги, руководящие способности, все они предоставлены в наше распоряжение в ограниченном количестве. Я ежедневно работаю по восемь-десять часов и еженедельно по пять дней. На большее я не способен. Если

бы мне нужно было выбирать между тем, использовать ли это время на продажу одного изделия или на построение целого отраслевого направления, я выбрал бы последнее. Это же можно сказать по отношению к деньгам. Деньги и кредиты, предоставленные в наше распоряжение тоже не безграничны, поэтому более целесообразно вложить их в развитие постоянно действующей отрасли, чем потратить их на продажу одного изделия, которое «зазвенит» монетой максимум один раз.

С момента создания косметической отрасли Victoria Jackson Cosmetics, с помощью наших рекламных фильмов, мы выстроили и другие виды предпринимательской деятельности, такие например как наиболее быстро развившаяся в Америке отрасль по производству и продаже семейства изделий по уходу за волосами (Logi Davis Hair Care), Cher Beauty Products, Westgate Fitness (тренажеры от Джейн Фонда) и различные фирмы по производству видеофильмов. В настоящее время мы работаем над девятью проектами, из них шесть обещают быть стабильным бизнесом, и только два предполагают разовую продажу отдельных изделий.

Если Вы владелец фирмы или менеджер, то, наверное, очень точно понимаете, о чем идет речь: предоставленные в Ваше распоряжение ограниченные возможности и источники силы необходимо направить на построение стабильного и постоянно действующего на рынке бизнеса, основой которого должно быть формирование стабильных взаимоотношений с удовлетворенными покупателями. А что делать тем, у кого нет возможности заниматься каким-либо бизнесом? Тогда основная мысль этой философии не менее важна для Вас. Она очень эффективно действует как в деловой, так и в личной жизни. Ограниченные источники Вашей силы (время, деньги, находчивость, физическую и интеллектуальную энергию) в этом случае нужно направить для достижения стабильных, постоянных и перспективных результатов в жизненной сфере, а не распыляться на достижение отдельных мелких целей или задач, которые, так же как и большие, отнимут у Вас эту энергию.

ПРИМЕНЕНИЕ УПОМЯНУТОГО ДЕЛОВОГО ПРИНЦИПА В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

В личных делах концентрируйте свое внимание и усилия не на том, чтобы уговорить партнера на выполнение того, что Вы хотели бы, а на том, чтобы основательно узнать постоянные пожелания и запросы другой стороны и научиться удовлетворять их на протяжении длительного времени. По мнению Гарри Смолла, самым основным желанием женщины является желание надежно чувствовать себя во взаимоотношениях с мужчиной, самым основным желанием мужчины

является то, чтобы им восхищались и преклонялись перед ними. Гарри доказывает, что эти желания так или иначе играют решающую роль, начиная от удовлетворенных взаимоотношений до развода, тем не менее, большинство мужчин и женщин чувствуют, что такого рода желания остаются неудовлетворенными.

Если Вы хотите применить принцип: построить целый бизнес, а не продавать только одно изделие, для удовлетворения выше указанного желания женщины, то это значит, что не нужно пытаться заставить женщину удовлетворить Ваше желание, а нужно попытаться сделать ее ощущение надежности стабильным и длительным. Попробуйте уделять ей больше внимания, выражать свою любовь, меньше критиковать ее и раз и навсегда оставить открытые или завуалированные заявления о том, что «я оставлю тебя».

Если Вы, мой уважаемый читатель, женщина, то попробуйте сделать все возможное, чтобы выразить по отношению к мужчине восхищение им и уважение. Если на это Вы хотите ответить: «Но Вы не знаете моего мужа, чем можно восхищаться в таком человеке?», то разрешите мне привести один эпизод из первой видеокассеты Гарри Смолла из серии под название «Скрытые ключи любвеобильных человеческих взаимоотношений». Гарри Смолл держит в руках старую, битую-перебитую скрипку. Со всех сторон торчат рваные струны... Гарри, обращаясь к аудитории, спрашивает, сколько может стоить эта скрипка, на что все начинают смеяться. Люди предполагают, что около \$10-\$20. Тогда Гарри читает надпись внутри корпуса: «1723, Антонио Страдивари» Аудитория замирает. Только несколько секунд назад казалось, что это рухлядь, не имеющая цены, сейчас же все предполагают, что ее стоимость находится в пределах \$800 000. И когда Гарри отдает скрипку в руки людей, сидящих в первом ряду, каждый очень бережно с благоговением берет ее в руки. Разве могло измениться что-то в скрипке за эти несколько секунд? Ничего! Изменилась точка зрения и отношение аудитории. Сейчас она смотрит на нее не как на рухлядь, а как на сокровище и так же как с сокровищем обращается с ней.

Если Вы хотите, то тоже можете смотреть на что угодно и на кого угодно с уважением и умилением. Независимо от того, каким «жалким, битым-перебитым» выглядит тот другой или то другое, потому, что при ближайшем рассмотрении всегда можно найти то, что заслуживает уважения и почитания. Все зависит только от того, готовы ли Вы посвятить себя уважению и почитанию другого человека. Изберете ли Вы именно этот путь. Принцип строить, чем просто продавать, аналогично можно применять во всех человеческих взаимоотношениях.

Этот принцип легко можно применить и на работе. Если человек направляет свои усилия только на то, чтобы выполнить то, что от него требуют или ожидают, т.е. на минимум, то и получит этот

минимум, в зарплате, в уважении и в продвижении. Если же человек считает свою работу бизнесом, который нужно выстроить, то будет направлять свои усилия на улучшение взаимоотношений и развитие производительности, что приведет к перспективному развитию и успеху.

Правило ограниченных возможностей:** Хорошее использование ограниченных источников силы самый большой противник **самого лучшего** использования ограниченных источников силы. **Никогда не выбирайте вместо самого лучшего просто хорошее только потому, что оно более легкое, дешевое и быстрое.

В начале, когда мои партнеры узнали, что я пишу эту книгу, они забеспокоились, что я открою в ней для конкурентов несколько хороших концепций, например таких, как эта концепция с построением бизнеса, а не разовой продажи. Но обдумав все более основательно, они поняли, что разглашение концепции не очень-то поможет нашим партнерам по состязанию, суть которой заключается в том, что нужно плыть против затрат, они же привыкли, что нужно плыть с затратами вниз по течению. Потому что так дешевле, легче, быстрее и надежнее. Но в перспективе, к сожалению, и менее прибыльно. И на этой фразе мы достигли уже следующего пункта, который нужно знать.

Второе, о чем нужно знать: Не будь мелочным и дешевым!

Намного легче быть дешевым, чем не быть им. Большинство знакомых мне деловых людей стремятся к дешевизне в таких деловых сферах, где этого делать не стоит. Большинство наших конкурентов до нынешнего дня тратят в среднем на рекламный фильм \$100 000, в то время как мы тратим сумму, превышающую во много раз. В связи с тем, что в этой деловой сфере из 200 попыток только одна приводит к успеху, они, по-моему, думают, что чем меньше денег они потратят, тем меньше потеряют. Поэтому они прижимисты не только во время изготовления рекламного фильма, но и во время производства товара, в обеспечении его качества и в обслуживании покупателей. А результат? Целая куча разовых продаж, но мало или ноль выгоды. Если приглашают человека для рекламы, то не пытаются предложить ему солидную сумму, а небольшими суммами задействуют маленьких звездочек. А результат? Небольшой оборот и небольшая выгода. Однако за последние годы несколько наших конкурентов изменили направление и пытаются пробраться повыше.

Давайте вспомним истину, изреченную в 6-й главе. Та женщина там, в супермаркете, не идиотка. Это значит, что нужно с уважением относиться к покупателю и, соответственно, нужно предоставить ему

качественный товар, по реальной цене и показать покупателю этот товар на качественно высоком уровне - не так, как идиоту. Никогда не задавайте себе вопрос типа: «Сколько я должен потратить, чтобы продать этот товар?», а задайте себе вопрос: «Каким должно быть то, самое лучшее, качество, которое я могу предоставить покупателю по такой цене, которую они еще смогут уплатить?» И потом потратьте столько денег, сколько нужно для того, чтобы обеспечить это качество по приемлемой цене.

Точно так же, если вашей целью является построение стабильного бизнеса, то не будьте прижимистыми и мелочными по отношению к подчиненным, поставщикам, субподрядчикам и представителям Вашей фирмы. Это не означает, что нужно разбрасывать деньгами и быть расточительным. Но если эти люди делают свою работу хорошо, тогда покажите им и дайте понять насколько высоко цените это - всегда, когда для этого представляется возможность. Одна из фирм, на которой я когда-то работал, обращалась со своим поставщиком как с рабской прислугой. Они пытались понижать цены, ставили почти невыполнимые условия, касающиеся поставок и обслуживания, и каждый раз давали им понять кто здесь хозяин, т.е. кто заказчик, а кто поставщик. Когда American Telecast стала конкурировать с этой фирмой, у нас было много общих поставщиков. Мы никогда не считали их рабской силой, всегда относились к ним как членам своей семьи. Мы не пытались вытянуть у них из кармана последний цент, а скорее платили за их товары и услуги корректную цену. Мы никогда не позволяли им постоянно платить за наш обед, а скорее, сами приглашали их. А результат? Они делали все, чтобы предоставить нам самый лучший товар и в самое короткое время. И если мы и наши конкуренты были очень сильно ограничены во времени, то не трудно догадаться, кто получал товар первым...

Возможно, на короткое время и стоит дешевить, мелочиться, но на перспективу работает только справедливость и корректность. Среди наших поставщиков были и несколько таких, которые поспешили нам на помощь, когда мы оказались в большой беде и почти окончательно не разорились. Справедлива пословица, что человек получает то, за что и сколько уплатил. Но еще более справедливо выражение, что имеет значение не только за что и сколько вы уплатили, а как сделали это. Одну и ту же сумму можно уплатить со скрежетом на зубах и камнем за душой, но можно отдать щедро и с улыбкой, и тогда реакция на это будет совершенно другой. Мы всегда уважительно относились к своим поставщикам, в то время как конкурирующие с нами фирмы только пользовались ими или использовали их. Что касается оплаты выполненных работ, будьте корректными, а что касается уважения, то будьте великодушными!

Записная книжка успеха

Как устранить ограничения ограниченных возможностей

Что нужно знать для достижения успеха (обзор)

Первое: Ваше время ограничено. Воспользуйтесь им мудро!

Второе: Не будь мелочным и дешевым!

Правила достижения успеха

Правило ограниченных возможностей: *Хорошее* использование ограниченных источников силы самый большой противник *самого лучшего* использования ограниченных источников силы. Никогда не выбирайте вместо самого лучшего просто хорошее только потому, что оно более легкое, дешевое и быстрое.

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

Как нужно использовать свои ограниченные возможности?

1. На пустом листе бумаги попробуйте восстановить, на что Вы тратите еженедельно в среднем отведенные для работы свои 168 часов. Разделите лист на семь вертикальных столбцов (от понедельника до воскресенья). На разлинованном листе А4 формата достаточно строк для 24 часов каждого дня. На левом поле напишите время, начиная с того, когда Вы обычно встаете, и протяните горизонтальную линию под каждым часом, проведя ее через все дни недели.

2. В клетке напротив каждого часа опишите, что обычно делаете в это время каждый день недели. Если Ваш недельный график полон повторениями, то достаточно записать этот вид деятельности в клетку понедельника и протянуть через остальные дни горизонтальную линию. Если каждый день вы делаете что-то другое или находитесь в другом месте, то нужно отдельно заполнить каждую временную клетку. Если у Вас уже есть заполненный Вашими делами календарь, то достаточно будет просмотреть его в обратном порядке на две недели назад, и каждый час продумать, чем было занято Ваше время.

3. Если это сделано, то возьмите еще один лист бумаги, разлуните его точно так же, только клетки оставьте пустыми. Этот лист постоянно держите при себе на следующей неделе и постоянно и точно, в нескольких словах фиксируйте каждый час, чем было заполнено Ваше время.

4. Если второй лист заполнен, сравните его с первым листом, и Вы будете очень удивлены тем, насколько по-другому Вы думаете,

что именно этим занято Ваше время. Это простое упражнение полезно еще и потому, что в человеке сознательно фиксируются дневные часы и поэтому он сможет с большей пользой использовать их. *Время - это самый ценный и наиболее расточительно используемый источник Вашей силы.*

5. А сейчас сделайте еще один почасовой график, но на нем должно фигурировать только рабочее время. Если Ваше рабочее время длится 8 часов, то каждый день нужно разбить на 16 клеток, по полчаса каждая. На следующей неделе в нескольких словах зафиксируйте, чем занимались каждые полчаса. Старайтесь фиксировать свои занятия каждый час, пока они свежи в памяти. Если и это упражнение выполнено, то перед Вами предстанет поистине удивительная картина того, чем занято Ваше время. Свою жизнь мы измеряем не днями, и даже не часами, а гораздо более короткими отрезками времени, чередой действий и событий длительностью 3-10 минут. И если Вам удастся осознать это, то вы поймете, какое огромное количество времени Вы тратите даром или используете не по назначению. Здесь я ставлю перед вами не ту цель, чтобы в армейском порядке Вы каждую минуту следили за эффективным использованием своего времени, а для того, чтобы, вообще, держать его под контролем и направлять его на достижение основных своих целей. Большинство людей регулирует свою жизнь дневными рамками. Очень успешные люди держат под контролем каждый час своей жизни, а эти часы формируют рамки дня. Сознательное использование часов и дней, первый и самый важный шаг.

6. После просмотра третьего графика попытайтесь подумать над тем, как лучше использовать неэффективно и бесцельно использованные на Ваш взгляд отрезки времени длительностью в пол часа.

7. Стоит посетить какой-то семинар по рациональной организации и использованию времени. Например, курсы Franklin Quest. Телефон: (800) 767-1776.

8. Составьте как можно более подробный список других Ваших ограниченных возможностей и источников силы (деньги, способности, талант, знакомства и т.д.)

9. При помощи этих списков решите, какой из этих источников Вы хотели бы увеличить или сделать наиболее значительным. После этого решите, какой из них Вы можете увеличить сами, а для какого понадобится помощь других. И еще раз: целью этого упражнения является сознательное осмысление источников Вашей силы и составление представления о том, как можно более эффективно использовать и усилить их.

Глава 13

КЛЮЧИ К ДОСТИЖЕНИЮ ЗВЕЗДНОГО УСПЕХА

**В любой сфере, деловой или личной, открыть пути,
ведущие к успеху**

Замкнутые двери действительно для многих представляют собой непреодолимое препятствие, но они легко открываются перед теми, у кого есть ключ.

Кто угодно может достичь успеха, на каком-то определенном уровне, но что нужно для того, чтобы человек мог достичь наивысшего успеха, такого, который он даже представить себе не мог? Для любителя моделировать уже большим успехом является то, если ему удастся смоделировать небольшую ракету с двигателем и запустить ее в воздух на несколько сот метров вверх. В подростковом возрасте я тоже любил подобного рода занятия - но если бы в пятидесятые, шестидесятые годы наши ученые-ракетостроители тоже поставили бы себе такую цель, то до сегодняшнего дня воздушная оборона Америки, телекоммуникационная отрасль, да и весь мир в целом выглядели бы довольно странно.

Может быть, это очевидно для каждого, но скрывающийся за этим принцип не способен уловить многие, многие миллионы людей: успех это не жесткий метр, которым мы должны измерять себя, а скорее такая сантиметровая лента, которая растягивается быстрее, чем мы развиваемся.

Самым первым и самым важным условием успешности является то, чтобы иметь четкое и ясное представление о том, что является для Вас успехом! Если кто-то из вас не имеет четкое представление о том, что Вы считаете настоящим успехом, то вы никогда и не сможете достичь его, и что еще более вероятно, вообще будете двигаться в совершенно противоположном направлении. И то, что сегодня человек считает успехом, очень сильно может отличаться от его представлений об успехе десять лет назад. И то, что будет для Вас планкой успеха через десять лет, тоже очень сильно будет отличаться от сегодняшней картины. Только, к сожалению, человек живет не во вчерашнем дне и не в будущем, поэтому нужно начинать с четкого определения того, что *сегодня* для Вас является успехом.

Выясните и определите в основных чертах, что является успехом лично для Вас.

Каждый человек считает для себя желанным и важным совсем другое. В тринадцать лет для меня, сконструировавшего модель ракеты, было важным и означало успех, если я смог сконструировать трехступенчатую ракету, каждая ступень которой вовремя зажглась и подняла космический корабль на трехсотметровую высоту, а там, вверху, вовремя открылся парашют, и третья ступень ракеты в относительно неповрежденном состоянии была доставлена обратно на землю. В этот же год самый крупный ученый-ракетостроитель Америки Вернер фон Браун считал успехом, если будет построена такая ракета, которая доставит человека на Луну и возвратит его обратно в целостности и сохранности. В основных чертах наши с ним представления совпадали (каждый из нас думал о ракете, которая в целостности и сохранности сможет вернуться на землю), но по тем пунктам наши представления различались принципиально.

Во-первых, они отличались *масштабами* (моя ракета должна была пролететь только 300 метров; ракета фон Брауна более чем 370.000 километров, приземлится на Луне, потом снова подняться на орбиту вокруг Луны, и снова пролетев 370.000 километров, совершить посадку на Земле). Итак, представления об успехе, в первую очередь отличались друг от друга *масштабами*. Но есть еще понятия индивидуального вызова и конечного результата.

Что касается *индивидуального вызова*, то мне для достижения успеха нужно было потратить несколько долларов в магазине увлечений, несколько часов на сборку ракеты, потом еще несколько минут на ее запуск и на ожидание ее возвращения. Фон Брауну же нужно было несколько миллиардов долларов, несколько миллионов часов работы более десяти тысяч людей, решить тысячу и еще тысячу неразрешимых проблем. Реализация его представлений об успехе требовала невероятно больших интеллектуальных и физических усилий, в то время как для моей деятельности не требовалось никаких особенных усилий вообще.

Что касается *конечного результата*, то мой успех вызвал во мне чувство приятного возбуждения, ракета не взорвалась и не сгорела, сидящий в кабине красный лесной муравей не пострадал и мог рассчитывать на новый «космический» полет (если не подохнет до тех пор). Успех фон Брауна означал, что три астронавта снова смогут вдохнуть земной воздух и начнется совершенно новая эпоха в космонавтике.

Поэтому, когда Вы начнете в общих чертах описывать, что считаете для себя успехом, то начинайте подходить к этому вопросу с точки зрения конечного результата, потом набросайте масштабы представленного Вами успеха и только тогда оцените какой вызов, представляет все это лично для Вас. Если Ваш успех касается денег, то решите, какой конечный результат устроит Вас: годовой доход в \$50.000 или в 1 миллион долларов. Если Ваш успех касается сферы

личных взаимоотношений, то нужно выяснить что является для Вас конечным успешным результатом: «спокойная семейная жизнь» или «наиболее приятная жизненная сфера». Оба результата совершенно нормальные и приемлемые, но невероятно отличающиеся друг от друга по масштабам и предстоящему индивидуальному вызову.

И, наконец, сформулируйте, насколько трудным считаете брошенный лично себе вызов. Если выяснится, что для достижения успеха Вам нужно затратить лишь незначительные усилия, то Вы слишком низко поставили планку относительно конечного результата и масштабов успеха. Не будет лишним поставить ее более высоко. Если для преодоления брошенного себе вызова понадобится слишком много усилий или эти усилия окажутся не выполнимыми или даже смешными, то нужно обратить свой взор на более близлежащее дело, но пока не делайте этого. Иногда даже самые «невозможные» представления можно реализовать, если человек приступает к их реализации планомерно и методично.

Когда в начале своей карьеры я зарабатывал \$7200 в год, то смешно было бы представить себе 2 миллиона долларов. Сегодня же я очень низко поставил бы планку, если представил бы себе в качестве успеха 2 миллиона долларов в год. Когда становится «невозможное» «возможным» и когда становится «возможное» отступлением? Не забывайте, что успех это не жесткая измерительная планка, а постоянно растягивающаяся сантиметровая лента. То, что сегодня кажется невозможным, то, иногда, гораздо быстрее, чем вы можете себе это представить, становится достижимым.

Выясните и определите подробно и конкретно свои представления связанные с успехом (достижимый уровень дохода, масштабы, и уровень брошенного себе вызова).

Здесь самое время очень специфически и конкретно выразить, что Вы считаете для себя успехом в каждой такой сфере, в которой Вы хотели бы достичь большего успеха. И здесь начинайте двигаться со стороны конечного результата по направлению к индивидуальному вызову. Но на этом пути Вы должны быть безжалостно конкретными и однозначными. Если Вы не станете утруждать себя подробностями, то конечный результат Вашего успеха и его масштабы всегда будут неосуществимой мечтой и будут превращены в призраки.

Давайте возвратимся к примеру об успешных семейных взаимоотношениях. Если в данном случае Ваши представления об успехе заключаются в «спокойной семейной жизни», то сейчас Вы должны перечислить те специфические отрицательные проявления взаимоотношений, которые чувственно будут тяготить вас, после чего, рядом с каждым отрицательным проявлением, напишите те изменения, которые, по Вашему мнению, должны произойти, чтобы взаимоотношения не были для Вас эмоционально обременительными. Например, Вы можете перечислить такие подлежащие изменению

проявления, как постоянная критика, жалобы, крик на детей, ругань. На следующем этапе, рядом с каждым таким проявлением, напишите какой конечный результат, Вы хотели бы получить в результате изменения этих проявлений.

1. Вместо вечных критических замечаний, я хотел бы, чтобы каждый вечер было замечено то хорошее, что я сделал и хотел бы, чтобы меня похвалили за это.

2. Вместо вечных жалоб, получить признание.

3. Я хотел бы, чтобы жена вечно не орала на детей, а направляла их действия более решительным, но менее громким тоном.

4. Я хотел бы, чтобы вместо ругани мы более спокойно и уважительно могли обсудить и уладить возникающие между нами разногласия.

После этого нужно перечислить задачи, которые нужно решить для достижения конечного результата, например:

1. Посвятите себя тем личным изменениям, которые могут послужить для Вашего партнера примером (скажем, меньше критикуйте его, больше хвалите, говорите более сдержанным тоном, и если иначе нельзя, то, избегая упреков, вступайте в спор, чтобы не ввязаться в ссору, вместо того, чтобы выразить гнев, «поставьте детей на место», и т.д.).

2. Решите, что Вы хотели бы сказать своему партнеру по поводу отдельных, перечисленных здесь вопросов, и выразите это в положительном тоне.

3. Уделите время для того, чтобы обговорить каждую проблему.

Обдумайте еще раз определения и представления, сформулированные по отношению к каждой отдельной сфере «успеха», оценивая степень брошенного себе вызова, который нужно осуществить для реализации этого представления.

В жизни ничего нельзя достичь без привлечения внешних источников силы. Не имеет значения, о чем идет речь, о помощи консультанта по проблемам семьи, банковском кредите, поддержке, исходящей от партнера или наставника, если вы хотели бы достичь максимального успеха в любой жизненной сфере, то должны привлечь помощь извне. Если вы думаете, что достигнете успеха без привлечения помощи извне, то это свидетельствует о том, что Вы поставили перед собой слишком мелкие цели и не смотрите на вещи реально. Покажите мне кого угодно в Америке, кто в любой жизненной сфере достиг серьезного успеха и я в два счета докажу Вам, что этот человек очень обильно черпал из внешних источников силы.

Если Вы просмотрели сформулированные Вами представления об успехе с точки зрения степени брошенного себе индивидуального вызова и доступных внешних и внутренних источников силы и пришли к выводу, что дело безнадежно, все равно пока не отказывайтесь от цели и не опускайте ее ниже. Возможно, что в конце

концов Вы вынуждены будете это сделать, но сначала давайте попытаемся попробовать два следующих ключа.

Ищите, завоевывайте и используйте такие внешние источники силы, которые нужны для достижения максимального успеха в данной сфере.

Если достижение успеха с точки зрения использования имеющихся внешних и внутренних источников силы не возможно, то следующим шагом, ведущим к успеху, является не что иное, как поиск, завоевание и эффективное использование новых внешних источников, которые позволят осуществить Ваши представления об успехе.

В первую очередь нужно открыть как можно больше внешних источников, в общем и конкретном смысле этого слова. Что касается семейных взаимоотношений, то такими источниками могут служить:

1. Душ пастырь или другой приходской советник.
2. Официальный консультант по проблемам семьи или психолог.
3. Книги на тему человеческих взаимоотношений.
4. Видеокассеты на тему человеческих взаимоотношений.
5. Другие общие знакомые семейные пары.
6. Члены семьи, уважаемые обоими партнерами.

Когда общий список новых внешних источников силы составлен, переходите к конкретному списку.

По каждому пункту составьте список имен, телефонов, адресов, названий тех внешних источников, которые Вы хотите привлечь. В определенном смысле, это исследовательская работа, потому что в одном районе имеется десяток, а то и сотня консультантов или психологов, поэтому не так легко определить какой из них лучше. Здесь нельзя обойтись незначительной работой, делать открытия всегда трудно. Нужно пересмотреть сотни книг, прослушать десяток кассет. Если удалось открыть соответствующий источник, то немедленно нужно приступить к его использованию. Психологу или консультанту нужно позвонить, встретиться с ним; книгу нужно купить в книжном магазине. В деловой жизни, если нужна помощь банкира, партнера или ментора, то после открытия соответствующего, необходимо убедительно выразить (устно, письменно, и/или) свою точку зрения, потому что без этого нельзя рассчитывать на серьезную поддержку. Основные элементы убедительного выражения своей точки зрения приведены в 6-й главе в разделе «Стратегии и идеи...». Если Вы работаете над привлечением в качестве источника внешней силы нового партнера или ментора, просмотрите Записную книжку успеха в конце 4-й и 5-й глав.

Изготовьте лестницы и пользуйтесь ими, не пытайтесь преодолевать стены одним прыжком в высоту.

Регулярно просматривайте и делайте ревизию своих представлений об успехе.

Замечайте, изобретайте и используйте альтернативные решения. Проявите выдержку и выносливость. Как зайчик в рекламе батареек «Энерджайзер» - идите, идите, идите вперед.

Записная книжка успеха

Планирование и осуществление охоты на успех ***Ключи к достижению звездного успеха (обзор)***

Выясните и определите в основных чертах свои представления об успехе.

Выясните и определите более подробно и более конкретно свои представления об успехе (уровень дохода, масштаб и степень личного вызова).

Продумайте еще раз определения и представления, сформированные об успехе в каждой сфере, оценивая их с точки зрения реальности брошенного себе вызова.

Ищите, завоевывайте и используйте новые внешние источники силы для достижения максимального успеха в каждой отдельной сфере.

Изготовьте лестницы и пользуйтесь ими, не пытайтесь преодолеть стены одним прыжком в высоту.

Регулярно просматривайте и делайте ревизию своих представлений об успехе.

Замечайте, изобретайте и используйте альтернативные решения.

Проявите выдержку и выносливость. Как зайчик в рекламе батареек «Энерджайзер» - идите, идите, идите вперед.

Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха

1. Напишите в общих чертах, что является тем, что Вы считаете для себя успехом в каждой отдельной жизненной сфере. (При этом думайте о желаемом конечном результате и о масштабах своего успеха).

2. С точки зрения степени трудности оцените брошенный себе вызов для достижения успеха: требует ли он от Вас слишком значительных или очень значительных усилий.

3. Составьте список тех конкретных дел в деловой или личной жизни, которые Вы хотели бы выполнить или изменить.

4. К каждому пункту списка, составленному по рекомендации п.3, допишите, чтобы Вы хотели бы изменить в нем.

5. Составьте список задач, которые необходимо выполнить для

достижения перечисленных конечных результатов и специфических изменений.

6. Для каждой задачи задайте сроки ее выполнения.

7. Просмотрите свои общие и конкретные представления и отдельные задачи и решите, соответствует ли им по величине брошенный себе вызов, требует ли он от Вас достаточно серьезных интеллектуальных, душевных или физических усилий; достаточно ли для выполнения поставленных задач, имеющихся в наличии, внешних и внутренних источников силы.

8. Составьте список тех внутренних источников силы, которые нужны будут Вам для выполнения отдельных конкретных задач или целей. (Если Вам нужно запустить бизнес, то Вам нужны будут профессиональные знания по маркетингу, планированию, производству, финансированию).

9. Просмотрите, что понадобится Вам для достижения поставленных целей и решения задач, и если Вам не хватает соответствующих внутренних источников силы, то составьте список тех внешних источников силы, которые нужно будет привлечь к этому. (Если Вы сам отличный специалист по маркетингу, но не смыслите в планировании и производстве, то не отказывайтесь от своей цели, а напишите в список внешних источников привлечение специалиста по планированию и налаживанию производства, которого нужно найти и завоевать).

10. Найдите тех специалистов, которые должны быть привлечены Вами в качестве источника внешней силы.

11. Для их завоевания в убедительной форме опишите им свою цель. (См. раздел «Стратегии и идеи...» в конце 6 главы).

12. Изготовьте лестницы и используйте их: Определите, на какой ступеньке находитесь сейчас и на какую высоту хотели бы взобраться. Составьте список промежуточных целей и опишите шаги, необходимые для их достижения. Сделайте первый шаг.

13. Опишите все альтернативные возможности, которые Вы можете испытать, если столкнетесь с препятствиями или только приблизитесь к ним.

Глава 14

ПОЧЕМУ РЕЙТИНГ УСПЕХА КОМПАНИИ АТС В 135 РАЗ ПРЕВЫШАЕТ СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПО ОТРАСЛИ?

Секреты нашего уникального рейтинга успеха и производительности

**Первое, о чем нужно знать: То что для одного человека клад,
для другого западня.**

Автор одного из самых влиятельных деловых изданий Америки в одной из своих статей заявил, что 500 самых успешных предприятий Америки Fortune 500 считают своим будущим телевизионную рекламную торговлю (infomercial), которая одновременно послужит идеальным трамплином и для так называемого сегментного маркетинга. Автор добавил, что большинство предприятий Fortune 500 уже отдали распоряжение своим рекламным агентствам приступить к производству рекламных программ. Автор прав в одном, в остальных двух вещах он глубоко заблуждается. Прав он в том, что сегодня большинство крупных компаний живо интересуется телевизионным маркетингом, но ошибается в том, что каждая фирма должна искать счастье в сфере телевизионного маркетинга, а также в том, что телевизионный маркетинг идеальный трамплин для «сегментного маркетинга».

Понятие сегментный маркетинг (niche marketing) означает, что мы пытаемся прорваться не на тот общий, предлагающий множество различных товаров, рынок, а пытаемся войти только на его меньший, специализированный сегмент. Это может быть правильной и правомерной коммерческой стратегией. Если эту концепцию мы хотим использовать в розничной торговле, то место открытия спортивного магазина, откроем магазин, удовлетворяющий запросы бегунов. Если еще больше хотим сузить специализацию, то откроем магазин, например, для бегунов на марафонскую дистанцию.

Но если мы захотим использовать для сегментного маркетинга телевизионный маркетинг, то это будет настолько же смешно, как если бы кто-то использовал боевой истребитель F-16 для охоты за дикими утками. Конечно, можно сбить утку и таким способом, но каким

невероятным расточительством оказалось бы это решение! Довольно много предприятий Fortune 500 пыталось найти счастье в телевизионном маркетинге; сегодня, практически все они, без исключения, потерпели в этой сфере крах.

Здесь Вы, мой уважаемый читатель, можете спросить, если это правда, то что заставляет ввязываться в телевизионно-маркетинговые приключения эти фирмы, ворочающие миллиардами долларов и имеющие в своем распоряжении самых лучших дипломированных экспертов по исследованию рынка. В первую очередь то, что они знают, сколько денег зарабатывают фирмы, занимающиеся рекламой и телевизионным маркетингом. Во-вторых, они считают, что если такие деньги могут зарабатывать маленькие, никому не известные фирмы, то они, гиганты, смогут сорвать еще больший куш. И, наконец, принадлежащие им рекламные агентства, которые материально не отвечают за результат своей работы, не спешат отговаривать своих работодателей. От изготовления все новой и новой рекламы. Но это хотя бы понятно...

Но фирмы-гиганты не просто жертвы агрессивных рекламных агентств. Их очень легко втянуть в это теле рекламное приключение, потому что существует пять ложных представлений, хотя бы одно из которых эти фирмы считают правдой:

1. Телемаркетинг открывает широкие возможности для продажи уже существующих изделий.
2. Рекламная программа дешевый способ внедрения изделий на рынок.
3. Рекламные программы приносят большой доход десяткам фирм, использующих эти программы.
4. Рекламная программа идеальный способ внедрения на рынок нового изделия.
5. Рекламный телевизионный маркетинг новая возможность для крупных фирм.

Эти огромные заблуждения почти каждый, с кем я до сих пор беседовал или статьи кого читал, воспринимают как истину. Поэтому я чувствую, что обязан по отношению к каждому из них рассказать, что на самом деле является правдой.

ЗАБЛУЖДЕНИЕ: Телемаркетинг открывает широкие возможности для продажи уже существующих изделий.

ИСТИНА: Как правило, самые успешные фирмы, занимающиеся телевизионным рекламным маркетингом (таких всего горстка) в большинстве случаев специально к рекламной программе разрабатывают различные изделия, а не наоборот, к имеющимся изделиям производят телевизионную рекламу. Если какая-то фирма имеет в своем распоряжении изделие, которое уже продавалось в розничной торговле (в магазинах, в агентской сети и т.д.) то его просто практически невозможно продвинуть по каналам телевизионного маркетинга. Для 999 подобных изделий из 1000 телемаркетинг не что

иное, как выброшенные на ветер деньги.

ЗАБЛУЖДЕНИЕ: Рекламная программа - дешевый способ внедрения изделий на рынок.

ИСТИНА: Если Вам кажется, что тридцатисекундный рекламный телевизионный клип слишком дорогой, то попытайтесь купить тридцатиминутную рекламную программу. Она действительно может оказаться дешевле, чем тридцатисекундный клип, транслируемый в самое дорогое время пик, но если разделить стоимость этих реклам на предполагаемое количество зрителей, то выяснится, что все равно это невероятно дорого.

Стоимость тридцатисекундного клипа находится в прямо пропорциональной зависимости от индекса зрительской аудитории или от количества зрителей. Длинные рекламные программы привлекают небольшое число зрителей, иногда даже невозможно определить их «индекс». Следовательно, их стоимость зависит не от количества зрителей (отдельные телекомпании даже не занимаются этим). Так что их стоимость формируется совершенно произвольно или в зависимости от того, как в данный момент телекомпания сумеет продать свое эфирное время. Но поскольку спрос превышает предложение, то телекомпании и кабельные каналы заламывают за эфирное время значительно больше, чем оно того стоит. Стоимость реального рекламного эфирного времени за последнее время увеличилась более чем на 300%, и если добавим к этому, что количество зрителей уменьшилось в таком же драматическом соотношении, то становится ясно, почему из 200 рекламных программ телевизионного маркетинга 199 не приносит ни копейки дохода. Я мог бы перечислить много таких фирм, которые еще два года назад работали в сфере телевизионного маркетинга с очень неплохим доходом, но по мере увеличения стоимости рекламного эфирного времени и уменьшения количества зрителей постепенно сошли «на нет» и не заработали ни цента.

ЗАБЛУЖДЕНИЕ: Рекламные программы приносят большой доход десяткам фирм, использующих эти программы.

ИСТИНА: Когда в 1987 году мы выступили с первой своей телевизионной программой, тогда только горстка фирм продавала свои товары этим методом. Большинство из них после двух лет исчезло в водовороте. С тех пор многие приходили и многие уходили. Нам удалось за все это время оставаться на плаву и остаться в этой отрасли самым крупным и самым прибыльным предприятием. До этого года на указанном рынке господствовало пять крупных фирм и десяток более мелких - большинство последних выносило на экран только одно единственное изделие, потеряло кучу денег, и больше никогда не осмеливалось выступить на этой арене.

В 1993 году из четырех основных наших конкурентов, две самые крупные фирмы потеряли 27 миллионов долларов и после этого вряд ли они еще долго смогут устоять на ногах. Две другие фирмы получили

некий доход, но на самом деле не очень большой. Нам же удалось хорошо завершить этот год. В этот же период в телевизионном маркетинге решили попытаться счастье два самых крупных предприятия группы Fortune 500, среди них, например, самое успешное предприятие развлекательной индустрии Америки и самое крупное оптово-торговое предприятие, но все они потерпели крах. Совершенно все равно, что пишут оптимистические репортажи, что говорят рекламные агентства, производители и специальная коммерческая литература - ситуация такова, что не всегда стоит нырять в эту воду с головой, слишком мелко и слишком много волн на ее поверхности.

ЗАБЛУЖДЕНИЕ: Рекламная программа идеальный способ внедрения на рынок нового изделия.

ИСТИНА: рекламные программы действительно способны внедрить на рынок новое изделие, но существует большая вероятность того, что они сопряжены с идеальной материальной катастрофой. Поэтому с этой точки зрения их действительно можно считать идеальным способом. Если мне не верит кто-то, то пусть спросит у Revlon, что было с ними, когда они внедряли на рынок семейство изделий Dolly Parton makeup. Рекламные программы лично для нас представляют собой великолепную возможность внедрить на рынок новое изделие, и, надеюсь, что это будет так еще довольно долго, но если телевизионные компании и кабельные каналы и дальше будут повышать стоимость эфирного времени, а начинающие предприниматели и дальше будут безоговорочно платить какую угодно высокую цену, запрошенную посредническими фирмами за эфирное время, то тогда *даже мы не сможем успешно внедрить на рынок новое изделие при помощи указанных телевизионных средств.*

ЗАБЛУЖДЕНИЕ: Крупный телевизионный маркетинг новая возможность для крупных фирм.

ИСТИНА: Вне всякого сомнения, это самое опасное заблуждение. Как я уже упоминал в начале главы, множество фирм группы Fortune 500 занимается разработкой рекламных программ. И если такая продукция уже произведена, то ее место на экране. Рекламные агентства и фирмы, торгующие эфирным временем, делают все от них зависящее, чтобы реклама попала в эфир. Имеется и результат этого: эти фирмы и агентства не только сами по себе взвинчивают цены на эфирное время, но и во всей отрасли в целом. И когда рекламодатели замечают, что их реклама провалилась, то уже поздно и денюжки уплыли. Но на пятки каждого делающего попытку и провалившегося предприятия наступают пять новых претендентов, нетерпеливо ожидающие своего выхода на экран. В результате этой суетолики только поднимаются цены, и если это так будет продолжаться, то дни телевизионного маркетинга сочтены. Телеканалы, взвинчивающие цены и неопытность новичков практически прирежут курицу, несущую золотые яйца.

Эти пять заблуждений являются причиной того, что 99,5%

рекламных программ не способны произвести прибыль. Эти заблуждения заставляют поверить в то, что дорога свободна и прямо с экрана изделия прямым ходом влетят на рынок. Когда при нынешних ценах и количестве зрителей, рекламные программы приносят удачу только для очень тщательно отобранных изделий, число которых все время уменьшается с увеличением цен на эфирное время.

Почему каждому из вас стоит прочитать все это до конца, даже тогда, когда Вы не занимаетесь не только бизнесом, но даже не смотрите телевизионную рекламу в качестве зрителя?

Наверное, потому, что, как я надеюсь, большинство моих читателей хотели бы подсмотреть в этой книге не только секреты успеха телевизионного маркетинга, но и с пользой для дела успешно применять в других жизненных сферах. Если это так, то не нужно очень долго гадать какой вывод можно сделать из всего, сказанного выше, потому, что этим выводом мы начали эту главу: то что для одного человека сокровище, для другого западня! Если Вы увидите, что кто-то на чем-то заработал кучу денег, то не думайте что и Вы в этом самом месте вдруг найдете ящик с сокровищами.

Те, кто первыми внедряются в какую-то деловую или промышленную отрасль, добиваются успеха гораздо легче, чем идущие вслед за ними. Там где большая сутолока, там уже трудно схватить каштан. Если какое-то место заполонили золотоискатели, то это еще совсем не значит, что здесь под землей обязательно есть золотая руда, но совершенно очевидно, что здесь есть немереное количество мусора, на расчистку которого нужно затратить напрасный труд.

Почему тогда рейтинг успеха компании АТС в 135 раз превышает средний показатель по отрасли? Если я нарисовал такую мрачную (но точную картину) нашего состояния, я не могу обойти этот вопрос, который иногда задают себе наши конкуренты. Но прежде чем ответить на него я хотел бы, прежде всего, уточнить, что я имею в виду под понятием рейтинг успеха: это процент от всех произведенных телевизионных реклам, которые прошли по экранам всей страны и принесли прибыль. Каждый пятнадцатый фильм транслируется по всей стране, из этих пятнадцати только тринадцать приносит прибыль. Т.е. в нашей отрасли из 200 произведенных и транслировавшихся по всей стране рекламных фильмов, только примерно один приносит прибыль, поэтому рейтинг успеха здесь составляет 0,5%. Я сам лично сделал двадцать четыре таких больших рекламных фильмов и двадцать из них транслировалось по всей стране (это 83%); каждый из них принес прибыль несколько миллионов долларов. Но мы не только учитываем то, какой процент транслировавшихся в государственном масштабе рекламных фильмов принесли прибыль, но для нас критерием успеха является удовлетворенность покупателей, качество производства и произведенного товара, и отсутствие

серьезных юридических и других законодательных проблем. В первой категории мы находимся на первом месте этого поля, и надеюсь, что и в остальных тоже. Своими успехами мы обязаны не только одному фактору, но одновременно **десяти факторам**, приведенным ниже.

1. Ответственности, мотивации, способностям и правильному распределению труда - именно в таком порядке важности, редко когда встречающимся в партнерских отношениях.

Если вы уже читали мои предыдущие главы, а не приступили к чтению, начиная с этой главы, то уже знаете, что в нашей истории это самый главный из всех остальных фактор нашего успеха. На его «вершине» стоит Боб Марш, в котором живет тотальная ответственность по отношению к каждому своему партнеру, и любовь которого мотивирует всех нас работать выше своих сил и возможностей. И это взаимное притяжение и отдача предоставили на достаточно времени для того, чтобы мы разработали в себе способности, необходимые для занятия ремеслом в нашей «отрасли» еще в те годы, когда конкуренция была относительно небольшой.

Вдумайтесь только: сколько фирм имеет такой телевизионный и телефонный штаб, который на протяжении двадцати лет подряд беспрерывно сотрудничает с ней, начиная с тех времен, когда самая длинная реклама длилась две минуты, а заказы принимались по телефону операторами и обрабатывались не на компьютерах, а вручную с ручкой и бумагой в руках.

Все это я рассказываю не случайно и не из бахвальства, а потому, чтобы попытаться дать почувствовать Вам, почему мы достигли такого результата, которого не могли достичь наши конкуренты. Самая первая и главная вещь на этом «поле» это время и команда. Каждый из нас имел свою профессиональную территорию и после двадцати лет успехов, проб и ошибок, каждый стал потихоньку самым лучшим на данном посту. Сегодня, когда наступило время обучить людей, которые однажды придут нам на смену, нас наполняет приятное чувство удовлетворения, что им уже не придется потратить два десятилетия на постижение секретов мастерства.

2. Деловой и маркетинговой философии.

Деловая философия бизнеса для многих не что иное, как несколько строчек текста, которые в качестве девиза ежегодно вывешивают на стенах офиса или печатают в информационных бюллетенях. Для нас же эта философия является основой нашей деятельности, и, несмотря на то, что мы никогда не называли это философией и никогда не формулировали ее письменно. Это дело тоже

как-то незаметно начиналось сверху, от Боба Марша и постепенно продвигалось вниз по всей нашей партнерской компании, просочилось в каждую сферу деловой жизни нашего бизнеса и во все щели. И если мы одним словом хотели бы сформулировать сущность нашей философии, то это слово означало бы не что иное как «уважение». Потому, что мы с уважением относимся буквально ко всем, с кем имеем дело, к подрядчикам и субподрядчикам, к зрителям и, конечно же, к покупателям.

Вы скажете, что это шаблонные и громкие слова. Возможно. Но мы действительно так «функционируем» буквально каждый день, естественно, там, где это возможно, ведь мы тоже живем в этом мире.

Но это означает невероятно многое. Мы гордимся своими изделиями, их качеством, и так как мы предлагаем самые лучшие изделия, я и сам полностью уверен в них. А так как я доверяю им то и не трудно догадаться, почему могу продать рекордное их количество.

3. Двухминутным рекламным фильмам прямого реагирования.

В двадцатилетнем формировании рейтинга нашего успеха ключевую роль сыграли двухминутные рекламные фильмы, рассчитанные на прямое реагирование зрителей. Я даже не буду говорить о том, что и это наши конкуренты не очень способны были скопировать. Прежде чем написать свой первый в жизни тридцатиминутный рекламный презентационный фильм, я написал и снял более чем восьмисот двух минутных рекламных клипов, при помощи которых было продано несколько десятков изделий и услуг. И в каждом таком рекламном фильме я имел удовольствие наслаждаться тем изделием, которое рекламировал, уважительно относиться к ценам, к предложению, к элементам сценария и к людям, рекламирующим наш товар.

Каждый новый тест давал все новую и новую информацию о том, что эффективно, а что нет, что работает, и что нет. Двенадцать лет подряд тестировать более чем восемьсот рекламных фильмов, что ж, от этого каждый мог бы стать умнее - даже я! Однако как смешно думать, что если какая то фирма (независимо от ее величины) встанет на это поприще, то без какого-либо предварительного опыта начнет немедленно «попадать» по воротам! Конечно, никто не станет спорить, что и бездарному нападающему может улыбнуться везение и однажды он случайно «закатит» мяч в ворота, но такое случается очень редко и только один раз. Посмотрите, что случается, когда чудо бомбардиры выходят на поле второй, третий и т.д. раз...

4. Выбору изделий: наполовину научно, наполовину интуитивно.

В эпоху производства двухминутных рекламных клипов мне

довелось основательно изучить урок: совершенно не важно насколько великолепно какое-то изделие, но оно успешно может провалиться в непосредственном телевизионном рекламном маркетинге. Я усвоил также и то, что гораздо больше изделий приводят к провалу, чем к успеху. Грустно в этой истории то, что каждый считает, если он нашел «классное» изделие, то при помощи телевидения он немедленно появится с ним на рынке. Большинство изделий отправляются в нокаут соотношения простых математических элементов: слишком небольшой разницей между ценой, которую еще можно вытянуть из покупателя и производительной стоимостью, эта разница в данном случае не достаточна для того, чтобы оплатить слишком дорогое рекламное время. Например, если производительная стоимость какого-то изделия \$8, а потребительская стоимость составляет \$19,95, то эта наценка совершенно не достаточна для того, чтобы оплатить телевизионное рекламное время.

Вторая большая западня - это масштабы рынка данного изделия. В большинстве случаев, изделие может быть успешным на рынке только тогда, если появится на экране перед достаточно большим количеством зрителей, для этого нужно иметь возможность оплатить рекламу в час «пик». И если у Вас есть изделие, которое заинтересует только мужчин, то шансы на успех минимальные. Мужчин и так практически не возможно застать в дешевое эфирное время (утром, днем, поздно вечером). Если вы изобрели что-нибудь для молодых мам, то и этому вряд ли можно предсказать большое будущее, молодым мамам некогда смотреть телевизор, да и без этого это только толика зрителей.

Третья большая западня - это если изделие не является эксклюзивным и не обладает никакой особенной притягательной силой. Может быть, это самый великолепный товар в мире, но если он уже лежит на полках магазинов и отсвечивает оттуда (он сам или ему подобный), то в таком случае не поступает ни одного телефонного заказа. За многие годы мы протестировали многие десятки изделий и различных предложений, поэтому уже с достаточно большим чутьем мы можем определить, что имеет шанс, а что нет, и что не будет «функционировать». Для определения потенциала, заложенного в товаре, предназначенного для продажи по каналам прямого телевизионного маркетинга необходимо учитывать следующие факторы.

О чем говорят цифры? Достаточно ли высокая потребительская цена по сравнению с производительной стоимостью (себестоимостью)? В идеальном случае соотношение должно быть 6:1. Т.е., если я продаю что-то за \$18, то на производство, доставку и упаковку у меня должно уйти не более чем \$6. В нашем случае бывало, когда это соотношение было более слабым, но в большинстве случаев потребительская стоимость была гораздо выше производительной

стоимости.

Насколько широкий рынок и мир рынка, вообще? В Америке насчитывается примерно 100 миллионов телевизионных семей. При оценке потенциального изделия первым вопросом всегда является вопрос, в каком количестве таких семей может быть заинтересовано данным изделием. Для примера приведу вам случай, когда я делал две передачи с участием Френка и Кетти Ли Гиффорд. В одной передаче мы продавали серию видеокассет «Скрытые ключи любвеобильных человеческих взаимоотношений», во второй серии видеокассет предназначенных для родителей, имеющих детей переходного возраста, под названием «Как научить детей жить». Потенциальный рынок людей, интересующихся человеческими взаимоотношениями, составляет примерно 90%, второй, касающийся только родителей, уже только 15 миллионов. Для последнего случая мир потенциального рынка был значительно уже, но мы все же решили, что сделаем исключение из правила и рискуем.

В принятии этого решения, несмотря на довольно узкий рынок, мотивом послужило то, что жизненные ценности тогда везде были темой жарких споров и обсуждений. Мы считали, что этот рынок, который составлял всего одну шестую часть рынка, интересующегося человеческими взаимоотношениями, будет более живо реагировать на эту рекламу. Или, по-другому: пока на первую кассету из тысячи зрителей прореагирует двое, на вторую из каждой тысячи прореагирует 8-10. И это было тем редким исключением, когда несмотря на довольно узкий круг зрителей, товар все же попал на экраны.

Насколько эксклюзивно и оригинально отдельное изделие?

Товар сам по себе уже должен быть оригинальным, но я не перестаю удивляться тому, сколько таких товаров, которые человек и так может купить где угодно в любом месте, появляется в рекламе. Я даже не буду говорить, как быстро такие рекламы исчезают с телевизионного экрана, они хороши лишь только для того, чтобы напомнить человеку, что рекламируемый товар можно купить и в магазине. Большинство зрителей склонны заказать товар, посмотрев рекламу, только тогда, когда они больше нигде не могут приобрести его. Если же в телевизионном маркетинге предлагают такой товар, который по цене, внешнему виду и свойствам не превышает, причем значительно, аналогичный товар, имеющийся в магазине, то потраченный на рекламу каждый цент, это выброшенные на ветер деньги.

Насколько сильный «крючок»? Для меня важнее всего при выборе изделия для телевизионного маркетинга прямого реагирования является демонстративная, эмоциональная притягательная сила изделия «крючок», который отличает данное изделие от всех остальных. Поэтому я и посвятил себя тестированию видеокассеты, предназначенной для родителей, несмотря на довольно узкий рынок,

было в этом деле что-то такое, что очень сильно могло взволновать родителей, имеющих детей переходного возраста. Какой родитель не переживает за своего ребенка, за такое-сякое воздействие на него средств массовой информации? Когда я искал этот эмоциональный «крючок», я просмотрел статистику к этой видеокассете. И нашел:

- 72% тинейджеров во время окончания школы ссылаются на то, что уже имели сексуальные контакты.
- У 25% из этого числа было как минимум четыре сексуальных партнера.
- У 25% детей, окончивших среднюю школу, были заболевания, которые передаются половым путем.
- 30% учеников старших классов признались в том, что примерно один раз за последний месяц они были пьяны.
- 85% учеников признались, что пользуются шпаргалками во время экзаменов.

Интересно, сколько в мире существует таких родителей, которые хотели бы, чтобы их ребенок попал в эту статистику? Словом, именно это было тем «крючком», который поймал и меня и убедил в том, что при относительно узком рынке, этот проект найдет своего покупателя.

Насколько хорошо можно продемонстрировать одно или несколько преимуществ данного изделия? Если какое-то изделие нужно продать при помощи телевизионной рекламной презентации, важнее всего возможность его наглядного представления. Это ясно, однако, когда мы говорим об этом, каждый представляет себе какую-то техническую демонстрацию, например о том, что мы покажем зрителям, как великолепно функционирует кухонный комбайн или тренажер и при этом кто-то перечислит, почему это устройство такое хорошее. Но не забывайте о снимках «до того» и «после того», которые наглядно могут продемонстрировать эффективность того или иного изделия. Мы смогли сделать то, что вывели на поле наиболее быстро растущую в Америке косметическую фирму, которая в самый короткий срок смогла продать рекордное количество средств по уходу за волосами - и в каждом случае важную роль играли фотографии, как было «до того» и «после того». Если нельзя каким-то соответствующим образом наглядно продемонстрировать особенность изделия, то это снова выброшенные на ветер деньги за рекламу.

Насколько выше будет предполагаемая покупателем цена от предложенной мной цены? Если покупатели оценивают какое-то изделие в \$ 100, а я не могу себе позволить предложить это изделие гораздо дешевле, то это изделие имеет не слишком много шансов на успех при продаже его по каналам телевизионного маркетинга. В нашей рекламной телевизионной программе мы предлагали такой набор косметических изделий от Виктории Джексон, который покупатели оценивали в \$200, сравнивая его с подобными,

имеющимися на рынке изделиями. Мы же предлагали этот набор, который был намного высшего качества, чем имеющиеся в магазинах, предлагали за \$90. И так как нам удалось убедительно продемонстрировать, что он стоит гораздо дороже, благодаря телевизионной рекламе мы сделали довольно внушительный оборот этого изделия. Чем больше разница между стоимостью, которую предполагает за изделие покупатель и стоимостью, которую можете предложить Вы, тем больше шансов на успех.

5. Выбор знаменитого человека в качестве человека рекламы.

Это было пятой основной причиной нашего успеха. Мы успешно могли соединить соответствующее изделие с соответствующим известным человеком, который рекламировал это изделие, и склонны были платить этому человеку именно столько, сколько он просил. Без умелого соединения изделия и известной личности и щедрого вознаграждения мы даже бы смогли сдвинуться с места в 1976 году и никогда бы не увидели тот успех, который видели за последние двадцать лет. Этот фактор играл настолько важную роль в истории нашего успеха, что ему посвящена целая глава (8 глава).

6. Написанию уважительных рекламных фильмов высокого качества, которые умеют продать товар.

Написать... Несмотря на то, что Вы имеете в руках самое совершенное в мире новое изделие, если кто-то не умеет написать хороший тридцатиминутный рекламный фильм, то его рано или поздно соуют с дороги. Мне удалось на протяжении двенадцати лет при написании семисот рекламных клипов (commercial) научиться тому, как нужно писать «беспособный» сценарий, т.е. такой, который способен продать товар -и только после этого я смог написать свой первый в жизни сценарий фильма - рекламной презентации товара длительностью тридцать минут.

Двухминутные фильмы были великолепной школой, я научился писать по существу, ведь за две минуты намного труднее продать что-нибудь, чем за тридцать минут. Представьте себе, что кто-то двенадцать лет подряд за две минуты выигрывает скачки, потом у него для этого имеется восемь минут. Сколько раз может проскакать наездник эту дистанцию, в то время как все остальные за всю свою жизнь не то, что галопом, даже шагом не прошли ее.

Уважительные рекламные фильмы... Если человеку годами регулярно показывают рекламные фильмы, то уже только от одного этого слова ему становится плохо. С одной стороны нас мучают угрызения совести, с другой стороны мы хотели бы наладить со

зрителями долгосрочный контакт, поэтому мы воздерживаемся от хитроумных реклам-ловушек, которыми несколько наших партнеров по состязанию в свое время загребло кучу денег. Нет необходимости делать нереальные заявления, если человек предлагает хорошее изделие по корректной цене. И если в действительности изделие не является таким как кажется, то можно блефовать и делать другие непорядочные вещи, но я очень благодарен судьбе за то, что мои партнеры Боб Марш, Джим Шагнесси, Джон Марш, Петти Бреннер и Брэт Смайл, а также авторы, изобретатели и рационализаторы, с которыми я работал, всегда давали мне в руки такое изделие, которое не нужно было бессовестным образом навязывать людям.

Высокого качества... Многие наши партнеры по цеху могли убедиться в том, что очень легко производить такие высокохудожественные, умопомрачительные и изобретательные рекламные фильмы, которые потом не смогут окупить даже собственные затраты. Самым лучшим примером этому, ставший в последние годы очень модным «драматический формат», в котором для презентации товара используется какая-то хорошая история. Эти фильмы веселые, увлекательные (особенно для детей), великолепно снятые, получающиеся кинематографические награды - единственное, это пожирающие огромные деньги, но неспособные продать товар. Я всегда следил за тем, чтобы использовать телевидение сугубо для продажи товара, и если в один прекрасный день меня, вдруг, посетит муза и заставит меня вместо продажи товара заниматься творчеством, то с этого дня начнется упадок нашей фирмы.

7. Производству телевизионных рекламных программ (infomercial).

Это седьмой критический фактор нашего успеха. Я скажу Вам, что мы способны были производить достоверные, хорошо поставленные, приносящие огромные заказы рекламные программы, причем по приемлемой для нас цене. Я уверен, что наш продукт не имеет себе равных в любой сфере. Для писателя нет большего разочарования чем, то когда выясняется, что снятый фильм очень слабый и даже близко не соответствует превосходно написанному сценарию. Я нахожусь в такой особой ситуации, что сам могу снимать и режиссировать все свои фильмы и моим продюсером является не кто иной, Фрэнк Ковач, который за пятнадцать лет сотрудничества доказал свои уникальные способности и который производил такую продукцию, которая не только в совершенстве соответствовала моим первоначальным представлениям, но и в каждом отдельном случае, превышала их. Наша продукция не дешевая, но я уверен в том, что Фрэнк вытягивает из каждого доллара больше ценности, чем любой другой специалист Голливуда.

8. Бюджету, смете.

Залогом нашего успеха было и то, что мои партнеры в финансовом и духовном плане не были мелочными, когда приходилось воплощать в жизнь придуманный мной сценарий. Зря напишет кто-то самый лучший в мире сценарий, если нет денег на его реализацию, то деньги, потраченные на бумагу для сценария это уже выброшенные деньги. На подобные рекламные программы мы тратили \$350.000-\$1.700.000, не считая гонорар для людей рекламы. Мои партнеры все эти двадцать лет всегда верили в меня и доверяли мне, и не ограничивали меня ни в чем, не предписывали мне, сколько я должен потратить. Правда, они хорошо знали о моей «скупой» натуре, что я никогда не потрачу ни на цент больше, чем это необходимо.

9. Отсутствию внешнего принуждения, из-за которого нужно было бы принести в жертву свои перспективные деловые интересы.

Большая часть наших конкурентов это государственные или другие, находящиеся в общественной собственности, фирмы. Нам, к счастью, удалось остаться частной фирмой. Поэтому нас никогда не принуждали к тому, чтобы мы выполняли такие краткосрочные задания, которые смогли бы украсить квартальный отчет для наблюдательной комиссии, но которые в перспективе, часто, приводят к краху предприятия. И поскольку каждый потраченный нами цент был из наших личных денег, мы всегда способны были принимать решения и действовать с учетом своих перспективных интересов, даже тогда, когда какой-то квартал заканчивался с нулевым или минусовым сальдо. Некоторые из наших самых успешных предпринимательств вынуждены были позволить себе три года подряд только тратить деньги и накапливать потери, прежде чем произошел поворотный момент, и стали сыпаться деньги. Самым твердым краеугольным камнем нашего предпринимательства был подход не ставить долгосрочные, перспективные интересы в угоду краткосрочным дешевым и мелочным интересам.

10. Божьей помощи и провидению.

Верит из вас кто-то в Бога или нет, но мои партнеры, все без исключения, считали, что все наши идеи, представления и все те чудесные события, которые всегда происходили в самый нужный и подходящий момент в различные периоды нашей работы, направлялись исключительно благодаря божьей милости и божьему провидению. Мы не сделали ничего такого особенного, чем заслужили бы его милость, которая потом отправила нас в дорогу, а в тяжелые времена спасла от краха и, наконец, поставила нас на путь, ведущий к успеху. Удивительные события, которые произошли с нами в деловой жизни, не только еще больше укрепили нашу веру, но и превратили всю нашу историю жизни в историю, похожую на сказку.

Послесловие

И последний вопрос: О чем Вы мечтаете?

Если Вашей целью является мечта о том, чтобы стать более успешным практически в каждой жизненной сфере, то прочитанное Вами в этой книге гарантированно обеспечит Вас теми знаниями, которые помогут Вам достаточно близко подойти к недостижимым до сих пор уровням успеха. Однако, знаний, само по себе, еще не достаточно. В мире полно людей, обладающих невероятными знаниями, но успехи, которых никогда не превысят среднего, посредственного уровня. Звездного успеха на том или ином жизненном поприще достигают только те, которые способны обратить свои знания в специфические действия и шаги, и которые обладают соответствующей одержимостью, смелостью, мужеством и выдержкой для того, чтобы проделать эти шаги, в ходе которых применит почерпнутые из этой книги знания в своей ситуации. Эти шаги очень подробно обрисованы в конце каждой главы в разделе «Шаги, которые Вам лично нужно предпринять для достижения успеха».

Если Вы начнете применять эти шаги на практике, то заметите, что рейтинг вашего успеха потихоньку сдвинется с места и начнет подниматься вверх, примерно так, как стартует ракета. Чем выше она поднимается, тем выше скорость ее движения и, наконец, она, преодолев земное притяжение, вырывается в открытый космос. Так и Вы, сможете преодолеть грань, разделяющую будничность, посредственный и звездный успех. И с этого момента звездный успех станет ежедневным Вашим ощущением и у вас больше не будет больше надежд и чаяний типа «о, только бы один раз в жизни мне удалось...».

По мере того, как Вы начнете достигать тех успехов в деловой или личной жизни, которые до сих пор обходили Вас стороной. Вы очень осчастливили бы меня тем, что в нескольких строчках написали бы мне, что и как произошло (American Telecast, 1230, American Boulevard, West Chester, PA 19382, Steve Scott). Несколько подобных историй успеха я с удовольствием приведу в своей следующей книге, видеосерии или служебном бюллетене. Если Вы хотели получить бесплатную информацию о моих теперешних и будущих проектах, то сообщите мне свое имя, адрес и номер телефона или позвоните в наш центр по телефону (800-641 -2999) и зарегистрируйтесь в адресном листе Steve Scotta. Все это бесплатно и я постоянно буду информировать Вас о том, над каким материалом сейчас работаю. Я надеюсь, что Вы сможете достичь больших успехов, чем те, о которых кто-либо когда-либо мечтал. Я с уверенностью утверждаю, что это не только возможно, но и осуществимо.

Приложение

Сценарий, заключающий в себе самые важные элементы его написания

Ниже приведен сценарий, который продемонстрирует Вам, как составляются на основании основных элементов, описанных в 11 главе, двухминутные рекламные клипы и самые успешные в отрасли рекламные телевизионные программы (infomercial). В результате трансляции последних, за первые шесть месяцев было продано более чем триста тысяч тренажеров на общую сумму 145 миллионов долларов.

Сценарий двухминутного рекламного клипа

Джейн Фонда, разговаривая с человеком средней упитанности, демонстрирует ему образец изделия

Джейн Фонда: Хелло, я Джейн Фонда! Ваша фигура такая, о какой Вы мечтали? Или у вас имеются лишние килограммы, от которых Вы хотели бы избавиться раз и навсегда? Для этого не достаточно сидеть на диете, для того чтобы похудеть. Излишек жира нужно сжечь при помощи небольшой физической нагрузки. Не нужно долго делать гимнастику, вполне достаточно, ежедневно нескольких минут. Именно поэтому я разработала самый великолепный за последнее время фитнес-тренажер.

Это мой тренажер «Walk to the Music Fitness». Он не похож ни на один из существующих тренажеров, которые Вы видели.

В первую очередь в нем нет двигателя, от которого воздерживаются даже самые смелые из вас, нет сложного программирования, в котором человек только путается. Однако есть особенное горизонтальное колесо, способствующее равномерной работе устройства, до тех пор, пока Вы прогуливаетесь по нему. И так как нет двигателя, движущей силой устройства являетесь Вы сами. Машина подстраивается под Ваш темп, а не наоборот. В связи с тем, что мы оптимально выставили угол наклона. Вы можете сжечь на 31% больше калорий, чем, если бы просто прогуливались по ровной местности в более напряженном темпе.

И самое лучшее это то, что аппарат не стоит Вашего состояния. А так как в нем нет двигателя, то его гарантийный

срок вдвое больше, чем гарантийный срок в десять раз более дорогой модели тренажера со встроенным двигателем.

Тренажер немедленно готов к работе. Только нужно поднять поручни, вставить кассету «Гуляй с музыкой» и начать прогулку. Темп музыки задаст Вам степень нагрузки, в зависимости от того, кто Вы - новичок, продвигающийся или продвинутый в этом деле человек. Если Вы не пользуетесь тренажером, то нужно опустить поручни и положить его где-то. Это так просто.

И что еще более важно Вам не нужно рисковать ни одним центом, если Вы хотите испытать этот тренажер. Пользуйтесь им на здоровье тридцать дней подряд и если он не завоюет Вашу симпатию, если Вы не получите удовольствие от тренировки на нем, то спокойно отошлите его обратно, мы же возвратим Вам обратно его полную стоимость. Этот аппарат настолько дешевый и удобный, что, начиная с сегодняшнего дня Ваш лишний вес не имеет никакого шанса на сохранение. Так как с момента поставки вы немедленно можете начать «приводить себя в форму». Заказать его можно по нижеследующему телефону и адресу...

Об авторе

Стивен К. Скотт один из учредителей корпорации American Telecast Corporation и принадлежащих к ней группе предприятий, торгующих товарами потребления. Помимо разработки маркетинговой программной стратегии АТС, он написал сценарии и снял более чем восемьсот телевизионных рекламных клипов и двадцать четыре телевизионные рекламные программы с целью продажи семейства изделий, разработанных и изготовленных АТС. В рекламных клипах и рекламных программах Стивена в качестве человека рекламы снимались более чем семьдесят мировых знаменитостей, среди которых Шэр, Джейн Фонда, Кэтти Ли Гиффорд, Карлтон Гестон, Том Селекк и Майкл Лендон.

Маркетинговые кампании, организованные Стивом продали более чем двадцати миллионам потребителей товаров на сумму более чем один миллиард долларов. Стив был не только соучредителем и организатором более чем десятка много миллионных предпринимательств, но и соавтором книги Гарри Смолла и автором двух очень успешных книг и девяти очень успешных видеокассет.