

# Глава 1

## Создаем культуру объятий

Не правда ли, чрезвычайные ситуации всегда возникают в самый неподходящий момент? Именно так случилось с темно-синим кашемировым пальто. Холодным февральским днем, когда мой брат был в командировке, а я — на встрече по вопросам рекламы, в Mitchells позвонили. Нашему клиенту, топ-менеджеру корпорации, чей офис располагался неподалеку, было позарез нужно темно-синее кашемировое пальто. Он собирался в Нью-Йорк на важную встречу и, заглянув в шкаф, обнаружил, что сыновья позаимствовали всю его верхнюю одежду. Он вообще-то одевался легко, но прогноз обещал похолодание и сильный снегопад, а ему предстояло изрядно пройтись пешком по Нью-Йорку. Просьбу передали мне. Я позвонил в магазин, и оказалось, что темно-синие кашемировые пальто нужного 52-го размера\* проданы, но осталось одно светло-серое. Я попросил Доминика Кондолео, нашего главного портного, приготовить серое пальто, а также кое-какие костюмы, пиджаки и аксессуары. Я продавец до мозга костей, и если уж надо продать пальто, почему бы не предложить вместе с ним и еще кое-что.

Один из наших поставщиков находился в Филадельфии, а второй — в Рочестере. У обоих на складах были темно-синие кашемировые пальто, и оба пообещали мне к утру доставить

---

\* Здесь и далее приведены российские размеры одежды. *Прим. ред.*

их в магазин. Поговорив с ними, я позвонил секретарше клиента и сказал, что мы с Домиником идем к ним. Мы втащили пакеты с одеждой на третий этаж офиса.

Клиент вскочил из-за стола:

— Где мое пальто?

Я спокойно открыл пакет и набросил ему на плечи пальто.

— Джек, оно же серое.

Он решил, что либо я невнимательно слушал его, либо я дальтоник, и донес это до меня в непечатных выражениях.

— Знаю, — спокойно кивнул я. — Все синие пальто мы продали. Завтра привезут еще два.

— Я не могу ждать! — вскричал он. — Сейчас узнаю, нельзя ли воспользоваться вертолетом компании. Откуда их везут?

— Не волнуйтесь, — сказал я. — До завтра есть время. Я приеду к вам в Нью-Йорк.

По телевизору в этот момент передавали новости с фондового рынка, акции его компании пошли вверх, и он заметно подобрел. Я воспользовался моментом, чтобы перейти к привезенным костюмам, пиджакам и рубашкам. Как я и предполагал, он выбрал несколько вещей, но не забыл о пальто. Кто-то дожидался его в приемной, мы стали одеваться, и тут меня осенило: у меня как раз темно-синее кашемировое пальто от Hickey-Freeman 52-го размера. На сцену выступили объятия. Я сказал:

— Примерьте-ка вот это.

Пальто село идеально. Он просто подпрыгивал от радости. Я продолжил:

— Знаете что, мы дадим вам мое пальто в аренду на пару дней.

Ему понравилась эта идея:

— Ничего себе, Mitchells тоже занимается лизингом, прямо как мы!

Два дня спустя мы привезли ему новое пальто. Вам может показаться, что я приложил слишком много усилий, чтобы

угодить клиенту — буквально снял последнюю рубашку. Мы поступаем так всегда, даже с теми, кто покупает у нас впервые.

Это и есть то, что мы называем «базовым курсом объятий».

За последние сорок пять лет моя семья делала все возможное, чтобы как можно лучше обслуживать покупателей. Мы используем термин *обниматься*, чтобы описать нашу уникальную культуру продаж, и в первой части книги я проведу для вас индивидуальный тур по миру объятий Митчеллов. Я рассматриваю объятие как способ сделать сотрудника членом команды, чтобы вместе с энтузиазмом налаживать долгосрочные лояльные отношения с покупателями. Это и есть то, что маркетинговые гуру называют *маркетингом отношений*. Энтузиазм появляется, когда веришь во что-то от всей души. Можно сказать, что я с энтузиазмом отношусь к энтузиазму.

Объятие подразумевает умение сотрудника компании подойти так близко к клиенту, что тот становится важнее всего остального. Со временем между ними устанавливаются уникальные личные и профессиональные отношения: верность, построенная на доверии. В нашем случае — продажи, заполняющие шкафы покупателей одеждой, которая им идет и нравится.

Благодаря таким отношениям покупатели становятся нашими друзьями. Я не утверждаю, что каждый из них начинает доверять нам свои самые сокровенные тайны и любого мы пригласим поехать с нами в отпуск (хотя некоторые на самом деле становятся настолько близкими). Говоря «друг», мы имеем в виду человека, который нам доверяет и наслаждается нашим обществом. Разница заключается в том, что мы узнаем покупателей лучше, чем это традиционно происходит, а они лучше узнают нас. Все это благодаря объятиям.

Чтобы культура объятий начала действовать, ее должны принять все в компании: от меня до закупщиков, портных, кредитных менеджеров и работников службы доставки.

В культуре объятий обнимают и продают *все*, а не только люди, которым причитаются комиссионные. Это наиважнейшее правило. Такую культуру установить непросто, но я уверен, что овчинка стоит выделки.

Конечно, это влияет и на финансы. Наш финансовый директор ежемесячно рассказывает нам о денежных потоках, обороте и прочих показателях, которые демонстрируют, что система работает.

Попробуйте сами. Попробуйте сегодня же. Улыбнитесь и обнимите кого-нибудь. И посмотрите, ответит ли вам тем же ваш покупатель (или ваша дочь, или ваш помощник).