

Пролог

А разве не все так делают?

Забавно, как одна-единственная точная фраза, прозвучавшая в нужный момент, может привести к настоящему озарению. Нечто подобное произошло со мной.

Я руковожу Mitchells/Richards, прибыльным бизнесом по продаже высококлассной одежды*. Как-то раз меня пригласили на конференцию, в которой принимали участие руководители компаний текстильной промышленности. Она проходила в спа-отеле в городе с приятным названием Кефри**. Однако немногие ее участники в самом деле чувствовали себя беззаботно. Ритейлеров постоянно критиковали, и всем было неуютно. Универмаги выступали против компаний, дешево продающих товар, доткомы*** собирались изменить мир розничной торговли, и все жаловались, что обслуживание покупателей оставляет желать лучшего. Тема дискуссии соответствовала всеобщему мрачному настрою: «Черная дыра в текстильной промышленности».

Но я вовсе не был мрачен. Я из тех, для кого стакан никогда не бывает наполовину пуст, он всегда наполнен минимум на пять восьмых, а зачастую его содержимое

* К моменту перевода этой книги на русский язык семья Митчеллов принадлежало уже четыре магазина: к Mitchells и Richards в 2006-м присоединился Marshs, а в 2009-м — Wilkes Bashford. *Прим. ред.*

** Carefree (англ.) — беззаботный. *Прим. перев.*

*** От англ. dot com — точка com. Имеются в виду онлайн-продавцы. *Прим. перев.*

и вовсе переливается через край. Еще до того как были представлены все участники дискуссии, один из основных докладчиков и организаторов мероприятия, отмечая спад в уровне обслуживания, усомнился, что кто-то из присутствующих здесь руководителей в принципе знает своих главных клиентов. Он попросил поднять руки тех, кто знаком с сотней самых крупных покупателей. Я смущенно обнаружил, что один поднял руку. Еще больше я опешил от того, что никто не владел основополагающей и ценной информацией о своем бизнесе. Я-то в минуты досуга обычно сажусь за компьютер и заучиваю наизусть данные о сотне или тысяче тех, кто оставляет у нас больше всех денег, как когда-то изучал все о любимых бейсболистах. В этом и заключается игра: *знайте своих покупателей*.

После того как были представлены участники дискуссии, каждому из нас выделили по семь минут на выступление. Первым делом я сообщил, что считаю розничную торговлю сегодня не черной дырой, а вулканом. Она видится мне как сочетание энергии, света, тепла и различных благ, которые можно получить при правильном подходе.

Я выразил удивление тем фактом, что мои коллеги не знают и сотни своих главных клиентов, пояснив, что сам знаю тысячу. И рассказал, как все в Mitchells, от продавца до портного или курьера, сосредоточены на покупателях, и именно поэтому мы преуспеваем. Говоря, я думал обо всех наших клиентах, которые ежегодно тратят в наших магазинах кто по пять тысяч долларов, кто по двадцать или сто, а кто и по двести пятьдесят тысяч. Я думал о том, как мы встречаем каждого покупателя приветствием и улыбкой, и о двух десятках сотрудников, каждый из которых продает как минимум на миллион долларов в год (этого мы ждем от новичка в первый год работы). Пятеро из них могут похвастаться двухмиллионными продажами, а еще один — немислимой суммой в три миллиона! И это в городе с населением 28 000 человек! Потом я рассказал, на какие сложные и по-

рой дерзкие действия мы идем, чтобы превзойти ожидания покупателей. Исчерпав свои семь минут, я вернулся на место, все еще полный энтузиазма, и мой сосед улыбнулся: «Ну да, конечно, Джек. Скажи еще, что вы там все обнимаете своих покупателей». Я в недоумении уставился на него: «Конечно. А разве не все так делают?»

Вот тогда меня и озарило.

Мы *на самом деле* обнимаем их. И *не все* поступают так же.

Мы — команда обнимателей*. Иногда мы *физически* обнимаем покупателей — я видел, как наши продавцы заключают их в объятия и танцуют с ними в торговом зале, — но чаще обнимаем их метафорически, уделяя им массу внимания. Что должен бы делать любой бизнес, но не делает. С тех пор я начал называть наше отношение к покупателям в Mitchells/Richards «объятиями» — вначале про себя, потом вслух — и название пришлось впору, как отличный костюм. Все остальное — к примеру, то, что я называю «Большим секретом», «Формулой» и «Днем игры» (подробнее обо всем этом далее), — вытекает из этого простого, но важного принципа. Объятия, на мой взгляд, предполагают страсть, а без страсти и преданности делу обслуживание не может быть выдающимся. Мне так и говорят: «Джек, ты *одержим* выдающимся обслуживанием!»

Эта книга о философии продаж одной конкретной семьи. На протяжении трех поколений моя семья одевает мужчин и женщин в округах Фэрфилд и Уэстчестер, где живет и работает много топ-менеджеров. Наши магазины находятся менее чем в часе езды на поезде от Центрального вокзала Нью-Йорка, но, как нам говорят, от некоторых нью-йоркских магазинов нас отделяет целая вселенная. По крайней мере в том, что касается заботы, времени и внимания, уделяемых каждому посетителю. Мои

* В русском языке нет точного эквивалента английскому слову hugger. Примерный перевод — «обниматель». *Прим. ред.*

родители начали бизнес в 1958 году, разместив в бывшем магазине сантехники скромный ассортимент из трех костюмов и предложив покупателям бесплатный кофе. Мама варила его в домашнем кофейнике и в конце дня забирала кофейник домой, чтобы как следует отмыть. В первый год они продали товара на 50 тысяч долларов и были в восторге.

Сегодня у нас два магазина в Коннектикуте, Mitchells и Richards. Наш оборот превышает 65 миллионов долларов в год. И это в Уэстпорте, городе с населением всего лишь 28 тысяч человек, и в соседнем Гринвиче, население которого вдвое больше. Примерно каждая вторая семья — наши постоянные покупатели. Однажды мы подарили им очень приятный и запоминающийся опыт покупки — несколько объятий, и это заставляет их приходить к нам снова и снова. Нас называют одним из самых успешных в нашей весовой категории (если не самым успешным) бизнесом по продаже высококлассной одежды в стране и, возможно, в мире. Не благодаря нашим товарам и не благодаря ценам (ведь в других магазинах можно найти то же самое), а благодаря нашему отношению к людям.

Я не преувеличу, если скажу, что именно мы одеваем корпоративную Америку. Среди наших покупателей более пятисот руководителей высшего звена, президентов и владельцев, а также тысячи менеджеров и рядовых сотрудников многих известных компаний: GE, IBM, Verizon, Coca-Cola, Pepsi, JP Morgan Chase, Gillette, Merrill Lynch, Lehman Brothers, American Skandia, Xerox и многих других. Мы одеваем немало звезд кино и спорта — иными словами, успешных людей, которым небезразлично, как они выглядят. Они знают, что одежда — чрезвычайно мощный инструмент в мире бизнеса, хотя и не она «делает» вас тем, кто вы есть.

Но почему вас должно интересовать то, как мы продаем? Видите ли, наша философия годится не только для костюмов и платьев. Многие клиенты и друзья убеждали меня поделиться нашей историей, чтобы помочь другим компаниям не разочаровывать покупателей.

Как и многие, я постоянно сталкиваюсь с безразличием. Не так давно я зашел в знакомый супермаркет за индейкой, но там ее не оказалось. Как такое возможно? Более того, менеджер супермаркета не предложил помощь, не направил меня в другой магазин и даже не извинился. Его реакция была примерно такой: «Что ж, не повезло вам». Еще пример: за пятнадцать лет моя семья купила добрых двадцать автомобилей «Шевроле» у местного дилера, и за все это время продавец ни разу не позвонил, чтобы узнать, в порядке ли машина, не пора ли обновить. Ни звука. После того как автомобиль выехал из автосалона, обо мне как о клиенте забыли.

Иное поведение встречается редко и каждый раз удивляет. Много лет назад я беседовал с сотрудником IBM, пытавшимся продать нам компьютеры, и случайно упомянул, что мне нужно съездить в Нью-Гемпшир на спортивные соревнования сына. Тот сказал: «Знаете, я только что получил летные права. Я вас отвезу. Полетели». Ничего себе!

Так начались наши отношения с IBM. С объятия в небольшом самолете.

Именно к этому мы в Mitchells и стремимся — чтобы люди говорили: «Ничего себе!» Без сомнений, нашу философию можно легко применить к продаже чего угодно: спагетти, авиационных двигателей, ковров, акций, страховых полисов и погрешек. Эта теория менеджмента будет актуальна везде.

Наша философия построена на каждодневном опыте розничной продажи одежды. Я до сих пор стараюсь ежедневно бывать в торговом зале: повесив на шею сантиметр, ищу подходящий размер или направляю покупателя в нужный отдел. Но со временем я стал все больше времени уделять критическому рассмотрению и продвижению отличных идей. Наша философия продаж — семейная философия. В нашем бизнесе девять Митчеллов, в том числе мой отец, который все это начал, и каждый внес что-то жизненно важное. Решившись открыть свое дело, мои родители сформулировали принципы, которых мы придерживаемся и по сей день. Мой

брат Билл дал мне бесчисленное количество уроков того, как продавать обнимая. Билл всегда в торговом зале, улыбается и шутит, он своего рода метрдотель Mitchells. У нас с ним на двоих семеро сыновей, и они тоже кое-чему научили меня. Так что я излагаю философию, созданную благодаря изобретательности трех поколений Митчеллов.

Наш девиз с первого дня: «Став покупателем, навсегда становишься другом». И так будет всегда. Люди жаждут видеть компании, в которых руководствуются личными отношениями. Они хотят, чтобы их носили на руках. Им нравится, когда им улыбаются. Они ценят благодарственные письма. И лучшие продавцы тоже хотят работать в таких компаниях, потому что они более успешны, ведь продажи на основе бережно выстроенных отношений неизбежно ведут к высокой эффективности и высокой прибыльности. В таких компаниях приятно работать. И мы хотим, чтобы у нас было приятно покупать.

Самое сложное — установить такие отношения, и именно для этого существуют объятия. Им я и надеюсь вас научить.

Я смешал здесь общую картину философии бизнеса с реальными историями, в том числе с элементами хроники Mitchells, и включил во все главы списки основных идей и принципов для тех, кому нравятся такие списки. И поскольку я хочу обнять своих читателей, в конце каждой части я даю «Учебное пособие по объятиям», которое суммирует рассмотренные в ней ключевые идеи. В приложении вы найдете своего рода игру, которую я называю «Тест на достижения в области объятий». Не волнуйтесь, результаты не будут обнародованы!

Мне действительно очень повезло с семьей и бизнесом. Я люблю рассказывать истории и делиться опытом, и особенно люблю говорить о том, что знаю лучше всего, то есть о продажах. И об объятиях. Так что давайте наконец узнаем, как нужно обниматься.