

Джек Митчелл

Обнимите СВОИХ КЛИЕНТОВ

Практика выдающегося
обслуживания



Jack Mitchell
Hug Your Customers

[Хороший перевод!]

Оглавление

Пролог. А разве не все так делают? 13

Часть первая. Базовый курс объятий.

Принципы вдохновенного обслуживания. 21

Глава 1. Создаем культуру объятий 23

Глава 2. Новые условия в мире бизнеса 27

Глава 3. Курс на клиента 30

Глава 4. Золотой принцип 34

Глава 5. Объятия — это образ мыслей 38

Глава 6. Все на кухню 44

Глава 7. Как зовут его собаку? 47

Глава 8. Очень много объятий 49

Глава 9. Продать майку в выходной 51

Глава 10. Смокинги напрокат 54

Глава 11. Ответное объятие 57

Учебное пособие по объятиям № 1 59

Часть вторая. От трех костюмов до трех тысяч.

Развитие обнимающей компании 61

Глава 12. Забота о людях прежде всего 63

Глава 13. Обслуживание, обслуживание
и еще раз обслуживание. 66

Глава 14. Три принципа расширения 70

Глава 15. Завоюйте покупателя номер один,
и можете считать, что тысячный у вас в кармане 76

Глава 16. Решайте проблемы с помощью объятий 79

Глава 17. Семейные правила 83

Глава 18. Сегодня половина гардероба, завтра —
каждая вешалка 87

Учебное пособие по объятиям № 2 90

Часть третья. Большой секрет.

Как нанять и удержать отличных сотрудников	91
Глава 19. Вначале люди	93
Глава 20. Качества отличного кандидата.	95
Глава 21. Дайте возможность действовать	100
Глава 22. Сотрудничество, а не соревнование	103
Глава 23. Дрессировка — для собак, образование — для людей	107
Глава 24. Теперь позаботьтесь о них.	115
<i>Учебное пособие по объятиям № 3</i>	120

Часть четвертая. Олив больше здесь не работает.

Вы не можете конкурировать без технологий	121
Глава 25. Технологии должны поддерживать объятия	123
Глава 26. Мы знаем и вас, и ваш любимый галстук	127
Глава 27. Что делать с ценной информацией?	130
Глава 28. Достаточно ли у вас товаров?	135
Глава 29. Восхождение на пирамиду	138
Глава 30. Тет-а-тет с клиентом	143
Глава 31. Черкните пару строк.	147
<i>Учебное пособие по объятиям № 4</i>	150

Часть пятая. День игры. Главное — победа

Глава 32. Стремитесь выиграть	155
Глава 33. Три «П» = Прибыль	158
Глава 34. Все на поле.	165
Глава 35. Установите освещение сами	167
Глава 36. Будьте зеркалом	169
Глава 37. Ездите к партнерам	171
Глава 38. Десять блестящих стратегий – ключ к победе	174
Глава 39. Важность постоянства	180
Глава 40. Водительские права и костюм? Это к нам!	183
Глава 41. Играем два часа. Какой счет?	185
<i>Учебное пособие по объятиям № 5</i>	188

Часть шестая. Формула. Есть ли у вас экономическая модель?	189
Глава 42. Почему объятия приносят деньги.	191
Глава 43. Рождение Формулы.	196
Глава 44. Деньги правят бал	203
Глава 45. Цветы от бухгалтера, цветы для коллектора	205
Глава 46. Порядочность превыше всего	207
<i>Учебное пособие по объятиям № 6</i>	208
Часть седьмая. Мы любим ошибки.	
Что делать, если вы все испортили	209
Глава 47. Не проблемы, а задачи	211
Глава 48. Пять шагов для исправления ошибки	214
Глава 49. Не наказывайте, а ободрите	219
Глава 50. Одного раза достаточно.	222
Глава 51. Иногда нужно остановиться.	224
Глава 52. Как вам у нас нравится?	227
<i>Учебное пособие по объятиям № 7</i>	230
Часть восьмая. Сила новизны.	
Постоянно освежайте культуру объятий	231
Глава 53. Живая компания	233
Глава 54. Не позволяйте опыту помешать вам.	237
Глава 55. Делитесь лучшими идеями	241
Глава 56. Что будет в 2015 году?	243
<i>Учебное пособие по объятиям № 8</i>	250
Эпилог. Можете себе такое представить?	251
Приложение. Наслаждайтесь игрой в объятия	255
<i>Тест на достижения в области объятий</i>	257
Благодарности	272
Об авторе	276

Идеальная, просто идеальная!

Я считаю, что идеальная бизнес-книга должна соответствовать трем критериям.

Первое: автор должен быть практиком.

Второе: он должен — без «воды»! — давать простые и практичные советы.

Третье: в книге должно быть много историй из жизни.

Так вот, у вас в руках действительно идеальная бизнес-книга! Я вас поздравляю. Я прочитал ее десять лет назад, когда она впервые вышла в России, но, к сожалению, тогда книга прошла незаметно для нашего читателя. И вот — второе рождение.

Вы прочитаете много историй из жизни, которые будут вас удивлять и восхищать и которые вам наверняка захочется взять на вооружение.

Вы найдете много простых и практичных советов и, надеюсь, станете применять их.

Это главное в чтении бизнес-книг.

Прочитайте — и начинайте обнимать ваших клиентов.

*Обнимаю вас,
Игорь Манн*

Биллу Митчеллу

За то, что ты брат, муж, отец и друг.

За твое мужество встречать реальную жизнь лицом к лицу.

За твой фирменный стиль руководства.

*За то, что ты мой партнер в воплощении идей
наших родителей в бизнесе.*

*За гордость и радость от передачи эстафеты
нашим сыновьям.*

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 погремушек. 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.

Часть первая

Базовый курс объятий

**Принципы вдохновенного
обслуживания**

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).



[Почитать описание, отзывы
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks