

*Посвящается*

*Люке Моу, Белле Элле, «Бину», Джоззи, Пи-Джей,  
Лили, Козетт, Мэделайн, Чамли, Сквиду, Стелле,  
Мэйпл, Ридли, Будде Блю, Зоу и Сэмми*

Jeffrey J. Fox

# How to Be a Fierce Competitor

What Winning Companies  
and Great Managers  
Do In Tough Times

JOSSEY-BASS  
A Wiley Imprint

Джеффри Фокс

# Как стать СИЛЬНЫМ конкурентом

Тактики достижения  
рыночного преимущества

*Перевод с английского*



Москва

2011

УДК 658.5  
ББК 65.290  
Ф75

Редактор Полина Суворова

**Фокс Дж.**

Ф75 Как стать сильным конкурентом: Тактики достижения рыночного преимущества / Джеффри Фокс ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшерз, 2011. — 170 с. — (Серия «Коротко и по делу»).

ISBN 978-5-9614-1607-7

Новая книга автора бестселлеров Джеффри Фокса рассказывает, благодаря чему отдельные компании становятся сильными конкурентами и завоевывают лидирующие позиции на своих рынках. Это увлекательный рассказ о том, что вы должны делать, как думать и чем рисковать, чтобы утвердиться на рынке, не упустить возможностей и продолжать выигрывать даже тогда, когда ставки наиболее высоки.

Книга предназначена в первую очередь руководителям и бизнесменам, но будет интересна также широкому кругу читателей.

УДК 658.5  
ББК 65.290

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-1607-7 (рус.)  
ISBN 978-0-470-40854-4 (англ.)

© Jeffrey J. Fox, 2010  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина», 2011

# Оглавление

---

Благодарности . . . . .	9
Глава 1. Компания – сильный конкурент . . . . .	11
Глава 2. Хорошие времена и плохие времена. . . . .	14
Глава 3. Не зевайте. Не зевайте. Не зевайте. . . . .	16
Глава 4. Лидеры не «толкают» . . . . .	20
Глава 5. Разница между лидерами и менеджерами . . . . .	22
Глава 6. Знайте, в чем <i>raison d'être</i> вашей компании . . . . .	24
Глава 7. Распоряжайтесь своими инвестициями с умом . . . . .	26
Глава 8. «Я знакомлюсь с покупателями в торговых залах» . . . . .	30
Глава 9. Всегда отвечайте на звонки . . . . .	32
Глава 10. Копите наличность. . . . .	36
Глава 11. Опасайтесь! . . . . .	39
Глава 12. Проявляйте бесстрашие. . . . .	41
Глава 13. Поиграйте в игру «Что, если?..» . . . . .	43
Глава 14. Лидерство – это полная открытость . . . . .	45
Глава 15. Создайте «кухонный кабинет» . . . . .	47

- Глава 16.** Всегда имейте план. . . . . 49
- Глава 17.** Не стремитесь попасть  
на обложки журналов . . . . . 51
- Глава 18.** «Болтая, денег не заработаешь». . . . . 53
- Глава 19.** Не снимайте руки с руля. . . . . 55
- Глава 20.** Контролируйте  
или приспособливайтесь . . . . . 57
- Глава 21.** Выбирайтесь из кабинета . . . . . 59
- Глава 22.** Совершайте обходы компании. . . . . 62
- Глава 23.** Не забывайте про третью смену . . . . . 63
- Глава 24.** Будьте одержимы  
качеством исполнения. . . . . 66
- Глава 25.** Руководство не должно иметь  
личных парковочных мест . . . . . 70
- Глава 26.** Боритесь с профсоюзами. . . . . 73
- Глава 27.** Люди — не самый главный  
ресурс компании. . . . . 77
- Глава 28.** Заботьтесь о тех, кого нанимаете . . . . . 79
- Глава 29.** Вырезайте мертвые побеги. . . . . 81
- Глава 30.** Снесите все «силосные башни» . . . . . 82
- Глава 31.** Гоните бюрократов поганой метлой. . . . . 85
- Глава 32.** Не проходите мимо талантов . . . . . 88
- Глава 33.** Забудьте о степенях . . . . . 90
- Глава 34.** Платите за результат,  
а не за деятельность. . . . . 91
- Глава 35.** Постоянно избавляйтесь  
от лишних затрат . . . . . 94
- Глава 36.** Что нужно и что не нужно сокращать . . . . 98
- Глава 37.** Забудьте о месячных отчетах . . . . . 100

<b>Глава 38.</b> Никаких совещаний без выгоды . . . . .	103
<b>Глава 39.</b> Будьте фанатиком продаж . . . . .	106
<b>Глава 40.</b> Не увольняйте продавцов . . . . .	110
<b>Глава 41.</b> Нанимайте самых способных продавцов . . . . .	114
<b>Глава 42.</b> Не позволяйте продавцам разбазаривать время . . . . .	117
<b>Глава 43.</b> Обязательно проводите ежедневные совещания по организации продаж . . . . .	120
<b>Глава 44.</b> Прекрасный шанс . . . . .	122
<b>Глава 45.</b> Никогда не отменяйте тренировки . . . . .	125
<b>Глава 46.</b> Удвойте расходы на обучение . . . . .	128
<b>Глава 47.</b> Любите этих капризных, ненадежных, требовательных клиентов . . . . .	130
<b>Глава 48.</b> Гоните «стратегических партнеров» . . . . .	132
<b>Глава 49.</b> Сервисная служба как стратегия выживания . . . . .	135
<b>Глава 50.</b> Поклоняйтесь идолу Качества . . . . .	139
<b>Глава 51.</b> Избавляйтесь от «мистеров Должно Быть» . . . . .	142
<b>Глава 52.</b> Всегда оставляйте после себя цветы, коврики и следы . . . . .	144
<b>Глава 53.</b> Не снижайте цены . . . . .	147
<b>Глава 54.</b> У вас не бывает отпуска . . . . .	150
<b>Глава 55.</b> Разрабатывайте, запускайте и предлагайте . . . . .	152
<b>Глава 56.</b> Не давайте спуска вора . . . . .	154
<b>Глава 57.</b> Приветствуйте неожиданные находки . . . . .	156

<b>Глава 58.</b> Будьте «зелеными»! . . . . .	158
<b>Глава 59.</b> Будьте первоклассным садовником . . . . .	160
<b>Глава 60.</b> Итог: характеристики компаний — сильных конкурентов. . . . .	163
<b>Эпилог</b> . . . . .	168



# Благодарности

---

Дорис Майклс и Делии Фейкис, агентам литературного агентства DSM в Нью-Йорке.

Карен Мерфи, главному редактору и «укротителю» авторов, а также всем остальным из потрясающей команды Джоззи — Бэсс, в особенности Марку Карменди.

Хизер Белко Фокс, неутомимой расшифровщице бесконечных страниц, набросков, исправлений и дополнений большинства книг из серии Fox Business Library.



## Глава 1

# Компания — сильный конкурент

---

**К**омпании — сильные конкуренты постоянно, без усталости и без остановки предпринимают все позволенное законом, чтобы заполучить себе любого платежеспособного клиента. Они все время вводят какие-то новшества. Они постоянно продают, расширяются и держат руку на пульсе рынка. Они тренируются, тренируются, тренируются и делают, делают, делают. Они постоянно отбрасывают все ненужное и невыгодное. Они играют, чтобы выигрывать. Они сражаются за каждый дюйм пространства на полках магазинов, за каждую покупку, за каждый первый и последний взгляд клиента. Им нужен каждый хороший покупатель, каждая продажа, каждый пенни в каждом кармане.

Сильные конкуренты отличаются бесподобной клиентской службой, удивительными инновациями, ценовым лидерством, высококлассным имиджем, прочными позициями на рынке и великими торговыми марками; ими «больше всего восхищаются» в отрасли, и они делают деньги.

Сильные компании сосредоточены на своих клиентах и своих конкурентах. Они следят за всеми их

действиями. Если конкурент предлагает что-то, что нравится клиентам, его сильный противник производит нечто подобное, только лучшего качества. Он часто знает о своих конкурентах больше, чем их собственные работники.

Сильные компании создают рабочие места и нанимают новых людей. Их успех на рынке обеспечивает достойные зарплаты и льготы, создавая благополучие семей и общин. Они обеспечивают поддержку тысячам поставщиков и держателям их акций. Доходы сильных компаний выгодны для их собственных акционеров, пенсионных фондов и самих пенсионеров. Налоги и благотворительные взносы, выплачиваемые такими компаниями, обеспечивают поддержку школам, полицейским участкам, детскому спорту и больницам.

Эти компании этичны, честны, подчиняются законам и служат всем примером.

Соперники иногда их боятся, но никогда не сводят с них глаз. Клиенты их любят. С ними легко иметь дело, но быть таким удобным партнером совсем нелегко. Если все в отрасли начинают работать с 8.30, то сильные компании — с 7.00. Если все остальные по воскресеньям отдыхают, они работают. Там, где любой станет действовать не задумываясь, они все тщательно планируют.

Быть сильным конкурентом непросто. От таких компаний нередко требуется идти на большие жертвы. Они понимают, что счастливые, отдохнувшие сотрудники — самые продуктивные. Они работают над формированием морали, но при этом никогда не опускают планку показателей. Никогда.

Если вы или ваша компания не можете составить остальным жесткую конкуренцию, вам остается только

надеяться на то, что в вашей отрасли, в вашем пространстве, в вашем сегменте рынка такой сильный соперник не появится.

Вы прочтете здесь о том, что сильные компании делают необычные вещи — часто очень впечатляющие, невероятные, отважные вещи, чтобы привлечь покупателей, чтобы отвоевать долю рынка, чтобы выиграть.

Некоторые из предложенных историй могут показаться городскими легендами, но на самом деле это рассказ о том, что вы должны делать, как думать и чем рисковать, чтобы утвердиться на рынке, не упустить возможностей и выиграть тогда, когда ставки наиболее высоки. Читайте.

## Глава 2

# Хорошие времена и плохие времена

---

**У**дачливые, все время остающиеся на плаву сильные конкуренты всегда жаждут новых продаж, новых клиентов, новых доходов, новых товаров, новых талантов, новых технологий, новых регионов сбыта, новых выходов на рынок, новых брендов. Они всегда начеку и всегда готовы изыскивать разнообразные ресурсы, которые можно использовать для укрепления своих позиций на рынке.

Сообразительные, умные компании с правильным руководством даже в плохих временах видят хорошие моменты для того, чтобы занять рынок и опередить конкурентов.

Сильные конкуренты...

- ищут неудовлетворенных клиентов;
- обращаются к безразличным к марке покупателям и упорно работают над тем, чтобы сделать их верными своему бренду;
- перекупают у других компаний недовольных, рассерженных клиентов;
- скупают обесценившуюся недвижимость;
- накапливают резервы;

- нанимают на работу оказавшихся без дела талантливых сотрудников;
- добывают лицензии, хороших поставщиков, нераспроданную продукцию, новых оптовиков и распространителей, поглощают другие компании.

Они захватывают рынок и выходят из кризиса раньше тех компаний, которые жались и мялись.

## Глава 3

# Не зевайте. Не зевайте. Не зевайте

---

**С**о времен экономической паники 1823 г., в течение Великой депрессии и 12 спадов, произошедших после 1955 г., ни у кого не вызывало и не вызывает сомнений одно: те компании, которые больше продают, рекламируют, стараются, изобретают, в общем, не зевают и не тормозят, выходят из кризиса, заняв более прочные позиции на рынке и получив более высокий доход, чем те, которые теряются и опускают руки.

Тяжелые времена в экономике — самый лучший момент для того, чтобы заполучить новых клиентов, представить на рынке новые продукты и без лишних затрат накопить потенциал. В такие периоды рынок не перенасыщен другими участниками. Ваша реклама становится заметнее. У клиентов появляется больше времени, чтобы обсудить и оценить продукт, особенно если он недорог, полезен и выгоден. Покупатели предпочитают компании, которые общаются с ними, тем, которые этого не делают.

Две компании конкурировали в области продаж специальных трафаретных устройств, используемых в производстве дорожных указателей. Из-за существу-



ющих «рыночных условий» более крупная компания урезала бюджет на поездки своих агентов по продажам, существенно снизив количество визитов, которые они могли наносить старым и новым клиентам. Узнав об этом, гендиректор второй, значительно меньшей компании, почуял запах возможности и запустил масштабную маркетинговую программу. Он лично собрал всех торговых агентов и пообещал им повышенный процент от продаж тех продуктов, которые были основным товаром для фирмы-конкурента. Кроме того, гендиректор пообещал продавцам единовременные бонусы за каждого нового клиента и за каждую сделку, заключенную в субботу. Он увеличил суммы командировочных, чтобы торговые агенты могли завтракать, обедать или ужинать с клиентами.

Генеральный директор нанял одного нового сотрудника на полную ставку: его единственной обязанностью было звонить клиентам и договариваться об их встречах с продавцами. Маленькая компания дотянулась до всех потенциальных покупателей, дав им возможность узнать о том, что она предлагает своим клиентам высокое качество обслуживания, возможность ремонта машин, приобретенных ранее у крупного поставщика, а также гарантийную политику по принципу «никаких вопросов». Генеральный сообщил о своем плане поставщикам деталей, из которых собирались эти машины, и заключил с ними соглашение: его компания увеличит объем закупок деталей, а взамен получит возможность расплачиваться с их поставщиками в течение не 40, как раньше, а 60 дней.

Генеральный директор знал, что более крупная фирма-конкурент — это компания со сложившимися традициями и постоянными покупателями. Он лично

обзванивал самых важных клиентов конкурирующей фирмы и высказывал им свои соображения о том, что если их верность компании-поставщику объясняется главным образом привязанностью к продавцам, с которыми они давно сотрудничают, то он готов предложить этим продавцам работу у себя, при этом их деловым отношениям с покупателями ничто не помешает остаться прежними.

Директор не уставал повторять свою мантру, обращенную к работникам фирмы: «Наша доля на рынке не стопроцентна. Значит, нашему бизнесу есть куда развиваться. Идите и займитесь этим!»

Позже он сам удивлялся: «Если бы наши конкуренты сделали то же самое, что и мы, они бы, вероятно, вышибли нас с рынка. По крайней мере наша фирма серьезно пострадала бы. У них ведь были деньги, клиенты — практически все. А теперь это есть у нас».

Не прячьтесь от потребителя. Не забивайтесь в нору. Не покидайте рынка.

Позвоните одному лишнему клиенту.

Заплатите один лишний процент.

Прибавьте лишний час к рабочему дню.

Пошлите одно лишнее электронное сообщение.

Используйте все шансы.

Сильные, серьезные конкуренты не *начинают* заниматься продажами в тяжелые времена — они их *расширяют*. Хороший полководец в такие моменты увеличивает численность армии, посылая на поле битвы больше ратников. Благодаря его единственно верной стратегии эти «ратники»-продавцы получают возможность увеличить, а не уменьшить свои доходы. Во время кризиса настоящий лидер не цепляется за каждый доллар, пытаясь «сэкономить» на агентах

по продажам, на рекламе, на качестве обслуживания. Он вкладывает все доступные средства в развитие контактов с новыми клиентами.

Серьезные конкуренты развивают бизнес тогда, когда другие опускают руки и ставят на компании крест.

## Глава 4

# Лидеры не «толкают»

---

Говорят, что немецкий фельдмаршал Эрвин Роммель, «лис пустыни», величайший из германских военачальников Второй мировой, всегда знал, будет ли предстоящая битва выиграна или проиграна, по глазам своих офицеров. «Мне всегда был ясен итог, потому что в их глазах отражались мои». Роммель крайне редко терпел поражения, но суть ясна: позиция лидера, его внешний вид, то, как он держится, — все это для окружающих представляло собой легко читаемые сигналы.

У великих лидеров степень уверенности превосходит степень определенности. Они всматриваются в зеркало, пока не увидят там победы. Они ведут за собой людей, демонстрируя твердую уверенность, даже тогда, когда ничего не знают наверняка. Они могут бояться, но всегда бесстрашны. Они могут быть потрясены, но не напуганы, они всегда и ко всему готовы.

В первую очередь лидер должен быть лидером для самого себя.

Лидеры подают пример победителя, которому подчиненные могут следовать.

Фельдмаршал Роммель говорил своим офицерам: «Будьте примером для ваших людей — и при исполнении обязанностей, и в личной жизни. Пусть солдаты

видят, что вы не жалеете себя, перенося усталость и лишения. Всегда будьте вежливы и благородны, учите подчиненных вести себя так же. Избегайте чрезмерной жесткости и грубости в голосе — это всегда служит признаком того, что человеку есть что скрывать». Лидерам на заметку.

Настоящие лидеры ни к чему не подталкивают своих солдат, работников, агентов. Они толкают себя. Толкают сквозь бурные времена к хорошим.

Лидеры не «подталкивают» других, они «подтягивают» их к себе.

## Глава 5

# Разница между лидерами и менеджерами

---

**Н**азвания должностей, ссылки в СМИ, место при дворе короля Артура — все это никак не влияет на то, лидер вы или менеджер.

Лидеры бывают плохими и хорошими. Менеджеры бывают эффективными и бесполезными. Лидеры могут вести к победе, а могут с гордо поднятой головой маршировать прямо в Долину Смерти. Лидеры могут быть случайными, назначенными, выбранными, продвинувшимися, настоящими или нет.

Акционеры мечтают о великих лидерах, которых поддерживают замечательные менеджеры. Лидеров можно найти на любом уровне организации, независимо от должности и обязанностей. То же самое относится и к менеджерам.

Единственное существенное различие между лидерами и менеджерами — в их отношении к неопределенности. Лидеры могут с ней смириться, могут справиться с недостатком фактов и данных. Лидеры в состоянии принимать важные, критические решения, даже если не уверены в их последствиях. Менеджерам это не дано.

По иронии судьбы, именно во время кризиса, когда больше всего необходимы взвешенность и вдумчивость, требуется также умение быстро принимать решения. Именно в период кризиса обычно не хватает самых нужных фактов и информации. Менеджеров парализуют отсутствие данных, сбившийся компас или недостаток ясности.

Лидеры реагируют и действуют. Они могут ошибаться, но не тормозят, не колеблются, ничего не откладывают на завтра. Они принимают решения. У менеджеров может быть более высокий уровень образования, однако они лучше всего умеют оценивать показатели, анализировать, поддерживать статус-кво и, как они любят говорить, «глубоко погружаться в данные». Погружение в данные — это хорошо, это необходимо, это профессионально, но когда не хватает воздуха, необходимо что-то решать.

Разумная, объективная работа со всеми доступными фактами, данными, результатами исследований — основа правильного ведения бизнеса. Однако в период кризиса, в тяжелые времена, когда категорически необходима информация, но ее нет и ждать нет времени, вам нужен лидер, который может сам спустить курок, а не парень, который будет запрашивать в штабе подробные инструкции.

Это как в футбольной серии пенальти — пятый пробивающий по воротам, от которого зависит судьба игры, может не быть капитаном команды или самым результативным игроком, однако именно он в данной ситуации оказывается лидером.

Никакой неопределенности. Нанеси удар или проиграй.

## Глава 6

# Знайте, в чем *raison d'être* вашей компании

---

**З**амечательное французское выражение *raison d'être* переводится как «смысл существования». Каждый сотрудник компании должен знать, ради чего она создана, т. е. ее *raison d'être*. Каждый должен понимать, каким делом он занимается. Все компании существуют ради того, чтобы находить и сохранять клиентов, способных приносить доход. Для этого требуется предоставлять этим клиентам то, что они хотят и что им необходимо, по ценам, покрывающим все расходы компании. Мотивы клиентов — стремление к комфорту, желание избавиться от проблем или то и другое в определенном сочетании. Люди покупают что-либо только по этим двум причинам.

Ведущие компании понимают такой покупательский феномен. Они предлагают клиентам не товары и услуги, а определенный результат. Великие продавцы торгуют тем, что получает покупатель в результате приобретения товара.

Rolex не продает время — Rolex продает статус. Timex не продает статус — Timex продает время. Titleist



не продает мячи для гольфа — Titleist продает лучшие результаты игры. Harley-Davidson не продает мотоциклы — Harley-Davidson продает индивидуализм. Pfizer не продает лекарства — Pfizer продает здоровье.

Если бы Pfizer занималась торговлей лекарствами, она бы не производила собственные вакцины и сыворотки и не приобретала бы активы компаний из других отраслей медицины. Каждый ученый, работающий в Pfizer, и каждый ее продавец знает, каким делом он занят и для чего существует его компания.

Если сотрудники понимают *raison d'être* своей организации, она продолжает существовать.

## Глава 7

# Распоряжайтесь своими инвестициями с умом

---

**У**спешные компании крайне вдумчиво и разборчиво относятся к распределению временных, людских и финансовых ресурсов.

Если бы вы как вкладчик решали, куда вложить собственные накопления — в акции развивающейся компании с высоким потенциалом или дышащей на ладан, функционирующей кое-как фирмы, — какое бы вы приняли решение? Кажется, вопрос абсолютно теоретический, однако это не так.

Обычно, если не сказать всегда, вы вкладываете деньги в ту компанию, которой сопутствует успех. Однако буквально каждый день директора компаний и подчиняющиеся им менеджеры сознательно нарушают правило «вложений в эффективность». Гендиректора позволяют менеджерам уделять малоэффективным, проблемным сотрудникам больше времени, чем лучшим работникам. Каждый день менеджеры по продажам вкладывают свое время в тех, у кого наихудшие показатели продаж, а на чемпионов практически не обращают внимания. Каждый день менеджеры

урезают бюджет на маркетинг, продажи и подготовку кадров для самых успешных отраслей бизнеса и перспективных линий продуктов, направляя эти средства на «поддержку» неблагополучных подразделений компании.

Умный инвестор никогда не станет сознательно вкладывать средства в сомнительный бизнес, точно так же как и хороший лидер не должен тратить ресурсы компании — финансовые или трудовые — на плохих работников или отстающие подразделения. При этом ни в коем случае нельзя оставлять без поддержки те сферы, где существует реальный потенциал роста. Максимальных вложений заслуживают направления деятельности, товары, торговые марки и сотрудники, обладающие наибольшим потенциалом.

Есть менеджеры, которые обделяют успешные отделы, преследуя определенные краткосрочные цели, такие, например, как подтасовка «квартальных показателей». Душить, пусть даже временно, успешное дело, чтобы получить мандат Уолл-стрит, — это ошибка. Урезание финансирования деятельности, способствующей росту продаж и инноваций, замедляет развитие компании, подавляет инициативу, мешает продвижению на рынок и дает конкурентам возможность вас обойти.

В долгосрочной перспективе попадание или непопадание в график выпуска новых ценных бумаг на Уолл-стрит никак не влияет на стоимость активов. Если каждый день вы выкладываетесь по полной программе и каждый день получаете прибыль, вашей компании будет сопутствовать успех. Поддерживать плохих работников ценой ограничения свободы действий хороших — ошибочная стратегия, ведущая к провалу.

Те, кто имел хорошую прибыль, ее теряют, а те, кто трудился плохо, не начинают работать лучше.

Хорошие компании и продвинутые лидеры вкладывают ресурсы в укрепление позиций своего предприятия и получают преимущество перед конкурентами, которые этого не делают.

Крупный региональный банк неожиданно оказался в крайне неприятном положении. Местная экономика переживала спад. Число несостоятельных должников по коммерческим займам и кредитам росло с ужасающей скоростью. Перепуганное руководство банка сократило расходы на рекламу, уменьшило штат служащих и объем предоставляемых услуг во всех отделениях и по всем видам деятельности. Трастовый отдел банка, несмотря на сложную экономическую ситуацию, получал значительные прибыли. Успех был связан с уникальной программой почтовой рассылки, нацеленной на обеспеченных людей. Глава трастового отдела отчаянно пыталась доказать, что сокращение финансирования этой программы плохо отразится на состоянии дел и только усугубит проблемы банка. Она пыталась убедить руководство, что прибыли возглавляемого ею отдела могут спасти весь банк, но оно никак не реагировало на ее просьбы. Ему нужно было не сокращать, а удваивать, утраивать, учетверять финансирование программы рассылки. Но программа была свернута. Доходы трастового отдела резко упали. В итоге банк не смог пережить кризис и разорился.

Вкладывать средства своей компании нужно только туда, где они дадут максимальную прибыль. Нельзя урезать финансирование проектов, приносящих стабильный доход. Нельзя вкладывать деньги в проигрышные проекты, тем самым ограничивая финан-

сирование успешных программ. Время можно тратить только на победителей — на самых успешных продавцов, на самых творческих маркетологов, на самых изобретательных рационализаторов.

А потом наблюдать, как окупаются ваши затраты.

## Глава 8

# «Я знакомясь с покупателями в торговых залах»

---

**Б**ыл 1933 г. — разгар Великой депрессии. Однако сразу же после отмены «сухого закона» Эрнест и Джулио Галло основали винодельню E & J Gallo, имея начальный капитал в \$900 собственных денег и \$5000 кредита. Эрнесту было 24 года, Джулио — 23. В то время в одной только Калифорнии было восемь сотен конкурирующих винодельческих предприятий. За 30 лет двое братьев, сыновья итальянских иммигрантов, превратили компанию E & J Gallo в крупнейшего производителя и продавца вина в мире. Создание этого выдающегося предприятия было бы невозможно без маркетингового гения Эрнесто Галло.

Что же делал этот исключительный лидер в плохие времена, в хорошие времена, во все времена, чтобы добиться победы в такой жесткой конкурентной борьбе?

В начале 1960-х гг. Лег Ноулс, который тогда был менеджером по продажам в E & J Gallo, получил уведомление о том, что Эрнест должен в четверг, накануне Дня труда, приехать в Цинциннати, штат Огайо.