

Стивен Дж. Харвил

# Секреты лучших продавцов мира



**21 способ начать  
зарабатывать больше  
1 миллиона долларов в год**

Лучший мировой опыт

Стивен Дж. Харвил

**Секреты лучших продавцов мира.  
21 способ начать зарабатывать  
больше 1 миллиона долларов в год**

«ЭКСМО»

2017

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

**Харвил С.**

Секреты лучших продавцов мира. 21 способ начать зарабатывать больше 1 миллиона долларов в год / С. Харвил — «Эксмо», 2017 — (Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-699-90059-6

Стивен Дж. Харвил, владелец консалтинговой фирмы Creative Ventures, консультирует ведущие мировые холдинги. В книге автор рассказывает, как максимально эффективно использовать главный ресурс любой компании: человеческий потенциал. На примере выдающихся продавцов помогает упростить процессы взаимодействия «продавец – покупатель», повысить свою эффективность и продуктивность команды. В формате pdf.a4 сохранен издательский макет.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-90059-6

© Харвил С., 2017  
© Эксмо, 2017

# Содержание

Введение	6
Часть 1. Четыре важнейших секрета	16
Важнейший секрет № 1	16
Важнейший секрет № 2	22
Важнейший секрет № 3	27
Важнейший секрет № 4	32
Конец ознакомительного фрагмента.	35

**Стивен Дж. Харвил**  
**Секреты лучших продавцов мира.**  
**21 способ начать зарабатывать**  
**больше 1 миллиона долларов в год**

© Соков В.Ю., перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

\* \* \*

*Лоре, которая всегда говорила: «Детка, ты сможешь что-нибудь сделать».*

## Введение

Если вы зарабатываете на жизнь, продавая что-нибудь и кому-нибудь, то эта книга для вас. Даже если вы и так хорошо справляетесь с работой, советы, изложенные на этих страницах, помогут вам стать еще лучше, ну а если вы отличный профессионал, то книга выведет вас в ряды лидеров.

Не нужно просто верить мне на слово, поскольку не я сам придумал эти советы. 21 секрет – это реальное поведение лучших продавцов с мировым именем, которые зарабатывают для своих компаний как минимум 1 миллион долларов в год. На профессиональном жаргоне такой элитный продавец называется «миллионером» (а в некоторых случаях и «мультимиллионером»).

### КЛУБ «МИЛЛИОНЕРОВ»

Проводя опрос, я разговаривал с самым широким кругом ведущих специалистов по продажам в США: с молодыми и ветеранами, с мужчинами и женщинами – все они были из разных регионов и разных национальностей. Поскольку исследование опиралось на их реальные достижения, я не стремился к большому количеству интервьюируемых. Мне казалось, что вопрос сочетания возраста, расы и пола решится сам по себе, что и произошло.

Не вдаваясь в подробности, приведу несколько статистических данных о людях, с которыми беседовал в своем исследовании:

- Они работают в компаниях любого размера, а некоторые – вообще независимы.
- Они (сами или в составе команды) ежегодно приносят не менее 1 миллиона долларов.
- Самый большой процент этих людей занят в сфере финансов или страхования, так как в этих двух отраслях вообще занято наибольшее количество специалистов по продажам при самом широком спектре предоставляемых услуг. Второе место занимают продавцы фармацевтических препаратов, риелторы, а также торговцы автомобилями, рекламными услугами и медицинским оборудованием.

- Около 75 % специалистов – мужчины, 25 % – женщины. Это отражает демографическую составляющую в компаниях, с которыми я работал, причем женщины в большей степени заняты в сфере недвижимости и фармацевтики.

- Около 70 % – белые (что опять-таки отражает демографическую ситуацию в известных мне компаниях), остальные 30 % – афро- и латиноамериканцы, а также представители стран Южной и Восточной Азии.

- Большинство из них – люди среднего возраста или старше, так как для достижения «миллионного» уровня требуется время.

- Их предполагаемый личный ежегодный доход составляет от 300 000 до 1 000 000 долларов США или более.

Откуда я узнал, что они действительно «миллионеры»? Все очень просто – я спросил их об этом.

Меня зовут Стив Харвил, и вот уже более 30 лет я помогаю успешным компаниям работать еще лучше, умнее, элегантнее и изобретательнее. Некоторые известные компании с мировым именем, занятые в области технологий, финансов, здравоохранения и в других отраслях, нанимают мою консалтинговую фирму Creative Ventures для представления образовательных программ на различных конференциях и важных встречах, носящих ключевой характер. Идея заключается в активном повышении эффективности работы сотрудников компаний: мы учим бизнесменов, каким образом выгодно отличать себя от конкурентов, используя уже имеющи-

еся заслуги и творческое мышление. Кроме того, компании пользуются нашими услугами с целью изучения уже используемых ими методов ведения бизнеса и их дальнейшего улучшения. Они просят нас найти способы упрощения процессов, которые стали слишком громоздкими и мешают повышению эффективности работы, а мы помогаем разрабатывать и внедрять корпоративные стратегии для отделов продаж и других подразделений крупнейших мировых компаний. Так, на протяжении многих лет в число наших клиентов входили Microsoft, AT&T, Frito Lay, American Express и Southwest Airlines.

В течение нескольких лет я занимаюсь также и тем, что преподаю корпоративным отделам продаж то, что вы найдете в этой книге. Предлагаемые принципы помогают специалистам по продажам лучше справляться с каждым аспектом работы, начиная с привлечения новых клиентов и заканчивая их последующим сопровождением с удовлетворением текущих потребностей в рамках повседневных задач. 21 секрет продавцов-миллионеров работает на самую сердцевину всей жизни любой компании, а именно – на процесс продаж. Эти секреты – все или некоторые из них – с успехом используются в программах регулярных продаж десятками крупных и уважаемых компаний по всему миру, где мне приходилось преподавать.

Различные программы использования 21 секрета являются результатом проекта, начатого мной несколько лет назад, после того как мне в голову пришла идея опросить лидеров миллионных продаж – как мужчин, так и женщин, – каким образом им удалось достичь таких выдающихся результатов. На личные беседы со 175 суперзвездами в 7 различных отраслях ушло больше года, и я пришел к выводу, что какого-то единого типа продавца-миллионера не существует. Среди них были и интроверты, и экстраверты; одни были заиклены на достижении успеха, другие вели себя более непринужденно; некоторые продавцы более искусно совершали быстрые продажи, а некоторые преуспевали при проведении сложных транзакций. Несмотря на то что часть опрашиваемых специалистов казалась более приспособленной для этой работы, я пришел к выводу, что внутренняя природа личности далеко не единственное, что нужно для успеха. Ведь непосредственная связь этих лидеров с собственными достижениями – это «то, что они делают». Таким образом, общий подход всех, с кем я беседовал, заключался в постоянной и неуклонной реальной деятельности.

Поэтому, даже если вы не родились с естественной харизмой продавца, не обладаете определенной настойчивостью, навыками и толстокожестью, не стоит беспокоиться. Топовые специалисты в этой области с лихвой компенсируют любые подобные недостатки ежедневной практической работой. Именно само действие порождает разницу между теми, кто считает, что они должны быть лучшими, и теми, кто действительно лучше. Поведение, предполагающее активную работу, может быть воспроизведено кем угодно. Включая и вас.

## **КАК ЭТО НАЧИНАЛОСЬ**

Моя увлеченность поведением продавцов-миллионеров началась с того, что со мной связалась некая фармацевтическая компания из списка Fortune 500 и попросила оказать помощь в проведении опроса о теории и практике группы глобальных продаж. Заинтересовало ли меня это задание?

О, да!

Такой быстрый ответ оказался моей первой ошибкой. Задействовав язык раньше мозга, я нарушил одно из моих собственных краеугольных правил ведения бизнеса: речь не должна бежать впереди мысли (толкование этого принципа продавцами-миллионерами изложено в секрете № 13 – «Не следует торопиться»).

Я не задал ни одного вопроса о предстоящем исследовании – ни о методологии, ни об ожидаемом результате, ни о чем бы то ни было другом. Уже сам факт принятия участия в проекте гигантской международной корпорации был для меня огромной честью, и единственный

вопрос, который я хотел задать, заключался в дате начала проведения опроса. Зажав в руке свой «блокнот-этюдник», я поцеловал жену и отправился из нашего дома в Остине (Техас) в штаб-квартиру клиента в Нью-Йорке.

## НЕСКОЛЬКО СЛОВ ОБ «ЭТЮДНИКЕ»

Некоторые люди думают словами, некоторые – цифрами. Я же думаю образами. Размышляя о новых идеях, я постоянно рисую. Рисую где угодно – в блокноте, на листе бумаги, на грифельной доске. За время работы с коллегами при подготовке новых программ или проектов мы создали сотни картинок, цифровых таблиц, стрелок, символов и диаграмм. Консультируя клиентов, я очень часто советую им попытаться делать то же самое. Этот процесс создает определенные визуальные ссылки, которые помогают вам лучше понять и запомнить некоторые вещи.

Холодным декабрьским днем я появился в штаб-квартире моего клиента в Манхэттене. В конференц-зале с захватывающими видами на город я наконец узнал, по какой причине ко мне обратились за помощью. С целью получения преимущества над конкурентами компания хотела провести опрос 250 сотрудников из сектора продаж и выяснить, как именно они работают. Каков их подход к потенциальным клиентам? Как они сохраняют уже существующих? С какой частотой и насколько эффективно ими используются ресурсы, которые компания им предоставила?

Мой новый клиент надеялся, что этот опрос даст информацию, которую он сможет использовать в будущем. Преимущество на рынке они планировали получить за счет устранения тех методов, которые не окупаются, и поощрения использования тех, которые, напротив, окажутся эффективными.

Фармацевтическая компания наняла внешнего подрядчика для создания опроса, и вскоре он будет распространен среди торговых команд. Моя роль заключалась в анализе полученных данных и предоставлении окончательного вывода о путях улучшения будущих показателей продаж.

Затем, в этом же конференц-зале, мне показали само содержание опроса.

Вот что я написал в своем блокноте: YIKES<sup>1</sup>.

Сейчас я работаю в мире бизнеса, но в университетском колледже занимался наукой, и, сложись обстоятельства иначе, из меня мог бы получиться не самый плохой морской биолог. Благодаря этой научной подготовке я все еще пытаюсь подойти к проблемам так, как это делают ученые: наблюдая, исследуя, оспаривая факты и открывая разум творческому процессу познания.

Опрос планировалось проводить методом анкетирования, с которым нам всем когда-нибудь приходилось сталкиваться. Очевидно, что сама анкета разрабатывалась с учетом большого числа соображений, но сами вопросы носили «закрытый», законченный характер. Вот несколько примеров:

Как часто вы общаетесь со своими элитарными клиентами?

- Еженедельно
- Раз в два месяца
- Ежемесячно
- Ежеквартально
- Раз в полгода
- Ежегодно

---

<sup>1</sup> YIKES – выражение испуга, досады и т.п. (здесь и далее – прим. переводчика).

Как часто вы интересуетесь продажами через внутрикорпоративную сеть?

- Ежедневно
- Раз в две недели
- Ежемесячно

Мой первый вопрос заключался в следующем: можно ли включить в анкеты вопросы «открытого» типа, чтобы сотрудники могли давать субъективные ответы, то есть выражать свои собственные мнения и мысли о том, что, по их мнению, работает эффективно, а что нет? Мне ответили, что абсолютный размер опросной группы делает такой подход невозможным. Я сразу понял проблему: этот вопросник не позволял на должном уровне выявить поведение продавцов. Чтобы получить информацию о продажах, которую корпорация могла бы действительно использовать эффективно, ей следовало провести подробное субъективное исследование, в котором продавцы описывали бы свое конкретное поведение. Но субъективные исследования требуют много времени и затрат, поэтому корпорации зачастую пытаются подменить их объективными, которые дают много различных показателей, но при этом несут мало полезной информации (подробнее об ограниченности объективных данных изложено в секрете № 17 – «Создание системы собственных показателей»).

Было непонятно, какие полезные выводы смогу я извлечь из результатов опроса, но при этом ясно, что компания уже хорошо подготовилась к проведению исследования в соответствии с проектом. Мне ничего не оставалось делать, как отправиться в поездку.

Между тем мне поступил второй телефонный звонок: примерно через месяц после начала работы над опросом мой крупнейший постоянный клиент, страховая фирма, пригласила меня на ее национальную встречу по продажам. За годы совместной работы я консультировал эту мегакорпорацию по ряду направлений и в том числе оказывал помощь отделам продаж, обучая продавцов навыкам стратегического планирования и постановки целей. Выполняя эту работу, я должен был присутствовать на максимально возможном количестве сессий и презентаций программ, проводимых во время многодневных национальных распродаж. После этого я делал анализ и предоставлял информацию о том, что сработало хорошо, что – плохо и имело ли проведенное мероприятие реальное практическое значение для всего торгового направления.

Мне пришлось снова запрыгнуть в самолет – а что делать? – и отправиться в Лас-Вегас, ставший своего рода Олимпом торговых встреч.

Мой клиент-страховщик всегда хорошо представлял себя на подобных мероприятиях, и за эти годы я не раз принимал участие в создании некоторых презентаций. В этом же году мне пришлось просто «тусоваться»: ходить на семинары, региональные встречи, заседания по стратегии и общественной деятельности. В конце программы состоялся торжественный заключительный ужин: The National Sales Awards Dinner.

Думаю, вы уже представили себе картину: большой банкетный зал, салаты и десерты, холодные булочки с каменным маслом, сияющая сцена и стол посередине, заполненный хрустальными вещичками. Награды вручались за достижения и высокие показатели в самых разных категориях. Люди получали свой сувенирный хрусталь и памятные знаки, некоторым доставались еще и бонусы, ну и, конечно, никто не уходил со сцены без фотографии.

Затем наступил самый торжественный момент – награждение национального продавца года. После долгих фанфар было объявлено имя: «Мэри!» Под громовые аплодисменты женщина получила самый большой хрустальный приз и огромный чек, который с трудом удерживали несколько сотрудников.

Увидев сумму на чеке, я едва не упал со стула.

Я повернулся к парню, сидящему рядом со мной:

– Как же она столько заработала?

– Просто продала больше всех, – ответил мой сосед.

Это я и так понимал.

– Но что именно такого она сделала, – продолжал я, – чтобы стать лучшим продавцом года?

Никто за моим столом не мог ответить на этот вопрос.

## ЗАМЫСЕЛ ПРОЕКТА

Когда я летел домой, до меня дошел тот факт, что работа с двумя разными клиентами дала мне два взаимосвязанных наблюдения.

Наблюдение первое. Я не верил, что опросник моего нового фармацевтического клиента по продажам даст результаты, в которых нуждалась компания. Без изучения мыслей и действий самих продавцов ей вряд ли удастся выяснить, что именно делает команды по продажам успешными или безуспешными. Опрос в его нынешнем виде, возможно, выявит некоторые тенденции, но не принесет ничего значимого.

Наблюдение второе. На состоявшемся национальном собрании страховщиков, как оказалось, никто и понятия не имел, что именно делала их победительница, чтобы получить звание Национального продавца года.

Я просто умирал от желания разобраться в этих вещах! Во время двухчасового перелета я начал набрасывать план, с помощью которого можно было бы обнаружить то, что может стать очень важным для успешности каждой компании.

К тому времени, когда самолет приземлился, у меня уже был готов первичный набросок большого нового проекта. Во-первых, я планировал опросить суперуспешных продавцов в максимально доступном мне количестве. Во-вторых, я решил, что буду задавать им только открытые вопросы, чтобы интервьюируемые могли рассказать истории, которые раскроют их истинное поведение. И наконец, я не хотел сосредотачиваться только на одной отрасли, а еще опросить специалистов, торгующих различными продуктами и услугами в компаниях с разными культурами.

Я подозревал, что во всех отраслях топ-продавцы обладают приблизительно одинаковыми моделями поведения и стилями ведения практической работы независимо от того, что именно они продают. Помогая разрабатывать стратегии отделов продаж, я уже наблюдал некоторые действия подобного рода. Моя гипотеза заключалась в том, что в ходе такого исследования будут выявлены, идентифицированы, а затем и классифицированы конкретные действия, которые может повторить любой человек. Я разработал исследование, цель которого – узнать, как топ-продавцы достигли своих выдающихся результатов.

Для начала я выбрал пять компаний, с которыми уже работал. Они занимались пятью различными видами деятельности и были достаточно крупными, чтобы предоставить репрезентативную выборку суперуспешных продавцов. Это были следующие отрасли:

- финансовые услуги;
- страхование (вместе с ней я на национальной встрече и присутствовал);
- реклама и маркетинг;
- медицинское оборудование;
- фармацевтические препараты.

Поскольку Creative Ventures начала активно работать с еще двумя отраслями, а хорошее исследование не может носить статичный характер, я добавил в список:

- недвижимость;
- автомобили.

В этих двух отраслях также немало топ-продавцов. Кроме того, я учел, что в одних областях в значительной степени продажами занимаются мужчины, а в других (в частности, в сфере недвижимости) – женщины.

## О ПОЛНОЙ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Начиная исследование, я подписывал соглашение о неразглашении информации, в котором обещал не называть ни компанию, ни самих продавцов. Все имена в этой книге вымышлены, и мне пришлось изменить некоторые идентификационные данные с целью защиты конфиденциальности собеседников. Поскольку я никогда не планировал публиковать это исследование в виде книги, я не претендую на дословное воспроизведение интервью и содержание некоторых бесед воспроизвожу по памяти. Большинство компаний чрезвычайно осторожно относятся к информации о собственных процессах продаж и стремятся максимально ее защитить. Но я ничего не придумывал, все эти компании реально существуют, и, более того, вы определенно слышали о большинстве из них в повседневной жизни. Также реально существуют и сами респонденты со своим поведением.

Начал я с того, что попросил разрешения у каждой компании на беседу с элитными продавцами. В обмен на это я обещал дать им результаты исследования бесплатно.

Неплохая сделка, не так ли?

Оказалось, что не все так просто: почти каждая компания ответила твердым отказом!

Нет? Почему?

К моему удивлению, все компании, кроме одной (той самой страховой), считали, что процессы продаж и поведение ведущих продавцов – тайна за семью печатями. Эти секреты, по их мнению, были настолько уникальными и мощными, что их раскрытие перед необразованными и непрофессиональными рыночными ордями нанесет вред позициям компании.

Неужели? Фактически традиционная идея продаж – обмен денег на товар – возникла примерно с тех пор, как римляне придумали валюту, то есть примерно в 200 году до нашей эры.

– Вы действительно полагаете, что поведение ваших продавцов является секретом? – спрашивал я у представителей компаний. – Разве не было бы и для вас, и для ваших продавцов невероятно ценным узнать, что работает, а что – нет? Разве вам не хотелось бы выяснить, какие практики продаж настолько мощны и эффективны, что выводят вас на межотраслевой уровень? И какие конкретные действия совершают лучшие из лучших, независимо от того, что они продают?

– Ну если все так, как вы сказали... – задумались клиенты.

В конце концов я получил согласие от всех.

Первоначальное исследование заняло около четырнадцати месяцев и сопровождалось поездками по всей стране, а затем потребовало дополнительных месяцев работы со стороны моих коллег из Creative Ventures. С их помощью я пробивался сквозь горы исследовательского материала в поисках образцов поведения, которые впоследствии и превратились в 21 секрет. С тех пор я продолжаю расширять и регулярно обновлять данные, если нахожу новые идеи у новых торговых суперзвезд. Иногда мне удается добавить в свой список и новые виды деятельности, начиная от семейных инвестиций и заканчивая одним парнем, который пришел к миллионному успеху, торгуя сладкими пирожками. Я лично беседовал с каждым продавцом-миллионером (кстати, в число 175 респондентов входила и та самая Мэри, Национальный продавец года среди страховщиков) и просил ответить на 10 вопросов, подталкивающих к всестороннему обсуждению их поведения.

Вот вопросы, которые я задавал:

**1. Расскажите мне о своих ключевых навыках.**

Что, по вашему мнению, напрямую связано с вашим успехом? Строятся ли ваши навыки на основе непрерывного образования?

**2. Расскажите мне о ваших продуктах и отраслевых знаниях.**

Как много вы знаете о том, что продаете, и как это связано с вашим успехом?

**3. Расскажите, как вы контролируете свой рабочий день.**

На каких задачах вы больше фокусируетесь, чтобы достичь своих целей?

**4. Расскажите, как вы используете вспомогательный персонал.**

Как члены вашей команды способствуют вашему успеху?

**5. Расскажите, как вы строите отношения с текущими клиентами.**

Как вы сопровождаете их вне бизнес-транзакций?

**6. Расскажите, как вы находите новых клиентов.**

Как вы ведете свою книгу продаж? Вы находите новые перспективы по рекомендациям уже существующих клиентов или каким-либо другим способом?

**7. Расскажите, как вы планируете.**

Как вы готовитесь к достижению своих целей завтра, на следующей неделе и в следующем году?

**8. Расскажите, как вы ставите цели.**

Ставите ли вы их сами или ваша компания делает это за вас?

**9. Расскажите мне о показателях, которые вы сами считаете важными.**

Какие критерии, квоты и статистика полезны, а какие нет?

**10. Расскажите мне о своих самых больших препятствиях на пути к успеху.**

Каковы ваши действия в случае, если что-нибудь мешает вам осуществить продажу?

Хотя все вопросы и носили открытый характер, я настаивал на некоторых ограничениях: мои собеседники могли отвечать в свободной форме, но не выходить за рамки конкретной темы. Если они это делали, я мягко возвращал их в нужное русло (я называю это «творческим ограничением»). Все эти интервью целенаправленно сохранялись для последующего выявления общих шаблонов.

## СКАЖИ МНЕ...

Чтобы узнать об общем поведении, привычках и отношениях, которые приводят к успеху продаж, мы использовали древний способ, известный как модифицированный метод Сократа<sup>2</sup>: задавали четкие вопросы и начинали каждый из них со слов «скажи мне». При использовании техники «скажи мне» каждый ответ, который дается, становится рассказом или историей, которые я и искал. Именно через рассказы, а не через градуированные шкалы от 1 до 10 или двоичные ответы «истина/ложь» люди раскрывают детали конкретного поведения. Респонденты могут отвечать на вопрос, начинающийся со слов «скажите мне», так, как они того пожелают, но только до тех пор, пока сам ответ не выйдет за рамки вопроса. За время проведения исследования Creative Ventures стала экспертом в этом методе сбора информации, и мы имели честь применять его во многих клиентских проектах.

Помимо опроса специалистов по продажам я беседовал и с некоторыми из их клиентов, но этой идеей я загорелся намного позже, когда встретил респондентку по имени Кэт. Оказалось, что она сама регулярно спрашивала своих клиентов о качестве своей работы, о том, что именно покупателям нравится при ведении с ней деловых отношений (о ней вы узнаете из секрета № 6 «Как понравиться клиенту»). Нелегко было убедить продавцов связать меня со

---

<sup>2</sup> *Метод Сократа* – метод, названный в честь древнегреческого философа Сократа и основывающийся на проведении диалога между двумя индивидуумами, для которых истина и знания не даны в готовом виде, а представляют собой проблему и предполагают поиск.

своими лучшими клиентами, но я смог поговорить примерно с двумя дюжинами. Меня заинтересовало, что именно клиенты ценят в подходах этих топ-специалистов к процессу продаж. Ответы клиентов дали ценный вклад в окончательный список 21 секрета.

Кстати, помните, что я сказал несколько страниц ранее о том, что никакая стратегия продаж в действительности секретом не является? Лично я продолжаю быть в этом уверен. Некоторые стратегии, о которых вы прочитаете в этой книге, окажутся для вас новыми, некоторые могут показаться знакомыми, однако в действительности ничего из этого материала не является по-настоящему тайной. Просто само слово «секрет» содействует продажам, вот я и употребил его в названии книги и применяю к изложенным в ней знаниям.

### **«СКОЛЬКО ЖЕ ВРЕМЕНИ ЭТО БУДЕТ ПРОДОЛЖАТЬСЯ?!»**

Все мои собеседники – очень занятые люди. Большинство из них – типичные представители А-типа<sup>3</sup>, и в большинстве случаев при беседах со мной они ерзали, мысленно находились совсем в другом месте и, вне всякого сомнения, стремились избавиться от меня как можно быстрее, чтобы заняться делом. Все они хотели знать только одно: «Как долго еще это интервью будет продолжаться?» Я честно отвечал, что не могу сказать точно, но сделаю все, что в моих силах, чтобы не задерживать их слишком долго.

В начале исследования я брал интервью у парня по имени Гордон, который работает в сфере финансовых услуг. Ему босс приказал поговорить со мной, и я предполагаю, что в противном случае он никогда бы не стал терять на меня время. Перед встречей с Гордоном меня предупредили: «Этот парень не собирается сидеть и делиться с вами информацией. Он и пяти минут не проживет, не взглянув на свой мобильник».

Помня об этом, я начал с вопроса: «Как часто вам необходимо проверять свой телефон?» После некоторого обсуждения мы установили временные рамки, и я установил таймер, позволяющий Гордону контролировать телефон каждые пятнадцать минут. В результате он дал мне одно из самых ценных интервью, и некоторые мудрые мысли Гордона вы найдете в следующих главах.

Много месяцев спустя, взяв последнее интервью, я снова оказался в самолете, возвращаясь на этот раз из Чикаго. Теперь я размышлял, каким же образом разбираться во всех этих собранных историях. При мне были аудиокассеты с записями бесед и стопки заполненных блокнотов.

Решение было старо, как мир: на наших флипчартах, маркерных досках, офисных окнах (кстати – отличные поверхности для рисования) и огромных рулонах ватмана я со своими коллегами начал вычленять из этих интервью некие общие тенденции. Это длилось совсем недолго – всего лишь до тех пор, пока каждый квадратный дюйм стен, пола и окон даллаского офиса Creative Ventures не оказался заполненным. Когда мы начинали распознавать схожие ответы, мы перемещали их в одно и то же место из офиса в конференц-зал. Хотя наши респонденты описывали свое поведение с использованием различных аналогий и метафор, они зачастую говорили по существу одно и то же. Здесь мне нравится использовать аналогию с карандашами. Откройте большую коробку цветных карандашей, и вы найдете все варианты одного цвета, сгруппированные вместе: «первинкл», «аква» и «полночь» находятся рядом друг с другом. Да, они разные, но тем не менее все они «синие». Так и мы, начав объединять идеи по группам, постепенно увидели общие тенденции, и в исследовании стали проявляться первые смысловые контуры.

---

<sup>3</sup> А-тип с точки зрения психологической типологии – личность, обладающая темпераментом, для которого характерны чрезмерное влечение, дух соперничества, нереалистичное ощущение безотлагательности чего-либо, неадекватные амбиции, нежелание давать самооценку, тенденция подчеркивать значимость количества продукции в ущерб качеству.

Этот способ отбора информации может показаться примитивным, но причудливые компьютерные вычисления и работа с большим количеством данных имеют смысл только в том случае, если вам действительно нужна вся эта информация. Без творческой проницательности цифры останутся только цифрами.

Окончательный анализ выделил 21 аспект поведения звездных специалистов продаж, которые были характерны для всех респондентов. Наши собеседники выражали их по-разному, но все они оказались частью повседневной жизни каждого. Меня поразило, что все выделенные «секреты» являются общедоступными: в них нет ничего закрытого или магического, при этом они очень эффективны при сознательном и долговременном их применении в работе.

Повторюсь, что в мои первоначальные намерения не входило превратить это исследование в книгу, оно предназначалось для разработки стратегической платформы Creative Ventures. Я хотел использовать ее при обучении продажам своих собственных клиентов, а также для проведения практических консультаций. Но произошло иное. Фактически идеи, содержащиеся в этой книге, трансформировались в самую популярную и прибыльную программу за всю мою консультационную деятельность за три десятилетия. На протяжении многих лет и клиенты, и продавцы спрашивали меня: «Есть ли какие-либо книги о такой стратегии?» И я отвечал им, что нет, поскольку не подходил к исследованию так, как сделал бы это, планируя написать книгу. Теперь такая книга появилась.

Перед тем как мы перейдем к основной теме, я хочу отметить, что каждый из 21 секрета предполагает дисциплинированность. Перефразируя Кэльвина Кулиджа<sup>4</sup>, напомним, что ни харизма, ни талант, ни врожденный интеллект не могут заменить упорства и преданности делу. Каждый участник этого исследования демонстрировал потрясающую дисциплину. Эти звезды продаж обладают серьезностью, не откладывают дел в долгий ящик и не ищут себе оправданий. Они просто целенаправленно следят за своей карьерой.

Невозможно выделить саму «дисциплину» в некий особый элемент этого исследования, поскольку она сама по себе предполагается в каждой рассматриваемой поведенческой модели. Так что не забывайте об этом, читая про 21-й секрет. В противном случае «секреты» просто не сработают.

Есть еще одна вещь, которую вы наверняка заметите: подавляющее большинство продавцов «миллионного клуба» занимаются продуктами и услугами, которые обладают некоторой ценностью и работают в формате «бизнес-бизнес», а не «бизнес-потребитель». В этом исследовании не принимали участия продавцы тостеров и бензопил. Подумайте сами: прибыль от продажи бензопилы невелика, а срок ее эксплуатации весьма долг. Другими словами, если вы захотели бы заработать миллион на продаже бензопил в районном масштабе, вам пришлось бы продать их каждому встречному независимо от того, нуждается ли он в этом продукте. Вы просто не сможете этого сделать. Но если вы перейдете на корпоративные продажи бензопил и начнете продавать их грузовиками в Lowe's и Home Depot<sup>5</sup>, то вполне можете занять достойное место в списке «миллионеров».

Это вовсе не означает, что если вы новичок по продажам или имеете дело с менее дорогостоящими товарами и услугами меньшего объема, то не сможете извлечь выгоду из этой книги. Возможно, у вас просто не получится применить все «секреты» к своей текущей карьере в полной мере, однако даже частичное их использование поможет вам подняться на качественно новый уровень. Помните, что каждый из миллионных специалистов, описываемых в этой книге, не начинал с миллиона.

---

<sup>4</sup> Джон Кэ́львин Ку́лидж-младший (John Calvin Coolidge Jr.) – 30-й президент США (1923–1929) от Республиканской партии.

<sup>5</sup> Lowe's – американская компания розничной торговли, владеющая сетью магазинов по продаже товаров для ремонта и улучшения жилища. Вторая крупнейшая сеть в США после Home Depot. Home Depot – крупнейшая на планете американская торговая сеть по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов.

Даже если вы официально и не работаете в секторе продаж, вы можете применять эти секреты к своей карьере или бизнесе. В конце концов, элемент продаж существует почти во всех направлениях работы независимо от того, являетесь ли вы независимым подрядчиком, предлагающим рабочие места, владельцем малого бизнеса, желающим улучшить взаимоотношения с клиентами, или офисным работником, пытающимся продать себя как сотрудника, достойного карьерного роста.

Вы готовы? Тогда вперед!

## Часть 1. Четыре важнейших секрета Универсальное поведение продавцов-миллионеров

### Важнейший секрет № 1 Простота

В Портленде, штат Мэн, было холодно – я имею в виду, что действительно было холодно. Джоан, к которой я прилетел для беседы, казалось, была не в восторге от арктических условий за окном ее кабинета. Она даже повела меня во флагманский магазин Портленда L. L. Bean, чтобы я купил себе кучу теплых вещей после того, как авиакомпания потеряла мой багаж.

Джоан занимается продажами услуг в сфере коммерческого страхования и специализируется на том, что в ее отрасли называют «САТ-страхованием». САТ означает «катастрофа». Если у вас есть отель на побережье Мексиканского залива и вам кажется, что страхование от урагана было бы неплохой идеей, вы найдете Джоан. Но, скорее всего, Джоан уже знает про вас.

Мы обсуждали с ней разные способы, грамотное использование которых привлекает клиентов, при этом Джоан заметила, что среди них есть один ключевой, делающий ее незаменимой.

– И в чем же он заключается? – поинтересовался я.

– Я все делаю просто.

И продавцы-миллионеры, и их клиенты, с которыми мне удалось побеседовать в ходе исследования, продемонстрировали множество вариантов своего поведения. Среди них были выявлены четыре конкретные и очень специфические формы, причем о них упоминали представители обеих групп – и продавцы, и покупатели.

Я позволил себе назвать их «четырьмя важнейшими секретами», и если вы собираетесь вносить изменения в собственную практику продаж, я рекомендую начать именно с них. И самый первый – ПРОСТОТА.

Простота – это Святой Грааль продаж.

Один из подходов, про который упомянул каждый респондент, заключается в том, чтобы максимально упростить отношение клиента к продавцу. По сути, важнейший секрет № 1 – это избавление от любых препятствий, которые могут помешать клиенту вести с вами бизнес. Речь идет о том, чтобы сделать каждое взаимодействие с вами легким и ненавязчивым для клиента, даже если это усложняет процесс продажи лично для вас.

Я уточнил у Джоан, что именно она имела в виду под словами «я все делаю просто», и ее ответ заставил меня недоуменно покачать головой.

– Я выстраиваю барьеры, – ответила она.

– Выстраиваете барьеры? – переспросил я. – Может быть, вы имеете в виду «сносите барьеры»? – Я подумал, что ослышался.

– Именно выстраиваю, – уверила меня Джоан.

Далее она пояснила, что клиенты, покупающие страхование САТ, должны преодолеть множество бумажных препон. Кроме того, их подвергают бомбардировке данными, правилами, требованиями, статистикой и информацией о стратегиях управления рисками.

– Зачем мои клиенты должны все это смотреть, – сказала Джоан, – я просто не даю им слишком много информации.

Джоан делает жизнь своих клиентов ПРОСТОЙ. Просматривая документный и информационный оборот, управляя им, она выделяет важные данные и правила, о которых клиенту действительно необходимо знать, а все остальное отбрасывает в сторону. Как только на страхо-

вом полисе появляется подпись клиента, Джоан превращается в живой щит между потребителем и информационной лавиной. Например, вместе с многостраничным описанием политики компании она также отправляет клиентам и упрощенное одностороннее резюме с перечислением основных пунктов (она сама его пишет), чтобы потребители не читали исходный документ, если им этого не нужно. Джоан пропальвает и отбрасывает постороннюю электронную или бумажную почту, в которой клиенты не нуждаются. Это могут быть разные глянцевые брошюры страховщиков, маркетинговая информация и другой корпоративный продукт, который, как правило, начинает приходить к новым клиентам компании, загромождая им ящики и усложняя жизнь. С разрешения клиентов она получает эти материалы вместо них, проводит фильтрацию, отбрасывает лишнее и пересылает каждому клиенту только то, что ему нужно или что он хочет видеть.

Джоан не только обеспечивает страхование САТ, в котором нуждаются клиенты, но и экономит их время и энергию. Прорежая этот непрекращающийся информационный поток, Джоан защищает время своих клиентов так же, как и предоставляемая ею услуга защищает их собственность.

## ПРОСТО – НЕ ЗНАЧИТ ЛЕГКО

Я часто слышу слово «простой», используемое как синоним слову «легкий». В действительности «легкость» означает отсутствие усилий, а «простота» означает отсутствие сложности, чего не всегда легко добиться. Если вы видели фильм «Джули и Джулия»<sup>6</sup>, вы можете резюмировать разницу между «простотой» и «легкостью» в двух словах: *Voeuf Bourguignon*<sup>7</sup>. В фильме есть сцена, в которой любитель шеф-повар Джулия Пауэлл пытается приготовить классическую говядину в красном вине с тушеными грибами. Рецепт содержит такое количество шагов, что Джулия засыпает в середине приготовления. Так вот, *Voeuf Bourguignon* – это ПРОСТАЯ еда, которую вовсе не ЛЕГКО приготовить.

Для продавца автомобилей класса люкс по имени Сонни слово «простота» означает «понятность». Он сказал, что, помогая клиенту действительно понять ваш продукт, а также объясняя, что именно отличает его в лучшую сторону от аналогов, в чем заключается специфика, вы завоевываете доверие. Клиент участвует. Клиент видит преимущества. И, самое главное, клиент покупает.

В отличие от Джоан, что во время нашего интервью Сонни грелся на солнышке во Флориде. Его команда продавала очень крутые автомобили – Jaguar и Land Rover. И хотя этих автомобилей было много, все они отличались между собой. Цена нового Jaguar начиналась от 55 000 долларов, на ценнике Land Rover красовались шестизначные числа. По словам Сонни, он не занимается автобизнесом, он занят бизнесом роскоши. С его точки зрения, главная задача при этом не продать автомобиль, а разъяснить потенциальному клиенту, что означает слово «роскошь».

## СМОТРЕТЬ И УЧИТЬСЯ

Изначально можно подумать, что процесс покупки наручных часов – довольно простая процедура. Это справедливо, если подходить к вопросу только с одной стороны: часы должны показывать время. Тем не менее, покупка часов может означать внутреннюю борьбу за ошеломляющий список параметров, начиная от размера циферблата до типа ободка, от водонепро-

---

<sup>6</sup> «Джули и Джулия: Готовим счастье по рецепту» – Julie & Julia, США, 2009, американский художественный фильм режиссера Норы Эфрон, снятый по мемуарам Джули Пауэлл.

<sup>7</sup> *Voeuf Bourguignon* (фр.) – говядина Бургиньон, традиционное блюдо французской кухни.

нищаемости до наличия дополнительных функций, например тахиметра (поскольку индустрия производителей часов сталкивается с естественным моральным старением и все больше людей полагаются на свои сотовые телефоны для хронометража, «часовщикам» приходится идти на принудительное усложнение своей продукции).

Предположим, что вы продавец часов. Как вы поможете покупателю разобраться в различных моделях, прежде чем он впадет в ступор? Один розничный торговец из World of Watches отправляет 90-секундное видео на свой веб-сайт для многих моделей с более-менее стандартным списком функций. В этих клипах быстро описываются сами часы и имеющиеся в них «навороты», демонстрируется, как они выглядят на руке, и даже предлагается оценка «цена/качество». Неудивительно, что 8 из 10 покупателей даже не удосуживаются разбираться в списке опциональных функций, вместо этого они принимают решение о покупке на основе просмотренного ролика. Пусть часы усложняются, но этот продавец делает решение о покупке ПРОСТЫМ.

Ветеран продаж Сонни, занимающийся этим уже 22 года, рассказал мне историю своего ПРОСТОГО прорыва. В самом начале своей карьеры он обнаружил, что язык играет ключевую роль в продажах. Сонни понял главное: чем подробнее он описывал характеристики автомобиля и его преимущества, тем труднее было заключить сделку. Поэтому он и его команда решили поменять стиль и содержание разговора с автолюбителями. «Я упростил все», – сказал он. Чтобы описать варианты автомобилей, он намеренно прекратил использовать типичный холодно-клинический жаргон, который вы слышите в автомобильной рекламе. «Мы не говорим «эргономичный интерьер», – пояснил мне Сонни, – мы говорим, что этот Jaguar удобен. У автомобиля нет «плавающей крыши»; у него есть крыша, которая легко крепится к кузову, поэтому сразу же видно, что это – Jaguar».

– Покупатели серьезно рассматривают покупку Jaguar или Land Rover, когда хотят продемонстрировать свой высокий социальный статус, – продолжал Сонни. – Чем больше я могу упростить язык и сделать его более конкретным для удовлетворения их личных притязаний, тем больше вероятность того, что они будут доверять моим описаниям. Поэтому я говорю с ними на понятном им языке.

Начинаете видеть одинаковый образец поведения? И Джоан, и Сонни создали простоту для своих клиентов. Они рассматривают ее как стратегию продаж и активно ищут пути упрощения. Джоан практиковала простоту, уменьшая количество ненужной информации, которой бомбардируют ее клиентов. Сонни использовал упрощение, рассказывая об особенностях своих автомобилей на языке своих покупателей. Кстати, Сонни сейчас уже ушел на пенсию. Он забрал свое «ведро денег», купил яхту и обосновался в хорошем месте где-то на Береговом канале.

ПРОСТОТА варьируется в различных отраслях, причем она хороша не только в профессиональных продажах, но и в других видах деятельности. Задача, стоящая перед вами, заключается в том, чтобы выяснить, что конкретно в вашем процессе продаж можно упростить и как это сделать.

## **ВОЗМОЖНОСТИ ДИСТАНЦИОННОГО ПУЛЬТА**

Джон Маэда, бывший президент школы дизайна Род-Айленда, писал, что одним из элементов ПРОСТОТЫ является «продуманное упрощение», то есть удаление посторонних и ненужных вещей. Но будьте осторожны. Удаление чего-либо только ради удаления может привести к ошибке, поэтому слово «продуманное» здесь ключевое.

Чтобы помочь вам разобраться в этой идее, давайте сделаем упражнение. Возьмите один из пультов дистанционного управления телевизором (вы же знаете, у вас их много), ручку и листок бумаги. Какая первая мысль возникает у вас при взгляде на пульт? Наверное, что у

этой штуки много кнопок. На самом деле, по статистике, у среднего телевизионного пульта их сорок семь. Теперь угадайте, сколько кнопок использует средний телезритель? Семь (не считая цифровой клавиатуры).

Пришло время использовать ручку и бумагу. Потратьте несколько минут на редизайн пульта, упорядочивая нужные кнопки и удаляя лишние таким образом, чтобы пульт стал максимально ПРОСТЫМ. Подумайте, какие кнопки вы бы убрали вообще, возможно, комбинируя их с другими или заменив на одну большую. Закончили? Хорошо. Во-первых, я уверен, вы удалили цифровую клавиатуру. Может быть, вы заменили ее единой кнопкой «home» в стиле iPhone или вообще полностью перешли на режим голосовых команд. Теперь вы полагаете, что сделали пульт ПРОСТЫМ за счет удаления клавиатуры и можете просто прокручивать каналы.

Но так ли это на самом деле? Конечно, если вы ищете что-нибудь для просмотра по всему диапазону, то можете последовательно просмотреть все, но если вы хотите перейти непосредственно к одному из ваших любимых каналов (для меня это теннисный канал 1660) – вам придется прокрутить заодно и все остальное вместо того, чтобы просто нажать «1–6–6–0». И это универсальное поведение пользователей пультами: на самом деле они активно используют цифровые кнопки.

Тем не менее, в этом упражнении, которое я постоянно использую в своей консалтинговой работе, цифровые кнопки часто являются функцией, которую люди снимают ради ПРОСТОТЫ. Повторюсь: упрощение должно быть продуманным. Делая ваш процесс продаж более ПРОСТЫМ, не забывайте о пользователе, то есть о своем клиенте.

Теперь, когда мы разобрались с ПРОСТОТОЙ, давайте применим этот принцип к вашему процессу продаж. Для начала выполните следующие действия.

**1. СОСТАВЬТЕ ГЛАВНЫЙ СПИСОК** всех элементов, за счет которых процесс можно упростить. Опять-таки напомню, это совсем не означает, что процесс станет менее простым лично для вас. Этот список можно составлять как всей командой, так и самостоятельно. В любом случае в него необходимо внести все аспекты, так или иначе связанные с продажами, от проведения совещаний с сотрудниками до совместных обедов с клиентами.

Приведу пример такого главного списка в действии.

Небольшая компания из сферы финансовых услуг хотела привлечь новых клиентов. Она отлично справлялась со своими обязанностями при работе с существующими клиентами, но когда дело дошло до привлечения новых, оказалось, что с ними не хотят иметь дела, и никто не мог понять, почему.

На первом шаге команда продаж перечислила все свои текущие действия по привлечению новых клиентов. Список выглядел так:

1. Мы обладаем мощной сетью рефералов<sup>8</sup> за счет имеющихся клиентов.
  2. Мы проводим мероприятия для людей, которые проявляют интерес к нашим услугам.
  3. Мы идем в дома или офисы потенциальных клиентов для встреч один на один, избавляя их от неудобства поездки к нам.
- ... и так далее.

**2. ОСУЩЕСТВИТЕ ПЕРЕОРИЕНТАЦИЮ.** Если у вас есть список всех компонентов процесса продаж, пришло время сделать переоценку перспектив. Вы создали этот список, исходя из своего видения. Теперь взгляните на него с точки зрения клиентов. Начните с игнорирования любых элементов, которые непосредственно никак с ними не связаны. Предположим, руководство требует от вас ежемесячный отчет о внутренних продажах. Несомненно, он является технической частью вашего процесса продаж, но клиенты никогда его не видели и не увидят, следовательно, отчет может и подождать.

---

<sup>8</sup> Реферал – участник партнерской программы, зарегистрировавшийся по рекомендации другого участника.

После того как вы оставите только те элементы, которые влияют на ваших клиентов – как на уже имеющих, так и на потенциальных, – посмотрите на каждый. Как бы сложно это ни было, думайте как ваши клиенты. Спросите себя: «Что из этого списка клиенты могли бы рассматривать как препятствие для ведения со мной бизнеса?» Посмотрев на процесс продаж глазами клиента, вы почти наверняка увидите многие возможности сделать его более ПРОСТЫМ.

Для продавца страховых услуг Джоан одна из таких возможностей заключалась в «прореживании» мусорной почты – как бумажной, так и электронной. Для Сонни главным оказалось «не усложнять язык при торговле роскошью». И у вашего собственного процесса, несомненно, есть несколько возможностей, которые позволят сделать продажи более ПРОСТЫМИ с точки зрения клиентов. Эти компоненты можно менять, оптимизировать или даже полностью удалять.

**3. ПЕРЕХОДИТЕ К УПРОЩЕНИЮ.** Сократив список только до тех составляющих, которые влияют на клиентов, вы рассмотрели, как их упростить для создания ценности с точки зрения потребителя. Давайте упростим ситуацию, чтобы прилагать меньше усилий, и сделаем следующий шаг. Но какой? Одно из предложений: выберите компонент, с которым вы можете справиться быстрее и с относительно небольшими проблемами (подробнее об этом изложено в секрете № 5 «Быть на ступеньку выше»). В нашем случае с небольшой финансовой компанией там в конечном счете пришли к выводу, что процесс был довольно упорядочен, а усилия следовало направлять на подчеркивание истории продаж. Но более подробно об этом в секрете № 3 «Рассказ хорошей истории».

### **«ПАЛУБНЫЙ» РЕЖИМ**

Каждая презентация в Creative Ventures происходит на сцене, которую мы называем «мастер-палубой». Всякая идея при составлении очередной программы обучения фиксируется на слайде с иллюстрациями, которые эту идею отображают. По окончании работы у нас оказывается огромное количество таких «внутрикухонных» слайдов, сделанных с помощью Power Point. Но поскольку обычная презентация занимает около 90 минут, нам приходится редактировать содержание нашей «мастер-палубы», используя то самое «продуманное упрощение» и идя сверху вниз. Такое сокращение общего числа слайдов и выделение среди них наиболее важных представляет для нас огромную проблему.

После этой работы мы начинаем смотреть на презентацию с точки зрения аудитории. Сидя на зрительских местах, мы снова пробегаем по оставшемуся материалу и делимся между собой впечатлениями о каждом слайде. Насколько соответствует графический образ идее, которую мы пытаемся донести? Воспримет ли ее большинство зрителей? Сможет ли наша программа провести аудиторию от пассивной мысли «я получил информацию» к активной позиции «я могу это сделать»? И если такой мостик будет выстроен, программу можно считать успешной.

«ПРОСТОТА» означает максимальное облегчение процесса покупки для клиента. Грамотно упростив продажи, вы сразу успешно выделитесь на фоне конкурентов.

### **БЕЛАЯ МЕТКА**

Кажется, мы скоро не сможем говорить о ПРОСТОТЕ без упоминания Apple. Их элегантная изобретательность легендарна. Я могу целый день писать о мастерстве Apple в этой области, но дам вам только один замечательный пример: белые наушники.

Это случилось в 2005 году. Я проводил консультации в штаб-квартире Apple в Силиконовой долине в рамках внутренней программы обучения компании (теперь она называется Apple University), после чего отправился в Сан-Франциско для встречи со следующим клиен-

том. Гуляя по Маркет-стрит, я вдруг начал замечать, что у многих людей и провода, и сами наушники имеют белый цвет. Они были повсюду! И каждый раз, когда я их видел, я уже знал, что владельцу принадлежит не просто MP3-плеер, а Apple iPod.

Зачем это было нужно? Apple сделала простое дизайнерское решение, принятое после нескольких месяцев рассмотрения. ПРОСТОТА заключалась не в том, чтобы сделать продукт белым, а в том, чтобы он не был стандартным черным. Поэтому даже если вы и не видите, какой именно бренд MP3-плеера спрятал человек в карман, белые и только белые наушники сразу же телеграфировали: «iPod». Другими словами, каждый владелец iPod стал ходячей iPod-рекламой. Прошло более десяти лет, но и теперь даже беспроводные наушники Apple по-прежнему остаются белого цвета. Насколько же это просто!

## Важнейший секрет № 2 Формула Джордана

Понятие «формулы Джордана» непосредственно связано с вашей приверженностью к профессии. Речь идет об усилиях, которые вы делаете за кулисами, чтобы стать суперзвездой. Никто не иллюстрирует этого лучше, чем легенда NBA Майкл Джордан, и именно поэтому Важнейший секрет № 2 назван в его честь. Вне всякого сомнения, М. Дж. был одарен огромным врожденным талантом. Но одного таланта было бы недостаточно, чтобы сделать его, возможно, величайшим баскетболистом всех времен. На это ушли годы строжайшей дисциплины, бесчисленные часы тренировок и тысячи изнуряющих просмотров видео для изучения игровых ситуаций.

Такие люди, как Майкл Джордан, – продавцы-миллионеры своей профессии.

Я вовсе не преследую цель подсластить ситуацию: да, эта книга о суперзвездах, об элите, об одаренном подмножестве. Я бы отважился сказать, что выдающиеся люди в любой сфере деятельности обладают определенной степенью врожденной проницательности, с которой большинству людей недостаточно повезло, и естественный талант, несомненно, играет определенную роль при рождении суперзвезд. Однако это не единственное, что обеспечило им успешность. Все остальное – тяжелый труд. «Миллионеры» понимают, что, какие бы врожденные «подарки» они не имели, они никогда не станут лидером без работы и пота. «Врожденный талант + последовательная, целенаправленная, длительная работа = суперзвезда» – это и есть Формула Джордана.

«Я не родился певцом и гитаристом, – сказал Джек, еще одна суперзвезда продаж, с которым я беседовал. – На самом деле у меня слишком плохой голос, но я научился играть на гитаре. Я не родился капитаном корабля, потому что часто страдаю морской болезнью, но я научился управлять яхтой. Я никогда не был великим продавцом, но я превратился в одного из них».

Джек не преувеличивал: он действительно маэстро продаж. Будучи американцем первого поколения от корейских родителей, он свободно говорит и на корейском, и на английском языках. Умело применив знания о культуре своих соотечественников, он стал королем финансовых услуг в нью-йоркском Корея-таун, полностью состоящем из потомков корейских переселенцев. Безусловно, Джек – культурное явление, но и он может рассказать, сколько усилий ему пришлось приложить, чтобы стать тем, кто он есть сейчас.

Джек – ярко выраженный интроверт. Ему, тихому и профессиональному, не хватает естественной бравады, обычно присущей топ-специалистам. «Мне трудно создать эмоциональный импульс, такой необходимый для торговли, – признался Джек. – Это не приходит естественным путем. Над этим нужно работать, что я все время и делаю!»

Джек часами практиковался над тем, чтобы стать более общительным, начиная от онлайн-новых видеокурсов и заканчивая Toastmasters<sup>9</sup>. «Я искал уверенности, – пояснил Джек, – мало того, она была мне необходима. И чем больше я работал в этом направлении, тем больше продвигался в профессиональной деятельности». Он и до сих пор продолжает оттачивать свои навыки общения с людьми.

«Таким образом, мне нужно работать больше, чем тот следующий парень, который... – начал он, а затем поправился: – Нет, речь идет о том, чтобы просто упорнее трудиться в

---

<sup>9</sup> «Тостмастерс Интернешнл» (Toastmasters International) – международная некоммерческая образовательная организация, целью которой является развитие у ее членов навыков общения, публичных выступлений и лидерства. Процесс обучения заключается в регулярном посещении местных, чаще всего англоязычных, клубов организации и прохождении в них программ развития ораторского мастерства и лидерства.

правильном направлении. Я стараюсь работать усерднее и по-умному. При этом я предельно честен, когда отдаю себе отчет в собственных силах и слабостях». При посещении офиса Джека я увидел награды, являющиеся результатом его самообразования и усилий в работе: компания признала его лучшим специалистом по продажам уже двенадцать раз, и стена, полная грамот, вполне это доказывает.

## ИЗ ИСТОРИИ БАСКЕТБОЛА

Я помню чикагскую игру 28 марта 1990 года против «Кливленда» так, словно это было вчера. «Чикаго Булз» во главе с Майклом Джорданом давили «Кавз»<sup>10</sup> весь сезон, и Джордан начал эту игру с огромным энтузиазмом. У меня было ощущение, что ночь будет особенной, и я ринулся будить сыновей – 9-летнего Дилана и 6-летнего Колина. Не важно, что завтра утром надо вставать в школу! Я был уверен, что они станут свидетелями игры, которая войдет в историю спорта.

Я был прав! В этой игре Джордан принес команде ошеломляющие 69 очков, перехватил 18 подборов под щитом, сделал 6 результативных передач и 4 перехвата. Это был пик карьеры М. Ж., результат сочетания его таланта и длительной напряженной работы. «Быки» добились соперников в овертайме.

Продавцы-миллионеры хорошо понимают, сколько усилий требуется для того, чтобы добиться настоящего успеха в своем деле, и, что более важно, действительно эти усилия прикладывают. Понимаю, что этот совет кажется очевидным. Но когда я поднимаю вопрос о Формуле Джордана на презентациях, мне часто приходится слышать в ответ: «Я знаю, что должен сделать это, но...» В том смысле, что они знают, но не делают. Подумайте, почему М. Ж. был так велик? Отвечу. Помимо скорости, силы и атлетизма он обладал:

- уверенностью;
- виртуозным владением собственным мастерством;
- четким пониманием наличия жесткой конкуренции.

Все вышеперечисленное он получил только на практическом опыте.

Точно так же, как поклонники баскетбола видят только игру, а не тренировки, так и ни один из клиентов не имеет представления о том, как трудно работать суперзвездам продаж, чтобы добиться успеха. Можете рассматривать секрет № 2 по известному принципу айсберга. Если вы когда-либо видели айсберг (его точно видел «Титаник»), то знаете, что часть его, видимая над водой, – это очень маленький кусочек всей ледяной глыбы, а почти вся масса скрыта под водой. Эта метафора замечательно описывает работу продавцов-миллионеров. Когда великий специалист проводит очередную сделку – это видимая часть айсберга. Но за этим успехом кроется чрезвычайная трудовая дисциплинированность и бесконечные часы практики. Насколько усердно работали мои интервьюируемые для того, чтобы стать суперзвездами? Отвечу просто – «чрезвычайно усердно».

Возьму для примера Антонио, человека, которого я очень люблю. Мне пришлось брать у него интервью во время конференции в Род-Айленде, проходящей для специалистов, занятых в сфере финансовых услуг. Началась эта любовь во время рабочего затишья, когда он, зная, что я теннисист, предложил посетить Зал теннисной славы. Я ответил, что с удовольствием, но ведь Зал находится в Ньюпорте, а конференция проходила в Провиденсе. «Ну и что из того? – удивился Антонио. – Это всего в двадцати милях отсюда». Меня всегда поражал маленький размер штатов Восточного побережья, в отличие от других мест. Вы можете ехать из Далласа,

---

<sup>10</sup> «Кавз» сокр. от «Кливленд Кавальерс» (Cleveland Cavaliers) – профессиональный баскетбольный клуб, выступающий в НБА в Центральном дивизионе Восточной Конференции.

проехать пару часов и все еще находиться в Далласе<sup>11</sup>. Свои разговоры с Антонио я помню и по сей день, а сама поездка оказалась неким видом VIP-обслуживания, который он предоставляет своим клиентам.

Антонио – продавец-миллионер, владеющий широким спектром знаний, и его личный успех связан именно с этим. Вместо того чтобы специализироваться в какой-то узкой нише финансовых продуктов, как это делают многие его коллеги, он вложил в образование и теперь теоретически может решать любые финансовые проблемы своих клиентов. Он настолько искусен в своей сфере деятельности, что менее чем за 5 лет поднялся из новичков в миллионные суперзвезды.

Его успех был дорогостоящим и отнял много времени. И отнимает до сих пор. Изучение теории финансовых продаж занимает у него почти столько же времени, сколько сами продажи, а некомпетентных коллег он просто увольняет. Чтобы добиться успеха в своей отрасли, он регулярно приходит на работу раньше всех и задерживается допоздна, исследуя мир финансов. С самого начала карьеры Антонио прилагал усилия для создания в своей компании штата настоящих профессионалов. Теперь, даже если он что-то и не знает о текущих курсах продажи облигаций, аннуитетах и прочем, то всегда может оперативно обратиться к одному из своих экспертов за нужной информацией.

Самое большое преимущество Антонио кроется не в его врожденном таланте. Он делает все возможное, чтобы выстроить свой собственный «мозг продаж». Таким образом, одновременно и работая, и обучаясь, Антонио превосходит своих конкурентов. Поверьте, один лишь врожденный блеск сам по себе не приведет вас в клуб продавцов-миллионеров.

Как отмечали мои респонденты, ключ к успеху заключается в нахождении правильного баланса между вашим собственным врожденным талантом (с этим у них все в порядке) и упорным трудом. Агент по недвижимости в Далласе по имени Джоджо заметила, что полагаться исключительно на то, что называется исходной харизматичностью, весьма небезопасно. «Это один из моих любимых мифов, бытующий порой и у великих продавцов, – пояснила Джоджо. – Это безумие. Как вы себе это представляете? Будучи продавцами, мы уже по определению, мягко говоря, несимпатичны для покупателя. Если бы мы всегда ощущали себя такими, нам было бы невыносимо жить».

За время своей карьеры Джоджо не раз приходилось наблюдать, как некоторые из ее коллег уклонялись от тяжелой работы, используя вместо этого свой магнетизм с целью осуществления продажи. «С этими торговыми агентами все в порядке, – говорила Джоджо, – но только наполовину. Есть и другие – они не обладают хвастливой трескотней экстравертов, а успеха достигают после бесконечных часов работы. И с ними тоже все в порядке».

Но «быть в порядке» никогда не входило в цели Джоджо. Она всегда знала, что следует найти правильный баланс таланта и работы, чтобы достичь большего: «Узнаваемая черта отличного продавца заключается в том, что он знает, когда и что нужно включить или выключить. Иногда вы полагаетесь на свой опыт, иногда – на способность быстро перемещаться с места на место, иногда только слушаете. Бывает, что вы вдруг чувствуете небывалое облегчение, неожиданно получив идеальное предложение». Со временем Джоджо научилась определять вектор целенаправленных усилий для каждого конкретного клиента и на каждую конкретную сделку.

В этом и кроется идея упорного и обязательно умного труда, словно сошедшая со страниц учебника Джордана. Как и любой другой баскетболист, М. J. много раз совершал броски, которые не достигали цели. Майкл делал ставку на тяжелую работу, а «умная» составляющая заключалась в том, что он неоднократно повторял эти броски на тренировках, чтобы в конце концов сделать идеальный решающий бросок. М. J. не хотел разочаровывать ни своих товари-

---

<sup>11</sup> Даллас – административный центр штата Техас, занимающего 2-е место по территории в США.

щей по команде, ни болельщиков, ни самого себя и, даже будучи слишком усталым к концу игры, был готов к подобному победному сценарию.

## **ПРОИГРАТЬ СЕЙЧАС – ВЫИГРАТЬ ПОЗЖЕ**

У меня есть друг, с которым я каждую неделю играю в теннис. После обычной игры мы проводим дополнительную тренировку, чтобы подготовиться к матчам и турнирам. Одно из наших любимых упражнений называется «11 мячей». По сути это напоминает игру в пинг-понг, но только не на столе, а на большом корте. Мой друг всегда рвется победить, набрав 11 очков раньше меня, и ищет любую возможность это сделать каждый раз (и поверьте, ему это по силам). Я же со своей стороны следую целенаправленному плану тренировки, пытаюсь каждый прямой удар отражать через сетку только по диагонали. Я знаю, что вероятнее всего проиграю партию, но навыки моей атаки при настоящей игре станут лучше, поэтому и использую такую тактику, готовясь к реальным матчам.

Собираясь приступить к новому шагу продаж или к новой стратегии, сосредоточьтесь на практике. Запланируйте одну или две официальные репетиции и досрочно разыграйте возможные клиентские сценарии – и хорошие, и плохие. Подобное «игровое время» потребует дополнительных усилий, но они, скорее всего, окупятся.

Я позволил одному из мастеров продаж, участвующих в исследовании, продемонстрировать, как идея подобной сосредоточенной практики переводится на реальные продажи. Дело происходило в конце долгого рабочего дня в одной из страховых компаний Портленда, штат Орегон. Я ожидал встречи со звездой продаж по имени Пета, чтобы взять у нее интервью. Она специализировалась на страховании от несчастных случаев как юридических (с точки зрения финансовых потерь), так и физических лиц. Например, страхование автомобиля тоже является одной из форм страхования подобного рода: если вы разобьете автомобиль, расходы будут возмещены.

Интервьюирование в конце рабочего дня – не самая моя любимая работа. К этому времени я обычно устаю, да и сами респонденты тоже хотят вернуться домой без задержек. Ожидая Пету, я все время слышал разговор в соседнем конференц-зале. Этот монолог, который, как я предположил, представлял собой очень насыщенный телефонный разговор, казалось, продолжался вечно. Наконец я не выдержал, заглянул за угол и увидел женщину, демонстрирующую презентацию продаж неизвестно кому – в комнате она была одна.

Встречайте. Пета.

Она рассказала, что репетирует каждую из своих презентаций снова и снова, запоминает порядок слайдов, знает, когда нужно сослаться на какую-нибудь поучительную историю для подкрепления своей точки зрения или для демонстрации особенностей и преимуществ ее плана. Пета пояснила, что делает такой «прогон» в конце рабочего дня, когда чувствует себя усталой. Она полагает, что проведение презентации в «измотанном» состоянии – гарантия того, что она сможет провести любую встречу, не будучи усталой. Я спросил у Петы, кто из продавцов, кроме нее, находится в офисе. «Уже никого. Они полагают, что я чокнутая». Возможно. Может быть, и так. Но при всем этом Пета – многомиллионный звездный продавец. Кстати, несмотря на конец рабочего дня и усталость, она дала мне полноценное и очень живое интервью. Это лишнее раз убедило меня в правильности вывода, вытекающего из Формулы Джордана: стремление к успеху – это ваша и только ваша большая Игра.

Сезон NBA состоит из 82 матчей, и в каждом из них любой игрок должен вносить свой вклад. В этом и заключается их работа. При осуществлении продаж звездные продавцы осознают, что всякая возможность сделки требует проявления лучших профессиональных качеств. Играя в свою большую Игру и вступая во взаимодействие с клиентом, настоящий

специалист меняет свой подход в каждом отдельном случае, что и отличает его от продавца среднего уровня.

За несколько лет до начала моего исследования я случайно познакомился с одним из лучших специалистов в огромной фармацевтической компании по имени Джоэл. Наша встреча произошла на национальной конференции по продажам, и, как вы уже догадались, дело происходило в Лас-Вегасе. Джоэл был одним из трех продавцов, которые выразили желание выступить на секционных заседаниях, чтобы рассказать, что именно сделало их успешными. Будучи участником этих заседаний, я внимательно слушал выступающих.

Проницательность первого докладчика показалась мне интересной, но особых эмоций не вызвала. Вторая выступающая, возможно, и была великим продавцом, но явно готовилась к выступлению, спускаясь на лифте в конференц-зал. Затем на сцену вышел Джоэл. Он отошел от подиума и протрубил на всю аудиторию: «Остановите все то, что вы делаете! Я собираюсь изменить вашу жизнь!»

Даже при проведении простой 15-минутной презентации среди коллег Джоэл понимал энергетику успеха лучше любого из присутствующих в зале. Я помню, что встал с кресла. Я перестал бездельничать и приготовил свой «этюдик», поняв, что должен зафиксировать все, что собирается сказать этот парень.

Майкл Джордан не сдерживал свою энергию – и Джоэл тоже. Просто так появиться в «зоне видимости» недостаточно. Недавно я слышал, как один из так называемых «экспертов по новому тысячелетию» обучал группу бизнес-лидеров: «Когда вы ищете себе сотрудника из нового поколения – играйте на опережение. Берите на работу того, кто первым появится».

Не-а! Прежде всего я не верю, что этот эксперт хорошо разбирается в современном поколении молодежи. Во-вторых, «простое появление» – это не сила. Независимо от возраста, оно никогда не пропустит вас в настоящий денежный эшелон отрасли. Уже сама установка на низкий результат работает против эффективной работы, как вашей, так и партнеров, она игнорирует энергию, потраченную на достижение успеха. Залог хорошего представления на сцене заключается в стремлении, энергии и эффективной работе, происходящей за кулисами. Работайте, наблюдайте и учитесь, прикладывайте все возможные силы к своему делу, и вы тоже сможете стать суперзвездой.

## **ПРОСТО И БЕЗ УСИЛИЙ, НО...**

Есть история о Пабло Пикассо, которая может быть и мифом. Но я все равно ее расскажу, поскольку она хороша и поучительна. Дело было так. Великий художник XX века сидел в открытом кафе. К нему подошла женщина и воскликнула:

– Я ваша самая большая поклонница!

Затем она попросила изобразить что-нибудь на салфетке. Пикассо выполнил ее просьбу, быстро набросав один из тех простых рисунков, которыми так славился.

– С вас десять тысяч долларов, – сказал затем, протягивая набросок поклоннице.

– Десять тысяч?! – задыхнулась поклонница. – Но ведь рисование заняло у вас всего минуту!

– Ошибаетесь, мадам, – ответил Пикассо, – оно заняло у меня целую жизнь.

## Важнейший секрет № 3 Рассказ хорошей истории

Впервые я услышал историю Мэгги во время семинара, который мне пришлось проводить по просьбе одной крупной компании в сфере финансовых услуг. На эту специальную трехдневную конференцию компания пригласила 17 самых успешных женщин – советников с мировым именем. Конференция предусматривала проведение различных встреч, презентаций и обучающих семинаров, в том числе и программу Creative Ventures «Однажды у меня был проект», в которой рассказывалось, как использовать историю продаж в качестве стратегического инструмента.

Когда я излагал материал обучающей программы, в том числе включающий и ряд упражнений, мне показалось, что одна из участниц, Мэгги, и так отлично все понимает. Насколько хорошо она разбирается в вопросе использования истории продаж, я узнал во время перерыва, когда при короткой беседе с ней поинтересовался, каким образом она начала свой бизнес в этой сфере деятельности. Вот что она мне рассказала.

Несколько лет назад брак Мэгги распался, и на ее плечи взвалилась забота о престарелой матери и троих детях. Отсутствие карьеры и четкого видения будущего сильно ее пугало. Как-то раз в церкви она случайно познакомилась с экспертом по инвестициям, который дал ей надежду, рассказав о своих клиентах, находившихся в свое время в еще более худшем положении. Мэгги сумела выйти на новый этап жизни. Эта жизнь оказалась намного безопаснее той, в сторону которой двигалась ее семья. С течением времени, когда финансовое положение Мэгги стало устойчивым, она стала видеть в себе человека, который мог бы помочь тем, кто тоже попал в ее прежнюю ситуацию. Ведь то знакомство не только помогло ей решить денежные проблемы, но и дало надежду на будущее, указав новое карьерное направление.

Вау. Она, по сути, рассказала мне отличную историю, в которой содержались все элементы, которые я собирался изложить на семинаре. Спросив у Мэгги, сколько раз она делилась своим опытом с другими, поскольку история была отточена до совершенства, я получил ответ: «Я рассказываю об этом каждому клиенту».

### ПРОСТАЯ ИСТОРИЯ. ЧАСТЬ 1

Каждая привлекательная история, будь то художественный сценарий или успешный коммерческий проект, обладает одинаковой структурой. Работая над созданием собственной истории, обратите особое внимание на следующие элементы:

*Начало.* У вашего рассказа должна быть отправная точка, способная заставить человека внимательно слушать то, что вы говорите.

*Середина.* Это непосредственная суть истории, изложение того, что происходит между начальной и конечной точками. Цель – постепенный подвод слушателя к окончанию.

*Окончание.* Хорошие истории, особенно деловые, должны иметь ясное и прозрачное завершение, причем относительно длинное. Сильное окончание запоминается слушателем лучше всего остального.

Агрессивно начните, поддержите идею посередине и закончите с треском!

В клиентскую базу Мэгги входили женщины, в том числе и работающие матери-одиночки, которым могли быть хорошо знакомы обстоятельства, в которых сама Мэгги находилась несколько лет назад. «Я хочу, чтобы мои клиенты знали, что на моем жизненном пути тоже был трудный период и я находилась в той же ситуации, – продолжала Мэгги. – Их борьба – это и моя борьба. Их преграды – и мои преграды, но я их уже преодолела».

Каждый продавец-миллионер, участвующий в моем исследовании, обладал полным набором инструментов, необходимых для осуществления продаж: знанием о продукте, отличной командой, эмоциональной коммуникативностью, умением развивать отношения и так далее. Безусловно, при работе в сфере продаж все это очень важно. Но, пожалуй, самый креативный инструмент, которым обладали мои респонденты, заключался в способности рассказать интересную историю. Выделяю курсивом: *секрет № 3 признает ключевую роль рассказов в успешности продаж.*

Практически любая книга о теории продаж упоминает эффективность рассказов о предыдущем положительном опыте. И я хочу акцентировать ваше внимание на том, что это умение крайне важно, если вы надеетесь стать продавцом-миллионером.

## УТРО ПОНЕДЕЛЬНИКА. ВРЕМЯ ИСТОРИЙ

Один из моих клиентов – крупная страховая компания, которая располагается в Атланте и имеет тридцать пять филиалов по всей стране. Когда я помогал им научиться использовать истории продаж в своих интересах, то предложил проводить регулярные встречи на тему «Что произошло?». Каждый понедельник специалисты по продажам во всех офисах собирались на получасовое совещание, и один из пунктов повестки дня заключался в рассказе историй. Они спрашивали друг у друга: «У кого-нибудь есть отличная история за прошедшую неделю?»

После совещания они отправляли распечатки своих историй в национальную штаб-квартиру. Отдел корпоративного маркетинга осуществлял их короткий обзор, выбирал не более трех и создавал из них короткие, но мощные рассказы, которые рассылались по всем офисам. Любой специалист в любом офисе мог нажать на компьютере ссылку «история» и получить к ним доступ, чтобы использовать для работы с клиентом.

## ПРОСТАЯ ИСТОРИЯ. ЧАСТЬ 2

Фильмы Стивена Спилберга собрали миллиарды долларов, и его коллекция наград, наверное, могла бы заполнить целый склад, поскольку он, пожалуй, самый талантливый рассказчик нашего времени. Спилберг прекрасно понимает, что хорошие истории всегда имеют определенные ключевые элементы. Ваша история продаж может и не быть блокбастером, но вы должны обратить внимание на следующее:

*Характеры и роли.* Зрители подсознательно объединяются с незабываемыми героями, о которых нам рассказывает Спилберг. Это может быть и инопланетное существо на НЛО из «Ближних контактов третьей степени», и самоотверженный армейский капитан из «Спасти рядового Райана». Выстройте свою историю вокруг двух персонажей – вас и вашего клиента, и вы сумеете создать аналогичную связь.

*Конфликт.* Под этим понимается проблема, с которой герои должны справиться с целью достижения успеха. Например, в «Челюстях» ставится такая проблема: «Каким образом шериф Мартин Броди спасет прибрежный курортный городок от акулы-людоеда?» Создайте свою собственную историю, задавшись вопросом «Какова проблема моего клиента?».

*Разрешение конфликта.* В конце каждого фильма Спилберг решает проблему. Самый яркий пример – преодоление, казалось бы, непреодолимых препятствий Индианой Джонсом из фильма «В поисках утраченного ковчега», который вырвался из лап нацистов, избежал сожжения на костре и преодолел много чего еще, добыв в итоге тот загадочный религиозный артефакт, за которым охотился. Представьте свою историю так, будто предлагаемый продукт или услуга спасут вашего клиента: это уже тема вашей истории продаж.

Для продаж важны не только ваши истории, но и истории ваших клиентов. Вызывайте их на откровения, заставляйте рассказывать о своем опыте. Дженни и Марку, продавцам-милли-

онерам, управляющим рекламным агентством в Сиэтле, это очень хорошо известно. Рассказы – их основная задача: каждая телевизионная реклама, каждое объявление, каждый рекламный щит, любое взаимодействие с клиентом – своего рода история. Но это лишь одна сторона. Другая – Дженни и Марк берут идеи осуществления продаж, используя диалог, что лучше помогает им понять желания клиентов.

«Мы хотим знать побудительные мотивы, – рассказывали они мне. – Хотим знать, что для них важно, понять, чем они руководствуются при совершении той или иной покупки, узнать их систему ценностей и пути формирования целей. Хотим знать, что заставляет их делать то, что они делают. Мы призываем клиента рассказать нам какую-нибудь захватывающую историю, обрабатываем ее и создаем свою, что в конечном итоге приводит к продаже». Дженни и Марк стремятся сформировать связь между потребителем и своим продуктом, который, как они надеются, будет приобретен. Но все начинается с выяснения истории клиента.

Как образом они это делают? Просто задают своим клиентам множество вопросов с глубинным смыслом. Во время интервью Дженни и Марк ознакомили меня с процессом выстраивания взаимодействия с клиентами. Например, один из потребителей их услуги – высококлассный магазин современной мебели. Все, что в нем продается, изящно, стильно и очень дорого. Но, начиная работать с этим продавцом, Дженни и Марк не очень интересовались самой мебелью. Вместо этого они расспрашивали клиента о культуре продаж, его видении проблем и мечтах как розничного продавца. Они задавали несложные вопросы: «Что вы ищете?», «Как проходят поиски?», «Какова ваша история продаж?» Если завязать такой разговор естественным образом у вас пока не получается, то вы можете попытаться его начать, придумав вопросы по принципу «скажите мне» (более подробно я касался этого во «Введении»).

## ОБ ОДНОЙ ТРАГИЧЕСКОЙ МИССИИ

Лунная прогулка 1969 года могла и не состояться. По большому счету, вся миссия на Луне обязана своим практическим осуществлением силе обыкновенного умения рассказать историю.

27 января 1967 года, когда вся программа еще находилась в стадии разработки, случилось ужасное. Во время рутинных наземных испытаний у космического корабля «Аполлон-1» загорелся командный модуль. В считанные секунды все было кончено – Вирджил Гриссом, Эдвард Уайт и Роджер Чаффи погибли в огне. Астронавты потеряли жизни в погоне за мечтой президента Дж. Ф. Кеннеди.

Этот инцидент потряс всю нацию, казалось неизбежным, что лунная миссия посчитается слишком опасной и НАСА ее закроет. На слушаниях в конгрессе о причине инцидента ключевое место занимал вопрос о степени вины астронавтов. В качестве эксперта на слушания вызвали полковника Фрэнка Бормана, который уже был астронавтом, а впоследствии стал командиром «Аполлона-8», осуществившего первый облет вокруг Луны.

На слушаниях один из членов комиссии конгресса его спросил, не мог бы он немного рассказать о погибших как о людях. Полковник рассказал истории, которые помогли комиссии разобраться в том, что вообще представляет собой профессия астронавта. Он отозвался о своих погибших коллегах как о людях с величайшим чувством чести и долга перед страной и дал понять, что эти качества присущи каждому астронавту.

Считается, что эти истории, рассказанные без подготовки и спонтанно, спасли не только программу «Аполлон», но и все НАСА.

Образно говоря, человечество начало делиться между собой историями с первого дня своего существования. Рассказы о чем-либо помогают нам эмоционально взаимодействовать с разными идеями, а при проведении продаж история способна усилить влияние предложения. Это, в свою очередь, помогает покупателю осознать положительный результат от буду-

щего приобретения. Рассказанная история может подтолкнуть к решению о покупке и укрепляет отношения между продавцом и покупателем. Именно по всем этим причинам (и даже большим), наиболее успешные специалисты по продажам постоянно используют историю как инструмент, хотя и не всегда это сами осознают.

Один из моих респондентов по имени Марко занимается страхованием финансовых вложений и очень хорошо находит возможности помочь своим клиентам планировать вклады в недвижимость и в различные финансовые портфели. Для своих клиентов он хочет только лучшего и, скорее всего, отговорит клиента от конкретной инвестиции, если увидит, что она ему не подходит, и порекомендует другую. Благодаря такому уникальному стилю Марко сформировал лояльную клиентскую базу и получил массу рефералов, поддерживающих его «клиентский конвейер». В своем офисе в Лос-Анджелесе он создал преданную команду, которая полностью поддерживает его цели и стиль руководства и крайне лояльно к нему относится.

Когда я брал интервью у Марко, он неоднократно приписывал большую часть своего успеха членам команды. «Без их согласия, – говорил он, – я бы даже не имел права на проведение этой беседы». Затем он рассказал мне историю о том, как сотрудница по имени Эбби, входящая в число его административного персонала, однажды бросилась в международный аэропорт Лос-Анджелеса, чтобы передать инвестиционное предложение паре потенциальных клиентов, которые направлялись в Париж. Вам никогда не приходилось срочно ехать в аэропорт Лос-Анджелеса, находить место на забитой парковке, а потом вычислять двух человек в огромной толпе пассажиров? Эбби удалось сделать все эти вещи, и теперь у Марко два крупных инвестора. Замечательная составляющая этой истории заключается в том, что сам Марко в течение месяца и понятия не имел об усилиях Эбби, пока сами клиенты не рассказали ему об этом.

Эта история довольно впечатляющая, и Марко рассказывает ее всякий раз, когда хочет проиллюстрировать, насколько далеко пойдут он и его команда, чтобы сохранить клиента и защитить его интересы. Можно, конечно, просто сказать: «Мы смотрим на милое вперед». Но гораздо эффективнее воплотить идею в жизнь благодаря великолепной истории. «Когда клиент хочет знать: почему я должен выбрать вас и вашу команду в качестве моего агента, – сказал мне Марко, – я всегда отвечаю: – Из-за Эбби».

Доктор философии Пол Дж. Зак, директор-основатель Центра исследований нейроэкономики в Клермонтском университете в Калифорнии, говорит, что история оказывает биологическое воздействие на людей, вызывая высвобождение окситоцина – гормона, связанного с доверием. Если он прав, это означает, что когда вы используете рассказывание историй как инструмент, то можете пробудить у своих клиентов те важные эмоции, которые им помогут осуществить у вас покупку.

Процесс создания истории состоит из трех частей, которые происходят в следующем порядке:

1. **ВЫБОР:** на этом этапе вы выбираете правильную историю, которая должна соответствовать вашей цели. Истории следует упорядочивать и «держать наготове». Когда я спросил Марко, сколько у него таких историй, он улыбнулся и ответил: «Много. И список продолжает пополняться».

Если вы еще не начали собирать собственную коллекцию, то сейчас самое подходящее время. Это вовсе не тяжело: жизнь великих продавцов полна рассказов о стремительных успехах и больших неудачах. Начните отслеживать и записывать свои истории в простой блокнот. Этот список даст вам возможность быстрого выбора такого рассказа, который создаст именно тот эффект, который вы ищете.

2. **РАЗРАБОТКА.** Заметьте, что я использую слово «разработка», а не слово «написание». Мы пишем весь день: электронные письма, текстовые сообщения, заметки. Но мы не занимаемся при этом «разрабатыванием».

Вам не удастся просто сложить вместе кусочки информации и ожидать, что итоговая история поможет достичь цели. Ваша история должна быть связным повествованием, состоящим из начала, в котором завязывается конфликт, середины, в которой этот конфликт разыгрывается, и конца, в котором он разрешается (в идеале – в интересах клиента). Краткую версию истории про Эбби можно изложить следующим образом. Начало: потенциальный клиент сделал неожиданный и срочный запрос. Середина: Эбби пошла на героические шаги, чтобы этот запрос удовлетворить. Конец: клиенты Марко остались довольны.

3. РАССКАЗ: приступайте к рассказу истории. Это особый вид искусства, требующий большой практики, и рассказать историю «с ходу» у вас не получится. Оттачивайте эффективность рассказа, репетируя его наедине с собой или перед своей командой до тех пор, пока не почувствуете себя настолько свободно, что будете обходиться без бумажки. Не нужно повторять историю слово в слово (в самом деле, это, вероятно, будет выглядеть странно), но знать ее нужно очень хорошо. Кроме того, рассказ должен обладать неповторимой индивидуальностью, а вы – собственным стилем изложения.

Суперзвезды продаж обязательно используют различные истории в каждом случае проведения продаж. Если вы хотите добиться максимально возможного результата и достичь карьерного роста, начинайте создавать истории, рассматривая их, как самый важный инструмент в своем личном арсенале.

### **ЗАДАЧА ИЗ ШЕСТИ СЛОВ**

Легенда гласит, что великий писатель XX века Эрнест Хемингуэй однажды поспорил с друзьями на 10 долларов, что сможет написать целый рассказ, состоящий всего из шести слов. Они ударили по рукам, и Хемингуэй написал следующее: «Продаются детские ботиночки. Неношеные» («For sale: baby shoes, never worn»), после чего собрал по 10 долларов с каждого из тех, кто сидел с ним за столом.

В Creative Ventures мы учим использовать ту же технику, помогая продавцам максимально коротко изложить суть того, что они хотят донести до клиента. Если вам нужно передать свое сообщение в шести словах, вы будете вынуждены создать очень ПРОСТОЙ рассказ. Например, Мэгги использовала шесть слов для объяснения на самом простом уровне того, что продает: «Вы будете безмятежно спать ветренными ночами». Попробуйте это упражнение, чтобы отточить навыки рассказчика и научиться создавать «кирпичики» для любого описания.

## **Важнейший секрет № 4**

### **Как завести друзей**

Теперь я хочу рассказать вам кое-что, что может показаться вам странным: прежде чем сделать человека своим клиентом, сделайте его или ее своим лучшим другом или подругой. Формирование отношений с клиентом более важно, чем сама продажа, по крайней мере на ее начальном этапе. Когда я делюсь этой особой тайной с окружающими, многие смотрят на меня так, словно увидели перед собой сумасшедшего.

И я их понимаю. Сама идея не упоминать о том, что вы продаете, до того, как не сможете построить прочных отношений с клиентом, выглядит довольно странно. Продавцы любят дело, которым занимаются. Если вы любите свой продукт или услугу, то, безусловно, захотите в одночасье сразить потенциальных клиентов бомбардировкой данными, сравнительным анализом, статистически значимыми фактами и так далее. Вам хочется, чтобы потенциальный клиент сразу узнал, что продаваемое вами находится на самой вершине потребительского рынка?

Забудьте это желание. Смените свою стратегию и временно отложите коммерческую подачу. Впервые встретив нового потенциального покупателя, сосредоточьте все свое внимание на отношениях, которые вы с ним создаете. При проведении продаж – по крайней мере если вы хотите быть в высшей лиге – эти отношения играют такую огромную роль, что сам продукт или услуга практически отходят на второй план.

Эта мысль настолько важна, что я собираюсь повторить ее еще раз и убедиться, что вы ее усвоили. Важнейший секрет № 4 гласит: в самую первую очередь продавцы-миллионеры не занимаются продажами, а создают отношения. Конечно, уже потом они продают и поднимаются до миллионного уровня, но только потому, что понимают правила «длинной игры». Они знают, что если уделять время формированию прочных и длительных отношений, то одной продажей дело не ограничится. За годы сотрудничества они заключат множество сделок с одним и тем же клиентом, обгонят конкурентов и достигнут успеха именно благодаря выстроенным отношениям.

Теперь возвратимся к друзьям. Делясь этим секретом с продавцами, я испытываю такое чувство, словно засовываю гаечный ключ в коробку передач. Беседа останавливается, потому что собеседники мне не верят. С их точки зрения, это противоречит общепринятым способам ведения бизнеса и, возможно, даже противоречит здравому смыслу.

Что ж, в данном случае это даже хорошо.

## **СИЛА СОВМЕСТНОГО МЫШЛЕНИЯ**

Одна из моих любимых историй об успешных звездах и их внесистемном мышлении касается Абрахама Вальда, математического гения, родившегося в Австро-Венгрии в 1902 году. Спасаясь от нацистского режима, он еще до начала Второй мировой войны перебрался в Нью-Йорк и заканчивал свои научные работы уже в США в исследовательской группе прикладной математики.

Эта группа состояла из ученых, которые с помощью математики занимались решением различных военных проблем, в том числе и повышением защитных свойств тяжелых бомбардировщиков.

Очевидный ответ, казалось, лежал на поверхности: самолетам требовалось больше брони. Но бомбардировщики Flying Fortress B-17 и так были большими и тяжелыми самолетами. Эти громохочущие гиганты играли важную роль в победе над Гитлером, но не могли похвастаться высокой скоростью. Дальнейшая броневая обвеска только делала этих «небес-

ных улиток» еще тяжелее и медленнее. Ключевое решение проблемы заключалось в установке дополнительной защиты только в тех местах, где это действительно было необходимо.

Военные уже рассматривали этот вопрос. Когда обстрелянные бомбардировщики возвращались на аэродромы, эксперты тщательно их осматривали и требовали добавлять броню в места наибольших повреждений. Это имело смысл, не так ли?

Однако Вальд заметил, что в итоге броня добавлялась на самые защищенные части самолетов, и предположил, что эти места уже не нуждаются в дополнительной защите. Вместо этого он предложил усиливать броню в других местах. Он обратил внимание на то, что на вернувшихся самолетах не было следов обстрела в районе двигателя. И сделал вывод, что погибшие самолеты не вернулись именно из-за повреждений силовой установки, поэтому и усиливать надо ее защиту. Так и поступили, а нестандартное мышление Вальда, вне всякого сомнения, спасло много жизней. Хотя осуществление продаж, как правило, не относится к вопросам жизни и смерти, нестандартный подход к решению проблем может превратить вас в настоящего бизнес-гения. Поступайте, как Вальд, который смог сменить ракурс и взглянуть на проблему с иной стороны. Отсюда следует еще один вывод: не стоит взаимоисключать противоречащие друг другу идеи.

Теперь я расскажу вам о том, как суперзвезды практически внедряют важнейший секрет № 4. Познакомьтесь с Уильямом, или попросту с Билли. Внешне он выглядит, как «супертяж» из научно-фантастического фильма. Билли продает роботизированное хирургическое оборудование, специфика которого в том, что оно используется для очень тонкой работы (например, в глазной микрохирургии), где микроскопическая точность имеет первостепенное значение и даже мельчайшие колебания рук хирурга могут иметь катастрофические последствия.

Оборудование, которое он продает, очень недешево. Его стоимость может составлять 2 миллиона долларов, и, естественно, он не продает его десятками одному и тому же клиенту каждый день. Билли постоянно приходится искать новых клиентов. Цикл продаж занимает много времени, и 95 % его при этом уходит у Билли на налаживание отношений с покупателями, а не на продвижение продукта.

Билли – мастер старомодного искусства беседы. Во время разговоров с администраторами больниц, экспертами-хирургами, главными финансовыми директорами и богатыми спонсорами Билли похож на хореографа. Он шаг за шагом продвигается по выработанной им строгой последовательности ведения диалога – задайте вопрос, выслушайте ответ, поделитесь опытом, познакомьтесь с ответственными за принятие решения, постройте с ними прочные отношения.

Ведя подобные разговоры, Билли никогда не делает официальных предложений по продажам. Фактически он осуществляет ряд предварительных встреч и не упоминает о продукте. Этот рынок уникален, но Билли знает все нюансы, необходимые для того, чтобы появилось решение о покупке. Процесс продаж в этом секторе занимает много времени. Позже мы еще немного вернемся к Билли, но сейчас давайте взглянем на технику беседы, которую он использует.

Она относится к временам Древней Греции, примерно к 400 годам до Рождества Христова, то есть ко времени создания Парфенона и зарождения западной философии. Примерно в это же время один из величайших мыслителей истории Аристотель писал работы на философские и математические темы, уделяя особое внимание геометрии и биологии. Кроме того, он дал нам первичные представления о риторике.

Но что такое риторика? Об этом стоит подумать.

Риторика прежде всего – искусство убеждения. В своем Ликее Аристотель размышлял о важнейших вопросах своего времени, используя при этом процесс, который был чудесен своей простотой (важнейший секрет № 1) и давал интеллектуальное преимущество, что приводило

учеников и учителя к одинаковому образу мышления. Этот процесс, когда он применяется должным образом, является идеальным способом совершения продажи.

Риторика, согласно Аристотелю, состоит из трех частей:

ЭТОС. Создание доверия к себе. («Вот почему вы должны мне доверять».)

ПАФОС. Обращение к эмоциям своего слушателя. («Вот почему вас должно беспокоить то, что я собираюсь сказать».)

ЛОГОС. Использование логики для убеждения слушателя. («Вот факты, которые подтверждают мои аргументы».)

Итак, как же эта структура соответствует модели «создания друзей»? Давайте применим ее к продажам, переименовав эти три части следующим образом: ДОВЕРИЕ, ЭМОЦИИ, ЛОГИКА.

Билли получает клиентов, строя отношения, вытекающие непосредственно из тактики Аристотеля. Как же он это делает?

ДОВЕРИЕ. Установление контакта.

(Посыл – «будем друзьями».)

В первом контакте с потенциальными покупателями Билли преследует единственную цель – что-нибудь узнать о них и дать им возможность немного узнать о себе. При этом никто не заходит в его кабинет со словами: «Заверните эту высокоточную медицинскую технику и положите в мою машину». Никто не подходит к нему и не спрашивает: «Не возражаете, если я возьму технику на тестирование?» До непосредственного осуществления продажи будет еще много разговоров, причем Билли станет проявлять в них инициативу. Его успех связан с этим процессом.

Считайте, что первая встреча – своего рода приветствие. Естественно, это не тот вариант, когда вы формально спросите: «Эй, как дела?» – хотя на самом деле ответ вас не интересует. Желая узнать человека (или группу людей), с которым предстоит иметь дело, Билли расспросит потенциального клиента о его предыстории, учебном заведении, которое он окончил, условиях работы. Только собрав достаточно сведений, Билли перейдет к следующему этапу «будем друзьями». Двигаясь от LinkedIn к Google, от простого к сложному, Билли проводит расследование на уровне Шерлока Холмса и ведет себя как опытный судебный адвокат, участвующий в перекрестном допросе свидетеля: он никогда не задаст вопрос, на который не знает приблизительного ответа. Его цель – прийти на встречу, будучи вооруженным как можно большим количеством базовой информации, поэтому ответы, которые он получает, не застают его врасплох. Помните, что первое личное знакомство самым тесным образом связано с установлением доверия. Для клиента это выглядит как дружеский и органичный разговор, но продавец-миллионер самым лучшим образом должен быть к нему подготовлен.

Кстати, в предварительных встречах сам потенциальный покупатель может даже и не участвовать. Прежде чем Билли впервые с ним встретится, ему зачастую надо пройти мимо нескольких «привратников», образно говоря, выполняющих функцию швейцара. Но и этот процесс носит практически те же характерные черты (подробнее о подобных «швейцарах» – в секрете № 11 «Как очаровать «привратников»).

ЭМОЦИИ. Демонстрация клиентам своего отношения к их проблемам или нуждам.

(Посыл – «Я вас понимаю».)

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.