

Прочитав эту книгу, вы:

- приобретете иммунитет против «нет», и ни один покупатель уже не сможет вам отказать;
- научитесь продавать по цене в 300% или 600% против известных конкурентов, активно рекламирующих товар дешевле;
- раз и навсегда покончите с поиском клиентов.

Dan Kennedy

No B.S. Sales Success

The Ultimate No Holds Barred,
Kick Butt,
Take No Prisoners,
Tough and Spirited Guide

Entrepreneur Press

Дэн Кеннеди

Жесткие продажи

Заставьте людей покупать
при любых обстоятельствах

Перевод с английского

5-е издание



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва

2017

УДК 658.85
ББК 65.291.33
К35

Переводчик Н.Мезин

Кеннеди Д.

К35 Жесткие продажи: Заставьте людей покупать при любых обстоятельствах / Дэн Кеннеди ; Пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 303 с.

ISBN 978-5-9614-6122-0

В этой книге известнейшего бизнес-тренера Дэна Кеннеди изложены самые важные методики продаж. Они были вынесены из личного опыта, подсмотрены у суперуспешных профессионалов и отточены до совершенства клиентами Дэна с шести- и семизначным доходом. Это не то, что должно работать. И не научные теории о том, почему что-то работает. А то, что **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** работает.

Не все в этой книге доставит вам удовольствие. Что-то и обеспокоит. Оспаривание, расшатывание и пересмотр давно привычных воззрений и приемов – это стимулирует и приносит выгоду, но никогда не проходит легко и спокойно.

УДК 658.85
ББК 65.291.33

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

© Entrepreneur Media Inc., 2004

© Dan Kennedy, 2004

Издано по лицензии Entrepreneur Media Inc., dba
Entrepreneur Press

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2017

ISBN 978-5-9614-6122-0 (рус.)
ISBN 978-1-5991-8357-2 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

	Добро пожаловать в Новую экономику	9
	Предисловие к предыдущему изданию, написанное лучшим в Америке тренером продаж Томом Хопкинсом	15
	Предисловие	17
Часть I.	15 ЖЕСТКИХ СТРАТЕГИЙ УСПЕХА В ПЕРЕГОВОРАХ, УБЕЖДЕНИИ И ПРОДАЖЕ	25
ГЛАВА 1.	Стратегия 1 <i>Иммунитет против «нет»</i>	27
ГЛАВА 2.	Стратегия 2 <i>Позитивный эффект негативных ожиданий</i>	41
ГЛАВА 3.	Стратегия 3 <i>Слушая людей, вы на них влияете</i>	49
ГЛАВА 4.	Стратегия 4 <i>Берегись заразы</i>	61
ГЛАВА 5.	Стратегия 5 <i>Вопрос персональной упаковки</i>	67
ГЛАВА 6.	Стратегия 6 <i>Помни, зачем ты здесь</i>	73
ГЛАВА 7.	Стратегия 7 <i>Ожидания задают результат</i>	79
ГЛАВА 8.	Стратегия 8 <i>Доказательство – важнейший инструмент сверхуспешных продаж</i>	89
ГЛАВА 9.	Стратегия 9 <i>Принцип Фреда Хермана: «НУ, продажник»</i>	109

ГЛАВА 10.	Стратегия 10 <i>Продавай деньги со скидкой.....</i>	117
ГЛАВА 11.	Стратегия 11 <i>Всегда сравнивай божий дар с яичницей.....</i>	133
ГЛАВА 12.	Стратегия 12 <i>За бесплатным обедом.....</i>	141
ГЛАВА 13.	Стратегия 13 <i>Магия тайны.....</i>	145
ГЛАВА 14.	Стратегия 14 <i>Лучше буду тупым и упрямым, чем умным и нетерпеливым.....</i>	153
ГЛАВА 15.	Стратегия 15 <i>Хочешь успеха, успевай сам.....</i>	159
Часть II.	КАК РАЗ И НАВСЕГДА ПОКОНЧИТЬ С ПОИСКОМ КЛИЕНТОВ.....	163
ГЛАВА 16.	Не рыскать, а занять позицию.....	165
ГЛАВА 17.	Как использовать «цепляющую рекламу», чтобы привлечь самых подходящих клиентов.....	179
Часть III.	СТРУКТУРА ПРОДАЖИ ОТ НАЧАЛА ДО КОНЦА.....	201
ГЛАВА 18.	Процесс продажи без дураков: шесть шагов.....	203
Часть IV.	ТУПОЙ И ЕЩЕ ТУПЕЕ: КТО И КАК ПУСКАЕТ ПРОДАЖИ ПОД ОТКОС.....	225
ГЛАВА 19.	Туфта, которой менеджеры по продажам пичкают своих продавцов.....	227
ГЛАВА 20.	Шесть самых больших глупостей, которыми продавцы сами пускают продажи под откос.....	235

Часть V. МОЙ ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ: ОТНИМАЕМАЯ ПРОДАЖА.....	241
ГЛАВА 21. Великая сила отнимаемой продажи.....	243
ГЛАВА 22. Заключительное слово от автора.....	259
БОНУСНАЯ КНИГА.	
Как прочитать мысли ближнего.....	263
Часть VI. СПРАВОЧНЫЙ РАЗДЕЛ	295
ОБ АВТОРЕ	297
БЕЗЖАЛОСТНЫЕ ИСТИНЫ	299

ПРЕЖНЯЯ ЭКОНОМИКА РАССЫПАЛАСЬ В ТРУХУ НАВСЕГДА

ОНА НЕ ВОЗРОДИТСЯ.

Какие-то из проверенных и надежных бизнес-стратегий послужат и впредь — они стали даже ценнее, чем прежде — но их следует сочетать с новыми, более сложными и строгими методами, отвечающими новой экономической действительности и психологии новых потребителей.

Добро пожаловать в Новую Экономикку

Вообще-то нам следовало это предвидеть.

Проблема: У нас кошмарный переизбыток продавцов и товаров. Одни и те же магазины через каждые несколько километров. Starbucks, как о нем шутят, разросся до того, что открывает новые кафе в мужских туалетах уже действующих. Безликие, однообразные, неотличимые друг от друга сетевые универмаги, сетевые рестораны дверь в дверь, похожие, как близнецы. Этих клонов намного, намного больше, чем может выдержать рынок. Коллапс гарантирован.

Проблема: У нас слишком много пересекающихся брендов. Зачем вообще придумали грузовички «кадиллак», когда давно уже есть «шевроле» и GMC? Чем, кроме стремления навечно сохранить рабочие места, зафиксированные в коллективном договоре, можно оправдать одновременное существование «пontiака», «бьюика», «шевроле», «кадиллака» и GMC? И это касается далеко не только General motors. Многие подвержены тому же греху. Похоже, каждый так и норовит залезть в чужую песочницу и себе же во вред поступиться собственной индивидуальностью. Starbucks завел у себя сэндвичи с сыром, яйцом и мясом (которые убили кофейный аромат в заведениях), а McDonalds решил добавить в меню латте и другие изысканные виды кофе; Subway стал печь пиццу, а Domino Pizza — делать саввэевские сэндвичи;

аптека на углу теперь торгует одеждой и садовой мебелью, а WalMart — айфонами. Полная неразбериха. Нужно навести порядок.

Проблема: У нас слишком много вещей. Сколько машин, телевизоров, компьютеров, игр, новых кухонных гарнитуров, садовых беседок может потребить индивид, пока они не станут ему поперек горла? Кризис родился и вырос прежде всего из-за проблем спроса.

Проблема: Хуже всего, что к чертям собачьим полетели продажи и сервис, поскольку расплодившиеся доступные жирные кредиты и последний мыльный пузырь (теоретически бесконечный рост доходов от недвижимости, при котором дома — это уже не инвестиции, а просто банкоматы) слишком многим бизнесам позволили продавать кое-как, держать ленивых и негодных продавцов, раздувать штаты, руководить левой пяткой, чудовищно обслуживать клиентов и при этом процветать или хотя бы создавать видимость процветания. И, по сути, потребитель лишь порадовался хорошему предложению не покупать, остаться дома и наказать нерадивых продавцов.

Представьте себе огромный и рыхлый моток шпагата с торчащими во все стороны хвостами. Тут без разницы, за какой потянуть: весь моток, а по сути, просто груды шпагата, рухнет, рассыплется и завалит все кругом. Это и случилось с экономикой. И на самом деле неважно, виновато ли море субстандартных ипотечных кредитов неплатежеспособным и недобросовестным заемщикам, выданных под раздутые капиталы и без оглядки на то, сможет ли заемщик рассчитаться, а потом изобретательно увязанных в инвестиционные пакеты, или последней каплей стали резко взлетевшие цены на бензин, или сказало давление без счета расплодившихся плохо регулируемых хедж-фондов или стремительное сокращение рабочих мест «у станка», уплывших в другие страны, или любая другая проблема — за какой конец ни потяни, моток рассыплется неизбежно. А уж когда тянут одновременно за несколько и в разные стороны...

Кстати говоря, ипотечный пузырь был виден задолго до того, как он лопнул. Джон Тэлботт, специалист по экономике недвижимости и бывший вице-президент Goldman Sachs, в своей

выдающейся книге *The Coming Crash in the Housing Market* («Надвигающийся крах рынка недвижимости») еще в 2003 г. удивительно точно предсказал и коллапс ипотечного рынка, и обвал цен, и этим помог мне сберечь кое-какие деньги. Начиная с 2004 г. постоянно выходили аргументированные статьи на эту тему: например, 26 июля 2004 г. в *Financial Times* появилась статья *Party Over-Turn Off the Housing Boom Lights* («Вечеринка окончена: строительный бум гасит огни»), в которой говорилось, что «экзотическим применениям ипотечных кредитов скоро придет конец». Надо было понимать, к чему идет дело. И некоторые понимали. Я начал всерьез предсказывать кризис 2007–2008 гг. в 2004 г. в своей рассылке *No B.S. Marketing Letter* («Маркетинговые письма без дураков») и в других публикациях.

Нынешние потрясения обнаружили крайнюю и всепроникающую порочность, изъяны и уязвимости — и чудовищную неумеренность — нашей социально-экономической, финансовой и политической системы; все это какое-то время удавалось «заклеивать обоями», но, как бывает с невыявленной болезнью, дело все ухудшалось, пока, наконец, не разразился чудовищный кризис. Мне-то такое родео не впервой. Свои первые бизнесы я строил при Джимми Картере, когда был экономический спад, дефицит кредитов, двузначные кредитные проценты и показатели инфляции и безработицы, нехватка бензина и очереди на заправках. Всего этого можно избежать, но все это происходит снова. Того, кто впервые видит такое своими глазами, охватывают страх и растерянность. Но это не первый и не последний раз, когда через потрясения и невзгоды на смену старой экономике приходит Новая.

От большого кризиса к Новой Экономике

Для тех, кто повел себя отважно, творчески, умно и ответственно, Новая экономика открывает новые великие и чудесные возможности: эти возможности стали разнообразнее и доступнее и как никогда прежде помогают быстро раз-

богатеть. Строго по Дарвину, популяции поредеют, слабых съедят, а сильные, перешагивая обглоданные скелеты, двинутся к лучшей жизни. Каждый сам выбирает, упасть и быть затоптанным или двигаться вперед — причем быстро, — поскольку только того, кто движется вперед, и не затопчут. Когда-то щедрая и благодушная экономика разлилась и никого больше не щадит. Игра пошла по жестким правилам.

Возникли новые возможности. Они накладывают свои требования. А еще есть вечные, проверенные временем, безотказные принципы успеха, забытые, заброшенные и отставленные нынешними бизнесменами. Этим принципам нужно вернуть главенство и руководящую роль. Книга «Жесткие продажи в Новой экономике» и ее сестра «Успех жесткого бизнеса в Новой экономике» как раз обо всем этом: о новых возможностях, новых требованиях и забытых принципах, которые нужно вспомнить.

Позвольте бегло очертить, чего потребует складывающаяся сейчас Новая экономика от профессиональных продавцов. Вот она, новая реальность:

1. Вся власть переходит к потребителю, и он это прекрасно понимает.
2. Терпимость потребителя к заурядному — будь то товары, услуги, умения, опыт, — к банальному и посредственному, и уж конечно, к некомпетентности равна нулю.
3. Деньги будут тратиться более осмысленно, и доставаться они будут только продавцам, особо отличившимся широтой познаний и умений, подготовкой, дисциплиной и пронизательностью. Осторожный потребитель, стремящийся тратить разумно и ответственно, не купит, пока не изучит вас и не решит, что вы достойны доверия. А оценивать он будет придирчиво.
4. Вам придется честно заслужить право на заинтересованность и поддержку потребителя, предложив ему оптимально подходящие, нестандартные и даже подогнанные под него товары, услуги и сделки. Сегодня покупатель имеет и прекрасно осознает возможность

и власть требовать продукт, созданный специального для него, точно под его запросы, нужды, желания. Люди больше не спешат сорить деньгами и не станут покупать все, что вам заблагорассудится выставить на продажу.

ПРЕДИСЛОВИЕ К ПРЕДЫДУЩЕМУ
ИЗДАНИЮ, НАПИСАННОЕ ЛУЧШИМ
В АМЕРИКЕ ТРЕНЕРОМ ПРОДАЖ
ТОМОМ ХОПКИНСОМ

Если выбрал своей профессией продажи, ты должен от каждого нового потенциального клиента добиваться приза. А приз для продавца — это завершенная продажа, произнесенная клиентом фраза: «Да, мы это берем» или «Когда вы нам доставите/установите/наладите?» Эти слова в сопровождении чека, кредитки или заполненного заказа подтверждают успешность продавца. Клиент физическим действием и словом доказывает, что у продавца есть для него что-то нужное — настолько нужное, что клиент готов отдать за это часть своей независимости (Д-Е-Н-Ь-Г-И). И доказывает, что продавец хорошо выполнил работу, талантливо и умело представил продукт, дал клиенту увидеть, как именно предлагаемые выгоды удовлетворят его запрос. А если клиент говорит «Спасибо!», значит, он доволен тем, какой подход нашел к нему продавец. Такое «спасибо» равняется стоячей овации.

Какие приемы помогают продать, а какие нет, определяет сложная психологическая механика. Здесь имеют значение склад ума (и продавца, и покупателя), настроение, страхи, впечатления, язык тела, голос, выбор слов, стиль, внешний вид, ожидание, подготовка и еще слишком много элементов, чтобы их перечислять. Если писать книгу, обучающую всем нюансам продажи, получится многотомная энциклопедия. На ее чтение, возможно, уйдет не один год.

И вот я спрашиваю вас: вы хотите пройти курс психологии, чтобы препарировать процесс продажи, или просто узнать, какие методы работают? Если вы в этом смысле типичный продажник, то предпочтете кратчайший путь: от нынешних показателей к бóльшим и лучшим. Его и указывает эта книга. Дэн без всякой шелухи и чепухи описывает отличные способы увеличения продаж.

Многое можно узнать, читая, но на пользу это лишь тогда, когда мы даем себе труд поразмыслить над прочитанным и над тем, как новое знание применимо на практике. А применяя его, мы совершенствуемся. Эта книжка относительно невелика. Потратьте время с толком: читая и думая, как применить описанные здесь стратегии. И вы порадуетесь, что уделили ей внимание.

Том Хопкинс

Том Хопкинс известен во всем мире как мастер и преподаватель продаж. Чтобы узнать больше, пишите ему на адрес info@tomhopkins.com. На сайте www.tomhopkins.com открыта подписка на бесплатную электронную рассылку Тома, содержащую сведения о продажах, советы и примеры.

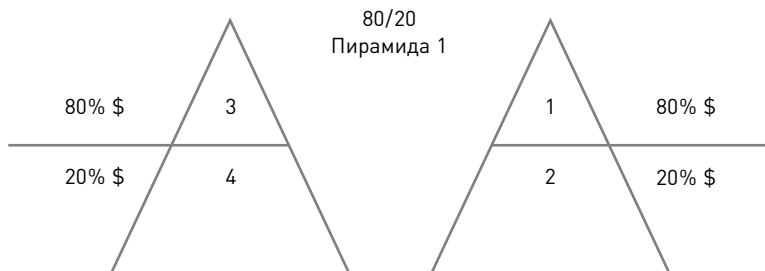
ПРЕДИСЛОВИЕ

Есть четыре основных типа продавцов: продавцы с серьезными запросами, стремящиеся развивать и оттачивать свои умения; продавцы загнанные, зашоренные, циничные и косные; непродávчики, понявшие, что им нужно уметь продавать – врачи, владельцы автомастерских, чистильщики ковров и пр.; непродávчики, еще не понявшие этого или сопротивляющиеся этой мысли.

В эпоху Новой экономики процветут только самые сознательные и дисциплинированные продавцы, те, для кого их занятие – искусство и наука, профессиональное умение и сложно организованный процесс. За годы чистки, начавшейся всерьез в 2008 г., в некоторых областях бизнеса популяции продавцов усохли и на четверть, и вполовину, и многие из них больше не вернутся к прежней численности. А какие-то области и сами съжились. Вам может показаться, будто новое соотношение, в котором поставщиков и продавцов стало меньше, а число потребителей все растет и растет, дает шанс на процветание даже не самым умелым и прилежным продавцам, но на самом деле все наоборот: потребитель знает, что власть перешла к нему, и совершенно не намерен передавать ее в неподобающие руки. Выбирая тот или иной тип ментальности, вы предопределяете, будете ли преуспевать в своем бизнесе или поневоле его покинете.

Продажники с высокими запросами 1	2	Косные продавники
Непродажники, стремящиеся учиться 3	4	Упорные непродажники

Опыт показывает, что эту книгу востребуют читатели, попадающие в 1 и 3 квадрант. Для остальных она бесполезна. Я больше 30 лет работаю с людьми из 1 и 3 квадрантов и всячески стараюсь избегать ребят из 2-го и 4-го. В Новой экономике избегать их легче, потому что они стремительно убывают в числе. Доминируют и будут доминировать первые две группы, и деньги потекут к ним. В прежней экономике доходы от продаж делились у группы, которую я обозначаю, как «косных продавников», в соотношении примерно 20% на 80%, а у группы продавников с высокими запросами в соотношении 80% на 20%. То же и в бизнесе: 80% денег течет к бизнесменам, которые никогда бы не назвали себя профессионалами продаж, но тем не менее стремятся узнавать и применять умные продажные стратегии – это около 20% от общего числа. Наглядно на схеме:



В Новой экономике 95% денег стекаются в первый и третий квадрант, где делятся и распределяются непропорционально самыми целеустремленными продавниками и самыми заинтересованными непродажниками. Сегодня обязательно быть умнее, пронительнее, прогрессивнее, агрессивнее, органи-

зованнее, и во всех отношениях «-ее» других, чтобы выбраться на вершину пирамиды, которая выглядит вот так.



К слову, мне все это по душе. Я терпеть не могу тех продавцов и бизнесменов, которые плывут по течению, лентяйствуют, работают спустя рукава и рассчитывают получить побольше, сделав поменьше: я надеюсь увидеть, как все они перемрут с голоду. Мне приятно наблюдать, что успех не размазывается по всему широкому сообществу продавцов и бизнесменов в духе социалистических идеалов равенства, а сосредоточивается в руках еще более немногочисленного, чем когда-либо, меньшинства — людей, решивших быть особенными и особенно достойными успеха. Что до остальных, скажу так: пусть подбирают крошки.

Эта книга, по замыслу, должна вооружить вас для перехода в высокое братство самых богатых, защищенных, независимых, влиятельных и важных. Если это не то место, где вы всей душой хотите оказаться, книга будет для вас пустой тратой времени, покажется слишком грубой, прямой и «конкретной». Может, вы находите позицию «вас устроит только состоявшаяся продажа» хищнической или воинственной и не одобряете ее. Если вы предпочитаете подход послушнее, так в магазинах целые полки заставлены соответствующими книгами — не смущаясь, обменяйте мою на одну из них. Но если вы хотите оказаться на вершине Новой экономики и готовы делать все, что для этого нужно, моя книга предназначена для вас.

В ней изложены самые важные методики, разработанные мной за 30 лет: что-то я вынес из личного опыта, что-то подсмотрел у суперуспешных профессионалов и все это свел в воспроизводимые практики, отточенные затем до совершенства моими клиентами с шести- и семизначным доходом и ведущими торговыми компаниями, для которых я разрабатываю стратегии. Эти проверенные алгоритмы даны в контексте Новой экономики и ее требований.

Пропать вещей не имеет отношения к этой книге. Например, это НЕ обычный учебник продаж. Эта книга не касается морали и высокой философии (оставляю эти материи на ваше попечение). Она откровенно игнорирует модные термины, жаргончик и психологическую белиберду, от которых, очевидно, без ума многие тренеры продаж и авторы, пишущие о продажах. И это не мотивационная книга. Если для мотивации вам нужно вмешательство постороннего человека, то у вас проблемы посерьезнее тех, с которыми эта книга помогает разобраться. Вообще говоря, тут и сотня книг не поможет, хоть каких.

Моя книга – это простое, честное, безжалостно прагматичное, без дураков изложение методов, которые НА САМОМ ДЕЛЕ помогают успешно продавать.

Не которые *должны* работать. И не научные теории продаж. А то, что **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** работает.

Возможно, не все в этой книге доставит вам удовольствие. Что-то и обеспокоит. Оспаривание, расшатывание и пересмотр давно привычных воззрений и приемов – это стимулирует и зачастую приносит выгоду, но вряд ли проходит легко и спокойно. Зато этой книге вы можете верить.

Цель у меня простая: я хочу, чтобы чтение моей книги побудило вас изменить свое поведение и процедуру продаж, и тогда ваши доходы немедленно и резко вырастут. Эта книга – только затем, чтобы у вас в карманах завелось больше денег: ничего возвышенного, но это обещаю. И если для омета придется разбить несколько яиц – что ж, значит, нужно их разбить.

Возможно, вам будет интересно узнать, что у этой книги имеется длительная предыстория. Первое издание вышло в 1994 г. и постоянно допечатывалось вплоть до 1996 г., второе издание вышло в 1999 г. и допечатывалось до 2001 г., в 2004 г. вышло полностью обновленное и существенно дополненное третье. Конечно, между 2004 и 2009 гг. много чего произошло. Бурное было пятилетие. И эти перемены, выковывающие Новую экономику, потребовали очередной переработки текста. Но почему мне важно донести до вас, что вы держите в руках «книгу о продажах, которая никак не умрет»? Причин две. Во-первых, это значит, что в вашем распоряжении оказались методы, которые действительно **ИМЕЮТ ЦЕННОСТЬ** и на самом деле **РАБОТАЮТ**. Успешные продавцы советуют друг другу мою книгу, спешат в магазины и там требуют ее, так что даже если издатель теряет к ней интерес, рынок настаивает, чтобы она вернулась на полки магазинов. (Между прочим, теперь вы можете не рассказывать об этой книге, а отправлять друзей на www.nobsbooks.com, где лежат бесплатные выдержки из нее. Там же можно найти дополнительные источники и справочные материалы, а еще аннотации других моих сочинений и даже — по запросу — бесплатные видеоролики.) И во-вторых, каковы бы ни были свежие обновления, все равно вы наткнетесь в тексте на какие-то устаревшие данные или встретите упоминания прежних изданий этой книги, и я не хочу, чтобы это вас сбило с толку, и потому объясняю. Учитывая зазор между написанием и изданием, абсолютно современной книги просто не может быть. Ну и конечно, полезные уроки следует давать снова и снова, сколько бы времени ни прошло.

Что ж, переходим к важному: к быстрым практическим шагам, после которых продажи пойдут легче, без нервов, станут в радость и принесут гораздо, гораздо больше удовлетворения и выгоды.

Как устроена эта книга

Книга разбита на пять частей. В первой я описываю 15 стратегий, которые чаще всего использую при продажах. Каждая из них – самостоятельный инструмент и каждая в отдельности может заметно улучшить ваши успехи в продажах. Но их можно по-разному сочетать между собой для разных ситуаций, и это еще больше повысит вашу ценность и расширит ваши возможности.

Во второй части я говорю о том, что нужно сделать, прежде чем начнется собственно продажа: о поиске и привлечении потенциальных клиентов и об организации нужной продажной ситуации. Вы увидите, что методы, которые в ходу у большинства продавцов, не вызывают у меня особого восторга. И найдете на этих страницах несколько довольно радикальных идей.

В третьей части я даю общую структуру продажи. В эту структуру можно включать или не включать элементы, описанные в частях 1 и 2.

В четвертой части я расскажу вам о самых больших глупостях, которыми продавцы сами пускают продажи под откос.

В пятой части я описываю лучший для меня, ценнейший и нестандартный подход к продажам. Вероятно, он подойдет не всем, быть может, не сойдется лично вам. Сказать по совести, я колебался, рассказывать о нем или умолчать. Но в итоге решил, что будет нечестно продавать книгу о продажах, в которой не будет сказано о том, чему в первую очередь я сам обязан своими успехами. Делайте свои выводы, и удачи вам.

Дэн Кеннеди

Важные замечания:

1. **Вниманию адептов феминизма и политкорректности:** я за редким исключением пишу «он», «его» и т. д. вместо неуклюжих «он или она», «его или ее». Это не от презрения к женщинам, а исключительно ради удобства. Мне не платят за лишние слова.
2. **Поясню кое-какие термины.** В книге я постоянно привожу в пример разных людей, которых называю членами своей ассоциации. Это значит, что они входят в ассоциацию «Круг посвященных Глейзера-Кеннеди» (Glazer-Kennedy Insider's Circle) – международную организацию предпринимателей, владельцев бизнеса и профессиональных продажников, получают мою ежемесячную рассылку «Маркетинговые письма без дураков», ежемесячный аудиодиск и другие материалы и бонусы в зависимости от статуса в организации, а также, возможно, участвуют в собраниях местных отделений ассоциации и в «учебных группах Дэна Кеннеди». Вы можете получить бесплатный тестовый период членства в организации, если свяжетесь со мной по факсу.

Некоторых упомянутых персонажей я называю еще частными клиентами или платиновыми участниками. Все это тоже члены ассоциации, но помимо того либо я их консультирую, либо они входят в мою личную группу бизнес-тренинга.

Часть I



15 ЖЕСТКИХ СТРАТЕГИЙ УСПЕХА В ПЕРЕГОВОРАХ, УБЕЖДЕНИИ И ПРОДАЖЕ

Стратегия 1

Иммунитет против «нет»

Моя первая работа (это был единственный раз, когда я к кому-то нанимался) дала мне превосходную школу продаж. Я многому там научился, и вы заметите, читая дальше, что я еще не раз вспомню те дни. Теперь я думаю о них с умилением, какого, ясное дело, не испытывал в то время. Вспоминная случаи из тех лет, я не травлю «фронтовые байки» для увеселения — это опыт, который сказывается поныне. Этот опыт влиял на формирование моих стратегий в рекламе, маркетинге и продажах тридцать с лишним лет и продолжает влиять поныне. Со временем он нисколько не теряет актуальности. Более того: я вижу, что для Новой экономики он особенно ценен.

Лос-анджелесское издательство взяло меня, зеленого, что твой салат, торговым представителем по центральным штатам. Мне достались Огайо, Кентукки, Индиана, Мичиган и Пенсильвания. Работа заключалась в том, чтобы объезжать всех торговцев на территории — книжные магазины, универмаги с книжными отделами, дискаунтеры, сувенирные лавочки и пр., обслуживать имеющихся заказчиков и привлекать новых. Книги наши, по большей части, были юмористические, для импульсивной покупки. Во многих магазинах издатель установил под свой товар двухметровые крутящиеся стойки, которые мне полагалось заполнять книгами.

Когда я нанимался, мне забыли сообщить одну малозначимую деталь: меня взяли на «беспризорную» территорию, тамошних заказчиков восемь месяцев — а иных и дольше — не обслу-

живал никто. И кое-кого из клиентов, как скоро выяснилось, слегка напрягло, что им продали кучу книг и начисто забыли про обещанное обслуживание.

Мне выдали распечатку всех клиентов с историей продаж по каждому. И в первом же магазине – точнее, это была аптека – я сообразил, что у нас не все ладно. Войдя в кабинет к хозяину, я объявил, что прислан издательством как новый торговый представитель, и в тот же миг вежливый фармацевт превратился в разъяренного психопата. Схватив за локоть, он потащил меня в подсобку, где показал на кучу досок: стойку, которую ему прислали, но которую он не смог собрать. Вокруг громоздились коробки, набитые книгами. Аптекарь заявил, что ему предъявили за все это счет и что его теперь достает коллекторское агентство, а у него даже не было возможности выставить книги на продажу. Он в бешенстве швырял части стойки за дверь и орал, чтобы я немедленно убрал все с глаз долой.

В последующие недели такой же «любезностью» меня встречали практически все клиенты, кого я посещал. Я вывез из магазинов горы стоек и непроданных книг. И это, в общем, и так неприятное, а временами опасное для здоровья положение, еще грозило мне экономической катастрофой. На должности торгового представителя мой бонус зависел от «положительного соотношения месячных продаж», то есть чистая продажа вычислялась по формуле: продажи минус возвраты.

А судя по тому, как у меня шли дела, мне светил отрицательный баланс продаж на первый месяц, а то и на весь первый год. Я твердо решил: ситуация должна измениться, и менять ее придется мне самому.

Такое решение уже немалый шаг к успеху. Не имеет особого значения, говорим ли мы о продажах, как то было в моем случае, о крупных сделках или об управлении собственным бизнесом. Любой окажется молодцом и выдаст результат, если все помогают и система работает, как надо. В таких условиях хоть кто развернется и нарубит кучу денег. Именно так было

во время длинного экономического подъема, начиная с рейгановской перестройки преддепрессивной экономики Джимми Картера и до самого правления президента Буша №2, при котором, между прочим, занятость непрерывно росла в течение рекордных 55 месяцев, рынок акций поднялся до небывалого уровня и тому подобное. Люди, вообще не представлявшие, как устроен их бизнес, профессионалы-продажники, на деле все не умеющие продавать и не имеющие призвания ни к продажам, ни к обслуживанию клиентов... без усилий зашибали немалую деньги. Такое и раньше случалось. В хорошие времена директора руководят гениально, и все торговые представители – просто суперзвезды. Но едва на солнце набегут первые тучки, те же самые люди внезапно превращаются в светливую бестолочь.

Столь резко изменились? Нет – они и не были никогда особенно умными. Они валят все на экономическую ситуацию, но это чудовищная и пагубная ложь. Безответственность и слепота. Когда в экономике или в какой-то отрасли, или на отдельной территории положение меняется с в целом благоприятного и счастливого на суровое и голодное, слабостей и недоработок, лени, скверной дисциплины и примитивности технологий не скрыть. На Уолл-стрит говорят: пока не наступит отлив, не увидишь, кто голый, от кого нет толку.

Грубая правда такова: если ты упорно винишь в неудачах внешние причины, а не себя самого, то отказываешься от возможности изменить ситуацию. Кто намерен достичь больших успехов в продажах, должен уметь добиваться результата в любых обстоятельствах, в том числе и в тех, что большинство людей воспринимает как неблагоприятные. Решайте сами, каким продажником будете: летним или всесезонным.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №1

Если хочешь достичь заметных успехов,
ты должен уметь обеспечить удачный результат
в неудачных обстоятельствах.

Что ж, возвращаюсь к своему рассказу. Я твердо решил убедить моих разобитых клиентов сохранить договор с издательством и даже покупать у него книги впредь. Нужно было получить позитивный результат в чрезвычайно неблагоприятных условиях. Люди, с кем мне предстояло встречаться, претерпели неудобства и унижения — им ввали, мешали работать, выставляли счета за товар, который нельзя продать, напускали коллекторов — и этих людей я как-то должен был убедить «все простить и забыть». Чтобы справиться с этой задачей, мне следовало задвинуть подальше свое самолюбие.

В разных продажных ситуациях могут мешать разные посторонние факторы. Препятствия, поставленные другими — будь то долболобы из правительства, ловкие конкуренты или, как в нашей истории, моя же компания, допустившая такое безобразие, — ты, как правило, устранить не можешь. Но те, что сам бросаешь себе под ноги — можешь и должен. Почти всегда это твои реакции на происходящее, и ты их полностью способен контролировать. Учтите это.

В общем, весь мой опыт подготовки продавцов и общения с директорами, стремящимися добиться от своих торговых агентов эффективности, подсказывает, что главная тайная причина неудач в продажах — это самолюбие. Человек с раздутым самолюбием или хрупкой самооценкой (эти вещи часто взаимосвязаны) воспринимает любой отказ как оскорбление. Когда такому говорят «нет», он переживает личную обиду.

Если не отличать отказа от оскорбления, продажи превращаются в весьма мучительное занятие, ведь большинство

людей всегда говорят «нет». А уж во время экономических трудностей соотношение согласий и отказов вообще кошмарное: многие стараются как можно меньше тратить и как можно меньше покупать. В складывающейся Новой экономике привычное воздержание сохранится еще долго после того, как отступит настоящая рецессия, так же как это было после Великой депрессии. И в Новой экономике потребитель захочет четких, умных, более «нацеленных» предложений, так что отказов на пути к конечной продаже будет еще больше. Но в моей истории, конечно, потребители не просто не хотели покупать. Они обзывали меня и швырялись тяжелыми предметами. И я напоминал себе, что это не имеет ко мне ни малейшего отношения. Злились не на меня. Злились на прошлого представителя, на мою компанию, на ситуацию – а я-то был ни при чем.

С тех пор я убедился, что если кто-то не соглашается со мной, не хочет принять моего предложения, отказывает мне или как-то иначе мешает получить, что я хочу, это почти никогда не связано с моей личностью. А поскольку ничего личного в этом нет, то и никаких эмоций не нужно. Контроль над собственными эмоциями дает продавнику необыкновенно мощное преимущество.

Отправляясь к своим злобным клиентам, я отключал эмоции. Что бы они ни говорили, я относил это на счет вполне справедливого и объяснимого гнева на других людей и на скверную ситуацию. Я слушал. Терпеливо. Внимательно. И никогда не сердился. Никогда не оправдывался. В конце, когда клиент выпускал пар, высказав все, я просил разрешения ответить. Сначала провозглашал очевидное: того, что было, я изменить не могу. Зато я могу повлиять на текущий момент. И моя задача – сделать работу с нашим товаром столь приятной и выгодной для партнера, чтобы это искупило прежний горький опыт и стимулировало к продолжению сотрудничества. После этого я переходил уже к продаже: так, будто продаю новому клиенту, который никогда не слышал ни о моей компании, ни о ее книгах, ни обо мне. Кстати, с тех пор я узнал, что

в любой ситуации возникает момент, когда явно обозначается возможность перейти к продаже.

Мой подход сработал. Но хотя он и сработал, многие клиенты сомневались в моей честности. Им нужно было точно знать, искренен ли я. Они спрашивали, выполняю ли я то, что обещаю в плане обслуживания. Смотрели с недоверием и подозрением. И если бы я решил изображать ранимость, то мог бы на них разозлиться. Как они смеют сомневаться в моей порядочности?

Но и тут мне нужно было понять, что это не личное. Мне довелось работать в компании, которая один раз уже «кинула» этих людей. Значит, нужно принимать последствия, в том числе долю вины. В общем, мне снова пришлось отодвинуть в сторону самолюбие.

Таким путем я сохранил вдвое больше клиентов, чем потерял. Я даже вернулся в ту первую аптеку и снова завез туда наш товар. Я обнаружил, что первоначальный отказ и даже враждебность не всегда оказываются последним словом. Я понял, что по большей части могу превратить «нет» в «да».

Моя любимая иллюстрация ко всем этим выводам — мой первый выезд к главному закупщику книжного отдела крупной сети универмагов. Я ехал подручным с одним из ветеранов: посмотреть и поучиться. Моя задача: таскать образцы и не раскрывать рта.

Последнее у меня вышло само собой: я сидел и ошарашенно наблюдал, как мой товарищ показывает клиенту одну книжку за другой, а тот неизменно, взглянув на обложку, объявляет: «Говно какое-то. Вы соображаете? С какой стати мне такое говно у себя в магазине держать?» Он повторял это раз за разом, а продавец не отвечал ни слова! Наконец, закупщик принялся одну за другой поднимать книжки и на каждую рывкал: «Этой десять дюжин» или «Пятьдесят штук». Это заняло без малого час, и продавец за все время произнес лишь несколько слов. Закупщик обругал и уничтожил каждый товар, а потом заказал его. Наш представитель оформил заказ почти на \$10 000 — а это весьма и весьма крупная сделка для такого

бизнеса. Они с закупщиком пожали друг другу руки, обменялись благопожеланиями, и мы вышли прочь. Я не мог поверить своим глазам и ушам.

«Ты знаешь, он всегда так, — пояснил мой напарник. — Первый раз, когда я сюда пришел, много лет назад, я разозлился. Стал защищаться. Спорил. Потом он сжалился надо мной. И задал вопрос не в бровь, а в глаз: “Не все ли равно тебе, что я думаю об этих книжках или что говорю, ведь я все равно покупаю их тоннами, и у меня в магазинах они тоннами продаются, а вы делаете кучу бабла?”»

С подростковых лет я прилежно изучал работы доктора Максвелла Мальца. Самой известной из его книг, «Психокибернетики», продано более 30 млн экземпляров по всему миру. Труды Мальца настолько серьезно повлияли на меня, что несколько лет назад я приобрел права на все его книги, и мы вместе написали «Новую психокибернетику» и еще кое-какие опусы. Одно из главных моих приобретений от «Психокибернетики» — умение выстроить крепкую самооценку, невосприимчивую к мимолетным уколам. Кроме того, я долго и внимательно исследовал опыт миллионеров и мультимиллионеров первого поколения, построивших бизнес на пустом месте. Сотни таких людей были моими клиентами и партнерами, и, наблюдая их, я создал свою теорию «миллионера-отступника» (www.RenegadeMillionaire.com). У большинства из них есть одна объединяющая черта: полная невосприимчивость к хуле. И это же свойство обнаружится у многих лучших продажников. Их мало заботит, что подумают люди: их заботит, что купят.

Отказы, превращенные в согласия — вот работа умелых продажников

Десять лет, пока сам не отказался, я пользовался высокой честью ездить по Америке с лекциями в группе с Зигом Зигларом, легендарным мастером продаж и личной эффективности, с Брайаном Трейси, Джимом Роном, Томом Хопкинсом и мно-

гими другими знаменитостями, обращаясь в каждом городе к многотысячной – до 35 000 душ – аудитории. Зиг – из тех мастеров, чей опыт я изучал, едва приступив к работе продавца. Одна из историй, навсегда осевших у меня в голове, повествовала о женщине, которая не слышала слова «нет», даже если ей орала в самое ухо, но за 50 шагов улавливала прошептанное «да». Многие годы эта формула работала: не слышать «нет», и все. Но для Новой экономики она слишком проста. Сегодня продавцу необходимо понимать причины, скрытые пружины, психологию отказа, и составлять презентации, уважающие, но и упреждающие эти соображения. Вот тогда возражения можно не слышать и двигать продажу дальше.

Люди начинают с отказа по многим причинам. У некоторых это просто автоматическая защитная реакция, на уровне коленного рефлекса. Иные не вполне понимают, что вы предлагаете, и стыдятся это признать. Или не умеют разумно выбрать. Или им недостает самоуважения и уверенности в себе. Или они боятся. Или у человека денежные затруднения, при которых (он думает) ему нет смысла обсуждать ваше предложение. «Ложный отказ» может быть вызван сотнями причин. Вас это не остановит.

С обострением экономического спада появляются, особенно у состоятельных людей, все новые эмоциональные мотивы отказа. Эти мотивы описываются в отрывке из рассылки «Жесткий маркетинг на состоятельных», приведенном в конце главы. Будут ли перечисленные побуждения сказать «нет» (даже когда хочется сказать «да») по-прежнему преобладать у состоятельной публики, когда вы дойдете до этих строк, я не могу предсказать. Но в любом случае вы убедитесь, что у отказа больше иррациональных, чем практических мотивов, что мотивы эти постоянно меняются, но некоторые остаются всегда, и что любое из этих препятствий вы можете преодолеть, если хорошо подумаете и если не смиритесь.

Я полагаю, что в Новой экономике продавцам придется слышать «нет» еще чаще и несговорчивых клиентов будет еще

больше. Эти отказы будут сигнализировать о новых многочисленных препятствиях к продаже, которые придется преодолеть. Отказы не должны огорчать или злить, их следует воспринимать с учетом настроения клиента, и, главное, не соглашаться, не позволять им сорвать продажу.

Преодоление отказа за 8 шагов

1. Твердо решите, что управлять ситуацией и участниками будете вы.
2. Твердо решите, что можете добиться благоприятного результата в неблагоприятных обстоятельствах и добьетесь его.
3. Отодвиньте в сторону самолюбие.
4. Не принимайте отказ как личную обиду.
5. Превыше всего будьте заинтересованы добиться позитивного результата.
6. Учитывайте, что большинство отказов — «ложные».
7. Не слушайте «ложные отказы». Гните свою линию, постоянно нащупывайте настоящие причины отказа или нерешимости. Признавайте их, но ни за что не принимайте.
8. Реагируйте лишь на эти настоящие причины. Не увязайте в борьбе с «ложными отказами» — это все равно что боксировать с призраком.

Поняв, запомнив и применив эти 8 шагов, вы сможете многие первоначальные отказы превратить в согласия.

Однако при всем этом есть метод намного, намного умнее — создание продающей ситуации с малым сопротивлением, и там описанные выше техники не так уж нужны и важны. Традиционные тренинги по продажам главным образом сосредотачиваются на моменте «закрытия» продажи, но я всегда говорю: если вам приходится «закрывать», это значит, что вы

неважно «открыли» — продажа должна завершаться легко, безболезненно, сама собой. Вы увидите, что львиная доля моей книги посвящена именно созданию ситуации малого сопротивления, а не преодолению мощного.

И все же размер вашего дохода от продаж всегда зависит от того, насколько вы умеете в эмоциональном плане быть глухим к слову «нет».

Новая реальность состоятельных

Около года прошло с выхода в свет моей книги «Жесткий маркетинг на состоятельных» (NO B.S. MARKETING TO THE AFFLUENT), а закончил я ее, подписал и отослал издателю еще шесть месяцами раньше.

Разумеется, с тех пор многое изменилось. Большинство перемен я предвидел и предсказывал, но их размах и глубина поражают даже меня, а сочетание невежества, глупости и самодовольства тех, кто стоит нынче у руля и каждым своим телодвижением усугубляет бедствие, распространено даже шире, чем мне представлялось. И все-таки, перечитывая на днях ту свою книгу, я обнаружил, что она, по большей части, прекрасно приложима к ситуации и теперь, а кое в чем стала особенно актуальна. Например, у 16-й главы теперь двойное назначение: она была посвящена продаже «маленьких радостей» разбогатевшим людям, приобретающим знаки нового статуса, но сейчас она также учит продавать эти радости богачам, которые терпят убытки и вынуждены отказываться от большой роскоши: они тем более жаждут малых роскошеств — для врачевания своих ран. Еще немного о новой действительности...

По всем данным, состоятельные люди не особо пострадали: у входящих в верхние 10% по уровню дохода доходы с 1979 г. выросли на 34% с учетом инфляции (в то же время у нижних 10% рост составил ничтожные 4%, хотя зависимости между этими цифрами нет). Именно доходами богачей обеспечен бурный рост риелторского бизнеса и строительно-отделочной индустрии, без счета распло-

дившиеся бытовые сервисы от стрижки лужаек до присмотра за домашними животными, и появление новых способов обогащения типа долевого владения авиалайнерами. Траты богатых были и остаются мощной движущей силой экономики. Так, в 2008 г. в США продано 1,2 млн роскошных авто — это 15% всех проданных машин, но гораздо больший процент от совокупной выручки. Этот «правлящий и тратящий класс» сейчас взялся себя ограничивать, в той или иной степени, в потреблении некоторых продуктов и услуг, что становится проблемой для экономики в целом, и профессионалам, занимающимся продвижением этих продуктов в рекламе, маркетинге и продажах, приходится преодолевать новые трудности. В «производстве роскоши» безработица составляет более 15%: это и розничная торговля, и жилищное строительство, и ресторанный бизнес. Маркетологи бросились составлять новые коммерческие предложения: Ritz-Carlton, Bergdorfs и другие роскошные бренды изо всех сил «пакетируют», увязывают и уценяют. В Вейле, штат Колорадо, владельцы престижного лыжного курорта в последние годы отмечали спад посещаемости и не без успеха боролись с ним, продавая горящие путевки и заманивая клиентов обещаниями трех дополнительных бесплатных дней, бесплатных обедов, индивидуального меню и скидок. Воздержание от трат у состоятельной публики сегодня объясняется тремя причинами: во-первых, настоящим или мнимым убыванием возможностей, во-вторых, повышенной требовательностью к благам, приобретаемым на каждый доллар (более взвешенные решения о покупке), и в-третьих, соображениями о неуместности роскоши. Генеральный директор сети салонов, торгующих «бентли», «роллс-ройсами» и «лотусами», говорит, что клиенты по-прежнему могли бы баловать себя, но высказывают опасения, что появиться на новой роскошной машине, когда друзья и партнеры теряют работу или бизнес, покажется жлобством. Мол,

сорить деньгами или похваляться роскошными приобретениями можно было только «до кризиса». Покупатели в престижных бутиках просят уложить покупки в простой пакет или заказывают доставку; в магазине Gucci сумку за \$1200 покупательница просила упаковать как подарок, чтобы никто не понял, что это для себя. Владелец производственной компании из Нью-Джерси говорит, что кризис его не затронул, и он, как обычно, в отпуск поедет с семьей на Багамы, но старается «не афишировать». Барбара Лазарофф, деловой партнер и бывшая жена Вольфганга Пук¹, признает, что их роскошные рестораны и сегодня полны народу, но посетители больше не спрашивают вин по \$300 за бутылку: «хотят показать, что кризис для них не пустой звук». Внушить, что трата допустима — интересная задача. Она предполагает подключение некоммерческих и благотворительных инициатив; оправдание покупательского зуда практическими аргументами; можно представить кризис и редкие возможности сэкономить в качестве разумной причины купить прямо сейчас. Безрассудное расточительство осталось в прошлом — а вот осмысленное расточительство благополучно как никогда.

По сути дела, это не более — и не менее — чем мое 3М (Message-Market Match, правильное сообщение правильным людям правильным способом). В кризис Kraft торопится выбросить на рынок десять новых пицц DiGiorgio, продвигая их как пиццу из Pizza Hut, но за полцены... а новые сорта Kool-Aid рекламируются как «больше улыбок на каждый галлон» за меньшие, чем стоит простая газировка, деньги. И это правильно для их рынка. Если же продаешь богатым и продаешь по самой дорогой цене, очевидно, нужно совсем другое предложение, а сегодня это предложение должно включить в себя дополнительные элементы с учетом трех перечисленных выше обстоятельств.

¹ Вольфганг Пук — знаменитый австрийский шеф-повар.

Более сложный маркетинг: больше продуманности, больше внимания, точнее адресация.

Источники: Associated Press, статья *The Wealthy Turn Stealthy* 1-27-09, прислана Яном Дьюком, независимым бизнес-консультантом Glazer-Kennedy в Чико/Реддинг, штат Калифорния, и *USA TODAY* 2-2-09

Этот материал перепечатан из рассылки «Жесткий маркетинг на состоятельных» — одной из многих рассылок на темы управления бизнесом, маркетинга и продаж, издаваемых Glazer-Kennedy Insider's Circle LLC. Информацию о рассылках и изданиях, бесплатные тестовые сервисы, бесплатные вводные вебинары и другие полезные ресурсы вы найдете на сайте www.FreeGiftFrom.com.sales.

Стратегия 2

Позитивный эффект негативных ожиданий

С 1976 г. я занимался «преподаванием успешности», как я это именую. Не одно десятилетие я состоял в Национальной ассоциации лекторов, общаясь и советуясь с сотнями людей, которые зарабатывают на жизнь лекциями и тренингами, в том числе с теми, чьи имена знаете и вы. Я участвовал в создании Ассоциации информационного маркетинга – широком профессиональном сообществе, объединяющем лекторов, гуру, консультантов, писателей и издателей (www.info-marketing.org). За эти годы мои рассуждения на темы, связанные с успехом, услышали 7 млн человек, если не больше. Я проводил ежегодно по сто презентаций «вживую» для крупных корпораций и агентств, на значимых общественных мероприятиях, а еще вел бесчисленные теле-семинары и вебинары, и только в последние пару лет я решил померить темп.

Для самого себя и для многочисленных клиентов – лекторов и информаторов-маркетологов – я составлял хорошо структурированные «эстрадные продажи». Это своеобразный сплав лекции и торговой презентации или сценария продажи. За такую презентацию мне платили от \$100 000. А еще я получал немалые гонорары за создание рекламы, которая доставляется в виде информершиалз, прямых рассылок, вклю-

чающих «длинные» продажные письма объемом от 16 до 64 страниц, и с помощью других средств презентации. Этот опыт сделал из меня адепта «негативных ожиданий».

На выступлениях, на встречах, на коктейлях меня часто принимали за и представляли как «мотивационного спикера». Из-за этого мне столько приходилось беседовать со студентами, клиентами и коллегами на тему «позитивного мышления», что лучше и не вспоминать. Из этих бесед я вынес убеждение, что 95% людей, считающих себя «позитивно настроенными», вообще не понимают, что такое «позитивное мышление».

Люди сплошь и рядом думают, что это какой-то волшебный, мистический щит от действительности. Верят, что если будут думать о хорошем, то их минуют все невзгоды. И если с кем-то случаются неприятности, ему говорят: «Видишь, ты не позитивно думал». Но на самом деле все не так. Ты можешь до посинения думать о хорошем, и все равно будешь то и дело наткаться на трудности. Те, кто верит, будто хорошие мысли отгоняют нечистую силу, рано или поздно превращаются в обиженных и разочарованных хулителей позитивного мышления.

Позитивное мышление не означает, что нужно закрывать глаза на существующий порядок вещей. Вообще-то, в бизнесе, маркетинге и продажах преуспевают, работая с тем «что есть», а не с тем, «как должно быть». Настоящее позитивное мышление – это признание потенциальных и уже имеющих неблагоприятных обстоятельств и реакций и продумывание плана, который позволит их преодолеть и добиться благоприятных результатов. И в продажах и в переговорах я называю этот механизм позитивным эффектом негативных ожиданий.

Как генерал Паттон использовал позитивный эффект негативных ожиданий

В киноленте «Паттон»¹ есть замечательный эпизод: генерал дремлет ночью перед сражением. На коленях у генерала лежит учебник тактики фельдмаршала Роммеля. Днем американцы выбивают войска Роммеля с позиций и заставляют отступить. Стихают канонада и шум сражения, в кадре генерал Паттон, он подается вперед и театральным шепотом обращается к противнику через поле битвы: «Роммель, я прочел твою книгу».

Кто-то может счесть, будто признавая великий тактический талант Роммеля и готовясь отражать его ловкие удары, Паттон мыслил негативно. Но это не так. Это был позитивный подход и блестящий прием.

Ко многим самым успешным, важным и сложным переговорам, что мне доводилось вести – будь то купля-продажа бизнесов, поиск инвестиций, налаживание отношений со знаменитостями, промышленниками или телепродюсерами, – я готовился, прогнозируя и записывая все возможные вопросы, опасения и возражения другой стороны и формулируя заранее собственные ответы. Я тщательно разбирал каждое слабое место в своей позиции, куда могли нажать, и продумывал, как и чем лучше будет ответить. Я перебирал все мыслимые обстоятельства, могущие испортить дело, и придумывал, как против каждого из них подстраховаться. Я усердно готовился, работая с негативными ожиданиями.

ВНИМАНИЕ! Если ваша работа в продажах пришлась в основном на период с 1980-х по середину 2000-х гг., значит, вы продавали относительно благодушным клиентам. Их доходы и состояния росли, у многих – кратно, стоимость недвижимости и иных капитальных вложений плавно шла вверх, а в каких-то случаях и резко взлетала; кредиты были дешевы

¹ «Паттон» – биографический фильм Франклина Шеффнера (1970).

и предлагались на каждом углу, а в воздухе стояла пьянящая смесь надежд, честолюбивых планов и безудержного оптимизма — то, что иногда называют «беспричинным весельем». Потребители вступали в зону купли-продажи и в покупательскую активность уже предрасположенными к покупке, без малейшего скепсиса и критицизма. И если вы думаете, будто преодолевали сопротивление покупателя, знайте: вы и не нюхали пороху! То, что вам, не имевшим опыта продаж в дни настоящего, серьезного экономического спада, казалось шквальным ветром, было на деле лишь легким бризом. Сегодня, в посткризисную эпоху Новой экономики, придется иметь дело с потребителем, настроенным критически, который будет дотошно изучать цену, качество, гарантийное обслуживание, возможные альтернативы и Бог весть еще что. Вот несколько слов, хорошо описывающих потребителя новой эпохи: настороженный, осмотрительный, опасливый, разборчивый, рассудительный. А один из самых близких синонимов к слову «критический» — придирчивый. Для успешной работы с этим новым потребителем как никогда прежде важна тщательная подготовка в плане негативных ожиданий.

Одну из своих компаний я продал всего за шесть дней, считая от первого контакта с покупателем до погашения чека. Другой свой бизнес я продал меньше чем за 20 дней. А это были типичные сложные продажи, чреватые многими опасностями от тормозящих дело адвокатов до недобросовестных партнеров, недоразумений и так далее. Срок, в который я совершил эти сделки, свидетельствует главным образом о хорошо продуманных негативных ожиданиях. Профессионалы B2B продаж нередко спрашивают, как сократить долгую процедуру сделки, и один из лучших способов — негативные ожидания: обнаружить и разрешить все возможные проблемы сразу, а то и заранее, а не надеяться, что покупатель упустит тот или иной момент из виду, чтобы потом устранять всплывающие одна за другой сложности.

Кто еще использует позитивный эффект от негативных ожиданий

Я большой поклонник спорта, и разъезды по стране с лекциями у меня сопровождались уникальной возможностью пообщаться «за кулисами» с выдающимися спортсменами вроде Троя Айкмана, Джо Монтаны, Пейтона Мэннинга и Джорджа Формана, а равно и с лучшими тренерами страны, включая Лу Хольца, Джимми Джонсона и ныне покойного Тома Лэндри. Среди моих друзей-спортсменов значатся Брендан Сур, состоявший помощником главного тренера в трех клубах НБА, и Билл Фостер, бывший главный тренер бейсбольной команды Северо-Западного университета и один из самых выигрывающих тренеров за всю историю студенческих бейсбольных команд.

С каждым из них я говорил на эту тему и у всех нашел полное понимание: да, у чемпионов имеется сверхмощный положительный настрой, но вместе с тем они мудро полагаются на позитивный эффект негативных ожиданий.

Большинство успешных тренеров выходит на каждую игру, имея несколько запасных планов. Один план на случай, если команда быстро поведет в счете. Другой – на случай, если поведет соперник. Они готовы выставить разный состав игроков – а вдруг основной нападающий получит травму. Негатива в этом нет: это и есть организация позитивного эффекта от негативных ожиданий.

Как я сказал в начале этой главы, я много работаю над планированием, режиссированием и проведением групповых торговых презентаций и обучаю этому ремеслу других. «Маркетинг групповых презентаций», как я его называю, подходит для всего: от рекламной вечеринки, где продаются пластмассовые контейнеры для продуктов, до семинара, собираемого ради продажи риелторского партнерства стоимостью \$50 000. У этого способа продажи есть целая куча специальных техник, но один из его ключевых принципов – осознание и устранение причин для отказа или затяжки времени со стороны аудито-

рии. Иногда это делается тонко: возможные возражения и ваши контраргументы вплетаются в ткань презентации. В других случаях – в открытую. Одна весьма удачная моя презентация заканчивалась тем, что выступающий перечислял четыре причины, по которым люди обычно воздерживаются от покупки его услуг – и затем опровергал каждую.

Так же приходится поступать, когда продаешь посредством печатного слова. Как составитель текстов для рекламы я беру от \$50 000 до \$150 000 плюс роялти за материал на страницу газеты или журнала, продающее письмо, инфомершиал и другие маркетинговые послания, и более 85% клиентов, обратившихся ко мне, приходят снова и снова – невзирая на цены. Почему? Одна из причин – мои тщательно продуманные негативные ожидания. Сочиняя рекламную статью, письмо или брошюру, я заготавливаю список всех возможных причин, по которым читатель может не откликнуться на предложение. И этот «список “не”» служит мне планом для составляемого текста. Такой подход дает самую эффективную печатную рекламу.

И если эти принципы важны для нас, людей, знающих кухню и получающих за составление одного письма, сколько иной специалист за полгода работы, то и для вас они важны тоже!

Как получить позитивный эффект негативного ожидания: шесть шагов

1. Отбросьте предубеждения о «негативном» и «позитивном».
2. Составьте список всех вопросов, опасений и возражений, какие только могут возникнуть у вашего собеседника.
3. Составьте список всех возможных накладок.
4. Выработайте положительную реакцию на все негативные события, которые смогли вообразить.

5. Удобно организуйте информацию, идеи и документы, чтобы нужные записи и материалы были в любой момент под рукой.
6. После такой тщательной подготовки будьте уверены в себе до конца.

ГЛАВА 3

Стратегия 3

Слушая людей, вы на них влияете

Вот мое сверхмощное секретное оружие продавца: я слушаю.

Слушать – не так просто, как кажется. Вообще-то, неумение слушать сегодня входит в число главных проблем американского бизнеса. Несчастные случаи на производстве, брак, ошибки при распределении лекарств в больницах... список потерь, финансовых и человеческих, от того, что люди невнимательно слушают друг друга, будет длинным. В некоторых крупных корпорациях тратят немалые деньги на тренинги, где у персонала развивают умение слушать. И моя главная претензия к людям, с которыми приходится работать, именно в том, что им не хватает этого умения: я что-нибудь объясняю, подробно и обстоятельно, но они улавливают только часть сказанного. И первейшая проблема в том, что большинство из нас просто не располагает эффективными техниками слушания. А продажник испытывает двойной дефицит внимания: собственный и клиента.

Вторая проблема в том, что даже те, кто УМЕЕТ слушать, часто НЕ слушают, по перечисленным ниже и многим другим причинам.

Занят своими мыслями

Если бы вы могли видеть – как картинки в телевизоре, – что происходит в сознании собеседника, вы бы поразились. Образы, связанные с тем, что вы ему говорите, мелькали бы там лишь время от времени, в пестром потоке других, не имеющих отношения к разговору.

Выходя с речью перед аудиторией, я четко понимаю, что в головах у слушателей проносится чехарда самых разных образов: кухня, объятая огнем («Блин, а кофейник-то я выключила?»), зал супермаркета («Чего бы на ужин приготовить?»), разъяренная жена, хлопающая дверью («Она такая взбалмошная») и т.д. и т.п. Мысленно эти люди бродят где-то далеко от меня и моей презентации, время от времени возвращаясь ко мне и снова удаляясь. Психологи вообще утверждают, что каждые 4–8 минут человека посещают сексуальные фантазии. Здесь есть плюс: я знаю, что каждый в зале неплохо проведет время, что бы там я ни делал на сцене. Но есть и минус: на сцену я вышел, чтобы продать свой товар, и потому мне нужно внимание слушателей. Я знаю, что их мысли разбредаются – и должен подтаскивать их обратно. Огромная ошибка продавцов, работающих в личном контакте – думать, что если собеседник на тебя смотрит, значит, он слушает.

У взрослых синдром дефицита внимания усугубляется техническим прогрессом. В наше время большинство людей постоянно подключено к разным раздражителям. Похоже, просто ходить разучились все: на ходу непременно нужно слушать музыку через наушники и писать сообщения с телефона. В новостях по телевизору пускают снизу бегущую строку, режут экран на части, а вокруг говорящей головы громоздят столько картинок, сколько не в каждой книге комиксов найдешь. И когда мы продаем, то пытаемся привлечь внимание клиента на фоне всей этой мозаики. Его способность воспринимать тает с каждой новой волной раздражителей, к которым он подключается. И ваша тоже. Всецело сосредоточиться только на том, что говорит клиент – задача,

полностью противоречащая тому «воспитанию среды», которому мы подвергаемся, и всем видам привычного опыта. Для клиента сосредоточиться на ваших словах – поведение, принципиально не вписывающееся в каждодневный опыт жизни.

Профессионал продаж должен владеть методами отключения посторонних мыслей и раздражителей и уметь все внимание направлять исключительно на собеседника... и только тогда он может надеяться на то же со стороны клиента.

Устал

Тут я сам грешен. После нескольких дней разъездов, выступлений и консультаций наваливается такая усталость, что способность слушать практически улетучивается.

Тут стоит отметить, что если ты хорошо отдохнул и бодр, это уже несколько очков в твою пользу на переговорах. Продажник, который изо дня в день ложится далеко за полночь или назначает важные встречи одну за другой или составляет себе изнуряющий график поездок, сам ограничивает свои возможности в общении с клиентом. Лично у меня и поездки, и продажи отнимают море физических сил. И я верю, что беречь силы мне помогают такие приемы, как здоровая диета, регулярные визиты к массажисту и прием тщательно подобранных пищевых добавок.

Слишком торопится

Можно легко угодить в ловушку, увлекшись гонкой, вместо того чтобы просто выигрывать от скорости. В наши дни, похоже, продавцы не отдыхают вообще: они ставят себя в полную зависимость от мобильного телефона, электронной почты, текстовых сообщений и пр. и пытаются бежать марафонскую дистанцию как спринт. Фокус в том, чтобы использовать скорость к своей выгоде и не превратить ее в проклятие. Если вы, как и я, склонны втягиваться в ритм событий, происходящих вокруг, и от этого

впадать в стресс, вам нужно сознательно тормозить себя в большинстве продажных ситуаций. Мчась сломя голову, внимательно слушать невозможно. Нужно выйти из скоростного ритма и переключиться на неторопливый ритм продаж. Иначе говоря, дать продаже вызреть.

Работа в неблагоприятных условиях и обстоятельствах

Вместе с технологиями мобильной коммуникации приходит искушение окончательно забыть разницу между срочным и несрочным, бездумно и даже безрассудно бросаться отвечать клиентам и интересующимся, не подготовившись и в неблагоприятной обстановке – из шумного ресторана или аэропорта, из машины, движущейся по загроможденному шоссе, или одновременно занимаясь другими делами, например, ведя ту самую машину по загроможденному шоссе или даже мочась в писсуар в общественном туалете (именно, дамочки: мужчин-идиотов, поступающих так, хватает, и это вообще-то типичная сцена. Журчание, которое вы слышите во время разговора, – не фонтан).

ПОСЛУШАЙТЕ МЕНЯ: обстановка важна. Если в какой-то обстановке вы не смогли бы сесть и побеседовать с клиентом лично и попробовать ему что-то продать, потому что вокруг царит хаос, слишком много помех и вообще трудно сосредоточиться, слушать и общаться, то не пытайтесь продавать оттуда и по телефону. Это глупо. И обсуждать важные дела с важными людьми с помощью бездумно и торопливо применяемых средств связи – набивать письмо на смартфоне за едой, в очереди на рейс или, Боже упаси, сидя на унитазе – тоже глупо. И если вы позволяете себе такой идиотизм и непрофессионализм, небрежность и неряшливость, знайте, что я молюсь и надеюсь, чтобы вы поскорее оказались на обочине. Так коммерцию не ведут.



Рис. 3.1. «Подожди минутку: кажется, я снова сфоткал свое ухо»

Из-за всего этого теперь никто никого не слушает. И поскольку люди склонны хотеть того, чего у них мало, многие отчаянно ищут слушателя – все равно, кого – который, выслушав, поможет почувствовать, что ты не пустое место. В осознании и понимании этого кроется мощнейшая бизнес-возможность.

Моя подруга Сидни Барроуз, автор отличной книжки «Стратегии продаж без цензуры» (Uncensored Sales Strategies), в прежней жизни, в далеком прошлом, была хозяйкой борделя, и, в общем, довольно известной: нью-йоркская пресса, а следом и американская публика, звали ее «Мадам Мэйфлауэр».

Под ее началом работал самый дорогой и престижный эскорт-сервис в Нью-Йорке, нанимавший, готовивший и поставлявший элегантных леди для развлечения директоров корпораций, воротил с Уолл-стрит, заезжей иностранной знати и тысяч заурядных бизнесменов и торговцев, заскучавших под вечер в гостиничном номере. Хотя книга не только об этом бизнесе, там глазами участника описаны многие секреты профессии и содержатся ценные знания о маркетинге и продажах. Сидни на собственном опыте убедилась и может вас уверить, что эскорт — отнюдь не примитивная и грубая продажа секса. Одно из самых важных благ, которое продавали эти девочки, удовлетворяя огромный спрос на него, — это присутствие умного, внимательного, заинтересованного и благодарного слушателя. И если даже исключительно успешные и влиятельные люди находят уместным платить сотни тысяч долларов в час за возможность быть выслушанными — психоаналитиком в кабинете или вечерней красавицей в гостиничном номере — то к этому и нам следует присмотреться и извлечь урок.

Урок, старый, как мир, но не утрачивающий актуальности. Ни психотерапия, ни проституция, в том числе дорогие эскорт-службы, в обозримом будущем никуда не исчезнут. На самом деле отчаянное желание быть услышанным и готовность за это платить только усиливается. Недавно одна приятельница, деловая женщина на пятом десятке, поделилась со мной огорчением, рассказав такую историю:

«Одна подруга, с которой мы давно не виделись, пригласила меня пообедать. Первые 15 минут, что мы провели вместе, она без умолку трещала по телефону: отвечала на звонки, перезванивала и отправила одно текстовое сообщение за другим. Я встала, чтобы выйти в туалет, и сказала ей: “Если, вернувшись, я увижу, что ты продолжаешь возиться с этим мерзким телефоном, то дальше сидеть и смотреть не собираюсь”».

Если та подруга, пригласившая мою знакомую на обед, имела тайное намерение подготовить почву для какого-то коммерческого предложения — а вероятнее всего, так оно и было, —

то своим хамством она все испортила. Я понимаю, что вы-то, наверное, не позволяете себе такой явной глупости и явного жлобства. Однако, если телефон отключен, но ваши мысли то и дело возвращаются к нему, итог будет тот же.

Стратегии продаж без цензуры

По адресу www.EntrepreneurPress.com/UncensoredSales.html вы найдете сведения о книге Сидни Барроуз — только для совершеннолетних продавцов! Книга продается в любом порядочном книжном магазине. И содержит новый, радикальный, годный для любой сферы бизнеса метод продавать клиенту, чего он на самом деле хочет!

Приучая и заставляя себя слушать по-настоящему — я приобретаю огромное влияние на других. Завоевываю доверие, завоёвываю дружбу, убеждаю людей полагаться на меня и с легкостью продаю им свои услуги. Я открыл, что внимание можно обменивать на доллары! И теперь я твердо знаю, что если у человека все получается, то он, скорее всего, гораздо больше слушает, чем говорит.

А как слушаете вы?

Если вы продаете, то слушать нужно с определенной целью. Не для завязывания контакта, не из вежливости, не чтобы польстить, не чтобы соблазнить, но чтобы получить важную и ценную информацию и применить ее. Я именую эту стратегию «Выслушать, чтобы продать» и преподаю ее тысячам студентов. И в процессе я столкнулся с вопиющей необходимостью «инструмента», без которого «продавать на слух» трудно.

Если вы не знаете, что хотите услышать, то рискуете пропустить нужные слова. Я составил список из 21 пункта, что нужно услышать продавнику. Список можно бесплатно скачать на NoBSBooks.com. А здесь я приведу несколько самых важных пунктов:

1. Что лишает собеседника покоя и сна, отравляет его дни досадой, гневом или сожалением? (Помните: надежда избавиться от страданий скорее подтолкнет к покупке, чем потенциальная выгода.)
2. Чего он больше всего боится, о чем тревожится? (Помните: страх – самый мощный из всех человеческих мотиваторов.)
3. Какая из высших ценностей для него важнее всего, судя не только по его высказываниям, но по поведению, характерным поступкам: семья ли это, брак, карьера, благополучие, безопасность – что?

Есть еще 18 пунктов. Мой список может и не вполне подходить для ваших продажных ситуаций, так что, в конце концов, вам хорошо бы составить и запомнить свой. И тогда вы будете слушать собеседника с определенными целями и сможете измерить и подсчитать собственную слушательскую эффективность. Я после первого разговора с клиентом оцениваю свою, проверяя сколько элементов из 21 я услышал и запомнил. И поскольку измерения сами по себе повышают эффективность, при такой дисциплине вы станете гораздо более умелым слушателем.

Для полной ясности: я только что дал вам две вполне конкретные методики. Не «идеи», а методики, измеримо усиливающие слушательскую компетенцию продавника. 1) Составьте список, что хотите услышать. Письменно. 2) После каждой встречи и беседы, но особенно после первой, оцените себя, подсчитав, по скольким пунктам списка вам удалось получить данные, догадки или понимание.

Не хотите угадать, какой процент продажников, читающих эту книгу, попробует на деле составить такой список и оценить себя по нему?

Как прочесть мысли любого человека

На заре своей предпринимательской деятельности я однажды поехал в Нью-Йорк на неофициальную встречу с генеральным директором крупной и быстрорастущей компании, назначенную в их роскошном офисе. Меня рассматривали как кандидата на крупный, важный и весьма жирный консалтинговый подряд, суливший мне сотни тысяч долларов. Из 40 или около того минут, что длилась встреча, мы обсуждали наше дело минут 10, и половину из них я слушал. Остальные полчаса я в основном слушал, как директор рассуждал о своих насущных проблемах, излагал свою бизнес-философию, хвастал недавней крупной сделкой и ненамеренно подсказывал мне, что именно ему нужно от меня услышать, чтобы наш договор состоялся. А я сидел и молча «читал его мысли».

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №2

Чтобы читать чужие мысли, не нужно быть экстрасенсом: после легкого ободрения человек сам прочтет их вам вслух!

Еще в 1993 г. я написал об этом небольшую книжечку под названием «Как прочесть мысли ближнего». Тираж давно уже разошелся, но она прилагается бонусом в конце этой книги. Я добавил только несколько уточненных ссылок, а текст в целом оставил без изменений.

Пять шагов к продуктивному слушанию

1. *Перед встречей выбрось из головы все отвлекающие мысли.* Прежде чем войти в комнату или снять трубку телефона, на минуту закрой глаза и постарайся ни о чем не думать. Ведущие тренеры по телемаркетингу советуют, принимая звонок, на первую трель телефона отложить в сторону бумаги, на вторую – закрыть глаза и глубоко вздохнуть, на третью – улыбнуться и ответить.
2. *Заранее определи, чем собеседник важен для тебя и что важного может содержаться в его словах.* Чтобы включить внимание, ты должен убедить себя, что делаешь это не впустую.
3. *Вылавливай данные и подсказки, которые помогут наладить сотрудничество с собеседником.* Длинная, не относящаяся к делу любимая история, рассказанная собеседником, может помимо его намерений дать маленькую зацепку, которая поможет убедить и мотивировать этого человека.
4. *Слушай активно. Кивай. Поддакивай.* Задавай вопросы, побуждая собеседника продолжать и показывая свою заинтересованность. Чтобы расположить к себе собеседника, применяй технику «зеркального отражения»¹. Не в том смысле, что нужно жертвовать собственной индивидуальностью. Я никогда этого не делал и не считаю нужным ни для кого. Но можно, сохраняя индивидуальность, до некоторой степени трансформировать

¹ Термин «зеркальное отражение» взят из теории НЛП (нейролингвистического программирования). Техники НЛП изучают и используют многие профессионалы продаж, лекторы и переговорщики.

свою психологию, чтобы собеседник почувствовал себя свободнее.

5. *В некоторых деловых ситуациях может быть уместным, слушая собеседника, делать пометки. Не стесняйтесь так поступать: это подчеркивает ваш интерес.*

Стратегия 4

Берегись заразы

Практически в любой продающей организации найдется хоть парочка «закаленных ветеранов», которые за счет долгого стажа, положения в компании и накопленной клиентской базы умеют обеспечить себе относительно приличный доход, оставаясь при этом никудышными продажниками. Эти дармоеды делают деньги несмотря на многочисленные вредные привычки. Такая публика чрезвычайно опасна для любого увлеченного продажника, а особенно для новичка в компании, по целому ряду причин:

- *Эти ребята не понимают*, насколько контрпродуктивны их взгляды и обычаи, и, сами того не видя, развращают других.
- *Они злятся на «выскочек»*, рядом с которыми сами выглядят ленивыми, малоспособными или отсталыми, и поэтому сознательно и подсознательно стараются подставить такому «отличнику» ножку. Любой, кто упорно стремится достичь высоких результатов, проявляет инициативу, увлеченность и решимость, кто расшатывает сложившееся положение вещей, применяя новые и непривычные подходы — этим ребятам враг, и они открыто сделают все, что могут, лишь бы расхолодить его, а за спиной — все, чем могут ему навредить.

- *Они не следят за развитием продажных технологий и не в курсе новостей о продукте, которым торгуют, так что, даже если кажутся знающими и авторитетными, сведения у них зачастую устаревшие и неточные.*
- *Они часто бывают привержены весьма скверным привычкам, вроде стаканчика за обедом и обязательного после работы или матерщины, а порой даже пренебрегают личной гигиеной.*
- *Они цинично смотрят на людей. Клиентов они нередко называют «лохами», «баранами» и иными унижительными кличками. Нельзя достичь по-настоящему больших успехов в продажах, если цинично относишься к людям, в том числе к клиентам (заметьте: быть реалистом похвально, но не циником, здесь есть разница).*
- *Они ноют и всех обвиняют:* так они оправдывают собственную посредственность. Чтобы стать мастером в продажах, ты должен брать на себя полную ответственность за все обстоятельства и все аспекты процесса. А подобные нытики становятся особенно опасны в трудные времена, в дни потрясений и перемен или в момент появления нынешней или любых последующих Новых экономик, потому что такие люди всегда видят в переменах невзгоды и трудности, но никогда — новые возможности.

В любом бизнесе, в любой компании, в любой организации такие люди, пусть их окажется не много, всегда найдутся. В автосалоне они околачиваются в выставочном зале, в риелторской конторе толпятся у кофейного автомата в холле или отбывают часы на совещаниях. Не дайте им вас заразить! Они токсичны.

Совсем недавно я работал с одним клиентом, который не мог справиться с тремя ветеранами из службы продаж: они отказывались обзванивать людей, привлеченных рекламой, которую я написал. Эта троица утверждала, будто мои «потенциалы» — пустышки, «халявщики», запросившие бесплатную

информацию и образцы, но не намеренные покупать дорогой продукт. По моему настоянию клиент нанял еще трех агентов осуществлять мою стратегию, но посадил их в том же помещении, где обитали двое из тех самых ветеранов. Меньше чем за две недели новичков «обработали». У новых агентов поначалу дело пошло хорошо, но вскоре показатели упали. Позже мы наняли еще трех новых сотрудников, которых надежно изолировали от заразы, посадив в другом здании, и эти продали «халявщикам» на несколько миллионов долларов. Старых собак, отказывающихся учиться новым фокусам, нельзя допускать до воспитания щенят.

Как мухлевать с командировочными расходами и другие «уроки» от седых ветеранов

Когда я был начинающим торговым агентом, ко мне прилетел менеджер работать со мной на моей территории. Мы вместе ездили неделю. Он обучил меня нескольким способам жульничать с авансовыми отчетами и показал, как оформлять звонки клиентам, будто это были личные встречи. О продажах я не узнал от этого парня практически ничего нового. Он был отличным «товарищем». Имел шикарное, пусть и странноватое, чувство юмора и в целом неплохо делал деньги. Но не мог предложить ничего такого, что помогало бы мне достичь моих целей.

Вскоре после того, как меня наняли, я поехал на Чикагскую ярмарку сувениров работать на стенде компании. Это крупная выставка, куда владельцы сувенирных лавок и закупщики сетевых универмагов съезжаются десятками тысяч в поисках новых, оригинальных и ходких товаров. Я радовался поездке и готовился заключить кучу сделок с клиентами, что приедут с моей территории. Но остальные продавцы практически сразу, как сговорившись, принялись меня осаживать: «Расслабься, у нас целых четыре дня»; «Не больно-то напирай — испортишь впечатление»; «Да тут все равно большинство просто

смотрит, а не покупает»; «На выставках никто особо не продает: наша задача — зацепки».

Я никого не слушал и к их немалой досаде за время выставки набрал заказов на несколько тысяч долларов. Ничего особенного — хвалиться тут нечем, — но больше, чем они пятеро вместе (а у них было по меньшей мере на шесть лет больше опыта в продажах).

Эти два случая научили меня, что не стоит прислушиваться к чужим советам, жалобам и замечаниям только потому, что говорят люди старше или опытнее тебя. Возраст сам по себе не означает мудрости. Опыт не всех учит. И вообще, большинство людей в профессии прекращают учиться очень скоро, и потому скорее столкнешься с человеком, 30 раз повторившим опыт одного года, чем с таким, кто скопил опыт 30 лет.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №3

Учиться на чужом опыте — здоровый подход, но обычно с одной оговоркой: учиться нужно у таких людей, которые в своем деле — из лучших.

Следует весьма осторожно выбирать, кому ты позволяешь влиять на себя и давать советы. Попав под влияние личности, движущейся без цели, скорее всего, ты сам тоже пойдешь в никуда!

Пагубных связей подобного рода нужно избегать любой ценой. Вместе с тем общение с прогрессивными, нацеленными на успех людьми, сознательно расширяющими свой круг знаний и умений в продажах, маркетинге и других бизнес-дисциплинах, вполне стоит времени, потраченного на поиск таких людей, и усилий, употребленных на завязывание контактов.

В этом плане у меня есть для вас «меркантильная» рекомендация: с удовольствием сообщаю, что наша организация «Круг посвященных Глейзера-Кеннеди» проводит регулярные встречи местных отделений более чем в 150 городах по всем Соединенным Штатам и Канаде, и в большинстве этих городов также работают штабы-семинары Дэна Кеннеди. Ведут их обученные, сертифицированные и весьма одаренные независимые бизнес-консультанты, местные предприниматели, владельцы бизнесов и профессионалы-фрилансеры, и для вас будет небесполезно потеряться рядом с продавчиками, которые там участвуют. Дополнительные сведения, а для большинства территорий и бесплатный гостевой пропуск на встречу местного отделения, можно найти на сайте www.DanKennedy.com в разделе Directory of Certified No B.S. Business Advisors and Chapters.

Пожалуй, ни в одной другой профессии внутренний настрой не важен так, как в продажах — за исключением разве что лишь профессионального спорта. Покойный Уильям Клемент Стоун, миллиардер «с улицы», начинавший с продажи страховых полисов, обучивший десятки тысяч человек, как преуспеть в этом бизнесе, и в самый разгар Великой депрессии построивший крупнейшую для своего времени независимую страховую компанию, резюмировал это явление так: «Успех продажи зависит от настроения продавца, а не покупателя». Именно поэтому вам следует ревностно оберегать свой настрой от любых диверсий. Судьбу продажи решает ваше отношение, а не отношение клиентов или потребителей.

И кстати, Стоун не говорил: «Успех продажи зависит от настроения продавца, а не покупателя — если только не пришли трудные времена, если нет кризиса, если нет хватких конкурентов, если не...» Никаких уверток, никаких отговорок.

Стратегия 5

Вопрос персональной упаковки

Проработав много лет в рекламном бизнесе, я привык рассматривать жизнь в рекламных терминах. У большинства товаров имеется такой важный элемент рекламы и маркетинга, как упаковка. Для всякого товара хороша своя упаковка. Иногда один и тот же товар лучше паковать по-разному для разных стран. Нужно учитывать множество переменных. Ровно те же самые соображения применимы к «упаковыванию» самого продавца.

Как у любого из вас, у меня есть свои четкие предпочтения в одежде и в моде. Мне нравятся определенные вещи, другие не нравятся. Должно быть, в точности, как вам. *Однако успешный профессионал-продажник понимает, что личные предпочтения нужно оставить в пользу наиболее эффективной для наличной ситуации «упаковки».* Это можно воспринимать как имиджмейкинг. Критически важное дело.

Главнейший аспект имиджа – первое впечатление, которое вы производите на окружающих. Психологи утверждают, что люди, как правило, формируют мнение о ближнем в первые четыре минуты знакомства, и на 80% это мнение задается невербальными сигналами. То, что вы скажете, почти не повлияет. И мы также знаем, что менять сложившееся мнение люди крайне не склонны.

Другой аспект – это общее, постоянное впечатление от вас. Нужно все время учитывать, что говорит о вас ваша внешность.

Я уже говорил раньше, что в век Новой экономики потребитель особенно разборчив. Это значит, что он и сначала, и после критически оценивает и анализирует торгового агента, поставщика услуг или любого иного специалиста, если что-то покупает или о чем-то договаривается; он отслеживает любые знаки, прикидывая, чего ждать от дальнейших отношений. Мелочи, которые он мог счесть неважными, не взять в расчет да и попросту не заметить в годы непринужденных трат, теперь анализируются всерьез.

Бесценный урок от предубежденного банкира

Когда я только начинал свой первый бизнес – рекламное агентство – понедельничная почта как-то принесла мне чек клиента на крупную сумму, возвращенный банком с пометкой «НСС» (что значит «недостаточно средств на счету», но на Юге, как мне сказали, это еще и «не спеши, старичок!»). Это была скверная новость. Я прыгнул в машину и помчался с липовым чеком в банк в надежде, что какие-то средства еще есть на счету и я их смогу перехватить. Я уселся перед вице-президентом банка, протянул возвращенный чек и рассказал, в чем дело.

– Уверен, вы меня поймете, – отвечал мне банкир. – Такие дела мы предпочитаем обсуждать с первыми лицами пострадавших компаний.

В ответ я подал ему свою визитку со словами: «Я директор агентства. Я и есть первое лицо. Давайте обсудим».

Он же отвечал мне с искренним удивлением в голосе: «Вы не можете быть директором, вы же без галстука».

Разумеется, я выскочил из его кабинета, яростно рыча и хлопнув дверью. Но позже, поостыв, я задумался о нескольких интересных моментах из области личной успешности:

На каждого высказавшегося приходится от 10 до 10 000 человек, которые промолчали, но думают так же.

Из этого предположения исходят все рыночные исследования, и я нахожу его вполне здравым. Большинство людей не откроют рта по застенчивости или от лени. Многие толком не осознают или не могут сформулировать свое мнение, но свое покупательское поведение тем не менее корректируют. По этому правилу во многих компаниях каждую претензию покупателя к продукту умножают на 20 или 30. Так что замечание банкира о первых лицах и галстуках было не просто суждением одного предвзятого человека.

И кстати, я этому не рад. Лучше бы имиджу не придавали такого значения. Но обманывать себя в этом смысле — не самая умная политика. Утешительная, но не умная. Удобная, но не умная.

Конечно, это было больше 30 лет назад. Теперь нравы посвободнее. Может быть. И все же «имидж», похоже, важен, как никогда. И теперь, собираясь в банк или на важное собрание, я тщательно и придирчиво выбираю «персональную упаковку», несущую нужное мне послание. И это всегда предполагает наличие галстука.

Успех в продажах зависит от того, что есть,
а не от того, как должно быть.

Я согласен, что о книге нельзя судить по обложке. О людях не следует судить по одежде и длине волос. Я страстно отстаивал это мнение, когда был юным и носил длинные волосы. Но в то же время я знаю, что на самом деле и о книгах, и о людях судят по обложкам.

Не так давно я был в гостях и слышал, как дочь хозяина дома, выпускница колледжа, горько жаловалась одному из гостей, доктору, на свои злоключения в поисках работы. Одета она была в такой манере, которую можно описать, как помесь

рок-музыканта и бездомного бродяги. Доктор спросил, не в таком ли виде она ходит на собеседования.

— А как же! — отвечала девушка.

Выяснилось, что устраивалась она в кафе-мороженое: стоять за прилавком, улыбаться клиентам и подавать им еду — и ей сказали, что не могут взять человека с таким внешним видом. «Как они смеют указывать мне, что носить?» — возмущалась девица, оскорбленная несправедливостью мира. Увы, она не одинока в своей глупости.

Вам лучше быть правым или богатым?

Лично я выбираю второе, и жизнь научила меня «паковаться» как можно уместнее и эффективнее для каждой ситуации — подбирать костюм к роли. Уверяю вас, это важно.

Когда я ездил с лекциями, то, поэкспериментировав, с удовлетворением убедился, что больший процент аудитории покупает мои материалы, если я выступаю в строгом костюме, а не в спортивной куртке и брюках без стрелки. Кроме того, есть такая одежда, которую я надел бы в Калифорнии, но не ношу, например, в Массачусетсе. Я давно выяснил, что подобные тонкости оборачиваются разницей в долларах и центах.

Я ни капли не сомневаюсь, что ваши одежда и аксессуары, портфель, с которым вы ходите, перо, которым пишете, машина, которую водите, вместе образуют определенное послание миру, и это послание может помогать или вредить вам. Отрицать это, не учитывать или противиться этому — себе дороже.

Еще знайте, что люди любят иметь дело с успешными собратьями. Я хочу, чтобы мой страховой агент, мой маклер по недвижимости, адвокат, врач и консультант по внешним связям жили хорошо. И если по их виду ясно, что они хорошо живут, значит, мой выбор и мое суждение поддерживают многие люди.

Еще я заметил, что торговцы, продавщицы, официанты и официантки, кассиры в банке, служащие в аэропортах и отелях разговаривают со мной вежливее и почтительнее, если я одет в деловом, а не в свободном стиле.

Если уж совсем начистоту, теперь я не слеую этому правилу каждый день, но я теперь особо и не продаю: учитывая, что 90% сделок я заключаю с постоянными или повторными клиентами, бизнес я веду в основном дистанционно и могу одеться свободно на встречу с клиентом или на семинар, который веду. Нынче я живу в маленьком городке и как можно больше времени стараюсь проводить на ипподроме с лошадьми, так что удобные джинсы и сапоги – это мое обычное облачение. Но если предстоит выступать перед новой аудиторией, тогда уж я лезу в шкаф за костюмом, галстуком и запонками. А по редкому теперь случаю поездки к клиенту в офис достаю галстук, серые или коричневые брюки и синий блейзер. У меня в шкафу есть специальный отдел для «продажного снаряжения».

Не так давно я продюсировал телевизионный рекламный фильм, где ведущим был Роберт Вагнер. Люди помоложе могут знать его разве что по фильмам об Остине Пауэрсе. А кто-то помнит по известному телесериалу «Супруги Харт»¹. Роберт Вагнер – из эпохи настоящих голливудских звезд и классических актеров на главные роли типа Кэри Гранта, и он одевался в том же духе. Мы обсуждали, что ему надеть, и Роберт спросил: «Может, попробуем обычную униформу телезвезды – синий блейзер, серые шерстяные брюки, голубая рубашка, галстук по вашему выбору?»

Я считаю, что для каждой роли существует своя униформа. Отправляясь продавать, я одеваюсь как продавец.

Безжалостная Истина Дэна Кеннеди №4

Моя логика проста: если упаковка товара влияет на его восприятие людьми, то и наша «упаковка» влияет на то, как нас воспринимают окружающие.

¹ «Супруги Харт» (англ. Hart to Hart) – американский телесериал, транслировался на канале ABC с 25 августа 1979 г. по 22 мая 1984 г.

Стратегия 6

Помни, зачем ты здесь

Расскажу о себе кое-что постыдное.

Одно из первых публичных выступлений по заказу у меня было в частной компании на другом конце страны. Вознаграждение целиком зависело от продажи моих книг и аудиопрограмм после выступления — гонорара не платили. Что ж, я прилетел и выступил и произвел фурор! Зал взрывался хохотом, горячо аплодировал и под занавес даже устроил мне стоячую овацию. И только в самолете на полпути домой, с праздничным бокалом в руке, я осознал, что напрочь забыл о книгах и кассетах, спрятанных под эстрадой. Я забыл раздать свою рекламу, забыл, что собирался продавать, даже забыл увезти товар обратно. *Я забыл, зачем туда ездил!*

Я не первый год рассказываю об этом случае, и каждый раз вижу в аудитории понимание, грустные взгляды, кивки. Я получаю на эту тему письма от читателей прежних изданий этой книги. Похоже, каждому хотя бы раз приходилось забыть, зачем он шел туда, где оказался.

Наполеон Хилл, автор книги «Думай и богатей»¹, говоря об «определенности намерений», несомненно, адресовал свои слова тем, кто причастен к продажам и маркетингу. Ясность целей исключительно ценна и важна в рекламе, продажах,

¹ Хилл Н. Думай и богатей. — Мн.: Попурри, 2011.

деловых переговорах и коммуникации. Там нужна одна четкая цель.

Многие профессионалы продаж противятся этой идее и в итоге не поднимаются выше посредственности. Они говорят, что нужно проявлять и поддерживать добрую волю, находить общий язык, развивать теплые отношения, собирать информацию – и делать еще миллион дел помимо продажи. Беда в том, что эти и другие дела им нужны для оправдания собственной неуспешности, для маскировки настоящей проблемы – например, продажник боится попросить клиента сделать заказ. Иные торговые агенты болтаются по клиентам как «профессиональные визитеры».

Спору нет, все эти сопутствующие дела важны. Сбор данных. Общий язык. Но они должны способствовать продаже, а не уводить от нее в сторону и не оттягивать сделку. Новая экономика требует продуктивности и эффективности и карает расточительность. Профессионал продаж в конечном счете должен мерить свою эффективность по тому, способен ли он использовать самую малейшую возможность для успешной продажи.

Среди людей, которых я специально изучал, чтобы развить в себе умение убеждать вообще и продавать массовой аудитории с эстрады в частности, был Гленн У. Тернер, неоднозначная фигура, основатель косметической компании Koscot и школы личностного роста Dare To Be Great («Посмей быть великим»). Два его бизнеса за каких-то три года охватили многоступенчатыми продажами примерно 500 000 человек (впоследствии это было квалифицировано как незаконная финансовая пирамида) – в основном благодаря зажигательным публичным выступлениям Тернера. Он стал мировой знаменитостью, стяжавшей небывалое внимание прессы.

А между тем Гленн Тернер страдает дефектом речи. Слушать его было тяжело тогда и тяжело поныне. В свое время его кое-как взяли предлагать швейные машинки вразвоз только за комиссионные. Безусловно, никто бы не увидел в нем одного

из самых красноречивых ораторов и умелых продажников человеческой истории.

Но вот видеозапись его давнего выступления, озаглавленного «Вызов Америке», где Гленн обращается к аудитории из потенциальных и состоявшихся дистрибуторов одной из своих компаний. Глядя прямо на них в камеру, он заявляет: «Хорошо, что я не могу до вас добраться, иначе я бы вытянул чек у вас из кармана».

Я нередко вспоминаю этот момент, переходя к ситуации «вытягивания чека». Как по-вашему, это слишком резко? Слишком напористо? Тут все зависит от исполнения. И если такой заход кажется вам по нынешним стандартам грубоватым, это объясняется скорее вашей нерешительностью и неуверенностью, чем какими-то другими причинами. Большинство продажников куда чувствительнее, чем того требует рынок.

Если вас слишком заботят второстепенные вещи — чтобы вас любили, например, ценили или уважали — или вы слишком живо подключаетесь к чужим заботам, или боитесь показаться навязчивым — у вас будет куча «друзей», но не слишком много денег.

Потому-то я считаю, что всякие модные тренинги, переходящие местами в тренировку чувствительности и щедро сдобренные популярно-психологической тарабарщиной, следует воспринимать сквозь призму здорового скепсиса. Появились неманипулятивные продажи, неконфронтационные продажи, консультативные продажи, продажи без завершения. По большей части они, похоже, сводятся к застенчивым продажам, а как говорил тот же Зиг Зиглар, «у застенчивого продавца худые детишки».

Сегодня, обучая маркетингу групповых презентаций и применяя его, я частенько напоминаю себе: «Не забывай, зачем ты здесь». Мне плевать, много ли зал смеется и хлопает, и меня не особо заботит, будет ли в конце овация. Меня интересует, сколько человек купят мой продукт и на какую сумму я напродаю. Вот это настоящие показатели, подлинная мера успеха.

Я даже открою вам «секрет» публичного выступления, который ораторы обычно признают весьма неохотно: заставить аудиторию смеяться, рукоплескать и даже аплодировать стоя удивительно просто. Можно быть посредственным оратором, и все же добиться этого. И потому ораторы, гордящиеся «рейтингом у публики», либо лукавят, либо не блещут умом. Гораздо труднее заставить 50%, 60%, 70%, 80% или все 90% аудитории вынуть кошельки и потратить кровно заработанные доллары на ваши информационные материалы. Для этого нужно выдать больше – и более содержательной – информации, с большим искусством и большим обаянием, чем требуется для аплодисментов, – а еще иметь хорошо срежиссированную продающую презентацию – и *помнить*, зачем ты пришел.

Из тех 30 лет, что я выступаю на публике, я 10 лет читал лекции в одной разъездной семинарской программе с Зигом Зигларом и кучей других знаменитостей, и мы объехали практически все большие города США и Канады, собирая в каждом многотысячные залы – до 35 000 слушателей. Я стоял в программе последним и обычно получал время с 17:00 до 18:00 или с 18:00 до 19:00. Слушатели сидели в зале с 7:00 или 8:00 – на жестких скамьях или сиденьях спортивных трибун. Выходя на сцену, я видел, что они уже поднимаются с мест. И даже в таких кошмарных обстоятельствах я из раза в раз стабильно продавал своих книг и кассет на \$50 000–75 000. Как? За счет того, что я сосредотачивался на одной цели и только на ней: продавать. Каждый сюжет и каждое слово в моих презентациях тщательно подбирались и подгонялись так, чтобы продажа состоялась. Единственным показателем успеха, который меня интересовал и на который я обращал внимание, был подсчет продаж.

Именно поэтому столь немногие ораторы преуспевают в маркетинге групповых продаж и столь немногие продавцы становятся асами в своем деле – остальные боятся целиком и полностью ориентироваться на немедленный и измеримый результат. Самые значительные продажи обычно происходят

после седьмого или восьмого обращения к клиенту. И по-моему, это объясняется в гораздо большей степени поведением продавца, а не клиента. За этой цифрой стоит боязнь выжить определенный результат, боязнь раньше времени потерять клиента.

Большинству продавцов нравится тешить себя мыслью, что у них море «почти готовых» клиентов, которых они разрабатывают и время от времени что-то предлагают. Но я не из таких. Мне определенно лучше услышать «нет», чем «может быть». Мне нужно побыстрее разобраться в ситуации, чтобы, не тратя времени попусту, перейти к следующему потенциально продуктивному занятию. Услышав «Дайте мне подумать об этом», я отвечаю:

- Давайте подумаем вместе, вслух. Как ни крути, одна голова хорошо, а две лучше.
- О чем именно вам нужно подумать?
- Если человеку надо обдумывать подобный вопрос, это обычно значит, что ему не хватает данных для принятия решения. Давайте посмотрим, что мы знаем, и поймем, чего недостает.

Я стараюсь разделаться с клиентом на месте.

Продавая свои услуги как лектор или консультант, я как можно скорее стараюсь заговорить о своем расписании и предлагаю: «Посмотрим, найдется ли для вас время где-то в этом месяце». Или: «Вы планируете какую-то дату? У меня половина дней на остаток года уже расписана». Таким способом я начинаю «закрывать» продажу прямо с порога. В последние 20–30 лет я продаю в основном «в одно касание»: за один звонок или встречу, при суммах сделки от \$20 000 до \$2 млн. Я терпеть не могу обдумывальщиков. И не согласен с мнением, будто «нужно все тщательно обдумать».

Клиенты, упорно желающие все обдумать, всего лишь ставят перед вами одну лишнюю задачу: понять, знаете ли вы,

зачем там оказались, и хватит ли у вас сил взять то, за чем вы пришли. Если вы четко видите цель – звонка, встречи, презентации, – у вас будет немалое конкурентное преимущество перед большей частью остального человечества.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №5

Умелый продажник всегда нацелен на продажу. Его позиция так описана у Зига Зиглара: у вас в кармане мои деньги, а у меня в портфеле ваша вещь, и я никуда не уйду, пока мы не обменяемся.

Умелый продажник всегда нацелен на продажу. Его позиция так описана у Зига Зиглара: у вас в кармане мои деньги, а у меня в портфеле ваша вещь, и я никуда не уйду, пока мы не обменяемся.

Стратегия 7

Ожидания задают результат

В свое время я сильно удивился, обнаружив, что многие люди, приступая к делу, заранее ожидают провала.

Мой друг Брендан Сур был помощником главного тренера Detroit Pistons в дни их господства в НБА, и когда его спрашивали, чем его клуб отличается от остальных команд лиги, Шур отвечал, что в отличие от всех других компаний, где ему приходилось работать, в Pistons все поголовно, искренне и без колебаний рассчитывали на выигрыш в каждой игре. Ровно такой же ответ я получил как-то от Джимми Джонсона, тренера чемпионской команды Dallas Cowboys, которую он создавал и обучал. И, между прочим, в обоих случаях за словами тренеров стояло не бахвальство, не высокомерие и не пустое благодушие: в них отразились упорный труд, организация и класс. **Если вы беретесь продавать без чистосердечного расчета на выигрыш, то, вероятно, вы продаете клиенту, на которого не стоит тратить время, или сами не подготовились как следует.**

В последние годы одна из моих задач как главного советника по стратегии в «Круге посвященных» – вместе с Биллом Глейзером разрабатывать, режиссировать и внедрять ожидания по поводу продаж на двух наших главных ежегодных конференциях. Эти конференции – крупные события с насыщенной основной и дополнительной программой: там выступают приглашенные знаменитости вроде Джина Симмонса из группы KISS, Иванки

Трамп, бизнес-функционеры, как Терри Джон из Travelocity, Питер Шиа из Entrepreneur Media (издательства, выпустившего эту книгу), или Джим Макканн из 1-800-Flowers; от 1000 до 1500 участников, обеды и фуршеты, выставки, десятки презентаций и семинаров – и продажи, для которых приходится принимать определенные решения, выделять ресурсы, устанавливать цены, предлагать, представлять, выкладывать товары в помещениях конференции, формировать ожидания: по каждой презентации, по каждому предложению, по средней сумме продаж на каждого участника, по доходам в день, в час, в целом и пр. Не сомневайтесь: мы относимся к своим обязательствам перед участниками конференций весьма ответственно и стараемся изо всех сил предложить какую-то уникальную ценность – в итоге более 70% посетителей приезжают на конференции из года в год, и их число стабильно растет, даже в кризис. Но в то же время мы не менее серьезно подходим к задаче получить от этих событий максимально возможный доход. Мы заранее намечаем, на какую сумму должны продать. Мы не просто «стараяемся как можем и надеемся на лучшее». Это гораздо более научный, осмысленный и трудоемкий процесс.

Так вышло, что я знаком с сотнями людей, профессионально занятых проведением семинаров и конференций, и многие из них – мои клиенты; так вот, могу сказать вам: они все завидуют показателям «Круга». Когда мы сравниваем статистику, у них глаза лезут на лоб. Но такая разница объяснима. И одна из существенных причин – *намерение*.

Я не думаю, что большинство продавцов каждый раз надеются «получить чек». Нет, они ожидают, что их завернут, что дело затянется, предполагают необходимость нескольких встреч и презентаций, и, в общем, НЕ рассчитывают на успех – и, как правило, чего ждут, то и получают. А многие даже специально занижают собственные ожидания, чтобы застраховаться от разочарования.

Я сам бывал в подобных ситуациях и в одиночку, и с другими: видел, как люди заранее готовят оправдания плохой

работе, и старался изо всех сил не поступать так же. Даже на «вражеской территории» или в трудных ситуациях я всегда придумываю тактику, на которую могу положиться, и приступаю к делу в расчете выиграть, и выиграть по-крупному.

Я предпочитаю и последовательно стараюсь работать с клиентами-предпринимателями. В истории, которую я вам сейчас поведаю, речь пойдет о компании из «списка пятисот» журнала *Fortune*, в которую меня пригласили на сложный рекламный проект. Служащий, предварительно беседовавший со мной, сообщил, что генеральный директор, вице-президент по маркетингу и люди из его рекламного агентства, которые тоже придут на встречу, единодушно считают мою методику «маркетинга прямого ответа» шаманством. Мне сказали, что генеральный директор нипочем не согласится на мою стандартную таксу, куда помимо фиксированного гонорара входят комиссионные, зависящие от результата. Честно говоря, если я знаю, что у потенциального клиента столь враждебный и необъективный настрой, то просто не еду: к счастью, мне больше нет нужды убеждать и обращать в свою веру невежд. Но в тот раз по ряду веских причин я поехал. Я мог бы принять настойчивость другой стороны как данность и либо умерить запросы, либо готовиться к провалу. Но я избрал третий путь. Я провел подготовительную работу, изучил досье этого директора, положение компании, ее конкурентов, в итоге сформировав подобающую стратегию и убедительное, как мне думалось, послание. Из переговорной я вышел с заказом на \$100 000 в кармане. На меньшее я и не рассчитывал.

Ожидания и намерения точно так же могут влиять на результаты работы целой организации. Однажды я консультировал строительную компанию, в которой продавцы привыкли к 6–8-месячному циклу продаж, многочисленным встречам до «закрытия» и к тому, что решения у покупателя принимаются целой комиссией. Люди не желали понять, что эти бесконечные циклы были плодом их собственных ожиданий. Примерно через год мне довелось консультировать их главного конкурента —

компанию вдвое меньшего размера и ровно с теми же проблемами, но, к счастью, с достаточно свободомыслящими президентом и продавцами. Мы разработали принципиально новую «нисходящую» маркетинговую стратегию, нацеленную на директоров компаний из целевой аудитории и предполагавшую «закрытие» продажи максимум за три встречи и в трехмесячный срок. Всего за три года эта фирма превзошла своего конкурента и по объемам продаж, и по числу сотрудников, и достигла среднего показателя в 48 дней от первого «касания» потенциального клиента до подписей под договором.

Мой коллега, бизнес-учитель Майк Вэнс, в прошлом – ближайший помощник Уолта Диснея, рассказывал, как, консультируя одну компанию, попросил ее директора назвать самую мучительную проблему, а, получив ответ, спросил, кто работает над ее решением, и услышал: «Никто. Потому что сделать ничего нельзя».

Увы, такую позицию занимал не только тот директор. Это точное описание «зависших» торговых агентов и менеджеров продаж.

Вот в какую истину я глубоко верю: систему или процесс маркетинга и продаж всегда можно отладить так, чтобы достичь практически любых результатов и осуществить свои ожидания. Начав с того, что ты хочешь иметь в итоге, идешь вспять, и видишь, как устроить, чтобы все задуманное получилось.

Многие люди после неудачной попытки говорят: «Я и не рассчитывал, что у меня получится». Но послушайте, зачем тогда вообще вы тратили силы? Если сегодня вы не рассчитывали на успех, зачем вылезали из-под одеяла?

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №6

Суперуспешные продавцы всегда
ожидают успеха.

Давайте только сразу проясним: я не говорю о беспочвенных, неразумных надеждах, питаемых одним лишь «позитивным мышлением». Я о том, что рассчитывать на успех нужно, создав для него все основания.

Вот как подхожу к ситуации продажи или переговоров я. Во-первых, я готовлюсь к худшему – и тщательно продумываю, как устранить или обойти возможные, предугадываемые препятствия. Во-вторых, я рассчитываю на лучшее. Я представляю всю процедуру и перед встречей прокручиваю в голове весь диалог и раз, и два и даже более. Я убеждаю себя, что нужный мне исход вполне возможен. И я считаю, что эта убежденность критически важна. Продавая хоть одному клиенту, хоть группе, я всегда достигаю наилучших результатов, если сумею превратить реальный процесс продажи в дежавю. То есть я заранее конструирую ситуацию в голове и на бумаге из деталей былых успешных продаж: составляя из них целый воображаемый фильм, я прокручиваю его снова и снова, пока он не превратится в четкое ожидание, и когда он воплотится в реальности, я испытываю дежавю. Эти практики самоменеджмента взяты из уже упоминавшейся знаменитой «Психокибернетики» Максвелла Мальца.

Слишком многие профессионалы-продажники, наоборот, бросаются в ситуацию продажи бездумно, беспечно, не подготовившись, без репетиций – и без права обоснованно ожидать хороших результатов. Есть у меня, например, клиенты, которые продают через телесеминары, так вот они просто являются и начинают «играть по слуху». Если я продаю, я нипочем не позволю себе такого ухарства. Я сначала весь телесеминар напишу на бумаге, как сценарий. Отредактирую. Перепишу. И проведу прежде мысленно, а потом уж на деле.

Я не первый год так поступаю в ситуации важных продаж. Именно этот алгоритм я использовал, например, когда решил продать отделение одной из своих компаний конкуренту. Я привожу этот пример потому, что там были свои препятствия и сложные обстоятельства. Бизнес, от которого я хотел избавиться, не ладился, и это все знали. Наш конкурент

спокойно мог бы потерпеть, пока мы сами исчезнем с горизонта, и не тратить ни гроша. Технология у нас была допотопная. И я не выказывал никакой гибкости ни с ценой, ни с условиями: мне нужна была энная сумма и немедленно.

Сначала я перебрал в уме все причины, по которым контрагенту стоило бы – на его взгляд – принять мое предложение. Затем перебрал возможные соображения против сделки и подумал, что им можно противопоставить. Проиграл весь разговор в воображении – «в театре сознания», как это называет доктор Мальц. И к моменту первой встречи с покупателем имел все основания надеяться на успешное завершение дела. Но исход переговоров все равно меня удивил: безусловное согласие покупателя и завершение сделки через пару недель. Две недели от первого шага до завершения сделки, когда речь идет о продаже компании – это головокружительная скорость.

Ожидания – великая сила. Наполеон Хилл в книге «Думай и богатей» писал так: «Все, что наш разум способен помыслить, во что может *поверить* – достижимо» (курсив мой). Ключевое слово в этом уравнении – «поверить». Пока вы сами не поверите в свое предложение, никто не поверит. Нужно рассчитывать, притом обоснованно, что вы получите согласие сразу, а не потом. Я не сомневаюсь: когда вера в успех достигнет ста процентов, согласие партнера – будь то покупатель, клиент или кто угодно еще – гарантировано.

Убеждать человека – значит делиться с ним своими чувствами. Ты можешь в тайне думать:

- Я плохо умею убеждать.
- Он слишком умный, чтобы на это купиться... он не согласится.
- У него гораздо больше опыта и умения в переговорах.
- Лучше бы этой проблемы не возникало.
- Надеюсь, он не видел прайс компании N – я с ними тягаться не могу.

И, к сожалению, ты сразу же «заражаешь» этими чувствами собеседника, что может повлиять на его реакцию. Ему станет неуютно, беспокойно, тревожно и не захочется продолжать разговор. Он может и не понять, откуда это состояние, скажет «Просто ощущение» или приведет какой-нибудь невнятный предлог для отсрочки.

В то же время, если ты чувствуешь, что твое предложение выгодно собеседнику не меньше, чем тебе самому, что, согласившись, он поступит разумно, а отказавшись – глупо, что твое предложение лучше, чем любое другое, и что ты сможешь это объяснить убедительнее, чем кто бы то ни было – эти чувства ты тоже транслируешь. Искренне надеясь без задержки получить положительный ответ, ты передаешь эту надежду и собеседнику.

Есть немало профессионалов с выдающимися способностями, обширными знаниями о продукте, хорошей квалификацией, подобающей подготовкой и образованием и великолепными возможностями, и все равно постоянно и безнадежно проваливающих дело. Как это так? Им не хватает всего одной составляющей – убежденности, веры в себя и в свое предложение, расчета на успех.

Увы, опыт экономического кризиса, усугубленный истерикой в прессе, политическими играми и общечеловеческим нежеланием страдать в одиночестве, многих владельцев бизнесов и профессиональных продажников заставил умерить и снизить ожидания в плане того, что можно продать, по какой цене, кому и насколько быстро. Эти заданные извне ожидания продажники носят с собой всюду, независимо ни от того, как идут дела у клиента, ни от экономических перемен. Когда вы возьметесь за эту книгу, ожидания по поводу падения спроса и готовности платить будут, возможно, самыми мрачными со времен Великой депрессии 1930-х, и этими ожиданиями будет руководствоваться основная масса продажников.

Даже в самые сложные моменты нынешнего или минувшего кризиса подобные ожидания не подтверждались фактами, особенно для продажников, умеющих правильно отбирать

возможных клиентов (об этом речь впереди). Каждый божий день люди что-то покупают и, бывает, в одну секунду решаются расстаться с деньгами. Например, в тот самый день, когда рынок акций впервые в этот кризис провалился ниже 8000, мы с приятелем обедали в «Иль Молино», сногшибательно дорогом ресторане. И там все столы были заняты. Наш официант без малейшего колебания предлагал нам изысканные закуски, редкостные сыры, дорогой алкоголь. В этом ресторане никто не задавался вопросом, есть ли смысл сегодня открывать двери, более того – не задумываясь, предлагали самые замысловатые деликатесы, притом очевидно рассчитывая на согласие: официант уже вынес их к столу, хотя мы еще не заказали. Меня впечатлила эта картина, а еще – то, как ошарашенные, угрюмые и беспокойные (и уж конечно, не расположенные швырять деньги) посетители моментально преобразались в бодрых, жизнерадостных и охотно тратящихся гостей.

Я убежден, что в Новой экономике ожидания тех, кто продает товары, услуги и особенно времяпровождение, будут как никогда много определять. Новый потребитель пройдет через трудности и разнообразные злключения, которые отобьют у него охоту всем доверять, омрачат его радужный взгляд на мир и научат осторожности. В начале 2009 г. десятилетний рост фондового рынка сошел на нет меньше чем за 30 дней. Национальный долг практически в одночасье взлетел дву- или троекратно, в зависимости от того, какие цифры учитывать, а какие вынести за скобки... Организации, казавшиеся незыблемыми – крупнейшие банки Америки, ее автомобильные концерны, самые котируемые корпорации – оказались жалкими, уязвимыми и эфемерными фантомами. И потребители, и бизнесмены с трудом отдышались после такого. И даже со сменой старой экономики на Новую, сильную – хотя сильную в другом смысле, – эмоциональные и психологические шрамы еще долго будут заживать и изглаживаться. Потребителю в эпоху Новой экономики придется черпать силы, уверенность и определенность в эмоциональном контакте с теми, кто ему продает, с теми, у кого он решил покупать.

Стратегия 8

Доказательство — важнейший инструмент сверхуспешных продаж

Теперь я обращаю вас в свою веру, рассказав о самом важном и самом мощном инструменте продаж, какой только есть. Громкое заявление. Я знаю. Но я своими глазами видел, как этот единственный инструмент превращал убыточные предприятия в необыкновенно успешные и посредственных продавцов в суперзвезд. Я сам применял его в разных ситуациях и разными способами, и всегда к немалой пользе и выгоде.

Но сначала история.

Как-то раз я был в конторе знаменитого и весьма успешного уголовного адвоката. Не в том смысле, что он сам был уголовником. Он представлял в суде людей, обвиняемых в уголовных преступлениях. Тонкая грань, понятно. В общем, адвокат с несколькими помощниками сели в переговорной обсудить процесс, который начинался на следующий день. Адвокат попросил присутствующих прокомментировать, смогут ли они добиться оправдания клиента.

Клиент в случае проигрыша в суде рисковал отправиться в федеральную тюрьму по крайней мере на 20 лет, а возможно, и на дольше. Клиент полагался на этого адвоката, который очень редко проигрывал.

На вопрос босса первым начал отвечать какой-то молодой помощник: «Я уверен, мы собрали достаточно доказательств, чтобы, если нужно, добиться оправдания клиента».

Босс вскочил, перегнулся через стол, сгреб молодого помощника за грудки, оторвал от стула и, оказавшись с ним почти нос к носу, процедил сквозь зубы: «Не смей отправлять меня в суд с “достаточными” доказательствами. Мне нужны только абсолютные».

Я навсегда запомнил этот важный урок. Абсолютные доказательства позволяют со стопроцентной эффективностью продавать в ста процентах случаев. Если хотите, чтобы каждая презентация продавала и каждое предложение продавалось, заготовьте ошеломляющую массу доказательств того, что ваш продукт – выгодное приобретение, обеспечьте ошеломляющее качество доказательств и приготовьте решающее доказательство. Решающее доказательство напрямую отвечает тревогам, сомнениям, заботам, недоверию, устремлениям, надеждам и мечтам отдельного покупателя.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ДЭНУ КЕННЕДИ

Абсолютные доказательства: ошеломляющее
качество и количество доказательств.

Доказательство через отзывы

Я работал с клиентами над продвижением товаров и услуг более чем 250 категорий: от борьбы с лишним весом и косметической стоматологии до похоронных контор, инвестиций и штучного изготовления деталей для атомных станций. И я еще не видел бизнеса — ни одного, — где бы использование такого доказательства, как отзывы клиентов, не дало заметного повышения продаж. Однако 90% встречавшихся мне продавщиков — и тех, что пытались продать мне, и тех, кого я наблюдал и обучал по контракту с их нанимателем, и тех, что сами обращались ко мне за помощью, — либо вообще не используют отзывы, либо используют их редко и неумело.

Если по прочтении этой книги вы предпримете только одно — вдесятеро увеличите использование отзывов в своих продажных презентациях — время, потраченное на чтение, окупится сторицей.

Отзывы и письма клиентов используются в продажах и маркетинге самым различным образом. В рекламе, в почтовых рассылках, в промолитературе, когда продаете один на один или делаете презентацию для широкой аудитории. Их дают клиентам почитать или собирают в особый журнал и кладут его в приемной или на стойке администратора, чтобы посетители могли полистать. Их записывают на видео и выкладывают в Интернете или показывают потенциальному покупателю на экране ноутбука.

Скажу по собственному опыту: нет ничего ценнее рекомендательного письма – ну, кроме двух рекомендательных писем!

В Новой экономике доказательство через отзывы клиентов подымается на новый, высочайший уровень важности по причинам, которые я перечислил в конце предыдущей главы и постоянно упоминаю в этой книге.

В конце же этой главы я помещаю один из лучших примеров по-настоящему полезного отзыва из практики моих клиентов. Этого клиента зовут Пол Джонстон, он владеет компанией Shed Shop Inc., торгующей садовыми сараями. Довольно заурядная вещь, представляющая незаурядной в занимательных и увлекательных рассказах довольных клиентов, собранных и изданных в виде брошюры под заглавием «83 практических применения сараев Shed Shop». Я предложил Полу издать своеобразный «Бальзам для души сараевладельца», то есть позаимствовать сверхуспешный метод моего друга Марка Виктора Хансена, одного из создателей феноменального бестселлера с многомиллионными прибылями – книжной серии «Бальзам для души»¹. Пол блестяще воплотил этот замысел в жизнь. Пусть сам и расскажет об итогах:

В 1999 г. на конференции по маркетингу для членов своей ассоциации Дэн вдалбливал нам, как важно использовать отзывы клиентов. Я рассказал, что клиенты постоянно сообщают нам занятные, необычные и даже трогательные истории о том, как они используют наши сараи, и Дэн посоветовал мне собрать их в книгу. И я собрал.

Чтобы наполнить ее, мы объявили конкурс на самое творческое и необычное применение

¹ Хансен М., Кэнфилд Дж. Бальзам для души. Серия бесед 1–4. – Киев: София, 2008–2009.

сарая Shed Shop, предложив покупателям слать нам истории и фотографии и учредив призы. В итоге и появилась книжка «83 практических применения сараев Shed Shop», содержащая 83 лучшие истории.

Мы посылаем ее каждому потенциальному покупателю. Эффект был моментальный и взрывной. Продажи пошли много легче: клиенты уже «подписались» вести с нами дело и охотно говорят о том, зачем им нужен садовый сарай. Такое отношение поддерживается и усиливается нашими ценами, мы выгодно отличаемся от конкурентов и можем предлагать дополнительные опции. Сегодня я понимаю, что эта книжка рассказов стоит миллион долларов!

Все это было в 1999 г. С тех пор «сборники эмоциональных отзывов» — и их аналоги в различных медиа — стали неотъемлемой частью продажных практик. Я рассказывал о них тысячам студентов и сам тысячи раз применял в самых разных отраслях хозяйства, от управления пиццерией до продвижения сложных программных продуктов, расширяющих возможности небольших компаний. В последнем случае истории нужны не о том, что может программа, а о том, что чувствует владелец небольшого бизнеса, впервые попавший благодаря этой программе в список 500 самых быстрорастущих компаний журнала *Inc.* В случае с пиццерией это не были отзывы едоков о пицце — там покупательница рассказывала, что раз в месяц вся ее родня собирается на вечер пиццы и как это для нее важно.

В Новой экономике все держится на личной, эмоциональной связи, и важность подобных историй будет только расти.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №7

Что говорят о вас, вашем товаре, сервисе или бизнесе другие, по крайней мере в 1000 раз убедительнее того, что говорите вы сами, пусть даже вы в 2000 раз красноречивее.

Как недалекие продавщики потеют вдесятеро больше нужного и получают десятую часть возможного

Если вы недоиспользуете отзывы третьих лиц, то вам приходится кряхтеть, пыхтеть, тянуть жилы и биться, чтобы донести свое рыночное послание и сообщить аудитории о своих достоинствах, а целую армию продавщиков, которых слушают охотнее чем вас, которым скорее верят, и которые готовы бесплатно сделать за вас тяжелую работу, держать запертыми в чулане связанными по рукам и ногам и с кляпом во рту. Не глупость ли это?

Если вы не призываете на помощь истории, обращающиеся к чувствам слушателя, задача установить эмоциональную связь между потребителем и вашей компанией, брендом, товаром и пр. ложится целиком на вас, а тем временем за кулисами отсиживаются люди, способные рассказать вашему потенциальному клиенту, как они довольны вашим продуктом.

Разве не очевидно, что их истории выполняют задачу лучше, чем ваши обещания?

На следующей странице вы найдете табличку, которую я раздавал всем членам нашей ассоциации в 2002 г. Она защищена авторским правом, но вам я разрешаю ксерокопировать страницу, сколько хотите, для себя и для продавщиков вашей компании. Развесьте копии таблички так, чтобы они почаще попадались на глаза и донимали вас, как донимал бы я лично, если бы мог.

**Пусть ОНИ скажут
ЭТО за вас.**

© 2002/D. S. Kennedy, www.dankennedy.com

**Пусть ОНИ скажут
ЭТО за вас.**

© 2002/D. S. Kennedy, www.dankennedy.com

**Пусть ОНИ скажут
ЭТО за вас.**

© 2002/D. S. Kennedy, www.dankennedy.com

Одна картинка стоит тысячи слов

Еще один невероятно действенный вид доказательства — иллюстрации. Банально, но верно: одна картинка стоит тысячи слов. Иллюстрация — это занятно и необычно, она воспринимается моментально, а впечатление оставляет надолго. Для многих лучшим помощником в продажах становится фотоаппарат! Разумеется, сегодня запечатлеть на фото или сделать любительское видео потребителей, пользующихся вашим продуктом в своей привычной среде, — раз плюнуть: вероятно, и то и другое может телефон в вашем кармане. А потом все это сразу выложить на веб-сайт. И так далее. В вашем распоряжении имеются такие хитрые технологии, и, может, стоит применять их на пользу делу, а не только для съемки и вывешивания на YouTube ролика про белок, пьющих из вашего джакузи?

Перенесемся в прошлое. Покойный Айра Хейз, в свое время лучший продажник National Cash Register (NCR), обратился к этой методике, начав продавать мелким лавочникам кассовые аппараты, которые тогда были «новой технологией», пришедшей на смену сигарной коробке под прилавком. Да, представьте себе: и кассовый аппарат когда-то был новейшим изобретением, и на него смотрели с недоверием — и это время еще застал и я. Айра возил с собой кусок черной ткани размером 6×9 м. На нем были наклеены тысячи фотоснимков довольных улыбающихся лавочников с новенькими блестящими кассовыми машинами. Айра вносил этот гигантский плакат к потенциальному клиенту и тут же картинно разворачивал его. Продажа совершалась еще до того, как он начинал продавать — потому что доказательство было сногшибательным.

Однажды, когда Айра Хейз на деньги NCR ездил и выступал с лекциями перед деловыми людьми типа членов торговых палат, его спросили, почему он и NCR так охотно раскрывают всем секрет успешных продаж. Айра ответил: «Мы не боимся, что конкуренты уведут нашу идею. Мы своих-то людей не можем заставить ее применять».

Почти так же активно пользовался фотосвидетельствами еще один встретившийся мне продажник – менеджер из фордовского салона в городе Фениксе. В его рабочей выгородке стены были увешаны снимками, на которых довольные покупатели, иные с семьями, запечатлены возле новых «фордов». На каждом снимке написана дата и имя покупателя. Я прожил в Фениксе около десяти лет и покупал машины у этого парня, а по моей рекомендации у него покупали мои родные и друзья. У него стене висело мое фото рядом с «линкольном». И фото моего брата на фоне пикапа. И фото моего отца на фоне «меркьюри маркиса». И так далее. У иных семей было еще больше фотографий: серии машин, приобретенных у этого дилера за многие годы. С этими карточками не приходилось долго ломать голову, чтобы понять: этот человек умеет угодить клиенту. Иначе откуда бы у него взялась такая обширная галерея?

Кстати сказать, недавно мне пришлось покупать «форд» – в другом салоне и в другом штате. Я пришел и отдал \$35 000 наличными за джип-паркетник. Мне не показали никаких отзывов, не попросили моего и не просили рекомендовать этот салон знакомым. И потом от этого продавца не было ни грамма сопровождения продажи. На следующий год в том же штате я покупал еще две машины – разумеется, у другого дилера.

В общем, «фотосвидетельства» можно применять в любом бизнесе. Магазин пусть вывешивает снимки довольных покупателей в обнимку с купленным товаром. Ландшафтный дизайнер – фотографирует свои сады и лужайки. Флорист – запечатлевает удивленных получателей букетов. В своих материалах я часто использую собственные фотографии в компании со знаменитостями: актерами и актрисами, с кем мы снимали инфомершиалз, спортсменами, тренерами и даже президентами США, с кем мы вместе ездили с лекциями. Подумайте, как эту методику можно применить в вашем бизнесе.

Статистическое доказательство

Третий вид убедительного доказательства является собой статистика. Так, я однажды опросил группу предпринимателей, применявших в течение года мой аудиотренинг, и с тех пор уже не одну сотню раз предъявлял результаты этого опроса различным аудиториям. А результаты такие:

- 98% опрошенных довольны тренингом;
- 83% сообщили о росте продаж;
- 87% купили у меня что-то дополнительно.

Многие из моих клиентов, кто проводит ежегодные семинары и конференции, по моему совету устраивают через несколько месяцев после семинара опрос участников, фиксируют средний рост дохода после семинара — а это нередко диапазон от \$40 000 до \$100 000 — и потом используют собранные данные как мощнейший инструмент продаж следующих семинаров. Цифры показывают: приехать стоит \$3000, не приехать — \$40 000. Это здорово работает вместе с особым типом почтовой рассылки, который мне кажется уместным в подобных случаях: когда в конверт вкладывается весьма правдоподобная на вид и на ощупь имитация чека на \$40 000, выписанного на имя конкретного потенциального клиента, а с ней вместе — бланк, помогающий бизнесмену вдвоем с женой сесть и спланировать, как потратить лишние \$40 000. Такой вот творческий способ привести статистическое доказательство и завлечь потенциального клиента.

Когда доказательств хватит? Когда их слишком много?

Здесь не бывает «хватит» и не бывает «слишком». Лучше собрать сверх нужного, чем немного недобрать.

Не перечить, скольким продавцам и бизнесменам я говорю эти слова, но они по-прежнему тайна за семью печатями.

Другие доказательства

Обдумайте, как можно применить следующие типы доказательств:

Привычные

- Список клиентов или покупателей.
- Срок пребывания на рынке.
- Опыт, сертификаты, награды.
- Финансовая отчетность.
- Число охваченных городов/стран.
- Число клиентов или потребителей.
- Физическая демонстрация, вживую или на видео.
- «Комиксы», подшивки или презентации PowerPoint с отзывами, демонстрируемые при личном контакте с покупателем.

Необычные

- «Сборники рассказов».
- Видеофильмы с отзывами в стиле инфомершиалз.
- Интервью с отзывами, записанные на аудиодиски.
- Бесплатная телефонная линия, где можно послушать, что наговорили про ваш продукт и сервис звонившие вам клиенты и потребители.
- Рекомендательные письма, фотоснимки и пр. на веб-сайте.

В том автосалоне, где работает продавец, о котором я рассказывал, больше никто не пользуется его идеями, хотя этот парень – звезда, осыпан наградами и заколачивает кучу денег. Я лично обучил методике использования фотографий с текстами отзывов 10 000 мануальных терапевтов, дантистов и косметических хирургов, но 9900 из них так и не прибегают к ней.

Впрочем, не ваша забота ломать голову, отчего другие не пользуются этими методами. Косность соседа – шанс для вас! Успешные люди делают то, чего неуспешные делать не хотят. Если вы решили присоединиться к успешному меньшинству, то обнаружите, что шаги, которые вы предпринимаете, чтобы достичь высоких результатов, мало кто копирует и повторяет. Вот поэтому использование абсолютных доказательств как главная сила рекламы, продаж и маркетинга остается строго хранимой и необыкновенно важной тайной.

Рис. 8.1. Истории из Shed shop

Освободитель гостиной

Роберт и Сью М. из Сан-Хосе

Наша дочь вернулась домой с малолетним сыном. Сначала она арендовала место на складе, но из-за дороговизны перевезла вещи домой. Все они оказались в нашей гостиной. Мы всерьез подумывали развести большой костер, но в итоге все-таки выбрали садовый сарай. Мы хотели вернуть себе гостиную! А другие сараи, которые мы смотрели, казались заметно ниже качеством. Пришлось немного поэкономить, но дело того стоило.

Сейчас у нас там хранятся праздничные украшения и весь домашний скарб дочери. Я глазам не верила, когда комната наконец освободилась... Я уже забыла, какого цвета у меня ковер.

Хлам, не стоящий нового сарая

Джим Л. из Сан-Карлоса



Да, это «сарай»...

Хочу известить вас, что сарай, который вы нам поставили на прошлой неделе, изрядно озадачил нас с женой.

Сарай нам был нужен для хранения садового инвентаря, газонокосилки, и прочих штук – в общем, хлама, что люди хранят в обычном сарае. Но такой славный сарай, как ваш, (коттедж!) не станешь заваливать

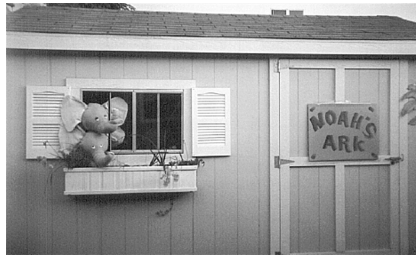
хламом! Мы покрасили его, жена повесила ящики с цветами, и он стал такой клевый, что я решил превратить его в спокойное убежище на заднем дворе, где можно расслабиться и послушать музыку. Но нет, жена хочет забить его грязными железками с бензиновой вонью! Видите, что вы устроили! Прошу, делайте, как раньше, пластиковые и алюминиевые будки, похожие на сортиры, чтобы мы с женой жили в согласии!

Чайный домик

Джуди Х. из Фримонта

У нас с Элом был не то сарай, не то навес без дверей и с цементным полом, где каждую зиму протекала вода. Мы поняли, что нужен новый, и сначала искали металлический... смотрели и деревянные других поставщиков. Но сараи Shed Shop оказались несравнимо лучше всех прочих.

Поставив сарай, мы выкрасили его в цвет нашего дома. Я навесила ставни и цветочный ящик. Мы постелили линолеум и поставили два стеллажа. Наконец, занесли запирающийся металлический шкаф для красок и прочих токсичных веществ. Последним штрихом стал верстак, поставленный у окна с видом на сад.



Но самое необычное применение, которое я придумала для нашего сарая, — это ежегодные чаепития. У меня шесть внучатых племянниц, и в последние три года я раз в году устраиваю для них чаепития. Часть веселья — это праздничные костюмы: старые шляпы, туфли на каблучках. В этом году «сарай» для чаепития превратился в Ноев ковчег. Никого не пускали из-за всех этих львов, тигров и пр. Дети завели даже слонов, и все чудесно провели время. Кто знает, что принесет следующий год!



Я услышала столько комплиментов своему сараю, и в нем так здорово работать и играть! Но, пожалуй, удивительнее всего, что в холодные дни в нем относительно тепло, а в жару относительно прохладно... без всякой теплоизоляции. Надеемся, он прослужит нам еще много лет и приютит еще много наших чаепитий.

Репетиционная студия

Гэри М. из Гризли-Флэтс

Мы с женой оба поем (мы познакомились в Ассоциации вокалистов Северной Калифорнии). С тех пор как мы в сентябре 1996 г. переехали в Гризли-Флэтс, у нас не было отдельного помещения для караоке-аппаратуры и тысяч кассет с фонограммами. Все это стояло в нашей спальне. Гостиная и кабинет у нас очень уж тесные, а достраивать новую комнату для нас слишком дорого.

Сарай был идеальным решением – там достаточно места, и наше пение не мешает нашей восьмилетней дочурке Табби. Мы сравнивали сараи разных марок, и сразу поняли, что Shed Shop лучше всех. Хотя он был самым дорогим, качество вполне компенсирует этот «минус».

Мы наняли мастера провести электричество, проложить теплоизоляцию и поставить перегородки. Вся наша аппаратура, кассеты и диски теперь хранятся в сарае, а музыкальные постеры развешены там на стенах.

Я пою рок-н-ролл 50–60-х, Джеки – песни из мюзиклов и всякую всячину. Здорово вышло! А если к нам понаедет гостей, что не вместятся в одну комнату, то на диване в нашем сарае могут спать двое взрослых или трое-четверо детей. А еще я мог бы там принимать пациентов (я психотерапевт), если кто захочет тащиться в Гризли-Флэтс. В общем, я полностью доволен.



Поем среди деревьев...

Склад родителей

Джули Н. из Аламо

После переезда из Айдахо дом и гараж у нас уменьшились, зато появился большой запущенный двор. Места для вещей очень мало. Старый сарай использовался только для хранения пауков-каракуртов да бездомных дождевых капель. В нем все зеленело и рассыпалось.

Альтернативы были, например, расширить гараж... Непрактично и дорого. Сараи Shed Shop милые и по пристойной цене. Сервис великолепный... грамотно, быстро и ловко. Если бы все строители в Калифорнии были такие молодцы! А дома вы строите?

В новом сарае мы храним садовый инвентарь; седла, с которыми я никогда не расстаюсь... чтобы там ни говорил муж, старые собачьи конуры, куда не полезет новая собака. Я даже шучу с родителями, что определю туда и их, когда они «выйдут в тираж». Они не возражают, потому что сарай такой милый.

Он превратился в «дворовое художество». Мы аранжировали его всякими старинными вещами. Это добавило характера. И мы даже разбили у сарая особый маленький садик.



Родительский склад

Компьютерный класс

Лайза Д. с семейством, из Ливермора

Хотим показать вам еще одну вариацию ваших чудных сараев. Мы с домочадцами превратили его в компьютерный кабинет, чтобы освободить в доме комнату под детскую для нового малыша.

Обычно мы все вместе проводим там вечера, и удивительно, как в этом сарае просторно и удобно. Там на сегодня 3 компьютера (общим счетом 9 жестких дисков), телевизор, 3 видеоплеера, сканер, 2 принтера, факс и это еще НЕ ВСЁ. И так удобно располагается на 12 квадратных метрах.

Все наши друзья в восторге! А если сравнить с пристройкой комнаты или



Детская комната

флигеля, то мы сэкономили примерно \$50 000! С сарайчиком не было никаких трудностей. Еще раз спасибо за чудесную покупку!



Для заходящих белок...

Ореховая хибарка

Дон С. из Сан-Хосе

Наш сарай – это многофункциональное строение, где живут старые краски, распылители, садовая мебель и орешки для окрестных белок. Орешков для моих белок там поместится определенно больше, чем я думал! Мы на 100% довольны сараем Shed Shop.

Гараж забит спортивным снаряжением

Дейв С. из Пало-Альто

У нас гараж был завален всякими обычными уличными штуками: велики, скейты, ролики и прочие спортивно-игровые снасти. И не осталось места для машин!

Мы приглашали специалистов, ставили стеллажи, вбивали крюки и чего только ни пробовали. Но все равно места не было, и с трудом извлекались и машины, и вещи.

Я выбрал Shed Shop среди всех прочих за:

- 1) отличные дизайн/материалы/конструкцию;
- 2) доброжелательный персонал;
- 3) возможность построить по индивидуальному проекту;
- 4) возможность приехать и посмотреть образцы на выставочной площадке.

Теперь все наши уличные игрушки хранятся в сарае.

Пусть цены у вас не самые низкие, зато есть несравненная ценность: грамотная, симпатичная, клевая команда. Я посоветовал вашу марку нескольким друзьям и соседям!

Машины в гараж, архивы – в сарай!

Терри С. из Сан-Рамона

У меня домашний офис, и приходится хранить клиентские досье за прошлые годы в четырех каталожных шкафах в гараже. Но вот мы купили новую машину, и теперь три машины нужно уместить в одном гараже... картотеку придется выносить!



Чтобы решить проблему, мы решили купить сарай Shed Shop – у них симпатичный вид и прочная конструкция. Сарай хорошо виден от соседей, и мы не хотели, чтобы зрелище вышло жалким. Картотека теперь стоит в сарае, там же аварийный запас на случай землетрясения и вода.

Чтобы подшутить над соседом (у которого нет сарая), мы с другим соседом (у которого сарай тоже есть) в июле вывесили на наших сараях рождественские гирлянды. Того парня, зажатого между нами, порадовал праздничный вид сараев, и мы все как следует посмеялись.

Мастерская и склад

Иоланда П. из Сан-Лоренцо

У нас на заднем дворе был старый металлический сарайчик, но слишком тесный и слишком старый, он насквозь проржавел и разваливался на глазах. Два года барахло копилось в гараже и в патио. Не оставалось ничего, кроме как ставить новый сарай. Предстояло решить, какого он должен быть размера, когда покупать и у кого. Побывав в Shed Shop и посмотрев кое-какие образцы, мы сразу поняли, что двигаться нужно в этом направлении.

Новый сарай служит нам одновременно мастерской и складом. Мы поставили там стеллажи и верстак. Среди складированных вещей удочки, походные принадлежности и горные велосипеды. Теперь и в гараже и в патио стало чище и уютнее. Ваши ребята все сделали отлично с начала до конца, так держать, молодцы.



Умное использование
пристенного пространства!

Мастерская Санта-Клауса

Карен У. из Редвуд-сити



Мы много лет назад превратили свой гараж в гостиную, и потому с местом для хранения скарба у нас традиционно большая проблема. Мне нравится, если во дворе стоит деревянная постройка – ее же видно из дому.

Я задумала на Рождество украсить сарай под мастерскую Санта-Клауса.

Кстати, муж мой тоже похож на Санту! В сарае у нас лежат всякие запасы, закупки впрок из Costco, елка и другие праздничные украшения. Но я и не думала, что сарай так здорово впишется в обстановку двора – смотрите на фото.

Фамильная ценность

Дейл, Нэнси и Келси С. из Фримонта

Прошлой весной мы смотрели в Сакраменто образцы домов, и там у одного на заднем дворе стоял детский домик для игр. Наша дочь Келси была от него без ума и только и могла говорить, какой он «классный». Да, он правда классный. И мы сначала хотели устроить ей такой домик для игр, но решили, что не стоит тратить столько денег на покупку, из которой девочка через несколько лет вырастет.



И тут мы прослышали про Shed Shop. Их постройки такие милые, что вполне сгодятся под игровой домик, но притом их можно использовать как кладовую, когда Келси вырастет. Когда мы к вам заехали, чрезвычайно милая девушка рассказала нам все о ваших сараях и какие могут быть варианты исполнения. Мы решили добавить еще одно окно, сделать голландскую дверь и ящик для цветов.

Мы завернули буклет Shed Shop наполовину в рождественскую, наполовину в деньрожденную обертку, и за обедом вручили Келси. Радость на ее лице стоила всех денег мира. Дожидаясь доставки, Келси только и делала, что вслух рассуждала, чем будет заниматься в своем сарае. Она выбирала цвета, в какие

его покрасить (желтый, сиреневый, зеленый), занавески, табличку с номером, почтовый ящик, садовую скамейку, книжную полку, коврик перед дверью и палас.

Келси часами просиживала в домике, фантазировала, играла. Мы не сомневаемся, что, когда она повзрослеет, наш сарайчик превратится из кукольного домика в личную территорию подростка, с креслами-мешками и бумбоксами. Мы надеемся, что этот игровой домик навсегда останется с нами. Представляем, как к нам в гости приедут внуки и мы им расскажем, с какой радостью мы с их мамой собирали этот домик... а потом будем смотреть, как они тоже в нем играют.

Стратегия 9

Принцип Фреда Хермана: «НУ, продажник»

Эрл Найтингейл однажды назвал покойного Фреда Хермана «величайшим американским тренером по продажам». Я думаю, заслуженно. Насколько я знаю, Фред – единственный продажник, которого Джонни Карсон¹ приглашал в Tonight Show. (Карсон сказал ему: «Вот вы великий продавец – продайте мне эту пепельницу». Фред повертел пепельницу в руках и спросил: «Ну, если бы вы ее покупали, сколько, вы думаете, с вас бы запросили?» Карсон назвал какую-то цену. «Продано!» – подытожил Херман.)

Я познакомился с работами Фреда Хермана, уже имея долгий опыт продаж, и жалею, что не знал его, когда начинал работать. Пожалуй, больше всего Фред известен тем, что сформулировал принцип «НУ, продажник», что значит: «НЕ УСЛОЖНЯЙ, продажник!». Это невероятно ценное правило, и я усвоил его на собственном нелегком опыте.

На моей первой работе, в издательстве, о котором я писал в начале книги, мне особенно хорошо удавалось заключать новые договоры с клиентами, которые могли установить у себя нашу без малого двухметровую крутящуюся стойку. Стандарт-

¹ Джонни Карсон (Джон Уильям Карсон, 1925–2005) – американский актер, 30 лет (1962–1992) вел шоу «Сегодня вечером на канале Эн-би-си».

ная процедура, принятая в компании, предусматривала, что книги для выкладки на стойку агент вместе с клиентом отбирает по каталогу. Поскольку стойка вмещала лишь около трети всего ассортимента, отбор оказывался довольно небыстрой работой. Приходилось обсуждать практически каждое наименование. И неизменно клиенту хотелось увидеть большее разнообразие обложек, чем позволял размер стойки. Я на практике выяснил, что комплектация стойки в среднем отнимает около двух часов.

А потом я обнаружил, что на 90% установленных мной стоек набор книжек практически один и тот же. Тогда я сделал вывод, что знаю лучше клиента, какой набор оптимальный, а обсуждая с ним те книги, что не попадут на полку, только напрасно трачу и его и свое время. Поняв это, я составил «стандартный ассортимент для стойки» – список, который брал с собой всякий раз, как продавал стойку новому клиенту. Все, что требовалось от клиента, – визировать приготовленную мной форму, и я ехал к следующему. Экономия времени: в среднем полтора часа на каждую новую стойку!

Неужели до меня это никому в компании не приходило в голову?

Непостижимым образом люди склонны усложнять собственную жизнь. Не знаю, почему, но знаю, что это так. Я даже придумал этому явлению название: ползучая сложность. Сложности запутывают тебя, пока ты не видишь. А ненужная сложность порождает полный набор проблем. Поглощает время, высасывает энергию и вдохновение, зачастую смущает клиента – а смущенный клиент не покупает!

Безграничность выбора и тоска по «быстрой кнопке» в эпоху Новой экономики

Есть отличная книга Барри Шварца под названием «Парадокс выбора»¹, где автор объясняет, почему с экспоненциальным расширением выбора товаров и услуг потребитель в массе своей доволен все меньше. Казалось бы, чем больше выбор, тем удобнее потребителю, но на деле все по-другому. Десять марок дизайнерских туфель вместо трех – лучше, но 200 – нет. Я, например, люблю суп, но от головокружительного разнообразия сортов и видов одного только «кэмпбелла» у меня рябит в глазах. В прошлом году они придумали новую серию – V-8, но я, хоть режьте, не могу уразуметь, чем отличается кэмпбелловский овощной суп V-8, чем он лучше или хуже обычного кэмпбелловского овощного супа, или их же овощного супа высшего сорта или овощного супа отборного, и, честно говоря, на мой взгляд, покупка банки супа теперь требует слишком много раздумий. Потому я уже несколько месяцев его не покупал. Вот бы нашелся по-настоящему ловкий суповой продажник и сразу показал идеальный для меня суп – учитывая, что я диабетик, мне за пятьдесят, мне для работы нужно много энергии, я всегда тороплюсь, так что сложные в приготовлении отпадают, и цена для меня не имеет значения.

В формирующейся Новой экономике одним из способов конкуренции будет «разделяй и властвуй»: компании примутся состязаться даже с самими собой и постоянно добавлять на рынок новые и новые и новые варианты товаров и услуг. Однако это не согласуется с вечным цейтнотом нового потребителя, который постоянно на связи, постоянно бежит и делает несколько дел одновременно. И одна из причин, по которым реклама канцелярских магазинов Staples с «быстрой кнопкой» зацепила столь многих и так долго держалась – то самое желание простоты.

¹ Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». – М.: Добрая книга, 2005.

Не было лучшего момента обратиться к политике, которую я избрал тридцать с лишним лет назад: упрощать процесс решения для покупателя.

Когда вам удается заручиться доверием покупателя, он будет рад, если вы сами решите за него. Потому-то продажные стратегии типа комплектования многочисленных товаров или услуг в «пакеты» — один, два или три (не больше), из которых и остается выбрать, — всегда побивают самообслуживание или выбор по меню в плане процента «закрываемости» и среднего размера продажи.

На упрощении сложного можно разбогатеть

Недавно я видел интересную рекламу, в которой предлагал свои услуги некий копирайтер. Он именовал себя «профессиональным объяснителем», специализирующимся на «простом и понятном изложении сложных материй». Ровно это и вы должны делать, если хотите убеждать. (Жаль, что никто не делает этого для меня: не объясняет, как собирать купленную мебель или как разобраться с чертовым компьютером.)

Или вот я бился над одной почтовой рассылкой, продававшей сложный финансовый продукт неискушенным инвесторам. Две пробных рассылки подряд бездарно провалились. Мне-то казалось, что текст написан хорошо, ясно и увлекательно. Что послание потребителю весьма содержательно. Все было как следует. И лишь одна маленькая проблемка: рассылка не работала. Я перечитал эти письма вдоль и поперек и не мог найти никакой зацепки. Тогда мне пришло в голову добавить после текста простенькую диаграммку, показывающую — в виде комикса — самую суть продукта. Присоединение этого рисуночка, визуальное повторяющего сказанное в тексте, принесло кампании необычайный успех. Рассылка с иллюстрацией дала отличный результат. Один маленький рисунок сделал сложную схему простой и понятной.

П. Т. Барнум однажды сказал: «Разориться из-за того, что ты переоценил невежество американской публики, пока не удалось никому». Допустим, чересчур ехидный портрет американского потребителя, но он высвечивает крупную ошибку, которую снова и снова допускают большинство продавцов и маркетологов: они переоценивают интеллектуальный уровень потребителя. В Новой экономике кризис, может, и заставил потребителя стать разборчивее, но ума у него волшебным образом не прибавится.

Нормально, если вы уверяете, будто ваши клиенты умнее прочих. Это хорошо говорит о вас, не так ли? Мысль, что ты работаешь с «лучшим сортом» людей, тешит самолюбие. Но банковский счет от нее скорее страдает! Вот вам вернейший способ преуспеть в рекламе, продажах, маркетинге или искусстве убеждать (все равно, кого вы убеждаете, и насколько развитыми и умными их считаете): представляйте информацию в самой простой форме, говорите самым простым языком.

Упразднить департамент предотвращения продаж!

Во многих компаниях продавцы, как ни бегают, не успевают за департаментом предотвращения продаж: для них установлены процедуры, правила, политики и регламенты, затрудняющие продажу. Часто это происходит, когда в руководстве слишком большую власть забирают юристы или счетоводы. Не завидую, если и у вас на работе царят такие порядки. В тот первый и единственный раз, что я работал продавцом в штате, такой вредный департамент в нашей компании был, но даже более того: управленцев заботило все, что угодно, только не легкость и простота привлечения нового клиента и оформления отношений. Я придумал, как обойти инструкции, и разработал собственную, упрощенную и прямую процедуру. Может, и вам это под силу. Но если придется убеждать вышестоящее началь-

ство разогнать «предотвратительский департамент», то вот вам история, которая, вероятно, поможет обосновать вашу позицию. Можете смело присвоить ее себе.

Рядом с моим домом есть небольшая кофейня, где я иногда завтракаю. На прилавке рядом с кассой у них стоят три контейнера для пожертвований на разные добрые дела: на «Киванис»¹, на какую-то организацию слепых и на инвалидов войны. Как-то утром, опуская сдачу в один из этих контейнеров, я поймал себя на мысли, что каждый раз бросаю мелочь в тот же самый. Но почему? Несколько минут я простоял там, размышляя о своем поведении.

И наконец понял. Я раз за разом бросал сдачу в кружку для ветеранов...

НЕ потому что предпочитал этот благотворительный фонд другим;

НЕ потому что решил по каким-то соображениям жертвовать ему, а не другим;

НЕ из-за разницы в оформлении или облике контейнеров;

НЕ из-за каких-нибудь надписей на контейнерах;

НЕ из-за их расположения на прилавке;

НЕ по каким глубинным, логическим или эмоциональным причинам;

НО УЖ ТОЧНО не без причины.

Причина – единственная причина того, что я бросал мелочь всякий раз в одну и ту же кружку из трех – была в том, что...

...прорезь на этой кружке шире, чем на других.

¹ Kiwanis – международный просветительский и благотворительный молодежный клуб.

Стратегия 10

Продавай деньги со скидкой

Эта стратегия продаж критически важна в эпоху Новой экономики, когда в обществе возникла — или, если взять историческую перспективу пошире, вернулась — идея «ответственного потребления», и людям нужны более веские и убедительные основания, чтобы купить, что они хотят — и что вы хотите им продать. Тут есть и светлая сторона: практически любой товар можно продать в любой момент любому покупателю, если только этот покупатель хочет его купить, а у вас есть убедительная легенда на тему «деньги со скидкой». Категорически необходимо найти способ представить ваше предложение как продажу денег со скидкой.

Однажды меня нанял консультантом человек, проводивший тренинги по предотвращению воровства среди работников торгового зала и на маршруте доставки товара. В прошлом этот парень сам воровал и знал по личному опыту, как это делается (подобного рода кражи — огромная проблема, на которую не обращают внимания. Например, в среднем мини-маркете убыток от хищений равен или даже превосходит прибыль владельца). Мой эксперт обучал владельцев бизнеса, как исключить эти убытки, и слушатели впадали в экстаз. Благодарственных писем от хозяев магазинов и управляющих с указанием точных сумм, сбереженных в первые же недели и месяцы после семинара, у него было несколько полных коробок. В пись-

мах шла речь об экономии в тысячи долларов на один магазин. Некоторые крупные компании сообщали, что применение усвоенных на семинаре методов принесло им добрую сотню тысяч долларов в первые же пару месяцев.

Этот парень абсолютно не понимал, сколько он стоит. Брал всего \$500 за однодневный семинар и продавал только маленькую брошюру и шесть аудиозаписей с кратким содержанием семинара – все в одном пакете за \$30 с мелочью.

Признаюсь: это была наилегчайшая из всех маркетинговых задач, что мне привелось решать. Первым делом я посоветовал поднять цены. Я убедил его немедленно утроить тариф – с \$500 до \$1500. К его – но не моему – изумлению, протестов и убыли клиентов почти не было. Вскоре после этого мы опять подняли цену – до \$2500 – и клиенты лишь слегка поворчали. Даже при такой цене сделка оставалась столь выгодной для них, что никто не посмел бы громко роптать. По сути дела, за \$2500 они могли купить \$100 000. Кто отказался бы от такого? И у нас были все доказательства, чтобы эту возможность продемонстрировать. Не прошло и года, а плата выросла до \$7500, потом еще в два раза – до \$15 000, но на семинары по-прежнему хотело попасть больше клиентов, чем этот эксперт в силах был принять.

Весь маркетинг его услуг я построил на одном принципе: доказать, что мы продаем деньги со скидкой. Другими словами, мы показывали потенциальному клиенту возможность такой жирной и соблазнительной маржи, что отказаться, сколько бы это ни стоило, он просто не мог – если, конечно, мы обеспечим абсолютные доказательства, что все по-честному. И вот она секретная волшебная формула всего из шести слов: докажи, что продаешь деньги со скидкой.

Есть множество консультантов по ипотеке, аренде офисов, аудиту коммунальных платежей и сокращению фрахтовых расходов, которые гарантируют клиенту экономию в \$10 000 как минимум, запрашивая плату всего в тысячу или две долларов или процент от сэкономленной суммы. Кто откажется от такой сделки?

Вот такую картину денег-со-скидкой вам и нужно организовать и представить для вашего продукта или сервиса. И тот же основной принцип применим при обсуждении любых других финансовых транзакций. В общем, вы можете продать практически любой товар, если покажете покупателю, что этот товар (а не покупатель) сам оплачивает покупку, то есть достается, по сути, бесплатно.

**Секретная Волшебная
формула Всего ИЗ Шести слов**

Докажи, что продаешь деньги со скидкой.

**Безжалостная Истина
Дэна Кеннеди №8**

Лучший способ убедить ближнего расстаться с деньгами — показать, что предстоящий расход на самом деле вовсе не расход: что приобретаемый предмет обходится даром, или, еще лучше, приносит какие-то деньги.

Вы, наверное, не столкнетесь с ситуацией, где показать это можно столь же ясно, как в случае с моим экспертом по хищениям. Мне точно не довелось. Но сама технология в той или иной степени применима к большей части бизнесов. Возможно, придется крепко подумать, поизучать ситуацию, проявить терпение, но уверяю вас: дело того стоит, и еще как.

Иногда это очень зависит от тех, кому вы пытаетесь что-то продать, и, хотя я собираюсь поговорить об отборе клиентов ниже, сейчас уместно будет упомянуть «фактор адресата» и его влияние на ваш доход и успех в продажах. Во множестве слу-

чаев единственным фактором, существенно влияющим на доход продавца, оказывается выбор потенциального покупателя. Не товар, который он продает, с его достоинствами и недостатками, не цена, не конкуренты, не квалификация самого продавца. А тот, кому он хочет продать. Косные рекламисты и продавцы, не желая признавать, насколько значим «фактор адресата», упорно пытаются добиться прогресса, которого в принципе невозможно достичь улучшением предложений, совершенствованием презентаций, оттачиванием умений или наращиванием усилий.

Вернемся к нашему эксперту по хищениям: для него, когда его вознаграждение подскочило до \$15 000, в секторе продуктовой розницы определилась своя «точка оптимума». Частный владелец одного или даже двух расположенных по соседству магазинов был не лучшим кандидатом: проблема воровства у него есть, но общий объем товарных запасов в магазине и суммы продаж недостаточно велики. Корпорация с 30, 40, 50 магазинами тоже не идеал, потому что продавать приходится наемным бизнес-функционерам, а деньги-то крадут не у них. Предприниматель, владеющий сетью от 4 до 12 магазинов, — в самый раз.

Теперь возьмем, например, путешествие личным самолетом, будь то арендованный чартер или сверхзвуковой лайнер в паевой собственности. Услуга настолько дорогая, что для большинства деловых людей представить эту ситуацию как покупку денег по дешевке невозможно. Сам я, бывает, летаю в одиночку, и долететь из нашего дома близ Кливленда до Орlando и на другой день или через несколько дней — обратно может стоить \$15 000. А компанией Continental в первом классе не больше \$1500, или \$3000, если мы с Карлой летим вместе. Конечно, на своем самолете ты получаешь бесплатную парковку с подачей машины, и не нужно покупать журналы в аэропорту, но давайте серьезно. Одна из крайне немногочисленных категорий потребителя, которому можно такое продать как деньги со скидкой, — люди, чье время невероятно дорого стоит, будь то почасовая оплата или

заклучение мегасделок. Частнопрактикующие врачи, например пластические хирурги или эстетические дантисты, говорят о цене «времени у кресла». Вот один мой клиент, дантист, который берет с пациента от \$40 000 до \$100 000 и более, и за рабочую смену у зубоврачебного кресла ему в карман капает примерно \$20 000, а в очереди пациентов больше, чем он может принять, получается, теряет по \$20 000 за каждый день, пока находится в отъезде. Если он едет на семинар, теряя день на дорогу туда, день на участие и день на обратный путь, то лишается таким образом \$60 000. Если же он полетит на семинар на арендованном самолете, прибудет утром, выступит и тем же вечером махнет обратно, то «вернет» себе \$40 000. В похожей ситуации нахожусь и я: мое время, когда я работаю с клиентами или пишу, стоит примерно \$30 000 в день. Если я, выбирая арендованный самолет вместо обычного рейса, могу уложиться в меньшую сумму, значит, покупаю деньги со скидкой. Разумеется, чтобы мне вообще продать такую услугу, я должен быть человеком, которому по-настоящему нравится путешествовать таким способом, но дальше аргумент о деньгах со скидкой здорово помогает.

Подобный многоплановый образ идеального потенциального покупателя можно найти для каждого продукта на каждой ценовой ступеньке, и ваш доход и удовольствие от продаж тем резче пойдут вверх, чем больше вы станете продавать только своему идеальному покупателю.

Сунь деньги им в карман и подожги

Вы, конечно, слышали выражение «деньги прожигают карман». Так говорят о человеке, который то и дело тянется к бумажнику, потому что ему не терпится потратить свои кровные. С расчетом на этот зуд магазины мебели и электроники, автосалоны и другие заведения в период подачи налоговых деклараций сажают у себя специалистов по оформлению документов, которые бесплатно составят налоговую декларацию и обеспечат моментальный возврат вычетов — этот возврат тут же превра-

щается в уголь, прожигающий карман, и клиент, вполне вероятно, захочет погасить пожар прямо в магазине! Я немало на-продавал, суя клиенту деньги в карман и поджигая их. Вы тоже так можете. Позвольте объяснить.

В свое время я продал на миллионы долларов обучающих аудиопрограмм слушателям моих вечерних семинаров для врачей: семинары были бесплатными, но каждый участник в залог того, что приедет, должен был вносить депозит в \$25, который возмещался в конце семинара. Под занавес, проговорив «рекламу» и закрывая продажу, я применял «Коломбо»¹ – прием, названный в честь киногероя в мятом плаще, сыгранного Питером Фальком и знаменитого своим «Да, и вот еще что...» – и говорил «Да, еще один момент. Вы помните, что вносили \$25 в залог участия, и поскольку вы здесь и слово сдержали, ваши деньги вам вернут. Но мы прямо на ваших глазах удвоим возмещение: добавим своих \$25, чтобы вы сегодня могли вычестить из цены “Системы” полсотни долларов. Зачеркивайте цифру 499 и пишите на своем бланке 449».

Даже с аудиторией, которую многие из вас сочтут слишком искушенной для таких трюков, эффект получался удивительный. Моя политика была сунуть им в карманы по \$50 и поджечь. Не купив «Систему», «теряешь» \$50, а это обидно! Научившись на врачах, я с тех пор тысячи раз использовал такую «подводку» в режиссировании продаж. Принцип: сумма, которую вы только что потратили на продукт X, полностью засчитывается в оплату продукта Y, если вы покупаете его в оговоренный срок. В своей собственной практике я долгие годы зачитывал плату за первый день консультации в счет большего проекта, если клиент был готов на него подписаться, не сходя с места, и это давало мне почти 100% «закрытий с первого касания» по продажам на суммы от \$50 000 до \$500 000.

¹ «Коломбо» – детективный сериал, снимавшийся в США с 1968 г.

Идея проста: если клиент не покупает или недокупает, он «теряет» деньги, уже вложенные в покупку или «образовавшиеся» в кармане.

Организуя такую «потерю», ты полностью меняешь у потенциального клиента восприятие цены и переключаешь его внимание с суммы, которую он тратит, на сумму, которую он потеряет, если не решится действовать.

Я применял эту тактику и в других групповых продажах и индивидуальных продажах и даже в рекламных почтовых рассылках. Строго говоря, в прямом маркетинге скидки и бонусы, действующие до часа X, — это все применение той же стратегии.

Стань «продажником добавленной стоимости»

Многие профессиональные продажники ощущают угрозу коммодитизации, тем более что во многих областях рынка ситуацию — или по крайней мере ее восприятие участниками — усугубляет Интернет, радикально облегчающий поиск лучшей цены.

Несколько лет назад я выступал на национальной конференции Института сувенирной продукции, где собираются люди, торгующие брендованными раздаточными мелочами типа ручек, мешков для мусора, снежных скребков, брелоков и пр. Я начал свое выступление со слов: «Кто работает с ширпотребом, бросайте!»

После конференции я получил длинное гневное письмо от одной участницы: она назвала меня ленивым идиотом, который не почесался даже понять, в чем суть сувенирной коммерции, и оскорбил собравшихся призывом забросить бизнес.

Она не уловила мою мысль.

Другие люди и в зале, и в сувенирной отрасли — те, с кем я работаю, — поняли правильно: что их бизнес коммодитизируется, что «безделушки» люди ищут просто по цене, и что для

процветания нужно думать, как предложить клиенту «добавленную ценность». Чтобы как-то с этим бороться, некоторые разрабатывают многомесячные пошаговые четырехсезонные программы удержания и поощрения клиентов, подразумевающие одаривание теми же самыми сувенирами раз в месяц. Другие предлагают кастомизированные штучки для разных отраслей – вроде жемчужных украшений на День матери специально для рестораторов. Сам жемчуг – просто хороший и доступный для всех, такой же можно найти всюду, однако, когда он идет в наборе с готовым «пакетом» промопродукции, открытками, купонами, витринными наклейками, настольными призмами-меню и даже сайтом, сравнивать цену практически не с чем. Добавленная ценность сделала продажу возможной, да еще и по немалой цене.

Один из членов нашей ассоциации, Найджел Уоррал из компании Leisure Vacation Homes, сдает в Орландо, штат Флорида, дома для отдыхающих, и в этом бизнесе у него ценовых конкурентов полный Интернет. Но с добавленной ценностью – членством в клубе отпускников и организованными приключениями от экскурсий по закусилье Диснея до тренировки по программе астронавтов, ралли на редких машинах и многого другого – Найджел не только выделился среди других, но вообще «перевернул доску» и оказался единственным в своей категории. И еще я упоминаю его здесь потому, что, создавая респектабельный бизнес, упомянутый абзацем выше, он «пакетировал» арендные предложения и продавал предприятиям, чтобы те дарили их клиентам как бонус за покупку или иначе применяли для стимулирования продаж. Страничка из клиентской рассылки другого члена нашей ассоциации, Дианы Куто из Diana's Gourmet Pizzeria, содержит отпускной пакет Найджела как бесплатный бонус (см. рис. 10.1).

Недавно я покупал старинную машину у продавца из Флориды. Покупку предстояло доставить в Огайо, продиагностировать у хорошего механика, и, где нужно, отладить и починить. Предстояло также зарегистрировать ее и получить номера.

Автосалон, где я это авто купил, — а им управляет еще один член нашей ассоциации, умелый продажник Кит Маккроун из Automotive Specialty Services — обеспечил доставку и получил машину в Огайо, так что мне не пришлось затрудняться переговорами с транспортной компанией и перекраивать свой график, чтобы получить груз: по доверенности выправили документы и получили номера; продиагностировали машину и выслали мне на утверждение факс со списком необходимых работ; поставили в свой гараж, а потом в удобное мне время пригнали домой. Добавленной ценностью здесь было максимальное удобство: избавление от лишних хлопот — отличный способ добавить ценности самым разным покупателям, особенно если продаешь состоятельным или занятым людям.

Таковы насыщенные вопросы: как добавить ценности главному продукту вашего бизнеса, с тем чтобы отмежеваться от конкурентов и даже создать под себя целую рыночную нишу; избежать коммодитизации и не подпадать под сравнение с другими по цене; стать более привлекательным для определенных клиентов, даже если придется кастомизировать «пакет» из основного и дополнительных предложений под каждого индивидуально?

Одним словом, хватит продавать то, что у вас есть: пора продавать то, что клиенты хотят и не могут купить ни в каком другом месте — по крайней мере не могут купить в одной упаковке.

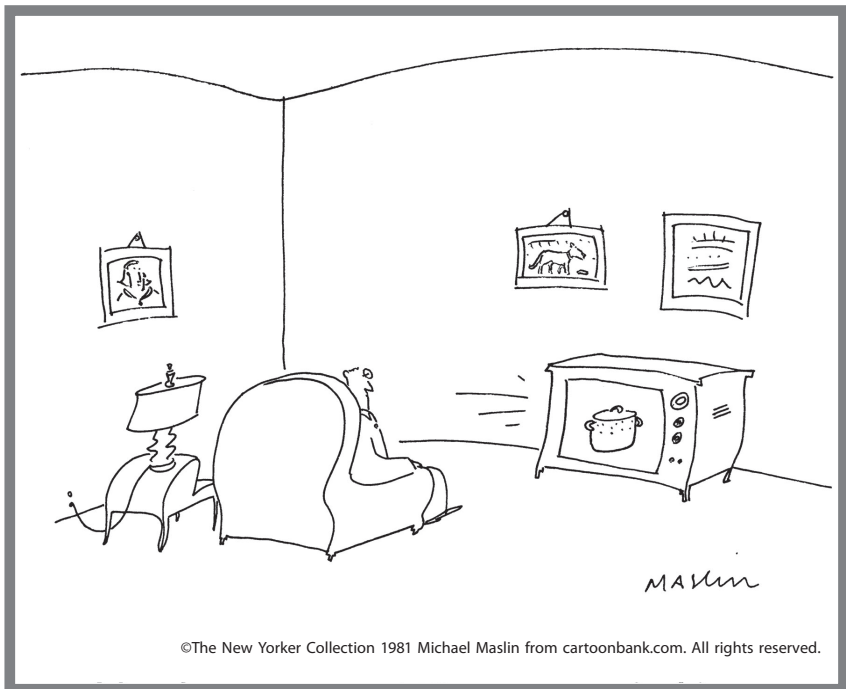
Продающие стратегии Найджела Уоррала

Поинтересуйтесь продающими стратегиями
Найджела на сайтах FloridaLeisure.com,
MyDreamsComeTrue.com,
и FriendsDon'tLetFriends StayInHotels.com.

Имей право сказать: «Никто другой не...»

Максимально лаконично Новую экономику можно описать двумя словами: повышенная требовательность. Требовательность к чему? Ко многому. Ко всему. Но главное требование — уникальность предлагаемых рынку благ. Для продавцов, которые упрямо двигают все те же товары и услуги, не добавляя никаких уникальных благ для своей клиентуры, Новая экономика будет трудным временем.

Большинство профессионалов ответит мне: «Но в нашем продукте нет ничего уникального!» Положим, но ведь нытьем этого не исправить, верно? Ключевое слово в последней фразе предыдущего абзаца: *добавлять*.



©The New Yorker Collection 1981 Michael Maslin from cartoonbank.com. All rights reserved.

Рис. 10.1. «Сколько вы готовы заплатить за все тайны вселенной? Не спешите с ответом! Мы добавим еще набор из шестилитровой кастрюли для спагетти и кастрюли для гребешков. Что теперь скажете?»

Один из членов нашей ассоциации – весьма успешный финансовый консультант, чьи клиенты – владельцы бизнесов с инвестируемыми активами стоимостью от \$5 млн до \$15 млн, а специализация – вопросы наследования. Раз в квартал он проводит трехдневные «штабы» для всех клиентов, куда приглашает крупных юристов, психологов, писателей и экспертов по семейному бизнесу. Клиентам он говорит: «Никакой другой финансовый консультант не соберет вместе 50–100 владельцев семейных бизнесов, находящихся в похожей финансовой ситуации, чтобы они могли познакомиться, обменяться идеями, помочь друг другу советом и даже договориться о возможном стратегическом партнерстве». Ключевые слова: «Никакой другой финансовый консультант не...»

Создание добавленной стоимости из ничего

Продавая свой аудиокурс рекламы и маркетинга, а равно и членство в «Круге посвященных», я нередко прикладываю «критический купон», который позволяет прислать мне для разбора рекламу, брошюру, продающее письмо и пр. и получить отзыв, что сделано удачно, а что оставляет желать лучшего. Это называется «получение второго мнения», и за такую консультацию я обычно беру от нескольких сотен до нескольких тысяч долларов, в зависимости от сложности разбираемого материала. Можно смело утверждать, что каждый купон стоит как минимум \$100. К аудиокурсу, который на многих моих семинарах продается за \$278, я прикладываю 3 купона, так что, купив на \$278, клиент получает на \$300 добавленной ценности. (В конце главы прилагается образец купона (рис. 10.3). Это только пример, не дающий права на консультацию.)

Занятно, что многие продавники зачастую даром предоставляют услуги, имеющие свою ценность, потому что не могут продемонстрировать и исчислить их добавленную стоимость. Другие ошибаются, предлагая «безлимитные» сервисы, которые тем самым нельзя нормировать и оценить. Если

я скажу, что вы можете присылать мне материалы для разбора круглый год в любое время и сколько хотите, стоимость моего предложения никто не сможет определить, так как вы не знаете, сколько раз им воспользуются, и условия его будут туманны. Если же я даю вам три сертификата стоимостью по \$100, мы можем легко договориться, что услуг будет на \$300. Ирония в том, что три купона – предложение, ограниченное по сравнению с безлимитным сервисом, однако более убедительное для клиента.

Зачастую у продавца есть несколько возможностей усилить ценностное предложение, просто нормировав, исчислив и оценив услуги, включенные в стандартный пакет.

Создание добавленной стоимости по номинальной цене

Одно из великих благ Интернета – безразмерная «книжная полка» практически бесплатно. Золотые и бриллиантовые участники «Круга» получают доступ на закрытые сайты, каждый из которых содержит набор архивов, в том числе архив рассылки «Маркетинговые письма без дураков» и других, расшифровки моих интервью с ведущими рекламистами, маркетологами и экспертами-продажниками, статьи, каждый месяц дополнительную радиопрограмму и другие подборки, многие с оглавлением. Доступ на сайты – это еще и возможность общения с другими членами ассоциации в сетевых сообществах. Эти ресурсы расширяются и месяц от месяца становятся все ценнее. Существенная добавленная ценность для членов ассоциации, нам же предоставить ее не стоит практически ничего.

Такой же подход могут использовать и используют многие бизнесы. Из членов нашей ассоциации, о ком мне известно, доступ на закрытые сайты с информацией дают своим клиентам юристы и аудиторы, мануальные терапевты, продавцы сувенирной продукции, продавцы страховых полисов, риел-

торы, один производитель фармацевтического оборудования и десятки других специалистов.

Еще дополнительную ценность создают бонусы, гарантии и талоны, спецобслуживание, скидки завсегдагам и клубные карты – дайте волю воображению и найдите вариант, оптимально укладывающийся в ваш бизнес. Добавленная стоимость позволяет вам сделать «основной» продукт «бесплатным».

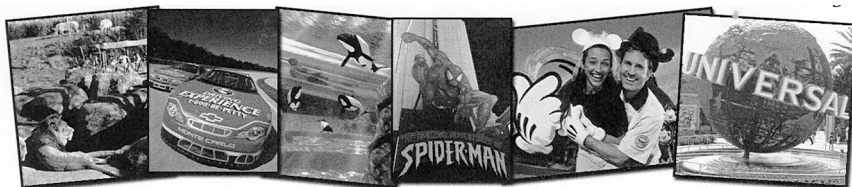
Членство В «Круге посвященных»

Узнать, как мы обеспечиваем для членов нашей ассоциации дополнительную ценность, можно, приняв мое предложение — три **БЕСПЛАТНЫХ** месяца в статусе «золотого участника».

Вы будете даром получать рассылки, вебинары и другие материалы, а также познакомитесь с закрытыми сайтами для золотых партнеров.

Чтобы начать немедленно, посетите
www.FreeGiftFrom.com.sales.

Выиграй 5 дней* в ОРЛАНДО



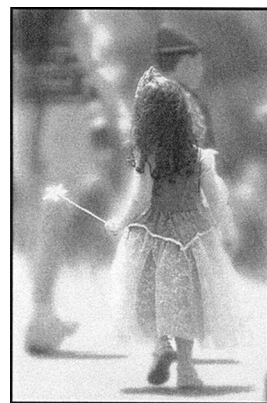
DIANA COUTO'S GOURMET PIZZERIA и Florida Leisure Vacation Homes объединили усилия, чтобы предложить вам 5 дней в солнечном Орландо, Флорида. Все, что нужно, – заполнить приложенный купон и отправить нам. Чтобы повысить шансы на выигрыш, сделайте заказ между 1 и 31 марта 2009 г. Каждый новый заказ повышает вероятность выигрыша.

Представляем Florida Leisure Vacation Homes.



Приезжайте в Орландо на отдых, семейное торжество, романтические каникулы, медовый месяц или просто насладиться солнцем Флориды: Florida Leisure Vacation Homes поможет вам спланировать волшебное путешествие.

Все наши бунгало оснащены отдельными подогреваемыми бассейнами и находятся в самом завидном курортном районе неподалеку от парка Disney World, киностудии Universal Studios, парков Sea World и Aquatica и многих других туристических достопримечательностей Флориды.



Florida Leisure Vacation Homes®
www.FloridaLeisure.com

* только проживание

Рис. 10.2. Страница из рассылки Diana Couto's Gourmet Pizzeria

\$100 Критический купон \$100

На подачу одного печатного текста: буклета, каталога, письма, рекламного макета или подобного промоматериала на разбор Дэну С. Кеннеди по почте.

Направляйте купон и материалы для разбора по адресу:

Dan S. Kennedy

Glazer-Kennedy Insider's Circle™

402 Jefferson Ave.

Towson, MD 21286

Порядок и условия

Купон действителен в течение 12 месяцев от даты приобретения. Оставьте от 4 до 6 недель мистеру Кеннеди на ответ. НЕ звоните по телефону: консультация предоставляется только по почте. На разбор принимаются равно законченные изданные материалы, черновики и «грубые наброски». Купон обеспечивается только оговоренными услугами. Дополнительные консультации — по контракту, при условии, что занятость мистера Кеннеди оставляет для этого возможность, о сумме гонорара справляйтесь у мистера Кеннеди.

Предупреждаем, что все материалы, направленные на разбор мистеру Кеннеди, в том числе — по критическим купонам, могут быть опубликованы как примеры в печатных работах, им создаваемых или редактируемых. Материалы, отправленные на разбор, не возвращаются. Не отправляйте материалы, которые вы не хотели бы предавать огласке.

© 2009/GKIC LLC

Рис. 10.3. Критический купон

Стратегия 11

Всегда сравнивай божий дар с яичницей

«**Н**у, сравнил божий дар с яичницей!»
Уверен, вы такое слышали не раз, и призываю вас поскорее навсегда выбросить эти слова из головы! Секрет: чтобы преодолеть ценовое сопротивление, как раз и нужно сравнивать божий дар с яичницей! Приведу пример из собственного опыта.

В свое время я за четыре года построил крупнейшую в Америке маркетинговую школу для мануальных терапевтов и дантистов, проводившую семинары и продававшую учебные материалы. На семинарах я предлагал участникам годовой курс-подписку из 12 аудиопрограмм о практическом продвижении и различных аспектах успеха. С учетом бонусных программ было общим счетом 18, и стоил весь курс \$499.

В то время средняя цена на большинство аудиопрограмм по любым темам равнялась приблизительно \$10. Выходит, мой курс мог продаваться только по \$180. Но я запрашивал 275% от среднего. Маркетинг через бесплатные семинары диктует свои цены, там большие издержки. Кроме того, курс содержал такие ценные и специальные знания, что мы считали вполне справедливым запросить подороже. Но как ясно и убедительно обосновать такую цену покупателю? Очевидно, сравнив яич-

ницу с другими яичницами, то есть наш товар с подобными товарами, мы пролетаем.

Поэтому мы сравнивали аудиопрограмму с семинарами. Курс ведь был основан на содержании наших семинаров, но чтобы получить информацию там, врачу приходилось выложить не одну тысячу долларов только за участие, не говоря уже о том, что нужно на неделю оставлять практику (а это немалый убыток), провести выходные вдали от семьи, потратиться на дорогу и гостиницу и пр. Учитывая все обстоятельства, мы заключили, что, купив аудиокурс, клиент экономит \$3000 с лишним!

Сравнив божий дар с яичницей, я вывел убедительный аргумент – экономию (тут работает еще и стратегия 10: предлагай деньги со скидкой).

В приложении 11.1 вы найдете «Большой урок месяца», перепечатанный из моей почтовой рассылки «Маркетинговые письма без дураков». Этот урок называется «Подтасуй карты». Там содержится еще один пример сравнения божьего дара с яичницей.

Большинство рекомендаций по преодолению ценового сопротивления — туфта

Если пытаться преодолеть ценовое сопротивление аргументами о высоком качестве, лучших условиях и т. д., то продажа становится трудной задачей. Люди ценят высокое качество товаров и услуг, но при этом не хотят платить высокую цену. С этим напрасно бьются многие продавцы.

Куда проще и полезнее поменять условия сравнения. Выигрывайте, сравнив божий дар с яичницей, и уж потом закидывайте «превосходное качество без всякой наценки».

Такая тактика применима и при острой конкуренции, и даже на ценовых торгах. Однажды я консультировал одну производственную компанию в ситуации ценовой войны: она

постоянно проигрывала торги конкуренту с меньшими ценами. Я сказал: «Что-то следует поменять». Мне ответили: «Никак. Снижать цены дальше мы не можем». Я продолжил: «Если опустить цену нельзя, значит, нужно, наоборот, поднять ее — но при этом придется сменить правила игры». И мы стали менять спецификации по конкретным предложениям, добавлять ценности, пакетировать товары с услугами, продлять гарантийный срок, включать в цену доставку и доводку. И потом составили список «Как сравнивать наше предложение с другими». И когда это все было исполнено, клиент стал получать проекты, которые раньше доставались конкурентам, просившим меньшую цену.

Благоразумный продажник выучивается менять правила игры, чтобы обеспечить себе решающее преимущество. Забудьте о «честной игре». Выбросьте из головы всю чепуху насчет «состязаться на равных условиях». Эти штампы лучше всего выжечь лазером подчистую. Всю жизнь вы слышите, что нужно «играть по-честному», и эта обработка на подсознательном уровне может помешать вам сейчас. Продажи в конкурентной среде — это именно поиск и придумывание нечестных преимуществ для себя.

Именно так я и поступил с моим клиентом. Изучив его производство, я обнаружил возможность обеспечить складское хранение и доставку с гораздо меньшими издержками, чем у конкурентов. Добавив в коммерческое предложение эти услуги, мы сделали его самым привлекательным даже при относительно высоких расценках.

Специализация и кастомизация не дадут сравнить вашу яичницу с другими яичницами

В одном из выпусков своей рассылки «Маркетинговые письма без дураков» я привожу рекламу фирмы, выпускающей пищевые добавки для улучшения зрения, предназначенные для охотников и рекламируемые в охотничьих журналах. Неведомо для читате-

лей этих журналов та же компания рекламировала те же самые добавки под другим ярлыком в магазинах для пилотов-любителей. В действительности питательных веществ, способных улучшать зрение, не так много, и природа зрения одинакова у всех, так что в точности те же добавки можно купить в любом магазине натуральных продуктов значительно дешевле. Но большая часть целевой аудитории не сравнивает цены, потому что продукт предназначен для специфической группы потребителей, и, рекламируя его в специальных изданиях, читаемых только этой узкой группой, продавец создает себе зону, очищенную от конкуренции и сравнения. Тот же самый принцип работает и в продажах один на один, в личном контакте, будь то продажа конечному потребителю или в бизнес-сегменте. Добейтесь, чтобы вас воспринимали как специалиста по определенной группе потребителей, с услугами и продуктами, предназначенными только ей, и используйте эту позицию для создания зоны, свободной от конкуренции и сравнений, где и будете продавать. Более глубоко этот вопрос разбирается в главах 36 и 37 моей книги «Жесткий маркетинг на состоятельных».

Соответственно, выбираем стратегию кастомизации. Продолжим разговор о биодобавках. Если я сам выбираю витамины, минералы и травы и сам иду в магазин, открываю каталог или лезу в Интернет, чтобы их купить, то у меня есть определенные ожидания в плане допустимых трат — и если мне нужен, например, рыбий жир с омега-3 кислотами, я спокойно могу найти самый дешевый на рынке или сравнить продукцию разных производителей: источник, эффективность, цену. Но если я прихожу к своему врачу, и он, пошелестев пачкой всевозможных анализов: крови, волос и т. д. и т. п. выписывает мне персональный рецепт с указанием точной дозировки в миллиграммах и тут же предлагает мне купить необходимую комбинацию препаратов, возьму ли я рецепт и пойду с ним искать дешевые аналоги? 99% людей не пойдут. Они вообще не побеспокоятся о цене. И купят по рецепту. Почему? Причин три — и вам нужно окружить покупателя всеми тремя:

1. Совет исходит от авторитетной фигуры, не воспринимаемой как «продавец».
2. Потребитель сам ищет специалиста и хочет от него совета и конкретного рецепта.
3. Продавец предлагает кастомизированный, индивидуальный продукт.

Вот *ваш* рецепт – если вы хотите, чтобы вашу яичницу никогда не сравнивали с чужими.

ПОДТАСОВАТЬ КОЛОДУ

Если вам случалось гулять по сельской ярмарке, то и вы, скорее всего, кидали деньги на ветер, ввязавшись в до смешного простую с виду игру и ничего не выиграв или получив в обмен на свои 38 баксов двухдолларовую мягкую игрушку. Сбей высокий алюминиевый бидон для молока набивным мячом. (Мячи хитрые, тормозят в полете, а у бидонов утяжеленные днища.)

Закинь монетку в один из сотни круглых аквариумов с водой. (Аквариумы составлены слишком плотно, края загибаются внутрь... монетки отскакивают.) И так далее. Все эти забавы жульнические. В Вегасе сразу об этом предупреждают, хвастая, что автоматы возвращают 97% всех опущенных туда монет и ни центом больше. (Так вас искушают возможностью выиграть там, где точно проигрывают все. Но казино не проигрывает никогда.) Боб Ступак, которого я немного знал — человек, превративший (не без помощи прямого маркетинга и рекламных акций) Vegas World из одноэтажного притона с «однорукими бандитами» в огромный «последний отель на Стрипе», ныне именуемый Stratosphere — приглашал эдисонов из Массачусетского технологического института создавать игры, где выигрыш казался бы более возможным: кости, где любая комбинация дает «пойнт», блек-джек в открытую и проч., но эти игры были так «подкручены», что процент выходил еще больше в пользу казино, чем у обычных! Хозяева заведений, где идет «азартная игра», никогда и нигде не полагаются на случай. Они жульничают в любой игре. (Большой урок № 1 на Новый год.)

Реклама, маркетинг и продажи в чем-то весьма сродни казино: сходств слишком много, и они слишком сложны, чтобы разбирать их сейчас. Но они требуют, чтобы и вы, продажники, подтасовывали колоду. Одна из техник подтасовки, которую я преподаю всюду, начиная с книги «Жесткие продажи (No B.S. Sales Success)» и далее везде: всегда сравнивать божий дар с яичницей и никогда — с другим божьим даром. Сравнительное суждение, выносимое потенциальным клиентом, контролируете вы. Ни клиенту, ни другим продавцам вы НЕ даете устанавливать правила сравнения. (Большой урок № 2.)

Ниже приводится пример крайне успешного применения этой техники из практики старинного участника нашей ассоциации, Пола Джонстона — владельца компании The Shed Shop, которая выпускает садовые сараи, продающиеся по ОЧЕНЬ высокой цене: от трех до шести раз дороже сараев Lowes, HomeDepot или любого другого

из тех производителей, что усиленно рекламируются на рынке. **А как продать по цене в 300% или 600% против известных конкурентов, активно рекламирующих товар дешевле?** Подтасовать колоду. ТОЛЬКО ТАК: подтасовать колоду. В случае Джонстона фокус в том, что он переключается с разговора о сараях (конструкция, качество, туда-сюда...) на человеческие истории потребителей: как они пользуются сараями, какое удовольствие от этого получают, как гордятся этим. Но здесь есть и второй фокус: НЕ сравнивать свой сарай с другими сараями, а сравнивать приобретение сарая с реконструкцией дома или пристройкой комнаты. Если у вас все в порядке с критическим мышлением, то, увидев в IQ-тесте список с одним лишним элементом: «садовый сарай», «арендованный сарай», «грузовой трейлер» и «пристройка комнаты», вы зачеркнете «пристройку комнаты». По сути дела, сравнивать покупку сарая с пристройкой комнаты — все равно что сравнивать автомобиль и сверхзвуковой самолет, упирая на то, насколько дешевле обойдется содержать автомобиль. Смех, да и только. К счастью, продажи и критическое мышление у покупателя столь же далеки друг от друга. (Большой урок №3.)

Стоит ли тратить \$40 000 на пристройку новой комнаты?.. Когда примерно за \$3500 вы моментально получите драгоценное пространство в виде сарая нового поколения, построенного компанией Shed Shop

На снимке — верхняя часть рекламного макета Shed Shop с шулерским сравнением. Кстати, если вы были на декабрьских «Холодных звонках», то слышали, как «лейтенант Икс» описывал блестящее применение той же тактики, позволившей ему взять по \$78 в месяц за продукт на рынке, где многочисленные конкуренты рекламируют его по «стандартной», нормальной и обычной цене в \$28. Он берет с клиента \$280.

А это значит, что ему нужно всего 1282 покупателей, чтобы сделать намеченные \$100 000, а не \$3571... Если бы привлечение каждого клиента стоило, скажем, \$150, то для создания бизнеса с оборотом \$1,2 млн

Why spend \$40,000 for a room addition? ...when for about \$3,500* you can instantly get valuable extra space with today's new-generation sheds built by *The Shed Shop*

shed
A better home storage

Since 1989... Thousands of Bay Area homeowners have discovered the easy and inexpensive way to get more space for their homes

Who else wants to solve their space needs?

Do you need more space?

- Is your home swarming with possessions, & transoms you just can't get rid of?
- Tossing your stuff in the garage, while your new car sits outside?
- Things getting ahead of your old, ugly, leaky, noisy shed?
- No place to enjoy your favorite craft or hobby?
- Tired of watching money go self-storage rental?
- Need space for your business/office?

In the past, solving these problems meant choosing between an expensive room addition or a cheap ugly shed. But now we offer a breakthrough alternative: attractive sheds that retain the value of your home without breaking your budget. *Shed Shops* are built to last you can use them for dozens of different space needs. Just look at what our customers have done with their *Shed Shop* shed.

Let me be clear. We do not recommend that you purchase a shed with the idea of adding plumbing and converting it into living space. But for dozens of other uses, a *Shed Shop* shed may be your perfect solution. You can convert a *Shed Shop* shed into a hobby room, workshop, playhouse, home office, art studio. Just having more dry storage storage space can clean up the living already have to make your home more comfortable again.

If you recognize real value, you will choose a *Shed Shop* shed. We build the perfect backyard shed for you. It will enhance the value of your home... and it's built and installed in just one day!

- No steel preservatives/chemicals
- No steel rotting
- No steel rusting
- No steel staining
- No steel staining
- No steel staining

"At last...at age 68 I have a playhouse again!" Ellen L. of Pleasanton

"I've tried every other shed...but this is the best!" Vicki of San Francisco

"My kids use it as their playroom. Now we store outside tools in the kitchen." Patricia M. of Fremont



Рис. 11.1. Из рассылки «Урок маркетинга без дураков» (No B.S. Marketing Lesson), большой урок 1/07

потребовался бы капитал \$192 300, а не \$535 650, а значит, нужного показателя можно достичь гораздо быстрее. Процент удержания клиентов тоже можно значительно повысить, потому что солидные прибыли позволяют многое делать для потребителя. И т. д. и т. п. Продажа по более высоким ценам и с большей прибылью, чем у всех остальных продавцов, соперничающих за внимание и лояльность ваших клиентов, дает много преимуществ. И одна из лучших стратегий, помогающих так продавать, — сравнение яичницы только с божьим даром и никогда — с другой яичницей. М-м, вкусно.

Стратегия 12

За бесплатным обедом

Есть старинная притча о короле, который собрал самых лучших ученых королевства дистиллировать мудрость веков. Сначала они вернулись с вагоном каменных табличек. Король повелел сократить и упростить. Они вернулись с энциклопедией. Король вновь потребовал проще и короче. В конце концов ученые явились с единственной фразой: «Бесплатных обедов не бывает».

Любой разумный и здравомыслящий человек знает, что это так. И при этом нам хочется верить, что возможны исключения! Именно поэтому в продажах так хорошо работают бонусы. Бонус — это подарок или бесплатная «добавка»: то, что покупателю дают даром, когда он что-нибудь купил. Бонусами бывают абсолютно любые предметы: от книг до «бьюиков».

Всякий раз, когда мы слышим слово «бесплатно», здравый смысл подсказывает, что нам врут. Если вы слышите это слова от рекламщика, торгового агента или продавца, это ложь. Если вы слышите их от политика, это еще более наглая ложь. И все-таки нам хочется это слышать и верить. Политики все так же нажимают на хьюилонговские¹ «курицу в каждую кастрюлю, машину в каждый гараж», и эти речи, похоже, с каждым выборами все популярнее. Считается, что первой разыграла гамбит «подарок за покупку» Эсти Лаудер, но сегодня это обычнейшая практика

¹ Хьюи Лонг (1893–1936) — американский политический деятель, сторонник «разделения богатства».

не только в косметической торговле, а всюду. Есть люди, которые верят, что им бесплатно наливают в казино!

Лично я люблю раздавать бонусы, когда продаю. За годы работы я дарил фотоаппараты, путевки на море, книги, обзоры, подписки, коллекционные альбомы репродукций, консультации, ювелирные украшения и многое другое при личных, групповых и почтовых продажах. Дам несколько советов по применению бонуса:

- Не дарите то, что продаете. Как правило, это неблагодарная практика: она обесценивает ваш товар или услугу.
- Предлагайте такие подарки, которые людям хочется получить для себя. Даже если ваш покупатель – корпоративный клиент, лучше всего предложить роскошную личную вещь – по крайней мере как один из вариантов.
- Дарите то, что люди хотят, но редко покупают себе. Я заметил, что бонусом часто берут какие-то предметы, которые никогда бы не купили отдельно. День в спа-салоне – соблазнительный бонус для клиентки, которая обычно не тратится на такие излишества.
- Бонус должен иметь какое-то отношение к вашему предложению или к самому клиенту (покупателю). Он не обязательно должен быть связан с продуктом, который вы продаете. Хотя и может. Или может быть связан, наоборот, с потребителем.

Как с помощью лакомого бонуса завершить трудную продажу

Компании, напрямую торгующие домашними охранными и пожарными сигнализациями, уже много лет полагаются на привлекательные бонусы. Пожарная сигнализация нужна и должна стоять в каждом доме, тем не менее никто не хочет ее поку-

пать, и потому продажа трудна. Чтобы дожать клиента, продавцы обычно предлагают бесплатный бонус: изящный набор хрустальной посуды или столового серебра, роскошный ювелирный гарнитур или оплаченный отдых на курорте. Так покупатель, приобретая действительно необходимую вещь и исполняя, что должен, может получить то, что действительно хочет. Бонусом часто становится такая вещь, на которую клиент никогда бы не потратился сам, но будет рад возможности получить «задаром».

Бонусы и «масштабные» продажи

Бонусы используются даже в переговорах. Закрывая один крупный консультационный подряд, я «вбросил» полное собрание своих книг и обучающих аудиопрограмм. Розничная цена этого бонуса составляла более \$2500, но мне это стоило меньше \$300. В другой раз я подарил определенный объем личных консультаций бизнесмену, вложившему средства в одну из моих компаний. Продавая бизнесы, я тоже включал бонус в форме личных консультаций. И я знаком с бизнесменом, который сумел нанять знаменитого адвоката, добавив к оговоренному гонорару бесплатное использование личного самолета.

Один член нашей ассоциации, ипотечный брокер, ведущий дела с агентами по коммерческой недвижимости, покупающий и продающий многоквартирные дома, время от времени дарит агенту, обеспечившему самую дорогую сделку, отдых на гольф-курорте в Палм-Спрингс — а то, что он подчеркивает это в своих рекламных рассылках, приводит к нему немало новых агентов.

В дни недавнего кризиса один калифорнийский девелопер, возводящий роскошные дворцы над океанскими пляжами, стал давать покупателям в виде бонуса квартиры в центре города.

А еще один мой клиент оказывает услуги по размещению капитала состоятельным врачам. У него есть «приветственный бонус новому клиенту» — недельный отдых на Багамах, в шикарных апартаментах, которыми этот парень владеет. Один

месяц в году он отдыхает там сам, остальные 11 месяцев раздаривает новым клиентам.

Тактику «бесплатного обеда» можно применять каким угодно образом. Недооценивать или не замечать универсальность и действенность этой тактики – большая ошибка. Считать, будто эта тактика неприменима в случаях купли-продажи дорогостоящего продукта или услуг специалиста, при сложных переговорах или при работе с искушенным покупателем или инвестором – не меньшая ошибка.

Стратегия 13

Магия тайны

Ценность работы в известной степени зависит от того, насколько трудной ее считают другие. Например, в Америке люди признаются, что больше всего боятся выступать публично. Уму непостижимое число американцев страшится выступлений больше, чем рака, затяжной болезни или самой смерти! А вот для меня, например, выступление в аудитории — наверное, самое легкое из того, что я умею. Хотя я понимаю, что еще до того, как раскрою рот, уже зарабатываю немалое уважение слушателей просто тем, что берусь за дело, которое они находят ужасающе трудным. И гораздо, гораздо труднее выступать перед другими профессиональными ораторами, потому что для них в вещании с кафедры нет никакой тайны.

Кто станет платить фокуснику, если публика будет знать все секреты фокусов? Уничтожь тайну, и не останется продукта. Это справедливо в отношении большинства предметов. В продажах и маркетинге важно создать и поддерживать таинственность, волшебство, интригу и неповторимость.

Восприятие и есть реальность: легенда как секретный ингредиент

Особый соус McDonald. Формула колы. Секретный рецепт полковника Сэндера у KFC. Эти легенды создают флер таинственности вокруг совершенно банальных продуктов.

Нигде этот механизм не работает так наглядно, как в парфюмерно-косметическом маркетинге, где я изрядно насочинял реклам и инфомершиалз для фирменных продуктов и для розничных торговцев. Если вы не обращаете на эту продукцию особого внимания, в следующий раз в универмаге пройдите не торопясь вдоль полок с парфюмерией и косметикой. Вы удивитесь, сколько там разных марок, названий, цветов, запахов и всяких загадочных продуктов. А уж составные части и вовсе невероятные: роса, собранная исключительно с тюльпанов, растущих на солнечной стороне швейцарских Альп, вулканический пепел, водоросли из экзотических мест и даже баранья сперма!

Да, как бы неприятно ни было это слышать потребителям косметики, вся она, в общем, одинакова. Строго говоря, на каждую сотню или полусотню брендов, лейблов и серий приходится один изготовитель – и делается все это многообразие из тех же компонентов, а различаются товары лишь упаковкой, ценой и легендой.

Если отбросить таинственность, создаваемую легендами, знаменитостями и рекламами, останется одна базовая линия косметических продуктов, и цены будут ниже, где на 50%, а где и на 500%. Но эту косметику никто не станет покупать, и все возненавидят вас за то, что вы раскрыли секрет фокуса.

Создайте свою тайну

Разработать таинственную легенду под силу каждому. Есть, например, методика, которую я называю «отнимаемой продажей», и ее мы подробно разберем в пятой части этой книги. Освоение этой методики сказалоь на моем уровне дохода сильнее, чем любое другое знание из обнаруженных или усвоенных мной, так что не пропустите эти главы. Вы увидите, что некоторые положения, признанные «основополагающими» для успешных продаж, не так уж беспорны.

Еще один «трюк» – придумать собственную загадочную терминологию для описания своих действий и продуктов, в точно-

сти как поступают производители косметики. В книгах «Психокибернетика» и «Новая психокибернетика», бестселлерах всех времен в тематике личностного роста, для описания человеческой психики и поступков используются термины, заимствованные из технологии наведения ракет и из робототехники, а еще специально созданная авторская терминология – АМУ (автоматическая подготовка успеха), театр сознания и др. – организующая и представляющая данные о самых обычных формах самопомощи, вроде визуализации. Некогда страшно успешная и знаменитая программа ЭСТ-тренингов окружила тайной свой неповторимый жаргон и терминологию. У них ты знал, есть ли у тебя «то самое», только если получил «то самое», а иначе ты просто не мог понять, что оно такое. Основатель ЭСТ Вернер Эрхард усвоил эту тактику напускания тумана раньше, работая в Mind Dynamics, тренинговой компании, принадлежавшей скандально известной сетевой косметической пирамиде Holiday Magic. На вводных семинарах такого рода программ те, кто уже «в кругу», увлеченно и счастливо беседуют на языке, практически непостижимом для участников-новичков. Поскольку «непосвященному», естественно, хочется стать «посвященным», такая ситуация сама по себе помогает продавать программу.

Я и сам, разрабатывая и преподавая рекламные, маркетинговые и продажные стратегии, настрогал немало оригинальных терминов, типа «соответствие послание–рынок», «упаковка шока и трепета», «маркетинг по ценностям», «трехшаговая эпистолярная система» и многих, многих других, с единственной целью – застолбить интеллектуальную собственность и добавить таинственности. Моему примеру последовали клиенты из всех мыслимых областей бизнеса: чистильщики ковров, дантисты, риелторы – практики и теоретики, финансовые консультанты выучились придумывать названия своим понятиям и процедурам, пояснять эти понятия и процедуры, иногда патентовать терминологию, и все это применять для пущей загадочности, для нагнетания тайны.

Среди истин, что я узнал, продвигая и продавая все те бесчисленные продукты, которые мне пришлось продвигать и продавать, есть такая: одно из самых действенных заявлений продавца – **короткая фраза: «У меня есть секрет»**. Люди на всех ступенях иерархии, от директоров до подметальщиков, отчаянно хотят верить в тайны – будто есть какое-то важное знание, которое от них прячут, известное кому-то, но не им, способное разрешить их величайшую проблему или удовлетворить острейшее желание. Кто сможет выставить себя продавцом секретов, тут же получит немалую власть.

Как сохранить тайну, сняв маску

Почти 20 лет назад я написал книгу «Продающее письмо» (*The Ultimate Sales Letter*)¹ – ее обновленное издание и сейчас на полках магазинов, – где перечислил и проиллюстрировал каждый из 28 шагов, который я делаю как профессиональный копирайтер рекламы прямого отклика, составляя письма и рекламу для клиентов за гонорар, начинающийся от \$50 000. Я расписал все свои действия, но все равно многие, прочитав книгу, по-прежнему хотели нанять именно меня. Зачем? Затем, что в моей работе, даже когда известны все этапы и процедуры, остается неосязаемый элемент творчества и загадки, привнести который так, как это делаю я, наверное, не каждому по силам. Кроме того, клиентов зачастую гипнотизирует сам факт, что у меня есть проработанная патентованная технология. Вот вам пример, как можно, показав свою закулисную механику, еще больше мотивировать аудиторию нанять вас, а не пытаться вас скопировать.

Несколько лет назад я видел, как Чак Дейли и Брендан Сур проводят занятие с командой Detroit Pistons, а потом управ-

¹ Кеннеди Д. Продающее письмо. Как правильно написать рекламное письмо, чтобы привлечь максимальное число клиентов. – М.: Гиппо, 2012.

ляют важной игрой. Я быстро учусь, так что мне показалось, будто я понял природу и мотивы их действий. Но я все равно не смог бы, применяя их методику, подключить к делу их опыт и талант. Я только стал ценить этих парней пуще прежнего. И если бы мне случилось владеть баскетбольным клубом, у меня хватило бы ума не брать на себя роль главного тренера. Я бы нашел и нанял лучших.

Если ваша работа внушает подобные трепет и уважение, значит, вы способны усилить загадку, показав свою кухню, а не пряча ее. Если ваша работа не внушает уважения и трепета, значит, вам стоит потрудиться и поправить дело!

Все старое становится новым — по крайней мере должно!

Еще один вопрос по теме часто ставит в тупик занятых в маркетинге людей — что нового? Однажды я подслушал, как торговый представитель в одной из наших компаний жаловался, что мы уже давно не запускаем новых продуктов. Я спросил его: «А все ли ваши клиенты видели все наши продукты?» Тот тут же согласился, что не все. «Значит, у вас есть для них новинки», — резюмировал я.

В рекламном бизнесе случается иногда такая забавная вещь: клиент хочет свернуть прекрасно работающую рекламную кампанию или вмешаться в ее ход только потому, что она ему надоела, и он думает, что публика тоже устала. Это ложный вывод. Некоторые рекламные кампании успешно идут и пять, и десять лет. Владельцам бизнеса реклама может наскучить, но для новых, впервые ее заметивших клиентов она в новинку. Как бы реклама ни намозолила глаза вам, для кого-то она еще секрет.

Я вынес это понимание из работы с клиентами. Я беру плату за сведения, которые мне давно известны. Для нуждающегося в них клиента они новы и ценны. Например, я кое-что знаю о том, как подобрать и получить адресный список рассылки практиче-

ски для любых целей. Если вам нужен список филаделфийских собаководов средних лет, выписывающих журнал *Better Homes and Gardens* и имеющих хотя бы одну кредитную карту, я знаю, где его достать. Для меня это обычная рутина. А вот для того, кто мечтает заполучить этот список, но не знает, как, и готов за него заплатить, это загадочный и впечатляющий процесс.

Чтобы успешно продаваться в Новой экономике, продукт вовсе не обязательно должен быть новым. Более того, многие потребители в эпоху Новой экономики, как никогда, полагаются на «проверенное». Ценят надежность и репутацию. При этом продукт нужно представлять так, чтобы он выглядел современным и ходовым, а для кого-то «пижонским», а для кого-то «остромодным». Потребители любят новинки, они не любят быть подопытными кроликами.

Не позволяйте себе утратить интерес или охладеть к своим самым испытанным и верным продуктам, нужность, ценность и привлекательность которых для потребителя давно доказаны. Однако необходимо почаще освежать презентацию этих продуктов. По правде говоря, вряд ли какой товар, сервис, персона или место могут быть загадочны сами по себе. Париж на Сене по сути ничуть не интереснее чем Париж в штате Кентукки, если отбросить его романтический ореол, образ и легенду. Если вы чувствуете себя обделенным, потому что ни у одного из ваших продуктов нет тайны, или, хуже того, тратите силы и время на поиски такого продукта, вам стоит сменить точку зрения и взять на себя задачу продавца, умеющего убеждать — придумать тайну самому.

Стратегия 14

Лучше буду тупым и упрямым, чем умным и нетерпеливым

Один мой приятель рассказывает притчу о глупой лягушке, упавшей в бочонок со сливками. Это была верная гибель, и другие лягушки, собравшись у края бочонка, смеялись и глумились над ней. Но лягушка была так глупа, что решила, будто ее ободряют, и оттого гребла все быстрее и быстрее, пока не сбила сливки в масло и не выпрыгнула из бочонка.

Существует опасность оказаться слишком умным: так хорошо все понимать и видеть все причины, почему задуманное не получится, не может и не должно получиться. И вот ты сидишь, придавленный всеми этими причинами, а глупая лягушка в соседнем квартале берет и делает!

Мне и сегодня, при всем моем опыте, постоянно приходится бороться с «излишней проницательностью». Да, она может быть излишней. Человек, слишком хорошо знакомый с методами, которые не срабатывали раньше, зашорен и не воспринимает новых идей, не хочет еще раз попробовать старые, но в новых условиях.

Как политика глупой лягушки принесла салаге доход матерого профи — сразу же

Помню, в самом начале моей лекторской деятельности на конференции Национальной ассоциации лекторов ко мне привязался один весьма успешный и знаменитый «матерый профи». Он великодушно объяснил, многословно и обстоятельно, как много я «должен пройти», прежде чем хотя бы надеяться чего-то достичь на поприще публичных выступлений. Этот парень нарисовал довольно мрачную картину: год за годом клянуть возможность выступить за мизерный гонорар или вовсе бесплатно, чтобы тебя начали узнавать. Он поучал, что если я заведу привычку держаться возле людей вроде него и следить за каждым их шагом, то, может быть, когда-нибудь из меня и выйдет какой-нибудь толк.

Наконец, улучив возможность вставить слово, я затронул денежный вопрос. Я хотел не разглагольствований о разных аудиториях, которые его слушали, и не о миллионах, которые он намотал, разъезжая, а поговорить о деньгах — единственной реальной мере ценности человека, товара или сервиса на рынке. Я спросил, на какие доходы могу рассчитывать в этом бизнесе. Его затянувшийся ответ увенчался цифрой «...до ста тысяч в год, лет через 10–15». «Прошу прощения, — сказал на это я, — но я за первый месяц работы сделал \$5000, и похоже, что \$100 000 за этот год я заработаю, за первый год. Я-то искал человека, который ворочает по-настоящему большими делами». Я и вправду достиг цифры в \$100 000 в первый же год, и потом зарабатывал выступлениями от \$250 000 до \$1 млн почти ежегодно.

Я рассказал об этом случае не ради бахвальства и не затем, чтобы пнуть того парня, но лишь для того, чтобы пояснить мысль: да, он знал все секреты мастерства. Понимал свой бизнес насквозь и вдоль и поперек. Рядом с ним я был глупой лягушкой. И некоторые вещи я делал «вручную» (например, лично ходил и предлагал свои услуги лектора по домам и по ком-

паниям). Но благодаря своему неведению, самоуверенности, терпению и решимости я получил впечатляющие результаты.

В следующий раз, когда наткнетесь на такого доку-все-знайку, что перечислит вам все причины, по которым у вас ничего не выйдет, бегите прочь. Кто он такой – и, если уж на то пошло, кто я такой, – чтобы сообщать вам, чего вы не можете? Когда я писал первую версию этой книги, в высшей бейсбольной лиге играл парень без руки. Интересно, сколько народу уговаривало его «ради его же блага» забыть о бейсболе? Специалисты по развлекательным паркам так смеялись над Уолтом Диснеем, что он выбежал из комнаты. Они сказали ему, кроме прочего, что устраивать в большом парке развлечений только один вход и один выход – глупейшая идея столетия. Таких историй я мог бы набрать целую книгу, включая несколько из личного опыта – когда разные «матерые волки» и коронованные гуру говорили мне, что я не смогу то-то и то-то, а я тут же шел и делал.

Увы, продавца, оказавшегося на новом месте, часто осаждают такие вот «матерые волки» – местные специалисты, все испробовавшие и точно знающие, какие методы не работают. Зачастую их представления и предубеждения не проверялись годами и давно не соответствуют действительности. Особенно, если речь идет о Новой экономике. Что годилось прежде, может быть не так ладно теперь, а что не работало, может выстрелить. Я готов еще долго приводить резоны за то, чтобы все выяснять самому.

А еще я за настойчивость – хотя и с оговоркой.

Было в моей жизни время, когда я возводил «настойчивость» на куда более высокий пьедестал, чем нынче. И в первых изданиях этой книги я писал о настойчивости без всяких предостережений, но теперь внесу кое-какие поправки. Грань между здоровой и похвальной настойчивостью и глупым вредным упрямством тонка. Все умные предприниматели и рекламисты научаются ценить гибкость. Как можно быстрее и безболезненнее убеждаться, что схема не работает, и переходить

к следующей пробе. Вместе с тем, обнаружив или вычислив многообещающую возможность, они с бульдожьим упорством и колоссальным терпением крутят ее так и сяк, отлаживают, пробуют и снова отлаживают, добиваясь максимальной функциональности. И значит, они крайне нечувствительны к скептическим мнениям ближних. Я бы предложил принять такие **три правила Новой экономики:**

1. Не бойтесь пробовать новые идеи и тактики или, если уж на то пошло, старые, но в новых условиях.
2. Немедля отбрасывайте те, что не оправдывают себя, какие бы надежды вы на них ни возлагали.
3. Терпеливо и настойчиво работайте с теми, у которых обнаруживается перспектива, что бы ни думали о них другие.

Ошибиться могут даже самые титулованные эксперты! Несколько лет назад в платиновой группе нашей ассоциации один из ее 18 участников, эксперт-маркетолог в области ипотеки, рассказал о новом радикальном подходе, который решил применять, продавая подписку на свои публикации. Я увидел в его идее три крупных изъяна и указал на них, заявив, что схема чревата слишком многими опасностями, чтобы ее стоило пробовать. Со мной согласились и остальные платиновые участники. Однако новатор не послушал нас и проверил свою идею на практике. Сегодня мы все используем его метод.

Успех — или неудача — ведет к успеху?

За 30 лет выступлений на публике я написал, чтобы использовать самому, 19 презентаций для «эстрадной продажи», увенчав эту стопку той презентацией, которую возил на семинары с Зигом Зигларом и разнообразные другие встречи в течение десяти весьма успешных лет. Каждая из презентаций принесла мне солидный доход. И каждая при этом начина-

лась с неудачи. Первые несколько раз каждая презентация давала неудовлетворительный результат, но зато я по реакции публики понимал, что сработало, а что нет. Подгонял текст и запускал снова, наблюдал, делал выводы и еще раз подгонял, пока мое послание не «выстреливало». К счастью, с каждым разом опыт суммировался, и поправлять приходилось все меньше. И все-таки успех сделали возможным моя готовность к неудаче и сама неудача.

Мой друг Тед Николас, знаменитый тем, что сам издал и продюсировал свою книгу-бестселлер «Как организовать корпорацию без юриста и меньше чем за \$75» (How to Form Your Own Corporation without a Lawyer for Under \$75.00) продал своих книг на \$200 млн с лишним при помощи собственноручно написанной и разосланной рекламы. Но и он радостно сообщил бы вам, что 8 из 10 его рекламных посланий не давали эффекта. Именно уроки неудач позволили Теду создать хитовые рекламы, что стабильно месяц за месяцем и год за годом «отбивали» издержки в двух-, трех-, четырех- и даже пятикратном размере. Подобную картину мы увидим у большинства специалистов, пишущих рекламу прямого ответа и занимающихся адресным маркетингом: по сути, это торговые агенты, только они не обходят клиентов лично, а за счет применения технических средств продают сразу многим.

Безжалостная Истина Дэна Кеннеди №9

Чтобы сделать торговую презентацию, дающую максимальный эффект, понадобится воля постоянно пробовать кучу разных схем, многие из которых окажутся бесполезными.

Только не путайте упорство и дар. Глядя на лучших в любом деле, включая продажи, поддаешься искушению признать

их гениями, и значит, отказать простым смертным, себе в том числе, в возможности с ними равняться. Однако на деле их нынешнее мастерство чаще всего — не дар судьбы, а плод железного упорства, методичного экспериментирования и совершенствования, отсева неработающих методов и применения успешных, а *это* умение может воспитать в себе каждый.

Стратегия 15

Хочешь успеха, успевай сам

Сегодня многие компании урезали транспортные расходы, а дальние поездки приносят столько хлопот, что и я кардинально поменял методы ведения бизнеса, а все человеческое общение, похоже, переместилось в электронную почту, теле- и видеоконференции, смс-сообщения, «Твиттер» и т.п. Однако бывают такие ситуации, когда дело решается только личным человеческим контактом и никак иначе, и всегда остаются важные и доходные продажи, которые можно совершить только путем личного общения.

Учитывая общее стремление к простоте, удобству, дешевизне и скорости «удаленного взаимодействия», я могу сказать, что в эпоху Новой экономики продажник, не жалеющий сил и времени на личные встречи, способен, как никогда прежде, повлиять на потребителя. Желание вскочить в седло и отправиться в путь сегодня дает особенно значительное конкурентное преимущество, но оно и прежде помогало вести дела.

Лет 30 назад у компании, которой я пришел управлять, случился конфликт с главным и нужнейшим поставщиком. Компания задолжала ему кучу денег, накопив море неоплаченных счетов, давностью до 150 дней. Он прекратил поставки. Отказывался работать даже наложенным платежом, требуя оплаты старых счетов. Главный финансист нашей компании пытался найти какой-то приемлемый для обеих сторон выход,

но несколько недель, потраченных на переписку и телефонные переговоры, не дали никакого результата.

Я позвонил поставщику и оставил сообщение для директора, что я лечу к нему для личной встречи, прибуду на следующее утро и останусь, сколько потребуется, чтобы все уладить к взаимному удовлетворению.

Я прилетел в Миннеаполис, арендовал машину и прикатил на завод нашего поставщика. Пять часов мы беседовали с президентом компании. Я дал ему излить обиду, показал, что у меня нет рогов, хвоста и трезубых вил, и объяснил ситуацию. В итоге партнер дал ход задержанным поставкам с отсрочкой оплаты и открыл кредит на новые поставки в нужном нам объеме, а на скопившийся долг мы оформили вексель с погашением в рассрочку без всяких процентов. Я абсолютно убежден, что при дистанционном общении выторговать такие условия никто бы не смог. И я никогда не забуду, как наш главный финансист уверял, что я лишь выброшу на ветер деньги и зря потрачу время, что он уже перепробовал все возможности и хитрости. Все. Кроме личной встречи. Этот урок я запомнил навсегда.

Покойный Марк Маккормак, знаменитый спортивный менеджер, с которым мы участвовали в нескольких семинарских программах, говорил: «Часто я лечу за сотни миль, чтобы встретиться с человеком лично, даже если могу все сказать по телефону». И я не сомневаюсь, что эта практика во многом объясняет его выдающиеся успехи как в привлечении и удержании лучших спортсменов и специалистов, так и в обеспечении этих спортсменов и специалистов многочисленными и выгодными контрактами. Марк охотно делал то, что большинство из нас делать ленится или скупится: лично встречался с людьми. Обратите внимание на эти слова: лениться, скупиться. Именно так. Совсем недавно я видел, как великолепная бизнес-возможность и потенциально взаимовыгодный союз растаяли в воздухе лишь потому, что клиент не внял моему совету и поленился или поскупился нанять самолет и вылететь на встречу.

Не пожелав раскошелиться на несколько тысяч и полдня потерпеть неудобства, он упустил миллионы. Конечно, никто не признается в лени или скупости, скорее вам споют о здравом смысле, огромной занятости и миллионе дел: зачем куда-то лететь, если все можно решить телеконференцией? Ответ: затем, что не можно.

Я разрешал крупные тяжбы, в непростых обстоятельствах договаривался о кредитах, добивался финансирования из частных и коммерческих источников, получал консультационные подряды на большие суммы и вообще выиграл много непростых продаж и переговоров, сделав все, чтобы лично встретиться с представителями всех заинтересованных сторон. Продавая конкуренту подразделение своего бизнеса, я не стал утруждать себя предварительными звонками или перепиской. Я позвонил президенту компании и заявил: «Я хочу прилететь и побеседовать с вами час или около того — обсудить идею, которая должна вас заинтересовать». Думаю, что, начав с личного контакта, я гарантировал успех своей миссии и на несколько недель сократил срок подготовки и заключения сделки.

В продажах ничто не заменит личное живое общение. В поиске клиентов я, безусловно, ориентируюсь на методы, чем-то заменяющие или просто обходящие личное общение, и о них я пишу в этой книге. Я ненавижу тратить свое драгоценное время на разговоры с людьми, которые не могут или не готовы у меня покупать. Вместе с тем я всей душой за личный контакт с тем, кто может и готов. Вообще говоря, если бы средний продажник мог перевернуть типичное соотношение временных затрат (80% — поиск возможных клиентов и 20% — сами продажи) и получить 20% — выход на клиента и 80% — собственно продажи, он бы вчетверо-впятеро увеличил свой доход, не меняя больше ничего и не повышая собственных компетенций. Именно поэтому вторая часть этой книги может пригодиться вам несравнимо больше любого другого текста, прочитанного вами за все годы работы!

Безжалостная Истина Дэна Кеннеди №10

Ваш финансовый успех непосредственно зависит от вашего умения тратить минимум времени на общение с людьми, не способными или не готовыми у вас купить, и максимум — на личный контакт с теми, кто способен и готов.

Часть II



**КАК РАЗ И НАВСЕГДА
ПОКОНЧИТЬ
С ПОИСКОМ КЛИЕНТОВ**

Не рыскать, а занять позицию

Я постоянно вижу, что для большинства продавцов слабое звено в алгоритме продажи – это поиск клиента. Средний продавец может, по крайней мере, сносно представить товар или услугу, если видит перед собой заинтересованного слушателя. Но искать таких слушателей терпеть не могут почти все продавцы, которых я встречал. Соответственно, они осознанно и неосознанно уклоняются от этого занятия, берутся за него, лишь когда заставит страшная перспектива голодной смерти, и выполняют из рук вон плохо.

И знаете что? Я тоже ненавижу искать клиентов. Если бы мне пришлось искать клиентов, консультационные подряды, заказы на книги и лекции, то я бы лучше зарабатывал вождением такси. Мне кажется, поиск клиентов – это грязная, нудная работа. По-моему, нет худшего способа потратить время, чем разливать перед людьми, которым твои слова до лампочки, которые не могут ответить согласием, даже если заинтересуются, и которые видят в тебе угрозу, от которой нужно защищаться.

И вот я говорю вам: по-моему, вы НЕ должны искать клиентов. Особенно теперь, в Новой экономике, когда потенциальные покупатели и клиенты, наученные рецессией, пятятся и бегут от приближающегося к ним продавца, будто от блохастой бешеной собаки с пеной на клыках – даже если он несет на вытянутых руках что-нибудь интересное. В обозри-

мом будущем традиционный поиск клиентов будет еще менее продуктивным, чем когда-либо прежде. Если люди видят, что вы заняты традиционным поиском клиентов, для них вы источаете ядовитые испарения.

Вместо этого следует сосредоточиться на позиционировании. *То есть так заявить о себе, чтобы подходящие, готовые к сделке потенциальные клиенты, узнав о вас, сами бежали к вам за экспертной помощью в решении проблем... или по крайней мере видели в вас того самого человека, которого нужно позвать на выручку.*

Кстати говоря, *потом* преследовать клиента – абсолютно правильная политика: когда он уже узнал о вас, первым сделал шаг навстречу и пошел на контакт. Отказываться от такого преследования – конечно же, глупость и безответственность. Но первый шаг должен делать клиент.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №11

Поиск клиентов — отстой.

Почему это так важно? Потому что когда вы являетесь к потенциальному клиенту и начинаете что-то предлагать, у него включается защита. Для него вы – человек, который пришел что-то отобрать. В этом исток «сопротивления продаже». Если же клиент сначала откуда-то узнает о вас и сам примется вас искать, рассчитывая на вашу квалифицированную помощь, защита у него отключена. «Восприимчивость к продаже» – вот что нам нужно.

Вот несколько каналов, по которым о вас могут узнать потенциальные клиенты.

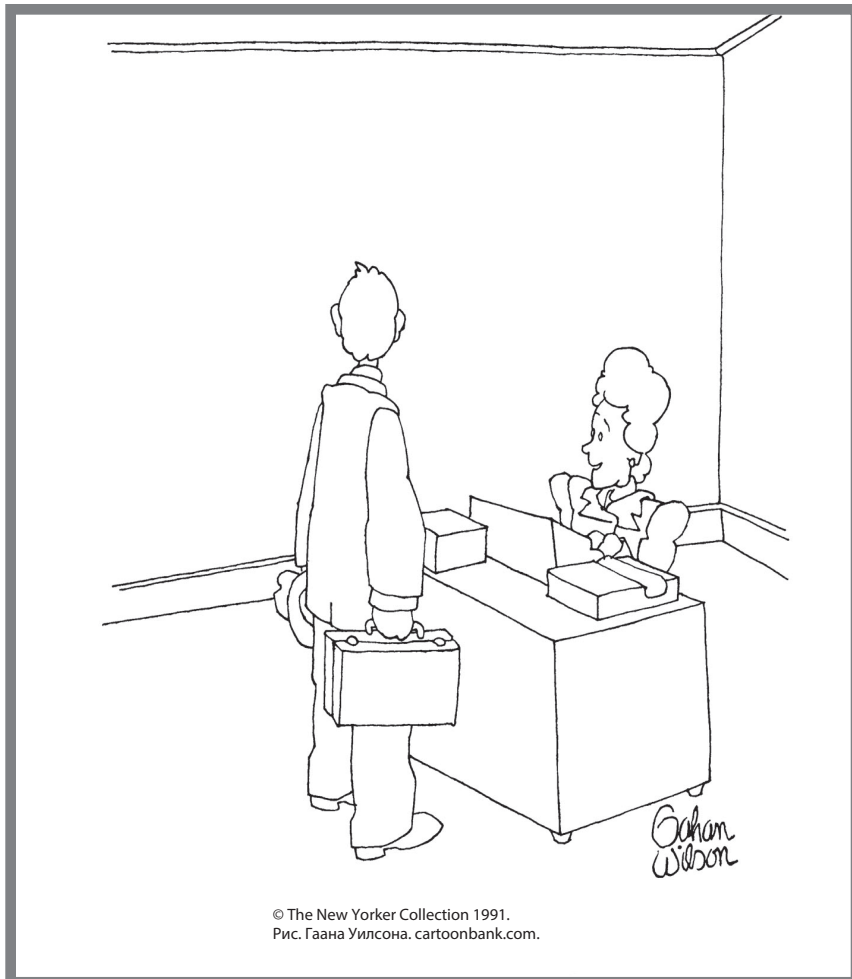


Рис. 16.1. «В кабинете мистера Смита нет дверей. Нужно проламывать стену»

Письменный текст

Писать и публиковаться – отличный способ помочь другим узнать о вас. Я написал бесплатно кучу статей для самых разных изданий и много работаю, чтобы мои книги всегда стояли на полках магазинов. Зачем? Затем, что деловые люди читают эти статьи и книги, приходят к выводу, что я – специалист,

который мог бы им помочь, и пускаются меня разыскивать. Если бы это я их разыскивал и выкладывал перед ними ту же информацию в виде продающего письма или брошюры или даже вручал бы свои книги, это не дало бы и десятой части того эффекта, какой возникает, когда люди узнают обо мне сами.

Как это относится к вам? Предположим, вы продаете автомобили. Напишите статью или возьмитесь вести колонку в местной газете о тонкостях и секретах купли-продажи машин и обо всем, что ей сопутствует. Например, сравните налоговые вычеты при покупке и при аренде автомобиля в пользу того или другого, объясните, на что стоит обратить внимание при выборе подержанной машины, дайте советы, как продавать старую машину и т.п. А если вы напишете целую серию таких материалов, то, глядишь, газеты, журналы, рекламники и профсоюзные вестники еще поспорят за право ее напечатать.

Книгу вы тоже можете написать. Нужны идеи? Как насчет «Признания автомобильного торговца: как НИ В ЧЕМ не прогадать при покупке»? Или: «Как помочь подростку купить первую машину и содержать ее». Или: «Все, что нужно знать женщине для покупки автомобиля». Напечатав книгу, раздарите с десяток экземпляров во все публичные библиотеки в радиусе ста миль от места, где вы торгуете машинами. Убедите местных книготорговцев взять ее под реализацию. Договоритесь с популярной автомойкой: пусть дарят вашу книгу клиентам как бонус. Можете даже сами рекламировать и продавать книгу по почте.

Несколько лет назад я консультировал доктора Роберта Котлера, пластического хирурга из Беверли-Хиллз, написавшего и издавшего книгу с восхитительным названием «Справочник потребителя по пластической хирургии». Благодаря этой книге и удачному выбору названия доктор Котлер получил репутацию писателя. Книга обеспечила ему приглашения на ток-шоу и лекционные выступления. Он рекламировал не собственные услуги, а книгу, и это оказалось едва ли не лучшей промокампанией для его практики. С тех пор доктор стал настоящей знаменитостью и даже пару сезонов вел популярное телешоу

Dr. 90210¹. Я использовал модели «Справочник потребителя...», «Официальный гид...» или «Советы профессионала...» в сотнях подобных посланий, создаваемых для клиентов из самых разных сфер деятельности. Одна из таких книг даже привела своего автора, владельца ремонтно-сервисной компании, в шоу Опры.

В дополнение к собственной книге или вместо нее можно писать для других, если ваши клиенты – компании: например, вы продаете рекламное время на радио, можно написать серию статей о том, как лучше рекламироваться на радио, и постараться опубликовать их в отраслевой прессе, рассылках, газетах и журналах. Еще можно писать и публиковать рассылку о случаях особо успешной радиорекламы и рассылать ее ежемесячно всем своим клиентам.

Сегодня широкие возможности для публикации и трансляции дают онлайн-медиа, и в первую очередь – личный блог и заметное участие в коллективных блогах. В Интернете любому легко опубликоваться, а некоторые блоги даже поднимаются до статуса газет и журналов. И хотя я твердо убежден, что никакие другие публикации не могут по силе воздействия равняться с книгой, все это стоит делать.

Публичные выступления

Публичные выступления – еще один весьма плодотворный путь привлечь благосклонное внимание людей, способных вести с вами дела. Он особенно эффективен тем, что с каждым выступлением вы обращаетесь сразу ко многим слушателям.

Откройте телефонный справочник ближайшего к вам крупного города и загляните в раздел «Клубы и объединения». В одном из городов, где я живу, этот раздел справочника состоит из более чем 2500 строк.

¹ Dr. 90210 – реалити-сериал (с 2004 г.), посвященный пластической хирургии. Место действия – Беверли-Хиллз (индекс района 90210).

Профессиональные объединения, гражданские организации, группы по интересам... Большинство из них проводит ежемесячные собрания. Как правило, нужны выступающие. Как правило, выступающим не платят.

Если я опять тот торговец машинами, и у меня есть лекция — «Признания автомобильного торговца: как НИ В ЧЕМ не прогадать при покупке», — то я свяжусь с местными отделениями национальных организаций и местными объединениями, начиная с буквы А: Аграрный совет, Американский легион, Американские субподрядчики, Ассоциация граждан и юристов, Ассоциация риелторов и пр. Мысль ясна. Я скажу этим людям: «Знаете, у меня есть лекция на 30–40 минут: занятая, веселая, она поможет вашим ребятам немного сэкономить при следующей покупке автомобиля».

Хотя мне как профессионалу за лекции платят, я и сегодня решаю, выступать или нет, в зависимости от того, насколько мое выступление поможет ценным потенциальным клиентам меня открыть. Десять лет подряд в крупной семинарской программе с Зигом Зигларом я объезжал 25–30 городов в год и выходил на залы до 35 000 человек. Зачем же я на прошлых выходных таскался из Феникса в Ки-Уэст, штат Флорида, выступать перед 65 слушателями за гораздо меньший гонорар, чем мне платили в программе Зига? А затем, что КАЖДЫЙ из этих 65 выложил \$7000 за недельный интенсивный семинар, где его научат применять новые техники прямого маркетинга в существующем налаженном бизнесе. Это были весьма подходящие потребители для сразу нескольких моих сервисов. И выступая там, я дал им возможность меня открыть.

Я начинал выступать на публике 35 лет назад, и у меня было совсем немного денег на продвижение и рекламу, зато было много времени. Я лично занимался телемаркетингом и бесплатно выступал на рабочих совещаниях продажников в риелторских агентствах, страховых компаниях и других предприятиях. В этих выступлениях я продвигал свои семинары. За один год я провел более 150 таких экспресс-презентаций. Эта прак-

тика позволила мне совершенствовать презентации и принесла более \$100 000 дохода благодаря рекламе семинаров.

Подобную тактику может применить практически любой продажник. Платиновый участник нашей ассоциации Деннис Тубберген создал специальную компанию, помогающую финансовым консультантам заполнять кресла на семинарах, где эти консультанты выкатывают готовые проверенные презентации, предоставленные Деннисом, чтобы привлечь ценных и важных клиентов, например обладателей солидных личных пенсионных планов. Обычной практикой стало проведение семинаров для привлечения клиентов или пациентов у таких «высокоуровневых продавцов», как инвестиционные брокеры, пластические хирурги или косметические дантисты. А я учил эффективно продавать через семинары и владельцев компьютерных магазинов, и школы гольфа, и торговцев охранными сигнализациями, и многих других. Одна из участниц нашей ассоциации успешно продвигает свой ресторан, а другая – винный бизнес. Обе добиваются этого, выступая в женских клубах.

Сегодня Интернет и высокие технологии обеспечивают не только широкий спектр возможностей для публикации текстов помимо книг, журналов и газет, но и новые альтернативные способы публичного вступления с рекламными задачами. В прошлом году мои собственные бизнесы и бизнесы моих клиентов в совокупности охватили более 10 млн человек «телесеминарами», «вебинарами» и другими «виртуальными событиями», продвигавшими и напрямую продававшими продукты от моей новой книги до лапароскопической хирургии, программного обеспечения и инвестиций. На таких «онлайн-событиях» нередко бывают живые презентации, когда лектор даже пишет на доске, а в конце отвечает на вопросы аудитории. Эти новые возможности «мультимедийной кафедры» могут стереть привычные географические границы в мире бизнеса, позволить вам успешно и рентабельно выступать перед небольшой аудиторией и предложить публике интересный альтернативный способ узнать, что вы делаете и каковы ваши

продукты и сервисы — без необходимости вступать на неуютную и пугающую «территорию продажи» вроде переговорной комнаты, шоу-рума или конференц-зала в выставочном центре или офисе. А еще они могут сделать вас немножко телезвездой, что никогда не вредно.

Для членов ассоциации «Круг посвященных» у нас есть широкий спектр различных пособий. Программы самостоятельного изучения и консультации для тех, кто хочет повысить мастерство публичных выступлений, проводить телесеминары, вебинары и подобные сетевые события, доступны в рамках пробного бесплатного членства на FreeGiftFrom.com/sales.

Семинары: стремительный рывок

Говорит БРИЛЛИАНТОВЫЙ участник
ассоциации «Круг посвященных»
доктор Питер Урсел из Онтарио (Канада):

«Я пластический хирург, уже много лет получаю вашу рассылку “Жесткий маркетинг” (No B.S. Marketing Letter), применял ваши идеи без особой системы, и они давали неплохие результаты. Я был доволен, но не чрезмерно. А теперь у меня мощный прорыв!

Я решил организовать семинар “Новое в косметической хирургии” и запустил продвижение в классическом стиле Кеннеди. Я объявил о семинаре в своей ежемесячной рассылке, поместил в газете рекламу в “дилетантском” таблоидном стиле, затем эту рекламу разослал в виде открытки по своей адресной базе и, наконец, разбросал голосовые сообщения. Итог: 300 человек зарегистрировались, 250 пришли, 140 записались на консультацию, и, таким образом, набирается более чем на \$100 000 готовых пациентов. И это в городе с населением 20 000».

Известность

Известность может радикально поменять вашу профессиональную жизнь. Статья о вас, опубликованная в газете или журнале, ваше появление в радио- или телепрограмме добавляют вам авторитета, веса и славы.

Я считаю, что любой профессионал-продажник, что бы он ни продавал, должен целенаправленно работать на приобретение известности, добиваться внимания прессы и выходить в своего рода знаменитости: мы с вами живем в культуре, где царствуют популярность и слава. Слава – самая мощная маркетинговая сила, с какой я знаком.

Чтобы приобрести популярность среди важных клиентов, большинству продавцов не нужно попадать в шоу Опри Уинфри. Обычно хватает известности в узких кругах. Я по-прежнему могу свободно появляться в аэропортах, торговых центрах и фойе отелей: меня не осаждают толпы группиз и не достают папарацци, но важным для меня людям – например, в среде предпринимателей, горячо интересующихся адресным маркетингом – мое имя известно, меня все время упоминают и обсуждают, и есть даже интернет-сайты, где люди собираются поговорить обо мне, а на некоторых конференциях и симпозиумах меня обступают поклонники и просят автографы. Если сомневаетесь, погуглите. Я называю себя «знаменитостью, о которой никто не слышал». Известности и славы добиваюсь расчетливо и избирательно. И вы так можете. Чем меньше выбираешь пруд, тем скорее и легче станешь там крупной рыбой.

Определите, кого ваши потребители слушают и признают авторитетом, что читают, каким источникам доверяют, на какие сайты заходят чаще всего, и старайтесь, чтобы в этих местах появлялись ваши интервью, цитаты и публикации.

А почему все это – позиционирование, тексты, выступления, ограниченная известность – так важно, об этом ниже.

Если вы «очередной торговый агент»...

Даже если вы можете решить самую насущную проблему потребителя или помочь ему исполнить самое заветное желание, но остаетесь в его глазах «очередным торговым агентом», он не уделит вам особого внимания и будет сомневаться, можно ли вам доверять. Именно с этой проблемой и борются все перечисленные методы: они внушают клиентам, что вы — надежный, уважаемый и знаменитый эксперт, и тогда клиенты сами ищут встречи с вами.

Однако теперь вы, может быть, думаете, насколько применимы перечисленные стратегии в вашем бизнесе. Они применимы в разных областях, практически универсальны, и каждый может к ним прибегнуть. Представим, например, что ваша компания занимается установкой охранных сигнализаций в домах.

Проще простого. Напишите книгу: «Семь секретов взломщика: как выбирают дом и семью для ограбления». Ведите колонку в местной газете: «Защитник дома. Советы». И т. д.

Вы увидите, что публикация книги или ведение газетной колонки, как я и говорил, приносит новых клиентов. Но книгу можно использовать еще и как повод попасть на телевидение. После этого смотрите новости уже с особой целью: не обнаружится ли там повод вам снова появиться на экране с комментарием — например, серия нераскрытых квартирных краж в вашем районе или обсуждение криминальной статистики за год.

Затем можете выбрать подходящую территорию и запустить интересную почтовую рассылку среди домовладельцев. Назовите ее «Умные стратегии безопасной жизни: как защитить дом и семью». Сообщайте полезную информацию, давайте советы. Предлагайте бесплатно свою книгу.

Книга и рассылка помогут завязывать и поддерживать отношения с репортерами, колумнистами и редакторами всех периодических изданий в вашей округе, с ведущими и руководителями местных теле- и радиостанций. Будьте обходительны, но настойчивы. И о вас напишут. К вам придет известность.

Тогда вы сможете цитировать, что о вас написали. Не исключено, там будет ценный козырь вроде такого: «Жулики знают, как проникнуть в дом, но Роберт Богарт знает, как их не допустить!» — считает газета «Кливлендский делец». Одна фраза из ежедневной газеты — ценнейший капитал, с которого продавец сигнализаций будет годами получать колоссальные проценты.

Другая возможность придать известность вашему бизнесу — использовать «истории успеха». Предположим, вскоре после того, как вы поставили Браунам охранную систему, к ним попытались влезть воры, но сработавшая сигнализация заставила их бежать. Миссис Браун звонит вам поделиться и поблагодарить, вы хватаете камеру и мчитесь записывать рассказ домохозяйки на видео. С ее разрешения несете сюжет в местные новости, о вас пишут в газете, и вы рассылаете газету соседям.

Как же воспользоваться плодами известности? Позвольте набросать вам примерный сценарий, как бы действовал в такой ситуации я. Если мне звонит домовладелец и спрашивает, могу ли я поставить ему охранную систему, я говорю: «Мистер Домовладелец, я страшно занят, и сегодня не могу уделить должного внимания вашему вопросу. Но я предложу вам полный набор информационных материалов: его вам доставят, и прошу как следует с ним ознакомиться. Если после этого вы решите, что именно я должен помочь вам с установкой охранной системы, позвоните. Если вы поймете, что вам нужен другой специалист, моя информация все равно будет вам полезна».

Потом я отправляю мистеру Домовладельцу с курьером большую и красивую коробку. В ней — набор моих информационных материалов, а именно:

1. Моя книга о защите жилища.
2. Диск с выдержками из моего лучшего интервью на радио.
3. Пара выпусков моей рассылки.
4. Страничка с отзывами: «Что пишет пресса о Дэне Кеннеди, эксперте по охранным системам».

5. Страничка-имитация статьи о Браунах под заглавием: «Хотя мы думали, что с нами такого никогда не случится, упусти мы еще три дня, воры оставили бы нас с голыми стенами!»
6. Страничка под заглавием «Не все системы безопасности одинаково надежны», содержащая отзывы о моей фирме и статистику.
7. Список знаменитых клиентов и их рекомендации.

Наконец — и это особенно важно — я добавил бы купон на \$250, то есть на мою разовую консультацию.

Я называю такой набор «коробкой шока и трепета», потому что для потребителя, которому в других местах в лучшем случае вручают буклетик, получить такую подборку изящно представленной информации будет потрясением (приятным), а все предоставленные материалы, поднимающие ваш статус, подобраны с расчетом вселять трепет.

И вот мистер Домовладелец звонит мне снова, и какое у него отношение ко мне? Кажусь ли я ему «очередным торговым агентом»? Вряд ли.

Последний компонент

Боль — и желание ее облегчить, будь она физическая, эмоциональная или финансовая — сильнейшая из человеческих мотиваций. Люди, заседают ли они в советах директоров корпораций или ютятся в тесных квартирах рабочих кварталов, в первую очередь бросаются унимать боль.

Когда я продаю, мне нужны два условия. Во-первых, человек, понимающий, что у него есть проблема, что-то болит, и во-вторых, человек, видящий во мне специалиста, способного лучше других эту проблему решить и надеющийся, что я утолю его боль.

В примере с продажей сигнализации мне прежде всего нужно, чтобы потенциальный клиент почувствовал, что нуждается в защите, и потому позвонил мне. Дальше я стараюсь,

не тратя времени и сил, пустить в ход «инструменты» и помочь клиенту сделать вывод, что я — именно тот специалист, который лучше всех поможет удовлетворить его нужду.

«У-у, работенка-то, похоже, та еще»

Ну-с, похоже, вам предстоит большая работа. Но если вы сравните ее с канителью, неизбежной при традиционном поиске клиентов, то поймете, что по моей методе вложенные усилия дают лучший и длительный эффект: нужно как следует потрудиться — подготовить инструменты, разработать систему, отладить ее и запустить. Но дальше она будет делать за вас кучу дел. Если же действовать по старинке, эта куча обрушится на вас: однообразная работа, отупляющая и изнуряющая, снова и снова, один мучительный день за другим.

Продажники, полагающиеся на традиционный поиск клиентов, обычно ложатся спать с вопросом, где найти следующего потенциального покупателя. И утром им не к кому спешить с товаром. Такие продавники изводят пропасть времени, слоняясь по офису, околачиваясь в кофейнях, а после обеда — отсиживаясь в кинотеатрах, лишь бы не заниматься поиском. А потом — обычно уже в отчаянии — убивают дни напролет, «вручную» выискивая клиентов. В итоге на продажи они тратят лишь малую толику своего времени.

Продажник, освоивший мой метод, обычно ложится спать, имея на завтра плотный график встреч с людьми, которые весьма вероятно что-то у него купят.

Это не просто выбор бизнес-стратегии. Здесь речь идет об образе жизни.

Как использовать «цепляющую рекламу», чтобы привлечь самых подходящих клиентов

Большее 25 лет я обучаю продавцов всех мастей одному особому методу: как полностью отказаться от обхода «холодных клиентов» и ходить только туда, куда тебя пригласили, а звонить лишь тем, кто позвонил первым. Мой метод принят, изучается и процветает в более чем 250 областях бизнеса, мои студенты становятся мастерами-практиками, а затем сами начинают преподавать. Среди этих областей числятся и очевидно «продажноориентированные» отрасли — страхование жизни, здоровья, имущества и бизнеса, финансовые услуги, аренда жилой и коммерческой недвижимости, ипотека, ремонт и отделка, автомобили, трейлеры, яхты, самолеты в паевой собственности, технологические продукты и сервисы, а также услуги специалистов, врачей, юристов, бухгалтеров, так и не «явно продажные» бизнесы — рестораны, курорты, сельские гостиницы, художественные галереи, благотворительные и некоммерческие организации, университеты и даже похоронные бюро. В каждой из перечисленных категорий действуют не просто тысячи предпринимателей и продавцов, применяющих мой особый метод — настоящие эксперты, изучившие этот метод у меня и теперь сами ему обучающие.

В этой главе я представлю свой метод вам и попробую убедить вас тоже его перенять. Он способен перевернуть весь ваш профессиональный опыт.

Не в подметке гвоздь, а желанный гость

Торговые агенты, специализирующиеся на корпоративных клиентах, вечно озабочены вопросом, как «пройти вахтера», и когда я выступаю перед группами продажников, меня часто спрашивают об этом. Я отказываюсь отвечать, потому что сам вопрос неверен. Он предполагает какие-то уловки и обязательные трудности, а я не люблю ни того ни другого. Взамен у меня есть вопрос получше:

Как сделать, чтобы меня разыскивали и приглашали люди, принимающие решения?

Все равно, продаете ли вы частному потребителю или в бизнес-секторе, мое исходное условие – создать ситуацию, когда тебя ищут, приглашают и ценят как эксперта и советника.

Любого преподавателя продаж, который упорно продолжает натаскивать «ста одному трюку, как проскользнуть мимо вахтера», следует старательно ИЗБЕГАТЬ!

Коротко об «алгоритме желанного гостя»

Алгоритм, который я здесь вкратце излагаю, довольно прост. Он начинается с Шага Первого: тем или иным способом побудить заинтересованного и готового к переговорам потребителя заявить о себе. На Шаге Втором снабжаем этого потребителя информацией, которая усиливает интерес, «запродает» вас и убеждает адресата в ценности предстоящей встречи. Шаг Третий – не звонить потенциальному клиенту, но прийти и продать лишь после того, как он сам об этом попросит.

Успешно внедрив этот алгоритм и неукоснительно ему следуя, продажник кардинально меняет всю свою жизнь. Умножается доход – поскольку вы больше не тратите времени и сил попусту, стресс заменяется удовольствием, процент закрытый взлетает свечой, средняя сумма сделки растет, «наводки» достаются легче. В Новой экономике навязчивого «коммивояжера» ждет еще более жалкая против прежнего судьба. Всегда будут продажники, зубами вырывающие хлеб насущный: столь упорные гиены, с такой нечеловеческой выносливостью, что от них просто нельзя отбиться. Но разве вы и впрямь хотели бы добывать пропитание только за счет пониженной чувствительности к боли?

Алгоритм желанного гостя идеально подогнан под образ мысли Нового потребителя. Потребитель как никогда прежде насторожен против продажников, буквально или метафорически стучащихся в дверь, он стремится более взвешенно выбирать, что покупать и у кого, и рецессия приучила его воздерживаться от трат. Появление «очередного торгового агента» он закономерно воспринимает *как угрозу*. Продажник, прорывающийся сквозь защиту и преодолевающий сопротивление, чтобы впарить свой товар, таким образом, с самого начала отброшен далеко за линию старта. В то же время Новый потребитель, ушибленный опытом кризиса, куда меньше уверен в своих рыночных решениях, покупках и вложениях и куда больше прежнего нуждается в разумном и ценном совете от людей, которым он доверяет, кого считает настоящими экспертами и профессионалами высокой пробы. Продажник, приглашенный им в такой роли, сразу получает громадную фору.

Итак, начнем: Шаг Первый называется «создание зацепок». Качественная зацепка создается встречей потребителя с рекламой, письмом, открыткой или иным посланием. Зацепка – это когда человек, способный у вас купить, поднял руку и просит сообщить ему побольше о вашем предложении.

Алгоритм желанного гостя

1. Заставить потенциального клиента запросить информацию.
2. Передать ему информацию, которая продает вас и встречу с вами.
3. Дождаться реакции. Если хотите, можете «подогреть» клиента по почте, но ждите звонка.
4. Прибыть желанным гостем (а НЕ раздражающим, как гвоздь в подметке, коммивояжером).

«Объявления о знакомствах»

Если вы когда-нибудь читали газетные объявления о знакомствах, то знаете, что они пишутся с двумя целями: вызвать ответы людей точно описанного типа и отпугнуть тех, кто не подходит под нужные параметры. Обычное объявление выглядит примерно так:

ОДИНОКАЯ БЕЛАЯ ЖЕНЩИНА познакомится с одиноким или разведенным мужчиной от 35 до 49, обеспеченным, имеющим работу и профессию, который любит путешествия, театр, готовить и обниматься. Курящих и пьяниц просьба не беспокоить.

Тот же подход годится для большинства товаров и услуг. Вы можете заполнить своего потенциального клиента с помощью специальной цепляющей рекламы. Например, финансовый консультант мог бы разместить следующее объявление:

**ВНИМАНИЮ СОСТОЯЩИХ В БРАКЕ
ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРЕДПРИЯТИЙ, БИЗНЕС-
ФУНКЦИОНЕРОВ и ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
с НАЛОГООБЛАГАЕМЫМ ДОХОДОМ БОЛЕЕ
\$250 000 В ГОД: ВЫ у правительства
мишень №1. Ваше чистое совокупное налоговое
бремя в следующие 12 месяцев может
вырасти ВДВОЕ. А пенсионным отчислениям
и накоплениям на старость грозит новая
опасность. Знаете ли вы ПРАВДУ о планах
правительства в отношении ваших кровно
заработанных денег?**

**МОЙ БЕСПЛАТНЫЙ ДОКЛАД «ФИНАНСОВАЯ
БДИТЕЛЬНОСТЬ»** простым английским
языком (а не бухгалтерской тарабарщиной)
рассказывает все в деталях и предлагает
полезные советы и стратегии. Если вы
зарабатываете больше \$250 000, владеете
компанией, имеете собственный дом
и пенсионный план или счет на старость, этот
доклад для вас. **ЗВОНИТЕ:** бесплатный звонок
на голосовую почту 000-000-0000 или закажите
текст доклада в Интернете: www.TaxAlert.com

Ясно, что такая реклама «цепляет» определенную категорию читателей, оставляя в стороне многие другие категории – в точности как объявление о знакомстве. Заметьте, что в ней НИЧЕГО не говорится о самом консультанте, его продуктах, услугах или о какой-то конкретной фирме.

Откликающийся же на эту рекламу человек сообщает консультанту несколько важных фактов о себе. Он женат (или она замужем), владеет или управляет бизнесом, зарабатывает более \$250 000 в год, имеет (или покупает) дом, откладывает на старость, озабочен налогами, не большой поклонник нынешнего

правительства и не спокоен за свое финансовое благополучие. Отозвавшийся на рекламу подпадает под некие демографические параметры и разделяет определенные умонастроения. А самое главное — отзываясь, этот человек понимает, что делает первый шаг.

Получив такие сведения, наш консультант сможет написать «доклад», который заденет адресата за живое. Доклад консультант отправит вместе с набором презентационных материалов (в главе 16 такой набор описан в примере с торговцем охранными системами). И таким образом окажется в правильной роли, о которой я пишу в этой главе, и верно подаст себя — как описано в главе предыдущей. Важно, что эта стратегия воспрещает обычное поведение продавца: бросаться к телефону, едва вдали замаячит потенциальный клиент, и настаивать на немедленной встрече.

Когда зазвонит телефон — а он зазвонит, — этот финансовый консультант будет в правильной позиции, можете не сомневаться. Новый клиент не посмотрит на него свысока как на «очередного торгового агента» — он будет бегать за ним, видя в нем эксперта, скорее других способного помочь в денежных хлопотах.

Где размещать «цепляющую» рекламу?

Если вы продаете товары или услуги предприятиям, имеется смысл обращаться в местные деловые и юридические издания, рекламироваться в бизнес-разделе местной газеты или в отраслевых журналах той области бизнеса, в которой работают ваши клиенты. Как вы, наверное, знаете, свои журналы, национальные или международные, есть практически у каждой отрасли хозяйства, от производства алюминия до селекции зебр. Кроме того, практически в каждой отрасли существует хотя бы одно объединение, которое публикует почтовую рассылку для своих членов и обычно предоставляет в ней рекламное место.

Если же вы продаете широкому потребителю, идите в ежедневную городскую газету, в районный еженедельник, в местные «рекламники», размещайтесь в эфире (радио или ТВ), доставляйте по квартирам купоны, как Money Mailer или ValPak.

А еще такую рекламу можно давать на разнообразнейших интернет-ресурсах. Но есть секрет, который надо помнить: самая высокая эффективность достигается, если сайт или сайты, покупка трафика, другие манипуляции и вообще Интернет рассматриваются лишь как один из многих «цехов» по производству зацепок, и продажник помнит про офлайн-сопровождение и обычные бумажные (не электронные) почтовые рассылки.

Правильный ответ, где размещать зацепляющую рекламу — там, где пасется ваш идеальный клиент: на страницах, которые он читает, в передачах, которые смотрит и слушает.

Техника открыток

Многие продажники достигают отличных результатов, помещая свою «цепляющую» рекламу на обычных открытках и рассылая их списку вероятных клиентов. Открытка — пожалуй, самый простой и недорогой вид рекламного носителя: сколько там стоит почтовая марка?

Если вы продаете конечному потребителю, вы можете добыть любой адресный список от самых простых, вроде перечня домовладельцев на выбранном почтовом участке, до прошедшей дедупликацию базы подписчиков на журналы о ремонте и отделке, имеющих кредитные карты, живущих в собственном доме, подпадающих под заданный диапазон возраста и дохода и обитающих на указанной территории.

Можно получить список корпоративных клиентов, в том числе подписчиков на определенные отраслевые журналы и вестники, подборки владельцев бизнеса и управленцев по размеру компании, по роду деятельности, годовому обороту, числу сотрудников и другим признакам.

В большинстве городов вы найдете в телефонном справочнике целый раздел торговцев адресными списками: кто-то из них, может быть, умеет удовлетворять простые запросы местных клиентов. Если вам нужно что-то потоньше, то невредно будет узнать обо всех доступных списках и сервисах на SRDS.com. Проведите там часок, и у вас откроются глаза на целый океан возможностей! В общем, если вы можете описать идеального клиента, то сможете найти и соответствующий список. Траты на составление адресных списков в большинстве случаев окупаются сторицей.

Заголовок много значит

А вот один простой «литературный секрет» для авторов «цепляющих» реклам, писем, веб-сайтов и открыток: самое главное в открытке — это заголовок. Например:

ПОЗДРАВЛЯЕМ! ВЫ УЖЕ ВЫИГРАЛИ:

Потом продолжаете:

*Вы в числе избранных, которым мы
БЕСПЛАТНО отправляем захватывающий
ДОКЛАД о (сюда впишите свою тему).*

Дальше пойдет остальной текст вашей «цепляющей» рекламы. Вот образец целого текста:

ПОЗДРАВЛЯЕМ! ВЫ УЖЕ ВЫИГРАЛИ:

*Вы в числе избранных, которые получают
В ПОДАРОК экземпляр увлекательной книги
автомобильного эксперта Билла Гизмо
«Как при минимуме трат надолго сохранить
здоровье вашего автомобиля и не разоряться
на грабительский сервис и ремонт».*

Отпускная цена книги в издательстве \$9,95, автор знает дело изнутри, и его информация поможет сэкономить каждому из членов вашей семьи. В конце концов, машина – одна из пяти крупнейших трат за всю вашу жизнь.

Почему бы вам не узнать то, что известно профессионалам – механикам и автогонщикам: как поддерживать автомобиль в стопроцентной исправности при минимуме затрат?

Ваш ПОДАРОК придет по почте. Никаких расходов, никаких обязательств, никаких оговорок (мы проводим исследование потребительских интересов). Чтобы получить бесплатно книгу Билла Гизмо, позвоните (000) 000-0000 и оставьте на автоответчике, согласно инструкциям, свое имя и адрес, либо посетите www.FreeCarBook.com.

Кто применяет «цепляющую рекламу»?

Оглядитесь вокруг. Крупные знаменитые компании, которые продают, назначая клиенту время и приводя его в выставочный зал, всю используют «зацепки». Например, производители кроватей Tempur-Pedic и Sleep Number. Возьмите в газетном автомате любой журнал, и вы точно найдете там такую рекламу. Однако не так просто заметить, что американский континент кишит наблюдательными и сообразительными продажниками, которые перенимают эту тактику и применяют ее в бизнесе и в карьере.

Вот несколько секретов, которые помогут вам тоже извлечь пользу из «производства зацепок»:

- *Не старайтесь достичь слишком многого. Единственная задача такой рекламы – создать зацепки. Не пытай-*

тесь заранее продать ваш продукт, добавить узнаваемости марке или вообще убить сразу нескольких зайцев. Полностью сосредоточьтесь на том, чтобы заставить нужных вам людей ответить. Побудить вероятных клиентов выйти, поднять руку и назваться – этого хватит.

- *Придумайте действенный, привлекающий внимание заголовок.* Помните: он должен быть ясным, выразительным и простым. Обычно он несет в себе обещание какой-то серьезной выгоды. И мало что может потягаться с упоминанием «подарка».
- *Пишите проще.* Усложнять совершенно незачем. В центре внимания – подношение: брошюра, буклет, книга или диск. Все это отлично действует. Иногда хорошо подходит бесплатная консультация того или иного рода.
- **ПРИЦЕЛИВАЙТЕСЬ!** Пишите так, чтобы исключить многих, а привлечь относительно малочисленных – тех, кому ваше предложение идеально подходит.
- **ЗАКИДЫВАЙТЕ СЕТИ** там, где любят плавать люди, которые вам нужны.

АВТОРУ

«ЗАЦЕПЧНЫЕ ПОСЛАНИИ»

- Не пытайтесь достичь слишком многого.
- Придумайте убедительный заголовок.
- Пишите просто.
- Цельтесь.
- Охотьтесь там, где ходят нужные вам люди.

Как «производство зацепок» заставит клиентов сообщать вам нужные сведения и оставит за вами контроль над продажей

Один мой старинный друг консультирует в области рекламы и продаж промышленные и технические компании, сбывающие продукцию корпоративным клиентам, и он специализируется на «производстве зацепок» в Интернете. Он показал мне итоги одного сплит-теста, проведенного для компании, которая продает свои разработки инженерам. Если вы не знаете, что такое сплит-тест, поясню: в рекламном макете, продающем письмо, на веб-странице, в сценарии телефонного разговора и пр. меняется одна деталь, и половине «зацепленных» потенциальных клиентов предъявляется исходная версия рекламы, а половине — измененная. В Интернете это сделать просто — каждого второго посетителя ссылки направляют на вторую версию страницы, и никто ни о чем не догадывается.

В общем, в одном варианте сайт компании предлагал просмотреть стандартную брошюру, в форме вопросов и ответов описывающую возможности компании и применение ее продуктов. А вот в другом, радикально измененном — только «наживка», а чтобы увидеть весь текст, нужно было преодолеть препятствие. Те же сведения из брошюры преподносились в форме специальных отчетов для инженеров, и чтобы получить к ним доступ, посетитель должен был предоставить сведения о себе и ответить на несколько вопросов анкеты.

Вы можете счесть, что такой механизм подавляет мотивацию клиента, и во многих случаях это так и есть, и это не всегда плохо. Зачастую весьма полезно отсеять праздно интересующихся. Однако в нашем случае вышло наоборот. На обычной версии сайта лишь 3,5% посетителей запрашивали дополнительные данные или просили о встрече. А вот на модифицированной странице 36,9% посетителей становились серьезными потенциальными клиентами. И процент клиентов, добравшихся до конца и купивших, во второй группе тоже был выше.

И последнее — но первое, что вы должны знать о «производстве зацепок»: главное — наживка

На всякую тварь потребна особенная приманка. Если нужен полный двор оленей, не кладите за домом двухсоткилограммовую голову чеддера — так ваш двор вскоре закишит мышами и крысами. На оленей попробуйте глыбу соли. Однако если нужны грызуны, к черту соль, тащите сыр. Любую живую тварь можно зазвать во двор, взяв подходящую приманку. Точно так же вы можете заставить ответить на цепляющую рекламу, продающее письмо или иное рекламное послание любого, кто вам нужен: бизнес-функционеров пятисот крупнейших корпораций, хирургов, мам-домохозяек и пр. — если верно выберете наживку. Если послание остается без ответа — значит, наживка не та.

Специальное примечание: история, записанная для этой книги Трэвисом Миллером и Джимми Ви, показывает в действии принципы, описанные в главах 16 и 17. Эти принципы настолько эффективны, что наши бедствующие герои превратились сначала в успешных профессионалов продаж, затем — во владельцев процветающих компаний, а дальше — в экспертов-консультантов по маркетингу и продажам и даже в писателей, издавших книгу «Гравитационный маркетинг». Мне приятно сообщить, что эти двое уже много лет мои студенты и члены моей ассоциации.

КАК, ИМЕЯ НОЛЬ ВЫРУЧКИ И НОЛЬ КЛИЕНТОВ, БЫСТРО ПОСТРОИТЬ МИЛЛИОННЫЙ БИЗНЕС — В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Джимми Ви и Трэвис Миллер

Несколько лет назад у нас не было ни клиентов, ни потенциальных клиентов и ни одной зацепки. Через шесть недель Трэвис должен был жениться, а Джим — через полгода, и наши невесты уж конечно не хотели бы получить в мужья ни к чему не способных банкротов.

Мы только что отказались от надежности и комфорта высокооплачиваемой наемной работы, чтобы начать свое дело и попробовать себя в предпринимательстве. Первую компанию мы основали с \$200. Купили телефон и заплатили банку за открытие счета. И очень быстро начали терять деньги.

Мы понимали, что нужно срочно что-то делать, а денег было уже даже не \$200.

Возможно, вы сейчас в таком же положении или когда-то были и помните. Тут или выплывешь, или сгинешь, пан или пропал, бизнес-успех с дулом у виска в чистейшем виде. Немедленно набрать клиентов или конец. Третьего не дано.

Самый кошмарный момент жизни

Видимо, это самый кошмарный момент в жизни владельца бизнеса. Прийти вечером домой, посмотреть в глаза домашним, а потом, проснувшись утром, смотреть на себя в зеркало... понимая, что и сегодня будет, как вчера. Никаких новых возможностей, ни одного клиента и никаких денег в конце недели. Порой кажется, что на тебя навалилась вся тяжесть нашего мира.

Есть лучший подход к продажам

Нужно забыть все, чему учили в колледже, в бизнес-школе, на тренингах по продажам, на инструктажах в вашей новой компании.

Вместо этого вы можете выстроить умную систему, которая преподносит вас как эксперта и побуждает годных и заинтересованных потенциальных клиентов самих просить что-нибудь им продать... даже в кризис или в эпоху складывающейся Новой экономики. Систему, которая избавляет вас от обычной грубой работы торгового агента: произнесения заискивающих фраз, обивания порогов, приставания к людям и названивания клиенту по 25 раз, пока он хоть один раз перезвонит.

Мы пережили точно то же, что вы переживаете сейчас

Мы понимаем, что вы чувствуете. Мы прошли через это. В первые два месяца работы на самих себя мы чересчур полагались на телефон в ущерб всем остальным рекламным каналам. Получив живую зацепку, мы набрасывались на нее, чтобы не дай Бог не ускользнула. Как-то мы позвонили одному человеку 27 раз. Всякий раз приходилось либо оставлять сообщение, либо выслушивать испуганно-торопливое «Я занят, позвоните завтра». Потом мы поняли, что этот парень просто тянул резину, чтобы не обидеть нас.

Сейчас, спустя несколько лет, тот же самый клиент появился снова. На этот раз его привлекла система и без нашего участия довела до покупки одного из самых дорогих наших продуктов, и мы ни разу не говорили с ним по телефону. Все устроилось автоматически.

Этот человек даже не знает, что мы (люди, которых он воспринимает как лучших экспертов в определенной области) — те самые два пристава, что целый месяц изо дня в день теребили его, умоляя что-нибудь купить. Очевидно, что наш новый метод несравнимо лучше прежнего, традиционного.

Привлекаем клиентов ненавязчиво

Так что же за метод поможет легко и без усилий получить зацепки, представит вас экспертом, а не коммивояжером, даст возможность ускорить рост бизнеса и успехов и наконец наслаждаться жизнью и прилично процветать?

Объясняем. Когда мы начинали, то, к счастью, кое-то знали об успешном маркетинге. Работая по найму, мы совместно разрабатывали для клиентов маркетинговые кампании и системы, обеспечившие многим предприятиям быстрое процветание. В общем, мы вложили \$96 млн и получили более \$12 млрд на продажах. Но это были деньги наших клиентов, так что мы не разбогатели. Зато во время работы мы узнали немало о том, как привлекать клиентов и мотивировать их на покупку.

Вооружившись этими знаниями, опытом и капиталом меньше чем в \$200, мы взялись воплощать свою мечту и строить состояние. Мы поставили вопрос: «Как повторить результаты, которых мы добивались для клиентов, и побудить людей к нам идти, но притом обойтись без крупных трат?»

И сели думать в офисе, которым служила комната 3×3 м у одного из нас дома. Не один месяц мы день за днем забирались в этом офисе и ломали головы над решением задачи.

Брали разные идеи, пробовали методики, изучали теории. И однажды вдруг все получилось.

Миг озарения

Есть одна простая идея, что действительно побудит людей быстро, легко и естественно обращаться к вам, заявлять о себе и едва только не махать рукой с криком «Хочу то, что вы продаете». Вы сможете все внимание, силы, бюджет и время направить на адресный маркетинг для тех людей, которые уже сообщили вам, что хотят купить предлагаемый вами продукт, получить предлагаемые вами выгоды и готовы узнать от вас больше о вашем предложении.

Такая продажа почти не вызывает сопротивления, дает высокий процент закрытий и обычно доставляет больше удовольствия. А еще приводит к вам клиента на более долгий срок; клиента, более уважительно относящегося к вашей компании и к вам, что тоже важно; повышает уровень прибыльности вашего бизнеса, что чрезвычайно важно.

Этот процесс, названный нами «гравитационным маркетингом», побуждает потенциальных клиентов поднимать руки и кричать «Займитесь нами, нам интересно». Это мощное оружие.

Не завидуйте нам... а присоединяйтесь

Перенесемся обратно в настоящее и посмотрим, что у нас получилось. Свои начальные \$200 мы превратили в несколько успешных компаний и миллионы долларов ежегодного дохода, дающие нам свободу, возможность проводить время с близкими, жить, как нам нравится, и оставлять след на Земле, делая добрые дела: помогая другим владельцам бизнесов, предпринимателям, маркетологам и продавцам достичь успеха, которого они ищут.

Сила гравитационного маркетинга

Гравитационный маркетинг опирается на закон, согласно которому все физические тела обладают неотъемлемой способностью притягивать другие тела: эта сила называется гравитацией. Проводя аналогию, можно сказать, что каждый бизнес, крупный или сколь угодно малый, по своей природе притягивает клиентов. У крупных компаний, как водится, гравитация сильнее. Фирмы поменьше обычно и притягивают слабее. Бизнес-гравитация создается сложением нескольких факторов, таких как существование компании, ее местоположение, наружная реклама, нынешние и прежние рекламные кампании и молва. Если притяжение растет, то создается определенная инерция, которая позволяет, не вбухивая тонны денег, привлечь нужную категорию потенциальных клиентов и потребителей.

Наш метод обеспечивает равные условия для всех и дает бизнесам и ограниченным в средствах специалистам-продавцам возможность нарастить гравитационный потенциал. Если продолжить аналогию, гравитационный маркетинг помогает предприятиям обойти законы гравитации и получить долю рынка больше «положенной».

Гравитационный маркетинг — это процесс, мотивирующий потенциальных клиентов запрашивать ваши маркетинговые послания, создающий эмоциональные связи с клиентами, побуждающий ваших новых друзей покупать у вас и возвращаться вновь и вновь, притом рассказывать о вас близким, посылая вам в помощь добрую молву, которая, как все мы знаем, есть лучшая и самая дешевая форма рекламы.

***Как действует
гравитационный маркетинг***

Механика гравитационного маркетинга — это четыре основных процесса: притягивать, захватывать, воодушевлять и мотивировать.

Притягивать

Этот процесс начинается либо с выбора категории клиентов, которой соответствует ваш продукт, либо с выбора целевой группы и выяснения, что ей нужно.

Затем выясняете, какие у этих людей есть проблемы, с какими трудностями или задачами они сталкиваются или чего они всей душой хотят, но вынуждены обходиться без. И предлагаете решение, какова бы ни была обнаруженная проблема.

Например, если вы финансовый консультант, значит, люди, которым вы собираетесь помогать, требуют надежности, мечтают об обеспеченной старости и хотят поскорее перестать работать, но не знают, как это все устроить. В этом их проблема.

Если вы риелтор, ваши клиенты хотят поскорее и подороже продать свои дома или приобрести как можно больше метров по наименьшей цене. Этого они от вас и ждут. Ничего больше.

Если вы автоторговец, то потребитель, с которым вы намерены работать, боится, что при покупке машины его надуют. И хочет быть уверен, что выбирает самый выгодный вариант.

Список можно продолжать и продолжать. В общем, вы предлагаете простейшее начальное решение: какой-то небольшой шаг, не требующий особых усилий и решимости, и не предполагающий никакого риска.

Это практически наживка. Это как подойти и сказать: «Я знаю, как разрешить ваши трудности: приходите, и я все вам расскажу».

С первого взгляда может показаться, что это обычная реклама, но на деле совсем иначе.

Захватывать

Этап захвата начинается, когда вы привлекли внимание потенциального клиента. Клиент хочет больше узнать о решении, которое вы ему предлагаете, и у вас появляется возможность преподнести себя. Но преподносить нужно так, чтобы это было незабываемо. Нельзя оказаться очередным и заурядным, предлагать ширпотреб. Вы должны поражать. Запоминаться. Быть несравненным. Аудиторию нужно захватить: удерживать ее внимание, возбуждать в ней детское любопытство, заинтриговать, чтобы ей хотелось двигаться дальше вместе с вами.

Воодушевлять

Вы воодушевляете потенциальных клиентов, показывая им, насколько серьезная перед ними стоит проблема и какое восхитительное решение вы предлагаете. Ваша задача — добиться, чтобы они живо представили себе исполнение своей мечты. Нужно разбудить их эмоции, дать увидеть всю глубину проблемы, но одновременно — доступность решения и все чудесные блага, которые это решение сулит.

Мотивировать

Наконец, вам нужно мотивировать клиента предпринять нужные вам действия. Соответственно, вы должны заранее знать, какого движения от него ждете. Если уж добрался так или иначе до фазы мотивации, извольте знать, куда рулить дальше, и не отдавайте инициативу клиенту.

Каждый из четырех этапов критически важен. Если вы вообще не сумели привлечь потенциальных клиентов (этап притяжения), дело не двинется с мертвой точки. Если вы кого-то заинтересовали, но не захватили его внимание (этап захвата), то останетесь невидимкой и упустите продажу. Но даже захватив внимание, вы проиграете, если не сможете включить у клиента эмоции, взволновать его (воодушевить) возможностью и перспективой сотрудничества. Наконец, когда все сошлось, но не удалось побудить клиента к финальному шагу (этап мотивации) — потратить деньги, — все усилия пойдут прахом.

Что делать сегодня, чтобы завтра пришли деньги

Все это прекрасно на словах, но мы-то знаем, что успех создается действием. Как поет Элвис: «А можно поменьше трепаться, побольше двигаться?» Поэтому мы дадим вам рабочий поэтапный план построения вашей собственной гравитационной кампании.

Шаг 1: Умейте восхищаться

Первый шаг — научиться быть незабываемым. Станьте таким продажником, с которым люди хотят иметь дело. Однообразие нехорошо. Скучное невидимо. Люди и фирмы, умеющие восхищать, получают большую долю рынка, чем им «причисляется». Они притягивают потенциальных клиентов естественно, без особых усилий и трат.

Как научиться восхищаться? Просто.

- Интересуйтесь людьми.
- Будьте достаточно необычными, чтобы вас запомнили.
- Будьте легкими в общении и в делах.
- Не бойтесь рисковать и пробовать новое.
- Как можно чаще попадайтесь на глаза нужным людям.
- Будьте достойны доверия: делайте, что обещаете, и собирайте отзывы клиентов, доказывающие вашу надежность.
- Будьте на слуху — то есть будьте достойны того, чтобы о вас говорили, чтобы люди рекомендовали вас друг другу.

Шаг 2: Подайте себя как эксперта

Давайте признаем, людям не нравится, когда им продают. Но покупать они любят. А с кем им больше всего нравится вести дела? С экспертами. Вот вам и разница между специалистом и универсалом. Люди будут больше платить специалисту, они чувствуют себя увереннее, заключая сделку со специалистом, и вообще они более расположены вести дела именно со специалистами. Наконец, поработав со специалистом, потребитель останется доволен и обязательно расскажет об этом опыте другим.

Как же стать экспертом? Объявите себя таковым утром, посвятите день изучению предмета, и на завтра действуйте как эксперт. Поймите, что вы знаете свой бизнес лучше, чем большая часть остального человечества. Одно это уже делает вас экспертом. Нет смысла дожидаться, чтобы явился некто и прицепил вам на грудь бляху или спек праздничный пирог. Это вы отлично можете сами.

**Секрет успеха
в Новой Экономике:
Тратить с умом —
не значит тратить меньше**

Тревоги, о которых мы вспоминали выше, проявляются в том, что люди тратят осмотрительнее, но вовсе не обязательно — меньше. Осмотрительному потребителю нужны для покупки два фактора: надежность и ценность. Ваша задача как предпринимателя и сбытчика — повышать доверие к себе и предлагать больше ценности.

Как этого достичь? Доверие к себе вы можете повысить: позиционируйтесь как эксперт, четко сформулируйте предпочтительность вашего продукта или услуги, чтобы покупатель не затруднился с выбором; поставляйте экспертные данные, способствующие покупке, укрепляйте отношения с клиентом до и после покупки и выделяйте себя среди конкурентов.

Повышение доверия влечет за собой повышение ценности. Но ценность можно еще увеличить, по ходу взаимодействия просвещая клиента, улучшая и обогащая практику купли-продажи и совершенствуя методы клиентского сопровождения.

Найти новые способы расширить доверие клиента и добавить ценности сделке — вот ключ к успеху в Новой экономике.

Шаг 3: Определите, кого вы хотите привлечь

Невозможно вести дела со всеми сразу, так что поймите, кому больше прочих нужно то, что вы продаете, и нацеливайтесь именно на них. Гравитация делается намного мощнее, если вы сосредоточите усилия на узкой группе людей.

Вы сможете оттачивать свои послания и точнее попадать в заботы, нужды и мечты потенциальных клиентов. А в узкой группе ваши узнаваемость и авторитет будут расти быстрее, чем у широкой публики.

Шаг 4: Поймите, в чем ваше своеобразие

Определите, в чем уникальная эмоциональная привлекательность и благо вашего продукта для целевой группы. Составьте свое маркетинговое послание на основе этой уникальности и держитесь ее. Не зацикливайтесь на своих особенностях, имидже или ценовой политике. Нет — следите за эмоционально окрашенными устремлениями клиентов и вокруг них стройте послание.

Гравитационный маркетинг в Новой экономике

Ладно, все это прекрасно, но как насчет кризиса? Все поменялось, и вряд ли когда-нибудь станет, как прежде. Быстро и радикально меняющиеся экономические реалии, преобразующиеся клиенты и резкое переключение с богатых корпораций и мощных медийных каналов на заурядную публику. Для многих эти перемены становятся источником страха и паники. Но при верно выбранной стратегии Новая экономика дает небывалые возможности для финансового успеха и процветания. Гравитационный маркетинг сегодня актуальнее, чем когда-либо прежде.

Джимми Ви и Трэвис Миллер — одни из лучших в Америке специалистов по привлечению клиентов, авторы книги «Гравитационный маркетинг: Наука привлекать клиентов» (Gravitational Marketing: The Science of Attracting Customers). Получите БЕСПЛАТНО их стартовый набор материалов по привлечению клиентов на www.GravitationalMarketing.com. Gravitational Marketing — зарегистрированная торговая марка, принадлежащая Scend LLC.

Часть III



СТРУКТУРА ПРОДАЖИ ОТ НАЧАЛА ДО КОНЦА

Процесс продажи без дураков: шесть шагов

Перед моим 45-летием я нашел в почтовом ящике приглашение в Американскую ассоциацию пенсионеров (ААП). Там был целый набор превосходно подобранных материалов: письмо, адресованное лично мне, временная членская карточка с моим вытисненным именем и предложение соблазнительного бонуса. И только одна нестыковка: в ассоциацию принимают с 55 лет. Приглашение, прилетело ко мне, мягко говоря, чуть раньше срока. И сколь бы выгодным ни было предложение, я не покупаю.

Многие продавники попусту тратят кучу времени, пытаются продавать людям, которые не могут или не хотят покупать. Это не всегда столь очевидно, как было в моей истории с ААП, но подобные случаи по многим причинам встречаются на каждом шагу. Один ленив, другой несведущ, а третий боязлив, вот и не могут как следует отобрать потенциальных клиентов. Я, например, знаю таких продавников, которые в ситуации продажи корпоративному клиенту, прекрасно зная, что должны общаться только с президентом компании, настойчиво пытались продавать директорам по персоналу, по подготовке кадров и по продажам. Почему? А потому что к ним легче попасть и чтобы вести дела с ними, не требуется особой уверенности в себе и особого самоуважения. Но проблема в том, что продавать этим людям и смысла особого нет.

Как узнать подходящего клиента?

- Это тот, у кого есть причина заинтересоваться вашим предложением.
- Тот, у кого есть деньги, чтобы сказать «да».
- Тот, у кого есть власть, чтобы сказать «да».
- Тот, кто предрасположен сказать «да».

Интерес

Теперь я вкратце поясню эти четыре характеристики. Во-первых, у человека должна быть разумная причина интересоваться вашим предложением. Тот, кто живет посреди пустыни Моав, видимо, не самый лучший клиент для продавца яхт. Старик 92 лет — наверное, не идеальный покупатель страхового полиса и уж точно вряд ли клиент для инструктора по горным лыжам. Но это очевидные случаи. Ситуации, с которыми вы сталкиваетесь в действительности, не столь прозрачны.

Я не призываю вас заранее отбрасывать клиентов. Однако нужно увидеть какую-то разумную связь между клиентом и вашим предложением. Так, если вы торгуете мебелью, то единственная квалификация, которая вам нужна у потенциального клиента, — это «домовладелец». Если же вы продаете роскошную и дорогую мебель, то вам, видимо, нужны домовладельцы только из определенных районов, с определенной площадью жилья и определенным капиталом.

Способность

Во-вторых, вам нужен такой адресат, у которого есть финансовая возможность сказать «да». Если вы продаете корпоративным клиентам, лучше сосредоточиться на компаниях, которые показывают рост в последнем квартале (это отражение их финансового благополучия). Если вы продаете домовладельцам — бассейны, алюминиевый сайдинг, страховки, перепланировки и пр. — и практикуете предварительные почтовые рассылки

с рекламой, вам будет полезен адресный список обитателей определенного района, имеющих кредитные карты. Наличие кредитки значительно повышает вероятность того, что купить у вас человеку средства позволяют.

Власть

В-третьих, говорить нужно с тем, кто имеет власть решать. Если речь о частном потребителе, это зачастую означает, что на встрече должны присутствовать и муж, и жена. В B2B маркетинге вам нужно знать, кто в компании имеет право тратить, сколько тратить и на что. Об этом нюансе легко забыть и остаться очень занятым продавником, который не особо занят продажами. Я, продавая свои продукты, обычно общаюсь именно с тем человеком, который меня искал – с тем, кто решает.

Предрасположенность

Наконец, я всегда убеждаю продавников выбирать клиентов, предрасположенных к сделке. Например, в почтовой торговле лучше обрабатывать людей, уже совершавших покупки по почте и притом отвечающих другим критериям отбора, чем тех, кто идеально соответствует нашим критериям, но не имеет истории почтовых покупок. Если бы я продавал страховые услуги или финансовый менеджмент, я бы связывался прежде всего с людьми, уже застраховавшими что-нибудь или уже вложившими куда-то деньги, а не с теми, кто этого еще не делает. И дальше: применяйте описанную выше стратегию «позиционирование вместо гонки за клиентом» – с ней вы можете не сомневаться, что тратите время только на тех, кто предрасположен купить – причем у вас.

И вот еще важный момент: создайте портрет своего Самого вероятного покупателя, а потом всеми силами старайтесь тратить время и деньги только на тех, кто ему соответ-

ствует. Сочетая политику привлечения и преследования только Самых вероятных клиентов и мой шестишаговый процесс продажи, вы можете получить по-настоящему впечатляющие результаты. Что же до процесса...

Жесткая Продажа: Шесть шагов

1. Заручиться позволением продавать.
2. Сформулировать предложение.
3. Представить хорошо организованную презентацию.
4. Привлечь «эмоциональную логику».
5. Закрыть продажу.
6. На следующее утро.

Шаг 1: Позволение продавать

Первую ступень процесса продажи точнее всего можно определить как получение от потенциального клиента разрешения начать продажу. Невозможно успешно продавать тому, кто психологически или физически от вас отстраняется. И многого не добьешься, вынуждая другого уделять тебе внимание. Ты не сможешь человеку ничего продать, пока он сам не решит покупать.

Лучший способ получить разрешение на продажу – задать вопрос по следующей модели:

Если я покажу вам, как _____,
захотите ли вы
узнать об этом больше?

Или, если вы предпочитаете более смелые предположения, можно попробовать так:

Если я смогу показать вам, как _____,
вы ведь захотите
услышать от меня больше,
верно?

Давая утвердительный ответ, потенциальный клиент решает вам начать продажу, и вы как бы строите вокруг этого человека – и с его помощью – коробочку, «внутри» которой вы потом закроете продажу. И дальше вам остается только выполнить условие «Если я смогу показать...», отметить, что вам это удалось, воскликнуть «Эврика!» и попросить клиента «подписаться вот здесь».

Далее я привожу реальный текст, написанный мной для клиента, работающего с инвестициями в недвижимость. Его торговые представители, пуская этот сценарий в ход, творили чудеса! Вот такая серия вопросов:

- Платили ли вы в прошлом году федеральный подоходный налог?
- Хотели бы вы законно урезать сумму налогов, которые платите, притом что это вам ничего не будет стоить?
- Сумеете ли вы найти применение лишним \$5000 или \$15 000 в год?
- Считаете ли вы себя восприимчивым и позитивно мыслящим человеком?
- Тогда, если я покажу вам, как законно и бесплатно уменьшить налоговое бремя, повысить доход и познакомиться с другими людьми, занятыми той же проблемой, захотите ли вы узнать больше?

Эта серия вопросов более чем в половине случаев обеспечивает нужное вам разрешение. Ее можно использовать при личной беседе с возможным клиентом, в телефонном маркетинге, и особенно уместно в адресной почтовой «цепляющей» рекламе.

И еще у меня для вас «бонус» – продвинутая стратегия, одновременно обеспечивающая разрешение на продажу и зажигающая у клиента интерес. Один финансовый консультант

из Чикаго, используя ее в точности по писанному, фокусируется только на мультимиллионерах – владельцах бизнеса – и в 92% случаев получает от потенциального клиента приглашение встретиться. Таков эффект моей стратегии. Я называю ее «гарантированная встреча». Или «покупка встречи». Вот как должно звучать или читаться ваше выступление:

Дайте мне _____ минут, и если я не покажу вам по крайней мере N способов решить задачу X, о которых вы не знали, не могли бы узнать ни от кого другого и о которых вам не сообщил ваш _____, или если вы искренне сочтете, что впустую тратите со мной время, только скажите, и я заплачу вам \$ _____ штрафа тут же, выложив наличные на стол.

Вот пример реальной рекламы, сделанной по этому шаблону:

Дайте мне 19 минут. Если я не смогу показать вам три способа повысить отклик на уже запущенную рекламу или увеличить ценность, извлекаемую из каждой зацепки — три способа, о которых вам не сообщило ваше рекламное агентство, — и вы искренне сочтете, что впустую тратите со мной время, я уплачу вам \$500...

Это послание я применял в 1974 и 1975 гг., когда только открыл рекламно-консультационный бизнес.

Сегодня я исповедую совершенно иной подход, и, по советам, нужно показать вам и обратную сторону медали. Теперь я ни с кем не встречаюсь бесплатно, и отношения с любым новым клиентом начинаются по строго предписанной процедуре:

Работа с любым новым клиентом начинается со дня диагностики и рекомендаций по минимальной таксе — \$18 800. В конце этого дня происходит одно из трех: а) день прошел успешно и продуктивно, и клиент уходит довольный, получив руководство к действию; б) есть проект или проекты, для выполнения которых клиент

хочет нанять меня — в таком случае цена первого дня будет полностью вычтена из суммы гонорара за проект;
в) клиент понимает, что день прошел без пользы,
и в этом случае я с легким сердцем возвращаю ему плату.

Как видите, встреча по-прежнему гарантирована.

Эта стратегия проверена и действует, но вот что еще важнее для Новой экономики. В эпоху Новой экономики все нужно зарабатывать. Никакой халявы. Даже разрешение на продажу нужно честно заработать. Ни один потенциальный клиент, если на него вообще стоит тратить время, не даст вам разрешения походя, и чем ценнее возможный партнер, тем труднее его будет заполучить. Так обещание совершенно конкретных сведений, передаваемых на первой встрече или при первом разговоре, плюс гарантия возврата денег — это средства получить нужное разрешение.

Шаг 2: Предложение

Я верю в заранее сформулированные, легко разъясняемые, ясные, простые и понятные предложения, подразумевающие не более трех, а лучше всего — две возможности.

Предложение с двумя возможностями, «или-или», «выбор между А и Б», обычно предполагает разделение по критерию цены. Например, у вас есть базовый, без роскошеств, вариант продукта за X долларов и люксовый вариант с добавленными опциями по дорогой цене. Или похожая тактика: сначала предлагать люкс-версию, имея в запасе вариант подешевле для понижающей продажи. И как бы вы ни срежиссировали процесс, наступит момент, когда придется огласить реестр предложенных товаров, услуг, гарантий и выгод: «Вы получаете то-то и то-то, а еще вот то-то».

Я почти всегда против продажи по типу кафетерия, когда клиент выбирает опции из меню. Сколько раз я повышал сумму

средней сделки, процент закрытий и скорость продажи, увязывая отдельные компоненты в «пакеты» и «программы» и оставляя покупателю выбор только между «пакетами А, В и С».

Шаг 3: Презентация

Существует несколько «классических» формул построения продающей презентации. Они тиражируются в многочисленных книгах, статьях и аудиопрограммах. Они проверены временем. И не нужно никаких новых изощренных тактик. Нужно только выбрать формулу, наиболее подходящую именно для вашего бизнеса. Но ее уж надо придерживаться в точности.

Первая формула – ВИЖД: Внимание, Интерес, Желание и Действие. Сначала привлекаете внимание слушателя. Для этого нужно коротко очертить набор предлагаемых благ. Затем вызываете интерес, доказывая выгоды своего предложения фактами, статистикой, демонстрациями, отзывами и рекомендациями. Затем провоцируете желание, связывая эти выгоды с личностью слушателя. Помимо этого, желание можно стимулировать скидками, купонами и бонусами, доступными тому, кто быстро согласится на покупку. Наконец, прибегнув к той или иной методике закрытия, вы добиваетесь от клиента действия.

Другая формула – ПБР: Проблема, Беспокойство, Решение. Именно ее я стараюсь применять, где только возможно. И применял задолго до того, как впервые услышал ее название и узнал, что это, вообще-то, известный метод.

По этой формуле сначала обозначаешь какую-то проблему и побуждаешь слушателя признать, что она перед ним стоит. Например, он должен согласиться, что в округе катастрофически расплодился ползучий сорняк. Затем нужно, чтобы проблема встревожила клиента: например, он поймет, что сорняк может испортить вид его лужайки, повредив корни культурной травы, или испугается, как бы от сорняка не сломалась газонокосилка. И тогда предлагаешь решение. Например: ведь было бы

чудесно, если бы вы могли опрыскать лужайку составом, убивающим ползучий сорняк и безвредным для других растений?

Хочу подчеркнуть: к режиссированию презентации следует подходить строго. Если же вы «играете по слуху», значит, обманываете себя, думая, будто вы – профессионал. Вам повезло, что ни пилот, перевозящий вас из города в город, ни хирург, который будет вас оперировать, если это, не дай Бог, понадобится, не играют по слуху. Они – профессионалы.

Более тонкий подход к «презентации»

В конце этой главы знаменитый эксперт по продажной коммуникации Ари Гэлпер предлагает свои мысли о презентационных стратегиях. Еще на эту тему можно почитать на веб-сайте www.UnlockTheGame.com.

Шаг 4: Эмоциональная логика

Насколько я знаю, термин «эмоциональная логика» предложил мой товарищ Зиг Зиглар, с которым мы десять лет вместе читали лекции. Этот термин отражает настоящую психологию покупателя: люди тянутся за кошельком под влиянием эмоций, но им нужно рационально оправдать свое желание.

Если вы хотите, чтобы клиент логически приходил к необходимости покупки, вас ждут трудные времена. И неважно, что вы продаете сложные компьютерные системы бизнес-функционалам из «списка пятисот» журнала *Fortune* – акт покупки все равно совершается на эмоциональном уровне. Кто не способен вызвать у собеседника волнение и душевный порыв, тот не преуспеет в продажах.

В то же время не стоит слишком «давить на эмоции». Кто так поступает, в итоге получает сколько продаж, столько же и возвратов, либо продает каждому клиенту лишь однажды, не выстраивая длительных полезных отношений. Людям нужно оправдывать собственные действия разумными причинами. Так что сочетайте эмоции с логикой.

Использование Э-факторов

Действовать людей заставляют пять основных эмоциональных факторов: любовь, гордость, страх, совесть и алчность. При этом не забывайте, что все пять опираются на простейший закон эгоизма: избегать страдания и получать удовольствие. Скажем, вы занимаетесь привлечением фондов для некоммерческой организации. Иных людей гложет совесть за то, насколько они благополучны по сравнению с голодающими детишками в Африке; другие боятся, что не поделившись не будет удачи или суждена дурная карма; третьи гордятся, что могут помочь, четвертыми движет искренняя любовь к ближним; пятые, соглашаясь помогать, рассчитывают на позитивный эффект для имиджа. А кого-то могут мотивировать одновременно все пять факторов. Но если вы загляните глубже, в самую суть их согласия, то увидите, что не дать для них — большой личный и эмоциональный дискомфорт, чем дать, а в том, чтобы дать, есть свое личное и эмоциональное удовольствие.

Э-факторы по ДЭНу Кеннеди

1. СТРАХ
2. СОВЕСТЬ
3. ЛЮБОВЬ
4. ГОРДОСТЬ
5. АЛЧНОСТЬ

Грамотные профессионалы продаж стараются в ходе презентации нажать на все эти кнопки.

Шаг 5: Закрытие продажи

Однажды я несколько часов сидел в самолете рядом с седым ветераном прямых продаж, который в годы Великой депрессии продавал по домам пылесосы. Получив эту работу, он должен был проштудировать толстую книгу с ответами на 357 вопросов и возражений и выучить 357 способов закрытия продажи, сдать экзамен и лишь после этого выходить «на линию» и зарабатывать деньги. Он выучил все 357. И сообщил мне, что с тех пор за все годы работы применял из них только три.

По моему убеждению, закрытие продажи должно быть естественным развитием ситуации, а не какой-то уловкой, которую вы под конец внезапно пускаете в ход. Если закрытие дается трудно, значит, что-то сделано не так на ранних этапах. Не нужно беспокоиться или напрягаться по поводу закрытия, поскольку оно должно происходить практически само собой, начинаясь в первую секунду общения с покупателем. В моей личной практике клиент обычно говорит: «Отлично, когда приступаем?» еще прежде, чем придет пора «закрывать».

Кроме того, если в ходе продажи вы зададите несколько «пробных» вопросов, то возникнет некий импульс, подталкивающий к позитивному итогу, и уйдет напряжение, с которым задаются вопросы и добываются ответы.

Вместе с тем я не советую вам слишком уж расслабляться. Если вы не настолько везучи (или ловки), чтобы клиент сам, не дожидаясь приглашения, забежал вперед и теребил «Давайте!», вам придется по мере приближения к закрытию все чаще обращаться к допущениям. Говоря «если» вместо «когда», продажник сам себе перекрывает дорогу. Никогда не говорите «если вы вступите», а только «когда вы вступите», а еще лучше

«как участник, вы получаете...». При личной встрече с клиентом сопровождайте слова соответствующими действиями: «Вот ваш членский пакет, вы найдете там...»

Если приходится-таки задавать «закрывающий вопрос», то есть одна простая, но превосходящая все прочие тактика. Практически единственная формула закрывающего вопроса, которую я нахожу нужным использовать и преподавать — это простой вопрос «да-или-да». Предпочитаете красную или синюю? С или без? Сегодня или завтра? Заплатите тремя или четырьмя взносами?

Мне скажут, что это «дедовские методы», и я, пожалуй, соглашусь. Но ничего лучшего я пока не нашел. Обычно люди выбирают из того, что перед ними выставят. Ты приходишь в ресторан, тебе дают меню, и ты выбираешь. Ты звонишь в справочную авиакомпании, тебе говорят, в какое время есть рейсы, и ты выбираешь подходящий. Так что если весь процесс продажи прошел как должно, выбор из двух «да» — удобный способ завершить дело. К чему придумывать что-то еще?

Шаг 6: На следующее утро

Вот секрет, который немногие продавцы используют — и не потому, что не знают, а только от лени. Убедитесь, что потребитель после покупки остался доволен. Есть несколько веских причин добавить этот шаг в свой алгоритм продажи.

Во-первых, встречаются люди, страдающие «покупательским раскаянием». Через день-два после покупки они, проснувшись поутру, смотрят на нее иными глазами. Эмоции, сопровождавшие покупку, схлынули. И человек пытается нащупать какие-то оправдания. Такого рода покупатели нуждаются в «послепродажном ободрении». Это может быть грамотно составленное письмо, в котором продавец благодарит за покупку, поздравляет с разумно сделанным выбором и еще раз перечисляет, почему покупка была удачным решением. В прямом маркетинге мы называем этот прием «письмо-фик-

сатор» – оно должно зафиксировать продажу. Классический пример такого письма вы найдете в моей книге «Лучшее продажное письмо».

Можно, кроме того, прислать или доставить благодарственный или поощрительный подарок – бонус, не упоминавшийся в процессе продажи. Да, вот еще прием для продаж, характеризующихся высоким процентом раскаявшихся покупателей и возвратов: без промедления высылайте сувенир или угощение – «приветствие новому члену нашей покупательской семьи». Печенье, шоколадный торт, корзина фруктов или коробка стейков. Это близкое подобие «преломления хлеба» с членами семьи или с рабочим коллективом покупателя. После того как он ел вашу еду, ему будет гораздо труднее вернуть покупку или отказаться от договоренности.

Во-вторых, первая покупка должна становиться началом долгих, счастливых и насыщенных отношений. Чтобы закрепить эти отношения, нужно после продажи предпринять кое-какие несложные шаги.

Наконец, если вам удастся создать систему, мотивирующую ваших клиентов отправлять к вам других, то колоссальный доход и успешная карьера в продажах вам обеспечены. Вообще говоря, любой продажник, не избавившийся от поиска клиентов после первой дюжины состоявшихся продаж, явно делает что-то не так – или во время продажи, или после. В первые годы работы я услышал в записи лекцию Пола Мейера, основателя Института мотивации успеха, где он говорил о «бесконечной цепи отсылок». Главная идея проста: если у вас есть один клиент, и он приведет еще хотя бы одного, и так каждый следующий, без перебоев, и если вы сами не разорвете эту цепь, то новые клиенты у вас будут всегда. Большинству продавцов не удастся обзавестись таким конвейером, и причин тут много, но дело не в том, что конвейера не может быть, а в том, что продавцы не умеют его наладить.

А в эпоху Новой экономики это важно как никогда прежде. Не забывайте, что потребитель, воспитанный кризисом, стал

особенно осторожным, консервативным и разборчивым, и теперь любые средства убеждения, кроме рекомендаций члена семьи, друга, знакомого или равного по положению незнакомца действуют на него куда меньше. И чем больше растут денежные издержки на привлечение одного клиента через рекламу и маркетинг, чем больше времени требует поиск клиентов традиционным методом, «ногами», тем стремительнее растет ценность каждой возможной отсылки. Один из лучших советов продавнику в дни Новой экономики – уделять гораздо больше внимания клиенту после продажи, чем во время таковой.

Обратите внимание: на последующих страницах перед вами выступит Ари Гэлпер. Ари – специалист, создающий хитроумные, с продуманным подбором слов, презентации и сценарии, которые не только обеспечивают высокие продажи, но помогают завязывать и укреплять отношения. Ари – мой платиновый клиент, он оказывает ценную помощь многим другим моим клиентам, составляя эффективные торговые презентации и повышая продуктивность диалога с посетителями рекламных сайтов и интернет-магазинов при помощи своей патентованной технологии «живого» чата ChatWise. Хотя в подходе к продажам у нас с Ари нет стопроцентного единения – а совпадай наши взгляды полностью, один из нас был бы лишним, – мы сходимся на том, что Новая экономика требует более профессионального и вдумчивого продавца. Полагаю, мысли Ари по этому поводу натолкнут вас на некоторые размышления.

**Почему доверие
станет ключом
к созданию новых
возможностей для продаж
в эпоху Новой экономики**

Ари Гэлпер, автор системы продаж «Игра без секретов»
(Unlock The Game)

Листая деловые журналы и роюсь в специальной литературе по продажам, будто тасуешь колоду одних и тех же установок: «сосредоточьтесь на закрытии продажи», «преодолевайте возражения», «будьте беспощадны», «воспринимайте отказ как нормальный момент продажи» и «дожимайте продажу».

В большинстве случаев такая тактика предполагает, что ради продажи придется пожертвовать человеческими отношениями. Покупатель прекрасно знаком с этим подходом и понимает все. Но в эпоху Новой экономики есть гораздо лучший способ успешно продавать. И для начала нужно отказаться от тайных планов и от стремления продать во что бы то ни стало. Когда вы это сделаете, перед вами откроется новый мир. Иначе говоря, прекратив продавать и начав строить полноценные отношения, основанные на доверии, честности и порядочности, вы получаете неограниченные возможности. Это совершенно новая ментальность в области продаж, и я называю ее «игрой без секретов».

Огромное большинство традиционных продажных техник противоречит всем нашим знаниям о том, как налаживать отношения с людьми. Но разве сбыт не есть создание новых отношений с потребителями, клиентами, пациентами? Никому не нравится, когда давят, и никто не хочет разговаривать, если у собеседника единственная цель — получить, что ему нужно.

Случалось ли вам продать, не прилагая никаких усилий? Я говорю о случаях, когда продажа завершается естественно, не требуя подталкиваний. Вы неосознанно проходили алгоритм, который я выстроил на сознательном уровне, так что теперь у нас **есть «система», следуя которой можно продавать без усилий.**

Продажа стоит на доверии. Люди чувствуют, когда вас больше заботят собственные комиссионные, а не нужды покупателя. Если же вы видите в человеке прежде всего человека, а не потенциального клиента, и показываете, что вам можно доверять, то доверие возникнет. Люди будут видеть в вас специалиста-помощника, целиком погруженного в их заботы. И это станет основой для развития длительных отношений — поистине ценного конкурентного преимущества в Новой экономике.

Новая ментальность + Новые результаты

Если вы до сих пор знали только один способ продаж, приведенная ниже сравнительная таблица поможет вам увидеть, каков сейчас ваш подход и в каких областях он должен измениться, чтобы вы достигли результатов, к которым стремитесь.

Табл. 18.1. Сравнительная таблица ментальности продавца

<i>Старая ментальность</i>	<i>Новая ментальность</i>
Всегда начинайте с мощного коммерческого предложения.	Не торопитесь с коммерческим предложением. Заведите разговор.
Ваша цель всегда одна — закрыть продажу.	Ваша цель всегда одна — выяснить, хорошо ли вы с потенциальным клиентом подходите друг другу. И затем закрыть продажу «естественно».
Если продажа срывается, то обычно в конце процесса.	Если продажа срывается, то обычно в начале процесса.
Не отставайте от клиента, пока не услышите «да» или «нет».	Никогда не преследуйте клиента, а старайтесь понять, подходите ли вы друг другу.
Если клиент возражает, отметайте возражения или отвечайте на них.	Если клиент возражает, согласитесь с его возражениями и начните разговор заново.
Если клиент сомневается в ценности вашего продукта, защищайтесь, объясните все выгоды своего предложения.	Никогда не оправдывайтесь и не защищайте свой продукт. Это только создает лишнее давление на клиента.

Теперь давайте подробнее разберем правый столбец: это поможет вам по-новому взглянуть на продажи и более успешно ими заниматься.

1. Не торопитесь с коммерческим предложением. Заведите разговор.

Начиная разговор с клиентом, не начинайте с представления себя, своей компании или коммерческого предложения.

Начните с ненавязчивой фразы, касающейся той проблемы, которую помогает решить ваш продукт. Например, вы говорите: «Я звоню, чтобы понять, готовы ли вы обсудить некоторые новые идеи по предотвращению простоев в вашей компьютерной сети».

Заметьте, что вы в этой первой фразе ничего не предлагаете. Наоборот, затрагиваете проблему, которая, как вам известно из опыта работы в данной области, должна стоять перед клиентом (если вам неизвестно, какие проблемы помогает решить ваш товар или услуга, проведите небольшое исследование, спросив имеющихся покупателей, зачем они приобретают ваш продукт).

2. Ваша цель всегда одна — выяснить, хорошо ли вы с потенциальным клиентом подходите друг другу.

Заводя разговор о проблемах, в решении которых вы готовы помочь собеседнику, и не бросаясь поскорее закрыть продажу, вы увидите, что собеседник сам покажет вам, что делать.

3. Если продажа срывается, то обычно в начале процесса.

Если вы считаете, что упускаете продажи из-за ошибок ближе к концу процесса, понаблюдайте, как вы завязываете отношения. Не вываливаете ли с порога коммерческое предложение? Не прибегаете ли к привычному языку торговых агентов («У нас есть решение, которое вам на самом деле необходимо» или «Другие предприятия в отрасли уже приобрели наше решение, вам тоже следует об этом подумать»)?

Заслышав традиционный лексикон продавца, потенциальный клиент сразу напяливает на вас неприятный стереотип «коммивояжера». И с этого момента вряд ли сможет вам доверять или честно и открыто говорить о проблемах, которые перед ним стоят, обсуждать вашу возможную помощь. Как говорит Дэн, в последнюю очередь вы хотите быть «очередным торговым агентом».

4. Никогда не преследуйте клиента, а старайтесь понять, подходит ли вы друг другу.

Преследование клиента с давних пор считается нормой и необходимостью, но это продукт мачистского представления о продаже: «Если ты отказываешься от преследования, то выходит, сдаешься, и значит, пролетаешь». Но это абсолютная чушь.

Не преследуйте, а спросите потенциального клиента, можно ли назначить конкретный день и час для продолжения разговора, чтобы не пришлось играть в телефонные кошки-мышки. А потом, если вы поведете игру умело, уже клиент будет преследовать вас.

5. Если клиент возражает, согласитесь с его возражениями и начните разговор заново.

Большинство традиционных методик продажи уделяет большое внимание «преодолению» возражений, однако подобный подход только нагнетает давление на клиента.

А еще не позволяет вам увидеть и понять ту правду, что стоит за его словами.

Вы знаете, что фразы «У нас нет бюджета», «Пришлите мне всю информацию» и «Перезвоните в следующем квартале» — лишь вежливые увертки, придуманные, чтобы от вас скорее отделаться. Перестаньте опровергать возражения, а перейдите к разоблачению правды, ответив: «Ничего страшного». Каковы бы ни были возражения, отвечайте мягко и с достоинством: такое поведение располагает собеседника сообщить вам правдивое положение дел без страха, что вы используете это для навязывания своего товара.

6. Никогда не оправдывайтесь и не защищайте свой продукт. Это только создает лишнее давление на клиента.

Если потенциальный клиент говорит: «Почему я должен из всех выбрать вас?», вы инстинктивно бросаетесь оправдывать свой продукт, поскольку считаете его лучшим на рынке и хотите в этом убедить собеседника. Но как он сам рассуждает в этот момент?

А примерно так: «Этот парень пытается мне что-то впарить, а я терпеть не могу, когда мне впаривают».

Перестаньте защищаться. Напротив, открыто сообщите собеседнику, что не собираетесь его ни в чем убеждать, так как это лишь усиливает давление на возможного клиента. И вновь спросите, какие проблемы он хочет решить.

А затем объясните, как в этом может пригодиться ваш товар или сервис. Не пытайтесь обращать в свою веру. Пусть человек чувствует, что может выбрать вас сам, без нажима извне.

Чем скорее вы начнете ориентироваться на доверие и сотрудничество с потенциальным покупателем, тем скорее пойдут в рост продажи и начнут завязываться прочные отношения с клиентами.

Ари Гэлпер — автор «игры без секретов», нового понимания и практики продаж, ниспровергающий наше сегодняшнее представление о продаже. Более десяти лет Ари разрабатывал революционные сбытовые стратегии для транснациональных корпораций, в том числе UPS и QUALCOMM. Он открыл недостающее звено, которое люди, занятые продажами, ищут долгие годы. Его фундаментальное открытие — смещение ментальности продавца в область абсолютной честности, основанной на новых, искренних, словах и фразах — принесло ему славу ведущего мирового авторитета в вопросах доверия между участниками купли-продажи. Он также полностью пересмотрел принципы телефонного общения.

На корпоративных тренингах Ари демонстрирует свой подход, звоня новому потенциальному клиенту прямо из аудитории. Тактики, созданные Ари Гэлпером, дали начало технологии Chatwise, которая все поменяла в интернет-маркетинге.

Система «игры без секретов» — это более 30 000 клиентов, участников и подписчиков, ее применяют продавцы из следующих компаний: Motorola, Gateway, Clear Channel Communications, Brother International, Fidelity National Mortgage, ERA, Pitney Bowes, The NPD Group, AFLAC, State Farm Insurance, Coldwell Banker, Radisson Hotels, AON Consulting, Pre-Paid Legal, Telecom Plus, Century 21 Realty, Executive Search Group, RE/MAX, и Realty Executives.

Вы можете бесплатно протестировать систему на www.UnlockTheGame.com или, позвонив 866-530-5125, получить в подарок 15-минутный обзор продающего сценария.

Часть IV



**ТУПОЙ И ЕЩЕ ТУПЕЕ:
КТО И КАК ПУСКАЕТ
ПРОДАЖИ ПОД ОТКОС**

Туфта, которой менеджеры по продажам пичкают своих продажников

Скажу прямо: даже если ваши менеджеры по продажам сидят в больших кабинетах и орут на вас, это еще не значит, что они имеют право вас учить. Некоторых из них повысили, чтобы вывести с передовой, когда они перегорели. Другие были отличными продажниками, но теперь достигли, в соответствии с принципом Питера, уровня своей некомпетентности. Иные безнадежные ленивцы. И многие – зашоренные упрямы, застрявшие навсегда в той эпохе, когда особенно успешно продавали. Скажем, в 1950-х. Как самая распространенная причина смерти – госпитализация, так главная причина карьерной гибели многих продажников – менеджер по продажам!

Вот самые кошмарные, что мне довелось слышать, глупости, которыми эти менеджеры забивают головы своим агентам:

1. «Решение вашей проблемы простое — больше звонков»

Нет, это не решение. Если у вас не получается добиться личной встречи с клиентом, умножение бесполезных звонков только ускорит ваш крах. Если отхлебнул скисшего молока, и в животе забурчало, не стоит думать, будто, залпом допив пакет, поправишь дело.

Не слушайте примитивной «мудрости», а лучше обратитесь к 17-й главе моей книги. Внедрите систему, которая соберет немало крепких потенциальных клиентов, которые сами будут вам звонить.

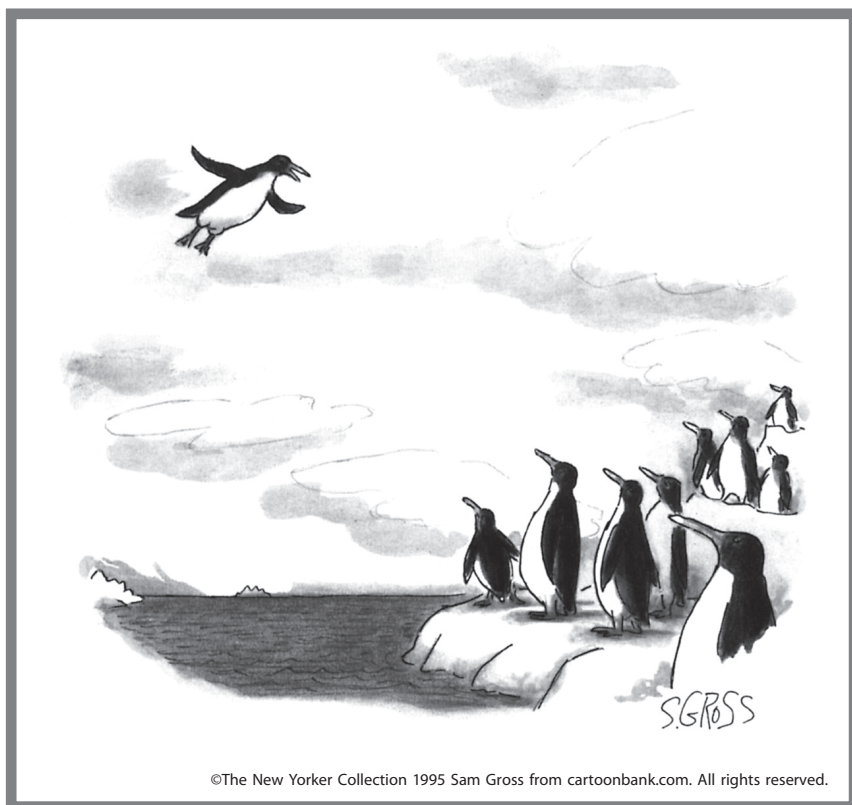


Рис. 19.1. «Крыльями махать надо усерднее — вот и весь секрет»

2. «Клиентом может быть любой»

Нет, не любой. Если теоретически потенциальным покупателем может оказаться каждый, значит практически — никто. До Новой экономики продажник с подобным подходом из 1950-х гг. еще мог заработать на хлеб — хотя уже всю шла фрагмента-

ция рынка, росла важность специализации и клиенты настойчиво хотели специально подобранных предложений. Эти тенденции появились давно. Сегодня они доминируют. Образно говоря, в эпоху Новой экономики потребитель куда быстрее прежнего захлопнет дверь перед носом продавца, который вздумает предлагать одни и те же собачьи консервы всем собачникам, без учета пород, размеров и возраста псов. Вам необходим ясный и детально проработанный образ идеального клиента, а нарисовав его, нужно изобрести систему привлечения именно таких – а лучше – *только* таких – покупателей. Читайте об этом в 17-й главе.

3. «Легче продать тому, кто не интересуется, чем найти заинтересованного»

Чтобы удовлетворить похоть, не обязательно знакомиться с женщиной, долго встречаться, узнавать ее, завоевывать доверие и соблазнять – можно тюкнуть дубинкой по затылку первую попавшуюся, оттащить к себе в пещеру и там делать с ней, что хочешь, но это устаревший, примитивный и незаконный метод. Точно так же насильно втюхивать товар незаинтересованному покупателю – примитивный и уродливый обычай. Устаревший. И более того – без пяти минут незаконный. Надеюсь, вам известно, что нынче мы живем в эпоху телефонных стоплистов, законов, ограничивающих массовую рассылку факсов и обзвон роботами, антиспамерских актов и даже разрабатывающегося законодательства о нежелательной почте. И на каждом шагу таблички «Торговым агентам не входить!».

Кроме того, принуждая к покупке людей, не входящих в целевую группу, не заинтересованных и не вдохновленных вашим предложением, может быть, и наколотишь какие-то комиссионные, но уж точно не построишь стабильную, надежную и успешную карьеру. А еще того важнее, что такой путь в будущем гарантирует эмоциональное выгорание, усталость, неудовлетворенность и цинизм. Заставлять людей покупать то, чего они

не стремятся иметь — большое напряжение, оно выматывает. Это не лучший способ тратить свою жизнь. И всякий, кто советует вам тратить ее именно так, очевидно, не слишком заботится о вашей судьбе — и к тому же, вероятно, полный невежда в маркетинге.

Новая экономика без обиняков *требует* от продавцов более тонких подходов. Маркетинг, рекламу и продажи больше нельзя рассматривать как три разных дисциплины: это должен быть единый неразделимый процесс. И я настоятельно советую вам не только учиться продажам, но становиться настоящими специалистами в маркетинге и управлять маркетинговыми кампаниями, которые приведут к вам идеально подходящих клиентов, настроенных с вами встречаться, уважающих ваши знания и советы и приятных в общении.

У меня есть поговорка, я часто ее вспоминаю, работая с клиентами: важны не только деньги, которые ты зарабатываешь — важно, как ты их зарабатываешь. Жизнь слишком коротка и слишком длинна, чтобы провести ее в ярме. Продажи не должны превращаться в каторгу.

4. «Проблема в том, что вам не хватает мотивации»

Весь мой «магнетический маркетинг» и отказ от беготни за клиентами — последствия гигантского разочарования в мотивационных практиках. Переднее сиденье у меня в машине было завалено кассетами с мотивационной литературой, а банковский счет оставался пустым. Самое горячее стремление к успеху ничуть не лучше полной апатии, если перед тобой не сидит по всем статьям подходящий, платежеспособный потенциальный клиент. Мотивация полезна, мотивирующие влияния и персоны имеют свою ценность, самомотивация и во все хороша, но смысл не в том, чтобы накачиваться призывами: смысл в том, что у тебя должны быть причины ждать хороших результатов. Если вы примените описанные в этой книге принципы и техники, потом пойдете дальше и выра-

тете в полноценного профессионала маркетинга, вам не понадобится ни на что «мотивироваться». Вы и так будете мотивированы с полным на то основанием.

Здесь, после пунктов 3 и 4, я вынужден вставить рекламу. Есть еще несколько моих книжек, которые я вам настоятельно советую, и набор бесплатных ресурсов, который я хочу вам дать, чтобы помочь быстро пройти путь от профессионального продавца до профессионального маркетолога. «Без дураков: учебник прямого маркетинга» – краткое лаконичное руководство, как быстро перейти от ручного труда к умному маркетингу и привлекать, заинтересовывать, образовывать потенциальных клиентов, воспитывая из них лояльных покупателей – выбирающих вас по собственной воле, а не по принуждению. В книжке содержатся реальные истории и даже модели из практики многих продавцов, ставших маркетологами-рекламистами. «Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль»¹ – тема пошире: эта книга о независимости, о том, как делать деньги тем способом, который доставляет удовольствие и не посягает на внутренний мир. Вдобавок я предлагаю вам два месяца бесплатного членства в ассоциации «Круг посвященных Глейзера-Кеннеди», включая мою рассылку No B.S. Marketing Letter, аудиодиски Marketing Gold, вебинары и многое другое. Это предложение вы найдете на сайте www.FreeGiftFrom.com.sales.

Бесплатный подарок

Крупный подарок от Дэна ждет вас на сайте www.FreeGiftFrom.com.sales. Узнать больше о книгах Дэна и посмотреть видеопрезентации можно по адресу www.NOBSBooks.com.

¹ Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль. – М.: Альпина Паблицер, 2016.

5. «Это игра на счет: продолжай играть»

Согласен, доля правды в этом есть. Но – и это большое «но» – махать битой мало пользы, если не умеешь попадать по мячу. Отчасти продажи – игра на счет. Но вместе с тем – игра, требующая умения и стратегического мышления. Конечно, упорным быть стоит, но применять свое упорство хотелось бы по возможности осмысленно. Как я уже говорил где-то в начале этой книги, большинству профессиональных продавцов – даже из тех, у кого все выходит отлично – часто приходится слышать «нет», «может быть» и «может быть, позже». Продажи – занятие не для слабовольных и невыносливых. Не бросать игру, конечно, важно – если верно выбрана игра.

Как отличить хорошего менеджера по продажам от плохого

Хороший менеджер по продажам обучает вас стратегии, тренирует навыки и вместе с вами работает над решением проблем и реализацией возможностей. Он НЕ станет навязывать вам ни одну из пяти перечисленных глупостей. Он разбирается в цепляющей рекламе и предварительной сортировке «наводок», понимает, что они повышают продуктивность вашей работы, и поддерживает вас в этом. И вообще, он серьезно изучает не только науку продаж, но и маркетинг, в частности адресный. Так что я хочу сказать всем менеджерам по продажам, включая тех, кого обидел: чтобы преуспеть в Новой экономике, давно пора взглянуть на себя по-новому, пересмотреть свои методы и инструменты, образ действия. Вы можете стать ценнейшим человеком для компании и несравнимо повысить производительность своих продавцов, заменив устаревший «проспектинг» адресным маркетингом, так что ваши люди будут больше времени тратить на продажи подготовленным клиентам. Обратитесь к источникам, которые я рекомендую выше для продавцов-агентов.

Плохой менеджер по продажам изрыгает пять перечисленных глупостей так часто и настойчиво, будто у него на спине кнопка, а вместо мозга компьютерный чип. Если вы попали к такому под начало, вам остается одно из двух: не обращать на него внимания или сделать ручкой и найти себе возможность получше.

Шесть самых больших глупостей, которыми продажники сами пускают продажи под откос

Большинство знакомых мне продавцов по меньшей мере на 75% урезают себе доход сами, без всякой помощи беспомощных менеджеров, тупиц из главного офиса, настырных конкурентов, экономических бедствий или вредительства политиков. Они сами себе худшие враги.

Экономическая ситуация долго потворствовала им, и продавцы, поддавшиеся тому или иному греху, а то и всем сразу, вполне могли держаться на плаву. И я просто счастлив, что это раздолье теперь в прошлом. Кризис показал, как глубоко погрязли многие бизнесы, малые и большие, в лени, безалаберности и позорном неумении, и многих вывел из игры, и я радуюсь их исчезновению. Кое-кто из продавцов от незаслуженного процветания спикировал к потрясениям и голоду, и я благодарю кризис за давно назревшую хорошую чистку. Новая экономика щедрее прежнего наградит тех, кто идет в гору, а тех, кто стоит на месте, будет сечь больше прежнего. Перечислю шесть привычек продавца, которые вас заслуженно разорят, если и в Новой экономике вы их не бросите.

1. Паршивое сопровождение

Если вы хоть раз бывали на отраслевой выставке покупателем, как частенько бываю я, то знаете, что из всех продавцов, с которыми вы пообщаетесь на стендах, почти никто не свяжется с вами после. Да, может быть (может быть!), вам вышлют ту же самую дурацкую брошюру, что вручили на стенде. И всё. Подобная жалкая участь, вообще-то, уготована многим зацепкам, не только с выставок, но отовсюду. Большинство продавцов не понимает всей ценности зацепок, не располагает СИСТЕМОЙ сопровождения потенциальных клиентов и обычно не утруждает себя настойчивостью в этом деле.

Большинство моих успешных клиентов или слушателей пользуется системами ведения клиента с числом шагов от 8 до 28, которые включают несколько почтовых отправлений, электронные письма, факсы, приглашения на обеды, семинары, телесеминары, вебинары и другое. Так, у одного парня, сбывающего корпоративным покупателям продукт ценой \$20 000, комиссионные за последние два года выросли с \$200 000 до \$500 000 в год после того как он по моему настоянию добавил к своему обычному алгоритму сопровождения еще пять шагов: три длинных письма с разрывами в две недели, а за ними — факс с приглашением на групповой телесеминар, проводимый только для таких еще не «обращенных» клиентов. Эти пять добавленных шагов приносят ему столько же завершённых продаж, сколько вся остальная работа.

2. Компания троечников

Практически в любом отделе продаж 5% штата приносят 95% доходов. И если ты тратишь время, околичиваясь с остальными 95%, тебе достанутся крохи.

Дурное влияние сегодня опасно как никогда. Нужно поддерживать ум в бодрости. Водиться с теми, кто не стремится всей

душой к успеху, с ленивыми, с нелюбопытными, с нытиками и пораженцами, с самодовольными надо прекратить вовсе. Ищите и держитесь только победителей.

3. Зависание в компании троечников в барах, стрип-клубах и кофейнях

Комментариев не требуется.

4. Пустая трата времени

Зайдите в обычный автосалон, магазин бассейнов и садовой мебели или какое-то другое торговое предприятие, где покупатели приходят к продавцам. И понаблюдайте за продавцами. Большинство из них в ожидании толкнутся в зале, болтают, жуют пончики, пьют кофе. Играют в игры на компьютере, пишут эсэмэски приятелям. Ничего не продают. Два знакомых мне автоторговца с доходом более \$200 000 в год у каждого не дожидаются, пока явится клиент, и не тратят время на зашедших с улицы. Их время распределяется на заранее организованные встречи.

Билл Глейзер, президент нашей ассоциации «Круг посвященных», публикующей мою рассылку «Жесткий маркетинг», обучает маркетингу владельцев розничных магазинов и до недавних пор, пока не решил выйти из дела, сам держал два процветающих магазина мужской одежды в Балтиморе. Он добился того, что в них значительно больше 40% продаж совершались при заранее оговоренных визитах покупателя. В минуты, свободные от живого общения с покупателем, продавцы не потягивали кофе, а писали или звонили своим клиентам, приглашая их на встречу. Для кофе предусмотрены специальные перерывы.

5. Бессистемность

Продажник, действующий по обстоятельствам, никогда и ни за что не сравнивается доходами с продавцом, применя-

ющим систему. Все самые продуктивные профессионалы опираются на системы.

Своя система создает постоянный поток хороших зацепок из разных источников. Своя система для обработки этих зацепок, сортировки, взаимодействия и сопровождения: последовательность «касаний» с использованием разных средств коммуникации. И если, например, система предполагает четыре письма с разрывами в семь дней, то, будьте спокойны, каждый потенциальный клиент получит их все строго по расписанию. У лучших профи также есть система для продажи. Моя собственная «презентация на миллион долларов», которую я использую в эстрадных продажах, последовательность действий и точные фразы, посредством которых я продаю свои услуги консультанта и копирайтера – все это написано, отрепетировано, отредактировано и заучено. Я подписываюсь под аксиомой Дэвида Сэндлера: если продаешь без всякой системы, то оказываешься во власти системы, по которой покупает клиент (или не покупает).

Наконец, лучшие профессионалы применяют строгую многошаговую систему мотивации, получения и поощрения клиентских отзывов.

Задумайтесь: едва ли не у любой компании и бизнеса есть подробная *производственная схема*. А вот продажи обычно ведутся, как Бог на душу положит. Мне кажется, что по природе или по привычке рядовые продавцы в большинстве своем не терпят стандартов, регламентов, расписанных по нотам презентаций, упорядоченной работы – именно в этом одна из главных причин вопиющего неравенства в доходах между 95% основной массы продавцов и 5% «элиты» любой торгующей организации. И если вы вправду хотите оказаться в числе пяти процентов, внедряйте собственную систему.

В удачном ракурсе тему разворачивает для владельцев бизнеса Майкл Гербер, автор книги «Предпринимательский миф» (The E-Myth) приведите свой бизнес в систему, чтобы на него в любой момент можно было продать франшизу. Ровно то же

я бы советовал профессиональным продавцам. По сути дела, вам нужно управлять самим собой будто собственным наемным работником, а продажи воспринимать как свой бизнес. А в этом поможет моя книга «Жесткий менеджмент»¹.

6. Недисциплинированность

Несколько лет подряд я раз 20 в год выступал в программе публичных лекций сразу после генерала Нормана Шварцкопфа. Норман все время повторял классическое правило военного человека: дисциплина – это то, что отличает живого солдата от мертвого.

Лучшие продавцы отчитываются перед самими собой. Планируют работу на каждую неделю и каждый день, ставят цели, применяют стандарты и измеряют показатели, приступают к делу рано утром и трудятся весь день.

¹ Кеннеди Д. Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат. – М.: Альпина Паблицер, 2016.

Часть V



**МОЙ ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ
УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ:
ОТНИМАЕМАЯ ПРОДАЖА**

Великая сила отнимаемой продажи

В этой главе я раскрою ТОТ САМЫЙ секрет, на который я всецело полагаюсь последние 20 лет, когда резко взмыли вверх и мой уровень доходов, и моя известность в профессии.

Проверяем теорию спроса и предложения

Во многих смыслах отнимаемая продажа противоречит общепринятой «продажной» мудрости. Один из важнейших принципов, на которые опирается мой метод — закон спроса и предложения и его действие на человеческие устремления. Универсальное правило таково: чем менее доступен предмет, тем большую ценность ему придают и тем больше людей хотят им обладать. Суть моего подхода к продажам — продавать то, что нужно покупателю и тратить время только на тех, кому мой продукт интересен. А главное — изменить в свою пользу соотношение спроса и предложения по крайней мере в глазах клиента.

Слишком большой кусок своей взрослой жизни я был жалким бедняком, и в этом виделась мне загадка. Я до дыр зачитал «Думай и богатей» Наполеона Хилла, завалил переднее сиденье в машине мотивационной литературой, мотался на семинары, каждое утро, глядя в зеркало, вслух говорил ободряющие фразы, применял гипноз, воздействие на подсознание, и каких только мудреных приемов не испробовал, а ведь к тому же я очень

недурно владел ремеслом. И все равно ходил с широкой хвастливой улыбкой на лице и с голодной молью в бумажнике. Наконец я понял, что недостающее звено — это управление спросом и предложением, ведь как только нуждающихся в твоих услугах будет стабильно больше, чем ты способен удовлетворить, успех в бизнесе придет до смешного легко.

Нет ничего сильнее закона спроса и предложения. Его действием объясняются практически все войны. Он диктует цену практически любого массового товара: от попкорна в кинотеатре до бензина на заправочной, а равно и товаров, которые мудро выведены из массового обращения: бриллиантов, игрушек Beanie Babies и изделий, выпускаемых ограниченными партиями. Он воодушевляет или огорчает каждого, кто продает свои услуги, одним позволяя выбирать клиентов и выставлять самые высокие цены, других заставляя ровно тот же сервис впаривать любому живому существу — даже когда сразу ясно, что отношения не сложатся — и лебезить, объявляя мизерные цены. На эту тему вы найдете в конце главы интервью с «фотографом \$250 000 за портрет», перепечатанное из нашей с Биллом Глейзером рассылки «Жесткий маркетинг на состоятельных». **Пойдет ли доход в гору и насколько приятно вам будет этот доход зарабатывать, напрямую зависит от умения регулировать спрос и предложение.**

Продавая свои услуги консультанта, копирайтера и лектора, я усвоил, что **спрос неизменно порождает спрос**. Чем меньше у меня свободного времени, тем больше народу хочет меня нанять: чем мой сервис менее доступен, тем более ценен; чем меньше моего предложения, тем выше на него спрос — и практически никакого ценового сопротивления. Отчасти именно поэтому я время от времени публикую свой подробный и постоянно обновляемый рабочий график, высылаю его реальным и потенциальным клиентам, и они, видя соотношение спроса и предложения, спешат действовать.

Сегодня моя тактика на 100% оправдана: у меня действительно расписано все время, и чтобы втиснуть нового

клиента, проект или поездку, требуются большие усилия. Но скажу вам честно, такое впечатление я изо всех сил старался создать и поддерживать еще тогда, когда не деле все было не совсем так: например, находясь в офисе, я чрезвычайно редко отвечаю на чьи бы то ни было звонки, и эту политику я установил много лет назад — задолго до того, как она стала необходимостью. Часто даже телефонный разговор со мной нужно планировать, как встречу, за неделю, а то и за несколько недель.

Визитками я тоже не пользуюсь уже несколько лет. Где бы я ни выступал с лекцией, всегда найдется несколько человек, которые, вместо того чтобы бросаться скупать мои материалы, бегут ко мне и просят мою визитку. Я говорю им, что не вижу в визитках смысла, и объясняю почему: если сказанное мной настолько человеку неинтересно, что он не раскошелится на пару сотен долларов, то зачем я должен давать ему телефон? Когда новый потенциальный клиент звонит мне в офис, ему обычно советуют прислать краткое резюме с пояснением, о чем он хочет со мной говорить, и лишь после этого моя помощница связывается с ним и назначает время телефонного разговора. Сегодня эта практика — для рационального расхода времени. Но я начал применять ее ради повышения продаж еще прежде, чем она стала неизбежностью.

Я подробно описываю эти приемы в книге «Жесткий тайм-менеджмент». Обычно продавники любых разновидностей поначалу твердят, что моя модель для их бизнеса не годится, что их клиенты нипочем не станут терпеливо сидеть в ожидании такого скупого и расписанного по минутам общения, и что заставлять потенциального покупателя ходить по струнке и выпрашивать — значит сразу отправить его к конкурентам. Но я могу доказать — и доказываю — что на деле все наоборот. За много лет тысячи продавников, что поначалу сомневались и тревожились, обратились в мою веру, и это пошло на пользу как их доходам, так и жизни в целом.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №12

Приходилось ли вам слышать, чтобы мудрец,
к которому идут за советом, сидел
у ПОДНОЖИЯ горы?

Как бедствующий кинолог раз и навсегда прекратил носиться с высунутым языком

Элизабет Р. поймала меня в перерыве семинара, чтобы поделиться своими горестями. Весьма талантливый и способный кинолог. Самые достойные дипломы, отзывы и рекомендации. Классная промоброшюра. И жила она в богатом районе. Но при этом едва сводила концы с концами. «Сколько вы берете?» — спросил я ее. «\$20 в час» — ответила Элизабет. И притом дрессировать собак она выезжала к клиентам на дом.

«Вы — специалист, — сказал я тогда, — собачий психотерапевт. Повысьте тариф в три раза, принимайте клиентов у себя и не беритесь работать с собакой, пока она не пройдет ваш специальный собачий тест на IQ. Назначьте также плату за первую консультацию и тестируйте собаку, чтобы точно знать, что у нее достаточно ума и подходящая для дрессировки психика. И каждого нового клиента заставляйте ждать по крайней мере неделю, прежде чем вы его примете.

Сегодня же разошлите всем прежним клиентам письмо: поблагодарите за прошлые рекомендации и сообщите, что из-за высокого спроса вам пришлось ввести специальные требования для новых клиентов. Такое же письмо разошлите нынешним клиентам, но этим гарантируйте еще полгода сервиса по старой цене. Перестаньте отвечать на домашний телефон. Одевайтесь лучше».

Такая политика требует определенной храбрости. Когда вы сидите, барабаните пальцами по столу и боитесь за свой банковский баланс, нужна выдержка, чтобы не хватать трубку по первому звонку, не вскакивать и не мчаться продавать, продавать, продавать. Я-то знаю, я это проходил.

Через несколько месяцев после того семинара Элизабет написала мне письмо, сообщив, что впервые заработала \$10 000 за месяц и с полной уверенностью полагает, что за следующий год заработает \$100 000.

Интересно, что собачий спа-отель Barkley Pet Hotel and Spa, где мы оставляем нашу Суку-Миллионщицу – это ее титул, а не кличка: зовут ее Леди – допускает «постояльцев» до групповых игр и дневного лагеря только после психологического тестирования. Кстати, его наша Миллионщица провалила: под моим влиянием она сделалась индивидуалисткой и плохо ладит с другими собаками, так что приходится дополнительно оплачивать ей отдельное игровое время. Еще в Barkley по требованию клиента собак дрессируют, выгуливают, катают на лимузине, им чешут брюхо и даже читают на ночь. Там три размера вольеров, разное меню, косметические процедуры и многое другое. А новый клиент, прежде чем его пса примут на постой, обязан побывать на экскурсии и ознакомительной лекции, которые проводятся строго в назначенное время. Я намного опередил их со своими советами Элизабет в далеком 1994-м. Теперь я сам – «жертва» своего ноу-хау!

Риелтор, у которого можно поучиться

Риелтор Пегги Б. получает 70% клиентов-продавцов через прежних клиентов, а 30% – через рекламу. Но откуда бы ни пришел новый клиент, когда он звонит Пегги в контору, секретарь переводит его на одну из трех помощниц. Помощница объясняет, что из-за огромного спроса на услуги Пегги та держит трех специалистов клиентской службы, которые, помимо прочего, отсеивают поступающие обращения, удостоверяясь, что недвижимость

потенциального клиента отвечает строгим требованиям Пегги — в противном случае звонящего перенаправляют к другому агенту.

После этого помощник задает с десятков вопросов, заполняя анкету клиента. Наконец, назначается время — не раньше чем через несколько дней, — когда Пегги придет смотреть недвижимость.

Затем к звонившему курьер доставляет на дом диск с документальным фильмом о Пегги, ее необыкновенном успехе и качестве ее услуг. В назначенный день встречи помощник Пегги звонит убедиться, что хозяева недвижимости — оба, и муж и жена — посмотрели фильм. В тех редких случаях, когда такого не произошло, встреча переносится или отменяется.

Но в условленный час к продавцу является не Пегги, а опять помощница. Она привозит в подарок коробку печенья из местной престижной кондитерской и сообщает, что Пегги задерживается на сделке, но будет не позже чем через 20 минут. Пока же ее нет, помощница делится с продавцом сравнительными данными: по каким ценам в последнее время продавались в округе похожие дома, как долго продавались, какие еще соображения учтет Пегги, предлагая продажную цену на дом. Пегги объяснила мне, что эту «грязную работу» лучше сделать помощнику, пока сама она еще не появилась и у клиента есть время обдумать цифры и сравнить их со своими, как правило, слишком радужными ожиданиями.

Минут через 15 Пегги звонит с мобильного и объявляет, что скоро появится. И еще через пару минут подъезжает на одном из своих ярких, отделанных золотом «кадиллаков».

После извинений и приветствий она выслушивает «резюме» помощницы: что обсуждалось с клиентом и какой ценовой диапазон намечен. Затем спрашивает, можно ли, пока они с клиентом будут беседовать, помощница поснимает дом для размещения фото в рекламе, в проспектах, на сайте и на стенде в офисе. (Это, если вы не узнали, пробное закрытие сделки. С чего пускать в дом ассистентку с фотоаппаратом, если ты не намерен прибегнуть к услугам фирмы?)

Помощница берет в руки дорогой фотоаппарат и отправляется щелкать, а Пегги вынимает «методичку» и рассказывает о десяти шагах, которые им нужно сделать вместе с клиентом, чтобы в кратчайшее время получить за дом максимальную цену. Наконец, клиенту показывают договор, уже наполовину заполненный помощницей, собравшей информацию во время первого телефонного разговора.

В прошлом году 92% клиентов, посещенных Пегги, подписали договор тут же на месте. Почти с каждого из них она запросила и немедленно получила «компенсацию рекламных расходов», чего не получает почти никто из маклеров. А из тех 8%, что сперва сорвались с крючка, половина позже все-таки обратилась к Пегги.

«А что бывает, — спросил я Пегги, — если клиент сочтет, что вы дорого берете за услуги, или не согласится с предложенной ценой на дом или усомнится, сможете ли вы при вашей ужасной занятости уделить должное внимание продаже его собственности?»

«Такое бывает редко, — ответила она, — потому что наши отношения определенным образом программируются с самого начала. Но когда бывает, я ОТНИМАЮ у них продажу. Я говорю, что, мол, для всякого хорош свой подход и может быть, и впрямь вам будет лучше работать с более традиционным маклером, который будет таскать к вам возможных покупателей, отвечать на каждый ваш звонок и не очень-то привередничать при выборе клиентов. Потом я вынимаю блокнот и принимаюсь советовать агентов “подобного рода”. И клиент неминуемо идет на попятный».

Я знаком с Пегги не первый год, и я упоминал ее в предыдущих изданиях этой книги; она и сейчас, как я специально выяснил, ведет дела примерно тем же методом. И точно так же действуют и другие лучшие профи в этой области — например, мой клиент Крейг Проктор, постоянно входящий в десятку лучших агентов компании RE/MAX во всем мире и сам обучивший более 3000 специалистов. Да, даже на «кризисном рынке».

На самом деле отнимаемая продажа на проблемном рынке еще эффективнее.

Сила «выбраковки»

Большинство продавцов жалуются, что им остро не хватает зацепок, а чтобы получить хотя бы те, что есть, приходится вкалывать до потери пульса. А вот продавцы, применяющие мой «магнетический маркетинг», собирают зацепок больше, чем могут обработать. От этого происходит радикальная смена мышления, и они без задержки выбраковывают потенциальных клиентов. Когда у вас есть широкий выбор, на кого потратить время, вы стремитесь тратить его только на тех, кого я называю Самыми вероятными клиентами, быстро отделяясь от всех остальных. Без всякой жалости.

Несколько лет назад в силу стечения ряда необыкновенных обстоятельств я оказался мажоритарным акционером и генеральным директором компании, выпускающей продукцию на заказ в некоем чрезвычайно узком секторе рынка. Компания теряла деньги с головокружительной скоростью, обросла всеми мыслимыми и даже несколькими немыслимыми бизнес-проблемами и вовсе не имела оборотных средств. Я же состоял там не только генеральным директором, но и вице-президентами (всеми) по всем вопросам, а еще общенациональным менеджером продаж. Примерно через месяц пребывания на посту менеджера продаж я сделал удивительное открытие: больше всего мы производили смет. На их составление два наших торговых агента тратили половину рабочего времени. Мы были заводом по выпуску смет. Но увы, только 20% запросивших смету клиентов в итоге делали заказ, да и они до того в среднем пять раз просили пересчитать. Бесконечное «посчитайте все то же, но с перламутровыми пуговицами».

К досаде своих агентов я установил новую политику: за каждую смету с потенциального клиента брать по \$500, а с существующих клиентов, кроме особо привилегированных, — по \$200:

вперед, карточкой или чеком. Деньги впоследствии вычитались из суммы заказа, но в случае, если клиент ничего не заказывал, не возмещались. Недели две агенты по очереди ходили ко мне в кабинет, брали на измор: плакали, стонали со скрежетом зубным обо всех потенциальных клиентах, что, возмутьившись, ушли за сметой к конкурентам. Однако через 60 дней результаты продаж показали нам иную картину. Фирма составляла на треть меньше новых смет, а ушли только 18 из трех сотен клиентов, причем все 18 – из числа тех, кто доставляет пропасть хлопот и почти не приносит прибыли. По оставшимся двум третям смет число заказов удвоилось. Скорость проведения клиента от первой сметы до заказа выросла в среднем с 40 до 15 дней благодаря другому моему нововведению: плата за составление сметы возвращается только в течение 21 дня. Ну и продажи в целом пошли вверх, поскольку у агентов освободилось время ими заниматься и сопровождать (только) действительно стоящие зацепки. И когда агенты перестали столько суетиться вокруг каждого клиента, они получили более четкое видение перспективы: кто и что закажет в ближайшее время. Один из моих агентов – дама, которая все правильно «усекла» – в следующие три месяца утроила комиссионные. Вынудив ее отбраковывать клиентов, я умножил ей доход.

Чтобы активно отбраковывать потенциальных клиентов, нужна храбрость. Но за бесхребетность продажник платит страданиями.

Как в Новой экономике потребитель реагирует на отнимаемую продажу?

Когда все делается правильно – *лучше прежнего*.

Как я постоянно подчеркиваю, потребитель в Новой экономике более разборчив, придирчив и дотошен. Практически в любой области рынка он ищет не просто товар или услугу, а надежного партнера-эксперта. Он хочет самое лучшее за свои деньги, а вовсе не обязательно ищет минимальную цену. Со-

ответственно он оценивает профессиональных продавцов, с которыми сталкивается: отсеивая, сортируя и выбирая по-новому, не как прежде. Он согласен ждать и даже проходить отбор, чтобы заполучить лучшего, самого компетентного и знающего риелтора, финансового консультанта, ландшафтного дизайнера и собачьего инструктора.

Для вас в этом вторая причина освоить технику отнимаемой продажи: власть. В Новой экономике власть перешла к потребителю, и он это прекрасно понимает. Чтобы вернуть себе власть в уравнении купли-продажи, нужно вести дела с клиентами, предрасположенными и категорически настроенными работать только с вами. Может, это покажется нелогичным, но действительность такова, что традиционными способами такую позицию вы себе не обеспечите: стараясь быть доступным мгновенно и постоянно, ретивым и слишком «удобным» для любого приценщика. Конечно, если отношения уже налажены, абсолютно необходимо обслуживать клиента, как нигде, и выполнять все, что было оговорено, так, как обещано. Самый первый шаг для клиента должен быть легким – шагнуть в дверь, заявить о себе, отозваться на «цепляющую» рекламу. Но затем, пока отношения еще не установлены, заставьте потребителя зарабатывать возможность купить у вас – это только поможет вам захватить и удержать власть.

Главный выбор

Прибегать к отнимаемой продаже или нет – основополагающий выбор; он диктует, как будет развиваться ваша карьера в продажах и какой опыт ваша работа принесет вам и клиентам. Отнимаемая продажа выигрышна для всех. Покупателям приятно чувствовать себя избранными и особенными, сознавать свою принадлежность к элите, и если такие эмоции им дает деловое общение с вами, значит, вы создаете немалую добавленную стоимость. Энтузиазм и энергия у вас не иссякнут, и повседневная работа принесет больше удовлетворения,

если вы продаете людям, которые осознают, что вести бизнес с вами — это привилегия!

Одна картинка стоит тысячи слов и \$237 000

В этот раз вместо «Выхода в поле» и «Колонки копирайтера» я представляю вам целиком мое интервью с «фотографом за \$250 000» — и предлагаю затем вам самим выйти в поле, то есть посетить веб-сайт этого фотографа.

Джон Зули запечатлевает знаменитостей из разных сфер жизни, включая бизнес-функционеров и предпринимателей из форбсовского «списка четырехсот», политиков, писателей, художников и других выдающихся личностей. В списке его моделей Эрин Броквич, Брайан Мосс (бывший председатель правления Gulfstream Aerospace), Роберт Редфорд, Эллен Берстин, Джордж Форман, литераторы Патрисия Корнуэлл, Пэт Конрой, Пола Дин. Самый дорогой у него пакет услуг — «Наследие», стоимостью \$237 000. Для индивидуального потребителя пакет включает: 15 снимков музейного качества, отпечатанных и обрамленных; 7 ручную сшитых альбомов с фотографиями; цифровое слайд-шоу и цифровые копии всех этих фото в высоком разрешении. Иные клиенты платят \$250 000 и больше. Мне Джон предлагал сделать фотографии Суки-Миллионщицы — с риском вполне оправдать ее титул. Живет Джон Зули в Саванне, штат Джорджия — городе, который описан в экранизированном романе «Полночь в саду добра и зла»¹ — и предлагает клиентам такую опцию как «Погружение в Саванну». Познакомиться с бизнесом Джона вы можете по адресу www.JohnZeuliPhotography.com.

Вот что связывает Джона со мной, говоря его собственными словами: «Ваши работы я изучал вдоль и поперек, год за годом. И гораздо больше преуспевал финансово, когда смотрел на бизнес вашими глазами! Двадцать с лишним лет назад у меня был ювелирный магазин, и помню, прибегая к вашим методикам, я продавал больше чем на \$60 000 в день, а \$60 000 в те годы были немалые деньги. Несомненно, вы видите свое влияние во всех моих текстах».

¹ «Полночь в саду добра и зла» — фильм Клинта Иствуда (1997) по роману Джона Берендта.

И интервью...

ДЭН: Я заинтересовался, когда вы отрекламировали новое ограничение — работать не больше чем с семерыми клиентами в год — и раздумываю, не сделать ли так и самому. Думаю и про отраслевую исключительность, которую вы предлагаете: из каждой профессии или бизнеса работаете лишь с одним человеком. И вот что буквально выпрыгивает из ваших текстов — как я это называю, «изобретенные различия». Не могли бы вы немного пояснить, когда и как выбрали эту позицию и почему она кажется клиентам убедительной.

ДЖОН: Брать в год не больше семерых на программу «Наследие» и не больше одного человека из каждой профессии или отрасли — самая что ни на есть осознанная ориентация на исключительность. По опыту могу сказать: все самые успешные и большие люди — состязатели по натуре. Они внимательно следят за тем, куда движутся равные. Хотят всюду быть первыми, особенными, незаурядными.

ДЭН: Внимательный читатель в одной фразе из вашего ответа с лихвой получил возмещение платы за эту рассылку — выдающаяся фраза. И ваши гонорары тоже выдающиеся. У пакета «Наследие» цена \$237 000. Есть вариант поскромнее — за \$57 000. Скептик мог бы предположить, что \$237 000 — это хитрый маневр, чтобы \$57 000 показались разумной и привлекательной цифрой, и надеюсь, вы не против, что я об этом спрашиваю. Какую цифру мы ни возьмем, большинство людей сочтет, что ваша клиентура состоит исключительно из супербогатых: публики, которую я в своей книге «Маркетинг на состоятельных» определяю как УЛЬТРА-состоятельную, а значит, число ваших потенциальных покупателей весьма невелико. Так ли это? Я думаю, ни то ни другое не правда, и у вашей клиентуры более широкий спектр доходов. Расскажите, если можно, с какими типами заказчиков вы работаете.

ДЖОН: Конечно, у меня дорого. Согласен, на фоне \$237 000 кажется разумной и позволительной сумма \$57 000, однако более дорогой пакет — вовсе не уловка: в этом я вижу свое будущее.

Я честно это предложил и получил ответ, а если бы я не выложил предложение, никто бы и не отозвался. Моя клиентская база начинается с состоятельных и идет вверх до ультрасостоятельных. Закономерно: чем богаче клиент, тем легче и приятнее с ним работать. И если я опущу цены, чтобы другие тоже могли себе позволить мои услуги, меня неизбежно «укусят за задницу» — я все время прошу жену напоминать мне: «Говори “нет!”». Если я наткнулся на покупателя, которого заботит только цена, то отсылаю его к другому фотографу. Пусть лучше тот психует, а не я.

ДЭН: Как вы строили свой бизнес и репутацию в плане маркетинга? Были какие-то крупные прорывы, взлеты? Как вы привлекали клиентов, пока мало кто мог им о вас рассказать?

ДЖОН: Из знакомства с вашими работами и из собственного трудного опыта я вынес убеждение, что ждать, пока тебя разглядят ИЛИ карабкаться вверх по лестнице — игра без выигрыша. Я рванул к вершине скоростным лифтом без остановок. В моем бизнесе такой лифт — это выдающиеся люди. Я объявил себя выдающимся фотографом и стал искать свою нишу. Сначала я предлагал успешным и знаменитым людям позировать для разных выставок. Платы не спрашивал. Вскоре они стали рассказывать обо мне в своем кругу, и другие пошли ко мне сниматься уже за деньги. Чем больше появлялось на моем сайте знаменитых клиентов, тем дороже можно было брать с «обычных».

ДЭН: Чудесно, как говорится в рекламе «Гиннеса»! Ту или иную «созданную причину» привлечь именно тех людей, кого ты хочешь, без того, чтобы выпрашивать сделки и клиентуру, может придумать каждый, но лишь очень немногие ее используют. Несколько лет назад у меня был клиент — тренер и консультант по менеджменту и лидерским качествам, собиравшийся продавать свои услуги корпорациям в родном городе. Я посоветовал ему связаться с директорами компаний из первой сотни и попросить интервью для книги о лидерстве. Так он легко проникал в кабинеты, двери которых иначе остались бы закрытыми, проводил с каждым из директоров от получаса до полутора часов — в основном, слушая — и ничуть не удивительно, что после этого он построил свой бизнес практически моментально.

Очевидно, что ваше занятие — не «продажа карточек». По крайней мере, я надеюсь, что это очевидно. Очень многие делают куда меньше, чем могли бы, без всякой нужды городя сложности вокруг простых задач. Как бы вы описали, чем занимаетесь, и как считают ваши клиенты: что они у вас покупают?

ДЖОН: Вы правы: моя работа — НЕ продажа карточек, и это я знаю точно. Если бы клиенты хотели только этого, то шли бы себе куда-нибудь в другое место. Нет, я обеспечиваю людям яркие позитивные переживания и воспоминания: одиночкам, парам, семьям и организациям. Конечно, первоклассные снимки — это обязательное условие, но во многих отношениях они всего лишь приложение к переживаниям. Через эти переживания и отразившие их трогательные снимки я помогаю крепить, вскармливать и даже спасать отношения. И это, кстати, дает верную перспективу для оценки моих гонораров — в конце концов, во что обойдется развод? Помогать людям строить отношения — важная и бесценная миссия, и, честно говоря, мне надо четче говорить об этом в моих статьях и книгах.

ДЭН: Ваш последний комментарий высвечивает, насколько важно постоянно переосмысливать наши бизнесы, переоценивать позиционирование и презентацию, находить способы, чтобы вас подталкивали люди, которые «секут»... Потому-то я зову участвовать в местных отделениях ассоциации «Круг посвященных», в группах лучших специалистов, посещать разные мероприятия. Но вернемся к вашему ответу: я думаю, чрезвычайно важен ваш твердый настрой не принимать в клиенты носителей определенных умонастроений.

И последний вопрос. Любой бы хотел узнать, как сказались на вашем бизнесе нынешние экономические неурядицы. Сказались ли? Пришлось ли вам что-то менять в маркетинге, в ценовой политике, еще в каких-то аспектах бизнеса?

ДЖОН: Да, я замечаю влияние рецессии. Хотя ультра-состоятельные, как и прежде, богаты, хоть по моим, хоть практически по любым другим меркам, все относительно и воспринимается каждым по-своему. Если люди чего-то боятся,

они начинают осторожничать. Также больше приходится думать о конкурентах, а мои конкуренты — это не другие фотографы, а другие виды роскоши, о которых подумывают мои клиенты. Особенно важной задачей для меня становится убедить клиента приобрести то, что предлагаю я, вместо нового шикарного автомобиля или путешествия в Европу. И если я где-то что-то и меняю, так это в поиске клиентов. В одном из томов «Дюны» Фрэнка Херберта есть такая фраза: «В годы кризисов удача меняет хозяев». И мне нужно этих новых хозяев найти.

Заключительное слово от автора

За тридцать с лишним лет я немало выслушал и высказал мыслей о том, что же такое продажи. Для кого-то это просто работа, нередко временная. Актер и продюсер Том Селлек в свое время продавал мужскую одежду. Трудно подсчитать, сколько безработных актеров торговали пресловутыми ножами Cutco. Один из самых знаменитых преподавателей успеха за всю человеческую историю, мой товарищ Зиг Зиглар, с которым мы десять лет вместе выступали в лекционной программе, тоже успел побыть коммивояжером: он продавал посуду. Многие работают в продажах всю жизнь: кто-то неуклонно совершенствуется в одной рыночной нише, кто-то меняет отрасли согласно возникающим тенденциям или возможностям. Для небольшого процента продающих людей продажи становятся профессией, требующей уважения и преданности. Нередко с продаж начинается бизнес, который оформляется в компанию и даже вырастает в мировую империю, как было у Мэри Кей или Ричи Девоса и Джея ван Андела, основателей Amway, прежде поработавших в чужой компании торговыми агентами, или у страховщика Уильяма Клемента Стоуна или, наконец, у меня. Огромное множество бизнес-империй, чьи владельцы вошли в форбсовский рейтинг 400 богатейших людей, начинались с того, что их основатель лично продавал свой товар или услугу одному клиенту за другим.

Не утихают споры о том, считать ли продажи искусством или наукой, творческим актом или механическим процессом, талантом или умением, успехи и неудачи в продажах пытаются объяснять даже генетической предрасположенностью.

Для владельцев бизнеса и президентов корпораций продажи зачастую просто отдельная функция предприятия; для самых грамотных – неотъемлемый компонент единого бизнес-процесса, а для некоторых – всего лишь неизбежное зло.

Для человека, считающего продажу искусством, мастерский акт продажи восхитителен как художественное произведение и достоин награды. Именно поэтому к числу наших лучших клиентов принадлежат профессиональные продавцы. А вот для других, для потребителя, которого плохо обслуживают, для критикана, продажа – неловкая ситуация, которой нужно бояться и избегать.

Продажи – плоть и кровь экономики. Если бы мировому хозяйству пришлось обходиться только тем, что потребитель, частный или корпоративный, тратит по собственной инициативе, на самое необходимое, миру пришел бы конец сию же минуту. Человечество без особого труда переживет, если на несколько месяцев уйдут в отпуск разом все политики, все юристы, все учителя, да и почти любая профессия в полном составе, кроме разве что врачей неотложной медицинской помощи, полицейских, пожарных и военных, которые берегут наши жизни здесь и за границей. Но даже месяца мы не протянем, если в отпуск разом уйдут все продавцы. Америка через две секунды угодит в такую Депрессию, что 1929 г. покажется прогулкой в Диснейленд, а вслед за нами полетит с обрыва и весь мир. Хотите вы этого или нет, но если сегодня продавцы не выйдут на работу, на будущей неделе всем станет нечего есть. Каждая медиазвезда или эстрадная знаменитость, зависящая от рекламы, которую продают рекламные агенты, от акций и партнерских инвестиций, которые продают финансовые компании, от рекламы и вложений, которые возможны благодаря работе других продавцов, торгующих всеми мыс-

лимыми вещами этого мира, должна каждый день публично возносить всем этим людям благодарственную молитву. И каждый политик, беззаботно тратящий чужие деньги и расходующий еще не созданные блага, должен ежедневно падать на колени и благодарить американских продавцов. Мы можем собой гордиться.

Для многих из нас продажи — это сразу все то, о чем я тут сказал, и даже больше. Это образ жизни. Независимость, уверенность в себе, безопасность. Возможность быть полезным. И даже образ мысли.

Как бы люди ни определяли и ни описывали это занятие, оно важно. И значит, заниматься им нужно на совесть. Делать как следует или не браться вовсе: найти себе другое применение, а это ремесло оставить тем, кто ценит его по достоинству. Из всех побуждений писать эту книгу, среди которых (если вы не заметили) не последнее место занимает желание кое-что продать, главным для меня было помочь вам по достоинству оценить ремесло продавца.

БОНУСНАЯ КНИГА

Как прочитать мысли ближнего

Справка. Эту небольшую книжку я изначально написал в 1993 г. для одного корпоративного клиента. Несколько лет назад тираж закончился. Однажды мне сказали, что подержанные экземпляры продаются на eBay по \$360. Как я уже отмечал, в текст внесены незначительные изменения, продиктованные временем, однако на 90% перепечатанная здесь версия совпадает с оригиналом.

Тем, кто особенно пристально интересуется предметом, я бы советовал еще одну книгу, которую прислал мне давний член нашей ассоциации, профессиональный фокусник Дейв Ди. Она называется «Полная книга фактов о холодном чтении» с подзаголовком «исчерпывающая инструкция по самой действенной в мире технике психологического манипулирования и по ее применению для чтения мыслей». Книга подробно излагает, как профессиональные экстрасенсы выуживают из людей информацию, применяя так называемое холодное чтение. Если вы не сможете найти ее в книжных магазинах, попробуйте обратиться на сайт автора www.ianrowland.com. Для меня книга оказалось и увлекательной, так как основана на том, что я уже знал раньше, и ценной, так как помогла усовершенствовать приемы, которые я применял.

Сверните свое самолюбие

До чего же мы все тщеславны! В одну секунду втягиваемся в игру «переплюнь собеседника», с кем бы ни говорили. Если мы слышим байку на тему «как я нарезался в тот раз», обязательно вспомним о себе историю похлеще; если нам рассказывают о постельных похождениях с двойняшками, мы тут же сочиним, как соблазнили тройняшек. А уж когда мы на самом деле знаем о предмете разговора больше собеседника, то просто обязаны это знание показать.

Если вы хотите как можно больше узнавать о человеке в ходе простого разговора, отключите амбиции.

Самолюбие – враг любого общения. Отличный способ завоевать доверие ближнего: пригасить собственное самолюбие, чтобы ярче воссияла личность другого.

Самый легкий способ быстро заставить ближнего доверять тебе как лучшему другу

Есть классический принцип маркетинга: чего у человека меньше, того он больше хочет. А чего не хватает большинству людей, так это признания и одобрения. Это правда и для самого успешного среди известных вам людей, и для самого «заурядного» из них. Каких бы успехов человек ни достиг, он все равно жаждет признания и одобрения. Вы можете, как волшебник, проникнуть в душу ближнего, если в избытке обеспечите его тем и другим. Так, самый занятой в мире человек забудет про свою занятость, выключит телефон и отодвинет дела, чтобы пообщаться с вами и рассказать все, о чем вы додумаетесь спросить, если только увидит, что вы отлично понимаете, насколько он важная и востребованная особа, и очень, очень дорожите возможностью с ним поговорить.

Угадайте, что бывает, если человек сообщает вам какие-то сведения, и вы показываете, что понимаете всю их ценность и важность? Этот человек захочет рассказать еще. При помощи

этой тактики я получил немало бесплатных консультаций от высокооплачиваемых и по горло занятых экспертов. Я говорю что-нибудь вроде: «Эта информация очень важна для меня. Стоит того, чтобы оплатить обед. Я думаю, она бы мне пригодилась...» А дальше объясняю, насколько эта информация для меня ценна. И что это за собой влечет? Дальнейшую выдачу сведений. С таким подходом я могу заставить директора крупной фирмы очень скоро рассказать мне историю своей жизни и выдать все детали бизнеса и финансовых операций.

Помните, что все любят давать советы. Спрашивать мнения и совета — надежный способ проникнуть в доверие и выманить у человека, что ему известно.

Как задавать вопросы

1. Ставьте вопрос так, чтобы нельзя было ответить просто «да» или «нет».
2. Предваряйте вопрос словами «Что вы думаете о ...?» или «Как вам кажется ...?».
3. Задайте дополнительный вопрос, повторив ключевые слова. Например:
Жена: Ты что-то задумчивый. Стряслось что-нибудь?
Муж: Нет.
Жена: Я вижу, что-то не так.
Муж: Да с боссом слегка не ладили.
Жена: С боссом не ладили?
4. Начинайте с вопросов, на которые легко ответить.
5. Не допрашивайте безжалостно, а обменивайтесь информацией.
6. Побуждайте собеседника рассказывать дальше, соглашаясь с ним, где возможно.

Изучайте хороших интервьюеров

Вот вам возможность смотреть телевизор с пользой. Многие ведущие – отличные интервьюеры и умеют заставить гостя «показать нутро». Барбара Уолтерс, Дик Кейветт, Джонни Карсон, Лари Кинг и Опра Уинфри исключительно талантливы в этом.

Наблюдая этих и других телеведущих и журналистов за работой, отмечайте, какие действия они повторяют постоянно, раз за разом. Разглядите за стилем метод – прием, повторяемый так стабильно, что в нем можно увидеть принцип.

Поймите, что у каждого можете чему-нибудь научиться

Для того, кто нацелен «высасывать» из окружающих информацию, весьма полезны твердая уверенность в том, что у любого человека можно чему-то научиться, и решительный настрой хоть что-нибудь узнать от каждого собеседника.

Как и во многих других делах, здесь не меньше способностей важно отношение. Руководствуясь такой несложной концепцией, вы привлечете людей и заставите их раскрываться перед вами.

Умение слушать

Наверное, вы знаете, что наше неумение слушать обходится стране в миллиарды и миллиарды долларов ежегодно. Тут и большие проблемы – перерасход средств у военных подрядчиков, крушения самолетов, всевозможные ошибки на производстве и в бизнесе: один все сказал вроде бы правильно, но другой услышал по-своему. Тут же и мелкие неурядицы, бесполезная работа. Рассыпавшиеся компании и расстроившиеся дружбы. Плохие оценки у студентов. И многое-многое дру-

гое — все оттого, что общество вкладывает огромные средства, обучая человека сначала в детстве, потом и во взрослой жизни говорить и писать, но почти не обучая искусству слушать.

Несколько лет назад я читал интереснейшую статью с интервью профессиональных проституток: многие из них говорили, что заметная часть их «завсегдатаев» зачастую платит не за секс — и даже не требует секса — а за то, чтобы их выслушали. Недавно в передаче у Джеральдо¹ я видел операторов «секса по телефону», и они говорили ровно то же самое: многие постоянные клиенты звонят не затем, чтобы услышать откровенные фразы, а чтобы рассказать впечатления дня, пожаловаться на огорчения дома и на работе и так далее — они платят тому, кто их выслушает. Это лишь одна из многих ситуаций, убеждающих меня в том, что НАСТОЯЩЕЕ выслушивание — редкость, и потому оно чрезвычайно ценно и находит отличный спрос.

Чтобы слушать эффективно и АКТИВНО, на мой взгляд, необходимо соблюсти следующие условия:

С = СИМПАТИЯ

Нужно найти в собеседнике какие-то черты (или черту), которые бы вам искренне нравились.

Л = ЛЮБОПЫТСТВО

Нужно моментально пробуждать в себе неподдельный интерес либо к собеседнику, либо к содержанию его речи. Например, на ток-шоу я буду внимательно слушать президента авиакомпании American Airlines, потому что мне как человеку, который все время летает и как бизнесмену интересна тема его выступления, а вовсе не потому, что он такой уж интересный персонаж; и я буду внимательно слушать, что говорит на ток-шоу Грегори Хайнс², не потому, что интересуюсь степом, а потому что Грегори — интересная личность, увлеченный человек.

¹ Джеральдо Ривьера (род. 1943) — американский адвокат, журналист, ведущий ток-шоу «имени себя».

² Грегори Хайнс (1946–2003) — американский танцор.

У = УВИДЕТЬ

Необходимо по-настоящему открыть глаза и увидеть картину с точки зрения собеседника, представить историю и причины формирования именно такого взгляда. Подключайте внутреннее зрение, чтобы лучше понять ближнего.

Ш = ШАГ НАВСТРЕЧУ

Нужно разрешить собеседнику «дотянуться» до вас и самому, как призывает реклама одной телефонной компании, «протянуть руку и коснуться» другого: между вами должна возникнуть эмоциональная связь. Если вы держитесь отстраненно и безразлично, собеседник это почувствует и в ответ «отзеркалит» вас, спрячется в защитную раковину.

А = АКТИВНОСТЬ

В чем-то берите инициативу на себя, участвуйте в разговоре, но не посягайте на управление им. Обозначайте свое участие кивками, позами, прочими средствами телесного языка, короткими вопросами, знаками согласия, где возможно, и небезобидными провокациями.

ТЬ = ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ

Вы, конечно, встречались с термином «необходимое знание», например во фразах типа «мы сообщим только то, что вам необходимо знать». Я советую вам вести себя так, будто вам НЕОБХОДИМО знать все: вам дико любопытно, что движет другими людьми, и без этого знания вы просто задыхаетесь. Тогда вы будете слушать с неподдельным воодушевлением, и это побудит собеседника сообщать вам больше и больше.

Активное слушание – это значит, что вы фактически настолько же участвуете в разговоре, насколько и тот, кто в основном говорит. Подаваться вперед, кивать, делать подобающее лицо, а если разговор деловой – черкать в блокноте: все идет. Но тем не менее главнейший компонент активного слушания – это «полная сосредоточенность».

Чтобы полностью на чем-то сосредоточиться, нужно прежде проделать то, что автор «Психокибернетики» доктор Максвелл Мальц называл «обнулением калькулятора». Большинство карманных калькуляторов требуют, чтобы перед каждой следующей задачей память освобождали от прежней. И вам тоже нужно мысленно «обнуляться». Подойдут медитация, аутотренинг, метод Сильва¹ – все, что вам помогает. Но нет лучшей лести и подкупа, чем полное сосредоточение на личности другого человека.

Техника «выказанного интереса»

Каждому доводилось хотя бы однажды встретить человека, который так восхищено тобой упивается, что ты в итоге рассказываешь ему о себе самые неожиданные вещи... тебе так нравится его компания, что ты стараешься как можешь затянуть свидание. Чаще всего такое внимание связано с ухаживанием. Грех не влюбиться в того, кто так безгранично тобой очарован!

Мне напомнила об этом недавняя встреча с хозяйкой агентства по связям с общественностью, которое я подумывал нанять. Я ее очаровал. Она так ко мне прилипла, что взорвись рядом бомба, и тогда бы не оторвала глаз. Ее бессловесная лесть меня полностью опутала. Лишь после разговора я логически проанализировал произошедшее: как она меня загипнотизировала и как я в итоге столько болтал о себе.

Это тот самый «выказанный интерес», который может побудить человека рассказать о себе все.

Никогда не забуду...

...Как одна молодая дама, с которой мы общались только по делу, вдруг вывалила передо мной, предлагая оценить, свои переделанные груди. Чем могло быть вызвано такое поведе-

¹ Разработанный Хосе Сильва (1914–1999) метод с элементами гипноза и психоанализа учит мозг работать на уровнях альфа и тета.

ние? Обдумывая потом этот случай, я понял, что причиной было ни больше ни меньше мое исключительное умение слушать и то, что этой леди остро не доставало внимания и уважения. Могу сказать, это лишь одно из многих забавных происшествий, случавшихся со мной во время занятий искусством и наукой слушания.

Большинство людей в повседневном обиходе довольствуется лишь «поверхностным слушанием». Я сам постоянно так делаю, да и вы тоже. Спрашиваем, как дела, не желая и не ожидая услышать ничего помимо «хорошо» или «нормально». Большинство из нас «слушают», занимаясь одновременно чем-то еще: шагая по улице, разбирая бумаги на столе и пр. В семье вместо разговоров за обедом – перекус с подносов перед телевизором, и я тоже этим грешен. При такой жизни становишься совершенно незащищен перед тем, кто тебя слушает по-настоящему, не на ходу и не вполуха. Многих из нас сильно огорчает, что никто не очаровывается ни нами, ни нашим внутренним миром. Тот, кто заполняет эту пустоту, получает доступ к человеку и даже контроль над ним.

Что на самом деле значит «читать между строк»?

Каждый слышал выражение «читать между строк», но что оно значит? Когда мы говорим или пишем, мы доносим свою позицию одновременно двумя способами: высказываемыми и подразумеваемыми сообщениями. Первое – это то, что и как говорится. Второе – «дополнительные смыслы», передаваемые голосовыми модуляциями, языком тела, пунктуацией и т. п.

Ну вот, например, говорили вам когда-нибудь «На твоём месте я бы...»? Знакомо ли вам такое поведение, когда человек заявляет: «Мне все равно, куда пойти на обед. Неплохо бы в китайский ресторан, но так-то я хоть куда». В обоих случаях подразумеваемое или дополнительное сообщение полностью противоречит высказанному. И в обоих случаях слушателем пытаются манипу-

ликовать. В первом человек на самом деле говорит: надо поступить так-то и так-то. Во втором на самом деле хочет к китайцам.

Приучайте себя ВСЕГДА слышать подразумеваемое.

Добавлю: чем менее уверенно человек себя чувствует, вообще или в некоей ситуации, тем вероятнее он будет транслировать свои истинные мысли не произносимыми фразами, а неявными сопутствующими сообщениями.

Зрительный контакт

На отраслевых выставках и конференциях я время от времени замечаю за собой такой «коммуникативный грех»: за разговором озираться по сторонам, высматривая других людей — знакомцев, с которыми нужно перемолвиться словом. Может быть, в обстановке ярмарки это как-то простительно, но все равно — невежливо по отношению к собеседнику и, что еще важнее, сильно мешает общению.

Неотрывно и без смущения глядя в глаза собеседнику, получаешь огромную власть. Это еще один аспект активного слушания, выказываемого интереса и лести, а все это вызывает в собеседнике желание довериться вам. А поскольку «глаза — зеркало души», через зрительный контакт получаешь интуитивное представление о человеке.

Язык тела

Наверное, вы помните повальную моду на «язык тела» у бизнес-функционалов. Одно время о языке тела не писал и не говорил только ленивый. Это была «тема дня». Потом деловая публика переключила свое внимание на новую панацею, и про язык тела все забыли. Если и найдешь в магазине книжку про это, то на самой нижней полке под слоем пыли.

Но сам язык тела никуда не исчез.

Невербально мы говорим гораздо больше и гораздо более открыто, чем вербально. Даже когда язык лжет, движения тела

говорят правду. (У иных людей никак не выходит, чтобы лицо и жесты соответствовали речам, и когда такого слушаешь, подсознательно, не отдавая себе отчета, понимаешь: что-то с ним не то, и не доверяешь.)

Знание телесного языка помогает в двух планах. Во-первых, для чтения чужих мыслей. Как понять, что человек по ту сторону стола «купился» на ваше предложение? Как увидеть, какой из десяти женщин в баре не терпится, чтобы ее пригласили потанцевать? А если вы произносите речь с кафедры, и в первом ряду сидят 20 человек, как отличить, кто из них сам по себе? И если вы работаете в офисе, как определить, что босс действительно в добром расположении и к нему можно подрулить с идеей или просьбой?

Во-вторых, невербальным языком можно сопроводить и усилить ваше вербальное послание. Сначала нужно убедиться, что ваша мимика и движения гармонируют с тем, что вы говорите и как вы говорите. Затем можно пойти дальше и заставить пластику тоже нести свое сообщение. В этом деле есть настоящие мастера. Посмотрите, например, с выключенным звуком телевизионные инфомершиалз Personal Power с Тони Роббинсом¹, и все время, пока Тони на экране, вы будете чувствовать исходящую от него позитивную и обаятельную радиацию, но в то же время у многих других людей на экране (как ни жаль, у меня в том числе), когда их интервьюируют, такого излучения нет. Гленн Тернер, произнося свои мотивационные речи, сопровождает самые важные и убедительные моменты таким особенным движением, которое привлекает внимание публики, заставляет людей подаваться вперед и съезжать на краешек стула.

Лично продавая покупателям, я узнал, что бывает такая манера держаться, которая прямо сообщает собеседнику о твоей от него зависимости и срывает продажу. И есть другая манера,

¹ Тони (Энтони) Роббинс (род. 1960) – американский оратор-мотиватор, автор ряда книг.

отражающая полное бесстрашие продавца по поводу того, состоится ли сделка, и помогающая завершить продажу. Не знаю, как это лучше описать, скажу лишь, что ненапряженная пластика выигрывает всегда.

В своей прощальной передаче Джонни Карсон вынес на сцену табурет и сел на него, чтобы говорить с публикой в студии и телезрителями – наверное, первый раз он сидел во время шоу на табурете. Зачем он так сделал? Этим жестом артист в один миг показал: «Нынешний вечер – необычный, особенный, и я распоряжусь им не как всегда и буду с вами накоротке, как никогда прежде. Я не буду вам вещать: я буду с вами делиться», и вышло в сто раз доходчивее, чем сказать это словами.

Когда не терпится покончить с разговором, можно подстегнуть собеседника определенными жестами. Если вам не страшно его раздосадовать, то самый бесцеремонный из этих жестов – поглядывать на часы.

Зная язык тела, можно выразить, что у нас на уме, и понять мысли ближних, так что, я считаю, сдуть пыль со старых книг на эту тему и заново изучить предмет будет весьма бесполезно.

Отражение

Эту технику популяризовал Тони Роббинс, но ничего нового в ней нет. Профессиональный экстрасенс Невероятный Крескин¹ писал еще в 1984 г: «Идеальный контакт – это зеркальное отражение собеседника. Пусть он увидит в вас свои лучшие черты. Разговаривая с напыщенным, добавьте помпы, но не соревнуйтесь с ним. Если партнер мягкий и обходительный, отразите это в своем поведении... в каждом человеке есть понемногу

¹ Джордж Крескин (род. 1935) – гипнотизер и менталист. Официально изменил имя Джордж на Невероятный (Amazing).

от остального человечества, и ваша задача – найти созвучие между собой и собеседником».

У каждого из нас своя речь: интонация, темп, лексикон. Большинство имеет предпочтения в области юмора: бывает, мы кривимся от анекдота, над которым хохочет сосед. Найти созвучие – значит отразить особенности другого человека.

Даже ваш физический облик может способствовать или препятствовать контакту. Я быстро скидываю пиджак с галстуком и засучиваю рукава, если аудитория настроена на неформальный лад...

Я изучаю жестикуляцию оппонента. Он много машет руками? Тогда и я машу. А если нет, то и я держу руки при себе.

Короче говоря, люди примут вас, доверятся и поделятся сокровенным, если увидят в вас себя. Я, как правило, отлично лажу с самыми успешными предпринимателями, которые начинали на голом месте, работали, не покладая рук, падали, поднимались и пробивались упорным трудом и кипучей энергией – потому что они узнают во мне себя. И наоборот, мне трудно вести дела с корпоративными функционерами среднего звена, сразу из колледжа окунувшимися в корпоративную культуру и лучше всего разбирающимися в офисных интригах – они не видят во мне ни одной своей черты. Однако, понимая принцип отражения, вы практически в любом человеке найдете «фишку», которую сможете отразить.

Упомянутый Крескиным юмор – великолепная возможность для отражения. Недавно я оказался единственным чужаком и пришельцем, да еще и неумеренно активным, в компании пятерых парней, давно работавших вместе и прошедших без меня несколько встреч: пусть они не так уж ладили между собой, корпоративная натура, как и следовало, заставила их бояться чужака и «дружить против» него. Вот утром я сидел с четырьмя из них и ждал возможности наладить с кем-то эмоциональный контакт, и тут в комнату вошел пятый и с порога рассказал анекдот. Анекдот был скабресный, грубый, соленый,

казарменный. И он многое сообщил мне о том парне. Помимо прочего, я решил выражаться «попроще», особенно, когда буду соглашаться с замечаниями анекдотчика и поддакивать ему. И вскоре он проникся, стал моим союзником и согласно кивал на мои предложения.

Расскажу вам кое-что весьма интересное на ту же тему, и надеюсь, никого не обижу. Я дружу со многими парикмахерами и владельцами салонов красоты, а с одной дамой мы близко дружим много лет, и у нас даже был роман между моими жёнками. Большинство мастеров-мужчин в ее салоне и, по моим наблюдениям, в этом ремесле вообще, не скрывая, исповедуют «иную ориентацию». Женщины любят их общество. Привязываются к ним, доверяют, рассказывают самые занятные вещи о себе. Мы с подругой обсуждали эту тему и согласились, что причина такой приязни — отражение: мужчины-геи «зеркалят» женщин.

Здесь есть тонкая грань, о которой нужно помнить. Я не призываю вас становиться хамелеонами и перекрашиваться, подстраиваясь под каждого собеседника, как перекрашивается под цвет окружающих предметов хамелеон. Это слишком. Нужно быть собой: личность в основе своей не может подстраиваться. Но, не трогая основы, можно научиться варьировать позицию и «склоняться» в ту же сторону, куда и тот, с кем вы в данный момент работаете.

Хорош пример с темпом речи. Говорить побыстрее или по-медленнее — очевидно не то же самое, что поступаться собственной личностью. Но это весьма помогает вашему собеседнику почувствовать себя свободнее.

Встречая человека впервые, вы сразу получаете «моментальный снимок» удобных ему параметров: темп речи, осанку, моторику — и можете тут же кое-что перенастроить у себя, чтобы «зеркалить» нового знакомого. Я представляю это так: процентов на 20 я подстраиваюсь, а 80% остаются неизменными. На 20% я стараюсь приспособиться и «отображать» человека, с которым общаюсь.

Правильный образ

Как быстро люди принимают вас, доверяют, свободно себя чувствуют с вами и раскрываются, зависит и от вашей «упаковки».

Например, могу вам точно сказать, что мануальный терапевт, который одевается «как доктор», быстрее и успешнее начинает работать с потенциальным пациентом, чем его коллега, одевающийся в свободном стиле. У людей есть стереотипные представления о профессиях, народах и пр. — полный набор стереотипов. И вы можете либо использовать их к своей выгоде либо бороться с ними. Выбирайте.

Будь готов

Меня удивляют люди, которые не готовятся к деловым звонкам, переговорам, встречам и пр., и всякий раз «играют по слуху» или применяют одну и ту же «законсервированную» процедуру. Это прокатит, если продаешь грошовый ширпотреб, но если занимаешься чем-то серьезным, лучше готовиться заранее к чему только можешь.

Среди людей, с которыми я веду бизнес, многие пишут книги, или книги написаны о них, они выпускают аудиопрограммы, появляются на страницах газет и журналов, или я знаю кого-нибудь, кто с ними знаком — и прежде чем мы встретимся, я стараюсь перевернуть как можно больше доступных сведений и составить представление о человеке. А участников моих дорогостоящих семинаров я прошу предварительно заполнить и выслать мне подробную анкету: так можно о каждом что-то понять, прежде чем встретишься с ним. Имея такие данные, я нередко точно предвижу, как думает человек, как он «устроен».

Наблюдай

Мне нравится встречаться с людьми на их территории — обстановка многое рассказывает о хозяине.

Согласитесь, стены, увешанные сертификатами и почетными знаками, говорят об обитателях офиса совсем не то, что стены, увешанные фотографиями людей. Я веду бизнес с несколькими бывшими спортсменами-профессионалами. У одного из них в офисе не отыщешь практически никаких напоминаний о его былой спортивной карьере. А у другого контора завалена мячами, кубками, командными фотографиями и прочей славной атрибутикой. Что сообщает мне первый и второй офис? Я предположил, и, как оказалось, верно, что первый парень решил оставить спортивное прошлое позади. Он хочет поскорее расстаться с ним и прославиться деловыми достижениями. Заговаривать с ним о спорте будет ошибкой. Правильнее вообще не вспоминать, что он бывший спортсмен, и сосредоточиться целиком на бизнес-темах. Второй, наоборот, поныне держится за прошлые спортивные успехи и славу и полагается на них. Ему это близко, а мир бизнеса пока чужд. Попросить у этого парня расписаться на мяче будет удачным ходом.

В кинокартине «Свет во тьме»¹ есть сцена, где Майкл Дуглас просит Мелани Гриффит закрыть глаза и вспомнить все, что она заметила в его кабинете. Это хороший тест. Оказываясь в новом помещении, попробуйте потренировать наблюдательность, чтобы, через минуту закрыв глаза, вспомнить как можно больше деталей. А потом разберите, как эта обстановка характеризует хозяев.

Ахиллесова пята

У любого из нас, какого бы жизненного успеха он ни достиг, есть хотя бы одна ахиллесова пята, и знание слабых мест человека поможет вам лучше с ним договориться. Зачастую, и даже в большинстве случаев, эти уязвимости связаны с самооценкой.

¹ «Свет во тьме» — фильм Дэвида Зельцера (1992) об американских разведчиках во Второй мировой войне.

Так, одна из моих клиенток и друзей, необыкновенно успешная, умная и способная предпринимательница, входящая в 5% граждан США с наибольшим доходом и, вероятно, в те же 5% в своей области бизнеса, держится с виду, как и подобает, уверенно и независимо. Однако она серьезно «зациклена» на том, что не училась в колледже. Ее эмоции по поводу этого «недостатка» мешают ей и «вылезают» в самых неожиданных местах. Есть у меня еще один партнер, также чрезвычайно успешный в своем деле человек, но вызывающий неприязнь у большинства равных, не уважаемый работниками и абсолютно не ценимый женой. Этот парень всей душой алчет чьего-нибудь одобрения. Другому моему клиенту пришлось долго и упорно пробиваться в жизни; несколько лет назад он достиг значительных успехов, но до сих пор боится, как бы завтра все это не рухнуло. Понимаете ли вы, как знание слабых мест этих людей может быть для вас полезно, если вы захотите им помочь? Если вы захотите им продать? Если захотите ими манипулировать? Как оно помогает предсказать их реакцию на те или иные идеи и предложения?

Пять человеческих свойств, в которых можно не сомневаться, или Что люди думают

1. Соппротивление переменам

Верно, вы можете побудить человека смириться с переменами и даже приветствовать их, но в норме моментальная реакция на любые и всякие предлагаемые или наблюдаемые перемены – неприятие, и тому много причин, среди которых страх, неудобство, лень, привязанность к территории и пр.

2. Рассеивающееся внимание

Устойчивость внимания у людей невелика и быстро снижается. У них нет ни способностей, ни методик, помогающих сосредоточиться. Их внимание моментально отвлекается

на любой приятный, интригующий или забавный раздражитель. Чем сложнее идея, которую вы хотите донести, тем вернее будет ускользать внимание слушателей. В любой момент можно смело предположить, что собеседник думает о личных делах, перебирает список дел или предается сексуальным фантазиям – все, что угодно, кроме обсуждаемого дела.

3. Желаемое за действительное

У людей невероятно развита способность слышать то, что они хотят, а не то, что им говорят. И потом они клянутся, что сказано было именно то, что они услышали.

4. Скороспелые выводы

Люди нетерпеливы, и вместо того, чтобы дослушать собеседника, зачастую мысленно «отключают» его и спешат делать выводы обо всем, что говорится.

5. Привычка к негативному восприятию

Люди по большей части думают «плохие мысли». И первая реакция – это увидеть в любом деле неприятности, трудности, невозможное и некрасивое.

Если помнить, что эти пять характеристик задают ход мысли человека в большинстве случаев, «предсказывать» мысли и реакции людей будет до смешного легко. Если же использовать эти характеристики для убеждения аудитории, то нужно учитывать их, готовясь к разговору, и постараться повлиять на них, вместо того чтобы они повлияли на исход дела.

Как физические особенности человека сказываются на его ментальности

Я верю, что мужчины-коротышки агрессивнее, задиристее и если при власти, подлее, чем высокие. Толстяков легче сму-

тять, и они больше, чем люди средней комплекции, нуждаются в признании, одобрении и уважении. Светловолосые красавицы все время ищут случая блеснуть интеллектом, хотя, чтобы у них спрашивали мнения по важным вопросам. Женщины значительно наблюдательнее мужчин, и потому костюм и внешний вид гораздо важнее при общении с женщиной, чем с мужчиной. Дама, униженная ювелирными украшениями, легко поддается на лесть; ту, на которой украшений немного, можно и оттолкнуть, небрежно ей польстив.

Все это хранится в закромах моей памяти. Я не особенно об этом размышляю, не рефлексирую: мне пришлось потрудиться, вытаскивая все эти вещи на свет, чтобы здесь о них написать, но все это существует и влияет на мое поведение с разными типами людей.

А какие наблюдения о соответствиях физических особенностей человека и его мышления и поведения есть у вас?

Разумеется, это обобщения, стереотипы. Я понимаю, что их можно оспорить как всякое упрощение, и что, разумеется, бывают исключения. Но прошу вас учесть, что я за неделю успеваю пообщаться один на один с дюжиной разных людей, а за год — с доброй тысячей, а если добавить коллективное общение, выйдут десятки тысяч: на мой взгляд, у меня было достаточно материала, чтобы вывести эти правила и с полным основанием на них полагаться. И если принять во внимание нынешний темп жизни большинства из нас, скорость, на которой мы встречаемся, здороваемся, общаемся и мчимся дальше, то быстро классифицировать и сортировать людей поистине важно.

Демографические предуказатели

Люди, родившиеся и выросшие на Среднем Западе, более доверчивы и честны, чем коренные калифорнийцы.

Как бы вы отнеслись к такому утверждению? Ясно, оно несправедливо. Конечно, есть немало честнейших людей, родившихся, выросших и живущих в Калифорнии. У меня самого есть

два клиента оттуда, люди высочайшей порядочности. И, разумеется, найдутся абсолютно бесчестные типы, родившиеся и выросшие в Канзасе, Индиане и Огайо. И все же, если не брать во внимание индивидуальные случаи и постараться вывести общее правило, которое скорее истинно, чем ложно, то я подписываюсь.

Задержимся на секунду в Калифорнии. Внешний вид и имидж здесь важнее, чем где-либо еще в США. Для лос-анджелесца сразу и окончательно судить о человеке по тому, на чем он ездит, как одет и имеет ли мобильный телефон, более характерно, чем, скажем, для нью-орлеанца или индианаполисца. Примите это во внимание, если намереваетесь вести бизнес в Лос-Анджелесе.

У людей, выросших в семьях с высокими доходами, совсем иные ценности и взгляды, нежели у тех, кто вырос в бедности. Обитатели метрополий практически на все реагируют не так, как жители маленьких городков. Например, в одноэтажной Америке люди в массе своей менее циничны, чем в больших городах. Те, у кого есть дети, безусловно, ко многим вещам относятся не так, как бездетные супружеские пары.

Продавая коллективным покупателям, мы берем в расчет их демографические особенности. Когда возможно, мы совершенно по-разному продвигаем один и тот же продукт 45-летним роулендцам и 35-летним жителям Атланты. Кроме того, разные демографические группы тяготеют к разным продуктам: так, женщины, читающие *Cosmopolitan*, как правило, по своим предпочтениям отличаются от читательниц *Redbook*; мужчины, читающие *Playboy* — от поклонников *Hustler*. И раз эти правила применимы в массовом маркетинге, почему не применить их в работе с индивидуальными клиентами?

Я стараюсь составить в уме «демографический портрет» человека, с которым работаю: какие у него «параметры», то есть возраст, уровень дохода, брачный и семейный статус, место рождения, образование и т.п. И спрашиваю себя: знаю ли я кого-то еще, кто более-менее точно подпадает под этот портрет? И что это за личность?

Мне довелось хорошо знать человека, которого можно назвать «демографическим клоном» Росса Перо¹. Эти двое начинали предпринимательскую карьеру, верхом развоза газеты. Воспитание у них практически идентичное. То есть у них, можно сказать, взаимозаменяемые биографии. И потому мне было особенно интересно наблюдать предвыборную гонку, когда Росс Перо выдвинулся кандидатом. Я знал, что скажет Перо, еще до того, как он открывал рот. Когда Мерилин Куэйл набросилась на него в программе *Today Show*, я моментально понял, как Росс будет реагировать, и что скажет. Для этого явления есть технический термин: «демографические профили». Если вы умеете их выстраивать, то можете быстро прочесть мысли незнакомого человека.

Крупнейшее различие: «думать» и «чувствовать»

Немало отличных, интереснейших и весьма ученых книг написано о том, как важно по-разному строить общение с мужчинами и женщинами, и, если хотите, можете изучить этот вопрос. Но если сжато, вкратце, то большинство мужчин (не все) реагируют на уровне «мышления», а женщины — в основном на уровне «отношения», то есть одни задают вопрос «Что вы об этом думаете?», другие — «Как вы к этому относитесь?».

Для всякого, кто намерен достичь открытой коммуникации, очень важно делать хотя бы эту поправку и держаться в нужном «канале».

Я бы добавил, что женщины обычно и, пожалуй, оправданно доверяют интуиции, инстинктам, сигналам подсознания — называйте это как хотите — гораздо больше, чем мужчины. Анализируют ли они этот аспект или нет, но женщины, похоже, лучше настроены на невербальную коммуникацию, они более

¹ Росс Перо (род. 1930) — американский бизнесмен, выдвигался независимым кандидатом в президенты в 1992 и 1996 гг.

уверены в своей интуиции, так как у них «штатный» распознаватель истины работает лучше, чем у нас (кроме случаев «ослепления» во время влюбленности).

Будьте сведущим, интересным человеком

Чтобы вызвать доверие у человека, нужно уметь поддержать беседу о том, что его интересует.

Однажды я замечательно поладил с одним банкиром, подключившись к его увлечению нахлыстовой рыбалкой. В день нашего знакомства я не понимал в рыбалке ни аза, однако, обнаружив у этого парня такую невероятную увлеченность, я быстро поднатаскался во всех рыбацких премудростях.

Общее правило таково: чем более широкий и разнообразный спектр материй вам знаком, тем лучше. У меня есть клиент, который любит лошадиные бега — так совпало, что я знаю о бегах кучу всего, и значит, как формулирует Джоан Риверз¹, «у нас найдется тема для разговора». Другая моя клиентка любит театр. Перед каждым разговором с ней я непременно пролистываю свежий *New Yorker* и *Sunday New York Times* и узнаю, какие новости в театральной среде, чтобы у нас «нашлась тема для разговора». Еще у меня есть клиент, увлекающийся... впрочем, вы поняли суть. Я каждый месяц читаю, наверное, десятки отраслевых и тематических журналов, смотрю телепрограммы на темы, интересующие моих клиентов, и т. д.

Я хочу быть сведущим и интересным собеседником. Сравните жалованье Джея Лено² и декана в колледже, и вы тут же поймете, кто из них важнее.

¹ Джоан Риверз (Джоан Александра Молински, род. 1933) — американская актриса, бизнес-леди, ведущая ток-шоу.

² Джей Лено (Джеймс Дуглас Лено, род. 1950) — американский комик, ведущий шоу на Эн-би-си.

Как понять, что клиент сопротивляется без разумных на то причин

Есть следующие признаки, свидетельствующие, что сопротивление клиента не имеет разумных причин:

1. **ЯРОСТЬ.** Если отказ выражается с напором и волнением, явно несообразными ситуациями, значит, субъект не владеет собой. Возможно, даже ведет в душе какую-то битву, к которой вы не имеете ни малейшего отношения.
2. **ОТРЕШЕННОСТЬ.** Субъект полностью замкнут, отказывается беседовать, спорить, задавать вопросы.
3. **УКЛОНЕНИЕ.** Собеседник выдвигает неуместные аргументы, уводит разговор в сторону.
4. **ПИНГ-ПОНГ ВОЗРАЖЕНИЯМИ.** Собеседник выдвигает возражение, получает на него ответ и тут же выдвигает другое, а получив ответ и на него — следующее, и следующее, и следующее.
5. **ПАРАНОЙЯ.** Человек рассыпает перед вами полный набор сценариев «худшего развития событий».

Если вы видите эти знаки, имейте в виду, что никакие доводы разума не помогут. Выбор у вас простой: а) аккуратно свернуть разговор, откланяться и вернуться в другой раз, или б) рискнуть и пойти ва-банк, напрямую спросив собеседника о подлинных, скрытых причинах сопротивления.

Кстати, практически невозможно переубедить «истинно верующего». Он включает все пять типов поведения, чтобы не колебаться в избранной вере. Если хотите понять природу такой непоколебимости или сами заняты вербовкой «адептов», будь то члены организации, клиенты, работники и пр., советую вам почесть «Истинноверующего» Эрика Хоффера¹. Эта книга

¹ Хоффер Э. Истинноверующий. Личность, власть и массовые общественные движения. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

объясняет все от Дэвида Дюка¹, Росса Перо и других до Amway и Джима и Тэмми Бэккеров².

БРОД

Технику БРОД я преподаю людям, занятым в сетевом многоуровневом маркетинге. БРОД – это способ растопить лед в общении с незнакомцем, завязать разговор и незамедлительно выяснить, что для собеседника важнее всего. Техника эта помогает всем, а не только «строителям пирамид».

БРОД – это сокращение, помогающее запомнить четыре предмета, о которых нужно спрашивать каждого.

Б – это БЛИЗКИЕ

Для многих людей семья – САМОЕ главное в жизни, и с такими быстро наладить контакт помогут охи и ахи над фотографиями детей и внуков.

Р – это РАБОТА

Для многих людей их бизнес или работа служат либо главным источником страданий, либо главным увлечением, и проявляя интерес к этой части их жизни вы открываете шлюзы.

О – это ОТДЫХ

Некоторые люди живут ради своего хобби. Многие гольфисты, рыбаки, фотографы просто помешаны на своем увлечении.

Д – это ДЕНЬГИ

Немало людей страстно интересуются всем, что связано с деньгами. Завидев у вас дома картину или скульптуру, такой

¹ Дэвид Дюк (род. 1950) – американский политик, расист.

² Джим и Тэмми Бэккер – телепроповедники, зарабатывавшие в 1980-х гг. до \$50 млн в год. В конце 1980-х Джим был сначала обвинен в изнасиловании, затем в мошенничестве и укрывательстве от налогов.

просто не может не спросить, во что она вам обошлась. Никогда не забуду, как однажды сидел с компанией предпринимателей в ночном клубе для взрослых (где гологрудые танцовщицы) и заметил, что самый ловкий парень из этой компании куда-то улизнул, а потом нашел его в гримерке в окружении практически голых красоток: он сидел и методично расспрашивал их о валовой выручке, среднем чеке, чаевых и прочих финансовых показателях.

Каждый из нас интересуется какой-то из этих четырех областей жизни больше, чем остальными. Поняв, какая буква человеку интереснее всех, можно зачастую точно угадать, что он подумает в ответ на те или иные предложения.

Представим, что четверо парней услышали о новом контракте звезды бейсбола. Парень «Б» думает: «У моего мальчишки рука-ракета. Надеюсь, когда подрастет, он будет играть в высшей лиге». «Р» думает так: «Что за тупая работа, носиться по полю, гоняться за мячиком, как пацаны». «О» думает: «На выходных надо бы собрать ребят да побросать мяч». А «Д» калькулирует: «Господи, два лимона в год! Интересно, это сколько же получается за каждый выход на базу?»

И точно так же, слыша ЛЮБОЕ заявление от вас, ближний «пропускает» его через сферу своего главного интереса: семью, работу, отдых или деньги.

Сила внушения

Эту книгу многие покупают не затем, чтобы читать чужие мысли, а затем, чтобы их направлять. Не буду никого судить, скажу лишь, что если такова ваша главная цель, то, в принципе, вы это можете. Чтобы управлять мыслями ГРУППЫ людей, штудируйте «Истинноверующего» Эрика Хоффера. Вероятно, сам того не желая, Хоффер вручил нам весьма практичный и точный метод манипулирования народом в зале и народом в стране.

Если же вы хотите направлять и отслеживать мысли одного человека, тогда полагайтесь на силу внушения. Для начала зарубите себе на носу: слова, которые мы слышим, мы переводим в картинки. Мы думаем картинками, и картинки быстрее всего убеждают нас.

Положим, я скажу вам: «Если вы умрете, не останется ли ваша семья без гроша, в нищете?» Вы поневоле мысленно увидите эту сцену. Не обязательно классический вариант из эпохи Великой депрессии: женщина с двумя ребятишками, одетые в лохмотья, сидят на ступеньках чужого крыльца. Это может быть веселый сюжетик, где ваша неверная, сварливая и неблагодарная жена ударяется в рыдания при оглашении вашей последней воли. В общем, это будет картина, но вот над ее содержанием я почти не поработал. А мог бы добавить пару штрихов, верно? В этом и состоит «фокус» — осознанно достроить внушение.

Вот я говорю: «Давай возьмем недельку отпуска и махнем куда-нибудь на море», и опять бросаю картину на произвол судьбы. Вы можете вообразить приятную соблазнительную сцену: как загораете у кромки прибоя, разглядывая красоток в бикини-веревочках, и все такое — а можете живо вспомнить последний отпуск в Мексике: солнечный ожог, кишечную инфекцию и остальные прелести. Но если я прорисую свою картину в деталях, то и вы увидите такую же. Я скажу: «Давай возьмем недельку отпуска, махнем на море, подвесим пару гамаков в удачном месте, поставим мини-холодильник с напитками, прихватим хорошие книжки, мобильники оставим дома и как следует отдохнем... я знаю такое место, где свежий бриз, чистый белый песок, прозрачное море и толпы роскошных дамочек». Какую картину рисует сейчас ваше воображение?

Попробуйте следующее упражнение. Сядьте в тихом удобном месте. Постарайтесь полностью очистить сознание. Затем вспомните, как последний раз принимали хороший горячий душ — возможно, этим утром — и сфокусируйте внимание на пальцах и ладонях, на горячих струях, поливающих ваши

руки. Потом переключитесь на разведение костра. Представьте, как потираете руки над жарким пламенем, купаясь в волнах тепла.

Довольно скоро вашим рукам и вправду станет тепло. Сила внушения такова, что одной лишь работой воображения большинство из нас может повысить или понизить температуру тела или отдельных его частей на целых 5–8 градусов. Такова физиологическая реакция на психологическое упражнение.

Кэветт Роберт¹ говорил: «Человек не станет покупать участок на кладбище, пока не увидит катафалк у своих ворот». А уж этот человек, обучавший продавцов похоронных страховок и на том разбогатевший, знал, о чем говорит. И ключевое слово здесь – «увидит». В общем, ваша задача – говорить так, чтобы транслировать правильные картины. Помните: все, что вы скажете, превратится в зрительные образы, и вот вопрос – в какие?

На своих маркетинговых семинарах я говорю аудитории: «Представьте, каково было бы просыпаться каждое утро, ЗНАЯ абсолютно точно, сколько звонков ты получишь сегодня от новых потенциальных клиентов, рвущихся у тебя купить. Как бы вы себя чувствовали? Нравилась бы вам такая жизнь?» Спрашивая так, я рассчитываю, что слушатель представит вполне определенные картины: как он бодро и энергично выпрыгивает из постели, вместо того чтобы с нее сползать; как он улыбается своему отражению в зеркале, снимает трубку и у него происходит приятный разговор с клиентом. Но если позволяет время, я не останавливаюсь на этом и добавляю: «Могу спорить, вы бы вставали с постели немного не так, как вам иной раз случается теперь. Уверен, вы спрыгивали бы с нее, возглашая “Доброе утро, Господи!”, а не стаяя: “Господи, уже утро!”. И уж точно вы бы широко улыбались своему отражению в зеркале». Это и есть применение внушения.

¹ Кэветт Роберт – основатель Национальной ассоциации ораторов.

Наконец, любой гипнотизер или гипнотерапевт скажет вам, что есть более внушаемые и менее внушаемые люди, и внушение действует на всех по-разному. И редко кому-то удается так овладеть внушением, чтобы буквально и вполне управлять поведением другого человека. Однако не стоит заблуждаться: до какой-то степени внушаем каждый из нас, и научиться применять силу внушения тоже способен каждый.

Полезная литература

Cooper K. Bodybusiness. АМАСОМ (Купер К. Язык тела).

Nirenberg J. Getting Through to People. Reward Books (Ниренберг Дж. Достучаться до другого).

Kreskin. Secrets of the Amazing Kreskin. Prometheus Books (Крескин. Секреты Невероятного Крескина).

Buzan T. Use Both Sides of Your Brain. Plume Books (Бузан Т. Включай оба полушария).

Robbins T. Unlimited Power. Fawcett (Роббинс Т. Беспредельная власть. Как добиться вершин личных достижений. — Минск: Попурри, 2002).

Hoffer E. The True Believer. Dimensions. (Хоффер Э. Истинноверующий. Личность, власть и массовые общественные движения. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004).

Список ключевых стратегий

1. Не лезь на передний план. Пусть на свету будет собеседник. Обуздывай самолюбие.
2. Всячески одобряй и поддерживай собеседника.
3. Показывай, насколько важны для тебя сведения, которыми делится собеседник.
4. Помоги ему укрепить и повысить самооценку.
5. Будь жизнерадостным.

6. Имей здоровое чувство юмора.
7. Не создавай ощущения допроса.
8. Раскрывайся (чтобы и собеседник раскрылся тоже).
9. Учись творчески организовать вопросы к собеседнику.
10. Подражай тем, кто хорошо умеет задавать вопросы.
11. Сохраняй «ученическое» отношение.
12. Слушай АКТИВНО.
13. Полностью сосредотачивайся.
14. ПРОЯВЛЯЙ заинтересованность.
15. Не забывай, какую острую эмоциональную нужду в слушателе испытывает подавляющее большинство человечества.
16. Отслеживай «сопутствующие послания».
17. Смотри в глаза.
18. Учись понимать язык тела.
19. Учись «разговаривать» на языке тела.
20. Используй язык тела, чтобы запускать и разворачивать нужные коммуникативные ситуации (пример Джонни Карсона).
21. Учись «зеркалить».
22. Демонстрируй самый выгодный образ.
23. Всегда готовься.
24. Побывай на территории оппонента и заметь, как можно больше (размышление дает ключи к пониманию).
25. Ищи Ахиллесову пяту.
26. Опирайся на вероятность. Не сомневайся, основной набор человеческих качеств сказывается всегда.
27. О книге МОЖНО судить по обложке.
28. Учитывай демографический профиль оппонента.

29. По-разному мотивируй женщин и мужчин.
30. Используй БРОД, чтобы установить главную область интересов оппонента.
31. Знай понемногу о множестве самых разных вещей.
32. Подумай дважды, прежде чем добиваться чего-то от явно не здравомыслящего человека.
33. Применяй силу внушения.

Часть VI



СПРАВОЧНЫЙ РАЗДЕЛ

ОБ АВТОРЕ

Дэн С. Кеннеди — мультимиллионер и серийный предприниматель, влиятельный писатель и популярный профессиональный лектор, стратегический консультант, наставник, бизнес-тренер, но помимо всего этого — продажник с молодых ногтей и до последнего вздоха. Дэн не только занимается бизнесом, он состоит членом совещательного совета Института коммуникации Университета Хай-Пойнта, ведет еженедельную колонку о политике и бизнесе на BusinessAndMedia.org, которую перепечатывают многие газеты и популярные политические блоги. Дэн Кеннеди живет с женой Кларой и Сукой-Миллионщицей в Огайо и Вирджинии, и как профессиональный наездник более ста раз в году участвует в рысистых бегах на ипподроме в Нортфилд-парк близ Кливленда, штат Огайо. Запросы о консультациях и лекциях, комментарии и соображения об этой книге направляйте на факс (602) 269–3113.

Другие книги автора

No B.S. Business Success for the New Economy, Entrepreneur Press («Жесткий бизнес в Новой экономике»).

No B.S. Marketing to the Affluent, Entrepreneur Press («Жесткий маркетинг на состоятельных»).

No B.S. Wealth Attraction for Entrepreneurs, Entrepreneur Press («Жесткое стремление к богатству для предпринимателей»).

No B.S. Direct Marketing for Non-Direct Marketing Businesses, Entrepreneur Press («Жесткий прямой маркетинг непрямого маркетинга»).

No B.S. Time Management for Entrepreneurs, Entrepreneur Press (Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013).

Ultimate Sales Letter, Adams Media (Кеннеди Д. Продающее письмо. Как правильно написать рекламное письмо, чтобы привлечь максимальное число клиентов. – М.: Гиппо, 2012).

Ultimate Marketing Plan, Adams Media (Кеннеди Д. Секретное оружие маркетолога. Найдите ваше уникальное преимущество, превратите его в мощное рекламное сообщение и донесите до правильных клиентов. – М.: Гиппо, 2012).

Веб-сайты с дополнительной информацией от автора

www.NOBSB00ks.com

www.DanKennedy.com

www.RenegadeMillionaire.com

БЕЗЖАЛОСТНЫЕ ИСТИНЫ

Безжалостная Истина Дэна Кеннеди №1

Если хочешь достичь заметных успехов, ты должен уметь обеспечить удачный результат в неудачных обстоятельствах.

Безжалостная Истина Дэна Кеннеди №2

Чтобы читать чужие мысли, не нужно быть экстрасенсом: после легкого ободрения человек сам прочтет их вам вслух!

Безжалостная Истина Дэна Кеннеди №3

Учиться на чужом опыте — здоровый подход, но обычно с одной оговоркой: учиться нужно у таких людей, которые в своем деле — из лучших.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №4

Моя логика проста: если упаковка товара влияет на его восприятие людьми, то и наша «упаковка» влияет на то, как нас воспринимают окружающие.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №5

Умелый продажник всегда нацелен на продажу. Его позиция так описана у Зига Зиглара: у вас в кармане мои деньги, а у меня в портфеле ваша вещь, и я никуда не уйду, пока мы не обменяемся.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №6

Суперуспешные продажники всегда ожидают успеха.

Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №7

Что говорят о вас, вашем товаре, сервисе или бизнесе другие, по крайней мере в 1000 раз убедительнее того, что говорите вы сами, пусть даже вы в 2000 раз красноречивее.

Безжалостная Истина Дэна Кеннеди №8

Лучший способ убедить ближнего расстаться с деньгами — показать, что предстоящий расход на самом деле вовсе не расход: что приобретаемый предмет обходится даром, или, еще лучше, приносит какие-то деньги.

Безжалостная Истина Дэна Кеннеди №9

Чтобы сделать торговую презентацию, дающую максимальный эффект, понадобится воля постоянно пробовать кучу разных схем, многие из которых окажутся бесполезными.

Безжалостная Истина Дэна Кеннеди №10

Ваш финансовый успех непосредственно зависит от вашего умения тратить минимум времени на общение с людьми, не способными или не готовыми у вас купить, и максимум — на личный контакт с теми, кто способен и готов.

**Безжалостная Истина
Дэна Кеннеди №11**

Поиск клиентов — отстой.

**Безжалостная Истина
Дэна Кеннеди №12**

Приходилось ли вам слышать, чтобы мудрец,
к которому идут за советом, сидел
у ПОДНОЖИЯ горы?

Кеннеди Дэн

Жесткие продажи

Заставьте людей покупать
при любых обстоятельствах

Руководитель проекта *И. Гусинская*
Корректор *С. Мозалёва*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Дизайн обложки *DesignDepot*

Подписано в печать 23.11.2016. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать ролевая струйная.
Объем 18,5 печ. л. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7(495)980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

«Альпина Паблишер» рекомендует



Жесткий менеджмент

Заставьте людей работать на результат

Дэн Кеннеди, пер. с англ., 4-е изд., 2016, 292 с.

Каждый наемный служащий думает, что он умнее своего босса. Ваши работники считают, что они перерабатывают, а им недоплачивают, что они вкладывают в ваш бизнес гораздо больше вас самих и, значит, вполне могут игнорировать или обходить ваши указания, стандарты и алгоритмы. Если вы тешите себя иллюзией, что ваш бизнес — исключение, вы не правы.

О чем книга

С подчиненными нужно твердо выдерживать курс. Здесь нет места никакой жалости. Никто не будет относиться к вашему бизнесу, как вы, и никто

не будет столько в него вкладывать: если дело пойдет прахом, наемные работники пойдут и найдут новое место, но вы-то здесь на крючке. Конечно, в чем-то можно дать послабление, но тем, и только тем, кто этого стоит. Без конца опаздывающий, некомпетентный, попросту нечестный и недобросовестный сотрудник милости не заслуживает. От такого нужно избавляться в пожарном порядке, как от раковой опухоли. Думаете, что сможете перевоспитать людей? Замотивировать? Нет. Но вы можете создать четкие правила, твердо следуя которым заработаете гораздо больше, чем надеялись, и выстроите стабильный бизнес.

Почему книга достойна прочтения

- Прочитав ее, вы поймете, как получить максимум прибыли из своего бизнеса и как начать платить за работу, а не за отсиживание часов.
- Из этой книги вы узнаете, как увеличить ценность продавцов и маркетологов.
- Эта книга поможет вам разобраться с собственным персоналом.

Кто автор

Дэн Кеннеди — автор 13 деловых книг, серийный предприниматель. Чрезвычайно востребованный и возмутительно высокооплачиваемый консультант по директ-маркетингу и копирайтер, автор и ведущий групповых тренингов для предпринимателей.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpina.ru
и по телефону +7 (495) 980-8077



ООО «Альпина Паблшер»

Здравствуйте,
дорогой читатель!

Кому:
Нашему читателю

Если Вы читаете это письмо, значит, в руках у Вас наша книга и мы не зря делаем свою работу.

От кого:
От коллектива
издательства
«Альпина Паблшер»

Мы убеждены, что у каждого человека есть потребность в постоянном развитии и получении знаний для личного и профессионального роста. Именно поэтому мы стремимся отыскивать для Вас в огромном массиве мировой литературы по-настоящему полезные книги, которые помогут Вам лучше распорядиться навыками и умениями, сделать жизнь полнее и интереснее.

Тема письма:
Об издательстве

Мы делаем свою работу уже 18 лет, и за эти годы выпустили более 3000 изданий общим тиражом 10 миллионов экземпляров. Наши авторы, среди которых Айн Рэнд, Стивен Кови, Ричард Брэнсон и другие талантливые и яркие личности, помогли миллионам людей во всем мире по-новому взглянуть на жизнь, достичь новых высот в развитии и карьере, реализовать свои мечты.

Мы очень рады, что в эту самую минуту Вы стоите на пороге замечательных открытий, которые поможет сделать эта книга. Мы верим, что всякий раз, когда кто-то читает наши книги, мир становится чуть лучше, а сам читатель — гармоничнее и счастливее. И просто здорово, что сейчас этим человеком становитесь именно Вы.

Искренне Ваш, коллектив издательства
"Альпина Паблшер"



“ Люди начинают с отказа по многим причинам. У некоторых это просто автоматическая защитная реакция, на уровне коленного рефлекса. Иные не вполне понимают, что вы предлагаете, и стыдятся это признать. Или не умеют разумно выбрать. Или им недостает самоуважения и уверенности в себе. Или они боятся. Или у человека денежные затруднения, при которых (он думает) ему нет смысла обсуждать ваше предложение. «Ложный отказ» может быть вызван сотнями причин. Вас это не остановит.

