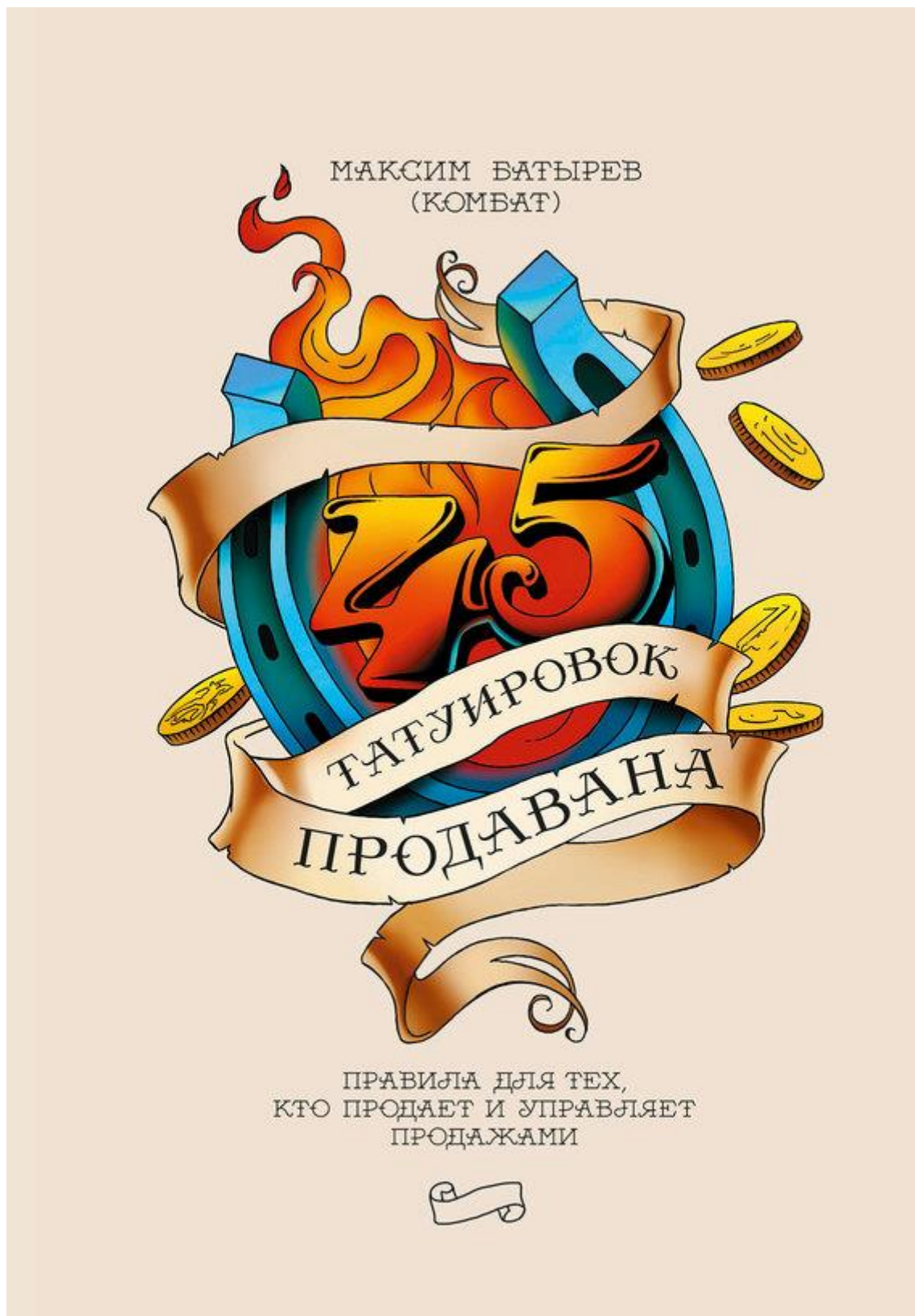


**Максим (Комбат) Батырев**  
**45 татуировок продавана. Правила для тех, кто продает и управляет продажами**



*«45 татуировок продавана. Правила для тех, кто продает и управляет продажами / Максим Батырев (Комбат)»: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2017  
ISBN 978-5-00100-479-0*

## Аннотация

*Если вы работаете в продажах, можно вас поздравить. Продажи делают людей сильными переговорщиками, психологами, управленцами, ораторами. Хорошим продавцам по плечу практически любые бизнес-задачи.*

*Автор этой книги, известный бизнес-спикер Максим Батырев, в свое время прошел в крупной консалтинговой компании путь от менеджера по продажам до члена правления.*

*Каждый случай в его практике – это урок на будущее, своего рода татуировка на сердце. Эту татуировку здесь всего сорок пять, но в действительности их намного больше.*

*Если ваша работа связана с продажами, вам нужна эта книга.*

## Максим Батырев 45 татуировок продавана. Правила для тех, кто продает и управляет продажами

© Максим Батырев, 2017

© Издание. Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

\* \* \*

*Посвящается моим бывшим, нынешним и будущим сотрудникам.  
Бойцам, которые терпели со мной все тяготы и лишения  
продаванской службы, ставили корпоративные и отраслевые рекорды,  
получали сверхрезультаты и сделали меня сильным руководителем*

## Предисловие партнера издания

Бизнес – это война. На кону ваша репутация, существование вашего бизнеса, благополучие ваших бойцов и их семей, личные цели и амбиции каждого. Конкуренция усиливается, и побеждать с каждым разом становится все труднее. Чтобы побеждать, нужны герои: герои-продаваны, герои-руководители. Героями не рождаются, ими становятся. Если вам такой взгляд на бизнес неинтересен, закрывайте эту книгу, она не для вас.

Тем, кто остался, предлагаю еще раз пройти курс молодого бойца вместе с Максимом Батыревым. Вы сможете еще раз увидеть истинную механику боя и отточить способность побеждать.

Автор, как всегда, опирается на концентрированный здравый смысл и контакт с реальностью – российской реальностью, которая может отличаться от других так же, как русская зима отличается от техасского лета.

Многие читали зарубежные книги по бизнесу. Они очень хорошие и полезные. Но там другой контекст. И это надо учитывать.

Компания iSpring, которой я руковожу, работает на глобальном рынке, преимущественно в Северной Америке, Европе, Японии, «тиграх Азии», и совсем немного – в России и других странах СНГ. Мы знаем, что русский человек может делать хороший продукт. Что бы там ни говорили, это скорее правило. А вот с продажами все не так просто.

Продавать мы пока не умеем и не очень-то хотим. Установки, что все бизнесмены жулики, «не обманешь – не продашь» и т. д., еще довольно крепко сидят в нашем сознании. Да, у нас долгое время не существовало рыночной экономики, имелись серьезные проблемы с правами и свободами, стандарты жизни были специфические. Мышление ориентировалось на ценности и установки пролетариата, а от буржуазии и дворянства вообще ничего не осталось. Последствия всего этого, конечно, дают о себе знать.

Бизнес-этика, деловая репутация и подобные вещи – достаточно новое явление в нашем

постсоветском сознании. Инициатива, мотивация, хотя бы финансовая, тоже не всегда нужного качества. Радует, что есть люди, такие как Максим Валерьевич Батырев, которые умеют с этим правильно работать и активно учат других тому, что продавец – это уважаемая, нужная и престижная профессия, которая может обеспечить высокий социальный статус.

Рецепты, которые выписывает Максим Батырев, подходят нам, работают здесь и сейчас и помогают побеждать конкурентов. В бизнесе нет серебряных пуль, волшебных пилюль и других чудесных ингредиентов. В бизнесе есть много работы. Только так достигается результат. Результат делают люди. «Люди покупают у людей», – пишет автор.

Те, кто считает, что хороший человек – не профессия, не совсем правы. Профессионал – это не только высокая квалификация, но и человеческие качества, профессиональная этика, умение работать в команде, ответственность, инициатива, мотивация, внимание к деталям, гибкость, скорость, чувство юмора и умение поддерживать ровные отношения с коллегами.

Американская Ассоциация колледжей и работодателей (National Association of Colleges and Employers NACE) готовит ежегодный отчет NACE Job Outlook. Этот документ есть в сети, и я слежу за ним. Среди массы информации о рынке труда там содержатся интересные данные о том, какие качества кандидатов интересны американским работодателям в первую очередь. За последние годы отчет дает следующую картину.

**NACE Job Outlook 2008****NACE Job Outlook 2014**

1. Коммуникационные навыки (устные и письменные)
2. Безупречная деловая этика
3. Навыки работы в команде (хорошо срабатывается с другими)
4. Инициативность
5. Межличностные навыки (хорошие отношения с другими)
6. Навыки решения задач предметной области
7. Аналитические навыки
8. Гибкость/адаптивность
9. Компьютерные/технические навыки
10. Внимательность к деталям

1. Коммуникационные навыки (письменные)
2. Лидерство
3. Навыки аналитики и количественных оценок
4. Безупречная деловая этика
5. Способность работать в команде
6. Навыки решения задач предметной области
7. Коммуникационные навыки (устные)
8. Инициативность
9. Внимательность к деталям
10. Компьютерные навыки

Получается, что в стране с самой мощной и очень конкурентной экономикой работодатели обращают внимание в первую очередь не на квалификацию, а на человеческие качества. Печально, что там приоритет этики снижается, а важность квалификации – растет. В России сейчас тренд более правильный. Мы все больше понимаем, что порядочность, ответственность, мотивация и готовность прийти на помощь – ключевые качества, которые определяют, будем ли мы сотрудничать с человеком. Квалификация же дело наживное. Эта книга помогает со всем этим работать, добиваться со своими бойцами результата, побеждать.

Уверен, что настоящим и будущим героям понравятся стиль автора, использование армейских метафор, ссылки на цитаты Александра Васильевича Суворова, «Волоколамское шоссе» Александра Бека и даже на армейский устав. Боевой устав Российской армии есть в моей бизнес-библиотеке. Скажу вам, это отличная коллекция готовых решений, кладезь управленческой мудрости.

Я верю, что комбату Батыреву немного осталось до генерала, мы с вами это увидим, а его книга займет достойное место в русской литературе по бизнесу, примерно такое же, какое «Наука побеждать» А. В. Суворова занимает в литературе военной.

*Юрий Усков,  
основатель компании iSpring*

## Вступление

Я смысл этой жизни вижу в том,  
Чтоб, не жалея ни души, ни тела,  
Идти вперед, любить и делать дело,  
Себя не оставляя на потом!

**Андрей Макаревич**

Одна из самых непростых и в то же время интересных профессий – это профессия человека, который ежедневно, ежечасно и ежеминутно защищает интересы организации, проводя коммерческие переговоры с ее потенциальными заказчиками и будущими партнерами.

Все, чего я достиг в своей профессиональной деятельности, я добился благодаря работе в продажах. Я научился защищать свои интересы, выступать публично, вести переговоры с Клиентами, делать своими руками презентации, формулировать внятно мысли и много чему еще благодаря тому, что последние пятнадцать лет я учился и продолжаю учиться продавать.

Продажи делают людей сильными.

Если вы научитесь реализовывать товары с не самой очевидной выгодой на одном из самых высококонкурентных рынков, то вам по плечу будут практически любые бизнес-задачи.

Человек, ни разу не упавший, не умеет подниматься. В продажах предстоит подниматься сотни, а то и тысячи раз, потому что Клиенты гораздо чаще не покупают, чем оплачивают нам счета. И это закаляет, именно это делает сильным любого, кто знает, что такое пережить очередной отказ Клиента, которого ты «разрабатывал» для сделки несколько последних недель, а то и месяцев.

После успеха моей предыдущей книги «45 татуировок менеджера», которая на протяжении последних лет была одним из самых успешных бестселлеров, мне начали писать письма уважаемые мной читатели, со многими из которых я уже успел подружиться. На данный момент, а сейчас сентябрь 2016 года, я ответил уже на 31 тысячу писем и получаю от этого колоссальное удовольствие.

Ничуть не лукавя, скажу, что в каждом третьем, а то и каждом втором письме, которое мне приходит, есть слово «спасибо». Больше десяти тысяч «спасибо» изменили мою жизнь, и я решил делиться опытом, начав карьеру бизнес-спикера.

Каждый день я встречаюсь с предпринимателями и менеджерами из разных городов и даже стран, и мы разговариваем о бизнесе. И каждый раз на этих встречах поднимается тема продаж. Как продавать? Как сделать систему эффективной? Каким образом выращивать руководителей в продажах? Что становится ключевым фактором успеха?

К сожалению, вынужден констатировать факт, что у нас очень мало людей умеют грамотно продавать. Мы либо, начитавшись американских книжек, пытаемся перенять их технологии, либо, гонясь за сиюминутной выгодой, обещаем Клиенту то, чего он не получит (это называется «впаривание»), либо ударяемся в психологию или какую-нибудь другую крайность.

Такая же проблема и в вопросах управления продажами. Очень небольшое количество знакомых мне руководителей этого направления четко понимают, каким образом нужно настраивать свои подразделения для получения максимально возможных результатов.

Я тоже не умел ни продавать, ни тем более управлять этим процессом, допускал тысячи ошибок и в конце концов научился продавать много. Мне удалось стать и лучшим

специалистом по продажам в своей компании, позже и лучшим руководителем отдела, а потом мы с моей командой устанавливали корпоративные рекорды и продавали больше всех в России на нашем непростом рынке. За это время у меня появились не только менеджерские, но и продаванские татуировки, которыми я решил поделиться с вами в этой книге.

Это исключительно мой субъективный опыт, и я снова, как и в предыдущей книге, не претендую на абсолютную истину. Но за этим опытом стоят годы отработки навыков, сотни отказов Клиентов, тысячи выставленных счетов, самоотверженные битвы за Клиентов в кризисы, новые друзья, профессиональные конфликты и лучшие результаты.

А ничего важнее результатов в продажах нет.

Я надеюсь и даже верю в то, что эта книга поможет вам улучшить результаты. Она написана именно для этого.

Думаю, что вы уже заметили, что слово «Клиент» я пишу с большой буквы. Я знаю, что это неграмотно и не соответствует правилам русского языка, но это моя принципиальная позиция. Какими бы они ни были (хорошими, злыми, платежеспособными, бедными, VIP-категории или совсем небольшими, веселыми, закрытыми, постоянными или холодными), мы обязаны им всем. Жизнедеятельность любой организации держится только на том, что Клиенты этой компании платят ей деньги. И все, что делают сотрудник отдела продаж и его руководитель, они делают ради Клиента. Поэтому и с большой буквы.

Итак, приготовьте свои сердца к новым татуировкам, дорогие мои друзья.

Поехали!

## 1. Продавец – это звучит гордо!

*Громадный зверь разинул пасть, чтобы проглотить собачку,  
но Элли смело выбежала вперед и загородила собой Тотошку.*

*– Стой! Не смей трогать Тотошку! – гневно закричала она.*

*Лев замер в изумлении.*

*– Простите, – оправдывался Лев. – Но я ведь не съел его...*

*– Однако ты пытался. Как тебе не стыдно обижать слабых!  
Ты просто трус!*

*– А... а как вы узнали, что я трус? – спросил ошеломленный Лев. –  
Вам кто-нибудь сказал?..*

*– Сама вижу по твоим поступкам!*

*– Удивительно... – сконфуженно проговорил Лев. – Как  
я ни стараюсь скрыть свою трусость, а дело все-таки выплывает  
наружу. Я всегда был трусом, но ничего не могу с этим поделать!*

**Александр Волков, «Волшебник Изумрудного города»**

*Лучше быть, а не казаться, чем казаться, а не быть.*

**Народная мудрость**

Недавно встречался с одной прекрасной девушкой по имени Ирина, которая является одним из руководителей компании, оказывающей услуги по индивидуальному пошиву костюмов. Ирина, как и большинство моих знакомых предпринимателей и менеджеров, начинала профессиональный путь в продажах. Я бы даже сказал, в торговле. Она работала продавцом мужской одежды категории люкс целых десять лет. Беседуя с ней, я в очередной раз убедился, что время, проведенное «в полях», сделало ее сильной и развило в ней ту самую жилку, благодаря которой теперь у нее есть закаленный характер, команда единомышленников и большие перспективы для развития этой команды.

Во время нашего разговора я задал ей один из своих любимых вопросов: «Какой самый главный вывод ты сделала из своего карьерного пути?» – и услышал ответ: «Продавец – это профессия».

И Ирина начала сетовать, что уже несколько лет пытается объяснить своим сотрудникам, которые меняются один за другим, что продажи – это искусство, что просто так, с ходу, продать не получится, что нужно этому учиться, что это самая настоящая профессия, что нужно много

работать над собой, и тогда будет бо льшая отдача от твоей деятельности. Но большинству людей это сложно понять и принять. К продажам у нас относятся почти всегда как к некоей временной работе. «Я сюда пришел так, чуть-чуть перекантоваться, а потом буду искать себе настоящую, нормальную работу».

Очень странно, не правда ли?

С одной стороны, практически каждый успешный предприниматель и коммерсант в свое время сам работал с Клиентами, учился на ошибках, болезненно воспринимал сорванные сделки и становился сильнее. Такие люди, как правило, уважительно относятся к продажам, потому что знают, какой ценой достаются Клиенты. С другой – я встречаю бесконечно много людей, которые занимаются продажами, но пытаются скрыть от окружающих свою профессию.

Эх, сколько раз я слышал от своих продавцов, как они не могут даже в ролевых играх на тренингах красиво представиться и гордо сказать, что они специалисты по продажам.

– Здравствуйте! Меня зовут Михаил Косолапов, я специалист по продажам. Мы с вами договаривались о встрече.

– Подождите, вы мне продавать что-то пришли?

– Нет-нет, что вы! Я просто продемонстрирую то, что пришел показать, и уйду после этого!

И это одна из больших бед в нашем большом продаванском мире. Люди, занимающиеся продажами, не хотят себя ассоциировать с профессией. Якобы это непрестижно.

Когда я только пришел работать в компанию, в которой провел потом тринадцать с половиной лет жизни, у нас не было департамента продаж и соответствующих специалистов, не было даже отделов продаж, но занимался я именно ими. Это было очень странно. На визитке у меня было написано «менеджер по внедрению», и работал я в одноименном департаменте. Что, куда, кому, с какой силой и за что внедрять, я не понимал и профессией своей поначалу не гордился. Отделы продаж назывались у нас дилерскими группами, а их руководители – кураторами.

Однажды мне посчастливилось принять участие в разговоре с собственником, в котором он довольно громко и безапелляционно заявлял, что все, что связано с продажами в России, вызывает негатив в обществе. Люди не любят это слово, поэтому в нашей компании мы всячески стараемся от него уйти.

Безусловно, в нашей многострадальной стране образ продавца несет негативный оттенок. Сначала продавцами были тучные тетеньки в белых халатах с синими передниками, которые торговали лучшими кусками мяса из-под полы и могли вообще не заморачиваться такими словами, как «лояльность покупателя» и «клиентоориентированность». И полстраны таких мадам ненавидели, но каждый пытался с ними подружиться, чтобы потом достать к праздничному столу что-нибудь по благу.

Потом, в начале 1990-х, по офисам начали слоняться мальчики и девочки с дешевыми китайскими утюгами, дорогими пылесосами, несуществующими билетами на концерты, эксклюзивными бракованными книгами и неэффективными биодобавками, что тоже не прибавило нашей профессии репутации.

А затем, чтобы каким-то образом поднять престижность профессии, какой-то умный человек решил продавцов назвать «менеджерами», и понеслось. Теперь менеджеры все кому не лень. Даже те, кто вообще к продажам отношения не имеет. Но даже название «менеджер» не сделало более престижной эту профессию. Почему?

Потому что, если люди не будут себя ассоциировать с тем делом, которым они занимаются, у них ничего не получится. Более того, у них ничего не получается. Будь ты хоть «менеджером по продажам», «генералом по продажам», «императором по продажам», если в момент, когда тебя спрашивают, кем и где ты работаешь, ты начинаешь опускать глаза, а щеки от стыда покрываются румянцем, никаких продаж у тебя не будет. Будут случайно полученные Клиенты.

Помню, как я представлялся в свое время:

– Мама, я работаю менеджером по внедрению консалтинговых услуг.

Красиво.

Непонятно.

Витиевато.

Якобы престижно.

Но что сказал, неясно. Да и продаж-то особо много не было. Ведь я не внедрял консалтинговые услуги. Я продавал справочно-правовые системы.

Время от времени звонят Клиенты в офис и просят пригласить к телефону «руководителя краткосрочных проектов Василия Лапошаленко». Начинаешь выяснять, что это за странное название должности такое, спрашиваешь Василия, а он тебе честно отвечает: «Максим Валерьевич, но ведь продажа – это краткосрочный проект, а я им руковожу. Ведь так же?» Более того, визитки себе сделал с названием этой должности и вводит этими визитками в заблуждение наших Клиентов. Но в первую очередь вводит в заблуждение себя.

Когда человек не хочет ассоциировать себя с профессией, которой занимается, он никогда не будет стремиться стать лучшим в этом деле. А если он не будет хотеть стать лучшим, то не будет работать над собой. А если он не будет работать над собой, у него будут низкие результаты. А чем ниже у него будут результаты, тем меньший у него будет уровень дохода. А чем у него меньший уровень дохода, тем меньше он будет хотеть ассоциировать себя с профессией. И это вечный замкнутый круг.

На территории нашего постсоветского пространства, по моим ощущениям, каждый второй человек ненавидит свою работу, в первую очередь потому, что не хочет работать над собой. Но ведь это нечестно – так жить и работать, разве нет? Прежде всего нечестно по отношению к самому себе. Человек учит детей истории, а сам ненавидит школу и все, что с ней связано, он не хочет быть преподавателем, он хочет заниматься дайвингом и учить этому туристов. Но он вынужден (как он сам говорит и думает) работать здесь! И у такого учителя возникает вечный внутренний конфликт, а потом он заболевает, потому что большинство болезней имеют психосоматическое начало, и еще больше начинает ненавидеть свою профессию.

Но я знаю хороших учителей. Очень хороших. В первую очередь они счастливые люди, потому что они делают любимое дело и у них есть миссия – делать детей лучше и умнее. Они полностью посвящают себя педагогике и своим подопечным. Просто потому что они для себя так решили.

Один из знакомых организатора моих мастер-классов на Северном Кавказе Натальи Чуйко живет в Германии и трудится в компании, которая занимается созданием и ремонтом железных дорог. Он простой человек, который любит качественные железные дороги, и работает путевым обходчиком. Когда он выходит на работу, то выключает мобильный телефон, чтобы ему ничего не мешало проверять рельсы и шпалы. По звуку от удара молотка он может определить, есть ли внутреннее повреждение рельса или нет. И это лучший обходчик путей в мире, хотя он вовсе не стремится выпячивать свои амбиции. Просто он решил для себя, что это его любимое дело и он его будет делать лучше всех. В том числе и из-за этого он счастливый человек.

Я знаю действительно классных продавцов, людей, которые посвятили жизнь переговорам, продавцов, которые десятки лет учатся работать с Клиентами. Каждый из них с гордостью заявляет, что работает продавцом. Каждый из них признает, что все, чего он в жизни достиг, добился благодаря работе в продажах. Каждый из них не прячется от названия своей должности и гордо заявляет знакомым: «Я работаю в продажах». Пусть даже менеджером.

Недавно проводил среди своих подписчиков в фейсбуке опрос на тему, как должен называться человек, который занимается продажами. Сорок семь вариантов ответа!!! Сорок семь!

Сейлзмэн, мастер, бизнес-консультант, эксперт, специалист по привлечению капитала, помощник клиента, инженер по внедрению, управляющий по работе с клиентами, коммерсант... Были и неприятные варианты типа «барыга» и «несчастный впариватель».

Я все-таки выступаю за здравый смысл и за то, чтобы должность эта называлась «специалист по продажам». Ну, или «эксперт по продажам», если специалист действительно стал экспертом. Кстати, это было одно из первых решений, которые удалось принять нам с моими молодыми коллегами, которые стали руководителями в нашем департаменте. Мы долго договаривались с собственником и заверяли его, что так точно будет лучше, что нужно называть вещи своими именами и что от этого должен улучшиться результат.



И стал наш департамент внедрения департаментом продаж, дилерские группы превратились в отделы продаж, кураторы стали РОПами (руководителями отделов продаж), а менеджеры по внедрению преобразовались в специалистов по продажам. И знаете что? Стало легче, потому что мы перестали себя обманывать и результат действительно начал улучшаться.

Безусловно, наш социум работу в продажах пока не одобряет и не считает эту профессию престижной из-за указанных выше причин, но ведь зачастую мы сами в этом виноваты. Потому что кустари, потому что не учимся, потому что не гордимся этой работой. А гордиться ею просто необходимо. Иначе высоких результатов не видать.

Знаете, почему люди, которые работали в продажах, в жизни гораздо сильнее тех, кто этим не занимался?

Примерно по той же причине, почему люди, окончившие настоящие, а не игрушечные вузы, более стойкие. Человек, который учится в настоящем вузе, как минимум должен сдать десять сессий в своей жизни, то есть пережить десять серьезных стрессов. Это не шутка, это действительно так. Настоящая сессия, которую нельзя проплатить, когда нельзя договориться с преподавателем, закаляет студентов. А в коммерческих вузах оценки зачастую ставят за деньги, и люди из-за отсутствия настоящих сессий в их жизни просто не становятся сильнее. Я уже не раз и не два встречал соискателей с дипломом о высшем образовании, по уровню инфантильности больше напоминающих школьников. Только им не по шестнадцать, а по двадцать два года.

Так вот, работа в продажах закаляет еще хлеще. То количество стрессов, которое испытывает продаван, не испытывает ни один другой представитель ни одной другой офисной профессии. Постоянные отказы, давление менеджеров, завистливые взгляды коллег в случае успеха, депрессии, вызванные неадекватным поведением некоторых Клиентов, срывающиеся сделки, демпинг конкурентов... Каждому продавану предстоит это пережить. И если он выдержит, ему уже ничего не будет страшно в бизнесе. Он превратится в закаленного, стального человека с такими же стальными нервами. И чем дольше человек работает в продажах, тем более сильным он будет в жизни.

Разве можно не гордиться этим?

Продавец – это все-таки воин. По крайней мере, он должен быть таким вне зависимости от гендерного признака, возраста, вероисповедания и объема талии. Он сражается с кризисами, стрессами, отказами, но в первую очередь он сражается сам с собой, со своими ленью и страхом, стереотипами и привычками, со своей зоной комфорта и ужасом допустить непростительную ошибку в переговорах. Поэтому довольно часто я называл своих сотрудников бойцами. Мне кажется, они гордились этим, так как это полностью соответствует тому, чем они занимались: каждый день участвовали в великой битве за Клиента. И каждый день приходили победителями, даже если не завоевывали сегодня клиентское сердце. Победителями от попыток это сделать. Ведь именно с них все начинается.

Продавец – это, безусловно, профессия, которой нужно учиться, это огромный набор компетенций, которыми должен обладать человек, это бесконечная работа над собой, это страдания, горечь поражения, но, с другой стороны, это победы, гордость за свое дело, отличная возможность получать хорошие деньги и приобретение такой закалки и такого боевого духа, который впоследствии будет вести тебя всю жизнь к новым вершинам и горизонтам!

Гордись своей профессией, продаван!

Каждый день!

Каждую минуту!

## **2. Сопли – это не геройство**

Никто не должен видеть, что ты болен и устал.  
Ведь ты же супердиджей! Disco superstar!

«Дискотека Авария»

Будучи разъездным продавцом и не имея личного автомобиля, я постоянно находился в общественном транспорте. Маршрутки, электрички, автобусы, метро...

С одной стороны, это оправданно, так как можно достаточно точно рассчитать время от офиса до Клиента, а с другой стороны, это чревато тем, что можно легко подхватить какой-нибудь «общественный» вирус, особенно в сезон эпидемий.

И вот мне «повезло» поймать что-то типа ОРВИ. Глаза красненькие, сопли рекой, температура небольшая, но чувствительная, – все симптомы налицо. Как себя ведут нормальные люди в таких ситуациях? Мед, чай, аспирин, постельный режим... Но я же не нормальный человек, я же герой!

Тем более у нас повсеместно люди (особенно мои ровесники и старше) гордятся тем, что ходят на работу больными и жертвуют собой во имя компании. Чья это школа, непонятно, но точно знаю, что мой папа, например, за 27 лет выслуги в ракетных войсках стратегического назначения ни разу не взял больничный. Он не пропустил ни одного дня службы за 10 000 дней! Ни одного! И даже с температурой около сорока он шел на боевое дежурство защищать Родину.

И вот я весь в соплях вышел на работу. Может быть, мне и хотелось полежать дома и пожалеть себя, но я никак не мог не прийти на работу, потому что у меня сегодня была назначена важнейшая встреча с Клиентом, которая может уделить мне время только сегодня, а в следующий раз – лишь через неделю. Я не могу себе позволить допустить этого! Собрав папку с рекламными материалами, хлюпая носом каждые десять секунд и понутив голову, я вышел из офиса и поковылял к метро.

На входе я встретил своего старшего товарища, который всегда был в хорошем расположении духа и улыбался сквозь пышные усы. Это был один из лучших наших продавцов, и звали его Вацлав.

– Привет (*хлюп*) , Вацлав (*хлюп*) , – поздоровался я с коллегой.

– Привет, Максим. Заболел, что ли?

– Ну да (*хлюп*) . Вот (*хлюп*) сейчас (*хлюп*) к Клиенту (*хлюп*) поеду (*хлюп*) и потом (*хлюп*) , наверное (*хлюп*) , отпрошусь, – тут я достал огромный мятый носовой платок и громко высморкался.

– Ты что, с ума сошел? К Клиенту ехать в таком состоянии? Никто не должен видеть тебя больным! Ты же продаешь серьезные продукты, а сам так несерьезно относишься к своему здоровью.

– Да (*хлюп*) договор дороже денег (*хлюп*) . Договорились же с ними (*хлюп*) , что сегодня приеду (*хлюп*) . Ждать же будут (*хлюп*) . Я не могу нарушить договоренности. Не по-пацански это как-то (*хлюп, хлюп, хлюп*) .

– Послушай меня, не надо ехать. Клиент твоего пацанства не поймет. Отмени встречу. Сопли никак не вяжутся с героизмом.

Но я гордо пропустил эти слова мимо ушей, так как было очевидно, что Вацлав ошибается. Я сейчас приеду к Клиенту, и она точно оценит, что и в таком состоянии я выполняю наши договоренности и меня ни одна болезнь не остановит. Я даже сквозь бурю и мглу попаду к ней! Вот такой я герой!

Но Вацлав оказался прав. Клиент совсем этого не оценила. Встреча наша прошла очень скомканно, Клиент ни разу не присела возле меня, не посмотрела в монитор, стоя пила что-то из кружки и заметно нервничала.

Я думаю, что, если бы у нее была возможность, она бы как минимум надела марлевые повязки и на меня, и на себя, но у нас в отличие от Азии так делать не принято. Более того, в некоторых компаниях это считается признаком дурного тона. Типа: «Ты чего? Мне не доверяешь, что ли?» – снимите повязки, темные очки, перчатки и расстегните верхнюю пуговицу и пиджак. Так мы больше доверяем друг другу.

И вообще, «зараза к заразе не липнет».

Но моему Клиенту явно не хотелось проверять это на себе.

Какие ощущения я тогда у нее вызвал? Жалость? Отвращение? Брезгливость? *Хлюп-хлюп*.

Она ничего не купила, очень холодно меня проводила, и больше я ее никогда не видел. Не оценила моего самоотверженного поступка даже на капельку.

Призна юсь, у меня были подобные ситуации еще дважды.

Однажды перед заходом в офис к Клиенту мне что-то попало в глаз. Вместо того чтобы найти место, где глаза можно спокойно промыть, я решил зайти к Клиенту и сделать это там. Вот представьте себе сцену: сидит на входе симпатичная девушка, которая встречает каждого гостя, и тут врываюсь я и хриплю: «У меня встреча с вашей Елизаветой Олеговной. Мне срочно нужно промыть глаз!» А сам, полусгорбившись, одной рукой этот глаз прикрываю, а вторым, неприкрытым глазом в унисон с первым плачу.

Девушка явно растерялась. Вызвала Елизавету Олеговну (вот так знакомство, да?), та меня проводила в туалет и, охая и ахая, бегала от своего кабинета к туалету, приносила мне остывший чай, чтобы я промыл им глаза, и решала мою проблему.

И с Елизаветой Олеговной мое первое свидание закончилось ничем. Не купила она. Ведь ей как нормальному Клиенту нужен был продаван-герой, а пришел какой-то зачуханный человек со слезами на глазах.

Третий мой случай – это Клиент, с которым я встречался не первый раз. Нужно было что-то кардинально решить, возможно, пойти на нестандартный шаг, чтобы Клиенты приняли хоть какое-то решение: либо сотрудничать с нашей компанией, либо отказаться от возможной работы.

Сразу скажу, что способ отличиться и пойти на нестандартный шаг я выбрал достаточно странный. На этот раз в Москве было душное лето, и, когда я вышел из метро, на улице громыхнуло и начался сильнейший ливень. Прямо как из ведра. Кто живет в Центральном федеральном округе России, тот знает, что такой сильнейший ливень, как правило, превращается в обычный дождь уже через пять минут, и все нормальные люди встали под навесом у входа в метро и смотрели, как лужи превращаются в потоки воды. А я решил, что пробежусь под дождем. В бежевом летнем костюме и без зонта. Благо до клиентского офиса было метров двести. И под сочувствующие взгляды оставшихся под навесом людей я радостно, вприпрыжку по лужам побежал к своему Клиенту.

Я промок не то что до ниточки, не то что насквозь, я промок просто весь вдоль и поперек. Каждая клетка моего организма была мокрой. Когда я вошел к Клиенту, от меня оставался такой мокрый след в коридоре, как будто здесь побывал тающий снеговик. И вот, обтекая, капая и улыбаясь, я поприветствовал Клиента и начал вести переговоры. Безусловно, это было необычно. «Разрыв шаблона», как любят говорить в умных книжках по НЛП, маркетингу, переговорам и всяких других умных изданиях. Абсолютно точно мой Клиент никогда не видел ничего подобного – человека, похожего на водолаза, сменившего в последний момент свой костюм на деловой. Но мой прекрасный Клиент почему-то не оценил этого геройского поступка.

Наверное, потому, что прийти мокрым и грязным к Клиенту – это совсем не геройство.

Наверное, потому, что прийти заплаканным со своими проблемами – это тоже не геройство.

Наверное, потому, что прийти сопливым и больным – это Поступок тоже только в ваших глазах.

Как уже понятно всем читателям, и в последнем описанном случае моя жертвенность тоже не принесла никаких плодов. Клиент не захотел работать со мной.

Не сработало, блин.

Знаете почему?

Потому что у нас и так хватает жертв в нашей насыщенной жизни. Куда ни взгляни, этот человек убивает здоровье ради работы, эта женщина живет с мужем только ради детей, этот учится в вузе, чтобы сделать родителям приятно, а этот работает, потому что боится подвести товарищей. Все кругом чем-то жертвуют и мучаются. Причем каждый из этих людей чувствует себя героем. Почему-то так. Я жертвую ради *них* ! И все мои беды именно из-за этого! Удобная позиция, не правда ли?

Мне кажется, у нас таких людей переизбыток. Ну правда же!

И когда мы приходим к Клиенту и выступаем очередной жертвой в его жизни, то желания расстаться с деньгами у него не возникает точно. Пожалеть и посочувствовать еще сможет, но купить – точно не купит. И правильно сделает.

И я сам никогда не отдам деньги человеку, который будет вызывать у меня жалость. Вежливо скажу ему, что тороплюсь, сверну беседу и постараюсь больше с ним никогда не встречаться.

Я не знаю, как запретить продавцам жаловаться на тяжелую жизнь. Но знаю точно, что лучшие из них этого не делают. Именно этим они ярко и отличаются от других.

Наверняка вы что-то заказываете домой или в офис через какую-то курьерскую службу. Устройте эксперимент, который я провожу постоянно. Каждому курьеру я сочувственно заглядываю в лицо и спрашиваю: «Сколько же у вас выездов в день-то?» – и в 95 процентах случаев они жалобно начинают постанывать и называть мне страшные цифры от восьми до двадцати. И только один раз старенький дедушка с гордостью расправил плечи и сказал: «Сынок, какая разница?! Я пока еще нужен этой стране!» Я ему оставил 500 рублей чаевых и сказал, что всегда буду ждать, что приедет ко мне именно он.

Уже будучи директором по продажам, я всячески пытался искоренить любые попытки «героев» прийти на работу с температурой или соплями. Мои бывшие коллеги не дадут соврать и наверняка помнят, как я ругался и говорил, что «один такой герой положит мне все войско», и отправлял их домой. Ну а ездить к Клиентам, будучи больными или жалкими, – это мертвое дело. Вероятность того, что сделка состоится, практически равна нулю. Что само интересное, геройство заключается как раз в том, чтобы позвонить Клиенту, извиниться перед ним и сказать, что «лучше нам не встречаться сегодня, так как есть опасения, что это закончится плачевно еще и для вас». Все Клиенты – люди, все они понимают, что может случиться всякое, и, наоборот, начинают нас больше уважать, когда мы, будучи больными, переносим переговоры, потому что в этом и заключается настоящее проявление уважения и заботы о Клиенте.

Ну и в конце этой главы расскажу еще одну историю. Однажды, когда я уже был серьезным руководителем, ко мне на собеседование пришла девушка, которую мне стало по-настоящему жалко. Она приехала в Москву доказать свою трудоспособность, так как у нее сложилась крайне неприятная ситуация. При разводе суд решил так, что ребенка отдали папе, и ей срочно нужно было доказать свою состоятельность, заработать кучу денег и вернуть сына себе. Тогда я подумал, что мотивация у нее зашкаливает и она точно будет продавать больше всех, и принял ее на работу. Принял несмотря на то, что, кроме жалости к ней, у меня как у будущего менеджера не было оснований ее брать.

Через месяц напротив ее фамилии красовалась цифра «0 продаж», что меня немного напрягло, и я попросил ее руководителя изучить вопрос. Каково же было мое удивление, когда все как один Клиенты начали заявлять, что девушку эту помнят, человек она хороший, но пока они не готовы с нами сотрудничать. В итоге выяснилось, что наша героиня рассказывала историю про несправедливый суд не только мне на собеседовании, но и всем нашим дорогим Клиентам. И деньги почему-то никто платить нам после этих историй не хотел.

Ибо жалость – антипод коммерческой работы.

Я убеждался в этом тысячу раз, когда стал уже управлять продавцами и продажами, но первый раз нанес мне татуировку мой коллега Вацлав там, возле метро, когда я больной ехал к Клиенту. Он сказал мне, что «сопли – это не геройство», как бы ни хотелось мне тогда думать обратное. Татуировку эту продаванскую я получил, и все мои дальнейшие попытки доказать противоположное не увенчались успехом.

Сопли, жалобы и любое публичное самопожертвование не заканчивается для тех, кто работает с Клиентами, ничем хорошим.

Клиентам нужно совершенно обратное, чтобы они готовы были расстаться с деньгами. Но об этом, пожалуй, мы поговорим в следующей главе.

Ну а если вы не согласны с этой татуировкой, перечислите, пожалуйста, 100 долларов на мой счет, ладно? Ну, пожа-а-алуйста!

*Хлюп-хлюп .*

### **3. Каждый из нас продавец радости!**

*Если у продавца мертвые глаза, как у кролика, то вы можете*

*купить у него только из-за цены. При этом цена должна быть на порядок меньше.*

**Клаус Кобьёлл на саммите генеральных директоров**

«Эй, Федорушки! Варварушки!  
Отпирайте сундуки!  
Выходите к нам, сударушки,  
Выносите пятаки!»  
Жены мужние – молодушки  
К коробейникам идут,  
Красны девушки-лебедушки  
Новины свои несут.  
...  
Всё достали бабы бедные,  
Ходят в новеньких платках.  
Две снохи за ленту пеструю  
Расцарапались в кровь.  
На Феклушку, бабу вострую,  
Раскудахталась свекровь.  
А потом и коробейников  
Поругала баба всласть:  
«Принесло же вас, мошейников!  
Вот уж подлинно напасть!  
Вишь вы жадны, как кутейники.  
Из села бы вас колом!..»  
Посмеялись коробейники  
И пошли своим путем.

**Николай Некрасов, поэма «Коробейники»**

Я постарался достаточно ярко в предыдущей главе написать про гул нытья, который висит в воздухе и витает вокруг каждого небольшого социума. Жалобы, негатив, плохие новости, бесконечное нытье и обсасывание проблем. В свое время я начал замечать, что мое физическое состояние напрямую зависит от того, что показывают по телевизору. Это было одной из причин, почему я перестал смотреть его, и он превратился больше в предмет интерьера в моей квартире. И знаете, что скажу? Я действительно лучше себя чувствую! По крайней мере, я могу сам регулировать свое настроение, а не поддаваться общему зомбированию. Скандалы, интриги, расследования... Тьфу!

А началось все достаточно банально. Было время, когда я уже управлял продавцами и ездил в Москву из одного подмосковного города на машине. Многие люди, которые в столице не живут, говорят, что те, кто живет в Москве, практически не работают. Что якобы из-за пробок они добираются на работу к 11:00, а уезжают уже в 17:00. Вот честно, ни одного такого москвича я пока не встретил.

Зато точно знаю, что из-за этих самых пробок я приезжал на работу в... 6:00–6:30. Для этого вставать приходилось ежедневно в 5:00. Но это не спасало меня от того, чтобы ехать потом ползком обратно в свой город Королев два-три часа. Надо себя в машине чем-то занимать? Конечно же, этим занятием стало радио!

В очередной раз случилось у нас какое-то экономическое бедствие или внешний конфликт, и, чтобы держать руку на пульсе и быть в курсе каждого последнего слуха каждой выверенной новости, я без конца, с утра до вечера слушал одну из федеральных новостных станций. А потом случилось еще что-то, а потом еще, и так меня втянуло в мир новостей. Через полгода я знал уже всех ведущих этой радиостанции, был экспертом по всем вопросам и у меня было вечно поганое настроение, потому что все вокруг было плохо. Более того, я даже

несколько раз звонил в эфир и громко возмущался вместе с другими социально активными гражданами. А по вечерам все это заканчивалось новостями по телевизору.

Мое поганое настроение, естественно, передавалось подчиненным, и я не сказал бы, что это увеличивало наше количество продаж. Иногда я ловил себя на мысли, что это непохоже на меня. Да, я сам себя не узнавал, когда по утрам, вместо того чтобы обсуждать со своими менеджерами за пластиковым стаканчиком кофе, кто вчера в чем стал лучше и что придумал/узнал для нашего дела (у меня была такая традиция), я буркал себе под нос: «Слышали последние новости?» – и мы обсуждали вместе, как все хреново и что будет дальше с курсом национальной валюты.

А потом мне дал по щекам... Юрий Владимирович Никулин. Думаю, не стоит рассказывать людям, которые читают книгу на русском языке, кто этот выдающийся человек. Я смотрел одно из последних интервью с ним, он уже был в возрасте, разговаривал небыстро, и журналист задал ему вопрос: «Клоун – это тяжелая профессия?» – и Юрий Никулин грустно улыбнулся и ответил: «Очень».

А потом было долгое объяснение, что разрушать легче, чем создавать. Что ходить с кислым лицом, передавать плохое настроение и выливать на людей накопленный негатив гораздо легче, чем создавать людям отличное расположение духа.

Он сказал тогда, что его работа заключается в том, чтобы делать людей счастливыми.

Его работа состоит в том, чтобы заряжать людей, дарить им радость и вдохновение. А это большой и ежедневный труд – держать себя в тонусе ради своего Дела!

После этого интервью я встал, подошел к телевизору, выключил его и в следующий раз включил только спустя восемь месяцев перед Новым годом, и то на десять минут. Там все было по-прежнему – с теми же персонажами и с теми же песнями, а за это время у меня изменилась жизнь и я стал другим человеком. Пробки в моей жизни никуда не делись, но появились аудиокниги и просто веселые дурацкие песенки, которые создают настроение. Главный клоун страны прямо на лоб нанес мне татуировку **«Каждый из нас – продавец радости»**, с которой я стараюсь жить до сих пор.

Работа каждого продавана состоит в том, чтобы заряжать людей, дарить им радость и вдохновение. С утра зарядка, прямая спина, веселая музыка, речевая разминка (йога, бассейн, молитва, обливание холодной водой – каждого вдохновляет что-то свое) и вперед, с отличным настроением в новый день! Продавать радость! Продавать счастье! Продавать светлое будущее! Нести Клиентам хорошее настроение и излучать продаванский свет – это неотъемлемая составляющая нашей профессии, и над этим надо отдельно работать. Это надо отдельно тренировать.

Меня часто спрашивают в последнее время, что бы я сам не смог продавать. Помимо ответов «честь, Родина, мама» я говорю еще, что не смог бы продавать то, с чем мой будущий Клиент не станет чуточку лучше, что не сделает его капельку счастливее. Большинство продаваемых продуктов и услуг все-таки улучшают жизнь Клиентов, а значит, надо радоваться тому, что вы делаете, и радость эту нести в массы. Если же Клиент радостней, счастливее или лучше от ваших продуктов не становится, то надо десять раз подумать: а то ли мы продаем, а тем ли мы занимаемся?

Я много раз убеждался, что продавец, который не очень хорошо владеет техниками продаж и разбирается в своем продукте, но радуется этому миру и искрит по жизни, в итоге все равно продает больше, чем унылый и ворчливый продавец, который отлично знает все слабые и сильные стороны своих продуктов и продуктов конкурентов.

Когда мы заходим в кабинет, офис или, может быть, даже в квартиру к своему Клиенту, то люди автоматически нас сканируют и подсознательно делают для себя вывод: хорошо идут дела у этого продавца или нет? И если подсознание дает утвердительный ответ, то Клиент с удовольствием с таким продавцом пообщается и выслушает его презентацию до конца. Потому что все хотят, чтобы у них тоже было хорошее настроение, а тут пришел образец такого настроения. Все хотят, чтобы у них дела тоже шли хорошо, а вот человек, у которого дела идут хорошо. Вдруг ему что-нибудь эдакое секретное известно?

Главное, не притворяться счастливым и не изображать из себя скомороха или голливудскую звезду. Наши люди очень тонко чувствуют наигранность и фальшь. Нужно быть

счастливым, а не казаться им. Но, повторяюсь снова, это отдельная работа.

То, как выглядит продавец и с каким настроением он приходит к Клиенту, полностью характеризует вашу компанию. Какая она?

Продавец небрит, с запахом перегара, да и говорит о том, что пробки достали?

Клиент смотрит на такого и думает: организация существует год-полтора, директор у них пьет, корпоративная культура нулевая.

Продавец гундит о кризисе в стране и об общем падении продаж, а сам одет в растянутый свитер и не самые свежие джинсы?

Клиент думает: ну, хорошо, предположим, менеджмент в компании отсутствует, руководителям все равно, каким изощренным способом его сотрудники будут портить мне настроение, но ведь то, как они выглядят, можно же проконтролировать?

Про внешний вид я, пожалуй, обозначу отдельную татуировку. Очень важную! Вот пусть она и будет следующей.

А пока еще раз хочу написать, что мы с Юрием Никулиным вывели для себя, что быть радостным – это непростое дело. Но формула успеха начинается именно с наших внутренних установок и правильной трансляции этих установок Клиентам.

Подумайте об этом.

#### **4. Встречают по одежке. Да и провожают тоже по одежке. Иногда очень быстро**

*В человеке должно быть все прекрасно: и лицо, и одежда, и душа, и мысли.*

**А. П. Чехов**

*Модельер Валентин Юдашкин, создавший военную форму, которая вызвала множество нареканий со стороны военнослужащих, заявил, что не имеет к этой форме никакого отношения.*

*«Официально заявляю, что то, что носят в армии сейчас, не является той формой, которую я и мои сотрудники разработали в 2007 году по заказу Минобороны», – заявил Юдашкин газете «Известия».*

*Модельер также добавил, что в его распоряжении есть письма, в которых представители Министерства обороны пишут, что ведомство «самостоятельно доработало зимнюю и летнюю форму по собственным кодам», и заявил, что он и его коллеги не могут отвечать за качество формы, которую делал кто-то другой. Так, комментируя погоны, которые в новой форме перенесены с плеч на грудь, модельер назвал это «кошмаром».*

**Лента новостей. 2011 год**

Было время, когда мы ездили к Клиентам одетыми абы во что, но тогда мы были совсем небольшой организацией. Я сам иногда ездил к Клиентам в школьных свитерах (не, ну а что, холодно же!) и не чурался надеть вышедшие из моды брюки или рубашки. Честно скажу, у меня нет истории, которая ярко показывала бы значение этой татуировки, но все, что касается имиджевой составляющей нашей профессиональной продаванской деятельности, я попробую обозначить в этой главе.

В моей предыдущей книге «45 татуировок менеджера» я описывал, как наш собственник решил, что компанию нужно переводить на новый качественный уровень. В то время одним из ключевых управленческих решений было переодеть всех сотрудников и ввести дресс-код. Да и вообще начать следить за внешним видом сотрудников, особенно тех, кто работает с Клиентами.

Естественно, было большое сопротивление, множество капризов и даже расставаний с отъявленными консерваторами, но у нас в стране исторически так сложилось, что ни одна реформа не проходит гладко ни для реформаторов, ни для реформируемых, поэтому каждый

раз приходится «бодаться» с персоналом, даже при таком обычном и очевидном решении, как выглядеть так, как этого уже давно требует рынок: костюмы, галстуки, белый верх, черный низ.

Уже вижу улыбки скептиков, которые скажут мне, что «в нашем бизнесе есть специфика» и нам не обязательно надевать костюмы и галстуки или соблюдать единый корпоративный стандарт, ведь:

- Мы продаем топоры для лесорубов.
- Мы продаем лаки для ногтей.
- Я продаю IT-решения. У нас все по-другому.
- А у нас товары для стильных парней и девчонок. Это не для нас.

Каждый раз я пытаюсь в таких случаях поспорить с любым желающим на очень большую сумму, что если он повяжет галстук, то в следующем году у него будет большее количество продаж, чем в этом, но желающих спорить после нескольких моих аргументов почти не находится.

Мне кажется, что все-таки, когда мы приходим на чужую землю за чужими деньгами, то как минимум должны представительно выглядеть, вне зависимости от того, торгуем мы 3D-принтерами или сдаем квартиры в аренду.

Это такие правила, так должно быть. Как стюардессы во всем мире носят спецодежду с логотипами авиакомпании или футболисты выходят на поле в единой форме своей команды, а не так, как каждому из них захотелось. Представьте себе сцену.

– Простите, а вы что, стюардесса? А почему вы в топике и шортах?

– Ну, мы же летим на Сейшелы. У нас своя специфика

– А почему тогда остальные одеты не так, как вы? Почему кто-то в джинсах, кто-то в платье?

– У них настроение сегодня утром было другим. Мы же женщины. У нас своя специфика.

Чем больше занимаюсь изучением продаж в разных компаниях, тем больше убеждаюсь в том, что специфика и в этом вопросе практически не существует. Вне зависимости от сферы деятельности, региона, в котором вы работаете, отрасли, в которой ведете свои дела... всем Клиентам всегда приятнее общаться с людьми в свежих чистых рубашках, с подстриженными ногтями и в чистых ботинках. Таким людям даже приятней отдавать свои кровные деньги.

Хотя бы просто потому, что уровень доверия выше к тем, кто выглядит хорошо. Точнее, выглядит намного лучше, чем его коллеги, конкуренты и прочие люди, которые борются за ограниченный бюджет, находящийся в руках нашего Клиента!

Про уровень доверия к людям в костюмах есть интересная байка, которую я вычитал в книге Павла Сергеевича Таранова<sup>1</sup>: «Исследование, проведенное в середине пятидесятых годов в Техасе, состояло в том, что тридцатилетний мужчина должен был переходить улицу на красный свет (а в США это считается грубейшим нарушением) в присутствии других людей. Психологи скрыто наблюдали за поведением этих людей и фиксировали число тех, кто последует его примеру. В половине случаев “нарушитель” был одет в новенький строгий костюм, белую рубашку и галстук, а в остальных случаях – в рабочий комбинезон. Результат не был неожиданным – в три с половиной раза больше людей пересекли улицу на красный свет вслед за человеком в строгом костюме и при галстуке».

Но дело тут не только в Америке. Или Европе. Или Азии. Или Австралии.

Какой иностранный фильм про продавцов / коммивояжеров / торговых представителей ни посмотришь, все при галстуках и белых рубашках, но только мы у себя еще думаем – надо нам это или нет?

Я сам частенько на своих мастер-классах говорю про то, что наша страна (республики бывшего СССР) очень сильно отличается от всех остальных государств в силу разных исторических обстоятельств. Так вот, что касается галстуков и соблюдения прочих правил дресс-кода, у нас это имеет еще большее значение, чем во всем мире! Потому что у нас

---

<sup>1</sup> Павел Таранов (1946 г. р.) российский ученый и публицист. Работает в сфере риторики, психологии, философии, интригологии. Область особых интересов – интеллектуалистика. *Прим. ред.*



обладание вещью уже делает человека крутым. У нас вещи гораздо важнее, чем люди. Человек, который купил большую черную машину, уже считается высокостатусным и превосходящим всех остальных, при этом машина может быть кредитной, квартира съемной, а сам он ест по вечерам сосиски и качает бесплатные фильмы с торрентов. Так же и человек в костюме уже заранее обладает повышенным уровнем доверия, так как его внешний вид придает ему статусность и солидность.

Несколько моих друзей, которые ведут переговоры далеко не с самыми последними людьми в нашей столице, даже не подумают надеть на встречу костюм дешевле 1000 долларов, ибо так у нас положено. Не воспримут человека в этом обществе.

Есть еще одна, вторая причина, почему важно наличие дресс-кода у продавцов.

Это дисциплинирует.

Когда я учился в военном училище, мечтая стать офицером, я много раз видел, как курсанты старших курсов, которые уходят в увольнительную на выходных в форме, не могут себе позволить творить некоторые безобразия, которые могли себе позволить их сослуживцы, сумевшие переодеться в «гражданку».

У человека в форме возникает внутренняя ответственность, поэтому к воинской форме всегда так трепетно относились во всех странах-победительницах. Первая военная форма появилась еще в Спарте. Там избрали для нее красный цвет, чтобы текущая из ран кровь была менее заметна и не смущала малодушных.

Ну и мы все знаем, что наши русские воины всегда ревностно относились к чести своего мундира. Лишение его или права ношения каких-либо принадлежностей обмундирования за отступление от устава или малодушие на поле боя означало бесчестие и служило одним из самых тяжелых наказаний для военнослужащего.

В армии не было возможности каждый день надевать чистую рубашку, но для проверки боевой готовности к сегодняшнему дню у меня и моих сотоварищей ежедневно проверяли наличие чистых и белоснежных подворотничков. И в этом есть глубочайший смысл! Подшивали мы их обычно накануне, во время коллективного просмотра программы «Время», и это было самое что ни на есть формирование общего коллективного духа через общее дело.

И этот опыт я перенес и в свою коммерческую работу. И утром периодически отправлял продавца обратно домой, если он приходил одетым «не по нашему уставу».

Я настолько ревностно отношусь к внешнему виду продавцов, что даже несколько раз приходилось расставаться с товарищами, которые говорили мне, что в кедах они будут лучше работать.

Может быть, и будут. Но не со мной.

Некоторые организаторы моих мастер-классов говорят мне: «Зачем ты проводишь свои мастер-классы в костюмах? Сними их! Ты же не Кобзон! Это прошлый век! Посмотри на людей, которые, так же как и ты, уже всем все доказали и давно не парятся по этому поводу! Они могут даже в тапочках семинары провести! Будь таким же!»

А я не могу.

Если я так сделаю, то я предам свои ценности, сотрудников, которых я даже по пятницам и в московскую жару +30 гонял по Клиентам в белых рубашках, и предам свои представления о том, что такое хорошо и что такое плохо.

Дресс-код в коммерческой работе – это очень хорошо!

Хотя бы потому, что это абсолютно точно увеличивает количество продаж!

Я проверял.

## 5. Хочешь понравиться – сиди и слушай

*...всякий человек да будет скор на слышание, медлен на слова, медлен на гнев.*

**Послание Иакова, 1:19**

Запомни, мой любимый сын, нелишние слова:

язык дается нам один, а уха целых два.  
Им суждено наверняка  
работать больше языка.

### Омар Хайям

Уже будучи не самым слабым руководителем отдела продаж, я был очень увлечен своей работой, нашими целями, добыванием результатов и порой делал несколько дел одновременно, пытаясь успеть как можно больше. Количество планируемых задач всегда превышало число возможно выполнимых, телефоны и клавиатура дымились, было весело, азартно, и в отделе постоянно была эдакая коммерческая движуха.

Я тогда считал себя самым крутым слушателем-универсалом, человеком-оркестром, ко мне приходили мои сотрудники, и я с ними разговаривал, сам в это время что-то параллельно печатая на компьютере или набирая SMS. И всем с гордостью заявлял, что могу и слушать, и работать одновременно. Слушатель-универсал, короче. А нужно отдельно отметить, что бойцы мои приходили ко мне не просто так. Как правило, они приходили для того, чтобы я помог им в разрешении сложной ситуации с Клиентом, принял решение, что делать, возможно, включился бы сам в переговоры или подключил другие светлые силы для того, чтобы сделка состоялась.

И тут я принимаю на работу очень интересную девушку Ирину З., человека, который знает себе цену, который не привык к тому, что с ней кто-то общается на бегу и вместе с которым мы потом совершили немало сбытовых подвигов. Но поначалу, как и положено, мы налаживали коммуникации, пытаясь понять, сработаемся ли, подходим ли друг другу как коллеги и что из нашей совместной деятельности в итоге выйдет.

Ирина З. не была исключением и тоже приходила ко мне отчитываться о проделанной за день работе и согласовать планы на ближайшее будущее. И я очень хорошо помню тот день, когда она подошла ко мне, стала что-то взалхлеб рассказывать о Клиенте, к которому сегодня ездила, а я по привычке зашел в телефон и начал кому-то набирать SMS. Тут Ирина З. поднялась со стула, грозно посмотрела на меня и сказала, что отчитываться не будет, потому я вообще не интересуюсь ее работой!

– Что за поведение, боец?! – прорычал я.

– А что слышал, Комбат! – ответила мне Ирина З. и продефилировала к своему рабочему месту.

Я хватал ртом воздух и гневно вращал глазами, но сказать ничего не мог, потому что она была права. Я вел себя так, как будто мне было неинтересно.

Этот день перевернул мою сознательную менеджерскую жизнь, потому что в тот же вечер у меня была встреча с хорошим и влиятельным для меня человеком. Мне нужно было на этой встрече говорить, и я что-то без конца ему рассказывал, а он печатал в это время на компьютере и при этом говорил, что он и слушает, и набирает текст параллельно, потому что он слушатель-универсал.

Я ненавидел эту ситуацию и понимал, что чувствовала моя сотрудница Ирина З. всего несколько часов назад.

Впервые в жизни я почувствовал на себе, что все это время ощущали люди, которым я говорил те же слова: «Я слушатель-универсал». Это очень неприятное ощущение.

Как будто на тебе выбивают свежую татуировку на самом больном месте: **«Хочешь понравиться – сиди и слушай»**. Причем начала выбивать татуировку с утра Ирина З., а закончил это мой влиятельный знакомый.

Вообще я считаю это нашей большой общей проблемой. Чем больше становится круг моих знакомых, тем сильнее убеждаюсь, что говорунов типа меня везде хватает, а вот людей, которые умеют еще и слушать, очень-очень мало. Потому что этому надо учиться.

Существует множество книг на эту тему, и их пересказывать я не буду, но абсолютно точно могу сказать, что после того знакового дня, уже будучи руководителем отдела продаж, я начал активно работать над собой и своей командой, чтобы мы научились слушать людей.

Как говорил один мой знакомый, это *физически больно* – молчать, когда кто-то говорит, а ты уже знаешь, что ему можно ответить и должен дослушать до конца! Или не продолжать его

мысли и предложения, когда он запнулся. Или отвлечься от всего и настроиться на слушание этого человека! Как же это больно!

Но этот навык (а это навык, над ним нужно работать и тренировать в себе!) абсолютно точно влияет на количество продаж. Я могу сказать, что гораздо больше сделок совершил потому, что где-то вовремя промолчал, а не потому, что вовремя сказал что-то умное.

Но просто молчать – это тоже не вариант. У меня совсем недавно был странный диалог с человеком, который молчал и смотрел мне в глаза, но я не видел, что он слушает меня. Мне казалось, он был в это время в каком-то параллельном мире. На мой взгляд, диалог – это в первую очередь активное реагирование на слова собеседника. Иначе все превращается в мой монолог с самим собой (это я так себя чувствовал). Хотя уверен, что меня не только слушали, но еще и слышали в тот момент. Так вот, самый главный вывод, что хочу сказать: **диалог – это не поочередные высказывания друг за другом. Диалог – это когда один говорит, а второй показывает, что слушает**. И необязательно второй тоже должен что-то при этом изрекать.

Я сейчас работаю с обширными аудиториями и все больше убеждаюсь, что слушать умеют у нас 5–10 процентов людей. То есть не просто слушать, а активно демонстрировать и показывать выступающему, что его слушают. Как правило, я весь день во время мастер-класса и веду диалог именно с такими «активистами». Самое интересное, что не только мне так проще проводить мероприятия, но и им информация лучше заходит. И люди со всех сторон от такого активного слушания выигрывают.

Все мы учились в школе/колледже/институте. И наверняка были такие случаи, что на уроке или лекции мы сидели молча, боялись пошевелинуться и внимали речам лектора... в классе тишина, муха не пролетит, все слушают. А потом урок/лекция/выступление президента заканчивается, и бо льшая часть аудитории уже через сутки не вспомнит, о чем шла речь. В том числе и потому, что сами слушатели не помогали информации заходить.

Когда мы показываем Клиенту или нашему сотруднику, что мы слушаем его, человеку становится приятно, он чувствует свою значимость и начинает еще активней вести себя по отношению к нам. Он чувствует проявление уважения к своей персоне, он ощущает, что он вам интересен!

Кстати, слово «интерес» в переводе с латинского *inter esse* – «быть внутри». Быть внутри своего собеседника, его пристрастий и переживаний. Интерес – это когда проникают в суть. Интерес к личности – редкий и желанный гость в нашем социуме.

Поверьте, Клиенты, как и мы с вами, больше любят говорить сами, чем слушать других. То, что происходит в *их* жизни, трогает их самих гораздо больше, чем то, что произошло с нами или нашей компанией, ведь это они, любимые, получили по голове от директора за то, что не успели сделать вовремя отчет, пригрели брошенного котенка или случайно обрызгали из лужи прохожего, находясь за рулем своего красивого авто. И рассказывая это, они искренне хотят, чтобы вы их услышали.

Чтобы похвалили за проявление благородства и душевности в случае с котенком. Чтобы посопереживали вместе за того прохожего.

Чтобы поддержали в ситуации с директором и помогли сделать так, чтобы этого больше не повторилось.

До сих пор искренне считаю, что слушание – это то, над чем нужно работать всем людям, которые хотят быть приятны своему собеседнику. Но слушание для продавцов – это обязательный навык, так как он напрямую влияет на итоговые результаты.

Я честно и серьезно работал над тем, чтобы научиться быть интересным своим Клиентам и сотрудникам через слушание их. И после того как мне два человека сказали, что я отличный собеседник, а я при этом в нашей беседе сказал всего два-три предложения, я понял, что слушать научился.

Ну и самое главное – во время своего обучения я понял, что *невозможно* слушать и еще что-то делать параллельно. Печатать на клавиатуре, отвечать на SMS, ковырять в носу или рассматривать свои ногти. Если что-то делаешь параллельно, значит не слушаешь. Слушателей-универсалов не бывает. Это самообман.

Давайте научимся слушать, по крайней мере те, кто работает в продажах.

Это действительно важно.

Правда, есть и исключения из всего этого, и об этом будет следующая татуировка.

## 6. Слишком хороший контакт с Клиентом уменьшает вероятность продажи

Пустое *вы* сердечным *ты*  
Она, обмолвись, заменила,  
И все счастливые мечты  
В душе влюбленной возбудила.  
Пред ней задумчиво стою;  
Свести очей с нее нет силы;  
И говорю ей: как *вы* милы!  
И мыслю: как *тебя* люблю!

А. С. Пушкин

Вступление в контакт с Клиентом. На эту тему можно говорить много и долго. В каждой книге по продажам написано про «правило 20 секунд», про чистые ногти и начищенные ботинки, про улыбку и то, что нужно смотреть в глаза. В более продвинутых книгах пишут про наивысшее искусство установления контакта с собеседником/Клиентом/партнером – умение сопереживать. Про то, что при развитом навыке вступать в контакт между Клиентом и продавцом возникает синергия.

Вот цитата из одной книги: «Сопереживание – способность понять и принять “внутренний мир собеседника”. Умение сопереживать – это умение видеть окружающий мир глазами собеседника. Если участник переговоров способен искренне сопереживать, то оппонент будет ощущать, что его понимают и ему сочувствуют. Если вы разовьете в себе такое качество, как умение сопереживать, то сможете убеждать других и вероятность вашего личного успеха будет очень высока».

К сожалению, я не могу согласиться с этим мнением, так как моя практика говорит совсем о другом. Я уверен, что если продавец по-настоящему умеет сопереживать, то Клиент это чувствует и начинает навешивать на него проблемы: «как все тяжело», «как все плохо», а продавец же сопереживает Клиенту, поддерживает его, *понимает* его! И в конце концов начинает принимать клиентскую сторону, клиентское мнение как единственно правильное. То есть, по сути, продавец в этот момент становится покупателем, а Клиент – продавцом, чтобы потом сказать своему руководителю, что «директор жадный и неадекватный», «у них нет денег, я сам видел» или «Клиент никогда не купит, у них есть альтернативные варианты».

При всем этом есть еще более жесткие варианты, когда Клиент начинает вешать на нас свои личные проблемы. Именно с одной такой историей и связана моя татуировка «**Слишком хороший контакт с Клиентом уменьшает вероятность продажи**» ...

Однажды у меня была встреча с Клиентом в квартире. Потенциальным Клиентом была очень умная, приятная и сильная женщина, которая уже успела вырастить двух сыновей, купить им жилье и продолжала работать, чтобы обеспечивать своим прекрасным чадам надежный тыл в лице матери. Звали ее Кристина, и она была старше меня на одиннадцать лет. Ей удалось совместить офис с квартирой, и она принимала таких специалистов, как я, в домашнем офисе. Человеком она была коммуникабельным, мы с ней разговорились, и как-то так случилось, что она начала мне рассказывать про бывшего супруга. А так как у всех наших людей существует врожденное обостренное чувство справедливости, ее рассказ постепенно превратился в жалобы на то, как плохо поступил с ней муж, несмотря на то что он оставил ей трехкомнатную квартиру, гараж и автомобиль при разводе, и насколько ей тяжело тащить в одиночку двух сыновей, несмотря на то что обоим уже было больше восемнадцати лет, и что лучшие годы своей жизни были отданы ее кавалеру, а сейчас она осталась одна и все у нее плохо: и денег нет, и любви, и удовлетворения.

Я не знал, как себя вести, поэтому кивал, сочувствовал, сопереживал ей и внимательно слушал. Мне кажется, что я был самым благодарным слушателем в тот момент, а Кристине большего было не надо. В итоге мы перешли на «ты», она вылила на меня все накопившиеся эмоции, делу мы почти не уделили времени и договорились в следующий раз встретиться и обсудить мое предложение.

В следующий раз меня встречали как закадычного друга. Уже кипел чайник, лежали фотоальбомы прошлых лет, чтобы мне их продемонстрировать, и, как мне кажется, у моего Клиента уже был запас небизнесовых тем, которые она накопила для нашей встречи. Я по-прежнему искренне сопереживал ей, внимательно слушал, даже задавал уточняющие вопросы, но про бизнес мы опять поговорить почти не успели, так как я вынужден был торопиться на следующую встречу.

Мне это совсем не нравилось. Вроде бы уже и теплый контакт есть, и выслушал все проблемы и истории, и в конце концов, мне было жалко времени, которое я проводил за разговорами. И, наконец, в третий раз я решил прямо с порога начать продавать. Я повез на встречу уже готовые счета и договоры и даже настраивал себя, как с порога сделаю деловое лицо и скажу, что у меня есть только двадцать минут, чтобы мы решили наш деловой вопрос, ради которого я, собственно говоря, и езжу в ее домашний офис.

Но когда дверь открылась, я увидел чересчур подготовленную женщину. И готовилась она явно не к деловой встрече, а... к свиданию. Как оказалось позже, к свиданию со мной.

– Привет! Сегодня у меня совсем немного времени. Давай решим вопрос по сотрудничеству с нашей компанией. Я заехал буквально на двадцать минут и хотел бы знать наши перспективы, – протараторил я.

– Перспективы у нас есть, – улыбнулась Кристина и пригласила меня в квартиру. Длина ее юбки была неприлично короткой, и мне стало совсем не по себе.

Мы прошли в кабинет, она забралась с ногами на кожаный диван и как-то хитро на меня смотрела.

– Такое ощущение, что на свидание собралась, – сказал ей я охрипшим голосом, – давай сразу к делу. Вот я подготовил договоры и счета и хотел бы обсудить, какой из вариантов наиболее приемлемый для твоей компании.

– Так и есть, я и собралась на свидание, – еще более хитро сказала Кристина, не обращая внимания на вторую часть сказанной мной фразы.

У меня загудело в голове, мне показалось, что я попал в какую-то хитросплетенную западню из голливудских фильмов и мне срочно нужно из нее выбираться. Вариантов было два: делать вид, что ничего не происходит, и продолжать тупить и предлагать ей оплатить счет или срочно бежать. Я весь вспотел и думал, какой из вариантов выбрать. Вся эта сцена все больше напоминала сюжет какого-то немецкого порнофильма.

– Иди ко мне, – сказала Кристина. – Потом поговорим про твои договоры.

В этот же момент я принял решение выбрать второй вариант и бежать. Что-то лепеча про то, что у меня резко заболел живот, я выскочил в коридор, быстро надел ботинки и выбежал в подъезд. Не обращая внимания на разрывающийся телефон, я бежал к метро и даже не хотел оглядываться. Никогда не думал, что в подобную ситуацию может попасть парень, а не девушка. Я много готов работать над собой ради продажи, учиться, осваивать новые навыки и заходить в зону дискомфорта, но это было уж слишком.

В офисе я попросил своего руководителя Н. А., чтобы она позвонила Кристине и сказала, что я уволился и что больше я никогда к этому Клиенту не поеду, так как это опасно для моей жизни. А сам пошел на рабочее место и начал наносить себе новую татуировку: **«Слишком хороший контакт с Клиентом уменьшает вероятность продажи».**

До сих пор, когда я вижу, как продавцы хвалятся тем, что у них отличный контакт с Клиентом и они дружат с ним, я понимаю, что на быструю продажу в таком случае можно не рассчитывать. Дружба с Клиентом всегда чревата тем, что Клиент будет оттягивать сроки оплаты, образовывать дебиторку, но при этом требовать вашего внимания, чтобы поговорить, потусоваться, посопереживать друг другу или просто сходить в кафе. У друзей другие отношения, и, как только вы просите его заняться деловым вопросом, друг начинает напрягаться и обижаться.

Самая сложная и долгая моя продажа была моему лучшему другу, с которым мы учились в школе, в военном училище, в гражданском институте и ездили несколько лет на электричках в Москву. Он стал предпринимателем, и я был глубоко убежден, что мой продукт сделает его бизнес лучше, а он смеялся, мол, отстань от меня, продавец. Все мои аргументы, подходы и попытки показать, что я несу ему пользу, заканчивались тем, что он отмахивался от меня и даже отказывался ознакомиться с демонстрационной версией нашей справочно-правовой системы.

Каждый раз после этого у меня начиналась внутренняя борьба. У меня есть ценности: с одной стороны, быть лучшим сотрудником в продажах в своей компании, с другой стороны, дружить с моим товарищем. И эти ценности начинают конфликтовать. Ведь твой друг – это необычный Клиент. С ним тебя связывают отношения. И когда мы начинаем другу делать предложение и встречаемся с нормальным Клиентским сопротивлением, мозг начинает впадать в клинч. Друг же не согласится сразу купить? Он же начнет сопротивляться, правильно? Как и обычный Клиент начнет сопротивляться, а в этот момент в подсознании начинается сравнение системы ценностей! И начинаешь рассуждать: «Что мне важнее? Собственное тщеславие или отношения с этим человеком?»

И вот такой внутренний диалог с собой и ведешь: «Убеждать друга дальше или нет? Буду убеждать – испорчу отношения. Не буду убеждать – не продам то, что может сделать его жизнь лучше».

В конце концов мой характер продавана сделал свое дело, и мне удалось приехать к нему в офис и показать нашу программу, он был очень доволен увиденным и сразу ее купил. Но на то, чтобы он согласился встретиться со мной и поговорить по-деловому, мне понадобилось шесть с половиной лет.

И до сих пор каждый раз, когда у меня возникают чуть более теплые отношения с человеком, чем просто с бизнес-партнером, тут же мне перестают отдавать долги, начинают срывать сроки платежей, задерживать оплату, и у меня опять возникает все тот же внутренний диалог. Это же друзья, их можно простить...

Что касается истории с Кристиной, то я сделал для себя вывод, что умение сопереживать людям и сокращение деловой дистанции с Клиентом по-настоящему убивает в нас продавцов! Возможно, кто-то скажет, что это плохие слова, и я с ним соглашусь: это действительно плохие слова. Но это убивает в нас продавца. И нужно выбирать: либо *очень* хорошо уметь вступать в контакт с людьми, либо быть продаваном.

Настоящий продавец просто обязан помнить о своей Главной Цели – продать, а если он будет становиться покупателем «чужих проблем», ничего хорошего из этого не выйдет.

Одна из ключевых ошибок, которую я совершил с Кристиной, был переход на «ты». Слушать Клиента, безусловно, нужно, проявлять искренний интерес, конечно же, тоже. Можно даже посопереживать Клиенту, если он жалуется на проблемы, но при этом необходимо обязательно держать дистанцию. А сохранение деловой дистанции возможно только в том случае, когда мы не переходим с Клиентом на «ты».

Все незнакомые люди *как бы* отдают дань почтения друг другу, обращаясь на «вы». Потом друг к другу привыкают, притираются, и кто-то (как правило, это человек, от которого вы зависите больше, чем он от вас) обязательно предложит: «Слушай, мы так давно знаем друг друга. А давай перейдем на “ты”?»

Я не рекомендую соглашаться на это. Потому что символическое «вы», которое остается между вами, – это та грань, после прохождения которой у вас уже не будет обратного пути. С Клиентами и партнерами после этого будет труднее договориться о деньгах, а если это люди старшего возраста (руководители, консультанты или эксперты в своей области), то каждое ваше неправильное действие будет ими восприниматься как *личное* оскорбление, плевков в их адрес. «Мы так с тобой уже близки, а ты меня так кидаешь/подставил/подвел/оскорбил...»

Некоторые, особенно начинающие, продавцы зачастую бахвалятся тем, что они «на “ты” с этим Клиентом уже месяц». Я всегда задавал вопрос таким товарищам: «*Уже продал?*» – на что ни разу в жизни не получил удовлетворительный ответ.

Бывают, наверное, исключения (у меня, правда, ни разу не было) и стирание границы «вы» помогает в успешном завершении переговоров, но мне, увы, такие случаи неизвестны.

Очень-очень много раз и Клиенты, и руководители, с которыми изначально был на «вы», и даже сотрудники, которые старше меня, просили меня перейти на «ты», обосновывая это тем, что им так будет удобней. Я не соглашался последние десять лет своей жизни и ни разу об этом не пожалел.

Кстати, многие люди считают, что мода обращения друг к другу на «ты» пришла к нам с Запада, потому что в школе нам говорили, что you – это «ты/вы». Так вот, это не так.

Во всем мире известна шутка, что англичанин обращается на «вы» даже к своей собаке. В настоящее время все англоязычные люди обращаются друг к другу только на «вы» (you). Местоимение «ты» (thou) встречается только в Библии, и его используют при обращении к Богу – Be Thou my vision, O Lord of my heart, как, собственно говоря, и у нас – «...да святится имя Твое; да будет воля Твоя...»

И в царской России, и в СССР, и в современном обществе уже сложился некий этикет, в котором, говоря друг другу «вы», мы подчеркиваем уважительное отношение к человеку и при этом очень удачно можем сохранять ту дистанцию, благодаря которой наши продажи будут идти только вверх!

А Кристина, кстати, еще несколько месяцев звонила мне и на мобильный, и в офис. Трубку мобильного телефона я не брал, а на работе мой руководитель отдела продаж Н. А. говорила заученную фразу: «Он нашел другое место. Я не знаю, где он теперь работает. Не знаю, где живет. Не знаю, почему не снимает трубку. До свидания».

Берегите себя! Да поможет вам эта татуировка.

## 7. Основной мотив наших людей – желание быть героем

*Как жаль, что все люди, которые знают, как управлять страной, уже работают парикмахерами или таксистами!*

**Мой помощник и правая рука Николай Лазарев**

*Тщеславие – определенно мой любимый из грехов.*

**Аль Пачино, кинофильм «Адвокат дьявола»**

Эх, вот прямо долго думал, писать мне про эту татуировку или не писать. Сейчас раскрою вам все свои секреты, и придется сворачивать мой мастер-класс «Как продавать в России. Больше всех», потому что весь мой полудневный мастер-класс по продажам крутится именно вокруг этой логики.

Давно известны и перечислены в учебниках по продажам основные покупательские мотивы, такие как экономия, престиж, желание попробовать что-нибудь новое, обеспечить себе безопасность и так далее.

Давно известны виды мотиваций для сотрудников в менеджменте: зарплата, перспектива карьерного роста, условия труда, адекватность руководителей и так далее.

Но никто и никогда не писал о том, что я сейчас вам расскажу.

Я берусь утверждать, что у нас основной мотив человека – это далеко не деньги, которые он получит за свою работу, и не гарантия безопасности нового автомобиля, который он покупает.

Основной мотив нашего человека – это желание быть героем в чьих-то глазах. У кого-то – за счет понтов и новой ручки Montblanc, которую он демонстративно и медленно достает из кармана при случае. У кого-то – за счет экспертного мнения, как правильно управлять страной или играть в футбол. У кого-то – за счет связей в государственных органах. А у кого-то – за счет высоких личных результатов и компетенций, которыми он обладает. К сожалению, последних у нас меньшинство.

Татуировка эта у меня появилась после одного знакового совещания, на котором мне посчастливилось побывать. Оно было посвящено маркетингу и рекламе, а очевидно же, что мне как директору по продажам это было крайне важно. К тому времени я перелопатил кучу книг от

Огилви<sup>2</sup> до Котлера<sup>3</sup> в поисках идей для усиления продаж. И последняя книга, которую я прочел, была «Ководство» Артемия Лебедева. Надо сказать, что книга мне очень понравилась, даже несмотря на то, что я имею к выбору шрифтов, например, очень опосредованное отношение.

И вот на этом совещании я как-то сослался на эту книгу. В ответ я увидел недовольный взгляд одного из руководителей службы рекламы и услышал слова, которые просто невозможно забыть: «Лебедев для меня не авторитет. Он ничего не понимает в маркетинге». В этот момент я чуть не упал со стула.

Как это не авторитет? Человек, который берет за разработку дизайна самые большие деньги в стране. Человек, который помогает «Яндексу» и «Манн, Иванов и Фербер», не авторитет? Человек, работать у которого не против каждый второй веб-дизайнер страны, не авторитет? Человек, который сделал себя сам и один из самых читаемых блогеров страны, не понимает в маркетинге?

Почему этот руководитель так сказал? Ответ прост: чтобы быть героем в наших глазах! Ох ты ж, этот руководитель службы рекламы не согласен с самим Артемием Лебедевым! Вот это да! Вот так герой!

Про это же Иван Андреевич Крылов говорил: *«Ах, Моська, знать, она сильна, что лает на слона!»*

И, несмотря на то что этот комментарий показался мне тогда не самым умным, я глубоко задумался над этим. На всякий случай сделал себе татуировку, и с каждым следующим случаем она становилась все четче и жирней.

Иногда я говорю, что мы до сих пор живем в Стране Советов, в том плане что у нас очень много людей, которые готовы всем подряд раздавать советы, как правильно жить, где работать, чем питаться и где лучше покупать кефир.

Это связано со многими факторами. Один из них уходит корнями в наше славное прошлое. Система образования раньше была построена на поиске ошибок, а не на похвале, отсюда у людей с детства заниженная самооценка, ранимое эго и дикое желание быть героем в чьих-то глазах.

При чем здесь продажи?

Берусь утверждать, что люди покупают ваши товары и услуги только в том случае, когда удовлетворяется их основной мотив – желание быть героем. Каждый потенциальный покупатель пропускает через свой внутренний фильтр ваше предложение и, исходя из ощущений внутреннего героизма, принимает решение, покупать ему или нет.

Это касается любого продукта и любой услуги.

Как пример представьте себе, что вы продаете экологически чистые продукты. По идее, очевидно же, что основной мотив – это гарантия безопасности для своего драгоценного организма. Все хотят этого, а почему же не все покупают? Потому что для части людей эти продукты не сделают их героями в их социуме. Более того, если они придут в свой коллектив и начнут там рассказывать, что покупают картошку за сто рублей, а не за тридцать пять, но зато фермерскую, то большинство знакомых посчитают их ненормальными. Значит, продажи не будет.

И в этот момент продавец должен посмотреть на свою татуировку **«Основной мотив наших людей – желание быть героем»** и помочь клиенту решиться. В случае с экологически чистыми фермерскими продуктами, например, сказать фразу типа: «Ваша семья обязательно оценит вашу заботу о них». Главное – в это действительно верить и не врать!

В ноябре прошлого года я покупал себе зимнюю куртку, и цены в магазине кусались. Остановился на двух моделях и никак не мог решить, какую из них взять. Одна куртка мне

---

<sup>2</sup> Дэвид Огилви (1911–1999) основатель рекламных агентств Ogilvy & Mather, Ogilvy PR, успешный копирайтер. Многие признают Дэвида Огилви «отцом рекламы». *Прим. ред.*

<sup>3</sup> Филип Котлер (1931 г. р.) профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США. *Прим. ред.*



показалась более успешным вариантом, но она была из новой коллекции и скидок на нее не было. Вторая же сидела чуть хуже, но на нее была скидка 30 процентов. Тогда я попросил продавца, чтобы она мне помогла, и начал мерить при ней. Сам же внимательно смотрел в ее глаза, и, когда при примерке более дорогого варианта я увидел искру и одобрительный взгляд, меня уже ничего не могло остановить. «Нравится?» – спросил я. «Вы такой мужественный в этой куртке», – сказала мне она. После этих слов я уже практически был готов взять ее в жены (если бы не был женат) и никакая скидка мне была не нужна. Я же теперь герой! Герои за распродажами не гоняются!

Опять повторюсь, что слова ее были искренни и это не было инструментом умелой манипуляции. Это очень важный элемент!

Что касается критиканов государственного строя, общественного транспорта, молодого поколения: все это – высказывание экспертной точки зрения и явный сигнал того, что людям не хватает похвалы, не хватает внимания к их героической персоне.

Дайте им возможность побыть героями в ваших глазах, уважайте их за их мнение и улыбайтесь. Я обычно говорю: «Погладьте человека по его прекрасному эго». Только честно, не надо соглашаться со всем, с чем вы не согласны, но и спорить тоже не нужно.

На том совещании я искренне восхитился решением одного из руководителей службы рекламы оценить Артемия Лебедева, но разговор поддерживать не стал, так как продавать мне ничего не нужно было.

Мне эта татуировка помогает и в воспитании детей, и в проведении моих мастер-классов.

Хулиганит на моем мастер-классе какой-нибудь человек, всячески привлекает к себе внимание аудитории, соревнуется со мной за влияние, но делает это конструктивно, не борзет и не ругается. Мне все понятно, он хочет быть героем настолько, что не в состоянии сдерживать себя. Я ему помогу, я спрошу, как его зовут, я буду искренне ссылаться на него, он останется доволен, аудитория довольна, я тоже счастлив.

Зачем люди учатся играть на гитаре, рисуют картины, ходят в спортзал, прыгают с парашютом, берут кредиты, получают второе образование, отращивают бороду, начинают курить, бросают курить, карьерно растут, покупают одежду, играют в компьютерные игры, выбивают скидки, раздают скидки?

Чтобы быть героями в чьих-то глазах!

Примеров можно приводить сотни, но, я думаю, смысл раскрыть мне удалось. Подумайте о том, какую пользу может принести вашим продажам эта татуировка.

Я уверен, что огромную.

## 8. Подготовка – лучший друг продавца

*– Владимир Владимирович, сколько времени вы тратите на подготовку к интервью?*

*– Часов шестнадцать-восемнадцать.*

**Интервью с В. В. Познером.**

**Журнал Упо. Челябинск, ноябрь – декабрь 2015 года**

*– Я, может, за месяц готовился к таинству брака! Я, может, за полгода ходил в парикмахерскую, в баню!..*

**Цитата из кинофильма «Не может быть!»**

Сентябрь 2012 года. Звонок на мобильный с незнакомого номера. Беру трубку.

– Максим Валерьевич, здравствуйте. Меня зовут Иван. Представитель компании «XXX президиум». Мы финансовая компания на российском рынке...

– Чего хотите, Иван?

– Хочу с вами встретиться и рассказать про то, чем мы можем быть полезны.

– Назовите основную причину, зачем это нужно мне.

– Вы можете приумножить свой капитал с помощью наших целевых программ финансирования...

– Я для этого много работаю, Иван, чтобы приумножить свой капитал.

Молчание.

Вообще я всегда соглашался на переговоры, чтобы посмотреть, как работают продавцы в других компаниях. Поэтому думаю, ладно, не буду сильно издеваться. По телефону тяжело будет вести переговоры.

– *Приезжайте завтра ровно в 10:00, расскажете мне о ваших услугах и моих выгодах. У вас будет тридцать минут.*

Иван обрадовался. На следующий день я уже в семь утра на работе, зашел на их сайт, изучил его (все-таки переговоры предстоят!), думаю – надо будет проверить, знает ли он наполнение своего сайта, погоняю его вопросами про его компанию и перечень услуг. В общем, подготовился я.

9:55 – звонок. Думаю: «Молодец, Иван! Успел».

Спускаюсь вниз. Иван в костюме, выглядит прилично, за что еще один плюсики получил. Рядом еще молодой человек, правда, костюм попроще, видимо, последний раз надевал его на выпускной. Значит, стажер. Иван сейчас ему будет мастер-класс показывать.

Поднимаемся по лестнице ко мне в кабинет. Всю дорогу они молчат, отчего становится немного не по себе. Заходим ко мне в кабинет. Я жду, когда мне дадут визитку. В первые пять секунд ее не получаю, даю свою. Только после этого получаю от одного человека визитку. От второго. Зовут Александр. «Старший финансовый советник» написано.

Садимся за стол.

Начинаю первым:

– Так, господа, я вчера ничего не понял, что вы хотите.

– Сколько у нас есть времени, Максим Валерьевич?

– А на сколько мы вчера договаривались?

– На полчаса.

– Значит, полчаса и есть.

– Максим Валерьевич, – достает каталог, – мы хотим вам рассказать о нашей компании.

Думаю: «Е-мое! Как продавцы в пригородных электричках. Ни за один атрибут в кабинете не зацепились, комплимент не сделали, про погоду не сказали, диагностику не провели, начинают с презентации сразу!»

Надо помочь парням. Говорю:

– Иван, Александр. Давайте, прежде чем мы приступим к вашей презентации, я задам вам три вопроса.

– Хорошо.

– Сколько лет работаете в продажах?

– Я с 2005-го.

– Я в финансовой сфере с 2006-го.

– Ответьте на вопрос, пожалуйста.

– С 2009-го.

– Каким техникам продаж научились за это время?

– Ну-у-у... СПИН<sup>4</sup> немного. Вообще мы не применяем никаких техник, мы работаем без них.

– Это плохо. Вы должны знать правила переговоров.

– Мы знаем правила переговоров.

– Последний, третий вопрос: вы знаете, что к переговорам нужно готовиться?

– Да, конечно!

– Ну, тогда расскажите мне, что вы обо мне знаете.

– Вас зовут Максим Валерьевич... Больше мы ничего не знаем.

И звенящая тишина. Даю шанс оглядеться по сторонам, прямо над головой у меня висит диплом, на котором написано: «Максим Батырев. “Коммерческий директор 2011 года в

---

<sup>4</sup> СПИН-продажи – это метод продаж, разработанный Нилом Рэкхемом и ставший одним из самых широко используемых методов обучения продавцов. *Прим. ред.*

России»». Не увидели. И даже не смотрят по сторонам.

Сижу и думаю: «Я знаю, как зовут вашего директора по продажам, количество ваших офисов, ценности вашей компании, ее миссию. Даже названия ваших продуктов знаю. Ну, у нас же не 1995 год на дворе ведь, когда вот так по офисам ходили мальчишки в пиджаках и впаривали всякую дрянь... Вы же пришли за моими деньгами и палец о палец не ударили, чтобы их забрать».

– Господа, вы работаете в продажах десять лет на двоих, знаете, что нужно готовиться к переговорам, и не подготовились?

Молчат. Красные оба, один начал злиться, другому стыдно.

– Друзья мои, к сожалению, я не могу себе позволить вступить с вами в переговоры. Поэтому вынужден с вами попрощаться.

– Мы можем идти?

Даже не попытались зацепиться за что-то! Извиниться, что-то внятное сказать...

– Да, желаю вам сделать из всего этого выводы.

В итоге эти продавцы даже не попрощались. Обиделись на меня. А я всего лишь пытался им татуировку свою любимую поставить.

Мне до сих пор интересно, сделали они для себя выводы какие-нибудь? Или просто написали в отчете своему руководителю: **«Клиент оказался порядочной свиньей, даже не стал нас слушать»** ?

Лучший интервьюер нашей страны Владимир Владимирович Познер готовится к одному интервью шестнадцать-восемнадцать часов! Зачем? Он же мегапрофессионал! На него хотят быть похожими тысячи журналистов! На его интервью учатся молодые студенты! Ему доверяют миллионы телезрителей! Зачем ему это надо?

А вот поэтому и готовится, потому что мегапрофессионал.

У тех, кто давно занимается продажами, есть мнение (и я его полностью разделяю), что именно присутствие этапа подготовки отличает профессионалов в продажах от любителей, которые не в состоянии понять смысл и значение подготовки и планирования встречи.

Вы знаете, можно, конечно, винить в низком количестве продаж перегретый рынок, демпингующих конкурентов или недоброкачественный продукт своей компании, но делать это нужно в состоянии абсолютной честности перед самим собой. То есть, если продавец тщательно готовился к каждой встрече и после пятидесяти попыток продать у него ничего не вышло, тогда уже можно подозревать какие-то внешние обстоятельства в том, что что-то идет не так, как должно быть.

Когда меня спрашивают, как мне удалось стать лучшим продавцом года, я всегда говорю, что одна из вещей, которой я занимался всегда, – это подготовка к переговорам. Каждый день.

Что за Клиент? Чем занимается? Что про него известно? Что известно про человека, с которым я встречаюсь?

Каждый день.

И так капля за каплей стал лучшим в своей компании. Никаких секретов.

Интернет и социальные сети нам в помощь.

Если бы ребята из компании «XXX президиум» вбили в поисковик мои фамилию и имя, они бы сразу нашли мой блог, и если бы они потом поговорили со мной об этом или упомянули последние сообщения, которые я публиковал в своем аккаунте в фейсбуке, то я уже авансом стал бы их уважать! Уважать только потому, что это их ярко выделяло бы среди остальных продавцов.

Все продавцы мира, которые читают эти строчки, наверняка одобрительно кивают и вспоминают свои продажи, когда сделка завершилась благодаря хорошо проведенной подготовке к встрече. Но... даже учитывая личный успешный опыт, готовятся далеко не все и далеко не всегда.

Потому что лениво.

Потому что может не пригодиться.

Потому что к выезду именно к этому Клиенту можно не готовиться, он маленький, я все про таких, как он, знаю, ИП у нас не покупают и так далее...

Однажды один из моих самых успешных бойцов И. Че. под моим давлением все-таки

откопала сайт потенциального Клиента и заставила себя перед выездом прочитать всю информацию, которая была на этом самом обычном любительском сайте представлена.

Клиент был обычным индивидуальным предпринимателем, который продавал арабский кофе, но душу и частичку себя в свои продукты вкладывал.

И. Че. начала встречу с того, что «прочитала вчера статью у вас на сайте про кофе, даже и не думала, что история кофе такая интересная». Как выяснилось позже, автором этой статьи и был тот ИП, к которому она приехала. Сделка наша состоялась, и все остались счастливы. Повезло? Вряд ли.

У меня таких историй сотни. Я верю, что бой выигрывается до его начала, и происходит это именно на стадии подготовки.

И выигрывается он за счет того, что при подготовке мы в первую очередь готовим к переговорам... себя! *Себя!*

И. Че. не могла начать встречу по-другому, после того как тридцать минут своей жизни потратила на изучение сайта Клиента. Ей необходимо было заявить об этом, чтобы показать своему Клиенту, что «я не просто так приехала, я готовилась!». И в ответ это всегда вызывает как минимум уважение со стороны Клиента: «К встрече со мной готовились! Этот человек точно стоит уважения!»

Продавцы, которые готовятся к встрече, по сути, создают себе сценарий, по которому могут развиваться события в переговорах, визуально представляют картину этого процесса и вообще понимают, что подготовка – это не только процедура, на которой надо готовиться к тому, что и так произойдет, а, наоборот, это возможность влиять на то, что случится.

До сих пор, если мне предстоят серьезные переговоры, я сначала изучаю историю вопроса и его особенности, а потом беру лист бумаги и прописываю себе примерный сценарий разговора. А потом звоню Клиенту и действую как минимум не ситуативно, а так, как у меня прописано на бумаге. Я думаю, что Владимир Владимирович Познер тоже не сильно отклоняется от структуры того интервью, которая прописана у него на бумаге.

Так как у меня есть успешный опыт подготовки и дальнейших продаж благодаря этому, я постоянно твердил своим любимым продавцам: «Ребята, к каждым переговорам нужно готовиться», «Давайте не будем ездить неподготовленными» и тому подобное. Все, естественно, соглашались со мной (я же начальник!), но дальше слов и кивания головой, как правило, дело не доходило. Были, конечно же, отдельные энтузиасты, но мне не удавалось сделать так, чтобы поставить эту процедуру на регулярную основу.

И тогда мы с моими бравыми менеджерами придумали «Лист подготовки».

Некий мини-отчет о том, что я знаю о Клиенте, прежде чем к нему поехать. Сдал такой отчет – поехал к Клиенту на переговоры, не сдал – не поехал. Все очень просто.

Естественно, было много сопротивления, попыток обойти правило формального заполнения этого листа и так далее. Все как всегда. Но продажи увеличились на 11,5 процента. Только благодаря внедрению этого инструмента.

Если вам интересно, я могу прислать адаптированный образец такого «Листа подготовки» вам на почту. Напишите письмо с темой «Лист подготовки» на [maximbatyrev@yandex.ru](mailto:maximbatyrev@yandex.ru), и я вам отправлю ответным письмом этот инструмент.

Вы знаете, у всех у нас высокие требования к окружающим. Мы хотим видеть в театре качественных артистов, чтобы футболисты наши побеждали на международных соревнованиях, чтобы интервьюер задавал интересные вопросы, чтобы... Чтобы продавец, обслуживающий нас, при первой возможности готовился к переговорам с нами любимыми.

Это же всегда приятно – иметь дело с людьми, которые считаются в своем деле профессионалами.

А, как известно, именно подготовка – лучший друг настоящего продавана!

## 9. Дайте попробовать. Это всегда работает!

*В итоге я разработал план, который, как мне казалось, должен сработать. Я нанял нескольких людей, которые обходили с моими фарами все велосипедные магазины. Мы приносили фары в магазины и*

*оставляли их там включенными; они горели так долго, как только позволяли батарейки. После этого дистрибьюторы и клиенты не могли не заметить, насколько долговечными являются наши фары.*

*Мы брали на себя огромный риск, потому что наши фары не продавались, а выставлялись бесплатно. Так как у магазинов не было обязательств по покупке, то не было и никакой гарантии, что я получу от них хоть что-то обратно. Для небольшой фирмы подобное массовое распространение бесплатных образцов было большой авантюрой: если бы фары не начали продаваться, это было бы полным провалом моего продукта и меня как руководителя. Самое главное, что я бы потерял вложенные в бизнес деньги, и это стало бы концом моей компании.*

*Это был серьезный вызов, и я пошел на такой шаг с некоторым трепетом, однако это была единственная карта, которую я мог разыграть. Кроме того, я был убежден в конкурентном превосходстве моего продукта. Мне нужно было убедить покупателей в превосходстве продукта, и продажи начали бы расти. Я вспомнил старую поговорку «Не попробуешь – не узнаешь». Если человек старается избежать всех рисков, он никогда не сможет достигнуть многого, однако, если он предпочтет в некий важный момент времени бросить себе вызов, невзирая на опасность, перед ним может открыться новая дорога. Я пошел на риск.*

*У этой истории был счастливый конец. Моя ставка сыграла, и магазины, убедившиеся в том, что мои фары выдержали тест бесперебойной работы в течение тридцати – сорока часов, стали рекомендовать их своим потребителям. На нас посыпались заказы. Дистрибьюторы также начали размещать у нас заказы на производство, и эти фары стали популярными по всей стране. Этот случай подтвердил правоту поговорки «Не попробуешь – не узнаешь». И сейчас я вспоминаю ее, когда мне нужно принять сложное решение.*

#### **Коносукэ Мацусита, Not for bread alone («Миссия бизнеса»)**

Моя первая корпоративная серьезная награда и повод погордиться собой – это диплом «Лучший продавец компании по итогам года». Когда на годовом собрании мне публично вручили официальную бумагу об этом серьезном достижении и галстук Hugo Boss, я был на седьмом небе от счастья, но я точно знаю, что у меня нет врожденного таланта продавца. Я не отличался умением рассказывать истории, не обладал обаянием и не умел разбрызгивать харизму в разные стороны. Поэтому мне приходилось брать вершины внутренней дисциплиной и последовательным выполнением одинаковых процессов. Изо дня в день. И только то, что я это делал ежедневно, а мои коллеги – время от времени, мне помогло стать лучшим сотрудником года.

Одна из таких процедур описана в предыдущей татуировке – это примерно час-полтора подготовки к переговорам накануне выездов. А вторая процедура – это передача нашего продукта во временную опытную эксплуатацию.

Я продавал программные продукты «КонсультантПлюс», и это не всегда удавалось сделать с первого раза. Какая бы искрометная презентация у вас ни была и как бы уверенно вы ни показывали товар лицом, все равно достаточно небольшая часть Клиентов решится отдать вам деньги сразу после вашего визита.

Многие мои коллеги пытались продать на первой встрече и даже соревновались друг с другом, кто сделает это быстрее, но у меня так, к сожалению, практически никогда не получалось, а кушать мне тоже хотелось.

Поэтому я всячески старался после первого визита договориться о том, чтобы Клиент меня принял еще раз, а если не получалось, еще раз. Но мне каждый раз приходилось придумывать новый аргумент для встречи, и это было нелегко, и вот однажды мой руководитель сказала мне: чтобы не придумывать каждый раз повод, можно дать Клиенту, который долго думает, возможность в течение полутора-двух месяцев поработать с нашей программой. Тогда смело можно приезжать к такому Клиенту раз в неделю, получать у него

обратную связь о работе нашего продукта и так далее.

И с тех пор изменилась моя продаванская жизнь.

При любой возможности, когда мне не удавалось продать с первого раза, если это было возможно, я старался сделать так, чтобы мои руководители разрешили мне поставить Клиенту нашу программу в опытное пользование. Ведь в таком случае спустя два месяца работы с нами Клиент уже окончательно сформирует отношение к нашей программе, и мне останется только сделать ему предложение. Безусловно, шанс отказа от покупки по-прежнему остается высоким, но тогда мы хоть можем убедиться в том, что выбор этот наш Клиент делает осознанно. Попробовал, убедился, что это ему не по душе, – отказал нам. И наоборот, после двухмесячного использования решил для себя, что окончательно влюбился в нас и наши услуги. А влюбленных было ой как много!

Так потихоньку у меня проявилась на теле татуировка **«Дайте попробовать. Это всегда работает!»**.

Позже, когда я стал менеджером среднего звена, то столкнулся с тем, что мои продавцы не особо жалуют такой способ продажи. Ибо передача продукта в опытную эксплуатацию подразумевает под собой оттягивание сделки. Можно же попробовать продать гораздо быстрее, без всякой этой возни!

Я до сих пор, спустя пятнадцать лет работы в продажах, не могу найти для себя ответ на вопрос: «Как продать Клиенту быстро, не давая ему попробовать, если он не купил у нас с первого раза?» Я не знаю.

В очередной экономической кризис один из читателей книги задает мне вопрос: «Я представитель компании, которая делает сайты брендовым людям и компаниям. Как мне продать в крупную федеральную организацию, если мне там говорят, что поставщиков менять не будут и у них постоянные партнеры, с которыми они долгое время сотрудничают?» Я пишу: «Попробуйте сделать для них что-нибудь бесплатно. Может быть, даже сайт. Пусть посмотрят на ваши работы и их интеграцию в ваш сайт». В ответ получаю: «Ну не-е-ет. Мы даже для Такого-то Такого-то (федеральная звезда) сайт бесплатно не делали! Скажите лучше, какие техники применить, чтобы убедить Клиента работать с нашей компанией?!»

Какие техники, ребята? Почему этот Клиент в принципе должен рассматривать предложение, если вы даже не предоставляете ему возможность дать себя проверить?

Однажды, будучи заместителем директора по продажам, я вынес на совещание вопрос о том, что в рамках выстраивания корпоративной культуры нам необходимо сделать ежемесячный журнал. Даже название предложил – «Журнал СССР» (расшифровывается как «Самый Сбытовой Сбыт России»). Топ-менеджеры выслушали меня, посмотрели на мои горящие глаза и... отказали, ссылаясь на то, что не видят в этом смысла.

Мне же казалось, что свой собственный журнал в департаменте продаж серьезно повлияет на результат, более того, я готов был все работы по этому журналу делать сам, без привлечения дополнительных ресурсов, и я решил сделать... выпуск «СССР» № 0!

Потратив пару вечеров дома на это, я распечатал нулевой выпуск и вновь поднял вопрос на совещании моих директоров. Мне хотелось, чтобы руководители подержали его в руках, полистали страницы, ощутили энергию, которой он будет наполнен, когда мы начнем его тиражировать.

Конечно же, мои менеджеры согласились на этот проект, и потом в течение двух лет этот журнал был одним из хитов нашей коммерческой службы, и за ним в прямом смысле слова выстраивались очереди из продавцов в день его выпуска. Безусловно, он серьезно повлиял на наши результаты.

Кстати, если хотите получить один из выпусков журнала как образец того, что можно создать в своей сбытовой структуре, вы можете просто написать мне письмо с темой «Журнал СССР» на мой e-mail [maximbatyrev@yandex.ru](mailto:maximbatyrev@yandex.ru), и я его отправлю вам ответным письмом. Правда, мне пришлось заменить все фотографии и фамилии людей, дабы не нарушать закон о защите персональных данных, тем не менее вся вложенная в него энергия там осталась.

Дайте Клиенту попробовать поработать с вами, пусть ощутит преимущества от выгод вашего предложения не на словах, а на деле.

В компании Indever, где я шью себе костюмы на заказ, невозможно заказать костюм по

телефону. У них в базе есть мои размеры, мы неоднократно встречались с управляющим директором московского региона Ириной Найпак, она знает мои предпочтения и вкусы, но каждый раз заставляет меня приезжать в их салон. Чтобы я подержал в руках ткань, попробовал тактильно подкладку в костюме, примерил подобные пиджаки и посмотрел на себя в зеркало. И только когда она увидит одобрение в моих глазах после того, как я все перепробую, она начнет оформлять заказ. Прямо культ «пробования»! И судя по именам Клиентов, фото которых украшают их салоны, они это делают совсем не зря.

Одна из самых ярких историй, после которой запульсировала на теле, напоминая о себе, татуировка «Дайте попробовать. Это всегда работает!» случилась со мной в Черногории летом 2015 года. Мы с женой путешествовали на машине и заехали в горную деревню Негуши, которая, как нам сказали позже, славится своим вяленным пршутотом, сделанным из мяса «особенных высокогорных кабанов» (еще позже выяснилось, что мясо обычное). И вот прямо на въезде в эту деревню мы увидели большой плакат, где по-русски был написан призыв: «Только у нас! Вкуснейший домашний черногорский пршут!» Я остановился, вышел к продавцу, который лениво наблюдал за мной, и спросил, можно ли попробовать их мясо.

Видели бы вы, с какой недружелюбностью продавец громко цокнул, охнул, крикнул и нехотя побрел в цех, чтобы отрезать мне кусочек вяленого мяса. Я был явной обузой для него, но, несмотря на все возможное сопротивление и его кислое лицо, я все-таки смог купить у него упаковку пршута за восемь евро и, возмущаясь отсутствием даже намека на клиентоориентированность, пошел обратно в машину.

Каким же удивлением для меня было то, что я увидел, когда въехал в этот населенный пункт: пршут здесь продается буквально в каждом дворе! Проехав еще около километра, я предложил жене попробовать его еще и в другом месте и, съехав на обочину, поднял столб пыли и остановился. Случайно мой взгляд упал на зеркало заднего вида, и я увидел, как сквозь пыль ко мне несется усатый и невероятно счастливый черногорец. Он бежал ко мне так, как в замедленной съемке бегут влюбленные друг к другу по кромке моря в кино. В его беге чувствовалась и грациозность лани, и счастье от первого взмаха крыльев бабочки, и любовь к тем редким путникам, которые забрели в эту горную деревушку.

Он галантно открыл нам с супругой двери машины, пригласил к себе в коптильню, показал, как на ольховой стружке коптится мясо, потом повел в свой магазин, ничего не спрашивая и напевая какую-то веселую песенку, начал резать нам пршут, колбасу, сыр, налил мне 50 граммов «мужской настойки» из высокогорных трав, накрыл на стол, сказал, улыбаясь сквозь усы: «Кюшайте на здоровье», отошел на пятнадцать метров, облокотился на дерево и стал умиленно на нас смотреть.

Это было потрясающе и крайне приятно, и, как следствие, я набрал у него продуктов на восемьдесят евро, да еще при этом и остался счастливым.

Что может быть более убедительным аргументом для принятия решения Клиентом, чем возможность поэксплуатировать ваши продукты своими руками?

Ну и для убедительности я приведу железобетонный аргумент эффективности «пробования». Даже несмотря на то, что мои продавцы в свое время всячески сопротивлялись передаче продукта в опытную эксплуатацию якобы из-за того, что это «оттягивает срок заключения сделки», мы с менеджерами убедительно следовали предположению, что пользы в этом больше, чем вреда.

Результат нашего менеджерского воздействия потрясает до сих пор: по итогам года конверсия в продажи составила 44 процента от всех тех, кому мы дали попробовать поработать с нашим продуктом. То есть почти каждый второй Клиент купил у нас! Это ли не повод, чтобы давать пробовать ваши услуги и продукты своим потенциальным заказчикам? Это ли не повод, чтобы выбить на своем прекрасном теле татуировку «Дайте попробовать. Это всегда работает!».

## 10. Делай, как если бы...

Трус притворился храбрым на войне,

Поскольку трусам спуску не давали.  
Он, бледный, в бой катился на броне,  
Он вяло балагурил на привале.

Его всего крутило и трясло,  
Когда мы попадали под бомбежку.  
Но страх скрывал он тщательно и зло  
И своего добился понемножку.

И так вошел он в роль, что наконец  
Стал храбрецом, почти уже природным.  
Неплохо бы, чтоб, скажем, и подлец  
Навечно притворился благородным.

Скрывая подлость, день бы ото дня  
Такое же выказывал упорство.  
Во всем другом естественность ценя,  
Приветствую подобное притворство!

### Константин Ваншенкин

В середине 2000-х годов нас настигла мода на учебные видеофильмы Радислава Гандапаса. Я сам смотрел их в захлеб, усердно учился у него выступать публично и очень хотел познакомиться с ним. Радислав тогда был одним из партнеров бизнес-школы «Ораторика» и периодически проводил там семинары по публичным выступлениям.

Как и многие мои коллеги, я мечтал попасть на такой семинар, но сумма посещения мероприятия была для меня неподъемна, поэтому, когда я выиграл очередной конкурс по продажам, то набрался смелости и попросил своих руководителей в качестве вознаграждения ничего мне не дарить, но отправить на тренинг к Радиславу. И менеджеры мои одобрили инициативу и оплатили счет на посещение семинара аж за полтора месяца до его начала.

Эту дату я обвел в календаре зеленым маркером и ждал, когда же случится мое знакомство с лучшим специалистом в стране по публичным выступлениям. Каждый день приближал меня к этому событию, и я уже даже начал составлять список вопросов, которые задам на семинаре. Но за неделю до нашей встречи мне позвонил какой-то добрый человек и сказал, что, к сожалению, Радислав не сможет провести этот семинар ни в назначенную дату, ни в любую другую в ближайшие полгода и у них произошла замена. В этот день будет выступать Макс Котков со своим тренингом «Швейцарский нож руководителя», и они предлагают пойти мне на мероприятие этого бизнес-тренера.

Моему возмущению не было предела. Какой еще Макс Котков? Да зачем он мне нужен, этот Макс? Ну что за вселенская несправедливость? Да как же так-то?

Но деваться было некуда, и уже через неделю, совсем невоодушевленный и ссутуленный, я брел на тренинг, который меня уже заранее не радовал. Причем у меня не было тогда апатии, наоборот, я был очень гневный и злой и поэтому, когда тренинг начался, я демонстративно откинулся на стуле, вытянул ноги вперед, скрестил руки на груди и очень сильно нахмурил брови. Чтобы все окружающие и сам Макс поняли, что я недоволен. Эдакая классическая поза обиженного участника тренинга.

И, конечно же, мне не понравилась первая часть. Макс рассказывал крайне интересные вещи, но меня они не цепляли, потому что в это же время и в этом же месте передо мной должен был стоять большой лысый оратор и рассказывать мне совсем про другое.

После первой части организаторы объявили получасовой перерыв, и все участники тренинга, оживленно обсуждая новую полученную информацию, вышли в коридор на кофе-брейк. Я взял чашечку кофе и, продолжая хмурить брови, неторопливо начал его прихлебывать. И тут ко мне прямой наводкой, излучая улыбку и уверенность в себе, подошел Макс Котков.



– Привет! У вас что-то случилось? – крайне приветливо поздоровался он со мной.

– Да, – не стал скрывать я, – я хотел попасть на тренинг к Гандапасу, а тут вы. Ничего против вас конкретно не имею, и материал занятный, но мне не нравится, потому что настраивался я на другого человека.

– А вы готовы прислушиваться только к авторитетным людям в своей жизни, и Радислав, насколько я понял, именно таковым для вас и является?

– Безусловно. Я учусь у него уже давно, и его советы мне помогают становиться лучше. А вас первый раз вижу.

– Можно я попрошу вас об одном одолжении? – спросил Макс.

– А что нужно сделать?

– Для вас не составит труда следующую часть тренинга слушать так, как будто это говорю не я, а Радислав Гандапас?

– В смысле, – заморгал я непонимающе, – что это за детский сад?

– Я просто прошу вас представить себе, что тот материал, который я рассказываю сегодня, рассказывает вам авторитетный для вас человек.

Не знаю почему, но приветливость и дружелюбность Макса сделали свое дело. Я решил, что можно и попробовать. И знаете, что я скажу? Это был один из лучших тренингов в моей жизни! Я исписал два блокнота, к которым позже обращался десятки раз в своей менеджерской жизни, я применял почти все материалы на практике, и они стали неотъемлемой составляющей моего менеджерского стиля управления. С Максом мы подружились, я его до сих пор рекомендую друзьям, хоть он больше и не занимается обучением руководителей управленческим навыкам, а работает больше над повышением личной эффективности человека.

Казалось бы, совершенно ерундовая установка: просто представь себе, что это делает экспертный и авторитетный для тебя человек, но на мне она очень хорошо сработала. Более того, это одна из важнейших татуировок, которая находится у меня на внутренней стороне ладони. Когда у меня что-то не получается, я раскрываю кулак и смотрю на ладонь, а там у меня написано: **«Делай, как если бы...»**

В дальнейшем, встречая множество руководителей, я неоднократно убеждался в том, что большое количество людей, сделавших себе карьеру, руководствовались этим принципом: находясь на своих предыдущих должностях, представляли себе, как они поступили бы, если бы на их месте был их руководитель, или представляли себе, как они поступили бы в тех или иных случаях, будь они сами своим начальником. Именно такое мышление позволяло им показать себя, четко задавало модель поведения и выделяло их на фоне остальных сотрудников.

И я берусь утверждать, что сила убеждения в таких ситуациях играет колоссальную роль! Порой между сильным и обычным человеком людей отделяет только одно – решение быть сильным. Нужно решить для себя, что я хочу быть тем, кто будет выполнять в жизни роль локомотива, и примерить на себя эту роль: начать действовать так, как если бы я уже был сильным.

Пробуя модель поведения более успешного человека, попытайтесь смотреть на бизнес-процессы, управленческие решения, отношения с Клиентами глазами этого человека. И главное – старайтесь мыслить и действовать так, как действовал бы он. Иногда это единственный выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций: смотреть на них глазами сильного человека.

Однажды мне написала письмо очень добрая и хорошая девушка, суть которого заключалась в следующем (привожу сильно сокращенный текст):

«Я чисто случайно устроилась помощником менеджера в крупную компанию... У меня продажи пошли с первых дней, и за три месяца я выросла до начальника отдела продаж. Было все хорошо, Клиенты были довольны мной. Генеральный тоже. Но я работала с 8:00 до 22:00, и так два года без отпуска... Я, честно, не знала, что будет так тяжело... Есть у меня помощники, но они меня не слушают, так как я намного моложе. Я очень добрый человек, я не умею кричать и штрафовать, когда читала вашу книгу, там была фраза *“Не делай работу за подчиненных”*, а я все делаю за них... Я очень устала и не знаю, как быть. ...Скажите, как мне поступить, как поднять продажи, как сделать, чтобы тебя воспринимали серьезно, а не как маленькую девочку... Я очень слабый человек, но никому этого не показываю».

Последняя строчка в письме определила весь мой ответ ей. Я эту девушку только поддержал, потому что она правильно делает, что притворяется сильной, иначе ей не выжить в этом корпоративном мире. После этого порекомендовал ей начать действовать как сильной, спрашивал ее, как она думает, что делал бы я в той или иной ситуации, и в целом она угадала, что делал бы я. А раз так, то остается сделать только одно – начать действовать. Потому что, если действий дальнейших не будет, это превратится в принцип «казаться, а не быть». А нам нужно «быть, а не казаться». Поэтому мы с ней договорились: чтобы быть сильной, нам нужно следующее.

1. Найти для себя образец сильного.
2. Просто решить для себя стать таким же сильным.
3. Начать смотреть на те или иные ситуации глазами этого сильного.
4. Действовать самому. Как если бы мы уже таким сильным стали.

Когда я старался стать лучшим продавцом компании, у меня, как и у любого нормального продавана, иногда кончалась энергия и периодически опускались руки, особенно в те моменты, когда я получал очередной отказ от, казалось бы, такого перспективного и горячего Клиента. Но мне очень хотелось быть первым номером, поэтому и образцом был для меня первый номер, которого звали Леха. Я старался смотреть на этот отказ Клиента глазами Лехи и, возможно даже придумывал себе, что Леха бы на моем месте не ныл, но татуировка «Делай, как если бы...» делала свое дело, и я поднимал голову и старался бодрить себя. Что самое интересное, у Лехи, как потом оказалось, был свой пример для подражания и он так же точно бодрил себя.

Татуировка «Делай, как если бы...» действительно может совершать с людьми волшебные преобразования. Даже в мелочах.

Девушка, которая представляет, как будто в ее волосы вплетена роза, начинает вести себя более раскованно.

Мужчина в спортзале, который представляет себя на соревнованиях по жиму лежа, может взять для себя больший вес.

Участник тренинга может вынести для себя гораздо большую пользу, если представит себе, что тот же контент дает ему самый авторитетный для него бизнес-тренер.

Продаван может стать лучшим в компании, когда представляет себе, каким образом в той или иной ситуации повел бы себя его виртуальный наставник.

Человек может сделать себе отличную и здоровую карьеру, если будет принимать для себя такие решения, которые он мог бы принимать уже будучи менеджером.

Я точно знаю, что это работает. Проверено лично.

Ну и чтобы эта глава не была совсем уж серьезной, в конце ее будет старый, но очень подходящий к теме анекдот.

Жила-была царица, и был у нее визирь. Визирь как мог старался угодить царице, несмотря на ее изощренные чудачества.

Однажды царица ему заявляет:

– Хочу переспать с Юлием Цезарем!

Визирь растерялся, поскольку уже минуло много веков с тех времен, когда жил Юлий Цезарь. За ужином со своим другом-актером он был хмур и неразговорчив.

Друг, расспросив визиря, предложил ему выход.

– Я же, – говорит он, – актер! Загримируюсь, оденусь как надо, и все будет в порядке!

Так и сделали.

В следующий раз царица пожелала Александра Македонского. Ну, визирь, разумеется, быстро сообразил, что к чему, друг перегримировался, переоделся и сыграл еще одну роль.

Довольная царица утром обращается к собравшемуся уходить актеру:

– Ты очень мне понравился в роли Александра. Поэтому следующую ночь я хочу переспать с тобой лично.

– О, всемогущая царица! – воскликнул актер. – Я не в силах исполнить твое желание, поскольку я импотент!

## 11. Чем больше общего с Клиентом, тем выше вероятность продажи

*Маугли обернулся и увидел, что над ним раскачивается голова большого удава.*

*– Так это и есть человек? – сказал Каа. – Кожа у него очень гладкая, и он похож на Бандар-Логов. Смотри, чтоб я не принял тебя за обезьяну как-нибудь в сумерках, после того как я сменю свою кожу.*

*– Мы с тобой одной крови, ты и я, – отвечал Маугли. – Сегодня ты возвратил мне жизнь. Моя добыча будет твоей добычей, когда ты проголодаешься, о Каа!*

#### **Из сборника рассказов Р. Киплинга «Книга джунглей»**

*Когда мы говорим о любви мужчины и женщины, мы прекрасно понимаем: любовь эта тем крепче, чем больше у любящих того, что их объединяет.*

*Именно поэтому влюбленные съезжаются, имеют общий дом, рожают ребенка, стараются обсуждать друг с другом общие проблемы.*

*Влюбленные должны быть чем-то объединены – мы это осознаем прекрасно...*

#### **Известный журналист и публицист Андрей Максимов**

Берусь утверждать, что если вы занимаетесь активными продажами, то с большинством тех Клиентов, которые у вас купили, вас что-то объединяет. Скорее всего, неосознанно или сознательно, вы разговаривали на общие темы, которые были интересны обоим, и в этот самый момент сердце Клиента растаяло, и он начал доверять вам как приближенному товарищу.

Я уже писал, что у нас в стране люди изначально не доверяют друг другу, то есть продавцу нужно заслужить доверие, доказать, что он пришел на переговоры без злых умыслов, без тайных и скрытых мотивов, что он действительно хочет улучшить будущую жизнь своих Клиентов.

О разнице в отношении к незнакомцам у иностранцев и наших я вычитал зимой 2016 года в журнале «Нация», где в одном из интервью американец Джастин Варилек, живущий в России уже больше пяти лет, очень четко рассказал про разницу между нашими людьми и теми же американцами: «Русские похожи на грецкие орехи, а американцы – на персики. В том смысле, что персики, американцы, они такие мягкие внешне, ты можешь многое про них узнать: что они ели на завтрак, кто их дедушка, о чем они спорили с женой. Тебе кажется, что получаешь очень много от человека, но ты никогда не добьешься до его сердцевины. А грецкий орех очень твердый с виду, очень сложно пробить с первого раза, но если пробьешься, то получаешь все. Так и с русскими – очень сложно сдружиться, сначала кажется, что они мрачные, суровые, грубые. Но если подружишься с ними, то они готовы отрезать руку ради тебя.

Первые две-три недели со мной никто не общался на работе. Может, это был такой испытательный срок: типа выживу я или нет. Но потом сразу все начали общаться, мы ходили вместе на обед, катались на лыжах...»

Конечно, это был испытательный срок. «Свой – чужой» называется. Для тех людей, которые родились и выросли на территории бывших советских республик, очень важный испытательный срок. Присмотреться к человеку, прислушаться к его словам, посмотреть на его поведение, привычки, образ жизни, послушать его речь, посмотреть, как он ест борщ и о чем рассуждает. Двух-трех недель достаточно, чтобы сделать вывод: «наш это пацан» или «чужак».

Только у продавцов зачастую нет двух-трех недель. У них есть дни, а иногда и минуты, и умение правильно оценить обстановку (а до этого умело провести разведку, о чем была предыдущая татуировка), отличает мегапродавцов от обыкновенных специалистов по продажам.

Растопить лед недоверия к себе, и сделать это достаточно быстро, поговорить с Клиентом о его интересах и найти то настоящее, к чему можно присоединиться. Главное, не врать и не поддакивать каждому его слову, как попугай.

**Татуировка «Чем больше общего с Клиентом, тем выше вероятность продажи!»**

появилась у меня случайно, как и большинство остальных продаванских татуировок, но потом я начал находить зависимость продаж от наличия общих тем с Клиентом, и она оказалась прямой.

Давным-давно я болел за одну московскую футбольную команду и, не скрывая восхищения, попав к Клиенту в его кабинет, с восторгом спросил: «Вы за Х болеете?» Кабинет весь был в атрибутике этого футбольного клуба, а на стене висело несколько фотографий Клиента, радостно пожимающего руку футболистам. Как оказалось позже, мы посещали одни и те же матчи в последнем сезоне и даже поучаствовали после одного из матчей в одном футбольном безобразии (все было мирно, не подумайте ничего плохого), но этого было достаточно, чтобы мы почувствовали себя чуть ли не братьями. Думаю, не стоит говорить, что это была достаточно легкая продажа.

Повторюсь, что это произошло случайно. Но татуировка отпечаталась, а в дальнейшем я почти в 100 процентах случаев убеждался в ее эффективности.

Приведу несколько примеров. Как-то проходил я курс мануальной терапии, где врач-маньяк ломал мне позвоночник и я думал, что когда-нибудь я тут же на кушетке и умру. И вот перед началом одного сеанса он мне говорит:

– В следующий раз я не смогу провести сеанс. Будет мой коллега.

Не скажу, что я сильно расстроился, услышав эту новость. Где-то в глубине души у меня зародилась надежда, что его коллега не будет так же выворачивать мою спину наизнанку.

– В отпуск, наверное, уезжаете? – поинтересовался я, увидев его счастливые глаза.

– Да, сначала домой к родителям, а потом на море, – в этот момент глаза стали еще счастливей.

– А дом родителей где? – мне действительно интересно.

– В Балашове, в Саратовской области.

– О-о-о, ничего себе! В Балашове! – восхитился я.

И вот в этот самый момент возникла какая-то «химия» в наших с ним отношениях. Он замер и спросил с надеждой:

– Вы из Балашова, да?

– Нет, но у меня супруга из Балашовского района, я каждое лето там бываю.

И дальше разговор про город, про людей, которые там живут, про область, про район и даже про местный рынок, на котором летом продаются на зависть вкуснейшие крыжовник и земляника. И мы даже рыбачим с ним примерно в одном месте на реке Хопер! Вот это да!

Всё.

Мы с тобой одной крови, брат.

Ты и я.

Неважно, что не я сам из Балашова. У нас с тобой уже есть много общего, и наши отношения «врач – пациент» уже сильно отличаются от сотен других с твоими Клиентами. И первый раз на этом сеансе он не ломал меня так же яростно, как и раньше. Он ломал меня бережно. У нас же много общего.

Землячество вообще работает на ура! Я этим достаточно корыстно пользовался, будучи руководителем в продажах. Если вдруг я узнаю, что мой Клиент из города Орска, а у меня в отделе продаж работает прекрасная Оля из этого же города, то именно она обязательно поедет к этому Клиенту. Я искренне не понимаю, почему я не должен использовать шанс повысить вероятность заключения сделки.

Мать маленьких детей лучше поймет мать маленьких детей.

Человек армейской закалки лучше поймет человека армейской закалки.

Полумарафонец всегда найдет общий язык с марафонцем.

Ну а рыбак рыбака, как давно известно, видит издали.

Однажды даже к Клиенту, которую зовут Татьяна Борисовна, поехала на встречу нынешний управляющий партнер Baturev Consulting Group Татьяна Борисовна Некрасова. И произошло это неслучайно, как вы понимаете. Продажа, естественно, тоже состоялась.

Еще раз подчеркну, что самое главное здесь – не врать. Если Клиент приехал на переговоры на Volvo, а у вас с этой машиной связаны неприятные ассоциации, не нужно перед Клиентом лебезить, стелиться, лстить и разбрасываться фальшивыми комплиментами. Наши люди очень тонко чувствуют фальшь. Именно поэтому наши люди не улыбаются при

знакомстве просто так. Это ведь не по-настоящему. По-настоящему мы улыбаемся друг другу тем, с кем мы одной крови.

Я думаю, вы меня хорошо понимаете, ведь и я, и вы – оба занимаемся продажами, и вы, так же как и я, хотите делать это лучше всех.

Продаванам в силу своей профессии искать со своими Клиентами общее нужно обязательно. Нужно делать это хотя бы для себя самого. Потому что когда у вас возникнет та самая «химия» с вашим Клиентом, то и вы будете более искренне и страстно желать ему его светлого и прекрасного будущего, и Клиент это тоже почувствует и в ответ отблагодарит вас платежным поручением с исполнением банка о том, что деньги перечислены на ваш расчетный счет.

При этом надо помнить, что нужно сохранять определенную деловую дистанцию и перегибать палку с теплотой и дружбой с Клиентами тоже не стоит.

## 12. Честно – это выгодно

*– Таксист – это хорошая профессия.*

*– А я не хочу быть таксистом. Я хочу быть лучшим в мире таксистом.*

*– Может быть, вы уже лучший?*

*– Не-е-ет, я точно знаю, что пока нет.*

*...Значит, все впереди. Ведь главное – быть честным, не торговать водкой из бардачка и научиться быть счастливым.*

**Диалог из кинофильма «Легенда номер 17»**

Мне кажется, одна из главных и больших проблем у нас в стране – что много, очень много людей нечестно делают свое дело. Не в том смысле «нечестно», что кого-то постоянно обманывают, хотя хватает и таких, а в том плане, что не хотят профессионально развиваться, не работают над собой, чтобы становиться лучше себя предыдущего, где-то подхалывливают, где-то недорабатывают, где-то обходят правила... Некоторые студенты нечестно учатся в вузах по специальности, некоторые учителя нечестно преподают, потому что им по барабану, что будет с их учениками после школы, некоторые родители нечестно воспитывают детей, предпочитая смотреть телевизор, вместо того чтобы заниматься ребенком, пока он не спит, некоторые продавцы воспринимают работу как временную, поэтому не считают нужным читать книги по продажам, а некоторые официанты не хотят быть клиентоориентированными, потому что не видят в человеке, сидящем перед ними, богатого олигарха, способного одарить их щедрыми чаевыми...

Это такая большая национальная беда в любой профессии. Я уверен, что читатель этой книги не такой человек, просто хотя бы потому, что взял ее в руки. Скорее всего, у вас есть запрос на профессиональное развитие и вы хотите найти здесь что-то, что поможет вам в этом. А это и есть честный подход. И я уверен, что вы найдете для себя что-то полезное, потому что человек, который находится в состоянии поиска, находит нужную ему информацию и в учебниках по химии, и в детских книгах, и в бортовых авиажурналах.

В той нецивилизованной бизнес-среде, которая у нас сложилась в начале 1990-х, было необходимо рвать, откусывать, распиливать, друг друга отжимать, и никто даже не думал о принципах «выиграл – выиграл», когда действительно каждая сторона позволяла бы другой немного выиграть оттого, что вторая сторона идет на небольшие уступки ради выстраивания будущих отношений. Иногда, когда я веду переговоры разного уровня, мне кажется, что та эпоха еще не закончилась. Люди любят отжимать, не думая о будущих отношениях, а ориентируясь только на сиюминутную выгоду. Это тоже я называю нечестным подходом к делу.

А вот честное отношение к делу, к профессии, к близким людям и к себе самому – это работать над собой и уважительно относиться к людям вокруг.

Когда мне было четырнадцать лет, я решил организовать свой первый бизнес.

Недалеко от дома, в котором я жил и который стоял на окраине небольшого военного

городка, мужики открыли автосервис. Он был достаточно кустарным, «вырос» из гаража, но мужики были мастерами своего дела, поэтому со временем они обеспечили себе непрерывающийся поток Клиентов. Так как мы все друг друга знали, а мне очень хотелось зарабатывать какие-то деньги, чтобы не дергать лишний раз родителей, я договорился с мужиками и открыл рядом с автосервисом автомойку. Мне кажется, это прекрасная сопутствующая услуга для людей, которые приехали заняться ремонтом авто, заодно помыть до сияния и блеска свой прекрасный автомобиль.

«Открыл автомойку» звучит, конечно, громко. Представляла она собой кусок фанеры, на котором было написано от руки «Автомойка», восемь ведер и большую коробку, разделенную на две части: в одной были мокрые тряпки и шампунь для машин, во второй – сухая ветошь, чтобы протирать автомобили наших Клиентов.

Мне удалось собрать команду дворовых друзей, нас было четверо, и жизнь начала налаживаться.

Откровенно говоря, мы на самом деле старались, тщательно намыливали машину губками, обтирали влажными тряпками, вытирали насухо до блеска следующей партией ветоши, которую честно стирали и сушили ежедневно. Я помню, с каким восхищением намывал свой первый в мире «мерседес» и как один богатый и веселый дядя попросил отмыть кабину его ЗИЛа, и мы дружной ватагой принялись делать это за двойную цену. У нас появились первые постоянные Клиенты, которые, скорее всего, просто хотели помочь пацанам заработать деньги, но нам не были известны их мотивы, и нас тогда это вполне устраивало.

Правда, во всем этом бизнесе была одна существенная проблема – возле автосервиса отсутствовал водопровод, поэтому после того, как мы вымывали машину, нужно было бежать с ведрами к дому метров пятьсот, забираться в подвал, набирать воду в ведра и мчаться обратно, а так как мы делали все это все вместе вчетвером, мы начали терять своих первых Клиентов, которые не могли нас застать на месте.

Бизнес-процессы нужно было срочно оптимизировать, так как сейчас каждый делал всё, и я решил, что обеспечивать всегда чистую воду должен кто-то один и мы будем по очереди отвечать за это. Трое моют машину, четвертый целый день бегает и снабжает нас чистой водой. Водонос меняется по очереди каждый день.

Это было гениально! Мы просто вышли на новый качественный уровень, но хватило нас, к сожалению, совсем ненадолго. А случилось следующее.

В дни, когда шли дожди, мы, естественно, не работали, так как наша «автомойка» находилась под открытым небом, но на следующий день, особенно если он был солнечным и мокрые дороги быстро высыхали, у нас был непрерывающийся поток автолюбителей, которые принципиально содержат своих железных коней в чистоте. Эх, жаркое было время и веселое. Тряпки, цветные губки, мыльная пена, солнечные зайчики, довольные водители с дешевыми сигаретами и золотыми зубами... Ничто не предвещало беды. К нам даже заехал один из местных авторитетных мужчин, ну и ему мы помыли машину с особой тщательностью.

Но после обеда авторитет вернулся крайне недовольным и, тыкая меня носом в свой автомобиль, как старшего на «моей» автомойке, начал, шипя сквозь зубы, спрашивать меня: «Что это за хрень?» А хрень действительно была. Его новая Audi оказалась в грязных разводах от наших тряпок. Когда влага окончательно испарилась с машины, на ней остались незамысловатые узоры, напоминающие верблюжьи тропы среди пустынных барханов. Мне толком нечего было сказать, кроме того, что это недоразумение и что мы вернем деньги и перемоем все бесплатно, но тут подъехал другой наш Клиент с такими же «прекрасными» разводами на машине и, тоже крайне недовольный, направился к нам.

Как оказалось позже, после того как мы полдня исправляли нашу некачественную работу и перемывали машину за машиной, один из нас крепко подвел весь коллектив. Это был дежурный водонос. Он оказался самым слабым звеном.

По дороге от автосервиса к тому месту, где мы добывали воду, была канава, а так как накануне прошел дождь, канава эта была заполнена дождевой водой. По сути, большая лужа и даже вроде бы прозрачная. И наш водонос подумал: «А какая разница, где брать чистую воду – из подвала или из этой канавы?» – и просто зачерпывал ведром из лужи воду и радостно таскал ее нам. Не подозревая подвоха, мы мыли машины этой прекрасной дождевой водой, а уже

после обеда начали получать «восторженные» отзывы от наших прекрасных Клиентов.

Я услышал о себе в тот день все, что мог услышать, и, честно говоря, это были заслуженные слова, а с водоносом пришлось расстаться не только в бизнесе, но и в жизни.

В маленьком городке репутация о моей «автомойке» среди автолюбителей распространилась очень быстро, и мой первый бизнес пришлось закрыть, так как больше желающих приезжать к нам и пользоваться нашими услугами не нашлось.

«Закрывать бизнес» обозначало сломать фанерную табличку и раздать ведра в те места, где мы их брали во временное пользование. Наверное, в то же время у меня и появилась татуировка «Честно – это выгодно», и с тех пор я стараюсь даже в жизни руководствоваться этим принципом.

В начале 2010-х годов недалеко от нашего офиса открылось кафе «100 секунд» с отличной маркетинговой задумкой, которая заключалась в том, что любого человека в этом заведении обслужат за сто секунд. Естественно, весь офисный поток пошел проверять новую точку общепита, и я был одним из первых. Кафе открыли, идея была классная, но реализация одна из самых худших, что я видел за всю свою жизнь. У обслуживающего персонала действительно получалось успевать все делать за сто секунд, но с каким пренебрежением они это делали, даже сложно описать. Хамство, разговоры сквозь зубы, грязная посуда, невкусные блюда, некомпетентный персонал... Это был кошмар. Книга жалоб и предложений моментально заполнилась жалобами и предложениями, но люди просто нечестно делали свое дело и их, видимо, все устраивало в этой жизни.

Что происходит с такими организациями в наше время? Ничего хорошего.

Я давал шансы этому кафе еще пару раз, но, по-моему, все становилось еще хуже, чем раньше. Как следствие, люди прекратили туда ходить, и кафе перестало существовать.

Я уверен, что время рвачей, отжимальщиков и непрофессионалов проходит и остается в прошлом, уверен также в том, что те честные действия и поступки, которыми руководствуются продавцы и представители других профессий, обязательно вернутся с благодарностью. В разной форме, через разное время.

Честно – выгодно жить, честно – выгодно работать, честно – выгодно продавать.

В начале 2016 года еще раз убедился в том, что и просто на бытовом уровне честность помогает как в жизни, так и в бизнесе. В январе я встретился со своим новым приятелем и серьезным российским предпринимателем, одним из первых лиц компании «Энергон» Романом Адушкиным, и он мне поведал следующую историю.

«В центре Москвы жить, конечно, хорошо, но беда бедой с парковками. Все эти крутые машины стоят впритирку друг с другом, и ни выехать спокойно, ни заехать нормально. С утра выезжал на работу, чувствую, царапнул немного автомобиль соседский, вышел, подумал, что делать. Очень торопился в тот момент, но и перед человеком неудобно же. Решил оставить записку под дворником: «Пощарапал вашу машину. Прошу прощения за это, звоните, все решим. Ваш сосед Роман» – и номер телефона.

Звонит мне сосед в обед и говорит: «Роман, ты молодец. Это хороший поступок. Машина – это железяка, с царапиной я сам разберусь, а с тобой, сосед, с удовольствием бы познакомился. Таких честных людей коллекционировать надо».

Встретились с ним вечером, посидели на кухне, подружились, и в процессе разговора выясняется, что это тот самый человек, от которого зависит решение по одному из наших самых крупных контрактов, и мои продавцы выйти на него не могли почти полтора года, и вот он сидит передо мной и рассказывает мне про рыбалку!

Мы с нашим удивленным руководителем отдела продаж через два дня после моего знакомства с соседом наведались к нему в офис, где нас встречали как больших гостей, устроили обзорную экскурсию, два часа детально и обстоятельно рассказывали о проекте, поили кофе с пирожными, как будто мы не продавцы, а инвесторы. Глаза нашего РОПа каждый раз округлялись при виде того, что я вот так запросто крепко и радушно обнимаюсь с тем, кого он считал «небожителем».

Честно – это всегда выгодно. Я и партнерам своим так говорю, и детям своим, и клиентам, и сотрудникам».

Мы с Романом еще много переписывались и общались на этот счет, и я, с его позволения, хочу его процитировать, потому что более близкого подхода, который я так же разделял бы на 100 процентов, пока еще не встречал.

«Понимаешь, эта тема даже еще более актуальна, чем те эпизоды, которые мы чаще всего вспоминаем. Это вообще бич современного общества. Почти каждый привык обманывать. Сначала в мелочах “для пользы дела”, дальше – больше. И уже не замечаешь, как это стало не просто привычкой, а второй натурой. А природа обмана начинается с чего? Правильно – с самого себя, то есть с самообмана, которым болеют многие...

У нас же часто как бывает? У человека что-то долго не получается или он просто тупо делает не то, что нужно... И кого он в этом винит? Правильно – заворовавшихся олигархов, чиновников и прочих. А если в истории этого человека есть эпизоды, когда с ним нечестно поступали партнеры, поставщики или прочие контрагенты, то так вообще можно потерять веру в себя и светлое будущее. И я такое встречал.

Кроме этого, уже другой аспект, как говорит моя жена: “У нас часто честность и доброту воспринимают как слабость”. И, конечно, стараются использовать это для своей выгоды. Но так поступает только слабый человек, который сам думает только о том, как бы его не кинули. Или старается при любом удобном случае продемонстрировать свое превосходство над более слабыми, разумеется, по возрасту, по силе и комплекции, по социальному или профессиональному статусу... Отсюда и понты, и стремление обзавестись всякими атрибутами преуспевающего человека: дорогие часы, костюм, машина.

Поэтому быть честным – это еще и быть смелым и сильным!

Заметь, ведь те люди, которых чаще всего ставят в пример, Наставники или Учителя, очень просты и скромны в желаниях, быту, общении, к ним не нужно искать особые подходы...

У меня вообще насчет этой категории сложилось такое правило, что ли: стараться жить так, как будто вокруг всем всё про тебя известно. И действия, и поступки, и даже мысли. Это даже круче, чем “за стеклом”. Зато представляешь, как все упрощается, когда знаешь, что тебе будет стыдно за то, что иногда хочется сделать, или подумываешь о чем-то, в чем сомневаешься, ты при этом представляешь, что это все станет достоянием всеобщего внимания... Вот после этого сразу приходит четкое и однозначное понимание, как именно нужно поступить. И сразу ясно – что хорошо, а что не очень. И так далее, и тому подобное...»

Вот и я так же считаю, как мой новый друг Роман. Потому что даже если как минимум каждый человек будет честно делать свое дело, просто совершать правильные поступки и иметь постоянный запрос на свое профессиональное развитие, то уже через десять лет и страна, в которой мы живем, перейдет на новый качественный уровень. Более того, я даже считаю, что именно в этом и заключается проявление патриотизма. Не просто флагами размахивать на улицах и кричалки кричать, а стараться быть самым лучшим таксистом в мире, или учителем, или продаваном.

**«Честно – это выгодно».** Одна из любимейших татуировок у меня. Рекомендую ее и себе нанести. Польза точно будет.

### 13. Нам нужно решение Клиента. Любое!

*Через знакомых торговцев Чичваркин вышел на спекулянта Лешу, который научил будущего владельца «Евросети» основам торговли. Это был опытный предприниматель. Он занимался спекуляцией всю свою сознательную жизнь и три раза сидел за это при старом режиме. Чичваркину он казался сказочно богатым: у него был «москвич» с тюнингом. Хотя Леша разговаривал исключительно матом, понять его главный постулат было нетрудно. «Если тебя посылают на х..., это нормально. Тебя должны послать на х... сорок девять раз. А в пятидесятый раз должны согласиться. Если тебя из ста раз посылают*



*девянсто девять, значит твой бизнес на грани рентабельности. Если из ста раз соглашаются три раза, значит у тебя все в порядке и ты занимаешься тем, чем надо», – так наставлял Леша Чичваркина.*

*Чтобы научить Чичваркина ничего не бояться, Леша привел его на рынок и дал задание: продать партию водки по цене на 10 процентов выше рыночной. «Бери бумажку, напиши “послал на х...” и ставь крестики», – сказал Леша. Чичваркин подходил к каждой палатке и предлагал дорогую водку. Одни вежливо отказывались, другие действительно посылали на х... Но и в том и в другом случае Чичваркин ставил крестик. Когда их набралось чуть больше двадцати, кто-то неожиданно заинтересовался товаром. Сделка состоялась – Леша поставил партию водки по завышенной цене, а Чичваркин получил небольшой процент.*

#### **Максим Котин, «Чичваркин Е...гений»**

Есть такие люди, которые не могут принять решение в силу разных обстоятельств: он просто неуверенный в себе человек, он ждет, что кто-то примет решение за него, он бесконечно пытается взвесить все за и против, он в принципе ждет момента, когда решение уже не надо будет принимать, и так далее. В продажах самые тяжелые Клиенты именно такие. Я их называю ниданинетами.

Очень ярко мне рассказывал историю про продажу билетов на один из моих управленческих мастер-классов в начале лета 2016 года мой хороший товарищ Тимур Аров из Ростова-на-Дону.

«Звоню одному руководителю, знакомлюсь с ним, рассказываю все про тебя, он читал твою книгу и проявляет активный интерес к семинару. В итоге говорит: “Вы увидите деньги на расчетном счете завтра, я оплачу через двадцать минут”. Проходит день, денег нет. Я ему звоню снова, он: “Да-да-да, я уже иду оплачивать, вчера не успел”. История повторяется и через день, и через два, и через три. Каждый раз одно и то же: “Ой, вчера работа засосала, вот буквально тридцать минут, и я оплачу”. В итоге при очередном звонке я его спрашиваю: “Вы надо мной издеваетесь? Или проверяете меня? Я что-то никак не пойму. Вы же руководитель! Вы точно умеете принимать решения! Ну, скажите: нет, я не могу пойти на мастер-класс в этот раз, но в следующий обязательно буду”. Он мне: “Вы знаете, давайте так и сделаем. Я пойду в следующий раз”. Я же понимаю, что он изначально не мог решиться пойти, иначе деньги перевел бы сразу, но почему он не мог мне сразу это сказать? Зачем динамить-то и говорить, что вот-вот оплатит?!»

Я понимаю негодование Тимура, потому что он ждал ответа этого Клиента, тратил силы и время на переговоры *вместо* того, чтобы работать с другими Клиентами. И в данной ситуации я полностью поддерживаю позицию Тимура: он сделал так, чтобы Клиент принял решение. Любое. Для того чтобы высвободить свое время под работу с другими потенциальными участниками мастер-класса. В этом и заключается одна из основных задач продавана – сделать так, чтобы Клиент принял решение.

Когда я был директором по продажам, то больше всего не любил, когда мои дорогие продаваны накапливали себе клиентские базы ниданинетов и сидели, страдали вместе с Клиентами, которые не принимали решение. Вроде бы есть у него в работе пятьдесят потенциальных наших пользователей, но продаж нет, так как все «думают» или ждут чего-то.

И, безусловно, Клиенты здесь ни при чем. Клиенты все хорошие. Они становятся ниданинетами только в том случае, если продаван позволяет им это сделать.

Поэтому нужно взять эту базу в пятьдесят Клиентов и добиться решения от каждого из них. И если Клиент откажется от потенциального сотрудничества – это тоже будет решение, и это хорошо! Потому что отрицательный результат – это тоже результат! И это гораздо лучше, чем его отсутствие. Мы просто временно перестаем работать с таким Клиентом и начинаем искать другого вместо него.

Неопытные продавцы спросят меня: «А если у меня откажутся от сотрудничества сорок

Клиентов из пятидесяти? Что же в этом хорошего?» А я отвечаю: «Все в этом хорошее! Во-первых, мы не будем пребывать в иллюзии, что у нас большая потенциальная клиентская база. База эта нерабочая или мертвая. Когда мы это поймем, то у нас уже булки будут сжиматься по-другому и мы начнем искать себе новых Клиентов. А во-вторых, не все же откажутся, часть Клиентов согласится с нами работать, и мы им сможем продать. Опять же, только потому, что мы попросили их принять любое решение».

Это очень удобно – накапливать себе в клиентской базе лидов. Вроде бы и работа идет, и всем звонишь, и CRM заполняешь – имитация бурной деятельности происходит, постоянно чем-то занят... А продаж-то все нет и нет.

Такую работу я называю сканированием.

Смотрите, как часто это бывает на практике: поехал наш продавец к Клиенту, узнал все у него про компанию, про Клиента самого, про то, как обстоят дела, про вопросы, которые у Клиента периодически возникают, даже презентацию наших продуктов сделал.

Потом возвращается продавец в родной офис и рассказывает мне все, что он про Клиента узнал. И если, кроме этого, он больше ничего не сделал, значит продавец сработал плохо. Ибо он был сканером. Он отсканировал ситуацию у моего Клиента и просто мне ее передает. А в чем тогда смысл его работы? Мне высокооплачиваемые сканеры не нужны. Мне нужны ребята, которые могут проводить с Клиентами коммерческую работу, могут предложить купить, могут получать от Клиентов отказы и иногда оплату. И тогда я буду доволен своими бойцами и буду хвалить их. А если человек даже не пробует нарваться на потенциальный отказ и суть его работы заключается в бесконечном собирании информации о Клиентах и передаче мне этой информации, то я буду крайне недовольным. Это не работа продавца. Это сканирование.

Конечно же, огромную роль в формировании базы лидов играет личность руководителя отдела продаж. Некоторых РОПов устраивает имитация бурной деятельности их подчиненных, так как со стороны есть иллюзия, что в отделе продаж идет движуха.

Однажды у одного из моих РОПов возникла именно такая ситуация: вроде бы все люди при деле, но глаз, как говорится, замылился, и он перестал чувствовать, что продавцов заносит больше в сторону «поговорить» с Клиентом, чем провести коммерческую работу. Как следствие, планы продаж не выполнялись уже третий месяц.

Когда я вник в то, что происходит, я ему говорю:

– Дружище, вот тебе перечень фамилий продавцов, которые у тебя работают в отделе. В каждой строчке фамилия, а в каждом столбце новый день месяца. В конце каждого дня ты должен рисовать напротив фамилии продавца символ. Если продавец получил отказ или согласие Клиента с нами работать, рисуй монетку. Это значит, что ты создаешь такие условия, в которых твои подопечные выстраивают правильную работу с Клиентами, они получают результаты. А если продавец был сканером, рисуй напротив фамилии пустое ведро.

– Почему пустое ведро? – спросил меня РОП.

– Потому что после нашей встречи с Клиентом ничего не изменилось, как будто туда ездил не наш великий продавец, а человек другой профессии, а может, и не человек вовсе. Давай решим, что символом такой работы, которая нас не приближает к сделке, будет пустое ведро.

РОП улыбнулся, мы пожали друг другу руки, и после этого разговора у него в отделе началась другая жизнь. Правда, для этого пришлось каждому из продавцов нанести на предплечье татуировку «**Нам нужно решение Клиента. Любое!**» и, конечно же, объяснять как на своем примере, так и на примере того же Жени Чичваркина, что все отказы Клиента от сотрудничества с нами – не критичны. Критичны Клиенты, которые динамят нас изо дня в день, мы верим в то, что они нам когда-нибудь заплатят, и делаем на них ставку, *вместо* того чтобы искать новых потенциальных Клиентов.

Кстати, в следующие три месяца результаты этого отдела были лучшими из результатов всех семнадцати отделов продаж, которые были у меня в подчинении. И это произошло совсем не случайно.

## 14. Мы на равных

*Все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах. Они наделены разумом и совестью и должны поступать в отношении друг друга в духе братства.*

**Статья 1 Всеобщей декларации прав человека. Принята резолюцией 217 А Генеральной Ассамблеи ООН от 10 декабря 1948 года**

Все равны мы перед смертью,  
Всех разит ее копьё,  
Лучше славная кончина,  
Чем позорное житье.

### Шота Руставели

В 2008 году моя супруга находилась в поиске нового места работы. Мы с ней избрали в качестве тактики поиска работы технологию активных продаж, поэтому не просто размещали резюме на HH или Superjob, а заходили на сайты интересных нам компаний, внимательно изучали раздел «Вакансии» и, даже если интересной нам вакансии у них не было, писали кастомизированное письмо типа «При возможности прошу рассмотреть меня на не открытую у вас вакансию, как только она откроется». Тактика сработала успешно, и уже через месяц супруга работала в достаточно серьезной компании, входящей в топ-5 организаций в своей отрасли.

За этот месяц поиска работы она посетила с десятков собеседований, и одно из них крепко запало в мою память. Это было финальное (по-моему, третье) собеседование в одной из компаний Москвы, и на встрече был сам коммерческий директор. Со слов жены, он был не очень приятным человеком: с красным лицом, бегающим взглядом, влажными ладошками и немного подергивающейся шеей. Так как мы еще долгое время вспоминали это интервью, я даже прозвище ему придумал. Может быть, это прозвучит достаточно обидно, но, на мой взгляд, это слово очень хорошо отражает не только его физиологические особенности, но и коммерческие принципы. Я назвал его Потник.

Помимо него на финальном интервью были еще двое его коллег, должно быть подчиненные. Наш персонаж больше говорил, чем спрашивал, скорее всего играя на публику, но в итоге задал свой, видимо, коронный вопрос.

– Вот вам ситуация. Вы приехали к Клиенту на ключевые переговоры с лицом, принимающим решение. До этого переговоры вели очень долго, больше года. Клиент крупный, серьезный и денежный. Надо сказать, что только одно вознаграждение за этого Клиента составит столько, что вы сможете не работать после этого шесть месяцев, – в это время Потник ехидно улыбнулся и посмотрел на своих коллег, которые тоже растянули рты в улыбке. – И вот, лицо, принимающее решение, говорит: «Нас устраивают условия вашего договора, ваша компания и ваша работа. Но есть одна деталь, и для меня этот вопрос принципиален: мы оплатим вам счет только в том случае, если вы мне почистите ботинки». Ваши действия, товарищ кандидат?

Товарищ кандидат округлила глаза и сказала, что чистить ботинки, конечно же, не будет.

– Почему это? – спросил ее Потник.

– Потому что это потеря репутации, над которой трудилась организация, интересы которой я представляю. Если мы будем унижаться перед Клиентами, то совсем скоро по всему рынку о нас пойдет дурная слава.

– А вот тут ты и не права! – почему-то перешел на «ты» человек, который называет себя коммерческим директором. – Любой человек, который работает в продажах и может называть себя гордым именем «продажник», должен идти на все, чтобы заполучить Клиента! На всё, слышите меня, на всё!

В этот момент он раскраснелся, поднял руки и начал трясти ими над головой, как будто вызывал злых духов. Коллеги кивали ему в такт и чуть ли не аплодировали за страсть и

импозантность.

- Простите, а можно дополнительный вопрос задам? – спросила супруга.
- Задавай! – кинул ей Потник.
- Продавец должен идти абсолютно на все, чтобы заполучить Клиента?
- Я же сказал, ты что, плохо слышишь? *Абсолютно* на все!
- Пожалуй, нам с вами не по пути, – сказала товарищ кандидат и пошла к выходу.
- Это *нам* с тобой не по пути! Как ты вообще можешь работать в продажах! – кричал ей

в спину Потник, упиваясь собственным чувством абсолютного продажного совершенства.

Мне кажется, что именно этим и отличается «продажник» от продавана. «Продажники» – это те люди, которые могут продавать дьяволу всё, включая собственную репутацию, авторитет компании, совесть, Родину и душу. Продаван этого делать никогда не будет, потому что он олицетворяет честь, совесть, принципиальность и профессионализм.

«Продажнику» нужно «запихать» Клиенту как можно больше бонусов, скидок и «фантиков»; продавану нужно ежедневно работать над собой, чтобы научиться продавать без скидок.

И их видно сразу.

Когда с Клиентами работает «продажник», становится порой даже противно и стыдно за представителя нашей профессии: бесконечное лебезение, расшаркивание перед Клиентами и прислуживание даже в самые неподходящие моменты.

Когда с Клиентами работает продаван, он продает красиво, с чувством собственного достоинства, со вкусом, с позиции на равных.

Даже если перед нами сидит управляющий городской сети кинотеатров, директор самого крупного автоцентра, собственница всех фитнес-клубов города, унижаться перед ними не надо. Безусловно, это люди, которые сделали себя сами, по праву занимают свои позиции, представляют собой экспертов в своей сфере деятельности и в отрасли, но чистить им за это ботинки...

Уверяю вас, им будет гораздо приятней иметь дело с профессионалами, которые опрятно одеты, отлично знают свой продукт, его преимущества перед конкурентами, знают все выгоды, которые получит Клиент, и самое главное – будут общаться с ними со своей экспертной позиции.

Эксперт по управлению сетевыми кинотеатрами и эксперт по продажам.

Профессиональный управленец фитнес-клуба и профессиональный продавец.

Зубр региона среди всего автомобильного бизнеса и зубр продаж в своей отрасли.

С зубром всегда приятней иметь дело, чем с потником. По крайней мере, мне так кажется.

В очередной раз хочу подчеркнуть, что все, что я здесь пишу, это не истина в первой инстанции. Это исключительно мое субъективное мнение. Я за то, что человек должен искренне гордиться своей профессией, нести ее принципы с высоко поднятой головой и бесконечно работать над собой, чтобы его воспринимали как эксперта в своем деле. Чтобы с ним можно было общаться на равных.

Я признаюсь сейчас в одном очень плохом поступке, когда я был не прав. То есть это не та история, в которой с меня можно брать пример. Наоборот, так поступать строго воспрещено. Хотя, если честно признаться, этот эпизод своей жизни я прокручивал перед глазами сотню раз, и, оказавшись я снова в тот день и в том же месте, я бы снова поступил точно так же.

Случилось все уже тогда, когда я был лучшим продавцом компании, в которой работал. Лучшие должны всегда подтверждать свой статус не только понтами, коих у меня было немерено, но и делами, поэтому меня периодически направляли вытаскивать тяжелые сделки или удерживать серьезных Клиентов.

И вот достается мне следующая задача: есть организация, в которой потенциальные пользователи нашего продукта очень лояльно к нам расположены, давно хотят с нами работать, но их директор в очень грубой форме всех разворачивает и отправляет туда, куда обычно отправляют в не самых приятных жизненных ситуациях. У нас было несколько попыток выхода на него, но все закончилось безуспешно – наши сотрудники не справлялись с задачей.

Перед тем как к Клиенту поехать, я навел о нем все возможные справки, поговорил и с сотрудниками, которые были посланы директором, и с потенциальными пользователями,

которые хотели с нами работать и в самом мягком варианте называли своего босса «неадекватным». В итоге, набросав все возможные сценарии развития событий и крепко настроившись на серьезные переговоры, я поехал к директору.

Постояв перед его дверью, я выдохнул, досчитал до десяти и вошел.

– Здравствуйте, Иннокентий Смоктунович, меня зовут Максим Батырев, я ведущий специалист компании «Что делать Кон...»

Но даже представиться я не успел, потому что, сопровождаемый диким ревом «Да как же вы меня за...», в меня полетел... телефон. Не мобильный, а такой стационарный телефон с трубкой, которая подсоединена к самому аппарату проводом-спиралькой. Мне показалось, что я попал в фильм «Матрица», потому что до сих пор вспоминаю элегантный полет этого телефона, как в замедленной съемке. Летел он красиво и врезался в стену возле меня. Признаюсь, я не думал, как лучше поступить в этот момент. Я не думал, задать ли ему вопрос типа: «Вас наверняка что-то смутило в моих словах. Давайте поговорим об этом?», или сделать комплимент типа: «Как здорово, что вы с самого начала решили расставить все точки над і». Во мне что-то щелкнуло, я наклонился, взял этот телефон в руки, посмотрел на него и... отправил его обратно.

Видели бы вы лицо Иннокентия Смоктуновича в этот момент...

Безусловно, я не продал. И, конечно, так делать не надо. Но знаете, что интересно? У нас потом состоялся диалог, мы разговаривали минут двадцать, очень конструктивно и даже пожали друг другу руки. И во время этого диалога мы с ним абсолютно точно были на равных. Вышел я от него с новой дымящейся татуировкой: «**Мы на равных**».

Спустя две недели мне звонили его сотрудники и благодарили, спрашивали, что я такого сделал, что Иннокентий Смоктунович перестал ругаться матом на подчиненных, но я не признался. Ничего я такого не делал. Иннокентий Смоктунович сам до этого дошел.

Если вы действительно много работаете над собой, пытаетесь стать истинным продавцом, то никто не может быть выше или ниже вас. Нужно как минимум уважать друг друга в переговорах, ведь именно с этого начинается та самая продажа, при которой все выигрывают.

И я действительно верю в то, что репутация компании, ее авторитет на рынке и доброе слово в ее адрес стоят гораздо большего, чем сиюминутная сделка, совершенная из-за того, что кто-то кому-то почистил ботинки.

## 15. Продавать нужно только то, что ты должен продавать

*За двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь.*

**Русская народная пословица**

*Когда делаете сразу много дел при выполнении домашних заданий, вы быстрее устаете. Каждое переключение внимания отнимает силы, хотя такие переходы кажутся мелкими, усталость от них накапливается, и в результате вы тратите больше энергии, чем нужно. Кроме того, вы хуже запоминаете материал, делаете больше ошибок, и даже то немногое, что вам удастся выучить, хуже поддается стыковке с другими контекстами. Типичный отрицательный пример: студенты, пытавшиеся заниматься сразу несколькими делами во время классных занятий или выполнения домашней работы, стабильно получали более низкие оценки.*

**Барбара Оакли, «Думай как математик»**

Февраль 2008 года. На рынке пока еще все нормально, хотя первые признаки наступающего кризиса уже начинают проявлять себя в разных формах. В целом работа кипит, бойцы задорно разъезжают по Москве и области, ведут переговоры, получают отказы, продают, по факсу отправляются счета, по почте – коммерческие предложения, жизнь в отделе продаж кипит, и это хорошо.

В середине февраля от одного из Клиентов, к которому мы уже неоднократно ездили,

поехала одна из моих молодых, но крайне талантливых сотрудниц, которую я всю жизнь называл по отчеству – Валерьевна. Клиент этот был очень капризным и никак не хотел даже рассматривать приобретение нашего продукта, хотя каждый раз с удовольствием с нами встречался и пытался продать каждому моему продавцу свой товар, а именно – шкатулки. Есть такие женские шкатулки-трансформеры для разных мелочей. Ее раздвигаешь, открывается куча ящичков, отделений и маленьких ниш под бижутерию, косметику, пуговицы и прочие женские мелочи. Уверен, каждый такие шкатулки видел.

Валерьевна зашла с мороза румяная и с каким-то женским коварством в глазах. Мне, конечно же, стало любопытно, в чем причина этой ее искры, и я позвал ее к себе, чтобы она рассказала о встрече с Клиентом:

– Как встретила, Валерьевна?

– Все отлично. Я ему продам, – хитро улыбнулась Валерьевна, и было видно, что в этот момент она была довольна собой.

– Это здорово. Раз шесть уже там были, и никак у нас не получалось даже подступиться к продаже. Почему ты решила, что продашь? Расскажи!

– Ну, этот товарищ очень непростой. Он и слышать ничего не хочет про то, чтобы тратить деньги. Говорит, что сейчас у него нет ни одного продавца в штате и поэтому проблемы с продажами и, как следствие, у него нет денег.

– Так, а что про наш продукт говорит? Почему решила, что у нас купит? Я пока не очень понимаю, – мне становилось все интересней и интересней.

– Я придумала обалденную схему продажи. И я продам ему! Да, я сделаю так, чтобы у него не было шансов не купить, – Валерьевна напоминала Жанну д'Арк, и ее ничто не могло остановить в ее решимости. Только способ ее продажи я пока так и не понял.

– Дорогая моя, давай по порядку. Я не совсем понял твой план.

– Ну, смотрите, у него нет продавцов, поэтому нет денег, так? – спросила Валерьевна.

– Не так, конечно. Деньги есть у всех, просто он на нас не готов тратить, – ответил я.

Но, не обращая внимания на мой ответ, Валерьевна продолжала рассказывать мне про свой гениальный план дальше.

– Так вот, если я помогу ему продать его шкатулок как раз на сумму наших услуг, то он готов эти деньги нам перечислить! – радостно сообщил мне мой молодой, но очень талантливый сотрудник.

– Стоп, стоп, стоп! – остановил я ее. – Так дело не пойдет. Ты должна продавать «КонсультантПлюс», а не шкатулки, поэтому меня это не устраивает. Давай придумаем с тобой другой план.

– Да погодите вы! Все очень просто! – перебила меня Валерьевна.

Я замолчал и решил, набравшись терпения, дослушать своего бойца до конца.

– Так вот. Все будет достаточно просто! Потому что скоро что? – спросила меня Валерьевна, хитро заглядывая в мои глаза.

– Что? – ошарашенно спросил я.

– Скоро! Восьмое! Марта! – гордо отчеканила Валерьевна.

Ее гениальный план заключался в том, что все офисные мужчины будут искать подарки своим родным женщинам, да и коллегам на 8 марта, и тут как тут появится она со шкатулками и решит такую острую проблему своим предложением.

– От этого выиграют все! – говорила она. – Я продам Клиенту наш продукт, Клиент получит деньги, наши мужчины решат вечный вопрос, что дарить женщинам, а их женщины будут благодарны мне за такие прекрасные подарки.

– Валерьевна, я не хочу, чтобы ты делала это. Клиент хочет нас отжать и очень здорово устроился: он нашел себе продавца в моей компании, и я далеко не уверен, что, даже если ты продашь его шкатулки, он потом заключит с нами нормальный договор и будет работать всю жизнь. Поэтому я не разрешаю тебе этим заниматься.

Но Валерьевна была не только молодым, но и очень талантливым сотрудником и уговорила меня дать ей шанс попробовать. Тогда я подумал, что дам ей возможность ошибиться самой, и пусть в начале своего пути она наступит на эти грабли, чтобы потом таких ошибок больше не совершать. Ну а если она действительно продаст, тогда я готов был

расписаться в том, что ошибался и был не прав.

Продать нужно было около семидесяти шкатулок. Надо сказать, что они были достаточно громоздкими, не помещались в стандартный пакет или портфель и мне даже было каждый раз грустно смотреть, как она привозит их небольшими партиями в офис и продает без наценки своим коллегам.

Думаю, вы догадываетесь, что я подарил на 8 марта в том году своим супруге и маме.

Рабочее место Валерьевны превратилось в небольшой склад, в отделе постоянно сновали разные люди, и все это напоминало скорее рынок, чем отдел продаж консалтинговых продуктов и услуг. Люди рассматривали, крутили шкатулки в разные стороны, проверяли, как работают механизмы, а измученная Валерьевна держалась бодрячком и не хотела отступать от своего плана.

Надо отдать ей должное – она продала все шкатулки. Потому что она была не только молодым, но и очень талантливым сотрудником, который потом сделал себе отличную карьеру в компании. Но это был первый и последний случай, когда она поступала подобным образом. Потому что, когда она передавала Клиенту деньги за эти шкатулки, ожидая, что он этими деньгами оплатит наш счет, он попросил у нее неделю отсрочки, а потом еще три дня, а потом еще неделю, а потом сказал, что у него не получается. Продажи не было. И, как мне кажется до сих пор, быть не могло.

По-русски это называется – кинул. Или развел. Как кому удобно.

Ну а самое страшное, что происходит в такие моменты – сотрудник решает, как продать товар Клиента вместо того, чтобы продавать свой. Вместо!

Я верю, что любой сверхрезультат работает в том случае, когда человек направляет всю свою энергию на дело, которым он занимается. Допустим, продаван реализует свой товар с искренней страстью и одержимостью, он влюблен в компанию, в продукт и занимается только этим делом. И тогда, если повезет, у него будет много-много довольных и счастливых Клиентов и хорошие денежные премии за работу.

А если же продавец начинает расплываться и заниматься чем-то еще, допустим калымить в MLM<sup>5</sup>, его энергия начинает тратиться не на одно дело, а на несколько. И ни в одном из этих мест сверхрезультатов не будет.

Я знаю таких людей, но я не понимаю стратегии «отовсюду по чуть-чуть», я и софтовые программы буду продавать, и икрой в офисе «для своих» приторговываю, и билеты в Большой театр могу достать, и ногти покрасить на дому, и ИП зарегистрировать. Как по мне, так лучше быть лучшим в одном деле, которым ты занимаешься по-настоящему. По крайней мере, это честно.

А продавать что-то еще как минимум некрасиво.

У меня есть знакомый продавец, который пытался мне продать сигнализацию и другие системы безопасности для помещений. Мы с ним долго разговаривали, и в итоге я отложил решение на неделю. Как только он услышал отказ, то улыбнулся и шепнул мне на ухо фразу: «А коньячок, виски интересуют? У меня знакомые на таможне работают, конфисковали большую партию, по половине от закупочной цены отдаем».

Не захотелось мне с ним работать после этого. Ну, вот не доверяю я продавцам, которые таким образом предают свой основной товар, подкалымливая на стороне.

Однажды я узнал, что один из моих руководителей отдела, которая сидит в дальнем конце офиса, приторговывает прямо на рабочем месте всякими мазями и другими средствами народной медицины из далекого Таиланда. Кто-то скажет: «Ну и что тут такого? Хочешь жить, умей вертеться!» А я запретил ей это делать в стенах офиса, потому что... Потому что она не выполняла свои нормативные показатели.

Зачем ей это делать, если она нашла способ подработки? Ведь в таком случае можно не тратить силы на достижение нужных мне показателей и быть сытой, довольной и счастливой. Получать оклад за нахождение на рабочем месте в моей компании, а процент от продаж получать от продаж тайской косметики. Удобно же?!

---

<sup>5</sup> MLM (англ. multilevel marketing) сетевой, или многоуровневый маркетинг. *Прим. ред.*

В общем, я считаю, что настоящий продаван должен нанести себе татуировку **«Продавать свое и только свое!»** и руководствоваться ей в работе, честно и самоотверженно защищая интересы своего продукта или услуг своей компании.

У меня есть такая татуировка, каждый раз она пульсирует, когда я дома вижу ту самую шкатулку, которую купил у своего молодого, но очень талантливого продавана.

## 16. Продажа начинается после первого «нет»

*Денег нет, но вы держитесь.*

**Д. А. Медведев**

Скорее всего, я не буду оригинален, но нам необходимо бороться с теми сомнениями и возражениями, которые рождаются в голове у нашего дорогого и любимого Клиента.

Никто никогда не будет сразу после презентации наших прекрасных товаров и услуг доставать из сейфа пачку денег и радостно запихивать их нам в карман. У людей должны быть сомнения, и они их высказывают в виде возражений: «Дорого», «Нет денег», «Директор не хочет ничего покупать», «Приходите после кризиса» и так далее.

Когда я был молодым бойцом, мне этого Клиентского ответа было достаточно, чтобы схватиться за него и, радостно им размахивая, прибежать в офис к своему руководителю Н. А. и гордо ей заявить, что у Клиента нет денег, злой директор или все его контрагенты должны ему оплатить ранее выставленные счета, а он не может дождаться ни копейки. И еще добавить что-нибудь от себя типа: «Ему даже есть нечего, сидит с мешками под глазами», и самому при этом сделать глаза, как у Кота в сапогах из мультфильма про Шрека. Это очень удобно – быть эдаким передатчиком возражений Клиента своему руководителю.

Ну а что? Это же не я не продал, а Клиент не купил по объективным причинам! Это, кстати, очень удобная продаванская позиция: «Я молодец, все показал, рассказал, расхваливал наши продукты и дополнительные сервисы, но мне просто не повезло, Клиент такой попался, нет денег у него, нет...»

В книге «45 татуировок менеджера» я писал, как меня чуть не уволили в самом начале карьеры за непрохождение испытательного срока, и я начал цепляться к самому сильному продавану Лехе, который за пару бутылок пива согласился мне поведать секреты продаж. Один из них был как раз про первое возражение Клиента.

Послушав меня, он сказал, что я очень здорово приспособился: после того как была проведена презентация, я дожидался первого возражения Клиента, которое одновременно становилось для меня доказательством, почему я не смог продать, и на этом успокаивался.

– А продажа начинается после первого «нет», дружище! – сказал мне Леха.

– В смысле? – не понял я.

– В смысле, что прийти к Клиенту в офис, показать наш продукт и рассказать про товар может любой, абсолютно любой человек. Но после первого возражения идут дальше только продаваны. Обычным людям этого возражения хватает, чтобы в очередной раз обвинить компанию в плохих продуктах, продукт – в неочевидных выгодах, а экономику страны – в стагнации, выгородив тем самым собственное эго.

Так мой старший товарищ Леха нанес мне еще одну свежую татуировку **«Продажа начинается после первого “нет”»**.

Когда ты начинаешь понимать свою проблему, то по крайней мере пробуешь ее устранить, поэтому я начал искать алгоритмы и способы работы с возражениями Клиента, коих за все время деятельности продаваном накопил около двадцати, а в итоге придумал свою модель.

Главное, что я для себя решил спустя несколько месяцев работы, что возражения – это подсказки, поэтому воспользовался методикой, описанной в одной из книг по продажам, и просто выписал себе на картонную карточку несколько самых распространенных отказов Клиента, а напротив написал, что это возражение для меня означает. Например, на одной стороне – текст *«У меня уже есть правовая система от ваших конкурентов»*, а на другой – перевод *«Я не вижу принципиальной разницы между вашими продуктами и продуктами ваших*



конкурентов» и так далее.

Еще спустя несколько месяцев я сделал приписку к началу каждой фразы: «Дорогой продавец, объясни мне, пожалуйста».

И сейчас на своих мастер-классах тоже учу тех ребят, которые работают с Клиентами, чтобы каждое возражение проходило в мозгу продавана через специальный продаванский трансформатор и преобразовывалось в подсказку. Когда есть в голове продаванский трансформатор, ты не хочешь прервать переговоры, забрать это возражение Клиента с собой в офис и потом передавать его своему РОПу, ты продолжаешь бороться и идти до конца.

Ну вот, смотрите, например, Клиент говорит: «У меня уже есть неуспешный опыт размещения рекламы. Больше не хочу», а продавец пропускает эти слова через волшебный трансформатор и слышит: «Дорогой продавец, объясни мне, пожалуйста, почему я снова должен довериться и где мои гарантии, что на этот раз я почувствую эффективность размещения рекламы».

Или «Мой муж отказывается платить такие большие деньги за косметические процедуры» можно, опять же, пропустить через продаванский трансформатор и получить на выходе: «Дорогой продавец, объясни мне, пожалуйста, какие аргументы я могу использовать для супруга, чтобы он выделил мне деньги из семейного бюджета на ваш прекрасный SPA-салон».

В таком случае у продавана возникает внутреннее желание продолжать диалог и пробовать защитить надежность и выгоды нашего предложения. Хотя я понимаю всех продавцов: иногда так хочется поверить Клиенту и отпустить его с его возражением восвояси. Но нельзя. Нельзя так делать. Твоя обязанность – отрабатывать возражения.

Сейчас я со своей командой сам помогаю другим компаниям настраивать системы управления продажами и вижу, что очень многие продавцы в разных бизнесах занимаются просто просеиванием рынка, то есть они *не* продают. Звонят Клиенту, предлагают что-то купить, Клиент отказывается, они кладут трубку и звонят следующему. Как сквозь сито просеивают рынок и ищут тех, кто захочет купить, кто захочет встретиться, кто захочет принять предложение. Или встречаются, рассказывают про свой товар, проводят презентацию, получают отказ Клиента и едут на следующую встречу. Я бы не стал называть таких людей продавцами, а тем более продаванами. Скорее это обзванивальщики, демонстраторы, презентаторы и так далее. Я сам был таким, когда не понимал, в чем основной смысл нашей работы.

Внутренний продавец рождается в тот момент, когда мы слышим возражение, зажмурив глаза, преодолеваем первое «нет» и двигаемся дальше.

Ну и, конечно, нельзя забывать, что наши Клиенты очень умные, они так же, как и мы, посещают тренинги, читают бизнес-литературу, смотрят обучающее видео на YouTube и учатся у сильных. Именно поэтому они и проверяют нас и иногда критикуют наши действия.

Клиенты имеют право сомневаться в наших словах, они имеют право капризничать и возражать нам, а иногда и просто проверять, сможем ли мы быть профессионалами и отработать их возражения.

После одного из своих мастер-классов в Казани я ужинал с одним из таких Клиентов, и он мне рассказывал, что после того, как ему первый раз предложили купить билет на мастер-класс, он специально начал сопротивляться, чтобы проверить, насколько качественно продавцы смогут отработать его возражение. Сознательно отказывал и оценивал реакцию, «играл» с продавцами и в итоге купил один из самых дорогих билетов. И это нормально. Клиент имеет стопроцентное право проверять нас – он же скоро будет нам перечислять свои кровные деньги. И он должен быть уверен, что переводит их не в шарашкину контору, а в серьезную организацию, которая сделает его жизнь лучше.

Возражения бывают разные. Одно из самых забавных я встретил в Ростове-на-Дону, когда спрашивал участников семинара, какие возражения они слышат от своих Клиентов чаще всего. Из зала мне выкрикнули несколько фраз, и одна из них была «Я боюсь!». Тогда я улыбнулся и спросил: «Что же вы продаете?» В ответ услышал: «Мы продаем подарочные сертификаты на прыжки с парашютом».

И даже в этом случае нужно посмотреть на свою продаванскую татуировку **«Продажа начинается после первого “нет”»** и через специальный трансформатор перевести для себя:

«Дорогой продавец, объясни мне, пожалуйста, насколько безопасно мне покупать твои подарочные сертификаты и что я получу в обмен на этот свой риск».

Конец ознакомительного фрагмента.

Прочитайте эту книгу целиком купив полную легальную версию.