

# СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности .....	7
Памятка читателю .....	9
Вступление: когда одних слов недостаточно .....	11
Пролог .....	13
Введение	
<i>Происхождение машины продаж</i> .....	17
Предисловие .....	21
Глава 1. <b>Секреты тайм-менеджмента миллиардеров</b> <i>Как максимизировать собственную продуктивность и помочь подчиненным сделать то же самое</i> .....	29
Глава 2. <b>Устанавливайте более высокие стандарты и проводите регулярные тренинги</b> <i>Как перепрограммировать свою компанию и заставить ее работать как превосходно отлаженный механизм</i> .....	45
Глава 3. <b>Проводите эффективные совещания</b> <i>Как с помощью рабочих семинаров улучшить все аспекты работы вашей организации</i> .....	65
Глава 4. <b>Становитесь блестящими стратегами</b> <i>Как в девять раз увеличить эффективность каждого вашего шага</i> .....	87
Глава 5. <b>Нанимайте суперзвезд</b> <i>Как ускорить рост компании, используя на каждом ее уровне талантливых сотрудников</i> .....	109

- Глава 6. **Высокое искусство привлечения лучших покупателей**  
*Самый быстрый и наиболее экономный способ добиться резкого увеличения продаж* .....137
- Глава 7. **Семь неотъемлемых правил маркетинга**  
*Активизируйте и зарядите дополнительной энергией свои усилия в области продвижения товаров и услуг* .....155
- Глава 8. **Лучше один раз увидеть**  
*Как привлечь больше клиентов, используя интересные и яркие зрительные средства, и какие ошибки чаще всего совершают при презентациях* .....203
- Глава 9. **Основные элементы привлечения лучших покупателей**  
*Ежедневная пошаговая тактика завоевания клиентов вашей мечты* .....227
- Глава 10. **Мастерство успешных продаж**  
*Чем глубже навыки, тем выше уровень продаж* .....253
- Глава 11. **Сопровождение клиента и искусство его удержания**  
*Как навсегда сохранить клиентов и резко повысить свои доходы* .....275
- Глава 12. **Все системы в действии**  
*Постановка целей, измерение эффективности и реализация генерального плана* .....297

## БЛАГОДАРНОСТИ

Что касается чисто деловой стороны вопроса, то хотелось бы поблагодарить Джея Абрахама; это отличный партнер, и я очень многому научился у него в сфере развития бизнеса; Джея Левинсона — за то, что подстегивал меня написать эту книгу (прошло уже 10 лет, Джей, но все же мне это удалось!); Наполеона Хилла за то, что воодушевил меня преодолеть злоклучения молодости, а также Говарда Линкера за то, что тот вручил мне книгу Хилла, тем самым изменив мою жизнь. Спасибо всем тренерам и наставникам, ведь я, словно губка, всю свою жизнь впитывал в себя знания и учился у всех — у Тони Робинсона, Майкла Гербера, Тома Хопкинса, Уэйна Дайера, Брайана Трейси, Дэнниса Уэйтли и т. д. Спасибо тебе, Чарли Мангер, за то, что впервые предоставил мне место, где я был волен проверять и перепроверять свои теории. Спасибо тебе, Дик Харрингтон, за то, что стал моим первым клиентом, когда я основал свою первую компанию; за то, что научил сознательно управлять ситуацией в крупных компаниях. Ты оказал на меня могучее влияние, был превосходным учителем; я тебе очень благодарен.

Естественно, мне хочется поблагодарить своего агента Лорин Риис за то, что она помогла мне создать броское резюме книги. Я благодарен своему редактору Адриенне Шульц, помогавшей мне отточить каждую фразу, каждую главу. Дополнения, сделанные Брюсом Сильвестром, оказались просто изумительными. Это один из самых основательных и вдумчивых людей, которых я когда-либо знал. Благодарю весь коллектив Portfolio — в том числе Адриана Закхайма, большого умницу, и Уилла Уайссера, преданного печатному слову, — работа с вами доставила мне истинное удовольствие. Хотелось бы также поблагодарить Кимберли Делани, главную опору проекта, которая помогла соединить воедино все материалы в превосходно структурированную книгу.

Что касается личной стороны вопроса, то я хотел бы поблагодарить своего отца, всегда учившего меня не бояться трудностей; мать, наделившую меня многочисленными дарованиями, в том числе в области искусства и музыки, и, самое главное, давшую мне веру в то, что я способен добиться всего, чего угодно. Спасибо моей второй матери, Джун, которая в непростые времена всегда была воплощением утонченности и обходительности. Ты помогла мне сформироваться как молодому мужчине, а также подарила мне брата и еще трех сестер, которых я просто обожаю. Спасибо моей жене Вики, которая всегда была для меня островком затишья во время шторма, а также моим детям, Джордану и Аманде, величайшим источникам надежды и радости.

Также спасибо всем моим друзьям, которые научили меня тому, как сделать мою жизнь лучше, — особенно Тому Шепарду (который, чтобы все понимали, для меня то же, кем был Сандэнс для Буча Кэссиди), Митчу, Скотту, Марку, Киту, Полу и Ральфу. Вы мои единственные самые верные друзья в этой долгой жизни. Я просто счастлив тем, что знаком с вами. Отдельное спасибо еще одному моему другу и духовному гению — Гейлу Двоскину.

Я также благодарю своего брата Тима за его неброскую, но для меня хорошо различимую красоту; сестру Вики — за ее негибачейший дух; Мартина (который, как я надеюсь, оправдает свой громадный потенциал) и, наконец, Стива. Я всегда буду признателен вам за то, что вы заставили меня оставить жизнь, которую я вел прежде, и направили на путь познания. Своими письмами вы зажгли в моей душе негаснущий огонь. Вы разбудили во мне дремлющие амбиции и заложили те первые навыки ведения телефонных переговоров, которые и по сей день дают мне возможность связаться почти с любым человеком на Земле. Я всегда буду помнить о добрых старых временах, например, о репетициях «Королей в Блумфильде». Я, наверное, никогда так больше не смеялся! Знайте: куда бы вы ни направились, если подумаете обо мне и улыбнетесь... (не хочу продолжать вашими словами, но вы знаете, как бы я выразился в этом случае).

## ПАМЯТКА ЧИТАТЕЛЮ

Я много раз слышал выступления Чета Холмса, и мне самому повезло с ним работать. Он настолько широко образован и так много знал о самых разнообразных вещах, что я начал потихоньку склонять его к написанию книги. Мне пришлось проявить немало упорства и решимости, прежде чем Чет наконец за нее взялся.

Сейчас, уже прочитав «Совершенную машину продаж», я испытал еще больше гордости за то, что все-таки убедил Чета облечь все это в письменную форму. С самого начала мне казалось, что в качестве темы для будущей книги он выберет одну из сфер своей компетенции. Я понятия не имел, что он сумеет объединить их все под обложкой одной мастерски сделанной работы. Я знал, что Чет — блестящий оратор. И еще что он отличный сценарист. Но, честно говоря, не думал, что мой друг вдобавок окажется и превосходным писателем, что он отчетливо продемонстрировал в этой книге. И не ожидал, что в сфере делового нон-фикшна Чет внесет тот же элемент сногсшибательного совершенства, которым отличаются его киносценарии, адресованные широкой публике.

Как автор 56 книг, я всегда выражал надежду, что надлежаще мотивированные и нацеленные на успех бизнесмены должны перелопачивать немало соответствующей литературы. Однако после прочтения книги Чета Холмса я понял, что, по сути, ее одной вполне достаточно для любого здравомыслящего бизнесмена. На этих страницах Чет раскрыл каждый значимый аспект бизнеса — причем большую часть представленной информации многие из вас раньше никогда не слышали. Но вам никогда не удастся обвинить Чета в поверхностном изложении. В книге содержатся глубокие истины, приводятся важнейшие, решающие детали, раскрывается личный опыт автора — все это

выгодно отличает ее от любой другой книги, стоящей на полке вашей персональной библиотеки или в книжном магазине.

Несмотря на то что Чет в совершенстве владеет карате, на страницах своего произведения он весьма сдержан. Учиться у него подобно постижению основ мастерства у преподавателя мирового класса — что неудивительно, так как он и есть преподаватель мирового класса. Эта книга останется классикой надолго — до тех пор, пока бизнес будет стремиться к увеличению прибылей, росту продаж и обретению благоприятных перспектив. Спасибо тебе, Чет, за то, что щедро вознаградил мое упрямство и целеустремленность, которые я проявил, заставив тебя написать эту книгу.

*Джей Конрад Левинсон,  
автор книги «Партизанский маркетинг»*

## **ВСТУПЛЕНИЕ: КОГДА ОДНИХ СЛОВ НЕДОСТАТОЧНО**

**К**огда Чет позвонил и сообщил, что написал книгу, а потом попросил меня взглянуть на нее, я подумал: «О, Чет, только не очередную книгу о продажах!»

Не поймите меня неправильно; если речь идет о коммерции, о продажах, то здесь Чет заткнет за пояс кого угодно.

Чет — просто мастер во всем, чем бы он ни занимался.

Чет досконально знает торговый цикл, систему продаж, позиционирование товаров, услуг и компаний, а также людей, которые все это создают и продают. Причем знает так, как и не снилось крайне немногочисленным настоящим знатокам торговли.

Но все-таки мне стало как-то нехорошо на сердце; показалось, будто на плечи кто-то взвалил тяжелую ношу, когда позвонил Чет и попросил просмотреть несколько глав из его новой книги и по возможности высказать что-нибудь хорошее по поводу прочитанного.

Но поскольку Чет мой друг и наставник, я, стиснув зубы, просто согласился. Хотя в глубине души понимал, что, каким бы классным специалистом по продажам Чет ни был, на свете очень мало тех, кто способен облечь мастерство в слова, а из слов сделать книгу, которую люди прочитают, а потом захотят прочитать снова, потому что эти самые слова подобраны и расположены так, что захватывают воображение и вдохновляют, как и любые превосходные истории.

Вообще, я опасался, что когда начну только читать книгу, то мне, как ни крути, придется-таки сказать ему правду. А она очень проста до примитивности: Чет, книги писать нелегко, но, черт побери, ты все равно проделал огромную работу. Есть немало вещей, в которых

ты хорошо набил руку; пройдет пару лет, и ты об этом даже не вспомнишь, боль от резкой критики уляжется, ты новыми глазами помотришь вокруг и начнешь жизнь с чистого листа.

Вот что пришло мне в голову сказать Чету, когда я начал знакомиться с материалом, который он мне прислал.

Но, Чет, вынужден признать: теперь ты стал еще и мастером писательского дела!

А вот что я говорю вам, дорогой читатель. Что Чет Холмс не только искусно владеет темой, которая раскрывается на страницах книги, но и знает то, что лежит намного глубже области продаж: Чет у известен, как работает мир слов. Он умеет рассказывать. Он знает, почему мир нуждается в отличных рассказчиках и почему компании, которые их лишены, не могут даже рассчитывать на то, чтобы поразить воображение своих клиентов, служащих, тех, кто вкладывает в них деньги. Каждый из них нуждается в отличной истории, они обожают слышать слова «Однажды, когда-то, в далекой стране...», с которыми нас давным-давно, много лет назад, родные укладывали спать. На страницах своей книги Чет учит вас рассказывать истории. И делает это лучшим из всех возможных способов: он рассказывает вам сначала одну историю, потом — другую, потом — еще одну, и так до тех пор, пока вы не почувствуете, что еще совсем немного, и он выдохнется. Но потом Чет выдает новую историю, которая намного лучше и интереснее всех предыдущих. И каждая из них вносит свой посильный вклад в то, чтобы книга «Совершенная машина продаж» помогла резко увеличить ваши продажи, если, конечно, вы достаточно разумны, чтобы следовать ее советам.

Итак, Чет, что мне сказать? Ты — мастер. И твоя книга — о мастерстве. Она бьет прямо в голову. Да, когда прочтешь действительно превосходную книгу, к этому уже добавить нечего. Кроме одного: великолепная работа, Чет! Спасибо тебе за возможность сказать это именно так.

*Майкл Гербер,  
писатель*



# ПРОЛОГ

**В**от вам вкратце текущая ситуация в мире бизнеса:

- каждые 3 минуты становится банкротом одна корпорация;
- каждые 32 секунды меняется руководство компании;
- каждые 15 минут меняется система контроля над компанией;
- в течение первых 10 лет своего существования разоряются 96% всех компаний;
- каждый год на рынке появляется 26 000 новых продуктов и марок;
- от 16 до 30% клиентов меняют свою приверженность торговой марке всего за один вечер — после просмотра рекламных роликов;
- 74% потребителей покупают товары не только любимых брендов;
- 29% покупателей не читают газет.

За последние 15 лет работы с тысячами компаний, в том числе с более чем 60 компаниями из списка Fortune 500, я стал свидетелем того, что в среднем затраты выхода на рынок стали втрое больше, чем раньше. Если в прежние годы, чтобы предстать перед клиентом, нужно было выложить всего \$100, то сейчас — уже \$300. Выросла стоимость каждого крупного рекламного носителя, включая телевидение, радио и газеты, в то время как глубина проникновения каждого из средств передачи информации уменьшилась. Теперь, когда выбор телевизионных каналов и радиостанций расширился как никогда, аудитория, которая раньше была сосредоточена в одном месте,

разбросана между сотнями медиаканалов. Новые технологии, например спутниковое радио и цифровое телевидение, дают возможность клиенту полностью избежать просмотра рекламных объявлений. Все это значит, что дотянуться до потребителя и наладить с ним контакты становится все труднее и труднее, а рынок, на котором вы работаете, отличается все более ожесточенной и яростной конкуренцией. Неужели кто-то думает, что станет легче?

Когда я провожу семинары у тысяч владельцев бизнеса, то сразу говорю, что могу помочь абсолютно каждому из них превратить свой бизнес в совершенную машину продаж. Причем они вполне могут ожидать быстрых результатов. Продажи многих компаний я удвоил всего за 12 месяцев. Дальше я продолжаю в таком духе: «Вы поймете все принципы, которыми я с вами поделюсь сегодня, потому что в них нет ничего, кроме логики. И вы с ними согласитесь. Вы поймете, что я прав и что эти принципы заработают и в вашем бизнесе... А вы тем не менее *не будете* их использовать». В этот момент в аудитории всегда раздается смех. Я же продолжаю: «Я называю это порцией реверсивной психологии. С ее помощью я побуждаю вас применять могучую силу для создания успеха из всего того материала, с которым вы ознакомитесь сегодня. И сила эта, друзья мои, заключается в упрямой дисциплине и решимости!»

Как оратор, выступающий вот уже в течение 15 лет, я имел удовольствие встречаться с тысячами владельцев бизнеса и директоров компаний. Многие подходили ко мне и говорили примерно следующее: «Знаешь, Чет, твои занятия и в самом деле мне помогли. Но должен сказать, что важнейший урок, который я усвоил, заключается как раз в упрямой дисциплине и решимости». Поэтому если вы станете применять идеи из этой книги к своему бизнесу в сочетании с упрямой дисциплиной и решимостью, то когда-нибудь тоже придете ко мне на семинар и поблагодарите за то, что ваша компания успешно бьет конкурентов, не требует вашего пристального внимания и приносит высокую прибыль. Короче говоря, вы настроите свой бизнес так, что он будет функционировать как превосходно отлаженная машина продаж.

Как вы становитесь мастером в каком-то деле? Как помогаете другим людям стать специалистами? Главный урок, который я постигаю вновь и вновь с тех пор, как стал еще мальчишкой учиться карате, заключается в том, что, чтобы по-настоящему овладеть чем-то, не нужно быть каким-то особенным или более одаренным,

чем другие. Мастерство есть прямой результат несокрушимой дисциплины и решимости. Как автор этой книги я обещаю, что вы узнаете, как достичь профессионализма в бизнесе и сделать вашу компанию самой лучшей, самой прибыльной и самой управляемой. Вы получите в свое распоряжение инструменты, с которыми станете мастером-профессионалом в трех важнейших областях: маркетинге, менеджменте и продажах. Профессионализм в каждой из этих дисциплин просто необходим для того, чтобы ваш бизнес работал как отлаженная машина.



# ВВЕДЕНИЕ

## *Происхождение машины продаж*

Когда мне исполнилось 15 лет, я решил несколько разнообразить тренировки, чтобы улучшить свои навыки в карате. У меня в спальне был высокий сводчатый потолок. Я прицепил к нему ремень из сыромятной кожи, к которому примерно на уровне груди прикрепил софтбольный<sup>1</sup> мяч. Замысел мой был таков: ударить по мячу, а затем постараться увернуться от него, заблокировать или ударить снова рукой или ногой, когда тот, изменив направление, полетит мне навстречу.

Когда я в первый раз рубанул по мячу рукой, тот быстро отскочил на длину веревки, а потом хлопнул меня по голове. В общем, все оказалось не так просто, как я думал вначале. Я пробовал самые разнообразные удары ногой — короткий боковой, задний с разворотом, прямой, но все без толку: мяч снова и снова отскакивал на длину веревки, а потом колотил меня по голове, локтям, плечам или груди.

Я непрерывно трудился несколько недель, но добился лишь незначительного прогресса. Через месяц я пару раз уже мог заблокировать мяч, не дав ему меня ударить. Через три месяца ежедневных упражнений я уже мог применить к мячу любое «оружие» своего тела — кулаки, ноги, локти, колени. Я даже мог ударить по нему ногой с разворота, потом рукой, а затем умело заблокировать, когда тот несся ко мне уже под другим углом.

Через полгода мяч уже не мог по мне попасть. Я научился проворно разворачиваться в воздухе, ловко блокируя мяч, откуда бы тот

---

<sup>1</sup> Софтбол (англ. softball) — спортивная командная игра с мячом, разновидность бейсбола. Мяч для софтбола напоминает по размерам грейпфрут, он более мягкий, чем бейсбольный мяч, и имеет более низкую скорость в полете. — *Прим. пер.*

ни подлетел. Это было потрясающе. Я мог в буквальном смысле поймать его, ударить, шлепнуть по нему как угодно и в любой момент, когда мне только вздумается. Тело мое работало, как машина, реагируя на мяч так, как будто было запрограммировано на предупреждение любого возможного движения с его стороны.

Представьте только, до какого уровня выросло мое мастерство, если мяч рикошетил со скоростью молнии, а моя реакция была еще быстрее. Это очень захватывало. Внутри себя я чувствовал силу. До меня дошло: чтобы овладеть карате, не нужно зазубривать 4000 различных движений; лучше просто повторить каждое из базовых движений 4000 раз. Такими занятиями я натренировал свое тело так, что оно работало словно машина; вот что сделает с вашим бизнесом постоянное и сосредоточенное повторение важнейших шагов и операций. Что бы ни случилось, ваша реакция на происходящее будет автоматической, потому что вы должным образом подготовились и выработали у себя необходимые навыки, позволяющие справиться с любым сценарием развития событий. И, что еще важнее, сфокусировавшись, словно лазер, на 12 ключевых стратегиях, описанных в этой книге, вы начнете во всем опережать своих конкурентов: больше продавать, лучше знать рынок и разумнее управлять своим бизнесом.

И так в любом деле: существуют определенные основы, многократно прорабатывая которые можно добиться того, что каждый аспект вашего бизнеса начнет работать как великолепно отлаженный механизм. И в недалеком будущем каждый сотрудник в каждом отделе вашей компании будет знать, как поступать в той или иной ситуации. В то время как у других фирм есть всего два-три подхода к клиентам, ваши продавцы станут использовать целых 10, и каждым из них они будут мастерски владеть. Ваши сотрудники получают ответы и шаблоны ответных писем для любых ситуаций. Сотрудники отдела обслуживания клиентов будут знать, как реагировать на любую жалобу, на нестандартный заказ, и так или иначе улаживать многие ситуации, по пустякам не консультируясь с менеджером и тем самым экономя время. Стрессовая нагрузка понизится, поскольку каждый сотрудник будет иметь в своем распоряжении информацию, надлежащую подготовку и инструменты, чтобы выполнять свою работу уверенно и эффективно. Что нужно, чтобы такого добиться? Только одно: несокрушимая дисциплина и решимость.

Взгляните на любой аспект собственной жизни — на то, чего вы добились и в чем достигли значительных успехов. Вы ведь знаете

не понаслышке, что над этим пришлось потрудиться, не так ли? Возможно, вы отлично играете в гольф. Возможно, вы хороший теннисист. Или, скажем, вы играете на рояле. Любые успехи, которых вы добились в своей жизни, потребовали от вас проработки базовых навыков, основ — и так до тех пор, пока вы не добились настоящего мастерства. И все-таки очень многие компании этого не делают. Например, стать лучшим в продажах — значит хорошо освоить всего семь вещей. Но тем не менее аудит продаж, проведенный мной в сотнях компаний, выявляет, что лишь единицы из них детализируют этот процесс себе на благо.

Развивается ли ваша компания или отдел так быстро, как вы того хотите? Почти во всех организациях, с которыми я сотрудничал, все — от генерального директора до простых продавцов — работают очень напряженно, словно пчелки. Но если вы лишены инструментов, необходимых для профессионального овладения каждой сферой бизнеса, то по-прежнему будете упорно работать, хотя умной такую стратегию не назовешь. Фактически это мартышкин труд. В книге, которую вы держите в руках, есть весь необходимый инструментарий. Она не только изменит ваш привычный склад мышления, научит упорству и решимости, но и даст практические инструкции по созданию совершенной машины продаж.





## ПРЕДИСЛОВИЕ

**К**о мне за помощью обратился владелец одной из крупнейших в США компаний по чистке ковров — Rug Renovating, которая охватывает своими услугами районы в штатах Нью-Йорк, Нью-Джерси и Коннектикут. Имея 30 000 клиентов, компания уже неспособна расширять клиентскую базу. Такая проблема знакома многим руководителям, читающим эти строки. Я понимал, что владелец компании обратился ко мне в надежде обрести еще больше клиентов, но для начала решил выяснить, не достигла ли клиентская база Rug Renovating своей максимальной величины. Я поинтересовался, как часто клиенты пользуются ее услугами. Он ответил, что обычно они приглашают сотрудников компании не чаще одного раза в три года. Rug Renovating практикует использование купонов и скидок, однако количество клиентов при этом не увеличивается. Я спросил, как он относится к тому, что они будут пользоваться услугами компании не раз в три года, а дважды в год? Такая перспектива ему очень понравилась, но, конечно, прежние методы расширения клиентской базы для этого уже не годились.

Rug Renovating, как и любая другая компания по чистке ковров, использовала в своей производственной деятельности статистику. Хотя она и показательна, но в стратегическом плане дает очень мало. Производственные данные говорят лишь о том, сколько стоит чистка одного квадратного метра ковра, но такие сведения обретают дополнительную ценность только в сочетании с маркетинговыми данными. Из главы 6 вы узнаете, что каждая компания может существенно увеличить объем информации по продажам и маркетингу, если будет пользоваться данными о состоянии рынка.

Вот что нам удалось обнаружить для случая с компанией по чистке ковров.

**ФАКТ.** Ковры ведут себя как гигантский фильтр, собирая пыль, грязь, бактерии, пыльцу, микрочлещей, их экскременты и бактерии, которые этим кормятся.

Исследования государственных органов показали, что в помещениях, не имеющих ковров, люди болеют в четыре раза чаще. Однако, как любой фильтр, ковры постепенно забиваются грязью и становятся неэффективными. Появляется необходимость в их профессиональной чистке, поскольку, даже если ковры ежедневно пылесосить, такая чистка не избавит их от поселившихся в них бактерий.

Агентство по охране окружающей среды провело исследования, в которых было установлено, что профессиональная обработка делает ковры в 1500 раз чище, чем ежедневное использование пылесоса. Обработка ковров горячим паром освобождает их от накопившихся бактерий и микробов.

Это один из примеров того, как маркетинговые исследования способствуют приобретению услуг, когда люди даже не догадываются, насколько они им нужны. Информация о том, что «мы предоставляем услуги по чистке ковров», рассчитана только на тех, кто уверен в необходимости срочной чистки своих ковров. В основном, заказывая такую услугу, люди хотят лишь улучшить их внешний вид, и мало кто догадывается, что и атмосфера в их жилище станет более здоровой. В результате чистка ковров воспринимается так же, как необходимость раз в год водить детей на диспансеризацию.

В нашем случае компания Rug Renovating решила исследовать все аспекты, связанные с предоставлением услуг по чистке ковров, включая спонсированные государством исследования, призванные показать взаимосвязь между чистотой ковров и чистотой воздуха в помещении. На основе экологических исследований мы создали концепцию, получившую название «Золотая услуга», цель которой — убедить клиентов в необходимости регулярной чистки ковров как минимум раз в полгода.

И мне, и владельцу компании такая перспектива очень понравилась. Мы легко подсчитали, во что это выльется для Rug Renovating, если идея сработает. Мне доверили совершить прорыв, и я думаю, что у меня все получилось. Я оказался победителем. Используя маркетинговые данные, я создал сценарий, который должен был «обкатывать» в течение недели самый крупный филиал компании. Всю следующую

неделю я названивал по телефону, а руководители филиала мне отвечали. Диалог шел примерно следующим образом:

**Я:** Как идут дела?

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ:** Идея не сработала.

**Я:** Не сработала?

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ:** Нет.

**Я:** Скольким клиентам вы предложили эту услугу?

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ:** Мы предложили ее 10 клиентам.

**Я:** И никто не воспользовался ею?

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ:** Двое воспользовались.

Менеджерам по продажам казалось, что при восьми отказах из десяти идея не сработала. Но давайте посчитаем: у компании есть 30 000 клиентов, которые заказывают услугу раз в три года, т. е. в среднем ею пользуются 10 000 клиентов в год. Теперь представьте, что 2000 из них (всего лишь 20%) начнут приобретать услугу дважды в год. Как это скажется на бизнесе? Это огромное увеличение объема предоставляемых услуг.

Если бы мы послушались менеджеров по продажам, то идея умерла бы на корню. Это как раз тот случай, когда твердая дисциплина и решимость отделяют посредственность от величия. Потребовалось целых полгода на то, чтобы все менеджеры по продажам стали предлагать новую услугу потенциальным клиентам. Но именно это труднее всего дается руководству отдела сбыта. Создание совершенной машины продаж требует от него выполнения не 4000 дел одновременно, а всего 12, повторяя каждое из них 4000 раз.

Всего один час в неделю изменил жизнь генерального директора. Он решил этот час посвятить совершенствованию и внедрению концепции «золотая услуга». Было непросто. Для того чтобы новая идея стала неотъемлемой частью бизнеса компании, потребовалось полгода напряженного труда. Но обратите внимание на то, что на это уходило всего *по одному часу в неделю* в течение шести месяцев. Каждый понедельник вечером вся компания собиралась, чтобы найти пути повышения эффективности новой концепции обслуживания, облегчить работу менеджеров по продажам, сформулировать сопутствующие идеи и т. п. Основное внимание уделялось тому, чтобы сделать эту концепцию неотъемлемой частью всего бизнеса компании.

Внедрение «золотой услуги» не только увеличило продажи, но и стабилизировало работу компании. Если раньше ее владелец уповал на распространение рекламных листовок, то сейчас он точно знал, сколько клиентов подписывалось на «золотую услугу» каждый месяц. Работа стала ритмичнее, а статистика продаж улучшилась.

Когда я приступил к работе с персоналом этой компании, самый низкий уровень продаж в месяц составлял \$13 000, а средний — \$35 000. Когда я закончил обучение сотрудников, он не опускался ниже \$49 000 в месяц при максимуме порядка \$100 000. Объем продаж удвоился. Поначалу менеджеры по продажам компании, как могли, противились моим усилиям, хотя получали комиссионное вознаграждение в зависимости от выручки.

Компания Rug Renovating довела процесс предоставления услуг почти до совершенства за уже упомянутые шесть месяцев. Этот успех может повторить любой читатель. Однако продажа услуг — лишь одна сторона дела. Чтобы создать совершенную машину продаж, вы должны стать выдающимся лидером, менеджером и маркетологом. В этой книге четко и ясно изложены все аспекты системы продаж, а также представлены конкретные примеры. Главное в нашем подходе — то, что вам придется работать не больше, а умнее.

Можно легко улучшить показатели работы вашей компании или отдела, если уделять этому вопросу всего один час в неделю, посвящая его повышению эффективности работы. Прочтя эту книгу, вы узнаете, чему следует посвящать этот час.

От вас не потребуется много сил, чтобы внедрить предлагаемые в книге стратегии или превратить ваш бизнес в совершенную машину продаж. Главное — дисциплинированно и ответственно подходить к рассмотрению 12 областей, которые я обрисовал. Чтобы упростить этот процесс, я разделил эту книгу на 12 глав, каждая из которых посвящена одной из 12 стратегий и содержит примеры и упражнения, направленные на сумасшедшее повышение объема продаж и прибылей.

Один из моих клиентов любит учиться и всегда покупает новые книги или программы. Он был на одной из моих презентаций, ему понравилось ее содержание, и клиент захотел, чтобы я проанализировал возглавляемый им бизнес. Когда я опрашивал его сотрудников, большинство из них смеялись в ответ. Для них я был всего лишь новомодной диковинкой. Они мне рассказали, что их босс уже предлагал сотню различных программ обучения, но ни одна из них так и не была внедрена.

Этому, как и другим моим клиентам (а их больше тысячи), которым я помогал совершенствовать бизнес, не хватало твердой дисциплины и решимости. Мы все узнаем о прекрасных идеях на семинарах, из книг, радиопередач и во время встреч с отраслевыми гуру. Однако беда в том, что многие компании не знают, как применить их на практике. Ключом к успеху являются не сами идеи, а их внедрение.

Эта книга не только содержит много прекрасных идей, разработанных самыми современными компаниями, но и, что гораздо важнее, из нее вы узнаете о способах внедрения таких идей в вашей организации, особенно на нижних ее уровнях. Начав работать над стратегиями, изложенными в последующих главах, вы научитесь внедрять не только идеи, нашедшие отражение в *этой* книге, но и любые другие независимо от источника, а также сможете лучше их понимать.

Например, в главе 1 вы узнаете, как максимально увеличить производительность, введя управление временем на всех уровнях вашей организации. Эффективность управления временем, устанавливаемые требования к производительности и другим показателям работы сотрудников — это те компетенции, которыми не всегда пользуются предприятия. Предположим, сегодня вы прошли прекрасные курсы по тайм-менеджменту. Вы возвращаетесь в свой офис, внедряете основные положения и видите, что они действительно работают. Однако если проанализировать ваши нововведения тремя месяцами позже, то обнаружится, что вы почти не использовали информацию, предоставленную вам на этих разовых курсах. Вам необходимо «ситуационное обучение». Вы сталкиваетесь с ситуацией, чему-то учитесь, затем возвращаетесь в офис и можете даже опробовать какие-нибудь концепции или убедиться в том, что они работают, но вы быстро забываете о них, потому что вам не хватает дисциплины и желания довести работу вашей компании или отдела до совершенства.

## **Работать не больше, а умнее**

На семинарах и лекциях я обычно спрашиваю аудиторию: «Сколько человек, находящихся в этой комнате, хотят, чтобы их компания или отдел выросли в 10 раз?» Обычно 99% присутствующих поднимают руки. Тогда я говорю: «Пусть оставят руки поднятыми те, кто согласен работать в 10 раз больше или в 10 раз интенсивнее». Все руки сразу опускаются. Дело в том, что есть компании и отделы, ко-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)