

# СОДЕРЖАНИЕ

---

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

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

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



## ПРЕЖНЯЯ ЭКОНОМИКА РАССЫПАЛАСЬ В ТРУХУ НАВСЕГДА

ОНА НЕ ВОЗРОДИТСЯ.

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

## Добро пожаловать в Новую Экономiku

Вообще-то нам следовало это предвидеть.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## От большого кризиса к Новой экономике

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

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

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

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

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



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



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

---

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

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

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

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

*Том Хопкинс*

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

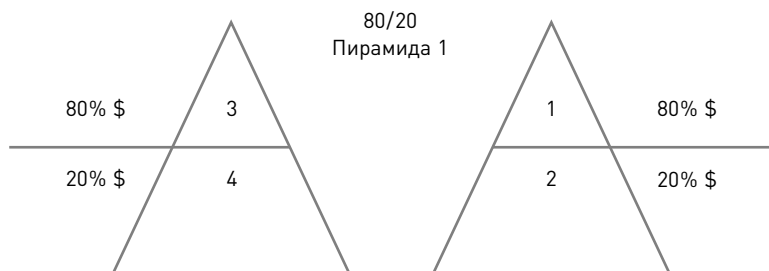
---

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

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

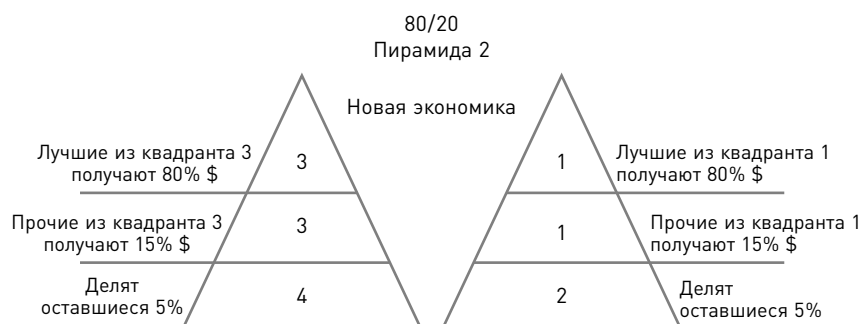
Продажники с высокими запросами 1	2 Косные продавники
Непродажники, стремящиеся учиться 3	4 Упорные непродажники

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



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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## Как устроена эта книга

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

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

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

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

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

*Дэн Кеннеди*

## Важные замечания:

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

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



Часть I

---



# **15 ЖЕСТКИХ СТРАТЕГИЙ УСПЕХА В ПЕРЕГОВОРАХ, УБЕЖДЕНИИ И ПРОДАЖЕ**

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))