

# Содержание

Благодарности .....	7
Введение.....	13
<b>Часть 1 Возрождение продавца .....</b>	<b>19</b>
Глава 1. Сегодня мы все занимаемся продажами .....	21
Глава 2. Предпринимательство, эластичность и Ed-Med .....	37
Глава 3. От Caveat Emptor до Caveat Venditor .....	55
<b>Часть II. Как быть .....</b>	<b>75</b>
Глава 4. Подстройка .....	77
Глава 5. Плавуность.....	105
Глава 6. Доходчивость.....	131
<b>Часть III. Что делать .....</b>	<b>159</b>
Глава 7. Придумайте питч .....	161
Глава 8. Импровизируйте.....	189
Глава 9. Обслуживайте .....	213
Примечания .....	228



## Благодарности

**В**озможно, продавать человеку и свойственно. Однако писать книги — не настолько, по крайней мере мне это дается тяжело и болезненно.

Вот почему я благодарен стольким людям. Рейф Сагалин, лучший в мире литературный агент, распознал потенциал этой книги задолго до ее автора. Его советы и дружба очень много значат для меня. Также я благодарю Лорен Кларк за помощь в ведении дел на международном фронте.

Джейк Моррисси из издательства Riverhead Books был, как всегда, умен и невозмутим, особенно на фоне людей вроде меня, не таких умных да к тому же диких паникеров. Джефф Клокке помог этому проекту своей крепкой редакторской хваткой и издательской мощью, за что я ему благодарен. И огромное спасибо производственному отделу Riverhead за героические усилия, когда я перевел игру в дополнительное время.

Элизабет МакКаллах помогала мне в больших и малых делах — от раскапывания малоизвестных исследований в библиотеке Университета штата Виргиния до обнаружения опечаток, пропущенных всеми остальными, и обучения меня форматированию заключительных примечаний. Синди Хаггетт, одна из лучших американских специалистов в области обучения и повышения квалификации, мастерски помогла мне сделать «чемоданчики с образцами» полезными и понятными. Роб Тен Пас снова помог мне несколькими замечательными иллюстрациями.

## ЧЕЛОВЕКУ СВОЙСТВЕННО ПРОДАВАТЬ

Мои чудесные дети, София, Элиза и Сол, спокойно терпели, пока их папа писал очередную книгу. (Увы, нелегко было заниматься «жесткой продажей» им необходимости отменять развлечения, есть на скорую руку и пропускать бейсбольные матчи.)

Но самым главным человеком в этом проекте и во всем остальном была Джессика Лернер. Она прочитала каждое слово в этой книге. Несколько раз. Вслух. Если этого было недостаточно, слушала, как я читаю каждую страницу. Несколько раз. Вслух. Она проверяла, подгоняла, выражала несогласие — и все это делала, удивительным образом сочетая интеллект с нежностью, которые она привносит во все свои дела. Я не знал об этом тогда, но лучший питч\* в моей жизни я произнес 22 года назад, когда убедил ее пойти на свидание со мной. С тех пор я ей продан.

**Человеку свойственно продавать.**

**Удивительная правда о том, как побуждать других к действию.**

*Дэниел Пинк*

---

\* См. с. 161.

*Продавцам книг — с благодарностью*



*Единственное, что у тебя есть в нашем мире, это то, что ты можешь продать. Самое смешное, когда ты продаешь, но сам об этом не знаешь.*

Артур Миллер.  
Смерть коммивояжера,  
1949 г.





## Введение

Около года назад, когда я со дня на день откладывал дела и как бы предавался размышлениям, я решил изучить, на что трачу свое время. Открыл ноутбук, кликнул свой тщательно синхронизированный, помеченный различными цветами календарь и попытался восстановить, что же сделал за предыдущие две недели. Я составил список встреч, на которых побывал, поездок, которые совершил, приемов пищи, которую съел, и телефонных конференций, которые выдержал. Постарался записать все, что прочитал и посмотрел, а также все личные беседы с родственниками, друзьями и коллегами. Затем изучил свои цифровую активность за последние две недели — 772 электронных письма, четыре поста в блоге, 86 твитов, с десяток текстовых сообщений.

Когда я окинул оценивающим взглядом весь этот поток информации — точечный, в манере пуантилизма, портрет того, что делаю, и, в некотором смысле, того, кем являюсь, — предо мной, как в зеркальном отражении, предстала поразившая меня картина: я продавец.

Нет, я не продаю минивэны в качестве автодилера и не хожу по поликлиникам, навязывая терапевтам лекарства от холестерина. Но если не учитывать сон, физические упражнения и водные процедуры, то оказывается, что значительную часть своего дня я трачу, пытаясь уговорить других расстаться со своими ресурсами. Конечно, иногда я еще пытаюсь соблазнить людей на покупку написанных мною книг. Но бóльшая часть моих

дел не ведет напрямую к кассовому аппарату. В те две недели я работал над тем, чтобы убедить: редактора журнала — отказаться от замысла глупой статьи; потенциального партнера по бизнесу — объединить усилия; организацию, где работаю волонтером, — сменить стратегию и даже служащего авиакомпании — поменять мне место у окна на место у прохода. Действительно, огромную часть своего времени я посвящаю поиску не денег, а других ресурсов. Могу ли я уговорить незнакомых людей прочитать статью, старого друга — помочь решить проблему или своего девятилетнего сына — принять душ после бейсбольной тренировки?

Думаю, вы не сильно отличаетесь от меня. Покопайтесь, откуда растут дела у вас в календаре, и, подозреваю, что, добравшись до корней, обнаружите нечто похожее. Некоторые из вас, без сомнения, занимаются продажами в прямом смысле слова — убеждая постоянных и потенциальных клиентов приобрести страховку от несчастных случаев, или консультационные услуги, или домашние пирожки на фермерском рынке. Но, вероятно, все вы тратите больше времени, чем осознаете, продавая в широком смысле слова — продвигая свои идеи коллегам, убеждая инвесторов, упрашивая детей. Нравится нам это или нет, мы все занимаемся продажами.

Большинство людей, услышав об этом, не приходят в восторг. Продажи?! *Тьфу на них.* Умники считают, что продажи не требуют серьезных мысленных усилий, — это занятие для вертлявых бодрячков, которые катятся по жизни, сияя начищенными ботинками и улыбкой. Для других продажи — это сфера, где заправляют изворотливые типы, промышленяющие скользкими делишками, мир, где слово остается за обманом и мошенничеством, а честность и справедливость молча наблюдают за ними с высоты. Третьи считают, что для офисных работников продажи подобны уборке туалетов: необходимо, но неприятно и не совсем гигиенично.

Я убежден, что все наши представления о продажах неверны.

Это книга о продажах. Но она не похожа на другие книги о продажах, которые вы читали (или игнорировали) прежде. Дело в том, что продажи во всех измерениях, будь то продажа автомобилей Buick или предложение идей на совещании,

за последние 10 лет изменились больше, чем за предыдущие 100. Основная часть наших представлений о продажах покоится на фундаменте допущений, рассыпавшихся в прах.

**В** части I этой книги я излагаю аргументы в пользу широкого переосмысления продаж в известном нам виде. В главе 1 показываю, что некрологи о смерти продавца в сегодняшнем цифровом мире удручающе ошибочны. В одних только США примерно каждый девятый работник по-прежнему зарабатывает на жизнь, пытаясь склонить других к покупке. Возможно, он сменил чемоданчик с образцами на смартфон и предлагает опыт вместо энциклопедий, но все-таки по-прежнему работает в традиционных продажах.

Еще удивительнее то, что происходит с остальными восьмью из девяти работников. Они тоже занимаются продажами, хотя и не ходят по пятам за посетителями мебельных салонов, но они (то бишь *мы*) заняты в сфере, которую я называю «продажами без продаж». Мы уговариваем, убеждаем, влияем на других, чтобы они отказались от чего-то, что у них есть, в обмен на то, что есть у нас. Как вы увидите из результатов первого в своем роде анализа деятельности людей на рабочем месте, мы посвящаем более 40% нашего рабочего времени тому, чтобы побуждать других к действию. И считаем это важным для нашего профессионального успеха.

В главе 2 рассмотрим, как же получилось, что столько народу сделало своим бизнесом побуждение. Три причины такой трансформации рабочего места: предпринимательство, эластичность и Ed-Med. Во-первых, предпринимательство. Те самые технологии, что должны были уничтожить продавцов, понизили барьеры входа на рынок для мелких предпринимателей и превратили многих из нас в продавцов. Во-вторых, эластичность. Работаем ли мы на себя или на крупную организацию — вместо того чтобы заниматься только одним делом, большинство из нас обнаруживают, что должны обладать навыками, выходящими за границы прямых обязанностей. И по мере расширения наши навыки почти всегда охватывают некоторую часть традиционных продаж и значительную часть продаж без продаж. Наконец, Ed-Med. Самыми быстрорастущими отраслями во всем мире

являются образовательные услуги и здравоохранение — сектор, который я называю Ed-Med. Любая работа здесь связана с тем, чтобы побуждать людей к действию.

Если даже вы покупаете эти аргументы или хотя бы готовы взять их в аренду на несколько следующих страниц, конечный вывод может вас не устроить. Продажи не обладают звездной репутацией. Вспомните фильмы, пьесы и телепередачи, где продавцов изображают наполовину алчными потворщиками нашим слабостям, а наполовину — тупоголовыми бездельниками. В главе 3 я подробнее рассмотрю эти убеждения, особенно представление о том, что продажи в значительной мере основываются на обмане и надувательстве. Покажу, как изменился баланс сил и как мы перешли из мира, где царил принцип *«Да будет бдителен покупатель»*, в мир, где правит принцип *«Да будет бдителен продавец»* и где честность, справедливость и прозрачность часто являются единственно жизнеспособным выбором.

Это подводит нас к части II, куда я собрал исследования с переднего края социологии, чтобы раскрыть три качества, которые сейчас наиболее ценятся в искусстве побуждения других к действию. Одна из распространенных поговорок продавцов в течение долгого времени служила им единственной заповедью: *«Всегда закрывай сделку»*. Три главы части II представляют вам новые: подстраивайся, сохраняй плавучесть и будь доходчивым.

Глава 4 посвящена «подстройке» — способности привести себя в состояние гармонии с другими людьми, группами и контекстами. Я пользовался данными обширных исследований, чтобы показать вам три правила подстройки, а также почему экстраверты редко оказываются в числе лучших продавцов.

В главе 5 мы рассмотрим «плавучесть» — качество, сочетающее в себе твердость духа и жизнерадостный вид. При любых попытках побудить к покупке других мы сталкиваемся с явлением, которое один из продавцов-ветеранов назвал «океаном неприятия». От группы агентов, занимающихся страхованием жизни, и ряда ведущих социологов вы узнаете, что надо делать до, во время и после схватки вокруг продажи, чтобы оставаться на плаву. Вы увидите, почему в новых условиях продаж так важно действительно верить в то, что вы продаете.

## ВВЕДЕНИЕ

В главе 6 мы обсудим «доходчивость» — способность извлекать смысл в непонятных ситуациях. Давно известно, что лучшие продавцы, в традиционных ли продажах или продажах без продаж, умеют искусно решать проблемы. В этой главе я покажу, что сегодня важнее умение найти проблему. Один из самых эффективных способов побуждать других к покупке — это продемонстрировать им проблемы, о которых они могли и не подозревать. Вы также узнаете об искусстве поиска, отбора и систематизации данных, а также о некоторых практичных способах формулирования своего выбора.

Получив ответ на вопрос «как быть?» с помощью подстройки, плавучести и доходчивости, мы перейдем к части III, в которой опишем, что *делать*, используя наиболее значимые возможности.

В главе 7 мы начнем с «придумывания питча». Поскольку в зданиях есть лифты, предприимчивые люди придумали «питч в лифте». Но сегодня, когда диапазон внимания сократился (и все пассажиры лифта смотрят в свои телефоны), этот прием устарел. В данной главе вы познакомитесь с шестью преемниками «питча в лифте» и способами их применения.

В главе 8 «Импровизируйте» рассказывается о том, что делать, когда ваши прекрасно подстроенные, в меру оптимистичные, сверхдоходчивые питчи неизбежно идут насмарку. Вы познакомитесь с ветераном импровизации и узнаете, почему понимание правил импровизационного театра может усилить вашу способность к убеждению.

И, наконец, глава 9 «Обслуживайте». В ней вы узнаете о двух принципах, необходимых для придания смысла традиционным продажам или продажам без продаж: влиянию на личности и целенаправленному влиянию.

Чтобы помочь вам воплотить изложенные идеи на практике, в конце каждой главы частей II и III вы найдете десятки полезных методов, почерпнутых из последних исследований и основанных на лучшем опыте со всего мира. Я называю эти коллекции инструментов и сведений, оценок и упражнений, контрольных списков и рекомендуемой литературы «чемоданчиками с образцами» в знак уважения к коммивояжерам, которые когда-то тащали свои набитые товаром сумки из города в город.

## ЧЕЛОВЕКУ СВОЙСТВЕННО ПРОДАВАТЬ

Надеюсь, что, дочитав книгу, вы научитесь эффективнее побуждать других к действию. Но не менее важно, чтобы вы начали видеть сам акт продажи в новом свете. Продажи, как я со временем понял, более необходимы, значимы для нас и по-своему более красивы, чем мы думаем. Способность побуждать других менять то, что у них есть, на то, что есть у нас, крайне важна для нашего выживания и счастья. Она помогла человеческому роду развиваться, повышать жизненные стандарты и улучшать повседневную жизнь. Способность продавать не служит неестественной адаптации к беспощадному миру коммерции. Это часть нас самих. Вот увидите, если только я смогу побудить вас перевернуть страницу: человеку по его сути свойственно продавать.

# Часть 1

---

Возрождение  
продавца





## Глава 1

# Сегодня мы все занимаемся продажами

**Н**орманн Холл, по идее, не должен был существовать. Но вот он — из плоти и крови, в галстучке-бабочке — сидит во вторник днем в юридической фирме в центре Сан-Франциско и объясняет двум адвокатессам, насколько им могли бы пригодиться для уборки офиса кое-какие его товары.

Жестом фокусника Холл извлекает из своей сумки что-то вроде волшебной палочки. Взмах рукой, и — вуаля! — на палочке появляется пучок темных перьев. Не просто перьев, сообщает он.

«Это... перья самцов страуса».

Метелка из перьев для смахивания пыли за \$21,99 — лучшая на рынке, рассказывает он мягким и вместе с тем звучным голосом. Она идеальна для очистки картинных рам, жалюзи и любых других предметов, в чьи щели забивается пыль.

Пенелопа Кронис, руководящая небольшой иммиграционной фирмой вместе со своей партнершей по бизнесу и по жизни Элизабет Креер, смотрит на него из-за своего стола и качает головой. Метелка ее не интересует.

Холл демонстрирует ей Kitchen Brush #300, прочную белозеленую скребковую щетку.

У них уже есть такая.

Он выкладывает на стол Кронис «ткань из микрофибры» и «противотуманную ткань для автомобильных стекол и зеркал в ваннах».

Нет, спасибо.

Холлу 75 лет, у него седина на висках и лысина на макушке. На нем старомодные очки, и в его усах после многолетней борьбы белые волоски наконец одержали победу над темными. На нем темно-коричневые брюки, белая рубашка в голубую полосу, пуловер каштанового цвета и красный узорчатый галстук-бабочка. Выглядит как щеголеватый и слегка эксцентричный профессор. Он не знает устали.

У него на коленях кожаная папка-скоросшиватель, а в ней два десятка картинок товаров, которые он вырезал и вставил в прозрачные файлы. «Это эффективный пятновыводитель, — рассказывает он Кронис и Креер, переходя на страницу аксессуаров для стирки. — Распыляете его на одежду и кидаете ее в стиральную машину». Юристы безучастны. Тогда Холл достает свой главный козырь: упаковки дезодоранта от моли. «Я продал его больше всего остального в моем каталоге, — говорит он. — Дезодорант убивает моль, грибок, плесень и запах». Всего за \$7,49.

Нет.

Затем, перевернув страницу и открыв коллекцию ершиков и средств для мытья унитазов, он улыбается, делает эффектную паузу и заявляет: «А это мои романтические штучки».

По-прежнему без успеха.

Но, перейдя к металлическим губкам, Холл вызвал проблеск интереса, который скоро перешел в смутное желание. «Они чудесные и очень необычные. Скребки, но совершенно особенные», — уверяет он. Каждый представляет собой 200 метров сплошной нержавеющей проволоки, скрученной 40 000 раз. Их можно отмыть в посудомойке. Три штуки в коробке, \$15.

Продано.

Вскоре Холл достает товар подороже, электростатическую щетку для чистки ковров. «У нее четыре сменных наконечника из натуральной щетины и нейлона. Двигаясь по полу, она создает статическое электричество, поэтому может подбирать сахар

и соль с голого деревянного пола, — объясняет он. — Это мой любимый подарок на свадьбу. — Еще одна точно выдержанная пауза. — Куда до нее тостеру!»

Кронис и Креер согласны и на щетку.

По истечении 20 минут, когда Холл добрался до последней страницы своего самодельного каталога, он делает в книге заказов запись о продаже на \$149,96 и вручает копию заказа Кронис со словами: «Надеюсь, мы останемся друзьями, после того как вы прочитаете это».

Поболтав еще несколько секунд, Холл берет папку, сумки и поднимается. «Большое спасибо, — говорит он. — Я все принесу вам завтра».

Норманн Холл — коммивояжер компании Fuller Brush. И не простой коммивояжер, а... последний.

**Е**сли вы моложе 40 лет или никогда подолгу не жили в США, то могли и не узнать «человека Fuller Brush». Но если вы американец определенного возраста, то знаете, что когда-то не могли избежать встречи с ним. Бригады коммивояжеров с чемоданчиками, набитыми щетками, прочесывали районы, где жил средний класс, поднимались на крыльцо и представлялись: «Я ваш "человек Fuller Brush"». Затем, предложив в подарок нож для чистки овощей, известный как Handy Brush, пытались проделать трюк, быстро получивший прозвище «сунуть ногу в дверь», т. е. закрепить первый успех.

Все началось в 1903 г., когда 18-летний Альфред Фуллер, сын фермера из канадской провинции Новая Шотландия, приехал в Бостон, чтобы начать здесь карьеру. Он был, по его собственным словам, «неотесанным деревенщиной, неуклюжим переростком, неопытным в жизни и практически необразованным»<sup>1</sup>, — и его быстро уволили с первых трех мест работы. Но один из братьев Альфреда устроил его на должность продавца в Somerville Brush and Mop Company, и за несколько дней до своего 20-летия молодой человек обрел свое призвание. «Я начал работать практически без подготовки, без специальных навыков, — рассказывал он журналисту годы спустя, — но обнаружил, что могу продавать эти щетки»<sup>2</sup>.

После того как он год протаскал от двери к двери продукцию Somerville, Фуллеру надоело работать на других. Поэтому он открыл небольшую мастерскую по производству собственных щеток. Ночью следил за своей мини-фабрикой. Днем ходил по улицам и продавал то, что произвел. К его удивлению, маленькое предприятие стало расти. Когда ему понадобились еще продавцы, чтобы сбывать растущий объем продукции и осваивать новые территории, он поместил объявление в местном журнале *Everybody's Magazine*. Через несколько недель у бывшего деревенского парня из Новой Шотландии оказались в распоряжении 260 новых коммивояжеров, общенациональный бизнес и все компоненты для создания культурного феномена.

К концу 1930-х торговый персонал у Фуллера насчитывал более 5000 сотрудников. Только в 1937 г. его коммивояжеры подарили около 12,5 млн ножей Handy Brush. К 1948 г. 8300 коммивояжеров продавали щетки для чистки и для волос «20 миллионам семей в США и Канаде», согласно *The New Yorker*. В том же году коммивояжеры Фуллера, все как один независимые дилеры, работавшие только за комиссионные, нанесли почти 50 млн визитов во время подомовых обходов в США, где в то время насчитывалось менее 43 млн домохозяйств. К началу 1960-х гг. Fuller Brush в сегодняшних ценах оценивалась в \$1 млрд<sup>3</sup>.

Более того, «Человек Fuller Brush» стал неотъемлемой фигурой массовой культуры, такой же вездесущей, как Леди Гага сегодня. Помните, как волк в диснеевском мультфильме «Три поросенка», получившем премию «Оскар» в 1933 г., пробирался в домики поросят? Он притворялся «человеком Fuller Brush». А как зарабатывал на жизнь Дональд Дак? Продавал щетки Fuller Brush. В 1948 г. Ред Скелтон, голливудская звезда того времени, сыграл в фильме *The Fuller Brush Man* («Человек Fuller Brush»), эксцентричной комедии, где несчастного коммивояжера ложно обвинили в преступлении, и, чтобы вернуть себе доброе имя, ему пришлось найти преступника, завоевать девушку и по ходу дела продать несколько щеток для жалюзи. Спустя всего два года в Голливуде сняли фильм практически по тому же сценарию, но он назывался уже *The Fuller Brush Girl* («Девушка Fuller Brush»), главную роль в котором исполнила

Люсиль Болл, звезда еще большей величины. Время шло, и вы могли встретить «человека Fuller Brush» не только у себя на пороге, но и в карикатурах *New Yorker*, шутках ведущих ток-шоу и песнях Долли Партон.

Продавец Фуллера работал виртуозно. «Искусство открывания дверей продавцами Fuller Brush оценивалось знатоками торговли вразнос так же, как балетоманы оценивают выступления артистов Большого театра, — как чистая поэзия, — писал *American Heritage*. — В руках ловкого продавца щетки превращались из обычных товаров для дома в специализированные инструменты, каких нигде больше не найдешь»<sup>4</sup>. Однако он\* обладал и многими добродетелями, а благодаря постоянному присутствию становился своим в округе. «“Люди Fuller Brush” удаляли зубы, делали массаж от головной боли, принимали роды, давали рвотные при отравлениях, предотвращали самоубийства, раскрывали убийства, помогали организовывать похороны и отвозили занемогших в больницы»<sup>5</sup>.

И вдруг так же внезапно, как раздается нежданный стук в дверь, «человек Fuller Brush», само воплощение сферы продаж XX в., практически исчез. Вспомните, когда в последний раз вам в дверь звонил коммивояжер с чемоданчиком, наполненным образцами? Когда в феврале 2012 г. Fuller Brush Company подала документы на реорганизацию, согласно главе 11 закона США о банкротстве, удивило не столько это сообщение, сколько то, что компания еще вообще существовала.

Однако Норман Холл по-прежнему в ней работает. По утрам он садится на автобус возле своего дома в Ронерт-Парк, Калифорния, и едет полтора часа до центра Сан-Франциско. Примерно в 9.30 начинает обход и ежедневно наматывает около 10 километров вверх-вниз по крутым улицам Сан-Франциско. «Поверь мне, — признался он в один из дней, когда я сопровождал его, — я знаю здесь все ровные места и лучшие туалеты».

Когда Холл начинал в 1970-х, в Сан-Франциско также работали несколько десятков других «людей Fuller Brush». Со временем их число сократилось. А сейчас Холл единственный, кто

---

\* Дилеры Фуллера почти всегда были мужчинами, хотя в 1960-х гг., когда компания запустила линию косметики, она наняла группу женщин-коммивояжеров, которых назвала фуллеретками.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

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