

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРА	5
ПРОЛОГ: ПЕРВАЯ ПРОДАЖА	7
ГЛАВА 1. КОММУНИКАЦИИ И ВЛИЯНИЕ	9
1.1. Подружиться за 30 секунд	11
1.2. Алгоритмы переговоров	30
1.3. Инструменты влияния	39
1.4. Качаем харизму	50
ГЛАВА 2. НОВИНКИ ПРОДАЖ	55
2.1. Открытие мистера Белфорта	57
2.2. Сторителлинг — искусство продающего рассказа	61
2.3. Триггеры и метафоры в продажах	72
2.4. Работа с возражениями частных клиентов	82
ГЛАВА 3. СЕКРЕТЫ В2В-ПРОДАЖ	93
3.1. Холодный звонок В2В	95
3.2. Подготовка к встрече В2В	100
3.3. Как вести себя на встрече	110
3.4. Выявление потребностей в корпоративном сегменте	120
3.5. Отработка возражений В2В	127
ГЛАВА 4. ЧУВСТВА	131
4.1. Подготовка к важным встречам и звонкам	133
4.2. Работа со стрессом	138

ГЛАВА 5. КАК ДОЖИМАТЬ СДЕЛКИ	143
5.1. Точка дожима	145
5.2. Почему сделки не дожаты?	149
5.3. Десять способов дожима сделок	154
ПОСЛЕСЛОВИЕ	163
ГЛАВНОЕ	165
КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ОПРЕДЕЛЕНИЙ И ТЕРМИНОВ	166
ОБ АВТОРЕ	168
ЧТО ПОЧИТАТЬ	169
БЛАГОДАРНОСТИ	171

ОТ АВТОРА

— Что же, у людей нет шансов? И все мы будем рабами роботов? — спросил я Александра Александровича Аузана, декана экономического факультета МГУ.

— Человек — существо непредсказуемое, — ответил мэтр. — Возьмите, к примеру, лису: своим интеллектом она значительно превосходит зайца — но лисы не могут догнать зайцев, потому что заяц и сам не знает, в какую сторону он прыгнет в следующий момент.

Помедлив, профессор добавил:

— Шансы есть!

В тот день мы встречались с лидерами российского бизнес-образования, основателями крупнейших бизнес-школ. Мы говорили о человеческом капитале, о доверии и культурных кодах и рассуждали об искусственном интеллекте, о рисках и опасностях, с которыми человечеству придется столкнуться в самое ближайшее время.

Я задумался: кто эффективнее в продажах — люди или роботы?

За машинами — бездонная вычислительная сила.

За людьми — эмоции, чувства и харизма.

Нам все чаще называют роботы! Последнее время их все труднее отличить от людей, но в сложных и длинных продажах роботам пока не нашлось места.

А что же будет дальше?

Останется ли человеку место в сфере прямых продаж?

Эксперты говорят, что для того, чтобы заглянуть в будущее, вначале нужно заглянуть в прошлое: они исходят из того, что природа человека меняется очень медленно, если меняется вообще. В таком случае — и этот вывод делаем уже мы с вами — прямые продажи, к которым мы привыкли, которым мы научились за последние 30 лет, должны сохраниться и в 2030-м, и в 2045 году!

Ведь продажи — это не только про то, чтобы дозвониться: это — про «договориться»!

Следовательно, для достоверного прогноза нужно знать, как все начиналось, как развивалось и к чему сейчас пришло.

О современных продажах, о чувствах и эмоциях, о харизме менеджера, о том, как ее раскрыть и применить в деле, — вот о чем эта книга.

ПРОЛОГ: ПЕРВАЯ ПРОДАЖА

Первую в жизни продажу я увидел лет 30 назад. Мы тогда были студентами и делали развлекательное приложение к большому общественно-политическому изданию. Как это часто бывает, инвестиционные деньги закончились — и учредители поставили новую задачу: продавать рекламу. По знакомству нам порекомендовали Татьяну Леонидовну, о которой говорили как о способном в этом деле человеке.

У Татьяны Леонидовны были длинные черные волосы и горящие черные глаза. Появившись в редакции, она спросила: — Что нужно продавать?

Мы начали рассказ о модульной сетке и рекламных долях газетной полосы.

— Вы не поняли, — строго ответила Татьяна Леонидовна, — меня интересует не это: скажите — кто сможет купить то, что вы продаете, и как мне его найти? Кому все это нужно?

— Наверное, это было бы интересно председателю областной думы: он мог бы купить у нас разворот и тем самым напомнить о себе избирателям! — пошутил я.

Татьяна Леонидовна полистала телефонный справочник. Сняв трубку, набрала номер.

— Приемная? — сухо спросила она. — Соедините с председателем. По вопросу рекламы. Пусть найдет время, я жду.

И тут ее лицо расплылось в улыбке. Куда исчез требовательный тон?..

— Здравствуйте, здравствуйте! Я из редакции. Вам нужна реклама у нас! Сейчас я вам все объясню...

Сделка состоялась, едва не сорвавшись по одной причине — посетивший нас мастер продаж запутался в расценках.

С тех пор прошло много лет, и продажи такого рода потеряли актуальность. Успех нашей гостии был основан на безграничной харизме, а это качество проявлено в подобных масштабах далеко не в каждом. Первые продажи в России были сложными, и первые продавцы были харизматичными; тогда еще толком никто и не знал, как нужно продавать.

С годами харизматические продажи сменились продажами «на пользу», появились так называемые весы «цена-ценность». Продажам начали обучать, а средний уровень менеджеров вырос. Через некоторое время в Россию пришли самые современные технологии — СПИН-продажи Нила Рекхэма и «Прямойлинейная система убеждения» Джордана Белфорта, «Волка с Уолл-Стрит». Смею утверждать, что и наши менеджеры достигли мирового уровня!

А затем началась массовая лидогенерация — таргетированный поиск клиентов с помощью заявок, лид-форм. Это превратило продажи в сбыт, почти как в Советском Союзе, где не было отделов продаж, а были отделы сбыта. Лидогенерация упростила работу менеджеров, продажи стали комфортным делом, исчезли холодные звонки.

И все же через 30 лет круг замкнулся. Рынки перекраиваются, а значит, снова нужны продажи. Лидогенерация уже не та, а значит, как и раньше, в продажах нужна харизма. О том, как развить это качество в работе менеджера, мы и будем говорить.

Г Л О В А



КОММУНИКАЦИИ И ВЛИЯНИЕ

1.1. ПОДРУЖИТЬСЯ ЗА 30 СЕКУНД

С детства знал, что буду журналистом. Для поступления требовались публикации, поэтому подрабатывал в редакциях с 14 лет. После школы, в начале 1990-х, поступил на факультет журналистики Уральского государственного университета.

На первом занятии декан, топорща усы, заявил:

— Вы пришли сюда за творчеством и за славой. Фамилии лучших из вас появятся в выходных данных, но будет и другое: вам будут угрожать, возможно, от слов перейдут к делу; но вы должны писать правду, ничего кроме правды. Кто не готов, прошу покинуть мой курс, зачет поставлю автоматом.

Декан строго оглядел учебную аудиторию. Все остались на своих местах. Кто-то протянул с «галерки»:

— Давайте уже учиться!..

После университета я поработал корреспондентом, а затем мы с командой единомышленников — выпускников УрГУ — создали федеральную сеть изданий о найме персонала. Наше издательство выпускало журналы и газеты, зарабатывая и инвестируя в развитие продуктов и продаж. Переход из журналистики в коммерческую сферу произошел на удивление легко! Теперь я знаю, что журналисты — лучшие продавцы! Мы умеем договариваться. Мы любим людей.

Мнение читателя

Вадим, должен признаться, я читатель еще тот, но до третьей главы уже дошел. Интересно. Никогда не проводил интеграций между журналистикой и торговлей. Более того, никогда никому ничего не продавал, особенно «сильным мира сего». Сами приходили и все давали — на блюдецке с голубой каемочкой. И вот ты открыл мне глаза: лучший продажник — журналист.

Мурад Абдулмукинов,

основатель телекомпании «МоРе-ТВ»

Более пяти лет я проработал корпоративным тренером в одной из крупнейших бизнес-школ, а затем вернулся в реальный бизнес. А еще был опыт постановки продаж в сфере образования и в логистике, в метрологии и в сфере технического регулирования, в грузовом автосервисе, рекламе, полиграфии и торговле ГСМ, да много где еще. И все же первая профессия живет во мне, помогая налаживать отношения и договариваться даже тогда, когда это кажется невозможным.

...Декан прищурился:

— Молодцы. В первом семестре я вас кое-чему научу: как подружиться за 30 секунд, как в доме повешенного поговорить о веревке и как не бояться президентов. Это будут ваши зачеты, обычных экзаменов по предмету я не провожу.

— Почему за 30 секунд? — прозвучало с «галерки».

— Потому, — назидательно произнес декан, — что 25 — это мало, а 35 — много: значит, вы не успели и что-то пошло не так.

КАК ПОДРУЖИТЬСЯ ЗА 30 СЕКУНД

Есть сферы деятельности, где налаживать контакт нужно очень быстро. И к такой сфере относятся продажи, потому что мы звоним, чтобы побыстрее подружиться, а иначе клиент не будет рассказывать о себе — и покупать. Это касается денег — но есть профессии, которые их не касаются, хотя и там требуется мгновенное установление контакта.

Готовясь к зачету, мы перечитывали романы Ильи Ильфа и Евгения Петрова «12 стульев» и «Золотой теленок»¹ — и пришлось даже найти 20 способов установления контакта, которые использовал гений коммуникации, обаятельный мошенник и сын турецкоподданного Остап-Сулейман-Берта-Мария Бендер-бей.

У этого героя был прототип: двоюродный брат одного из авторов. Оба они были родом из Одессы и рассказывали друг другу о своих приключениях. А времена были смутные, и приключений тогда хватало. Только представьте: жили люди в Российской империи, а тут бац! — и Советский Союз! Впрочем, и сегодня немало людей, переживших подобные «приключения», подобную смену исторических эпох.

К тому же и Ильф, и Петров были журналистами и, уж конечно, применяли на практике методы своего героя.

Продажи — это умение слушать
и слышать клиента.

Поэтому наш декан ничуть не ошибался, когда учил методам Остапа Бендера. Главный секрет великого комбинатора был в том, что он всегда слушал и слышал своих собеседников.

Слушать и слышать — два разных умения.

¹ Ильф И., Петров Е. 12 стульев. Золотой теленок (коллекционное иллюстрированное издание). — М.: Алгоритм, 2017.

Первое предполагает навыки активного слушания, которым я научу в этой главе. А вот умению слышать я вас научить не смогу: для этого нужно увидеть в собеседнике человека, *живого* человека. Впрочем, чтобы подружиться, достаточно приемов активного слушания, общей темы и похвалы.

НАЧНИТЕ С ПОХВАЛЫ

Вначале похвалите собеседника. Compliment — непростое искусство, в столице этому обучают на специальных курсах лучшие педагоги театральных вузов. Проблема в том, что похвала должна быть искренней, а в нашей стране не принято сразу восхищаться собеседником, это может быть воспринято как фальшь.

В самых лучших, дружеских и простых отношениях лесть или похвала необходимы, как подмазка необходима для колес, чтоб они ехали.

Л. Н. Толстой,
«Война и мир»

Отличие комплимента от похвалы в том, что комплимент относится ко всей личности собеседника, даже когда выделяет какое-то одно его свойство. Похвала же конкретна: хвалят ограниченно, за что-то определенное. Так не бывает, что вы только что познакомились и сразу поняли: перед вами — прекрасный заслуживающий комплимента человек; точнее, бывает, но крайне редко.

Кроме того, комплимент используется в общении с противоположным полом и несет в себе романтический подтекст. Именно поэтому лучше не делать в продажах комплимент: это рискованно; просто похвалите собеседника. Найдите в собеседнике особенность, характерную деталь, и хвалите ее, потому что если комплимент у вас не выйдет, то, скорее всего, и сделке не бывать.

В журналистике, при обучении технике репортажа, это называется «поиск характерной детали». Характерные детали используются для раскрытия природы персонажей, их отношений, переживаний, когда это передается не прямо, а через описание, казалось бы, мелочей.

Поэтому когда я смотрю на потенциального клиента, то пытаюсь понять, что в нем необычного: какие на нем аксессуары, тату? Почему он выбрал именно эту одежду, откуда такая стрижка?

— Какая интересная у вас брошка! — яркое украшение не случайно оказалось на строгой с виду даме.

— Трудно ухаживать за бородой? Она у вас внушительная. Мне бы такую! — обращаюсь к осанистому мужчине.

— За ВДВ? — если у собеседника соответствующее тату. И добавлю: — Вы молодец. А мой друг Женька в Рязани служил.

В качестве корпоративного тренера я прослушал тысячи холодных звонков. Меня поразил один рискованный комплимент, прозвучавший в телефонном разговоре. Его сделал Игорь — отличный парень с оптимистическим взглядом на жизнь.

Весна. Теплый ветерок на фоне сугробов. Игорь набирает номер и называет себя.

Потенциальный клиент, судя по интонациям, молодая, очаровательная особа.

— Да, Игорь, здравствуйте. Я слушаю вас, — и столько в этом было молодости, привлекательности, силы и красоты!

Пауза.

— Анастасия, у вас такой голос... И весна... Спасибо! Вы сделали мое утро! Спасибо вам большое!

Разумеется, они договорились.

...Остап сразу понял, как вести себя в светском обществе. Он закрыл глаза и сделал шаг назад.

— Прекрасный мех! — воскликнул он.

— Шутите! — сказала Эллочка нежно. — Это мексиканский тушкан.

— Быть этого не может. Вас обманули. Вам дали гораздо лучший мех. Это шанхайские барсы. Ну да! Барсы! Я узнаю их по оттенку. Видите, как мех играет на солнце!.. Изумруд! Изумруд!

Обратите внимание: с такой особой, как Эллочка-людоедка, Остап Бендер использует грубую лесть. Когда вы общаетесь с людьми уровнем повыше, похвала должна быть тоньше.

НАЙДИТЕ ОБЩУЮ ТЕМУ

После похвалы найдите общую тему.

Что у вас может быть общего с незнакомым чужим человеком, будь он мирный обыватель или миллиардер? Со снабженцем, маркшейдером, руководителем ИТ-компания? С топ-менеджером корпорации, банкиром, чиновником?

Уверяю вас, общих тем множество: от праздников до погоды. Вы живете в одно историческое время, в одной стране. Можно затронуть тему одежды, аксессуаров, гаджетов — если общаетесь с клиентом вживую.

Не бойтесь сокращать дистанцию — с первых секунд разговора, сразу!

«Как вам жара? Как вы спасаетесь?»

«Как прошли выходные, как настроение? А мы на речку ездили».

«Хорошие были праздники? Я до сих пор в себя не приду».

Посмотрите, как работает этот прием в интервью. Вот патриарх российской тележурналистики начинает разговор с «железной леди» фигурного катания. В первых кадрах видно, что звездный тренер напряжена, чуть исподлобья и даже снисходительно смотрит на своего собеседника. Тот очень быстро находит общие темы, интересующие обоих вопросы — и тренера олимпийских чемпионов как подменили.

О СИЛЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ

Гораздо проще подружиться, если вы с собеседником входите в одно неформальное сообщество. В России два самых влиятельных неформальных сообщества — офицеры-силовики и мотоциклисты. Участники этих сообществ поддерживают друг друга и, по возможности, стараются помогать своим. Эти сообщества перемешаны, многие силовики гоняют на мотоциклах.

В моей жизни была очень грустная история со счастливым концом, когда я узнал силу неформальных отношений, узнал, каким образом эти отношения помогают спасать жизни. Однажды у меня пропал ребенок. Он вышел из школы и через короткое время должен был оказаться дома, но не появился, его телефон был отключен. Мы побежали в РОВД. Заявление не принимали, не хотели с нами разговаривать. Я вспомнил, что один из нашей мототусовки, назовем его Александр, говорил, что разбирается в правовых вопросах, поскольку он юрист. Я набрал номер.

— Саша, у меня пропал ребенок. Что мне делать?

Ответ был коротким:

— Фамилия, имя, возраст? Где ты находишься? Жди.

Через несколько минут дежурный выбежал из дверей со стаканом воды, со второго этажа скатились опера, у нас приняли заявление, а районный гарнизон был поднят по тревоге. И ребенок нашелся: он сушил на бережку брюки, в которых упал в речку. С тех пор мне пришлось выучить некоторые профессиональные праздники, раз в году я говорю: «Спасибо! Мы с тобой одной крови! Я твой должник!»

Вы спросите, какое отношение это имеет к продажам, как это связано?

Дело в том, что в продажах главное — это доверие, и мы доверяем только своим, а чужим не доверяем, и продавец, пока ты с ним не подружился, — чужой.

В продажах главное — это доверие!

И совершенно не случайно моя самая крупная разовая сделка, одним чеком — на три с половиной миллиона рублей, состоялась только потому, что наш партнер по переговорам, заместитель руководителя одного из крупнейших в России ЦСМ², оказался, как и я, байкером, мотоциклистом. А дело было так.

Мы приехали на переговоры большой делегацией — генеральный директор, исполнительный директор и руководитель сервисного центра, то есть я.

Наш визит был по звонку с самого верха, из столицы, поэтому собеседник широко улыбался, но не глазами, а только ртом. Он усадил моих боссов на дальний край длинного стола, а сам сел напротив.

Он молча слушал моих начальников, изредка кивая.

Я же, как персона незначительная, тихонько расположился рядом с ним.

И вот он протягивает моим боссам руку для прощального рукопожатия, как вдруг я вижу на его столе фото — мотоцикл!

Изогнувшись ужом — вот уж не ожидал от себя такой гибкости, — я вглядываюсь в снимок и говорю:

— Да ладно! Это же «эндурик»³! Наверняка 400 кубов!

Собеседник смущенно улыбается, теперь уже глазами, а не только ртом.

— Это «125-ка».

— Но почему же он такой большой?

— Так я большой, и он большой, чтобы удобно ездить было.

² ЦСМ — центры метрологии и стандартизации. Такие государственные метрологические центры есть в каждом регионе. У них всегда самая большая область аккредитации, подавляющее количество проверок средств измерения в России проводят именно они.

³ Эндуро — класс мототехники, предназначенный для езды по пересеченной местности. В отличие от кроссовых мотоциклов, на базе которых они обычно сделаны, мотоциклы эндуро оснащены светотехникой и сертифицированы для поездок по дорогам общего пользования.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru