

# Содержание

**Введение** — 9

## { I }

Карьерная одиссея: от желторотого новичка  
до волшебника продаж — 11

## { II }

У волшебников продаж нет конкурентов — 18

## { III }

Девизы волшебников продаж — 20

## { IV }

«Сидя за столом в офисе, пива не продашь» — 23

## { V }

Внимательно следите за первым сигналом  
«готов купить» — 25

## { VI }

Превратите 6 долларов в 60 000 — 28

## { VII }

Продажи — это контактный вид спорта — 30

## { VIII }

«Погадайте» на карточках своей  
адресной картотеки — 32

## { IX }

Как договариваться о встрече — 34

## { X }

Как правильно начинать деловую встречу — 38

{ 5 }

**{ XI }**

Главный секрет: как надо просить клиента заключить с вами сделку — 41

**{ XII }**

Выйдите прогуляться — 45

**{ XIII }**

Рыбак — 49

**{ XIV }**

Почему клиенты любят давать рекомендации — 51

**{ XV }**

«Гоните отсюда этого пустомелю!» — 54

**{ XVI }**

Бесплатно — не значит в убыток — 57

**{ XVII }**

«Убийственные» вопросы № 1 и 2 из арсенала продавца — 59

**{ XVIII }**

Всегда заставляйте клиентов что-нибудь выполнить — 62

**{ XIX }**

Продавцы газет — 65

**{ XX }**

Это была правильная цена — 68

**{ XXI }**

Reductio ad absurdum — 70

**{ XXII }**

Никогда не отменяйте последнюю встречу — 73

**{ XXIII }**

Ставьте цели, чтобы достигать их — 76

**{ XXIV }**

Выбросьте слово «цена» из своего лексикона — 79

**{ XXV }**

Сделайте предложение, от которого  
не смогут отказаться — 82

**{ XXVI }**

Не позволяйте другим работать больше вас — 85

**{ XXVII }**

Всегда старайтесь заключить сделку  
за одну встречу — 87

**{ XXVIII }**

Влияйте на тех, кто влияет — 89

**{ XXIX }**

Молчание — золото — 92

**{ XXX }**

Никогда не называйте цену — 95

**{ XXXI }**

«Убийственные» вопросы № 3 и 4  
из арсенала продавца — 98

**{ XXXII }**

Вежливость + настойчивость = результат — 101

**{ XXXIII }**

Всегда записывайте ответы — 104

**{ XXXIV }**

Как провести анализ потребностей — 107

**{ XXXV }**

Как подготовить презентацию — 110

**{ XXXVI }**

Неформальные отношения — это чепуха — 116

**{ XXXVII }**

Из чего сделан волшебник продаж — 120

**{ XXXVIII }**

Продавайте посредникам — 122

**{ XXXIX }**

Чем больше личного — тем лучше — 126

**{ XL }**

Заведите архив ценности клиента — 128

**{ XLI }**

Дружите с маркетингом — 131

**{ XLII }**

Не отправляйте по почте предложения о покупке — 134

**{ XLIII }**

Пользуйтесь методом СОС для выявления  
приоритетной сделки — 136

**{ XLIV }**

Когда жизнь превращается в жестянку — 140

**Эпилог — 143**

**Знакомьтесь: волшебники продаж — 144**

## ВВЕДЕНИЕ

Стать обычным менеджером по продажам легко. Во многих компаниях требования к претендентам на эту должность невысоки. В некоторых компаниях они настолько низкие, что получить эту работу сможет любой. В других достаточно, придя на собеседование, пустить пыль в глаза — и работа ваша. Стать менеджером по продажам легко, сложно стать волшебником продаж. Для этого требуются знания, подготовка, практика и мастерство. Волшебник продаж — это профессионал во всем и всегда.

В компаниях, где менеджеры по продажам продают напрямую клиентам, именно волшебники продаж делают бизнес. Они обеспечивают высокие доходы — «золотой дождь», находят новые источники доходов и привлекают новых клиентов. Эти люди продают новые программы, новые товары — и способствуют росту цен. Благодаря волшебникам продаж победно звенит кассовый аппарат. Дзинь-дзинь! Дзинь-дзинь!

А еще волшебники продаж зарабатывают большие деньги для себя. Они всегда получают больше других менеджеров по продажам, нередко входят в число самых высокооплачиваемых сотрудников компании.

Волшебников продаж встретишь нечасто, но они есть везде. Это преуспевающие менеджеры по продажам в корпорациях. Менеджеры по продажам, чей доход полностью

состоит из процентов с продаж, частные предприниматели, владельцы малого бизнеса, юристы и врачи, занимающиеся частной практикой, агенты, брокеры, партнеры в профессиональных фирмах.

Разница между волшебником продаж и обычным менеджером по продажам только в одном: волшебник продает больше! Волшебники продаж приносят больший доход, чем другие. Они продают больше при любых обстоятельствах: при подъеме экономики и при спаде; вне зависимости от конкуренции и цены. Они продают больше, даже если в компании есть проблемы. Волшебники продаж продают больше, потому что в обязательном порядке делают то, что обычные менеджеры по продажам делают иногда или вообще не делают.

В этой книге вы найдете секреты великих волшебников продаж. Секреты, благодаря которым волшебники продаж зарабатывают денег больше, чем вся продающая братия. Поступайте так, как поступают они, и становитесь волшебником!

**Карьерная одиссея:  
от желторотого новичка  
до волшебника продаж**

Он устроился на работу в пятницу. Это было его первое место работы после окончания колледжа. В понедельник он уже продавал. Никакого обучающего тренинга — его «вооружили» каталогами продукции, брошюрами и визитками, скупо проинструктировали и велели наудачу, без предварительной договоренности, звонить во все двери сначала по одной стороне улицы, а потом по другой. Был день, когда он нанес сто таких «импровизированных» визитов. В начале карьеры отказы были суровой неизбежностью — в иные дни он получал их в 90–100% посещений. Тогда он не знал, что «несогласованные» визиты — самый неэффективный способ продаж в мире, хотя и были частью его инструктажа.

Но отказы пошли ему на пользу. Он научился не бояться отказов. Отказ — это реальность продаж. Он даже, как ни странно, начал радоваться отказам. Каждое «нет» заставляло его поразмыслить над своей стратегией, поэкспериментировать с ответами, проявить больше настойчивости. Несмотря на требования менеджера «как можно больше

визитов», он призадумался. «Несогласованные визиты» были сродни игре в рулетку. Отказы принимали разные формы: того, кто мог принять нужное решение, не было на месте, он был на совещании, слишком занят, встречается только по предварительной договоренности, впервые слышит о менеджерах по продажам, не имеет права вести с ними дела. Он решил использовать все возможности для заключения сделки. Он направил все усилия на то, чтобы по телефону, с помощью записки или визита предварительно договариваться о встрече, тогда следующий визит уже не был бы «несогласованным». Количество сделок, а с ними и карьера менеджера по продажам стремительно пошли вверх.

Вскоре он пришел к выводу, что недостаточно относиться к продажам просто серьезно, и решил, что будет нечеловечески серьезен. При любой возможности он общался с успешными менеджерами по продажам, и для него не важно было, что они продавали. Он учился по книгам, аудиозаписям и на профессиональных тренингах продаж. Случайно в руки ему попала книга «Как стать волшебником продаж»<sup>1</sup>. Теперь это его профессиональная библия. Он мечтал стать волшебником продаж от макушки до пят.

Компания поручила ему «добыть» клиента, работавшего с другим поставщиком. Ни разу до этого клиент не про-

<sup>1</sup> Фокс Джеффри. Как стать волшебником продаж: правила привлечения и удержания клиентов / Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.



явил ни малейшего интереса к их продукции. Менеджер попытался пробиться к клиенту, используя торговую стратегию своей компании, бездумно повторив ее опыт. Его не пустили даже на порог. Он рассматривал возможность передать клиента другому безропотному исполнителю, но тогда пришлось бы увольняться. Так же, как в случае с «несогласованными визитами», он стал размышлять и анализировать. После изучения всех данных по продажам и записей, сделанных в ходе визитов с целью продажи, вывод оказался очевиден: он и все торговые представители до него делали одно и то же. Звонили одним и тем же людям, писали одни и те же письма, задавали одни и те же вопросы. Все это не приносило результатов, но они не меняли подход. Тогда он посмотрел в воображаемое зеркало и спросил свое отражение: «А как поступил бы волшебник продаж?» Волшебники продаж отличаются от обычных менеджеров по продажам. Они не признают правил, которые ведут к провалам. Волшебники продаж приспособляются, меняются, продуманно рискуют. И его отражение в зеркале — волшебник продаж — решило работать с клиентом по-новому, позабыв старый опыт. Этот волшебник продаж намеревался продавать. Он сформулировал новую стратегию продаж. Это решение впоследствии кардинально изменило его жизнь — как в профессиональном, так и в материальном плане.

Он знал, что с предложением о деловом сотрудничестве нужно выходить на высшее руководство клиента.

Все те, кто занимал должность ниже топ-менеджера, уже несколько раз отказывали ему, отсылая его к «верхушке» компании никак не меньше генерального директора, директора по операциям, финансового директора, директора по информационным технологиям. Легко сказать. До этого он даже не пытался договориться о деловой встрече с руководителем высшего ранга. Он твердо решил добиться встречи, пусть даже ему пришлось бы действовать через головы тех сотрудников, с которыми уже разговаривал. Да и никакого бизнеса с этой компанией он не вел, так что терять ему было нечего. Он засел в офисе и подробно изучил все, что касалось этой компании: ее производство, ее конкурентов, клиентов, веб-сайт. Он «вычислил» человека, чье слово имело вес при принятии решений, — это был финансовый директор. Менеджер по продажам попытался размышлять как человек, в чьих руках сосредоточены финансы компании. Но что он мог знать об управлении международной компанией с бюджетом в несколько миллиардов? Ему иногда нечем было платить по своим счетам. Он все-таки попробовал поставить себя на место финансового директора. Руководителя такого ранга интересует финансовая сторона дела, особенно снижение расходов. По расчетам менеджера по продажам, его компания может сэкономить компании финансового директора по меньшей мере 50 тыс. долл. в год, сократив ее повседневные операционные расходы. Менеджер по продажам решил позвонить финансовому директору и договориться о

встрече. Но прежде он старательно продумал предстоящий телефонный разговор и узнал прямой номер финансового директора. Тот снял трубку после первого же гудка. Менеджер представился, сказал, что его звонок отнимет не больше пары минут. Он начал с того, что заверил финансового директора в возможности сэкономить компании 50 тыс. долл. в год, и спросил, есть ли у него под рукой календарь деловых встреч. Календарь оказался под рукой, и они договорились о встрече.

Предстоящая встреча была для менеджера по продажам абсолютно новым и неизвестным делом, поэтому он тщательно ее спланировал. На встречу он привел с собой аналитика трудовых процессов. Во время этой первой беседы ни разу не была упомянута собственно предлагаемая продукция, потому что вопросы менеджера по продажам касались выгод, которые должен был получить клиент благодаря приобретению, а не технологии, особенностям или достоинствам самой продукции. Он предложил провести исследование по снижению затрат, которое выявит ненужные процессы и бесполезные затраты. И хотя это исследование уже не было бесплатным, торговый представитель сделал финансовому директору предложение, от которого тот не смог отказаться: анализ ничего не будет стоить, если не выявит возможностей сокращения расходов.

Финансовый директор выделил менеджеру по продажам сотрудника своей компании, чтобы тот помог соб-

рать информацию, которая позволила бы установить проблемы и решить их. Неожиданно получилось так, что те самые люди, которые прежде игнорировали менеджера по продажам или говорили ему «нет», теперь работали вместе с ним. Поддержка финансового директора оказалась мощным рычагом, но менеджеру по продажам хотелось сделать работавшего с ним в паре сотрудника героем, союзником, победителем. Он завоевал доверие будущего «победителя», когда тот понял, что единственная цель менеджера по продажам — сэкономить деньги компании и что он со всем уважением принимает помощь товарища по работе. Между ними установились дружеские отношения, и вместе они провели блестящее исследование по снижению затрат. Они представили финансовому директору план снижения затрат, первый этап которого сэкономил компании 5000 долл. в месяц (в дополнение к стоимости приобретаемой продукции). В результате была заключена торговая сделка на 400 тыс. долл. Финансовый директор одобрил второй и третий этапы, которые включали в себя дополнительную закупку у компании менеджера по продажам продукции, способствующей снижению затрат, на территории США и за рубежом. Финансовый директор дал свое согласие после того, как ознакомился с подробными расчетами нормы доходности на инвестированный капитал, сделанные менеджером по продажам.

Когда вы, наконец, встречаетесь с тем, кто принимает окончательные решения, вам начинает везти. Одна из

причин, по которой компании торгового представителя долго не удавалось заполучить такого прекрасного клиента, — это сотрудники, которые отвечали «нет», потому что не могли сказать «да». Эти традиционные контакты находились в рамках уже установленных отношений; на этом фундаменте нельзя было «возвести» новые взаимоотношения. Не верьте «нет», если его произносит человек, который не может сказать «да».

Во время работы над проектом по снижению затрат напарник (и союзник) торгового представителя вскользь упомянул о сыне, горячем поклоннике футбольной команды «The Oakland Raiders». Волшебник продаж всегда внимательно слушает, поэтому он отметил про себя этот факт. Через неделю после получения первого заказа на 400 тыс. долл. торговый представитель навестил одного из своих близких друзей, игрока «The Oakland Raiders». А при следующей встрече с напарником он передал ему для сына футбольный мяч с автографом футболиста «The Raiders». Волшебник продаж никогда не поленится запомнить любые мелочи, чтобы потом использовать их в деле.

Он стал волшебником, «наколдовал» своему клиенту много денег, и сам при этом хорошо заработал. Когда выигрывает волшебник продаж, выигрывает его покупатель, и наоборот. Этот менеджер по продажам поднял свою игру на новый уровень и из неопытного новичка превратился в волшебника продаж.

## { II }

### **У волшебников продаж нет конкурентов**

**Н**а вашего покупателя ведут охоту другие менеджеры по продажам и другие компании. Они продают товары и услуги, похожие на ваши. Разница может быть лишь в цене, цвете или размере. Некоторые товары могут иметь другие характеристики, изготавливаться по иной технологии или различаться способом доставки. Другим парням тоже по душе ваш бизнес. Но они вам не конкуренты. Единственный ваш конкурент — неведение покупателя.

Если вы уверены в ценности своего торгового предложения, верите в выгоду в денежном выражении, которую клиент получит, приобретая вашу продукцию, и, наконец, если вы убеждены, что, будь вы на месте клиента, вы бы купили ее, — у вас нет конкурентов. («Денежное выражение» — это точное указание в денежных единицах, например в долларах и центах, истинной стоимости выгоды, которую принесет товар. Например, стоимость меньшего количества отходов — 10 тыс. долл., сэкономленные на вывозе мусора.) Единственное препятствие на вашем пути заключается в том, что покупатель не знает, какую стоимость в денежной форме вы ему предлагаете, или не верит в нее. Покупателю пока не

известно, почему ваше решение лучшее из всех. Ваша задача — донести до клиента выгоду приобретения, превратить его неведение в понимание и одобрение. Ваша задача — правильно задавая вопросы и внимательно выслушивая ответы, определить, в чем клиент нуждается, что знает, а чего не знает. Ваша задача — выявить образ мыслей и заблуждения клиента. Ваша задача — задавать такие вопросы, которые проясняли бы клиенту вашу позицию. Вы вырастаете в глазах клиента, если извинитесь за то, что не смогли сообщить новых сведений, которые облегчили бы ему выбор.

Вы не можете контролировать действия других менеджеров по продажам. Все они такие же честные, трудолюбивые и обаятельные, как вы. Но не признавайте, что у вас есть конкуренты. Никогда не упоминайте вслух имени предполагаемого соперника. Никогда не употребляйте слово «конкуренция». Назвать вслух имя конкурента — значит подтвердить его существование.

Никогда не критикуйте конкурента. Пренебрежительные высказывания в адрес соперника оскорбляют покупателя. Критиковать того парня — все равно что обзвать вашего покупателя дураком за то, что он хотел обратиться к кому-то еще. Критика конкурента принижает вас в глазах клиента.

Забудьте про других менеджеров по продажам. Сосредоточьтесь на клиенте. Просвещайте его. И тому парню придется подстраиваться под вас.

Когда вы уверены, что у вас нет конкурентов, успех — или провал — сделки целиком и полностью в ваших руках.

## { III }

### **Девизы волшебников продаж**

**Д**евизы — это правила, по которым живут и работают. Они есть у всех великих организаций. Девиз организации бойскаутов: «Будь готов!» Девиз Службы береговой охраны США — «Всегда готов!». Девиз IBM — «Думай!».

Волшебники продаж любят девизы. Они напоминают, какой ценой достигается «волшебство». У одних волшебников продаж несколько девизов, у других только один. Кто-то свой девиз пока четко не сформулировал. Вот примеры девизов:

1. «Рано ложись, рано вставай, до седьмого пота работай и прибыль получай».

Волшебники продаж продают хорошее самочувствие, или деньги, или и то и другое. Волшебники продаж «отпускают» не товары и услуги, не особенности и не выгодные качества товаров, не технологию. Они продают пользу, которую клиент получит от покупаемого товара или технологии. Их товар — выраженная в деньгах стоимость пользы этой технологии или товара. Когда волшебники продаж продают клиенту решение его проблемы, это решение всегда рассчитано в долларах и центах. Волшеб-



ники продаж каждый раз объясняют клиенту, во сколько тому обойдется отказ от заключения сделки.

Волшебники продаж заботятся о себе. Если уж они берутся за «гуж» продаж, то продают до седьмого пота.

2. «Если вы не имеете дела со мной, мы проигрываем оба».

Волшебники продаж обоего пола всегда абсолютно уверены в том, что улучшают текущее состояние клиента. Волшебники продаж знают: если клиент не приобретает, значит, что-то теряет, а сами они упускают сделку.

3. «Я бодрствую, следовательно, я продаю».

Волшебники продаж всегда в игре. Обычные менеджеры по продажам продают, чтобы жить. Волшебники продаж живут, чтобы продавать. Когда в 5 утра у волшебника продаж срабатывает будильник, он слышит не звонок и не музыку, он слышит сигнал «Эй, волшебник продаж, пора продавать!» Стоит ему открыть глаза, как он уже продает. Какое время суток ни возьми — время продавать. Всегда.

4. «Ни пяди без боя!»

Волшебники продаж, как и профессиональные спортсмены, сражаются за сотые доли баллов. Они успевают на большее количество встреч, тщательнее готовятся к ним и работают усерднее обычных менеджеров по продажам. Они внимательны к любым мелочам. В их письмах не бы-

вает опечаток. Они не носят чернильных ручек в нагрудном кармане рубашки. Они профессионалы во всем. Они знают, что упущенная сотая доля балла может обернуться потерей сделки.

#### 5. «Будущее сейчас!»

Такой же девиз был у Джорджа Аллена, тренера команд национальной футбольной лиги «Hall of Fame». Вот почему волшебники продаж первым делом заботятся о том, чтобы сохранить свой бизнес. Они занимаются теми сделками, которые могут заключить в текущем финансовом году. И потому всегда стремятся подписать соглашение на первом же деловом свидании; просят если не о заключении сделки, то хотя бы о небольшой договоренности. Для них лучше «синица» сегодняшней продажи в руках, чем «журавль» долгих переговоров в небе. «Сейчас» означает теперь, сегодня. Сделайте что-нибудь сегодня. Не откладывайте. Позвоните клиенту сегодня. Прямо сейчас.

## { IV }

### «Сидя за столом в офисе, пива не продашь»

**Н**емецио Диез Риега, легендарный менеджер по продажам Grupo Modelo (превосходного производителя и продавца известных всему миру пивных брендов Corona Extra, Corona Light и Modelo), наставлял своих сотрудников: сделки заключаются за стенами офиса, при личном общении с клиентами. Если только вы не продаете по телефону или не принимаете спонтанных заказов, то чем больше времени вы проведете в офисе, тем меньше заработаете. Чем с большим количеством клиентов вам удастся переговорить — при условии, что вы тщательно спланировали встречу и выявили намерения потенциального покупателя, — тем больше вы заключите сделок. Существует не меньше миллиона причин, по которым сложно пробиться к тем, кто принимает решения. Просиживать в офисе с занятым видом, откладывать на потом, надеяться, что телефон зазвонит сам, и обманывать себя — одна из них.

Если клиент не идет к вам, ступайте к нему сами. Ваш офис — место 3-С в самолете или ваш автомобиль. Ваш рабочий стол — ваш кейс. Ваш рабочий день длится круглые сутки. У вас нет выходных.

Когда людям нужна работа, они постоянно находятся в поиске, отслеживают вакансии, рассылают письма, резюме, звонят, приходят на информационные собрания и собеседования. Продавать — то же самое, что искать работу, то есть делать это ежедневно. Продавать — то же самое, что искать работу, особенно если вы хотите привлечь новых клиентов, продать новые способы применения уже существующей продукции, сбыть новую продукцию старым клиентам, открыть новые рынки сбыта, удержать важного клиента. Если вы будете продавать с той же энергией, с какой люди ищут работу, вам воздастся сторицей.

Мало кто из менеджеров по продажам встречается с людьми, которые принимают решения. Еще меньше тех, кто берет с клиентов обязательства. (Согласно исследованиям, 90% всех менеджеров по продажам никогда не делают предложения о покупке.) Это означает, что у торгового представителя, который следует этим нехитрым правилам, есть огромное конкурентное преимущество перед коллегами. Клиенты скорее ответят «да», если вы их об этом попросите. Клиенты скорее ответят «да», если вы попросите их об этом при личной встрече. Поэтому волшебники продаж не засиживаются в своем офисе, а идут к клиенту.

Сидя за столом в офисе, пива не продашь. Сидя за столом в офисе, не продашь ни рекламу, ни страхование, ни оборудование для томографии, ни программное обеспечение. Трудно что-либо продать, не встречаясь с клиентом.

«Вам Согона с лаймом?»

## { V }

### **Внимательно следите за первым сигналом «готов купить»**

**В**аша встреча назначена на 10:15. Точно в указанное время вы на месте. Клиент начинает встречу словами: «Мы ведем дела с вашими конкурентами. Это хорошая компания, с неплохими товарами и ценами ниже ваших. Вот так-то». После чего скрещивает руки на груди и откидывается в кресле.

Когда подобное случается, вы — при условии, что не понимаете подлинный смысл происходящего и не ожидали подвоха, — уже готовы съежиться и провалиться сквозь землю. Сначала прочтите это важное **примечание**: клиент и так знает, что он ведет дела с компанией, которую считает вашим конкурентом. Клиент и так знает, что его теперешний поставщик — хорошая компания с товарами достойного качества. Клиент уже что-то слышал о ваших товарах и о том, что ваши цены выше тех, по которым его компания покупает сейчас. Тогда зачем же он согласился встретиться с вами? Он согласился, потому что у него есть проблема и он надеется разрешить ее с вашей помощью!

На самом деле на первой встрече клиент говорит следующее: «Видите ли, я ошибся в отношении своего тепереш-

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