

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Кто такие бизнесмены	7
2. Почему бизнесмены — плохие продавцы	17
3. Почему продажи должны быть обособлены	31
4. Что такое покупка и как мы покупаем	41
5. Цены и ценность	47
6. Какие бывают продажи и кому мы продаем	55
7. Люди в продажах	65
8. Кто такие лиды и сколько их нужно для полного счастья	73
9. Система продаж	87
10. Самый довольный клиент — тот, кто ничего не купил	109
11. Фишечки продаж	117
12. Плохие парни в продажах и их манипуляции	127
13. Как строить команду	135
14. Делегирование в бизнесе	143
15. Болевые приемы в продажах и сомнительные лайфхаки	151

## ВВЕДЕНИЕ

***«Доллар тому, кто придумал; десять тому, кто сделал; сто тому, кто продал».***

Продажи — это то, с чем в том или ином виде каждый из нас сталкивается ежедневно. Нам продают мороженое в ларьке напротив дома, идею вложения средств, мечту о доме на берегу моря. Если у нас нет своего бизнеса, то отношение к продажам можно свести к позиции «не дам себя облапошить» или «не куплю ненужного». Но если мы предприниматели, продажи нужно понять, принять и нежно полюбить. В противном случае закрываться можно прямо сейчас.

Почему в нашем обществе так сильно негативное восприятие роли продавца? Как объяснить своим сотрудникам, что отдел продаж — это не отстой? Как убедить продавцов, что они не какие-то там третьесортные «впариватели», а люди, которые приносят огромную пользу?

В Америке есть хорошая поговорка: «Доллар тому, кто придумал; десять тому, кто сделал; сто тому, кто продал». Произвести — не главное. Умение грамотно представить услуги компании и плавно провести клиента от точки, в которой у него возник интерес к товару,

до точки, где он совершает покупку, — не дополнительный полезный в работе навык, а необходимость. В условиях высокой конкуренции и удовлетворенного спроса каждый предприниматель должен осознавать значение продаж, уметь их совершать и объяснять команде, почему продажи — это важно и полезно.

Продажи — это круто! Это чистая правда! Продавать не плохо, не позорно, не низко. И да, бабушек на лавочке мы в этом не убедим, ведь одно дело — прочитать в книжке, что продавцы классные, а другое — каждый день наблюдать, как они с китайскими ножами ломаются в дверь. Для бабушек парни с холодным оружием будут убедительнее меня. Но я и не ставлю перед собой цель перевернуть сознание старшего поколения.

Эта книга написана:

- для тех, кто только думает открыть свой бизнес;
- для тех, у кого есть компания и желание развить ее;
- для руководителей отделов продаж, которые хотят рассказать сотрудникам о ценности их вклада, но не могут подобрать правильных слов;
- для сотрудников компаний, в чьи обязанности входят работа с клиентами и продажи;
- для клиентов, желающих знать, как так получилось, что они снова купили дорогущий смартфон вместо более дешевого, но не менее качественного аналога.

В этой книге нет прописных истин и сухой теории. Я не теоретик, а практик, поэтому все, о чем я говорю и пишу, — мой опыт, мои мысли, мои выводы. Как говорится, проверено на себе.

**Михаил Токовинин**



# 1

---

КТО ТАКИЕ  
БИЗНЕСМЕНЫ

---

НАЧИНАЮЩИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ —  
ЭВОЛЮЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ  
ДЛЯ ЭКОНОМИКИ, КОТОРЫЙ  
ДОЛЖЕН ГЕНЕРИРОВАТЬ БРЕДОВЫЕ  
БИЗНЕС-ИДЕИ.  
А ВДРУГ ОДНА ИЗ НИХ ВЫСТРЕЛИТ?

Бизнесмены плохо продают. Сначала я расскажу почему. А затем — почему им все-таки стоит освоить это ремесло и полюбить его. Бизнесменами становятся очень специфические люди. Они могут быть без штанов, но с идеей, от которой горят глаза и все остальные части тела. Они упрямы и тщеславны, фанатичны и обидчивы, амбициозны и предприимчивы. Они никогда не останавливаются на достигнутом и редко обращают внимание на неудачи.

Эти качества помогают начинать бизнес, преодолевать преграды, не замечать трудностей и до конца быть верными идее. Но эти же качества губят большинство начинающих предпринимателей.

В детстве я задумался о том, как работает эволюция: как, например, появляются перепонки на лапах у черепах? Если задать этот вопрос случайным прохожим, многие ответят: «Отрастают». Но как? Сначала я решил, что перепонки появляются у тех черепах, которые сильнее гребут, из-за напряжения в лапах, а потом как-то передаются по наследству. Это казалось логичным, пока я не понял, что все обстоит совсем по-другому. Эволюция случайно генерирует огромное количество мутаций: у кого-то длинный хвост, у кого-то длинные уши, у кого-то перепонки, у кого-то панцирь другой формы.

Черепahi с «полезной» мутацией выживают, остальных эволюция убивает.

Вы же знаете известное изречение Чарльза Дарвина о естественном отборе<sup>1</sup>: «Выживает сильнейший»? Правда в том, что это и сказал не Дарвин, и выживает не «сильнейший», а «наиболее подходящий». Автор изречения — Герберт Спенсер: именно он сформулировал теорию эволюции Дарвина, как и его *Survival of the fittest* — выживание наиболее подходящего. И разница огромна.

Эволюция работает не только на примерах с перепонками и черепашками, она актуальна для всех сфер, будь то политический и социальный строй или семейный уклад. Любые эволюционные процессы в мире происходят примерно по одной схеме. Общество постоянно экспериментирует. Вот придумали в Спарте убивать слабых младенцев. Интересный эксперимент, новаторская мысль, логичная теория — но как-то «не зашло». Когда какая-то идея не приживается, ее вычеркивают, и общество генерирует новую. Актуально это и для предпринимательства.

Малый бизнес — это и есть те самые абсолютно случайные мутации. Люди хаотично и непредсказуемо придумывают совершенно разные идеи. Огромное количество умрет, но подходящие и актуальные выживут и будут размножаться.

Один решил, что будет стричь за 15 минут, другой — что все в его компании будут ходить в зеленых майках, третий — что мебель, которую он производит, люди

---

<sup>1</sup> Естественный отбор — главный фактор эволюции, действующий таким образом, что в популяции растет количество особей, которые лучше приспособляются к условиям среды, — их называют особями с наиболее благоприятными признаками. Количество же тех, кто приспособиться не может, — особей с неблагоприятными признаками, — снижается. Популяризатором термина «естественный отбор» стал Чарльз Дарвин.



должны будут собрать сами. Все эти (когда-то) малые бизнесы — черепашки с мутацией.

Нашлось 100 чудиков, придумали 100 бредовых идей и маниакально их защищают, рубятся за них, уперлись рогом. Все им говорят: «Дурак! Прекрати! Это глупость!» — но их не переубедить.

Далее происходит очевидное: 90% эта упертость убивает, а 10% благодаря ей проскакивают и завоевывают мир. И где твоё место в этой статистике, непонятно до самого конца, потому что исход всегда непредсказуем и зависит от множества факторов.

Начинающие предприниматели для экономики — эволюционный материал, который должен генерировать бредовые бизнес-идеи: а вдруг одна из них выстрелит? Это именно та питательная среда, из которой вырастают компании вроде Amazon<sup>2</sup> и Facebook<sup>3</sup>. Но мы видим только победившие «мутации» и думаем, что успех идеи был очевиден с самого начала. В действительности каждая гениальная идея на первый взгляд кажется идиотской. Поэтому любой «мутации» надо дать шанс. Какая выживет?

Естественно, каждая черепашка должна стараться выжить, поэтому каждая будет защищать свою мутацию: «Хвост решает! Я уверена, что именно длинный хвост приведет нас к победе!»

Так же бизнесмен будет защищать свою идею: «Все должны быть в зеленых майках. Именно в зеленых,

---

<sup>2</sup> Amazon (Amazon.com, Inc.) — крупнейшая мировая платформа онлайн-коммерции и публично-облачных вычислений, основанная 5 июля 1994 года Джеффом Безосом. Изначально компания специализировалась на продаже книг, однако впоследствии расширила ассортимент до более чем 30 категорий товаров и производит собственную продукцию.

<sup>3</sup> Facebook — крупнейшая в мире социальная сеть; так же до 28 октября 2021 года именовалась и компания Meta, которой принадлежит соцсеть и ряд других популярных сервисов. Основана 4 февраля 2004 года Марком Цукербергом и его соседями по комнате — студентами Гарварда.

потому что это нравится покупателю! Это нам поможет!» Смысл его существования, с точки зрения эволюции бизнеса, — доказать свою состоятельность. Выиграть или умереть.

*Придумал какой-то чудак мебель в коробках продавать. А рядом, в соседнем ангаре, кто-то придумал продавать полусобранные стулья без спинки, чтобы в машину влезали. А третий придумал продавать доски и винтики отдельно, да и без инструкции, чтобы было еще больше простора для творчества. Стояло там с десяток ангаров, и в каждом родилась своя идея. Одна из них выстрелила. Какая идея завоевала мир? Была ли ее успешность предсказуемой?*

*Возможно, так появилась ИКЕА<sup>4</sup>, и собирать мебель дома стало уместно, естественно и популярно. Эта идея завоевала мир, но когда-то наверняка и про нее тоже спрашивали: «Что за бред?»*

Быть бизнесменом или не быть? Если можете не быть предпринимателем — не будьте, займитесь чем-то нормальным, спокойным, стабильным и предсказуемым. Зачем вам лишняя нервотрепка? Многие люди, не занимавшиеся бизнесом, почему-то думают, что зазорно «быть в найме», «работать на дядю». Будто жизнь неправильно прожил, если не попробовал начать свое дело. Но это не так. Я бы и сам пошел работать к кому-то в штат, если бы увидел большую задачу,

4 ИКЕА — нидерландская компания, основанная в 1943 году в Швеции, одна из крупнейших торговых сетей мира, занимающаяся дизайном и реализацией мебели и товаров для дома.

полномочия, ответственность и лидера, за которым захочется идти. Но если вы готовы с пеной у рта доказывать значимость той самой бредовой и воистину прекрасной идеи, вопроса «Стоит ли?» у вас возникнуть не должно.

**«Если думаешь, что побежден, ты — побежден. Если думаешь, что нельзя, тебе — нельзя». В бизнесе только так. У черепашек вопросов нет.**

## О П Ы Т

---

Создавая новый бизнес, мы не сомневались в том, что попробовать стоит. Но возникало много других вопросов. В чем есть потребность? Какой проект станет успешным? Исходили из имеющихся у нас ресурсов и навыков, а также из того, что это должен быть бизнес-софт в облаке. Это понятное для нас направление. А вот какой конкретно софт — было неясно. Мы запустили сразу несколько продуктов. Хотели запустить десять одновременно, но остановились на шести за одно лето. Я взял всех своих руководителей и каждому дал по проекту: «Вот задача, вот тебе небольшой набор ресурсов — и будет у тебя доля 30%, если выстрелит». У всех были одинаковые условия и перспективные идеи:

кто-то делал CRM<sup>5</sup>, кто-то занимался управлением проектами, кто-то — конструкторами сайтов. Часть проектов запустили, но не все идеи реализовались.

CRM не была у меня в приоритете, я делал ставку на другой проект. Есть такой казус, это я потом уже понял: профессионал думает, что тема себя исчерпала, ведь в его вселенной этих CRM полно, все о них знают. Но на самом деле настоящий взрыв как раз и возникает в тех зонах, где профессионалам все уже очевидно, а новичкам еще ничего не понятно.

Оказалось, CRM и была таким продуктом: для профессионалов это уже была заезженная тема, а массового спроса еще не наблюдалось. И через несколько лет стало очевидно, что идея востребована и приносит результаты. Все остальные проекты мы свернули, сфокусировавшись на более успешном. Вовремя закрыть даже те проекты, в которые много вложено, — очень важное и сложное решение.

Сейчас amoCRM — одна из самых популярных систем, позволяющих максимально раскрыть потенциал отдела продаж и повысить его эффективность.

---

Если бы меня спросили: как поступить той самой черепашке? Что будет правильно: продолжать проявлять упорство или сдаться? А если сдаться, то когда?

---

<sup>5</sup> CRM (Customer Relationship Management) — система управления взаимоотношениями с клиентами.

На мой взгляд, один из критически важных навыков для успешного предпринимателя — уметь разглядеть успех. И это не так просто, как кажется.

Люди так устроены: они очень легко замечают провалы и часто игнорируют успех. Пробуем — не вышло. Снова пробуем — опять нет. Неудача всегда бросается в глаза. Она яркая, ее сложно пропустить. Мы смотрим: не пошло — не пошло — не пошло — кажется, что-то получается, — не пошло — не пошло — не пошло... Мы очень часто проходим мимо того места, где начало получаться. Первый успех еле заметен, неочевиден. Это актуально для любого специалиста — парикмахера, пианиста, бизнесмена.

Самое важное — разглядеть, когда что-то стало получаться, увидеть первые крошечные победы. Чаще всего ты просто перебираешь в голове неудачи, а очень важно трезво посмотреть на ситуацию, заметить успех, пусть пока скромный, и сфокусироваться именно на нем.

Бизнес — не общеобразовательная школа, где нужно успевать по всем предметам. У тебя хорошо с математикой, но плохо с русским? Но нам не надо бросать все силы, чтобы «подтянуть предмет» и «догнать класс». Наоборот: надо осознать свои лучшие качества и вкладываться в их развитие.

Например, у вас не получается программировать и делать рекламу, но при этом получается работать с чиновниками — ну и отлично. У меня вот пять слабых сторон, одна сильная. Логично будет разобраться, что вам дается хорошо, и бросить все силы туда. Мы пытаемся научиться делать то, что никак не выходит: возвращаемся, пробуем снова, прилагаем усилия, терпим фиаско, треплем нервы, повторяем — и так до бесконечности. Но это путь в никуда. С точки зрения

эффективности нужно масштабировать успех и опираться на свои сильные стороны.

Мы стараемся построить бизнес как у соседа — но ведь мы не сосед. У нас будет по-другому. В чем-то мы ему уступаем, а что-то делаем лучше. Мы все добьемся успеха по-разному: у соседа реклама хорошо получается, он этим возьмет, а у нас с продажами не плохо, мы за счет них выиграем. Результат может быть один, но пути к нему будут разные. Важно найти ту дорогу, которая подходит именно тебе.

**Помните? Выживает не лучший и не самый сильный, а наиболее приспособленный.**

# 2

---

ПОЧЕМУ  
БИЗНЕСМЕНЫ —  
ПЛОХИЕ ПРОДАВЦЫ

---

Я СЧИТАЮ, ЧТО СТАЛ  
НАСТОЯЩИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ  
ТОГДА, КОГДА НАУЧИЛСЯ  
ПРОДАВАТЬ.



Бизнесмены — плохие продавцы. И у них на то есть серьезные причины. Им приходится продавать не абы что, а идею — самое дорогое свое творение, свою частицу, свое продолжение; это даже больше, чем ребенок. Когда дело доходит до продажи, идею приходится представлять, защищать, доказывать, что она чего-то стоит, слушать критику и аргументированно на нее отвечать. Это ужасно неприятно. Идея = сам бизнесмен. Никто не любит доказывать, что он хорош.

Предпринимателю сложно продавать свою идею и работать с возражениями, так как на самом деле он и не хочет ее продавать. Он хочет, чтобы все оценили ее и захотели купить по своей инициативе, без каких-то рекламных кампаний и приглашений; просто пришли и попросили продать. Это очень органичное и логичное поведение для человека, считающего, что он создал нечто воистину уникальное. Но это не помогает построить успешный бизнес.

Эмоции в продажах имеют большое значение, но продавцу они на руку, только если их испытывает клиент (о том, как управлять чувствами покупателя, мы еще поговорим). Продавец же при любых обстоятельствах остается спокойным и уверенным.

Согласитесь, с каменным лицом слушать, как сомневаются в самом прекрасном на свете товаре, в который ты вложил столько сил, времени и души, невозможно. Возражения злят, бесят, выводят из себя, но предприниматель должен научиться преодолевать эти чувства и все-таки продавать. Это обязательный шаг на пути к успешному бизнесу. Я считаю, что стал настоящим предпринимателем тогда, когда научился продавать.

## О П Ы Т

---

Когда мы создавали веб-студию (наш первый успешный бизнес), была некая фантазия о том, почему купят именно у нас. Мы сидели в офисе и ждали, когда кто-то придет и купит. Что-то, конечно, делали, но к продажам все это имело мало отношения. Потом у нас стали заканчиваться накопления. Мой партнер подошел и сказал: «Я больше так не могу. Надо либо что-то делать, либо расходиться».

Что мы сделали? Наняли продавца — мы же сами не хотели продавать. Но почему-то прорыва не случилось. Чтобы понять, что не так, мы поехали на Митинский радиорынок, купили диктофон и стали записывать и слушать разговоры нашего продавца с потенциальными клиентами:

- Здравствуйте, вам сайт не нужен?
- Нет.
- Спасибо, до свидания.
- Здравствуйте, вам сайт не нужен?
- Нет, не звоните сюда больше!
- Спасибо, до свидания.
- Здравствуйте, вам сайт не нужен?

— Нужен.

— Спасибо, до свидания.

И таких звонков — по 500 в день. Хитрость вот в чем: если тебе отвечают «да», дальше надо что-то говорить, как-то объяснять, чем ты хорош, почему стоит купить именно у тебя; а нашему горе-продавцу это было трудно. Кроме того, ценность первых продаж — в возражениях, которые ты слышишь. Ты получаешь обратную связь и меняешь свое предложение. Наемный продавец это за тебя не сделает. Отказ надо получить, прочувствовать, понять, что не так, и поменять продукт.

Я прослушал диктофонные записи — и это был тот день, когда я стал предпринимателем. Девочку-продавца уволили; я выдал всем партнерам «Желтые страницы», сам взял телефонный справочник, закрылся в кабинете и стал звонить. И конечно, очень стеснялся. Это вполне объяснимо.

— Э-э-э... простите, а вам сайт не нужен? Я тут просто делаю...

— Да пошел ты!

— Спасибо, до свидания.

Это эмоционально тяжелые разговоры, которые никто не хочет вести. Чужие продукты я продавал легче, но такие переговоры на первых порах нельзя делегировать. Первые продажи надо делать самому, иначе ничего не получится.

А первые — это пока ты не устоишь в продукте, пока не найдется магический Product Market Fit, когда клиенты начнут покупать сами. Редкая удача — добиться этого сразу. Одному на миллион или даже на десять миллионов удается понра-

виться с первого взгляда с изначальной идеей; остальным приходится здорово измениться.

Первые звонки были очень сложными. Сначала пришлось придумать, как обойти секретаршу. Я очень быстро изобрел такой хак: сымитировать максимально строгий голос и выдать: «С кем я могу поговорить по поводу вашего сайта? Это просто кошмар!» Обычно секретарши пугались и соединяли со специалистом или даже директором. Тут-то я и рассказывал, что с сайтом не так, и предлагал свой продукт. Конечно, предварительно нужно было изучить их страницу, найти изъяны, поэтому холодные звонки были не такие уж холодные. Иногда мне даже везло попасть на директоров, которые были уже в курсе, что у них что-то не так с сайтом, и они говорили: «Приезжайте скорее!»

Я долго занимался холодными звонками; потом потихоньку стала нарастать клиентская база, появлялись постоянные клиенты. Первые два сайта мы продали друзьям, а следующие 20 — благодаря «Желтым страницам». Продажами я лично занимался еще лет шесть-семь и только потом отошел от них. И честно говоря, хоть мне никогда это не доставляло удовольствия, но я научился продавать.

---

Однако следует помнить, что до конца отойти от продаж владельцу бизнеса не удастся. Даже когда продажи компании станут стабильными и системными, всегда будут такие, которые нельзя делегировать. Например, совершение крупных сделок, продажа компании соискателю или акций инвестору.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

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