

# 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 продажников .....	227

ГЛАВА 20. Шесть самых больших глупостей, которыми продажники 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
<b>БОНУСНАЯ КНИГА.</b> Как прочитать мысли ближнего.....	<b>263</b>
<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 много, много 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 «пontiака», «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 наказывать 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, двузначные 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 разбогатеть. 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, брошенные и оставленные 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 специально 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 удовлетворят 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

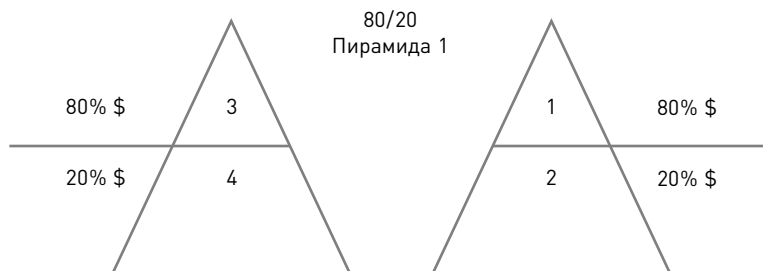
---

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

В эпоху Новой экономики процветают 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 в половину, 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. Выбирая тот или иной тип ментальности, вы предопределяете, будете ли преуспевать в своем бизнесе или поневоле его покинете.

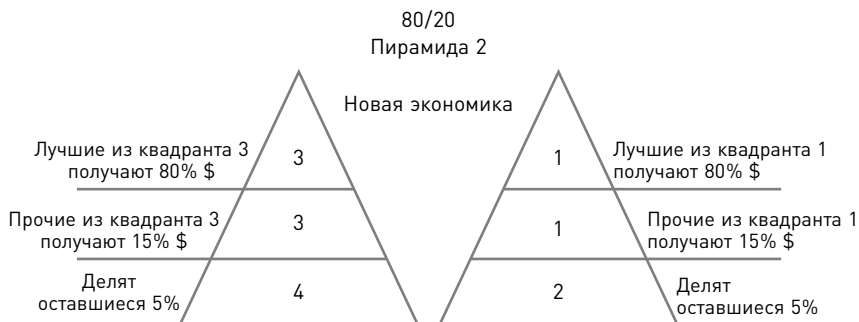
Продажники с высокими запросами 1	2	Косные продавники
Непродажники, стремящиеся учиться 3	4	Упорные непродажники

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 непродávчиками. Сегодня обязательно быть умнее, проициательнее, прогрессивнее, агрессивнее, организованнее, 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 продавников и бизнесменов, которые плывут по течению, ленятся думать, 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 продавников 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 по-слюнявее, 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 беспокоит. 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 ослета 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, выковывающие 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 тек-

сте на какие-то устаревшие данные или встретите упоминания прежних изданий этой книги, и я не хочу, чтобы это вас сбило 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 сойдется 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**



# Стратегия 1

## Иммунитет против «нет»

**М**оя первая работа (это был единственный раз, когда я к кому-то нанимался) дала мне превосходную школу продаж. Я многому там научился, и вы заметите, читая дальше, что я еще не раз вспомню те дни. Теперь я думаю о них с умилением, какого, ясное дело, не испытывал в то время. Вспоминая случаи из тех лет, я не травлю «фронтные байки» для увеселения — это опыт, который сказывается поныне. Этот опыт влиял на формирование моих стратегий в рекламе, маркетинге и продажах тридцать с лишним лет и продолжает влиять поныне. Со временем он нисколько не теряет актуальности. Более того: я вижу, что для Новой экономики он особенно ценен.

Лос-анджелесское издательство взяло меня, зеленого, что твой салат, торговым представителем по центральным штатам. Мне достались Огайо, Кентукки, Индиана, Мичиган и Пенсильвания. Работа заключалась в том, чтобы объезжать всех торговцев на территории — книжные магазины, универмаги с книжными отделами, дискаунтеры, сувенирные лавочки и пр., обслуживать имеющихся заказчиков и привлекать новых. Книги наши, по большей части, были юмористические, для импульсивной покупки. Во многих магазинах издатель установил под свой товар двухметровые крутящиеся стойки, которые мне полагалось заполнять книгами.

Когда я нанимался, мне забыли сообщить одну малозначимую деталь: меня взяли на «беспризорную» территорию, тамошних заказчиков восемь месяцев — а иных и дольше — не обслуживал никто. И кое-кого из клиентов, как скоро выяснилось, слегка напрягло, что им продали кучу книг и начисто забыли про обещанное обслуживание.

Мне выдали распечатку всех клиентов с историей продаж по каждому. И в первом же магазине — точнее, это была аптека — я сообразил, что у нас не все ладно. Войдя в кабинет к хозяину, я объявил, что прислан издательством как новый торговый представитель, и в тот же миг вежливый фармацевт превратился в разъяренного психопата. Схватив за локоть, он потащил меня в подсобку, где показал на кучу досок: стойку, которую ему прислали, но которую он не смог собрать. Вокруг громоздились коробки, набитые книгами. Аптекарь заявил, что ему предъявили за все это счет, и что его теперь достает коллекторское агентство, а у него даже не было возможности выставить книги на продажу. Он в бешенстве швырял части стойки за дверь и орал, чтобы я немедленно убрал все с глаз долой.

В последующие недели такой же «любезностью» меня встречали практически все клиенты, кого я посещал. Я вывез из магазинов горы стоек и непроданных книг. И это, в общем, и так неприятное, а временами опасное для здоровья положение, еще грозило мне экономической катастрофой. На должности торгового представителя мой бонус зависел от «положительного соотношения месячных продаж», то есть чистая продажа вычислялась по формуле: продажи минус возвраты.

А судя по тому, как у меня шли дела, мне светил отрицательный баланс продаж на первый месяц, а то и на весь первый год. Я твердо решил: ситуация должна измениться, и менять ее придется мне самому.



Такое решение уже немалый шаг к успеху. Не имеет особого значения, говорим ли мы о продажах, как то было в моем случае, о крупных сделках или об управлении собственным бизнесом. Любой окажется молодцом и выдаст результат, если все помогают и система работает, как надо. В таких условиях хоть кто развернется и нарубит кучу денег. Именно так было во время длинного экономического подъема, начиная с рейгановской перестройки преддепрессивной экономики Джимми Картера и до самого правления президента Буша № 2, при котором, между прочим, занятость непрерывно росла в течение рекордных 55 месяцев, рынок акций поднялся до небывалого уровня и тому подобное. Люди, вообще не представлявшие, как устроен их бизнес, профессионалы-продажники, на деле все не умеющие продавать и не имеющие призвания ни к продажам, ни к обслуживанию клиентов... без усилий зашибали немалую деньги. Такое и раньше случалось. В хорошие времена директора руководят гениально, и все торговые представители – просто суперзвезды. Но едва на солнце набегут первые тучки, те же самые люди внезапно превращаются в светливую бестолочь.

Столь резко изменились? Нет – они и не были никогда особенно умными. Они валят все на экономическую ситуацию, но это чудовищная и пагубная ложь. Безответственность и слепота. Когда в экономике или в какой-то отрасли, или на отдельной территории положение меняется с в целом благоприятного и счастливого на суровое и голодное, слабостей и недоработок, лени, скверной дисциплины и примитивности технологий не скрыть. На Уолл-стрит говорят: пока не наступит отлив, не увидишь, кто голый, от кого нет толку.

Грубая правда такова: если ты упорно винишь в неудачах внешние причины, а не себя самого, то отказываешься от возможности изменить ситуацию. Кто намерен достичь больших

успехов в продажах, должен уметь добиваться результата в любых обстоятельствах, в том числе и в тех, что большинство людей воспринимает как неблагоприятные. Решайте сами, каким продажником будете: летним или всесезонным.

### Безжалостная ИСТИНА ДЭНА КЕННЕДИ №1

Если хочешь достичь заметных успехов,  
ты должен уметь обеспечить удачный результат  
в неудачных обстоятельствах.

Что ж, возвращаюсь к своему рассказу. Я твердо решил убедить моих разобиженных клиентов сохранить договор с издательством и даже покупать у него книги впредь. Нужно было получить позитивный результат в чрезвычайно неблагоприятных условиях. Люди, с кем мне предстояло встречаться, претерпели неудобства и унижения – им врали, мешали работать, выставляли счета за товар, который нельзя продать, напускали коллекторов – и этих людей я как-то должен был убедить «все простить и забыть». Чтобы справиться с этой задачей, мне следовало задвинуть подальше свое самолюбие.

В разных продажных ситуациях могут мешать разные сторонние факторы. Препятствия, поставленные другими – будь то долболобы из правительства, ловкие конкуренты или, как в нашей истории, моя же компания, допустившая такое безобразие, – ты, как правило, устранить не можешь. Но те, что сам бросаешь себе под ноги – можешь и должен. Почти всегда это твои реакции на происходящее, и ты их полностью способен контролировать. Учтите это.

В общем, весь мой опыт подготовки продавцов и общения с директорами, стремящимися добиться от своих торговых агентов эффективности, подсказывает, что главная тайная причина неудач в продажах — это самолюбие. Человек с раздутым самолюбием или хрупкой самооценкой (эти вещи часто взаимосвязаны) воспринимает любой отказ как оскорбление. Когда такому говорят «нет», он переживает личную обиду.

Если не отличать отказа от оскорбления, продажи превращаются в весьма мучительное занятие, ведь большинство людей всегда говорят «нет». А уж во время экономических трудностей соотношение согласий и отказов вообще кошмарное: многие стараются как можно меньше тратить и как можно меньше покупать. В складывающейся Новой экономике привычное воздержание сохранится еще долго после того, как отступит настоящая рецессия, так же как это было после Великой депрессии. И в Новой экономике потребитель захочет четких, умных, более «нацеленных» предложений, так что отказов на пути к конечной продаже будет еще больше. Но в моей истории, конечно, потребители не просто не хотели покупать. Они обзывали меня и швырялись тяжелыми предметами. И я напоминал себе, что это не имеет ко мне ни малейшего отношения. Злили не на меня. Злили на прошлого представителя, на мою компанию, на ситуацию — а я-то был ни при чем.

С тех пор я убедился, что если кто-то не соглашается со мной, не хочет принять моего предложения, отказывает мне или как-то иначе мешает получить, что я хочу, это почти никогда не связано с моей личностью. А поскольку ничего личного в этом нет, то и никаких эмоций не нужно. Контроль над собственными эмоциями дает продавцу необыкновенно мощное преимущество.

Отправляясь к своим злобным клиентам, я отключал эмоции. Что бы они ни говорили, я относил это на счет вполне спра-

ведливого и объяснимого гнева на других людей и на скверную ситуацию. Я слушал. Терпеливо. Внимательно. И никогда не сердился. Никогда не оправдывался. В конце, когда клиент выпускал пар, высказав все, я просил разрешения ответить. Сначала провозглашал очевидное: того, что было, я изменить не могу. Зато я могу повлиять на текущий момент. И моя задача – сделать работу с нашим товаром столь приятной и выгодной для партнера, чтобы это искупило прежний горький опыт и стимулировало к продолжению сотрудничества. После этого я переходил уже к продаже: так, будто продаю новому клиенту, который никогда не слышал ни о моей компании, ни о ее книгах, ни обо мне. Кстати, с тех пор я узнал, что в любой ситуации возникает момент, когда явно обозначается возможность перейти к продаже.

Мой подход сработал. Но хотя он и сработал, многие клиенты сомневались в моей честности. Им нужно было точно знать, искренен ли я. Они спрашивали, выполняю ли я то, что обещаю в плане обслуживания. Смотрели с недоверием и подозрением. И если бы я решил изображать ранимость, то мог бы на них разозлиться. Как они смеют сомневаться в моей порядочности?

Но и тут мне нужно было понять, что это не личное. Мне довелось работать в компании, которая один раз уже «кинула» этих людей. Значит, нужно принимать последствия, в том числе долю вины. В общем, мне снова пришлось отодвинуть в сторону самолюбие.

Таким путем я сохранил вдвое больше клиентов, чем потерял. Я даже вернулся в ту первую аптеку и снова завез туда наш товар. Я обнаружил, что первоначальный отказ и даже враждебность не всегда оказываются последним словом. Я понял, что по большей части могу превратить «нет» в «да».

Моя любимая иллюстрация ко всем этим выводам – мой первый выезд к главному закупщику книжного отдела крупной

сети универмагов. Я ехал подручным с одним из ветеранов: посмотреть и поучиться. Моя задача: таскать образцы и не раскрывать рта.

Последнее у меня вышло само собой: я сидел и ошарашено наблюдал, как мой товарищ показывает клиенту одну книжку за другой, а тот неизменно, взглянув на обложку, объявляет: «Говно какое-то. Вы соображаете? С какой стати мне такое говно у себя в магазине держать?» Он повторял это раз за разом, а продавец не отвечал ни слова! Наконец, закупщик принялся одну за другой поднимать книжки и на каждую рывкал: «Этой десять дюжин» или «Пятьдесят штук». Это заняло без малого час, и продавец за все время произнес лишь несколько слов. Закупщик обругал и уничтожил каждый товар, а потом заказал его. Наш представитель оформил заказ почти на \$10 000 — а это весьма и весьма крупная сделка для такого бизнеса. Они с закупщиком пожали друг другу руки, обменялись благопожеланиями, и мы вышли прочь. Я не мог поверить своим глазам и ушам.

«Ты знаешь, он всегда так, — пояснил мой напарник. — Первый раз, когда я сюда пришел, много лет назад, я разозлился. Стал защищаться. Спорил. Потом он сжалился надо мной. И задал вопрос не в бровь, а в глаз: “Не все ли равно тебе, что я думаю об этих книжках или что говорю, ведь я все равно покупаю их тоннами, и у меня в магазинах они тоннами продаются, а вы делаете кучу бабла?”»

С подростковых лет я прилежно изучал работы доктора Максвелла Мальца. Самой известной из его книг, «Психокибернетики», продано более 30 млн экземпляров по всему миру. Труды Мальца настолько серьезно повлияли на меня, что несколько лет назад я приобрел права на все его книги, и мы вместе написали «Новую психокибернетику» и еще кое-какие опусы. Одно из главных моих приобретений от «Психокибернетики» — уме-

ние выстроить крепкую самооценку, невосприимчивую к мимолетным уколам. Кроме того, я долго и внимательно исследовал опыт миллионеров и мультимиллионеров первого поколения, построивших бизнес на пустом месте. Сотни таких людей были моими клиентами и партнерами, и, наблюдая их, я создал свою теорию «миллионера-отступника» ([www.RenegadeMillionaire.com](http://www.RenegadeMillionaire.com)). У большинства из них есть одна объединяющая черта: полная невосприимчивость к хуле. И это же свойство обнаружится у многих лучших продажников. Их мало заботит, что подумают люди: их заботит, что купят.

## **Отказы, превращенные в согласия — вот работа умелых продажников**

Десять лет, пока сам не отказался, я пользовался высокой честью ездить по Америке с лекциями в группе с Зигом Зигларом, легендарным мастером продаж и личной эффективности, с Брайаном Трейси, Джимом Роном, Томом Хопкинсом и многими другими знаменитостями, обращаясь в каждом городе к многотысячной — до 35 000 душ — аудитории. Зиг — из тех мастеров, чей опыт я изучал, едва приступив к работе продавца. Одна из историй, навсегда осевших у меня в голове, повествовала о женщине, которая не слышала слова «нет», даже если ей орал в самое ухо, но за 50 шагов улавливала прошептанное «да». Многие годы эта формула работала: не слышать «нет», и все. Но для Новой экономики она слишком проста. Сегодня продавнику необходимо понимать причины, скрытые пружины, психологию отказа, и составлять презентации, уважающие, но и предупреждающие эти соображения. Вот тогда возражения можно не слышать и двигать продажу дальше.

Люди начинают с отказа по многим причинам. У некоторых это просто автоматическая защитная реакция, на уровне

коленного рефлекса. Иные не вполне понимают, что вы предлагаете, и стыдятся это признать. Или не умеют разумно выбрать. Или им недостает самоуважения и уверенности в себе. Или они боятся. Или у человека денежные затруднения, при которых (он думает) ему нет смысла обсуждать ваше предложение. «Ложный отказ» может быть вызван сотнями причин. Вас это не остановит.

С обострением экономического спада появляются, особенно у состоятельных людей, все новые эмоциональные мотивы отказа. Эти мотивы описываются в отрывке из рассылки «Жесткий маркетинг на состоятельных», приведенном в конце главы. Будут ли перечисленные побуждения сказать «нет» (даже когда хочется сказать «да») по-прежнему преобладать у состоятельной публики, когда вы дойдете до этих строк, я не могу предсказать. Но в любом случае вы убедитесь, что у отказа больше иррациональных, чем практических мотивов, что мотивы эти постоянно меняются, но некоторые остаются всегда, и что любое из этих препятствий вы можете преодолеть, если хорошо подумаете и если не смиритесь.

Я полагаю, что в Новой экономике продавцам придется слышать «нет» еще чаще и несговорчивых клиентов будет еще больше. Эти отказы будут сигнализировать о новых многочисленных препятствиях к продаже, которые придется преодолеть. Отказы не должны огорчать или злить, их следует воспринимать с учетом настроения клиента, и, главное, не соглашаться, не позволять им сорвать продажу.

## Преодоление отказа за 8 шагов

1. Твердо решите, что управлять ситуацией и участниками будете вы.