

Содержание

К читателю _____	5
Введение _____	7

I часть

Преодолеваю сомнения.

Первые шаги и становление в сетевом маркетинге

01 глава _____	13
От строительного бизнеса к сетевому маркетингу	
02 глава _____	37
Сила стратегического подхода в бизнесе	
03 глава _____	57
На пути к успеху	

II часть

Осознанный выбор компании

01 глава _____	85
От сетевого маркетинга к строительному бизнесу и назад к сетевому маркетингу	
02 глава _____	107
Первые успехи	
03 глава _____	133
Турбулентность в бизнесе: вызовы и предательства	

III часть

Кризис — это возможность

01 глава _____	147
Открывшиеся перспективы	

02 глава	179
Перенастройка бизнеса	
03 глава	197
Попытка совместить традиционные подходы в бизнесе с СМ	
04 глава	219
На что обращать внимание на каждом этапе развития МЛМ-бизнеса	

IV часть

Эволюция лидера:

путь от начинающего сетевого до профессионала

01 глава	257
Анализ действий, своих и партнеров	
02 глава	267
Модель 1: стандартная ситуация	
03 глава	281
Модель 2: целенаправленное развитие бизнеса	
04 глава	291
Модель 3: ускорение карьеры	
05 глава	301
Модель 4: создание мощной структуры	
06 глава	309
Модель 5: внедрение в бизнес цифровых технологий	
07 глава	321
Модель 6: оптимальный подход, дающий реальные результаты	
08 глава	331
Модель 7: максимизация успеха, или турборежим	
Заключение	341
Послесловие	347

К читателю

Будучи автором этой книги, с гордостью представляю вам мое творение — квинтэссенцию многолетнего опыта и сокровищницу уникальных знаний из области сетевого маркетинга (СМ). Более 25 лет жизни я посвятил изучению этой сферы деятельности и на сегодняшний день могу с уверенностью назвать себя специалистом-практиком в МЛМ-бизнесе¹ со степенью МВА. Эта книга — не просто набор советов, это путеводитель для тех, кто всерьез настроен преуспеть в СМ.

Хочу сразу развеять миф о том, что работа СМ — это легкий путь к быстрому обогащению. Чтобы достигнуть устойчивого материального положения, нужно усердно трудиться, развивать навыки стратегического планирования и постоянно самосовершенствоваться. Прочитав мою книгу, вы узнаете, как можно изменить свою жизнь, если подойти к делу с должным усердием и самоотдачей.

Один из важных аспектов моей деятельности — создание в 2010 г. настольной игры «Стань чемпионом МЛМ». Эта игра явилась воплощением идеи сделать обучение СМ интерактивным и практичным, дать каждому игроку возможность примерить на себя роль независимого дистрибьютора или в реальной ситуации подобрать выигрышную стратегию, чтобы достичь запланированного успеха. В 2024 г. с командой программистов мы оцифровали игру и снабдили ее дополнительными функциями, позволяющими постигнуть основы МЛМ-бизнеса.

¹ От англ. multi-level marketing — многоуровневый, или сетевой, маркетинг. — *Прим. ред.*

В конце книги вы найдете QR-код и ссылку на онлайн-версию этой уникальной игры.

Я верю, что эта книга станет для вас источником вдохновения и новых знаний. Моя цель — не просто передать информацию, а поделиться наработанным годами опытом и твердой уверенностью в том, что каждый из вас может достичь высших рангов в МЛМ-компании и реализовать свой потенциал в таком увлекательном виде деятельности, как сетевой маркетинг.

Владимир Горбачев

Введение

Немного о себе: мне уже за шестьдесят. Пришло время подвести некоторые итоги. После окончания института 12 лет работал гидротехником в различных экспедициях: сначала в государственной организации, а затем управлял собственной фирмой. Эта работа всегда нравилась мне, и даже сейчас я сохраняю интерес к строительству, продолжаю общаться с коллегами.

Моя фирма была зарегистрирована в Беларуси. Мы вели ряд крупных строительных проектов, и наши дела шли довольно неплохо. Однако происходили ситуации, которые доставляли мне значительное беспокойство. Например, когда мы с партнерами решили купить некоторые активы для расширения производства, банк потребовал письменное согласие всех сотрудников предприятия на это приобретение, хотя мы использовали только заработанную прибыль и не нуждались в кредите. К тому же наши сотрудники не владели долями предприятия. Решение свернуть деятельность в Беларуси и перевести ее в Россию я принял после тотальной проверки предприятия налоговой инспекцией. Я потратил почти год, объясняя каждую цифру в бухгалтерской документации работникам инспекции.

Планы на перенос строительной деятельности в Россию изменились после моего знакомства с СМ, который полностью преобразил мою жизнь. Первые два года развития моего нового бизнеса меня периодически мучили сомнения: стоит ли продолжать попытки разобраться в сетевом маркетинге или лучше вернуться к хорошо знакомому и выгодному строительству. Сейчас же я убежден, что, если бы не та налоговая проверка, я бы, возможно, никогда не пошел в новый опыт и продолжил бы строительную деятельность. А между тем именно

благодаря этому решению я познакомился со множеством замечательных людей, десяткам из них помог заработать миллионы через сотрудничество с компанией и выбрал страну для комфортной жизни. Теперь я продолжаю развивать свой бизнес в разных странах, помогая другим достигать успеха.

Итак, более 25 лет назад я начал свой путь в СМ. Моя деятельность связана с продвижением продукции, направленной на поддержание здоровья, — БАДов, экокосметики, аромасел. Почти все это время я сотрудничаю с одной компанией. Чтобы глубже понять принципы построения бизнеса, я защитил диплом МВА по специальности «стратегия».

Чтобы преуспеть в жизни, нужно различать, на что вы можете повлиять и на что не можете. Я хочу говорить о том, что находится в сфере вашего влияния.

Расскажу небольшую историю. Во время одной из моих первых поездок в Израиль в прошлом веке на рынке Тель-Авива я купил авокадо, о котором тогда в России и Беларуси мало кто знал. Фрукт был зеленый, твердый, шершавый и без запаха. Решил есть его с кожурой. Вкус кожуры мне показался похожим на обычные зеленые листья, а то, что оказалось под кожурой, по твердости и вкусовым качествам напоминало дерево. Решил очистить кожуру — те же ощущения. Некоторое время после этого, когда меня спрашивали, что собой представляет авокадо, я отвечал: «Это какая-то зеленая твердая фигня, по вкусу напоминающая обычный кусок дерева». Только через семь лет, когда один знакомый с Ближнего Востока угостил меня несколькими блюдами с авокадо и рассказал о некоторых нюансах его приготовления, я полюбил этот фрукт. Для меня стало откровением, что из авокадо можно готовить салаты и десерты (при приготовлении десертов авокадо часто смешивают с медом, лимоном и некоторыми фруктами), и с тех пор я постоянно готовлю какие-то вкусности с авокадо.

Ситуация с СМ обстоит аналогичным образом. Многие начинают заниматься этим видом бизнеса, не зная его основ, думая, что все будет просто. И сталкиваются с трудностями и даже разочаровываются. Те, кто дочитает эту книгу до конца, поймут,

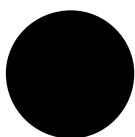
что СМ — серьезный бизнес, работающий по своим правилам. А знание и соблюдение этих правил — ключ к успеху.

При освоении любого нового дела очень важно иметь рядом опытного наставника, который направит в нужную сторону, даст дельный совет. Надеюсь, что эта книга станет незаменимым помощником для вас, если вы решили попробовать себя в МЛМ-бизнесе, и уверен, что она способна радикально изменить ваши представления об СМ, если прежде вы не занимались им. Другими словами, она позволит вам познать мир СМ изнутри. Знания, безусловно, важны, но самое главное — это действия. В силах каждого из нас изменить свою жизнь к лучшему, но очень многое зависит от нашего желания и решимости действовать.

В конце каждой главы есть задания, которые помогут вам определиться с мечтой и начать действовать. СМ требует навыков, а навыки приобретаются только через действия.

Желаю вам приятного чтения и успехов в развитии своего МЛМ-бизнеса.

Ч А С Т Ь



Преодолевая сомнения.

Первые шаги

и становление

в сетевом маркетинге

Неожиданное предложение.

Телефонная книжка или список

знакомых? Правила, которые

нужно соблюдать в СМ. «Прелести»

холодного рынка. Нюансы работы

в команде. Значение промоушена в СМ.

Как не спасовать перед трудностями

и удержаться в СМ

01 глава

ОТ СТРОИТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА К СЕТЕВОМУ МАРКЕТИНГУ

*Каждая неудача несет в себе семя
потенциального успеха.*

**Наполеон Хилл,
американский писатель,
один из создателей жанра книг по саморазвитию**

Это была середина 1990-х гг. Осень. На тот момент я уже пять или шесть лет занимался строительным бизнесом. А также учился в одном европейском открытом университете. Почему я решил получить это образование? Одной из причин было то, что все преподаватели университета или владели каким-либо бизнесом, или занимали должности топ-менеджеров в крупных корпорациях. То есть это были не теоретики, а самые настоящие практики — крупные предприниматели и управленцы высшего звена.

В то время у меня успешно развивался бизнес в Беларуси и я работал над несколькими перспективными проектами, часть из которых была связана с Подмосковьем и Прибалтикой. На осенне-зимний период свой строительный бизнес в Беларуси я переводил в режим паузы из-за специфики гидротехнических работ в условиях рыночной экономики. Реки

и озера покрывались льдом, и для работы под водой требовались дополнительные временные и финансовые ресурсы. Приостановка строительных работ позволяла нам сэкономить их. И вот наконец у меня появилось свободное время.

Я стоял на троллейбусной остановке в Минске, раздумывая, куда мне поехать. Решил так: если придет автобус, поеду в общежитие, а если троллейбус — в центр города. Погуляю и заодно зайду в книжный магазин. Пришел троллейбус.

Доехав до центра, я неспешно направился к книжному. Внезапно передо мной возникла девушка и начала расспрашивать, устраивает ли меня моя нынешняя работа, не хочу ли я посетить презентацию, из которой узнаю о новом направлении в здоровом питании. Подобные встречи случались и раньше, и обычно я отказывался от таких предложений. Но на этот раз согласился: я располагал свободным временем, до презентации оставалось часа два, а сама она должна была пройти неподалеку от того книжного магазина, куда я направлялся. Я подумал, что проведу в магазине около полутора часов, а затем развлекусь, посетив презентацию.

Так и случилось. И вот я сижу в большом зале одного из кинотеатров города. Оратор со сцены рассказывает, как когда-то давно он сам попал на подобную презентацию. В те времена у него не было работы и он зарабатывал на жизнь игрой на трубе. Однако, посетив такую презентацию, он увидел, что у него есть шанс изменить жизнь, и решил им воспользоваться. Теперь у его дочки игрушки, о которых раньше она могла только мечтать. Даже роликовые коньки, когда-то казавшиеся недосягаемой мечтой, теперь он мог позволить себе покупать хоть каждый день.

Затем речь зашла о продуктах этой компании¹, их пользе для здоровья и потенциале для создания бизнеса. Я понимал,

¹ В дальнейшем под словом «компания» или словосочетанием «сетевая компания» будет подразумеваться именно сетевая MLM-компания — организация, вокруг которой выстраивается MLM-бизнес.

MLM (multi-level marketing) — это вид бизнеса, в котором компания продает свои товары или услуги через независимых дистрибьюторов.

к чему клонят организаторы презентации. И решил, что мне это подходит. Ведь если ничего не выйдет с этим бизнесом, я всегда смогу использовать рекламируемую продукцию для поддержания здоровья, особенно учитывая приближение зимы и потребность организма в витаминах.

Сказано — сделано. Я подписал соглашение с первой моей сетевой компанией и прошел первичный инструктаж. Инструктаж проводил спонсор. В этом контексте слово «спонсор» для меня звучало непривычно. Раньше я считал, что спонсор — это человек, который предоставляет людям финансовую помощь. В СМ же спонсором называется человек, который оказывает информационную поддержку.

На инструктаже нам объяснили, что СМ — простой бизнес. Нужно пользоваться самому продукцией компании, делиться впечатлениями и результатами ее применения, предлагать ее другим. В пакет соглашения входил набор продуктов — БАДы, которые я начал использовать с первого дня.

Также на инструктаже было сказано, чтобы я составил список всех своих знакомых. Якобы это самое главное в бизнесе. Мне это было не совсем понятно. Зачем составлять список? У меня есть несколько телефонных книжек. Поэтому я решил, что сяду за телефон и начну обзванивать всех знакомых, буду предлагать им бизнес. Зачем делать лишнюю работу?

Так я и поступил. На следующий день за пару часов я обзвонил около 20 человек. Кто-то сразу категорически отказался связываться с MLM-бизнесом, посчитав его неперспективным, и даже стал отговаривать от этого занятия меня. Большинство же ответили, что им нужно время на раздумье.

За месяц я успел связаться со всеми друзьями, живущими в Минске и окрестных городах. С кем-то даже встретился. Никто не проявил интереса ни к продукции, ни к бизнесу, что было для меня большим разочарованием. Когда я подписывал соглашение, у меня были надежды, что хотя бы 50% моего окружения откликнутся на предложение. Но реальность оказалась сурова: результат более чем ста переговоров оказался нулевым.

Я задумался о причинах неудачи и понял, что **важно не только предлагать, но и слушать людей, учитывать их потребности**. Начало бизнеса без списка знакомых было огромным риском. Но позже я понял, что создание и поддержание списка — это не просто игра вдолгую, это механизм выстраивания доверительных отношений. Работая со списком, я обнаружил, что важно не только делать заметки о беседах, но и действительно слушать людей, учитывать их интересы. Когда я начал заносить в список мечты и опасения своих собеседников, это открыло новый горизонт в моих взаимоотношениях с ними.

Постоянное пополнение списка новыми контактами обогатило мой опыт и помогло лучше понимать людей. Я старался не механически вносить «анкетные данные», а создавать настоящие человеческие связи. Это изменило и мое отношение к бизнесу: я перестал смотреть на знакомых как на потенциальных клиентов или партнеров, а начал видеть в них союзников и друзей. Работая со списком, я осознал, что предложение приобрести продукцию компании нужно делать естественно, в контексте помощи и поддержки. Например, помогая решить какую-то проблему, я мог заговорить о сотрудничестве с компанией как возможности выхода из сложной ситуации. Это не только укрепляло доверие ко мне, но и показывало, что мои интересы и интересы моих знакомых совпадают.

Всем, кто начинает путь в СМ, я предлагаю задуматься над своим подходом к списку знакомых. Ведь именно искреннее внимание к людям и готовность оказывать им помощь лежат в основе успешного бизнеса и долгосрочных отношений.

Расскажу историю, подтверждающую эту мысль.

В моем списке был один человек, который всегда казался мне особенным. Он был достаточно обеспеченным: занимал высокую должность, имел хороший доход,

владел просторной квартирой и домом у озера, а также несколькими автомобилями. Когда я впервые предложил ему сотрудничество с нашей компанией, он не проявил интереса. Но я не переставал поддерживать с ним связь. Мы общались, обсуждали различные темы — от повседневных до глобальных. И вот однажды этот человек сам заинтересовался моей деятельностью и стал расспрашивать о возможностях сотрудничества. Я был удивлен и рад такому повороту событий. Оказалось, что жизненные обстоятельства моего знакомого изменились: он вышел на пенсию и столкнулся с тем, что пенсия значительно меньше зарплаты.

Этот опыт показал мне, как важно поддерживать с людьми постоянные отношения вне зависимости от того, насколько они могут быть полезны для меня. Жизнь переменчива, и то, что сегодня кажется невозможным, завтра может стать реальностью. Мой знакомый в итоге подписал соглашение, и я понял, что в бизнесе, как и в жизни, ключевыми качествами являются терпение, способность и готовность понять и поддержать человека в любой момент.

В СМ существуют определенные правила, несоблюдение которых может привести к неудаче в бизнесе. Одно из ключевых — **необходимость использования продукта**. Ведь главное, что всегда волнует потенциальных клиентов и партнеров, — что это за продукт и применяешь ли ты его сам.

Второе важное правило — **демонстрировать полученные от использования продукции результаты**. Сразу скажу, что это оказалось для меня непростой задачей, так как особых проблем со здоровьем я не испытывал, а физические упражнения, такие как бег и плавание, всегда были частью моей жизни. Выявить какие-либо изменения в самочувствии от применения продвигаемых мною БАДов мне было сложно.

И третье правило — **периодические встречи с информационным спонсором и собрания участников СМ**, на которые можно приглашать как друзей и родственников, так и совершенно незнакомых людей.

Два раза в неделю в конференц-зале Дома искусств, арендованном топ-лидерами компании, проходила презентация ее продукции и бизнеса, после чего проводились занятия для дистрибьюторов. Для тех, кто уже подписал соглашение, раз в неделю спонсор организовывал встречи у себя дома. На эти встречи можно было приглашать близких друзей и родственников. Поскольку в Минске я находился в командировке и родственников у меня здесь не было, а все знакомые ответили мне отказом, я решил приводить на эти встречи людей с холодного рынка¹.

Привлекать потенциальных клиентов с холодного рынка я начал с помощью объявлений на столбах — одного из самых популярных способов распространения информации в то время, когда интернета еще не было. Это было просто и экономично. Чаще всего объявления были рукописными, иногда печатались на машинках и очень редко создавались с помощью компьютера и принтера, доступ к которым имели единицы.

Как-то раз днем, написав около полусотни объявлений, я вышел на улицу. Была поздняя осень. Выпал снег, стоял небольшой морозец. Я решил оклеить столбы возле остановок — сначала на одной, потом на следующей и так далее, пока не закончатся объявления. Но когда я подошел к ближайшей остановке и увидел там более 20 человек, понял, что не смогу... Было очень неловко. Я испугался, что вдруг меня увидит кто-то из знакомых, и что он обо мне подумает... «Директор строительной фирмы клеит на столбы объявления...» Я развернулся и понуро побрел в общежитие. Решил вернуться, когда стемнеет, когда будет меньше людей.

Второй раз я вышел около шести часов вечера. Подойдя к остановке, залитой светом фонарей, я обнаружил, что людей меньше не стало. Грустно посмотрев на столбы, которые меня манили, и на толпу, которая меня страшила, я снова поплелся домой.

¹ В СМ выделяют два основных типа рынков, применяемых для привлечения новых дистрибьюторов, — теплый, включающий всех знакомых, с которыми у дистрибьютора уже были какие-то контакты, и холодный, состоящий из неизвестных людей. Для эффективной работы с каждым из этих рынков существуют свои правила коммуникации.

Третью попытку я предпринял около десяти вечера. Остановка была так же ярко освещена, но на ней никого не было. Это было настоящее счастье! Я подбежал к столбу и радостно наклеил свое первое объявление. Затем я устремился к соседним столбам. К ощущению, что я делаю что-то незаконное, примешивалась радость оттого, что наконец-то я смог пересилить свой страх. Сев в подошедший троллейбус, я доехал до следующей остановки. И там тоже обклеил все столбы. Так началась моя работа в СМ с рекрутированием на холодном рынке.

Буквально на следующую презентацию по одному из моих объявлений пришел мужчина. И хотя он не подписал соглашение, мне было приятно, что ко мне наконец-то пришел человек с холодного рынка.

Мой спонсор обратил мое внимание на еще один канал получения потенциальных дистрибьюторов — соцопросы на улице — и рассказал, как они проводятся. Подготавливаются несколько вопросов для целевой аудитории (ЦА). Можно выбрать ЦА, которую интересует здоровье. Соответственно, вопросы должны затрагивать эту тему. Буквально три-пять вопросов, не больше. И по окончании желательно взять номер телефона, чтобы пригласить человека на презентацию. А можно выбрать ЦА, которую интересует получение дополнительных доходов. В этом случае вопросы должны касаться финансов. Количество вопросов — не больше пяти. И по окончании также желательно взять номер телефона, чтобы пригласить на встречу по бизнес-возможностям.

Посмотрев, как мой спонсор проводит соцопросы, я решил последовать его примеру. Вечером составил план действий на следующий день: осуществить 10 соцопросов на конечной остановке автобусов. На конечной — потому, что там был большой трафик людей и можно было быстро выбрать респондентов из своей ЦА. Надел новый плащ, шляпу, взял дипломат. И пошел проводить соцопрос. По моим расчетам, я должен был уложиться в час.

Итак, подходя к остановке, на которой собралось около 30 человек, я выбрал хорошо одетую женщину лет 35–40.

Из дипломата заранее достал блокнот с предварительно записанными в нем вопросами. Я немного волновался, ведь прежде ни разу не проводил соцопрос. Да и вообще всегда ощущал некоторый дискомфорт, когда нужно было обращаться к незнакомым. Преодолев стеснительность, я подошел к этой женщине, поставил рядом с собой дипломат. Улыбнулся ей и произнес заранее заготовленную фразу: «Добрый день! Я провожу маркетинговые исследования. Разрешите мне задать вам несколько вопросов». Слово «маркетинговые» я произнес с ударением на букву «е». Женщина посмотрела на меня с пренебрежением и сказала: «Молодой человек, сначала научитесь правильно говорить — в слове “маркетинговое” ударение ставится на “а”, — а потом уже приставайте к женщинам». И отвернулась. Я почувствовал, как жар хлынул к моему лицу. Настроение резко изменилось. Если измерять его по десятибалльной шкале, где 0 — плохо, а 10 — отлично, то мое настроение упало до -10. Я взял дипломат и отправился в общежитие. Я шел и думал: «Куда я вляпался? Как стыдно! Что я делаю? Зачем мне это все? У меня нормальный успешный бизнес, приносящий стабильный доход. Со всеми, с кем я коммуницирую по бизнесу, отношения у меня хорошие или отличные. Сейчас высвободилось время, и я мог бы отправиться путешествовать. А в итоге занялся не пойми чем...»

После случая на остановке я надолго охладел к этому методу, но начал применять другой — дал объявление в газету. У меня не было телефона, и я договорился с одной женщиной, бывшей учительницей, о том, чтобы она отвечала на телефонные звонки. Я специально искал бывшего преподавателя, так как думал, что у человека с такой специальностью будет лучше получаться приглашать на встречу людей. Так и оказалось. Теперь на каждую презентацию ко мне приходили люди. Иногда их было так много, что все вокруг диву давались. Но... желающих подписать соглашение не было.

На тот момент я стал понимать, что **в СМ существует система различных элементов, которая должна привести к успеху.** И эти элементы не относятся к разряду конкретных,

вещественных, как в строительном или производственном бизнесе. Они имеют другую природу, и определить их можно как **коммуникационные элементы**. Если в строительном бизнесе, чтобы построить дом, нужны определенные материалы — кирпич, цемент, металлоизделия, то в СМ, чтобы реализовать товар, нужны навыки взаимодействия с людьми — умение пригласить на встречу, сделать презентацию, при необходимости ответить на специфические вопросы и т.д. И каждый элемент такой коммуникации должен быть логически встроен в общую стратегию, которая в конечном итоге приведет к желаемому результату. Если каждый элемент коммуникации будет отлично отработан, бизнес будет успешно развиваться.

И это правило работает в любом виде бизнеса. Вернемся к строительству и на простом примере убедимся, насколько важно придерживаться выбранной стратегии и не допускать ошибок ни на одном этапе технологической цепочки. Представьте, что вам нужно построить дом. Чтобы он вышел добротным, необходимо качественно выполнить определенные виды работ на соответствующих этапах. Важно еще не перепутать очередность этапов. Иначе может получиться, что делается все на совесть, но из-за нарушения последовательности работ результат оказывается неудовлетворительным. Итак, первое, что нужно, — выбрать место под строительство с учетом минимизации рисков, а также учесть следующее:

- геологию местности (она должна подходить для строительства дома);
- уровень промерзания грунта в данной местности, сейсмические условия региона;
- наличие коммуникаций (вода, электричество, канализация);
- какой тип фундамента подойдет под геологию (спроектировать соответствующий фундамент);
- качественные стеновые и отделочные материалы необходимо подобрать заранее и т.д.

Представьте, что геологические изыскания были сделаны некачественно и дом построили, например, над карстовыми пустотами. Все последующие работы были проведены на высшем уровне. Ошибка была допущена на одном этапе строительства. Что в дальнейшем произойдет? С большой долей вероятности дом рухнет. Если же изыскательские работы пройдут хорошо, но сбой произойдет на этапе планирования строительства или закупки материалов должного качества, получится проблемный дом, в котором, может быть, невозможно будет жить.

Точно так же и в СМ. Чтобы создать саморазвивающуюся дистрибьюторскую сеть, которая в длительном периоде будет генерировать определенный доход, необходимо на каждом этапе правильно планировать свои действия и грамотно их осуществлять, а именно:

- выбрать компанию, которая будет подходить лично вам;
- проанализировать имеющиеся у вас навыки и ресурсы, которые вы можете сразу задействовать в бизнесе;
- оценить, какие навыки и ресурсы вам необходимы, чтобы достичь планируемых результатов;
- понять, откуда вы сможете получить недостающие навыки и ресурсы и сколько это будет вам стоить и т.д.

После нескольких месяцев активных, но тщетных попыток рекрутирования я начал подозревать, что в городе гораздо больше дистрибьюторов, чем людей, потенциально заинтересованных в сотрудничестве с нашей компанией. Если применять профессиональную лексику, можно сказать, что наша целевая аудитория была слишком мала для такого количества дистрибьюторов.

Мне очень повезло, что на первом этапе моей работы в СМ в этой структуре оказались Гена и Лена. Нам всем не хватало опыта и специфических навыков, необходимых для успеха в этом бизнесе. Тем не менее мы были полны решимости действовать. Мы предприняли сотни попыток реализовать продукцию и тысячи раз пытались найти новых партнеров, и каждое

наше действие было важным шагом на пути развития. Представьте, каким эхом отзывалось каждое «нет» клиента в наших ушах, но мы не опускали руки. И все чаще каждое «да» было для нас сладостной мелодией успеха.

Несмотря на отсутствие большого числа дистрибьюторов и продаж на начальном этапе, мы росли в мастерстве: наш опыт в бизнесе помог нам проработать и усовершенствовать применяемые методы. Каждая неудача и успех учили нас чему-то, приближали к лучшему пониманию бизнеса, стимулировали к повышению компетенций и личной эффективности.

Благодаря нашей настойчивости и готовности учиться на ошибках мы достигли значительного прогресса и расширили бизнес. Мы в полной мере прочувствовали, что успех не приходит мгновенно, это результат не только постоянных усилий, но и непрерывающегося обучения и саморазвития. Полученный опыт укрепил нас в мысли, что каждый, кто готов приложить старание и обучаться, может достичь успеха в СМ.

Почему я считаю, что мне повезло с командой единомышленников? Прежде чем ответить на этот вопрос, приведу немного теории. В книге «Стили менеджмента — эффективные и неэффективные» Ицхак Адизес пишет, что для успеха организации в долгосрочном периоде ее менеджеры должны уметь брать на себя четыре ключевые функции¹:

- **P (Productor) — производителя** — человека, который точно знает, что необходимо для развития бизнеса;
- **A (Administrator) — администратора** — эксперта в области организации процесса, систематизации фактов;
- **E (Entrepreneur) — предпринимателя** — человека, который способен прогнозировать развитие ситуации, эффективно действовать в условиях изменений;
- **I (Integrator) — интегратора** — человека, ответственного за командную работу.

¹ Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с. — С. 14.

По мнению Адизеса, лидером может считаться руководитель, выполняющий как минимум две функции, одна из которых — I.

СМ уникален тем, что здесь нет строгих рамок и ограничений, как в традиционных организациях. Дистрибьюторы имеют свободу выбора: работать час или 15 часов в день, отдыхать или активно заниматься бизнесом. Они могут решать, как им привлекать сегодня новых партнеров — идти для этого на сощопрос или использовать интернет, проводить встречи у себя дома или вне его.

Такая свобода дает каждому участнику СМ возможность самостоятельно находить свой путь к успеху, используя свои сильные стороны и уникальные навыки. Такой подход не только вдохновляет, но и позволяет каждому вносить вклад в общий бизнес, делая его более гибким и адаптируемым к изменяющимся условиям рынка.

Чтобы более эффективно применять в СМ теорию Адизеса о четырех функциях менеджмента, я предлагаю ввести пятую функцию — функцию мотивации. Применительно к СМ это ключевой элемент управления и ведения бизнеса. Давайте назовем эту функцию **М (Motivator) — мотиватор**.

Мотиватор — это человек, который понимает, почему люди будут действовать, что вдохновляет их и как поддерживать их интерес и вовлеченность в проект в долгосрочной перспективе. Мотиваторы умеют пробуждать энтузиазм и страсть, помогая людям видеть общую картину происходящего и понимать, как их усилия способствуют общему успеху.

В СМ, где успех каждого дистрибьютора напрямую влияет на благополучие всей сети, роль мотиваторов становится решающей. Они не только побуждают людей к действиям, но и помогают им преодолевать трудности, сохраняя фокус на целях и возможностях, которые предоставляет бизнес.

Мотиваторы создают атмосферу, в которой дистрибьюторы чувствуют поддержку, ценность и важность своей роли в бизнесе, благодаря чему формируется сильное сообщество, где каждый участник ощущает себя частью большого коллектива, идущего к одной цели.

Возвращаясь к разговору о моей небольшой, но надежной команде, должен подчеркнуть, что Гена был истинным мотиватором. Он знал, как вдохновить людей, побудить их действовать. Для него ключ к успеху заключался в признании своих сильных сторон в мотивации и нахождении партнеров, которые могли бы эффективно выполнять другие роли. Однако, пытаясь взять на себя все роли в команде, Гена столкнулся с определенными трудностями. Для него оказалось сложно просчитывать и принимать реальное воздействие неблагоприятных событий на бизнес. Ему казалось, что если он поставил себе цель, то эта цель всегда будет достижима. Это подчеркивает важность понимания сути каждой функции и умения распределять роли в бизнесе. Пропишу, что входит в функционал управленца каждого типа:

- **производитель (Р)** определяет, что нужно сделать для достижения успеха (здесь требуется четкое понимание бизнес-процессов и стратегическое видение);
- **администратор (А)** осуществляет организацию и управление процессами, чтобы убедиться, что задачи решаются эффективно и в срок;
- **предприниматель (Е)** решает, когда именно нужно действовать, чтобы максимально полно использовать возможности и минимизировать риски;
- **интегратор (I)** несет ответственность за правильное распределение обязанностей между членами команды, стремится сделать так, чтобы каждый делал ту работу, которая получается у него лучше всего;
- **мотиватор (М)** вдохновляет команду, разъясняя, почему именно это действие важно и к каким результатам оно приведет.

Каждый этап развития бизнеса требует разных действий:

- на начальном этапе важно установить фундамент, определить цели и задачи (Р);

- затем следует выстроить системы и организовать процессы (А);
- в ключевые моменты нужно быстро реагировать на возникающие возможности (Е);
- постоянно смотреть за тем, чтобы каждый в команде максимально реализовывал свой потенциал (І);
- всегда формировать командный дух, мотивировать и вдохновлять (М).

Когда я понял, что в городе, где я начал развивать свой MLM-бизнес, дистрибьюторов больше, чем потенциальных коллег, я поделился этими мыслями с Леной и Геной, и мы начали искать решение.

У меня была квартира в Калининграде. Так как город находится за географическими границами России и Беларуси и средний доход жителей региона был значительно выше, чем в Беларуси, я предположил, что в Калининграде ниша для нашего продукта и бизнеса, скорее всего, не занята. Идея вроде бы рабочая. Но проверить ее можно было только опытным путем. А для этого надо было переезжать в Калининград. Мы предприняли эту попытку, но она закончилась неудачей, причину которой я узнал несколько лет спустя, когда вновь приехал в Калининград, сотрудничая уже с другой компанией (компанией Н+).

Зайдя в один косметологический центр, я познакомился с его владельцами — Игорем и Алексеем, которые рассказали мне об одном своем интересном опыте. Годом раньше они завезли несколько сотен комплектов продукции той же компании, с которой мы тогда сотрудничали. Они активно рекламировали продукцию в СМИ, и спрос на нее оказался настолько высоким, что им пришлось открыть отдельную точку продаж во Дворце спорта. Однако из-за недостаточного консультирования клиентов и неправильного позиционирования продукта большинство покупателей не получили ожидаемых результатов.

Вслушав эту историю, я понял, почему наша с Леной и Геной попытка создать дистрибьюторскую сеть в Калининграде

провалилась. Многие наши потенциальные клиенты уже знали продукцию и, к сожалению, имели о ней негативное мнение.

Опыт Игоря и Алексея помог мне утвердиться в мысли, насколько важно формировать у целевой аудитории правильное представление о продукте и осуществлять грамотное консультирование. Я осознал, что **информация о продукте должна быть реалистичной и полностью соответствовать его характеристикам**. Другими словами, обещания той пользы, которую продукт принесет в результате его применения, должны оправдаться на сто процентов. Такой подход укрепляет доверие со стороны клиентов и способствует устойчивому развитию бизнеса.

Основываясь на имеющемся у меня опыте и полученной информации, я сформулировал важное правило: **обещания, данные клиенту, должны быть скромнее реальных возможностей продукта или услуги**. Это создает положительные ожидания и ведет к удовлетворению клиентов.

Например, если программа позволяет реально похудеть на 5 кг за месяц, то лучше заявить, что потеря веса составит около 3 кг. Когда продукт соответствует или превосходит ожидания клиентов, они остаются довольны и делятся с другими людьми своими положительными впечатлениями от его применения, что повышает репутацию продукта и привлекает к нему внимание новых клиентов. В противоположность этому обещание потери 7 кг при реальном похудении на 5 кг может вызвать разочарование. Несмотря на то, что объективно это хороший результат, восприятие его клиентами будет скорее негативным, и они могут распространять мнение о том, что продукт неэффективен.

Приведенный пример показывает важность честного подхода к описанию преимуществ продукта, а также грамотного его продвижения. Управление ожиданиями клиентов не только помогает построить с ними долгосрочные отношения, но и способствует развитию благоприятной деловой репутации.

Важно! Обещайте меньше, чем человек реально получит.

Промоушен¹ в СМ должен быть направлен на стимулирование развития бизнеса, а не на удовлетворение личных потребностей дистрибьютора. Важно, чтобы вознаграждения способствовали укреплению бизнеса и мотивации участников.

Эффективный промоушен может включать, например, денежные суммы на участие в выездных мероприятиях. Это стимулирует дистрибьюторов к активному общению с коллегами, расширению профессионального сообщества, обмену опытом и знаниями, развитию своих навыков.

Пример из моего опыта

Был организован промоушен, стимулирующий посещение международной школы на Кипре. Однако вместо того, чтобы вознаграждение размером \$400 использовать для оплаты поездки, я по совету одного спонсора направил эти деньги на покупку стиральной машины для дистрибьютора. И, хотя была решена утилитарная задача, этот дистрибьютор не посетил мероприятие, вследствие чего его бизнес не развился. Чек этого дистрибьютора за последние 10 лет не изменился и составляет \$300–500.

Важно понимать, что промоушен должен мотивировать участников СМ на развитие их бизнеса, показывать перспективы и возможности, которые открываются перед ними благодаря активному участию в соответствующих мероприятиях и работе в этой сфере. Так, посещение международных мероприятий могло бы дать дистрибьютору ценный опыт и послужить стимулом к росту, а впоследствии привести к значительному увеличению его дохода.

Помню, как приехал, когда еще сотрудничал с первой МЛМ-компанией, в Калининград к своему приятелю по институту. Хотя сам он не проявил интереса к СМ, он познакомил

¹ Промоушен — комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение товара.

меня со своим соседом и другом Антоном, владельцем коммерческой аптеки. Антон тоже не был заинтересован в MLM-бизнесе, но любезно предоставил мне возможность разместить рекламные материалы моей продукции в его аптеке.

Я с радостью использовал этот канал продвижения, регулярно посещал аптеку, чтобы проверить, пользуется ли спросом моя продукция. К сожалению, значимого интереса к ней так и не возникло. Этот опыт показал мне, что успех в СМ часто строится на гибкости и готовности менять стратегию. Несмотря на отсутствие непосредственного успеха в этом случае, я вынес урок о важности адаптации к имеющимся условиям и необходимости исследовать различные подходы к продвижению.

В каждом отказе и неудаче скрыты ценные уроки, которые помогают нам расти и развиваться. Этот опыт укрепил мою решимость искать новые методы и подходы в СМ, тестировать и применять их, что в конечном итоге привело к успеху.

Эмоциональное состояние новичков в СМ схоже с чувствами людей, начавших изучать иностранный язык. В обоих случаях возникает ощущение, что все слишком сложно и непонятно, и при этом есть сильное желание достичь успеха. Вот ключ к нему — находите радость и удовольствие в процессе обучения. А еще:

1. **Радуйтесь даже маленькому достижению.** Это важно как при изучении языка, так и в ходе работы в СМ. Будь то ваша первая удачная продажа или успешная презентация продукта — это шаг вперед.
2. **Учитесь у опытных.** И изучение языка, и работа будут продвигаться более эффективно при поддержке мотивирующих и опытных наставников. Они могут дать вам ценные советы и предложить техники, которые будут способствовать вашему движению вперед.
3. **Балансируйте между обучением и практикой.** Не перегружайтесь теорией. Практика — это то, что действительно важно. Постарайтесь уделять равное внимание изучению теории СМ и ее практическому применению.

4. **Работайте в команде.** Так же как общение с носителями языка улучшает ваши языковые навыки, сотрудничество с коллегами дает вам возможность учиться на их опыте и одновременно разделять радости и трудности бизнеса.
5. **Наслаждайтесь процессом.** Не фокусируйтесь исключительно на цели, будь то свободное владение языком или достижение определенного уровня в СМ. Наслаждайтесь каждым этапом своего пути, открывайте для себя новые возможности, извлекайте уроки из самых разных ситуаций.

Помните, что как в изучении языка, так и в СМ приобретение мастерства — это процесс, а не мгновенный результат.

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ НАЧИНАЮЩИХ ДИСТРИБЬЮТОРОВ В МЛМ-БИЗНЕСЕ

1. В СМ надо продавать?

Необходимость продаж в СМ обусловлена политикой конкретной компании, ее маркетинговым планом (МП), ассортиментом продукции и рынком. Рассмотрим два примера, поясняющие эту мысль.

Пример 1

Вы живете в регионе, где средняя зарплата эквивалентна \$500. Ассортимент продукции компании, с которой вы решили сотрудничать, — БАДы, косметика по уходу. Стоимость входа в бизнес (подписание соглашения) — до \$10. Требование по личному ежемесячному обязательному товарообороту (ЛО) — \$50. Например, на \$50 в компании можно

купить шампунь, зубную пасту, одну баночку БАДов для детей, одну баночку БАДов для женщин, одну баночку БАДов для мужчин. Скорее всего, при сотрудничестве с этой компанией продажами не нужно будет заниматься. Бизнес можно будет создать без продаж. Есть компании, вход в которые может достигать нескольких сотен долларов, а то и больше. ЛО здесь может составлять \$300 и более. В таком случае продажами нужно будет заниматься.

Пример 2

Этот пример основан на реальной истории и касается компании, с которой сотрудничаю я. Была у нас один дистрибьютор Романа, которая прекрасно умела продавать и привлекать новых дистрибьюторов. Спонсоры склоняли ее к тому, чтобы она предлагала людям подписать соглашение для получения скидки, но Романа стояла на других позициях. Она говорила, что сначала надо заработать на рознице, потом выяснить потребности потенциального дистрибьютора и, если ему нужны будут деньги, предложить подписать соглашение, чтобы клиент занялся бизнесом. Романа зарабатывала до \$1000 в месяц, работая по 3-5 часов в день. У нее была постоянная клиентка, покупавшая продукцию на \$300-500 ежемесячно, но Романа не предложила ей подписать соглашение. Это сделал другой дистрибьютор, в результате чего клиентка Романы вступила в компанию. Будучи математиком, новая дистрибьютор быстро разобралась с МП и буквально за 2-3 года добилась большого успеха. Получила право за корпоративный счет съездить в США на производство и отдохнуть в Лас-Вегасе. Романа, которая продавала продукцию в розницу, заработала на этой клиентке около \$1000, но потеряла намного больше: если бы эта клиентка пришла в компанию через Роману, спустя 2-3 года Романа могла бы ежемесячно получать несколько тысяч долларов только благодаря структуре ее клиентки.

Из этих примеров видно, что в СМ важно понимать стратегию компании и подходить к вопросам продажи и рекрутирования соответствующим образом. В разных компаниях и при разных условиях могут потребоваться разные навыки и подходы.

2. Надо ли изучить продукцию, перед тем как начать заниматься СМ?

Существуют различные подходы к ведению МЛМ-бизнеса, и многие из них могут быть успешными. Определим, способствует ли процветанию бизнеса знакомство с продукцией до начала работы.

Личный опыт показывает, что глубокое изучение продукции не всегда необходимо с самого начала. Например, когда я впервые присоединился ко второй компании, я спросил, какие продукты пользуются наибольшей популярностью, и, после того как мне их назвали, потратил всего 30 минут на получение информации о них. После чего купил эти продукты и начал их использовать.

Таким образом, вы можете начать с ознакомления с несколькими ключевыми продуктами. На это у вас уйдет несколько минут. Начав пользоваться этими продуктами и одновременно развивая свой бизнес, вы будете постепенно углублять свои знания о продукции. Такой подход позволит вам быстро войти в СМ.

3. Можно ли обойтись без создания списка знакомых при построении МЛМ-бизнеса?

Создание списка знакомых — ключевой элемент построения успешного бизнеса в СМ. На первом этапе рекомендуется составить список из 100–300 человек, которые могут быть заинтересованы в вашей продукции или бизнес-возможностях. Со временем этот список будет расширяться за счет новых знакомств, что обеспечит постоянный приток потенциальных дистрибьюторов.

Работа без списка знакомых может привести к ряду проблем:

- ограниченный охват целевой аудитории (вы не используете в полной мере возможности для роста)

сети, поскольку обращаетесь только к случайным или незнакомым людям);

- недостаток доверия со стороны потенциальных дистрибьюторов (люди, как правило, с большим доверием относятся к предложениям, исходящим от кого-то, кого они знают и уважают, а значит, поиск партнеров среди знакомых повышает шансы дистрибьютора на успех);
- трудности в построении долгосрочных отношений (со знакомыми легче выстраивать долгосрочные отношения, а это залог стабильного и устойчивого роста в СМ);
- потеря личной сети (ваша личная сеть знакомств — ценный актив; игнорирование этого ресурса может замедлить развитие вашего бизнеса).

В определенный момент многие начинающие дистрибьюторы начинают утверждать, что уже пообщались со всеми знакомыми и им больше некого приглашать в бизнес. Исходя из собственного опыта могу предложить определенную форму беседы, способствующую постоянному расширению списка знакомых — кто-то из них со временем начинает проявлять интерес к MLM-бизнесу и просит подписать их.

Итак, вот пример начала беседы с человеком из списка знакомых с целью приобретения новых контактов: «Добрый день, Василий! Я не уверен, подойдет ли тебе мое предложение, поэтому сразу хочу попросить: если ты не заинтересован, подумай, может быть, кто-то из твоих знакомых захочет узнать о нем. Сейчас мне нужен один помощник, и я подробно расскажу об этом, если ты захочешь продолжить разговор...»

Обратите внимание, я говорю об «одном помощнике» — это повышает шансы, что человек даст контакт, если сам откажется. Почему? Во-первых, одного человека вспомнить легче. Во-вторых, я сразу допускаю возможность отказа, и это снижает силу давления во время беседы, смысловой акцент переносится на бизнес-предложение. В-третьих, отсутствие давления уменьшает сопротивление. Если человек отказывается, я принимаю его решение и прошу рекомендацию.