

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

ОТ АВТОРА

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

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

Помедлив, профессор добавил:

— Шансы есть!

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

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

За машинами — бездонная вычислительная сила.

За людьми — эмоции, чувства и харизма.

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

А что же будет дальше?

Останется ли человеку место в сфере прямых продаж?

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

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

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

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

ПРОЛОГ: ПЕРВАЯ ПРОДАЖА

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

У Татьяны Леонидовны были длинные черные волосы и горящие черные глаза. Появившись в редакции, она спросила:

— Что нужно продавать?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Г Л А В А



КОММУНИКАЦИИ И ВЛИЯНИЕ

1.1. ПОДРУЖИТЬСЯ ЗА 30 СЕКУНД

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

На первом занятии декан, топорща усы, заявил:

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

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

— Давайте уже учиться!..

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

Мнение читателя

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

Мурад Абдулмукинов,

основатель телекомпании «МоРе-ТВ»

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

...Декан прищурился:

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

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

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

КАК ПОДРУЖИТЬСЯ ЗА 30 СЕКУНД

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

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

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

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

Продажи — это умение слушать
и слышать клиента.

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

Слушать и слышать — два разных умения.

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

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

НАЧНИТЕ С ПОХВАЛЫ

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

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

Л. Н. Толстой,
«Война и мир»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Пауза.

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

Разумеется, они договорились.

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

— Прекрасный мех! — воскликнул он.

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

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

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

НАЙДИТЕ ОБЩУЮ ТЕМУ

После похвалы найдите общую тему.

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

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

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

«Как вам жара? Как вы спасаетесь?»

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

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

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

О СИЛЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ

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

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

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

Ответ был коротким:

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

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

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

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

В продажах главное — это доверие!

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

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

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

Он молча слушал моих начальников, изредка кивая.

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

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

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

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

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

— Это «125-ка».

— Но почему же он такой большой?

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

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

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

— А вы уже открыли сезон? — продолжаем милое общение на глазах изумленных коллег.

— Не могу, жена запрещает.

— Быть этого не может, вам — и запрещает! Вы просто не хотите ездить, вы просто решили перестать ездить на нем. Со мной такое уже было. Может, вам просто новый купить?

Он задумался, прикрыв глаза рукой.

— А может, вы и правы, — сказал он всем нам, наконец-то заметив моих боссов. — В любом случае, парни вы хорошие, и пару «эталонов» я у вас возьму.

Мнение читателя

Вадим, вся твоя книжка — о том, как ты подлизываешься, входишь в доверие клиентов и решаешь свои мелкие делишки!

Регина Черепова,

директор по продажам

А вот еще был случай: один менеджер решал вопрос логистики проданной в северный регион полиграфической продукции — он просто узнал, кто из местных ныряет, и проблема исчезла. Этот менеджер увлекается дайвингом, а сообщество дайверов помогает своим ничуть не хуже, чем любители парашютного спорта, альпинисты или мастера исторического фехтования.

Общество пронизано неформальными связями, нужно только уметь ими пользоваться или хотя бы знать об их существовании. Понятно, что подобные хобби требуют больших вложений, прежде всего времени и сил, поэтому случайных людей в тусовке не бывает.

ПРИЕМЫ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Итак, первичный контакт налажен. И все это время, с первой секунды, вы должны использовать приемы активного слушания. В продажах я использую три из них: «Возгласы», «Вопросы» и «Уточнения».

Возгласы

Это даже не высказывания, а слова и звуки: «Угу», «Ага», «Во как!», «Надо же», «О!», «Да-да-да», «Неужели», «Да ладно!», «Вы серьезно?», «Безусловно», «Здорово». Возгласы используются для развития эмоционального контакта и поощрения откровенности.

Возгласы нужно издавать через каждые три фразы, сказанные собеседником. Произносите их сдержанно, спокойно. Аккуратнее с эмоциями, иначе потенциальный клиент поймет, что вы используете приемы активного слушания: в этом случае он не будет слишком откровенен.

Вопросы

Вопросы нужно задавать через каждые три фразы, сказанные вами. «Вас устраивает?», «Согласны?», «Что думаете?», «Как вам?», «Так ведь?», «Норм?», «Интересно?», «Вас что-то смущает?», «Правильно?».

Вот как это делается при продаже программ бизнес-образования:

— В нашей программе Executive MBA⁴ пять зарубежных модулей, один из которых проходит в нашем кампусе в Дубае.

⁴ MBA (от англ. master of business administration) — квалификационная степень и программа профессиональной переподготовки руководителей и владельцев бизнеса. Это международный стандарт бизнес-образования, основанный на гарвардском методе case study — обучении на реальных примерах, кейсах. В программах MBA коммерческое предприятие рассматривается как целостный живой организм. Цель обучения по таким программам — развитие управленческих навыков и лидерских качеств, нетворкинг. Аналогом MBA в России долгое время была Президентская программа переподготовки управленческих кадров.

Как вам? Что думаете о рынках Ближнего и Среднего Востока?

Используя вопросы, вы превращаете монолог в диалог. Провоцируйте клиента на обратную связь. Вскрывайте возражения в начале разговора. Задавайте вопросы через каждые три фразы, произнесенные вами.

Вопросы-развилки

Ключевой вопрос из активного слушания в продажах: «Вас что-то смущает?»

Этот вопрос приводит к «развилке». Для меня «развилка» — это такой вопрос, где вас устроит любой ответ собеседника, как положительный, так и отрицательный.

Продолжим наш кейс:

— Александр, вам нравится Дубай?

— Да, — отвечает Александр и добавляет: — А я там бывал, в Эмиратах.

— Да ладно! — издаю возглас. — Расскажите!

И Александр рассказывает о своем путешествии.

Лучшие вопросы — когда вас устраивает любой ответ собеседника, как положительный, так и отрицательный.

А если Александр на мой вопрос ответит: «Нет, не устраивает», — я пойму, что вскрыл возражение. Клиента чем-то не устраивает ОАЭ, и нужно разобраться, почему:

— А что вас не устраивает в Дубае-то, Александр?

Используйте вопросы-развилки: с их помощью вы управляете диалогом.

Кстати, в случае с зарубежным модулем могу задать и такой вопрос: «Александр, зарубежный модуль — это ведь важно? Что думаете?»

Ответ «Сейчас для меня это не имеет значения» приведет меня к пониманию, что этому клиенту не нужно продавать такую масштабную программу обучения, как Executive MBA: лучше предложить ему классический вариант.

А может быть, я расскажу, почему клиенту стоит съездить в наш кампус в Дубае. В любом случае заданный вами вопрос превращает монолог в диалог и помогает глубже понять потребности собеседника.

Открытые

В продажах нужно задавать открытые вопросы — те, на которые вы получите развернутый ответ, когда собеседник не сможет отделаться «да» или «нет». Открытые вопросы — самые лучшие в продажах, потому что они побуждают клиента к откровенности: «Как вам?», «Что вы об этом думаете?», «Почему не купили?».

Такие вопросы всегда начинаются с вопросительных слов «почему», «зачем», «каким образом» и подобных.

Методика Джона Саватски

В журналистике тема вопросов разбирается гораздо глубже. Когда я проходил профессиональную переподготовку на журфаке МГУ, нам рекомендовали работы известного канадского журналиста Джона Саватски. Его книги на Западе являются чем-то вроде учебников по задаванию вопросов для трех категорий профессионалов — журналистов, следователей и «охотников за талантами» — рекрутеров. Всем им нужно уметь общаться!

Итак, по Саватски, лучший вопрос для интервью — короткий открытый вопрос. Короткий вопрос приводит к развернутому ответу и сохраняет динамику интервью.

Закрытые

Цель — получить однозначный ответ «да», «нет» или подобный. Пример вопроса: «Готовы купить?».

Наводящие

Подсказывают собеседнику ответ, который от него ожидают. Пример вопроса: «Вы же понимаете, что это выгодно?».

Альтернативные

Открытые вопросы, содержащие несколько вариантов ответа. Пример вопроса: «Что привело к сложностям в вашем бизнесе: рыночная ситуация или геополитика?».

Риторические

Не требуют ответа. Пример вопроса: «Да уж. И когда начнем жить хорошо?».

Зеркальные

Повтор утверждения собеседника с вопросительной интонацией. Пример вопроса: «Вы бы купили?». Это прием активного слушания, усиление мнения собеседника.

Вопросы превращают монолог в диалог, вскрывают возражения, создают «развилки».

Уточнения

Уточнения бывают двух видов: «эхо» и уточнение с дополнением и похвалой. Чуть выше есть пример «эха» — зеркального вопроса, повторяющего слова собеседника. Давайте разберемся, в каких случаях нужно задавать такой вопрос.

Снова пример из бизнес-образования, продажи программ профессиональной переподготовки.

Александр говорит:

— Вадим, я бы поехал в Дубай, если бы решился вопрос с недорогими билетами и доступным проживанием на время обучения.

Это длинная фраза со множеством «бы».

Я коротко говорю в ответ:

— Александр, вы бы поехали в Дубай?

В этот момент я вырываю информацию из контекста и оставляю в разговоре только то, что ведет к сделке.

Когда я повторяю несколько раз: «Так-так, вы бы поехали в Дубай...», без вопросительной интонации, Александр в какой-то момент произнесет:

— Ну да, наверное, я бы поехал в Дубай.

Вначале он говорил об этом в качестве предположения, но после нескольких приемов активного слушания «эхо» подсознательно убедил себя в необходимости поездки.

Вы мне скажете, что человек может подумать, что его передразнивают, но ваши собеседники не слышат «эха»: люди слышат только себя и больше всего думают над тем, что им нужно. Вы только используйте «эхо» негромко, без нажима, с задумчивой интонацией.

Эффект усиливается, если вы предваряете «эхо» фразой «вот вы говорили»: людям приятно, когда их слышат и помнят, о чем они говорят.

Уточнение с дополнением и похвалой

«Правильно ли я понял, что для вас самое важное — надежность поставщика? Это так? Это вы правильно сделали, что обратились к нам: мы работаем уже 30 лет и всегда исполняем свои обязательства».

«То есть вы уверены в том, что наша услуга будет оказана качественно? Так ведь? У нас это и в договоре прописано!»

«Иными словами, вы собрались пройти обучение в нашей бизнес-школе? Так ли это? Хорошая у вас идея — учиться в такое сложное время: сейчас нужно узнавать много нового, но трудно все освоить самостоятельно, лучше обратиться к экспертам, вы — молодец!»

Уточнения с дополнением — прием посложнее, чем «эхо» и уточнение. Дополняя, мы развиваем мысль клиента, многое

при этом домысливая за него. А потом хвалим его за эту хорошую мысль!

Старайтесь перехватывать инициативу в разговоре с клиентом.

Остановившись на выигрышной теме, мы усиливаем собственные идеи собеседника! Мы перехватываем инициативу в разговоре и говорим о том, о чем говорил собеседник, но делаем это на свой, выгодный нам лад.

Например, собеседник готов приезжать на очное обучение в Москву, а живет он не слишком далеко от столицы:

«Мне удобно, в принципе: сел в машину, поехал; правда, там у вас пробки и непонятно, где ставить автомобиль на ночь».

«То есть вам удобно... Сели в машину и поехали. Прокатитесь с ветерком, в дороге послушаете музыку или хорошую аудиокнижку».

И вы начинаете развивать тему приятного путешествия, вы на ней останавливаетесь, а про пробки ничего не говорите.

Так работает еще один прием активного слушания — уточнение с дополнением и похвалой.

Подружиться за 30 секунд можно с каждым, и вы теперь знаете, как это сделать.

Для этого нужно использовать приемы активного слушания, хвалить собеседника и найти с ним что-то общее.

НЕ БОЙТЕСЬ ПРЕЗИДЕНТОВ

В продажах приходится общаться с высокопоставленными людьми, генеральными директорами, собственниками компаний. Обладая значительными полномочиями, управляя большими коллективами, определяя стратегии компаний,

эти люди видят собеседника насквозь. Коммуникация с такими клиентами может вызвать зажим и ввести менеджера в ступор.

На журфаке нас готовили к общению с руководителями любого ранга. Это начиналось задолго до поступления: чтобы допустили к творческому конкурсу, нужно было сделать не менее 10 публикаций. Поэтому мы начинали работать в профессии очень рано и сразу же учились разговаривать с начальством.

На журфаке нам внушали, что нужно уважать себя как представителя СМИ. Не важно, из какого ты издания — «КП» или «Пионерской зорьки», — ты пришел по заданию редакции, будьте любезны поговорить!

Нас учили, как правильно задавать собеседнику любые, самые острые вопросы, если эти вопросы интересны аудитории. Такой навык здорово помогает в продажах: я знаю, как тактично спросить о чем-то неприятном, как досконально разобраться в ситуации, чтобы помочь клиенту.

Нас учили быть дерзкими — начальники таких ценят и доверяют им больше, чем тихоням.

Нас учили быть мягкими — начальники таких любят и спокойно раскрывают им свою душу.

...Бендер вдавливал в голову компаньона кратчайшие пути к отысканию сокровищ:

— Действовать смело. (...) Побольше цинизма. Людям это нравится.

При этом нам рекомендовали держать дистанцию и не «продаваться». В той среде журналистов 1990-х казалось ненужным врать в обмен на материальные ценности. Мы считали, что СМИ должны быть независимыми, а для этого они должны быть самокупаемыми. Может быть, мы и ошибались, но мы верили, что информация — это товар, приносящий пользу обществу и прибыль тому, кто ее распространяет, то есть нам.

На журфаке нас уверяли, что самый большой руководитель, даже руководитель какой-либо страны, прежде всего — человек, со своими горестями и радостями, победами и поражениями, со всеми своими привязанностями, родными и близкими людьми.

Нужно только разглядеть в нем человека.

Нужно всем сердцем полюбить его во время интервью.

Вот и вы — любите своих клиентов в процессе заключения сделки, а лучше — и после нее. Тогда самые важные боссы будут с вами на равных.

Будьте такими, какие вы есть, уважайте себя, свой продукт, свою компанию — и покупать будут чаще!

Мнение читателя

Я с интересом прочитала вашу книгу, Вадим, — она стала для меня первой по личным продажам. С этой областью маркетинговых коммуникаций я познакомилась благодаря вам и через призму вашего профессионального опыта.

Я уверена, что она будет полезна и опытным, и начинающим «продажникам».

Это станет возможным как за счет трансляции вашего собственного богатого опыта, за счет восприятия читателями вашего энтузиазма и любви к профессии, так и за счет того, что вы щедро делитесь своими знаниями в зарубежных концепциях продаж, даете комментированные ссылки на источники и список этой литературы.

У вас яркий индивидуальный стиль, воспроизводящий убеждающую, «продающую», эмоционально насыщенную разговорную речь.

Один из приемов, организующий вашу книгу, — скрытая антитеза, противопоставление сфер деятельности, которое стало возможным благодаря вашему

переходу в продажи из журналистики, причем с мощной базой — с высшим образованием на журфаке УрГУ и с опытом работы не только «в разных журналистических» (включая расследовательскую), но и в издательском и в рекламном бизнесе. Ваше парадоксальное обобщающее наблюдение, что «журналисты — это лучшие продавцы», дорогого стоит!

Елена Станиславовна Кара-Мурза,

кандидат филологических наук,
преподаватель журфака МГУ

В ДОМЕ ПОВЕШЕННОГО ГОВОРим О ВЕРЕВКЕ

В профессии журналиста, как и в профессии продавца, много стресса. На журфаке нас готовили к общению с людьми, переживающими горе: что говорить, какие задавать вопросы, как себя вести, чтобы взять нужную информацию и при этом не получить по морде.

В продажах это аналогично диалогу с клиентом, перед которым ваша организация сильно виновата: по телефону разговаривать не получается, а если приедете лично, дело может дойти и до рукоприкладства!

Было время, когда я руководил отделом продаж в филиале крупнейшей в стране компании по доставке сборных грузов. Так вот, в логистике вечно что-то происходит: «пересорт», повреждения, задержка с доставкой или даже потеря груза. При миллиардных оборотах и небольшой процент подобного брака создавал нам огромное количество проблем.

Поэтому у руководителей отделов продаж была задача — ежедневно возвращать клиентов, разорвавших отношения с компанией уже четыре раза. Пятый возврат был последним,

после него усилия по возобновлению отношений не предпринимались.

Я благодарен своим коллегам за то, что они научили меня продавать по технологии СПИН^{5, 6}, за то, что научили понимать клиентов из сферы грузовых перевозок.

И все же делать пятый возврат было очень трудно, почти так же трудно, как в доме повешенного говорить о веревке. Я занимался пятым возвратом клиентов почти каждый день, и, если бы не журфак, вряд ли бы это так хорошо получалось.

⁵ СПИН-продажи (от англ. SPIN Selling) — это использование в переговорах четырех групп вопросов: ситуационных (situation), проблемных (problem), извлекающих (implication) и наводящих (need-payoff). Заданные именно в этой последовательности вопросы продавца подводят клиента к нужным выводам, и в какой-то момент ему становится ясно: нужно покупать. Эту систему создал известный американский консультант Нил Рекхэм, после чего написал ставшую бестселлером книгу SPIN Selling. У системы СПИН высокая конверсия в продажах B2B, но только когда клиенты массовые и ваша услуга либо товар им заранее понятны.

⁶ Рекхэм Н. СПИН-продажи. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023.

1.2. АЛГОРИТМЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Бизнес-коммуникации сформировались в их нынешнем виде относительно недавно. Конечно, коммерческая деятельность ведется с момента появления денег, а навыки торга человечество отрабатывает много тысячелетий подряд. Но в прошлом существовала аристократическая иерархия, когда правители могли попросту изымать у торговцев средства, ссылаясь на государственный интерес. И вот появляются США — страна предпринимателей, деловых людей. Там бизнесмен был — король; наверное, поэтому многие современные алгоритмы деловых коммуникаций родом именно оттуда.

Рассмотрим три подхода к ведению переговоров, появившиеся в Северной Америке в разное время. Первый — основа американского бизнеса, он называется win-lose⁷. Второй — знаменитый принцип двойной выгоды win-win⁸, разработанный в Гарварде в 1950-х годах. Третий принцип коммуникации возник недавно, он базируется на методике стрессовых переговоров правоохранительных органов и специальных служб.

⁷ Win-lose (англ. выигрыш-проигрыш) – подход при взаимодействии с другой стороной (в переговорах, конфликтах и т.д.), при котором предполагается, что в любой ситуации должен быть выигравший и проигравший.

⁸ Win-win (англ.) — концепция, при которой все стороны выигрывают от сотрудничества.

КТО-ТО ТЕРЯЕТ, КТО-ТО НАХОДИТ

Прибыль — вот цель накопления капитала. Чтобы выжить, ты должен отнимать. Сбивать цену поставщика, повышать цену потребителю, снижать расходы на персонал, уменьшать налоговую нагрузку, минимизировать социальные выплаты.

Хороший пример такого подхода — Фредерик Трамп. Он начинал простым каменщиком, но обладал феноменальной памятью и умел хорошо организовывать людей, а еще хорошо считал, потому и смог стать владельцем строительной компании, крупным застройщиком. Было у Фредерика и множество других бизнесов. Великая депрессия — вот время его взлета!

Сын Дональд — продолжатель династии, такой же делец⁹. Оба Трампа превосходно умели торговаться, сбивать цены поставщиков, доводя их до грани банкротства. И оба знали, как заставить своих партнеров работать!

Однажды я кое-что узнал об отношении американцев к предпринимателям, деловым людям.

Мы проходили программу обучения в Университете Дьюка¹⁰. В один из дней наш куратор, декан политологического факультета Эллен Мицкевич, к общему изумлению, пригласила нас домой, хотя там так не принято. Эллен познакомила нас с мужем Дэннисом, тоже преподавателем.

И вот мы сидим под звуки рояля в доме настоящих профессоров! Я тогда только начинал заниматься бизнесом и поэтому спросил, как американцы относятся к предпринимательству.

Дэннис ответил:

— У нас предпринимателей ценят. Мы знаем, что делать бизнес непросто. Поэтому даже небольшой бизнесмен здесь богат. Они покупают дорогие автомобили и развлечения

⁹ Трамп Д. Искусство заключать сделки. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.

¹⁰ Частный исследовательский университет в Дареме (Северная Каролина, США).

ради летают на собственных самолетах, ходят по океану на больших яхтах. И это хорошо, потому что, когда предприниматели богаты, значит, и простым людям есть на что жить.

ГАРВАРДСКИЙ МЕТОД

После Второй мировой войны Америка изменилась. В бизнес-сообществе появился запрос на новые подходы к ведению дел. Гарвардские ученые, в первую очередь математики, начали многолетнее исследование, и их вывод был парадоксален: оказалось, что длительное сотрудничество может быть основано на принципе взаимных уступок, и тогда, теряя в сиюминутной прибыли, вы в конечном итоге получаете больше!

Это был математический фундамент, на котором затем соорудили психологическую надстройку. Гарвардский метод win-win не в победе, а в уступке, то есть — для предыдущего поколения предпринимателей — в поражении!

Пример из жизни:

— А сделаете мне скидку?

— Конечно, если оплатите сегодня.

Уступка 1: теряем в цене, уменьшается рентабельность.

Уступка 2: уменьшаем оборотные средства; могли бы заплатить и попозже.

Взаимные уступки приводят к взаимному снижению прибыльности, что сейчас, в эпоху низкой маржинальности, на мой взгляд, недопустимо. Я сторонник продаж по полной стоимости, без дисконта. А как иначе обеспечить высокое качество товаров и услуг?

Поэтому win-win применим далеко не везде, особенно у нас, в России, где частный бизнес еще так молод и небогат.

Как договариваться в этой ситуации?