

# Содержание

Вступление .....	13
1. Продавец — это звучит гордо! .....	17
2. Сопли — это не геройство .....	27
3. Каждый из нас продавец радости! .....	35
4. Встречают по одежке. Да и провожают тоже по одежке. Иногда очень быстро .....	43
5. Хочешь понравиться — седи и слушай .....	49
6. Слишком хороший контакт с Клиентом уменьшает вероятность продажи .....	55
7. Основной мотив наших людей — желание быть героем .....	65
8. Подготовка — лучший друг продавана .....	71
9. Дайте попробовать. Это всегда работает! .....	79
10. Делай, как если бы .....	87
11. Чем больше общего с Клиентом, тем выше вероятность продажи .....	95
12. Честно — это выгодно .....	101
13. Нам нужно решение Клиента. Любое! .....	111
14. Мы на равных .....	119
15. Продавать нужно только то, что ты должен продавать .....	127
16. Продажа начинается после первого «нет» .....	135
17. Отличайся! .....	141
18. Клиенты готовы рекомендовать! Вас .....	153

19. Мы продаем будущий образ жизни Клиента. И отвечаем за это .....	163
20. «Дорого» — у продавца в голове! .....	171
21. Даже то, что бесплатно, нужно уметь продать .....	179
22. Ищите внешние мотиваторы! .....	187
23. Не ведитесь на провокации. ....	195
24. Всегда управляй сроками! .....	201
25. Пока есть хоть один шанс, бейся до конца! .....	207
26. Люди покупают у людей .....	215
27. Always be closing! .....	223
28. Продажи делаются по одной .....	229
29. Лучшая импровизация — подготовленная импровизация .....	239
30. Решение о работе с Клиентами должен принимать менеджер .....	245
31. Результат — это последовательное выполнение скучных процессов .....	253
32. Прием отчетов не место для обучения. ....	259
33. Продавец может выполнить любую задачу! Но только одну .....	269
34. Верить в светлое завтра, а действовать от наихудшего для себя варианта .....	275
35. ВУЗУ — все, чего не хватает нашим людям .....	283
36. Вся ваша клиенто-ориентированность — в мелочах .....	293
37. Тяжело в ученье — легко в бою .....	303
38. Не обижайте лучших продавцов .....	311
39. Аккуратнее с акциями! Они деморализуют продавцов. ....	319
40. Не втягивайте Клиентов в свои внутренние проблемы .....	327
41. Все должны работать на Клиента. ....	337
42. Самое страшное — проиграть конкурентам .....	347

43. Невыставленный счет не может быть оплачен .....	355
44. Продажи – это менеджмент .....	361
45. Будьте лучшим! Будьте победителем! .....	369
Об авторе .....	375

# Вступление

*Я смысл этой жизни вижу в том,  
Чтоб, не жалея ни души, ни тела,  
Идти вперед, любить и делать дело,  
Себя не оставляя на потом!*

АНДРЕЙ МАКАРЕВИЧ

Одна из самых непростых и в то же время интересных профессий — это профессия человека, который ежедневно, ежечасно и ежеминутно защищает интересы организации, проводя коммерческие переговоры с ее потенциальными заказчиками и будущими партнерами.

Все, чего я достиг в своей профессиональной деятельности, я добился благодаря работе в продажах. Я научился защищать свои интересы, выступать публично, вести переговоры с Клиентами, делать своими руками презентации, формулировать внятно мысли и много чему еще благодаря тому, что последние пятнадцать лет я учился и продолжаю учиться продавать.

Продажи делают людей сильными.

Если вы научитесь реализовывать товары с не самой очевидной выгодой на одном из самых высококонкурентных рынков, то вам по плечу будут практически любые бизнес-задачи.

Человек, ни разу не упавший, не умеет подниматься. В продажах предстоит подниматься сотни, а то и тысячи раз, потому что Клиенты гораздо чаще не покупают, чем оплачивают нам счета. И это закаляет, именно это делает сильным любого, кто знает, что такое пережить очередной отказ Клиента, которого ты «разрабатывал» для сделки несколько последних недель, а то и месяцев.

После успеха моей предыдущей книги «45 татуировок менеджера», которая на протяжении последних лет была одним из самых успешных бестселлеров, мне начали писать письма уважаемые мной читатели, со многими из которых я уже успел подружиться. На данный момент, а сейчас сентябрь 2016 года, я ответил уже на 31 тысячу писем и получаю от этого колоссальное удовольствие.

Ничуть не лукавя, скажу, что в каждом третьем, а то и каждом втором письме, которое мне приходит, есть слово «спасибо». Больше десяти тысяч «спасибо» изменили мою жизнь, и я решил делиться опытом, начав карьеру бизнес-спикера.

Каждый день я встречаюсь с предпринимателями и менеджерами из разных городов и даже стран, и мы разговариваем о бизнесе. И каждый раз на этих встречах поднимается тема продаж. Как продавать? Как сделать систему эффективной? Каким образом выращивать руководителей в продажах? Что становится ключевым фактором успеха?

К сожалению, вынужден констатировать факт, что у нас очень мало людей умеют грамотно продавать. Мы либо, начитавшись американских книжек, пытаемся перенять их технологии, либо, гонясь за сиюминутной выгодой, обещаем Клиенту то, чего он не получит (это называется «впаривание»), либо ударяемся в психологию или какую-нибудь другую крайность.

Такая же проблема и в вопросах управления продажами. Очень небольшое количество знакомых мне руководителей этого направления четко понимают, каким образом нужно

настраивать свои подразделения для получения максимально возможных результатов.

Я тоже не умел ни продавать, ни тем более управлять этим процессом, допускал тысячи ошибок и в конце концов научился продавать много. Мне удалось стать и лучшим специалистом по продажам в своей компании, и — позже — лучшим руководителем отдела, а потом мы с моей командой устанавливали корпоративные рекорды и продавали больше всех в России на нашем непростом рынке. За это время у меня появились не только менеджерские, но и продаванские татуировки, которыми я решил поделиться с вами в этой книге.

Это исключительно мой субъективный опыт, и я снова, как и в предыдущей книге, не претендую на абсолютную истину. Но за этим опытом стоят годы отработки навыков, сотни отказов Клиентов, тысячи выставленных счетов, самоотверженные битвы за Клиентов в кризисы, новые друзья, профессиональные конфликты и лучшие результаты.

А ничего важнее результатов в продажах нет.

Я надеюсь и даже верю в то, что эта книга поможет вам улучшить результаты. Она написана именно для этого.

Думаю, что вы уже заметили, что слово «Клиент» я пишу с большой буквы. Я знаю, что это неграмотно и не соответствует правилам русского языка, но это моя принципиальная позиция. Какими бы они ни были (хорошими, злыми, платежеспособными, бедными, VIP-категории или совсем небольшими, веселыми, закрытыми, постоянными или холодными), мы обязаны им всем. Жизнедеятельность любой организации держится только на том, что Клиенты этой компании платят ей деньги. И все, что делают сотрудник отдела продаж и его руководитель, они делают ради Клиента. Поэтому и с большой буквы.

Итак, приготовьте свои сердца к новым татуировкам, дорогие мои друзья.

Поехали!

# 1. Продавец — это звучит гордо!

Громадный зверь разинул пасть, чтобы проглотить собачку, но Элли смело выбежала вперед и загородила собой Тотошку.

— Стой! Не смей трогать Тотошку! — гневно закричала она.

Лев замер в изумлении.

— Простите, — оправдывался Лев. — Но я ведь не съел его...

— Однако ты пытался. Как тебе не стыдно обижать слабых! Ты просто трус!

— А... а как вы узнали, что я трус? — спросил ошеломленный Лев. — Вам кто-нибудь сказал?..

— Сама вижу по твоим поступкам!

— Удивительно... — сконфуженно проговорил Лев. — Как я ни стараюсь скрыть свою трусость, а дело все-таки выплывает наружу. Я всегда был трусом, но ничего не могу с этим поделать!

АЛЕКСАНДР ВОЛКОВ,  
«ВОЛШЕБНИК ИЗУМРУДНОГО ГОРОДА»

Лучше быть, а не казаться, чем казаться, а не быть.

НАРОДНАЯ МУДРОСТЬ

**Н**едавно встречался с одной прекрасной девушкой по имени Ирина, которая является одним из руководителей компании, оказывающей услуги по индивидуальному пошиву костюмов. Ирина, как и большинство моих знакомых предпринимателей и менеджеров, начинала профессиональный путь в продажах. Я бы даже сказал, в торговле. Она работала продавцом мужской одежды категории люкс целых десять лет. Беседуя с ней, я в очередной раз убедился, что время, проведенное «в полях», сделало ее сильной и развило в ней ту самую жилку, благодаря которой теперь у нее есть закаленный характер, команда единомышленников и большие перспективы для развития этой команды.

Во время нашего разговора я задал ей один из своих любимых вопросов: «Какой самый главный вывод ты сделала из своего карьерного пути?» — и услышал ответ: «Продавец — это профессия».

И Ирина начала сетовать, что уже несколько лет пытается объяснить своим сотрудникам, которые меняются один за другим, что продажи — это искусство, что просто так, с ходу, продать не получится, что нужно этому учиться, что это самая настоящая профессия, что нужно много работать над собой, и тогда будет большая отдача от твоей деятельности. Но значительной части людей это сложно понять и принять. К продажам у нас относятся почти всегда как



к некой временной работе. «Я сюда пришел так, чуть-чуть перекантоваться, а потом буду искать себе настоящую, нормальную работу».

Очень странно, не правда ли?

С одной стороны, практически каждый успешный предприниматель и коммерсант в свое время сам работал с Клиентами, учился на ошибках, болезненно воспринимал сорванные сделки и становился сильнее. Такие люди, как правило, уважительно относятся к продажам, потому что знают, какой ценой достаются Клиенты. С другой — я встречаю бесконечно много людей, которые занимаются продажами, но пытаются скрыть от окружающих свою профессию.

Эх, сколько раз я слышал от своих продавцов, как они не могут даже в ролевых играх на тренингах красиво представиться и гордо сказать, что они специалисты по продажам.

— Здравствуйте! Меня зовут Михаил Косолапов, я специалистмпржм. Мы с вами договаривались о встрече.

— Подождите, вы мне продавать что-то пришли?

— Нет-нет, что вы! Я просто продемонстрирую то, что пришел показать, и уйду после этого!

И это одна из больших бед в нашем большом продаванском мире. Люди, занимающиеся продажами, не хотят себя ассоциировать с профессией. Якобы это неprestижно.

Когда я только пришел работать в компанию, в которой провел потом тринадцать с половиной лет жизни, у нас не было департамента продаж и соответствующих специалистов, не было даже отделов продаж, но занимался я именно ими. Это было очень странно. На визитке у меня было написано «менеджер по внедрению», и работал я в одноименном департаменте. Что, куда, кому, с какой силой и за что внедрять, я не понимал и профессией своей поначалу не гордился. Отделы продаж назывались у нас дилерскими группами, а их руководители — кураторами.

Однажды мне посчастливилось принять участие в разговоре с собственником, в котором он довольно громко и безапелляционно заявлял, что все, что связано с продажами в России, вызывает негатив в обществе. Люди не любят это слово, поэтому в нашей компании мы всячески стараемся от него уйти.

Безусловно, в нашей многострадальной стране образ продавца несет негативный оттенок. Сначала продавцами были тучные тетеньки в белых халатах с синими передниками, которые торговали лучшими кусками мяса из-под полы и могли вообще не заморачиваться такими словами, как «лояльность покупателя» и «клиентоориентированность». И полстраны таких мадам ненавидели, но каждый пытался с ними подружиться, чтобы потом достать к праздничному столу что-нибудь по благу.

Потом, в начале 1990-х, по офисам начали слоняться мальчики и девочки с дешевыми китайскими утюгами, дорогими пылесосами, несуществующими билетами на концерты, эксклюзивными бракованными книгами и неэффективными биодобавками, что тоже не прибавило нашей профессии репутации.

А затем, чтобы каким-то образом поднять престижность профессии, какой-то умный человек решил продавцов назвать «менеджерами», и понеслось. Теперь менеджеры все кому не лень. Даже те, кто вообще к продажам отношения не имеет. Но даже название «менеджер» не сделало более престижной эту профессию. Почему?

Потому что, если люди не будут себя ассоциировать с тем делом, которым они занимаются, у них ничего не получится. Более того, у них ничего не получается. Будь ты хоть «менеджером по продажам», «генералом по продажам», «императором по продажам», если на вопрос, кем и где ты работаешь, ты опускаешь глаза, а щеки от стыда покрываются румянцем,

никаких продаж у тебя не будет. Будут случайно полученные Клиенты.

Помню, как я представлялся в свое время:

— Мама, я работаю менеджером по внедрению консалтинговых услуг.

Красиво.

Непонятно.

Витиевато.

Якобы престижно.

Но что сказал, неясно. Да и продаж-то особо много не было. Ведь я не внедрял консалтинговые услуги. Я продавал справочно-правовые системы.

Время от времени звонят Клиенты в офис и просят пригласить к телефону «руководителя краткосрочных проектов Василия Лапошаленко». Начинаешь выяснять, что это за странное название должности такое, спрашиваешь Василия, а он тебе честно отвечает: «Максим Валерьевич, но ведь продажа — это краткосрочный проект, а я им руковожу. Ведь так же?» Более того, визитки себе сделал с названием этой должности и вводит этими визитками в заблуждение наших Клиентов. Но в первую очередь вводит в заблуждение себя.

Когда человек не хочет ассоциировать себя с профессией, которой занимается, он никогда не будет стремиться стать лучшим в этом деле. А если он не будет хотеть стать лучшим, то не будет работать над собой. А если он не будет работать над собой, у него будут низкие результаты. А чем ниже у него будут результаты, тем меньший у него будет уровень дохода. А чем у него меньший уровень дохода, тем меньше он будет хотеть ассоциировать себя с профессией. И это вечный замкнутый круг.

На территории нашего постсоветского пространства, по моим ощущениям, каждый второй человек ненавидит

свою работу, в первую очередь потому, что не хочет работать над собой. Но ведь это нечестно — так жить и работать, разве нет? Прежде всего нечестно по отношению к самому себе. Человек учит детей истории, а сам ненавидит школу и все, что с ней связано, он не хочет быть преподавателем, он хочет заниматься дайвингом и учить этому туристов. Но он вынужден (как он сам говорит и думает) работать здесь! И у такого учителя возникает вечный внутренний конфликт, а потом он заболевает, потому что большинство болезней имеют психосоматическое начало, и еще больше начинает ненавидеть свою профессию.

Но я знаю хороших учителей. Очень хороших. В первую очередь они счастливые люди, потому что они делают любимое дело и у них есть миссия — делать детей лучше и умнее. Они полностью посвящают себя педагогике и своим подопечным. Просто потому что они для себя так решили.

Один из знакомых организатора моих мастер-классов на Северном Кавказе Наталья Чуйко живет в Германии и трудится в компании, которая занимается созданием и ремонтом железных дорог. Он простой человек, который любит качественные железные дороги, и работает путевым обходчиком. Когда он выходит на работу, то выключает мобильный телефон, чтобы ему ничего не мешало проверять рельсы и шпалы. По звуку от удара молотка он может определить, есть внутреннее повреждение рельса или нет. И это лучший обходчик путей в мире, хотя он вовсе не стремится выпячивать свои амбиции. Просто он решил для себя, что это его любимое дело и он его будет делать лучше всех. В том числе и благодаря этому он счастливый человек.

Я знаю действительно классных продавцов, людей, которые посвятили жизнь переговорам, продавцов, которые десятки лет учатся работать с Клиентами. Каждый из них с гордостью заявляет, что работает продавцом. Каждый из них

признает, что все, чего он в жизни достиг, добился благодаря работе в продажах. Каждый из них не прячется от названия своей должности и гордо заявляет знакомым: «Я работаю в продажах». Пусть даже менеджером.

Недавно проводил среди своих подписчиков в Facebook опрос на тему, как должен называться человек, который занимается продажами. Сорок семь вариантов ответа! Сорок семь!

Сейлзмэн, мастер, бизнес-консультант, эксперт, специалист по привлечению капитала, помощник клиента, инженер по внедрению, управляющий по работе с клиентами, коммерсант... Были и неприятные варианты типа «барыга» и «несчастный впариватель».

Я все-таки выступаю за здравый смысл и за то, чтобы должность эта называлась «специалист по продажам». Ну или «эксперт по продажам», если специалист действительно стал экспертом. Кстати, это было одно из первых решений, которые удалось принять нам с моими молодыми коллегами, ставшими руководителями в нашем департаменте. Мы долго договаривались с собственником и заверяли его, что так точно будет лучше, что нужно называть вещи своими именами и что от этого должен улучшиться результат.

И стал наш департамент внедрения департаментом продаж, дилерские группы превратились в отделы продаж, кураторы стали РОПами (руководителями отделов продаж), а менеджеры по внедрению преобразовались в специалистов по продажам. И знаете что? Стало легче, потому что мы перестали себя обманывать и результат действительно начал улучшаться.

Безусловно, наш социум работу в продажах пока не одобряет и не считает эту профессию престижной из-за указанных выше причин, но ведь зачастую мы сами в этом виноваты. Потому что кустари, потому что не учимся, потому что

не гордимся этой работой. А гордиться ею просто необходимо. Иначе высоких результатов не видеть.

Знаете, почему люди, которые работали в продажах, в жизни гораздо сильнее тех, кто этим не занимался?

Примерно по той же причине, почему люди, окончившие настоящие, а не игрушечные вузы, более стойкие. Человек, который учится в настоящем вузе, как минимум должен сдать десять сессий в своей жизни, то есть пережить десять серьезных стрессов. Это не шутка, это действительно так. Настоящая сессия, которую нельзя проплатить, когда нельзя договориться с преподавателем, закаляет студентов. А в коммерческих вузах оценки зачастую ставят за деньги, и люди из-за отсутствия настоящих сессий в их жизни просто не становятся сильнее. Я уже не раз и не два встречал соискателей с дипломом о высшем образовании, по уровню инфантильности больше напоминающих школьников. Только им не по шестнадцать, а по двадцать два года.

Так вот, работа в продажах закаляет еще хлеще. То количество стрессов, которое испытывает продаван, не испытывает ни один другой представитель ни одной другой офисной профессии. Постоянные отказы, давление менеджеров, завистливые взгляды коллег в случае успеха, депрессии, вызванные неадекватным поведением некоторых Клиентов, срывающиеся сделки, демпинг конкурентов... Каждому продавану предстоит это пережить. И если он выдержит, ему уже ничего не будет страшно в бизнесе. Он превратится в закаленного, стального человека с такими же стальными нервами. И чем дольше человек работает в продажах, тем более сильным он будет в жизни.

Разве можно не гордиться этим?

Продавец — это все-таки воин. По крайней мере, он должен быть таким вне зависимости от гендерного признака, возраста, вероисповедания и объема талии. Он сражается