



«УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ»



СЕРИЯ КНИГ

АЛЕКСА ЯНОВСКОГО



АЛЕКС ЯНОВСКИЙ

*Продажи  
на Максимум.*



2015

УДК 005.346:658.8

ББК 65.290-2+65.42

Я 64

«Человеку дается только то, чем он умеет руководить. Если не умеешь управлять деньгами или компанией, ты этого не получишь», — считает Алекс Яновский. Американский миллионер и бизнесмен, профессиональный музыкант и обаятельный собеседник. Востребованный международный бизнес-тренер, основатель самой крупной онлайн-школы для предпринимателей.

Продажи — кислород бизнеса! Но не только бизнес — вся наша жизнь, по большому счету, состоит из продаж и покупок. Алекс — гроссмейстер продаж! В новой книге он увлеченно делится своим видением, опытом и секретами. «Продажи на максимум» — это призыв к познанию, переосмыслению, действиям!

Серия книг «Управление компанией» легко и с юмором рассказывает о становлении лидера и формировании его команды, об организации бизнес-процессов, взаимодействии с клиентами и развитии компании. Используй опыт профессионалов и начинай управлять эффективно — не трать время на ошибки, которых можно избежать!

**Яновский, Алекс**

Продажи на максимум. — Киев, «ПКП Триада», 2015. — 352 ст.

ISBN 978-966-97480-4-1

© Алекс Яновский, 2015

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### Предисловие

<i>Дай работу своему мозгу</i> .....	15
<i>От автора</i> .....	17

### Раздел I

#### СТРАТЕГИЯ, ТАКТИКА И ФИЛОСОФИЯ ПРОДАЖ ..... 19

##### Глава 1. Как не оставаться мелким лавочником? ..... 21

<i>Убийца эгоизма</i> .....	23
-----------------------------	----

<i>Все врут... Но только не деньги!</i> .....	25
---	----

<i>Спасибо тебе, дорогой конкурент!</i> .....	27
---	----

<i>Лидер командной гонки</i> .....	28
------------------------------------	----

<i>Стартуй на дистанцию огромного размера</i> .....	30
---	----

<i>В поисках золотой середины</i> .....	31
---	----

<i>Пять минут для лучшей жизни</i> .....	33
--	----

<i>Шаг за шагом. Ход за ходом</i> .....	36
---	----

<i>Бизнес-план для льва перед прыжком</i> .....	37
---	----

<i>Методом проб и ошибок</i> .....	39
------------------------------------	----

<i>Меняем товар на бумажки</i> .....	41
--------------------------------------	----

<i>Гори, моя звезда!</i> .....	43
--------------------------------	----

##### Глава 2. Скорость—фокус—результат ..... 45

<i>Путешествие вглубь</i> .....	47
---------------------------------	----

<i>Спотыкаешься? Ты на верном пути!</i> .....	50
---	----

<i>Конфликты и компромиссы</i> .....	52
--------------------------------------	----

<i>Не думай о деньгах—придут сами!</i> .....	54
--	----

<i>Ненасытная тварь внутри меня</i> .....	57
---	----

Глава 3. Лучше, больше, дороже — растим продажи!	59
<i>Сопутствующие товары от «папы»</i>	62
<i>На уровне глаз</i>	64
<i>Абонемент на шоколадку</i>	66
<i>Еще кусочек торта, гости дорогие?</i>	67
<i>Не можешь цену сложить?</i>	69
<i>Гибкость и бригада ее антиподов</i>	72
<b>РАЗДЕЛ II</b>	
АРСЕНАЛ СУПЕРПРОДАВЦА	75
Глава 4. Копилка хитростей	77
<i>Почему у меня покупают... меня</i>	79
<i>Целься в десятку!</i>	81
<i>Восемь увереностей</i>	83
<i>Чемоданчик с историями</i>	85
<i>Передай другому!</i>	86
<i>Ответственность спасет мир</i>	87
<i>Закон притяжения</i>	89
<i>Как пройти в библиотеку?</i>	91
<i>Выключай похоронный марш!</i>	93
<i>Приятно — неприятно?</i>	95
<i>Фобия большого чека</i>	96
Глава 5. Вооружен — значит предупрежден!	99
<i>Надежда — на веру и любовь!</i>	101
<i>А как быть в тонусе?</i>	103
<i>Инвестиции в апгрейд мозга</i>	105
<i>На эмоциях! О бульбах в болоте</i>	106
<i>Рыночный поход</i>	108
<i>Тяжела ниша? Зато своя</i>	110
<i>На телеге или в ракете?</i>	113

<i>Искусство сочинять и организовывать</i>	114
<i>Кто такие «мы»? Не знаю этого слова!</i>	116
<i>Дракон с семью головами</i>	117
<i>Дом, который построил босс</i>	118
 Глава 6. Сиамский близнец продавца	121
<i>Почему Ferrari?</i>	123
<i>С первого взгляда</i>	125
<i>Ой, какие джинсы!</i>	126
<i>Искусство описания</i>	128
<i>Субъективное мнение человечества</i>	129
<i>Совет да любовь!</i>	131
<i>Мнение есть — товара не надо!</i>	132
<i>Это просто непростая работа</i>	135
<i>Шире круг!</i>	138
<i>Техника соблазнения</i>	139
<i>Практика. Фото на обложке</i>	141
<i>Суть и сила</i>	142
<i>Диета для покупателя</i>	143
<i>Практика. Ты еще не iPhone</i>	144
 Глава 7. Надо гол!	147
<i>Когда идет пиковая масть</i>	149
<i>Гореть на работе!</i>	150
<i>Мамка и няньки</i>	152
<i>Заводить! И под заводить</i>	154
<i>Удобнее, выгоднее — лучше!</i>	156
<i>Менеджер? Следи за морковками!</i>	158
<i>Делай как я — делай лучше!</i>	159
<i>И продадут, и украдут...</i>	161
<i>Практика. Мотивация — дело принципа</i>	162
<i>Право на давление</i>	164

<i>Недожать нельзя пережать</i>	165
<i>Проблема лишнего человека</i>	166
<i>Сбитый фокус</i>	168
 Глава 8. В режиме трепетного отношения	171
<i>Вот она, звезда!</i>	173
<i>По РАДуемся вместе!</i>	174
<i>Пчелы или мыши — кто кого?</i>	176
<i>Рецепт для середнячка</i>	177
<i>Я бы в супервайзеры пошел...</i>	178
<i>Позови меня в адвокаты</i>	179
<i>Вот только сюрпризов не надо!</i>	181
<i>Вопросы чисто риторические</i>	182
<i>Мы теряем его...</i>	184
<i>Денег не надо!</i>	185
<i>Мастера взаимной выгоды</i>	186
<i>Заслуживаешь? Получи!</i>	187
<i>Практика. Иллюзорные деньги</i>	188
<i>Три флагска</i>	189
<i>В квадрате дел</i>	191
 РАЗДЕЛ III	
 <i>Учимся продавать уверенность</i>	193
 Глава 9. Ничего страшного!	195
<i>Увидеть Париж — и жить дальше!</i>	197
<i>Главных героев много не бывает</i>	198
<i>Незаменимым — нет!</i>	200
<i>Не давить, а вдохновить</i>	202
<i>А я тебя вижу...</i>	203
<i>Мои сериалы</i>	205
<i>Все под контролем, шеф!</i>	206

<i>Практика. Как вчетверо увеличить продажи</i>	207
Хорошие девушки — лиды...	207
Мало, всегда мало!	208
Ищи амбицию!	210
Помощники против хрени	211
Гроссмейстеры за прилавком	212
 Глава 10. Товар — лицом!	215
Что, зачем, кому и как?	217
Ты знаешь, что они хотят!	219
Игрушки от дьявола?	220
Rolls-Royce или «Запорожец»	221
Не думай о секундах свысока	223
Сила отзыва — социальное доказательство	224
А вот обманывать не надо!	226
Хорони то, что умерло! Иди дальше	227
Метод косточки пальца	228
<i>Практика. Просто закрывай свой бизнес</i>	230
Война с конкурентами — в голове у клиента	232
Выбора нет!	233
А что я с этого буду иметь?	235
О мой любимый, любимый продукт!	236
Уникальность — синоним победы!	237
 Глава 11. Клиент — всегда лев!	243
Как поймать льва?	245
<i>Практика. Ловим на пользу!</i>	246
Задачка с тремя неизвестными	249
Куплю покупателя!	250
Переходим к рекламе	251
От «Я» до «А» — знать, считать, анализировать	253
Рискуй аккуратно!	254

<i>На фоне фонда</i> .....	255
<i>Практика. Анализируем кампанию компании</i> .....	256
<i>Ты его уважаешь?</i> .....	258
<i>Без перерыва на сон и обед</i> .....	260
<i>Хочешь результатов? Тренируйся!</i> .....	261
<i>Практика. Что сказать — или как сказать?</i> .....	263
<i>Аватар — средняя температура по «больнице»</i> .....	264
<i>Привет, Сергей!</i> .....	265
<i>Количество имеет значение!</i> .....	267
<i>Где спрос, там и предложение</i> .....	268
<i>Трудно быть Богом?</i> .....	269
<i>Кто кому кто?</i> .....	271
 Глава 12. Работа с возражениями .....	273
<i>Радуйся каждому «нет»!</i> .....	275
<i>Бумажки с картинками</i> .....	276
<i>Точно в точку «G»!</i> .....	278
<i>Не купил. Почему?</i> .....	279
<i>Волшебное слово «скидка»</i> .....	281
<i>Практика. Возвращение блудного покупателя</i> .....	282
<i>Бывает, и герои идут в обход...</i> .....	285
<i>Да здравствует альтернатива!</i> .....	286
<i>Восемь тысяч часов учу играть!</i> .....	287
 Глава 13. Актеры и зрители — по разные стороны прилавка .....	289
<i>Аплодисменты!</i> .....	291
<i>«Мышка» в кайф!</i> .....	293
<i>Без бандитизма, насилия — и без «совка»</i> .....	294
<i>На что жалуешься?</i> .....	296
<i>Меню для недовольных</i> .....	297
<i>Мое почтение...</i> .....	298

<i>Послушай, все в твоих руках!</i>	299
<i>Практика. Как мотивировать менеджеров</i>	301
<i>Зазывать на дешевое, продавать — дорогое</i>	302
<i>Хочу эту энергию!</i>	304
<i>Практика. Преступный альтруизм или инвестиции?</i>	305
<i>Транзитная станция — магазин</i>	308
<i>Всегда в сети</i>	309
<i>За десятью зайцами</i>	311
<i>Кислород бизнеса</i>	313
Послесловие	315
Биография автора	319
Школа бизнеса Алекса Яновского	325



# *Предисловие*



---

## ДАЙ РАБОТУ СВОЕМУ МОЗГУ

Друзья, нам не пришлось долго ждать! Вслед за серией книг «Мышление миллионера» мой друг Алекс Яновский выпускает новую серию «Управление компанией».

Алексу есть чем поделиться. У него колossalный опыт в построении корпораций и создании команды звезд, которая легко добивается поставленных сверхцелей. Он работал как на Западе, так и в русскоязычных странах. Общался с разными людьми. Сравнивал их культуры отношения с деньгами. Выводил формулы и создавал методики, применив которые можно на несколько порядков улучшить рабочий процесс фирмы. Алекс не раз доказывал: человеку дается лишь то, чем он умеет управлять!

Бизнес — это конкретика. И я уверен, если вы правильно воспользуетесь своим мозгом, поставите четкую цель и дадите ему работу, он поможет построить первоклассную компанию с такой структурой управления и людьми, о которых вы даже не мечтали. Пришло время осознать: успешные люди не лучше и не умнее вас — просто у них иной образ действий, и они научились так работать. Но начали раньше вас. А значит, и у вас есть все, чтобы добиться самых высоких результатов!

Книги Алекса наполнены его идеями, прожитыми ситуациями и извлеченным из них опытом. Они открыты,

конкретны и насыщены творчеством — я их люблю именно за это. Алекс всегда готов поделиться проверенными знаниями и поддержать любого в его начинаниях. Независимо от того, являетесь вы владельцем малого или крупного бизнеса, открываете стартап или работаете наемным специалистом. Не важно, откуда вы; важно лишь куда вы направляетесь!

В этой книге каждый найдет дальний совет. Посмотрит на бизнес-процессы глазами подчиненного и руководителя. Если ваш мозг просит первоклассной работы и вы готовы не упустить эту возможность — вперед! Осталось лишь перевернуть страницу.

Воспользуйтесь идеями, советами и профессионализмом Алекса Яновского и, возможно, к концу книги вы не узнаете себя! Приятного вам чтения — и увлекательных умозаключений вместе с Алексом!

*Bash Брайан Трейси*

---

## ОТ АВТОРА

Поговорим о том, без чего... ничего не будет — о продажах! И бизнес просто немыслим без продаж, да и жизнь твоя без них однозначно не заладится. Потому что вся наша жизнь — это продажи.

Все продается и все покупается: мнения и умения, время и труд, каждое слово, взгляд, мысль, действие... Своя цена и своя ценность есть у всякого товара. Мы обмениваемся энергиями с утра до вечера — на работе, дома и просто на улице; с самыми близкими и совсем незнакомыми людьми.

И как раз продажи-то — в широком смысле этого слова — и есть единственный реальный показатель то, сколько от тебя пользы. Благодаря моим действиям улучшается жизнь другого человека — вот кredo по-настоящему успешного продавца. И совершенно не важно при этом, какой товар он предлагает окружающим.

Вообще это очень большая и невероятно интересная тема — продажи. Люблю их, отлично знаю и искренне считаю высокодуховными. Самому сейчас не верится, но это факт — когда-то я не только пренебрегал продажами, но даже... стыдился их!

Такое наследие «совкового» воспитания, которое испортило жизнь многим моим сверстникам.

Как же так, думает такой человек, — я купил эту вещь за два доллара, а продам за три... Некомфортно ему, стыдно. Это опасная глупость, которую необходимо в себе преодолеть, иначе так и останешься бедным, больным и несчастным! Я специально ездил в дома престарелых — видел там одиноких, никому не нужных стариков с потухшими глазами бесплодных мечтателей. Не хочешь такого финала своей жизни? Меняй ее, пока не поздно!

Я помогу тебе — мне ведь тоже когда-то очень помогли учителя. Начнем перемены с мышления. Потому что правильные мысли рождают правильные действия и, в свою очередь, дают результаты. Деньги, успех, счастье — не цель, это лишь следствие твоего образа мыслей. Не поменяешь мышление — ничего не изменится к лучшему. Проживешь отведенную тебе череду серых унылых дней и уже скоро превратишься в несчастного старика. Ты не такой? Отлично! Тогда продолжаем разговор о продажах.

Читай, думай, применяй мой опыт на практике. Не теряй времени, просто иди и делай! Покупай и продавай. Учись на ошибках — и расти! Легко не будет, но будет очень интересно, тебе понравится.

*Алекс Яновский*

РАЗДЕЛ I

*Стратегия, тактика  
и философија  
продаж*





*Глава 1.  
Как не остаться  
мелким лавочником?*



*Продажи начинаются в голове.*

**Р**азруха, как говорил классик, начинается в головах. Со-зидание — там же! Как ты можешь увеличить продажи, не принеся больше пользы людям? Никак! Это я к тому, что умные книжки тоже надо уметь читать. Чтобы черпать оттуда мудрость, строить на ней свое мышление, а затем — действовать, получать реальный опыт. Менять себя, избавляться от иллюзий и эгоизма... Но вот этому нас точно не учили в школе!

## УБИЙЦА ЭГОИЗМА

Люби тех, кто любит тебя. Но ты — любишь первый! То есть ты бизнесмен и делаешь что-то для людей. *Te, кто купили твой товар, проявили к тебе не просто внимание — я считаю, они проявили любовь.* Назовем это более сдержанно: уважение или хорошее отношение.

А дальше начинаются шахматы. Ты, бизнесмен, играешь белыми. Сделал ход — создал и предложил товар или услугу. Что-то законченное, для конкретных людей, а не для всего мира. Черные — клиенты — делают ответный ход. Посмотрели, понравилось, купили. Ну что в жизни

может быть лучше? Ты сделал что-то хорошее — и по отношению к тебе тоже сделали что-то хорошее.

Не останавливайся, делай следующий ход — еще что-то хорошее для этих людей! Вот так, шаг за шагом, ты и входишь в Круг Успеха. Не жди, пока получишь хорошее от кого-то — сам делай первый ход. Играй белыми. **Рискуй — и получишь отдачу.** В этом суть и предназначение предпринимательства. Только это и есть духовность, а вовсе не сладенькие рассказы типа: я люблю весь мир... Как любишь, насколько? Делом это покажи, своим собственным умом и действиями.

**Умный бизнес — это всегда антиэгоизм!** Ты развиваш компанию и делаешь это для людей, чтобы приносить все больше и больше пользы. *Растут продажи — вот оно-то и есть самый реальный показатель того, сколько пользы от тебя. Все прочее — химеры, эгоизм.* Или бесплодные мечтания, когда включается бизнес-глупость и расцветает буйным цветом!

Любые решения, которые не направлены на увеличение пользы людям — это эгоизм, однозначно! Хотя этому самому махровому эгоисту может представляться, что он-де пребывает в высокодуховном состоянии. А по сути что? Вместо того чтобы работать, стараться для окружающих, человек лежит себе на диване — курит кальян. Или сидит в гараже, среди хлама и мусора — мечтает, философствует... Вставай уже, иди, сделай хоть что-нибудь!

**Прагматизм — вот убийца эгоизма.** Не надо лирики — лучше, честное слово, займись делом. Всем будет польза — и тебе, и людям. *Они получат гораздо большее от того, что у тебя вырастут продажи, чем если ты станешь маяться бесмысленной и бесплодной фигней!* Бросай эти глупости прямо сейчас — становись прагматичным.

Лирика, романтизм... Нас в школе как учили? Читай умные книжки — Пушкина или там Достоевского — сразу станешь высокодуховным! Прочитал — хорошо, а дальше что? Какая от этого реальная польза и помощь людям? Вряд ли сможет школьный учитель ответить что-то членораздельное. Зато если ты сидишь и просчитываешь, как построить продажи, чтобы увеличить чистую прибыль — это фу! Грязное, недуховное, недостойное занятие...

Так нас воспитывали, переворачивая все с ног на голову. На самом деле все наоборот! И чем раньше ты это поймешь, чем решительней возьмешься за перестройку собственного мышления — с романтизма на pragmatизм — тем больше толку будет.

### Все врут... Но только не деньги!

Что может быть прекраснее бизнеса? Самый лучший вид спорта — никто не проигрывает! Клиентам хорошо, государству хорошо, команда зарабатывает, предприниматель с прибылью — и жена его радуется...

Да, конечно, приходится рисковать — а вдруг клиентам не понравится и они не заплатят! Это то, чего панически боятся предприниматели. Просто дикий страх какой-то: вот если я выложусь для них, сделаю, деньги инвестирую — а они не отреагируют! Некоторые так и не могут этот страх преодолеть и сделать свой ход белыми.

Но первый ход надо делать. Пора! Решайся, иначе никогда не добьешься успеха. Первый ход — это создать товар и рассказать о нем миру. Реклама, маркетинг — без этого современный бизнес уже не может обойтись. Потом уже

*подключается система продаж и по итогам — финансы.* А товар и маркетинг ориентированы исключительно на людей, чтобы они захотели взять это, получить свою радость и отдать за нее тебе деньги.

На эти деньги ты создаешь что-то еще лучшее. Часть возьмешь себе как чистую прибыль — десять, двадцать, от силы тридцать процентов, а львиную часть пустишь в инвестицию, в следующий виток. Чтобы усовершенствовать свой товар, улучшить и расширить предложение для людей. Так бизнес работает.

Вот Стив Джобс не сразу же создал такую «мышку» и такой замечательный Macbook. Посмотри и вспомни: когда он начинал в 1976 году — какие дубовые компьютеры выпускали... Но благодаря чему такая классная «мышька» получилась? Благодаря клиентам. Он сделал первый ход — они отреагировали. И дальше пошло-поехало!

Не имеет значения, что именно ты продаешь. В бизнесе нужно рассуждать примерно так: я сделал нечто такое, что принесет пользу людям, а они за это готовы будут заплатить мне.

Важный момент: не «по моему мнению», а «по их мнению!» Не ты, а только сами люди могут и будут решать: есть ли им польза и какая. А когда польза действительно есть, то она обязательно выразится в конкретных цифрах. **Деньги не врут.** Все могут обмануть, но только не они!

## СПАСИБО ТЕБЕ, ДОРОГОЙ КОНКУРЕНТ!

Свой бизнес — вот тема, которая тебя интересует больше всего. Если это не так, *закрывай книгу, не читай ее дальше — мы говорим на разных языках...* Но ты здесь точно не случайно. Ты любишь свой бизнес, постоянно думаешь о нем, стараешься больше узнать и улучшить его.

Читаешь, анализируешь — информации масса, она постоянно обновляется! — то, что происходит в сфере твоей индустрии. И на разных рынках, а не только в твоей стране. Благодаря Интернету сейчас можно оперативно узнать, что нового и интересного происходит по всему миру. Мониторь ситуацию, не ленись — ты должен быть в курсе, на гребне волны! Потому что конкуренты точно не спят. Как они продают, что предпринимают? Что вообще делается в твоей нише? *Есть четыре вещи, которые обязан отслеживать каждый уважающий себя собственник — товар, маркетинг, продажи и финансы.*

Но о финансах так просто не прочтешь в открытых источниках — они надежно спрятаны. А по товару и маркетингу ты прекрасно видишь конкурентов, это открытые вещи. Видишь — и делаешь выводы. И их продажи при желании тоже можешь увидеть. Хотя бы просто позвонить как покупатель и выяснить все, что тебя интересует.

Для чего это тебе? Вовсе не ради удовлетворения пустого любопытства! А чтобы фишку какую-то взять, чему-то научиться. И тут же внедрить — а может, попутно еще и чуть-чуть улучшить. **Встать конкурентам на плечи: взять, внедрить, улучшить!**

Да, нужно знать о своем бизнесе все и даже больше. *Но ни в коем случае нельзя сидеть безвылазно только внутри*

*этого самого бизнеса — вариться в собственном соку.* Очень занят? Верю. Но знаю, что можно найти за целый день пару часов, чтобы выйти «в открытый космос» — посмотреть, что же там, в большом мире, за пределами твоего любимого бизнеса, происходит...

*Я всегда внимательно следил за конкурентами — это любопытно и полезно.* Не только расширяет кругозор, но и позволяет не пропустить новое, не отстать, тренировать мышление, в конце концов. Знаю, что и конкуренты пытаются точно так же следить за мной. Следите? Да на здоровье! *Я сам охотно открываю «тайны» своего бизнеса, очень люблю это делать.* Чем, наверное, многих обескураживаю.

**Такая открытость — один из моих принципов.** Ничего не скрываю — просто рассказываю, и все! Пусть как хотят, так к этому и относятся. Нет, конечно, я прекрасно понимаю, что конкуренты быстренько подтянутся, внедрят что-то мое у себя. Но это меня только больше стимулирует быстрее развиваться.

## ЛИДЕР КОМАНДНОЙ ГОНКИ

Смотри: вот этот человек сегодня лидер, и все остальные за ним идут. Но завтра они уже готовы будут его обогнать, сами вырваться в лидеры! И обгонят, и вырвутся — если он будет стоять на месте. *А он, наоборот, набирает и набирает скорость, и нет предела совершенству!* Они отстают — но не сдаются. Такое движение есть суть человеческого развития, и в бизнесе точно так же все происходит.

**Почему он идет вперед? Потому что учится у других.** Иначе вообще немыслимо, невозможно двигаться вперед.

Но именно он с большей скоростью учится — и с большей скоростью внедряет. Вот почему он лидер! Не думай о конкурентах, думай о движении вперед, только вперед. Иди!

Закон такой: **если ты очень много берешь у других, то должен им отдавать что-то взамен.** В противном случае возникнет энергетический дисбаланс.

Специально ничего не скрываю, делаюсь информацией — пускай они берут у меня, тогда и я возьму то, что захочу. *Успех всегда будет на стороне того, кто получает новые знания и внедряет их, превращая в бизнес-процессы!* Это я точно знаю. Так происходит постоянно — каждый день, автоматически.

Пойти на какой-то тренинг и записать там себе двадцать пять пунктов, например, на тему «Как повысить продажи» — это совсем несложно. Гораздо труднее все это внедрить. И учти: **ты же не один, не сам по себе, за спиной — целая организация, коллектив людей.** Как заставить их делать все как надо? Они-то на этот тренинг не ходили — и не собираются, и не хотят. Не интересует их такая информация.

У меня в школе учатся почти исключительно собственники. Они с этой проблемой сталкиваются постоянно. Собственники очень многому обучаются, для них постоянный рост — и потребность, и необходимость. А что делать потом с полученными знаниями? *Сам-то, единолично, не внедришь их в жизнь, а команда почему-то тормозит, упирается — обычная ситуация.*

Что делать? Только заставлять! Даже не надеяся, что подчиненные будут гореть желанием осуществить твои замыслы. То, чего они действительно хотят, может привести лишь к маленькому успеху, вот такой их максимум.

Предел мечтаний — не крупная компания, а просто теплое местечко, где можно зарабатывать какую-то копейку. Но ты-то успешнее в сто раз — поэтому бизнес именно в твоих руках. И почему ты должен идти у на поводу у своих подчиненных? Да ни в коем случае! *Заставляй — пусть за те деньги, которые ты платишь, они делают то, что ты считаешь нужным.*

Работать спонтанно, чтоб как можно меньше было бизнес-процессов, дисциплины и ответственности — вот чего они хотят в действительности. Такова природа большинства людей. *Пришел на работу, захотел — позвонил по делу, нет — покурил, потрепался с товарищами и снова покурил...* И уж конечно они не будут хотеть работать как машина, без чего достичь успеха невозможно! Большие бизнесы — это большие думающие машины. И есть водитель, который заставляет их хорошо работать. **«Заставлять» — это одно из главных слов в большом успехе!**

## СТАРТУЙ НА ДИСТАНЦИЮ

### ОГРОМНОГО РАЗМЕРА

**Сильнейший аргумент в бизнесе вообще и в продажах в частности — конкурентное преимущество.** Не в этом, так в том, не в качестве — так в скорости или цене! Идеально, конечно, когда *и качественнее, и быстрее, и дешевле*. При этом важнейшая задача — донести этот тезис до людей. Чтобы они тоже не сомневались: ты — лучший!

Чтобы не только компания Apple думала: наши Macbook — вне конкуренции, но чтобы и покупатели тоже

были убеждены в том же самом. Это всегда происходит последовательно: сначала первое, потом второе. Сначала хозяин должен свято — и небезосновательно! — поверить, что его продукт номер один, и только затем в этом убеждаются покупатели.

Между этими двумя точками — дистанция огромного размера. На то, чтобы преодолеть ее, придется потратить немало сил и времени. Запасайся терпением — возможно, на долгие годы. Но хотелось бы, естественно, побыстрее.

Просто ждать и терпеть? Маловато будет. **Нужны действия, много действий!** Сфокусироваться на маркетинге. Как ты, кстати, к нему относишься? Для многих бизнесменов реклама и маркетинг — две самые гнусные вещи! Самые недуховные. Вот созидать — это очень духовно! Ты тоже так считаешь?

А вот и неправ! **Реклама и маркетинг продаж** — это **самые что ни на есть духовные предметы**. Потому что именно здесь как раз приходится думать о людях, а не о каких-то абстрактных категориях. Как им донести образ, силу, красоту и перспективы того, что предлагаешь именно ты? Это очень интересная, захватывающая, большая тема. Скоро мы к ней вернемся.

## В ПОИСКАХ ЗОЛОТОЙ СЕРЕДИНЫ

**Стратегия и тактика в организации продаж** идут **рука об руку**. Но при этом каждая как бы сама по себе... Правильно выстроить стратегическое мышление — крайне важно для бизнесмена! До тех пор о тактике вообще нет смысла говорить. *Если не научишься мыслить масштабно,*

*не станешь стремиться к большим целям и видеть свой путь далеко вперед — всю жизнь будешь мелким лавочником. И то в лучшем случае.*

Но если станешь думать только глобально, забудешь о тактике и бизнес упадет. *Энергии тебе должно хватать и на стратегию, и на тактику — пятьдесят на пятьдесят. А в идеале — сто на сто!* Понадобится вдвое больше энергии, но оно того стоит. Это очень важный момент, который многие почему-то не учитывают, особенно в малом бизнесе.

В повседневной суете и рутине — позвонить, поехать, купить — теряются приоритеты и главные ориентиры.

Суeta так и остается суetой, вечно в мыле, на нервах, бежишь куда-то — тысячи, десятки тысяч километров — и все на месте! Как белка в колесе. Нет стратегии. А значит, и большого бизнеса никогда не построишь. Если же в угоду стратегии забудешь о тактике — все, хана тебе! Согласен, плохо будет. Вот такая дилемма.

**Как придумать беспрогрызную стратегию бизнеса?** По этому поводу уже написано много умных книг. Но их авторы, как обычно, все запутывают и усложняют. Все гораздо проще. Стратегия успешных продаж начинается в голове — как, впрочем, и все остальное. *Стратегическое мышление — это мышление долгосрочное. Обычное — тактическое — это мышление на каждый день:* что нужно сделать сегодня, сейчас. Краткосрочно, короче говоря.

А хороший стратег не просто «высоко сидит, далеко глядит» и видит долгосрочную перспективу — он четко понимает: **зачем все это, для чего?** Не праздно смотрит в бинокль и пытается навести резкость на далекие горизонты, но осознает, как и с какой скоростью к ним надо будет двигаться.

Но самое главное — соблюсти баланс! Баланс — это золотая середина между стратегией и тактикой. Многие поначалу этим пренебрегают — то ли сгоряча, то ли от слишком большого ума, когда увлекаются без меры духовным развитием и всяческими аффирмациями.

Дело нужное, не спорю. Только помни: это чистая стратегия, а формулы самовнушения работают только там, где есть надежная база — где серьезно и последовательно занимаются тактикой. Реальными, конкретными действиями, когда просто берешь — и делаешь! *Пока же ты витаешь в красивых облаках, ничего не будет.* Ничего само по себе не придет, и успех не обрушится на голову, пока ты тихо мечтаешь на диване.

## Пять минут для лучшей жизни

**Стратегия — это небо, тактика — это земля.** Где-то там, за облаками, нарисован прекрасный мир, куда я стремлюсь попасть лет через десять или двадцать. И, конечно, каждый день я медитирую на эту тему. Недолго, минут пять — когда принимаю душ, или десять — пока еду в машине. Это очень важно — почувствовать, куда ведет тебя душа, в какие тернии и к каким звездам!

Почувствуешь свое небо — предназначение, стратегию, вот тогда и включится мышление, возникнут вопросы, на которые ты обязан ответить сам себе. *А мое ли это? Не навязано ли оно мне обществом — мамой, папой и так далее?* Развивай свое «я» — это ничего общего с эгоизмом не имеет. Чем больше ты даешь раскрыться своему «я», тем больше сможешь отдать людям!

Возлюбить ближнего как самого себя — мудрая истина, но в русском языке она построена как-то задом наперед. С себя все начинается. **Возлюби себя — тогда и с ближним все получится.** А иначе просто не поймешь, как же его, этого ближнего, возлюбить-то?

Любая стратегия начинается с «я»! Чего «я» хочу? Пойми это — закрой глаза, расслабься, почувствуй.

*Я очень долго шел к тому уровню, на котором нахожусь сейчас. Сейчас уже абсолютно четко осознаю: кто я и чего хочу.* Но еще лет пятнадцать назад — или даже десять — буквально спотыкался о свои желания: стоп, а ведь этого хочу не я! Это мой папа когда-то в детстве внушал мне, чтобы я стал таким-то и таким-то...

Очень-очень важный момент! Такая себе кнопка для включения компьютера. Поймешь сам себя, возлюбишь — раз! — и включится ум, помощник твоей души.

Начнет решать задачку: а как же сделать то, чего ты хочешь? Все, процесс пошел! Начинаешь думать, превращать мысли в слова, а слова — в действия. Стратегия!

Почувствовать и продумать. Времени на это уходит, как ни странно, совсем немного. Гораздо меньше, чем ты представляешь. Может, минут двадцать за целый день. Даже у меня — человека, который уже не занимается рутинными вопросами и может себе позволить поразмышлять о глобальном.

Все равно, девяносто восемь процентов времени должно быть уделено не стратегии, а тактике! **Сегодня, сейчас, конкретный список дел.** Простой, железобетонный и безо всякой романтики! Сделать, поехать, встретиться, позвонить.

Вот это — тактика! Но без двух незаметных вроде бы процентов стратегии — это путь в никуда. В тупик.

У подавляющего большинства людей долгосрочное видение глубоко-глубоко запрятано. А то и похоронено на всегда. Человек боится думать о будущем.

*Возможно, когда-то в юности он мечтал, но мечты разбились о реальность, и это было больно.* Кстати, у молодых гораздо больше стратегического мышления: кем я хочу быть, какойвижу свою жизнь... Но после нескольких нокаутов от жизни у многих умирает потребность мечтать, чувствовать, видеть наперед.

Зачем ставить себе солнечные цели? Ведь гораздо проще быть такими, как все, не высовываться. *Канал стратегического мышления засоряется мусором — страхом, ленью.* По моим наблюдениям, так случается почти у всех. Люди спрятались и живут, даже не делая попыток выбраться за рамки тактического мышления. Это жизнь биоробота — существование, которое не имеет смысла и не приносит счастья. Животные более счастливы, чем такие люди.

**Стратегия — в двух словах — это лучшая жизнь!** Открыт канал стратегии, работает? О, вот тогда повседневная тактика заиграет совсем другими, яркими красками! Получит смысл и наполнение. Кстати, вопрос о смысле жизни — это самый что ни на есть стратегический вопрос. Ответ на него дает силы для тактики — которая, как мы уже говорили, занимает девяносто восемь процентов территории нашего существования. Почти всю жизнь.

**Результаты дает тактика — не стратегия, а конкретные действия.** Сделал — получил результат. Но какое это действие — умное-неумное, правильное-неправильное — зависит от стратегии, которая определяет, по той ли ты пойдешь дороге или забредешь в никуда.

## ШАГ ЗА ШАГОМ. ХОД ЗА ХОДОМ

Бизнес — это шахматы. Чем больше играешь, тем лучше видишь наперед ситуацию на своей доске, понимаешь, какие последствия повлечет тот или иной ход. Но для того, чтобы развивать такое видение, необходима осознанность. Да, ты понимаешь: вся жизнь — игра. Но ведь она намного интереснее, чем шахматы! Это партия, в которой могут победить оба игрока, к чему как раз и надо стремиться.

*Кто выигрывает в партии «продавец — покупатель»?* Да оба, разумеется! Абсолютное заблуждение, что в бизнесе кто-то должен проигрывать. Ничего подобного!

**Все растут — и все выигрывают.** Только такая схема правильная. Любое без исключения действие всегда ведет к какому-то результату. Люди редко над этим задумываются, а зря.

Все нужно рассматривать и отслеживать с точки зрения результата — к чему приведет этот мой поступок или действие? *Ход — результат, действие — результат. Страйся всегда увидеть взаимосвязи и последствия даже самых заурядных событий.* Вот разговариваешь ты, например, с клиентом — потенциальным покупателем. Внимательно отслеживай обратную связь — как он реагирует, какие выводы делает и какие принимает решения. И на основании этого страйся менять русло разговора, разворачивать его в нужном тебе направлении. Вот это и называется бизнес-осознанность.

**Ты должен быть внимательным к клиенту.** Сделал что-то — внимательно посмотрел: что происходит? *И когда ты научишься делать это на автопилоте, то включится новое видение, уже на два хода вперед.* Хочешь видеть еще

далъше — никаких проблем, развивайся! Нет предела совершенству. Сложно? Еще бы! Но очень интересно, намного интереснее, чем самая крутая шахматная партия.

Что-то делаешь и можешь только предполагать, какой будет реакция у того, на кого направлено твое действие, — ведь все люди разные. *Сможешь просчитывать их хотя бы на два-три хода вперед — получишь власть и новые, потрясающие возможности.* Разве же это не интересно?

## БИЗНЕС-ПЛАН ДЛЯ ЛЬВА ПЕРЕД ПРЫЖКОМ

Очень распространенное заблуждение — начинать вхождение в бизнес необходимо с составления детального бизнес-плана. Да ни в коем случае! *Представь себе льва, который готовится к прыжку: ну-ка иди потребуй у него бизнес-план: пусть расскажет, как он будет прыгать!*

Или вспомни истории успеха миллиардеров, которые начинались где-нибудь в гаражах. Вряд ли эти бизнесмены заботились тогда о написании умной и «правильной» бумажки.

Потом — да, конечно! **Действуй, а когда все получится, садись и пиши бизнес-план.** Когда пошли денежные потоки, когда уже удается продавать — пошел первый клиент, второй, пятый... Закрутилось дело, появились со-трудники. Все, можно писать план! И то — надо уметь это делать, а не просто списывать у кого-то по шаблону.

*Я не люблю бизнес-планы — люблю финансовый прогноз.* Не этим надо заниматься в XXI веке, когда все так стремительно меняется. Кто боится продавать, тот либо не уверен в качестве своего товара, либо просто продавать не

умеет. **Сделал — продай, снова сделал — продай!** Какой бизнес-план? Это потом все приходит. Всему свое время. Не надо придумывать имя ребенку, когда твоя жена еще не забеременела.

Слишком многие и слишком многим бизнес-вопросам сегодня берутся обучать. И все будто правильно и красиво: бизнес-планы, финансовые модели... Все правильно — но не все вовремя! *Если ужин утром, а завтрак — перед сном, то будет не просто путаница, будет большие вреда, чем пользы.*

Начинать в бизнесе надо с самого малого. *Нельзя в первый раз прийти в спортзал и сразу же рвануть сто килограммов, если ты раньше больше тридцати не поднимал!* Так же и в бизнесе. Погоди снимать роскошный офис — езжай сначала купи, где подешевле, и найди, где продать подороже. Если начинаешь с малого, то в процессе естественным образом узнаешь рынок. И растешь вместе со своим бизнесом!

А когда доходит до того, что открываешь свой магазин, ты уже все знаешь: входы и выходы, где купить, кому продать, какой спрос. Иначе как? Ты никогда не занимался бизнесом, не качал мышцу, не рисковал — и сразу открываешь магазин! Это неправильно. Почему так получилось?

Скорее всего, ты учился по какой-то очень правильной бизнес-книге, где все красиво расписано по пунктам и подпунктам. Оно правильно в теории, но у настоящих, реальных бизнесменов так не работает! *В жизни все происходит естественным образом, постепенно, от малого к большому.*

Но это мы говорим о начале малого бизнеса. *Если же я затеваю крупный проект — здесь уже многое будет иначе.*

Самый большой мой проект стартовал со ста двадцати миллионов долларов — сразу! Такой был бюджет, и подходы, соответственно, совсем другие. Мы полгода только финансовую модель делали! И бизнес-план, кстати говоря. Только это совершенно другая тема. За первые одиннадцать месяцев я взял в команду на зарплату тысячу сто человек! Да, необходимо было все просчитывать. Полгода надо было все считать, чтобы выйти на стартовую сумму в сто двадцать миллионов.

## МЕТОДОМ ПРОБ И ОШИБОК

Но в малом бизнесе все работает не так. Ты просто идешь своей дорогой и прощупываешь, подбираешь варианты. *Купил одну вещь — одну! — не надо сразу партию. Да вот хотя бы телефон. Продал где-то дороже. Понравилось. Два купил... По аналогии — в спортзале каждую тренировку прибавляешь по два килограмма к весу. Поднял, получилось? Завтра прибавишь еще.*

И потом, когда ты выходишь на хорошие объемы продаж, решаешь: завтра могу открывать магазин! Вот так это работает. У всех абсолютно бизнесменов. *Не засоряй себе голову, дружище, пустой теорией, которая ничего общего с реальностью не имеет.* Если у тебя действительно есть стремление к бизнесу, тебя никто не остановит! Сам начнешь и постепенно развернешь свое дело. **Ошибки — выводы — действия.** И снова ошибки, выводы, действия... В какой-то момент появится тренер, если он действительно будет нужен. Он поможет растить и развивать бизнес, который уже у тебя есть. Но к этому еще надо прийти.

Так что не теряй времени на глупости — просто **иди и делай! Покупай и продавай.** Учись на своих ошибках и рasti. Человеку неопытному может показаться, что идти вот так напролом, методом проб и ошибок, будет долго и больно — так не лучше ли сразу спрятаться за какую-нибудь умную теорию? Поверь мне: это иллюзия! Зря потраченные время и силы.

*Очень много лет может уйти на теорию, бизнес-планы и построение замков на песке.* А потом отрываешь глаза, оглядываешься по сторонам: так нет же ничего! И что ж ты строил все эти годы?

Жизнь играючи поломает все твои бизнес-планы! Ты никогда не сможешь подогнать ее под то, что напланируешь. У меня больше двадцати лет опыта в бизнесе — огромнейшего опыта, в серьезных и самых разных индустриях. *Но всякий раз, открывая новый бизнес, я не знаю, что будет. И никто не знает.* Сумасшедший риск! В том-то и смысл старта.

**Не надо ничего писать — надо пробовать!** Но, повторюсь, мы говорим сейчас о маленьком проекте. Ведь все большое всегда начинается с малого. *А даже самые грандиозные и дерзкие планы рождаются не на бумаге, а в голове!* Помню, как я в двадцать два года начал свой первый бизнес. Да, что-то просчитывал на бумаге с калькулятором: прикидывал, вдохновлялся — и вперед! И тактику, план действий расписать с утра — это я тоже понимаю.

Долгосрочная игра не пойдет по придуманным тобою правилам. Сделал — посмотри на реакцию окружающей среды и тогда уже придумывай следующий верный ход. **Меняйся, подстраивайся, будь гибким!** Не загоняй сам себя в рамки, это тоска и неминуемая смерть...

## МЕНЯЕМ ТОВАР НА БУМАЖКИ

**Любой бизнес — это продажи!** Купить дешевле — продать дороже. Или взять на реализацию и опять-таки продать, но на этом заработкаешь ощутимо меньше. *Всегда в жизни так бывает: надо рисковать, вкладывать, выкупать товар. Чем больше риска — тем больше денег!* И производство — это продажи. Для чего производишь? Для того, чтобы это произведение у тебя купили!

Любой сервис, медицина, преподавание — это продажи; ведь только кажется, что себестоимость здесь нулевая. А на самом деле врачу и учителю, чтобы предложить свой качественный интеллектуальный товар, потребуются колоссальные вложения в себя — в образование, развитие и опыт! **Знания и умения дорого стоят.**

Вот все предельно просто, да? Но большинство людей почему-то делают наоборот: *покупают дороже, а продают дешевле*. И восемьдесят пять процентов бизнесов закрываются именно по этой причине. Парадокс? Нет, обычная человеческая сущность!

Почему это происходит? *Очень многие просто лезут не в свое дело — главная причина.*

Вот нет у них элементарной «чуйки» или вообще продаивать не нравится. Стыдно. Такое внутреннее глубокое ощущение дискомфорта. Как же так: я купил эту вещь за два доллара, а продам за три — нехорошо... *Особенно у советского человека намертьво, с детства забит в сознании такой гвоздь: прибыль — это криминал!*

На самом деле **прибыль — это духовная вещь. Супер-духовная!** Могу доказать это любому человеку. Я очень много лет размышлял на эту тему.

*Само слово «продавать» вызывает не самые лучшие ассоциации. Но прямо за ним стоит по смыслу другое понятие — «обмениваться». Обмениваться же не стыдно? Что плохого в обмене, которого хотят обе стороны?*

Как люди цивилизованные, не варвары, мы меняем товар на бумажки, а не товар на товар. Бартер остался в первобытном обществе!

Товар на товар — это идиотизм. *Дай мне бумажки — и я сам куплю себе то, что захочу.* А не то, что ты можешь мне предложить в обмен. Оно мне не нужно совсем! И что же, тогда обмена не будет, так получается?

Например, у тебя есть классная косметика. Женщина мечтает ее приобрести, но в обмен может дать только помидоры, у нее нет ничего другого. Зачем тебе помидоры? Ты их не любишь или вообще у тебя на них аллергия... Не будет обмена — не получит женщина косметику. Так пусть она продаст эти самые помидоры тому, кому они очень нужны, и получит за них те самые бумажки — **деньги. Величайшее изобретение человечества!** А потом купит на них и косметику, и все, что пожелает.

В идеале продавать нужно то, чем пользуешься сам и что тебе самому очень нравится! О, вот тогда это будет самый честный и классный обмен.

Билл Гейтс и сам пользуется своим Windows, и делится им со всем миром. *Вот какая замечательная эта игра — бизнес! Здесь нет проигравших, все могут быть победителями. Потому что продажа — это обмен.*

## ГОРИ, МОЯ ЗВЕЗДА!

Хочешь успешно продавать? **Фанатей от продукта, который предлагаешь.** Если твоя команда реально в восторге от того, что дает клиентам, продажи пойдут на ура! Но вот что интересно — *чем ниже товар по энергетике, тем сильнее от него фанатеет толпа* — сама по себе, тут твоему коллективу и напрягаться не придется.

Продаешь пиво? Реклама и дистрибуция — все, больше ничего не понадобится. Только завози товар в магазины и расставляй по полкам! То же касается продаж любого разрвата на «радость» толпе. *Люди в основной своей массе тянутся к примитивному.* А когда ты продаешь то, у чего энергетика выше, — вот тут ты должен гореть сам и поджигать других. Но оно того стоит!

Каждый человек — спичка. Поделись с ним своим огнем, и он купит даже то, о чем совсем не думал еще минуту назад. *В продавце очень важен энтузиазм. Естественное горение!* У него покупают не столько товар, сколько состояние. Вот встречаются две девушки: одна пылает и сияет — так ей нравится отличная косметика, которую она продает. Ей хорошо, она просто лучится вся — до такой степени нравится!

А что вторая? Усталая, замерзла на автобусной остановке, все мужчины — сволочи, надеть нечего... Она не горит, погасла, у нее низкий уровень энергетики. И вдруг идет та, первая, сияющая! Ах, я тоже хочу такой быть — и она покупает не косметику, а состояние.

Такое состояние не возникает сразу, ниоткуда. *Если вспыхнешь моментально — сразу же и погаснешь. Нужно время, чтобы разгореться.*

Начинаешь изучать то, чем занимаешься, проникаешься — и вот ты уже ярко горишь! Чем больше узнаешь любимое дело, чем глубже познаешь, тем сильнее становится пламя.

Как-то я спросил у одного знаменитого спортсмена: когда ты больше любил футбол — когда тебе было двенадцать лет или сейчас? Он говорит: сейчас! Ведь столько сил вложено, он знает столько нюансов и так много уже умеет, что любимое дело стало его частью, практически им самим. Так во всем — в музыке, в бизнесе...

**И любой продавец не сразу становится мастером своего дела**, даже если очень его любит. Могут годы пройти, пока разгорится, засияет, станет звездой!

Так что не ожидай мгновенных результатов. Если тебе нравится то, чем занимаешься — этого уже достаточно для начала. *Чем больше отдаешь себя делу, тем сильнее в него влюбляешься*. Вот я уже двадцать с лишним лет занимаюсь бизнесом, и с каждым днем люблю его все больше и больше.

*Глава 2.*  
*Скорость — фокус —*  
*Результат*



*Не откладывай на сегодня то,  
что можно сделать сейчас!*

**В**ремя сумасшедшим образом ускорилось. Уже XXI век на дворе, третье тысячелетие. Жизнь изменилась и продолжает меняться — все стремительнее и стремительнее! Многое из того, чему тебя учила семья и школа, пора выкинуть на свалку. Это — балласт, гири на ногах. Не избавившись от них — не взлетишь к своим солнечным целям.

Весь огромный успех состоит из сотен маленьких вещей, которые на первый взгляд покажутся кому-то банальными. Научись чувствовать себя: чего ты хочешь в действительности, каким видишь свое будущее? Задай себе простой вопрос: что надо сделать прямо сейчас, чтобы жить так, как хочешь? И — смело вперед, на мозговой штурм! Правильные действия, каждый день — вот это и есть беспрогрышная стратегия успеха. Скорость — фокус — результат! Все остальное не работает.

## ПУТЕШЕСТВИЕ ВГЛУБЬ

Люди боятся определенности. Это же страшно на самом деле! Потому как если ты уже определился с кругом своих приоритетов в жизни и бизнесе, это придется улучшать.

Работать придется, идти вглубь. А это намного сложнее, чем порхать, словно бабочка, по верхам, над цветочками. Очень многие так и продолжают порхать до конца своих дней. **Но ведь путешествие вглубь — это потрясающее интересно!** Чем глубже, тем сильнее захватывает.

Несколько лет назад я занялся большим теннисом — совершенно новым для себя видом спорта. Абсолютно с нуля. Работал с тренером, очень хорошим, и через год уже стал обыгрывать тех, кто занимался намного дольше — пятнадцать или даже двадцать лет, но без тренера.

Почему? Да потому, что *они из года в год повторяли одни и те же ошибки, даже не замечая их. А я каждое занятие, полтора часа подряд, только и слышал от тренера: не так, не так, опять не так...* И учился делать «так», не повторять свои ошибки. Вот за это я плачу тренеру неплохие деньги и очень его люблю.

А вот тем господам, с которыми я играю, «эго» не позволяет нанять тренера — это вовсе не вопрос денег. Вот как же это — кто-то станет говорить, что они делают не то? Они же взрослые и крутые дядьки!

И все — поэтому они играют так же, как и несколько лет назад, не лучшие. Просто получают удовольствие от того, что играют на счет, потеют, поддерживают физическую форму или там тусуются друг с другом на корте. Но не растут.

Точно так же бывает и у многих бизнесменов. Они остановились. *Десять лет совершают одни и те же ошибки и не хотят ничего об этом знать.* Вот ты можешь сделать что-то, и у тебя будет отличное настроение, потому что уверен: сделано правильно. А это ошибка! И если бы настоящий специалист натыкал тебя носом — ты просто был бы в шоке!

В спорте так себя вести долго не получится. Вот в шахматах допустил ошибку — и сразу же понес наказание. Фигуру подставил — ее моментально «съел» противник. В жизни и бизнесе все работает не так. *Если хочешь, чтобы бизнес рос, стал большим, чтобы росли продажи — придется учиться практически все делать по-другому. Идти вглубь!* Но видишь ли, какая штука — как только ты это поймешь, настроение моментально испортится. И сильно! Кому ж понравится осознавать, что он неправ...

У меня, когда я работаю с тренером, настроение не ухудшается. Потому что мне ни к чему становиться чемпионом мира — я просто занимаюсь. И для здоровья хорошо, и нравится очень. Полюс ко всему экспериментирую: насколько далеко можно продвинуться, начав заниматься в моем возрасте с хорошим тренером, используя весь свой опыт и потенциал? Мое умение добиваться результата, умноженное на его технологии... Никакого давления!

А другое дело — воспринимать критику человеку, который сам себе кажется вполне состоявшимся в бизнесе. Тут есть от чего испортиться настроению! Можно никого не слушать и ничего не менять. Но у этого есть обратная сторона — маленький бизнес никогда не станет большим!

**Действия, а потом и количество денег напрямую зависят от мышления.** Не меняется мышление? Значит, ничего не изменится: довольствуйся тем, что имеешь. Лучше не будет.

Ищи учителя. Учись — постоянно и настойчиво. Путешествуй вглубь! Это сложный, медленный, постепенный процесс. Расслабься и получай от него удовольствие.

*Знания — это душа, под которым ты стоишь. Смываешь все ненужное, впитываешь каждой клеточкой тела живительную влагу.*

Чувствуешь, как умирают по одному твои любимые тараканы — меняется мышление! И сам не поймешь, почему в какой-то день рука вдруг потянется к телефону и наберет какой-то номер... Ты скажешь то, чего раньше не говорил — и получишь заказ, который раньше точно не получил бы! Это не чудо и не мистика — руке и голосу даст команду ум. Твое новое мышление!

### СПОТЫКАЕШЬСЯ? ТЫ НА ВЕРНОМ ПУТИ!

И что — думаешь, дальше все пойдет гладко, как по маслу? Даже не надейся! *Вот теперь как раз и начинаются реальные трудности, готовься.* Будет все очень тяжело, и ты сейчас даже представить себе не можешь, до какой степени. Хочешь добиться успеха? **Жди сложностей, проблем, отказов...** Наешься всего этого сполна, гарантирую.

Тебе Бог сделал подарок — дал понюхать, чем пахнет Успех. Даже не совсем пока Успех, а только его демоверсия. Теперь Он у тебя все это заберет, и снова очень многое начнет не получаться. *Зачем Бог так играет с нами?* Чтобы посмотреть, насколько мы готовы к серьезным действиям. Вот ты лично — готов? Или первые же трудности вышибут тебя из колеи и заставят покорно сложить лапки...

Будешь так вести себя — ничего не получишь, ты не достоин подарков. *Нужно не бояться и не останавливаться — двигаться вперед.* Тогда Он снова раскроет тебе новые возможности: *бери, пользуйся!* А потом проверит, испытает опять и будет делать так снова и снова. Чтобы заслужить Его подарки, придется делать все больше и больше. Так устроена жизнь.

Спотыкаешься, падаешь? Верной дорогой идешь, то-варищ! **Поднимайся и шагай дальше.** А чтобы падения были не такими частыми и болезненными — тренируйся! И самое интересное то, что тренироваться нужно все больше. Потому что ты растешь и выходишь на новые уровни, где задачи все время усложняются.

Чтобы быть толстым, больным, бедным и несчастным, делать ничего не нужно. Но чтобы стать счастливым, здоровым и богатым, придется попотеть очень сильно. Чем дальше — тем больше!

Но больше — не значит труднее. Ты удивишься, насколько легко и с удовольствием станешь воспринимать нагрузки, которые постоянно будут увеличиваться! Это нескончаемый процесс. Не получится достичь какого-то уровня — и расслабиться, остановиться? А при чем здесь вообще расслабление? Не напрягайся с самого начала, не надо этого. *Расслабление должно быть в теле, а в душе и уме — напряжение!*

Почти все люди поступают с точностью до наоборот. Они бессмысленно напрягают тело и действительно сильно устают, мечтают о выходных, праздниках, о пенсии... Плюс к тому — совершенно неправильно напрягают душу, от чего вообще безумно изматываются.

*Они продают свою душу — по сути, работают простиутками, потому что делают то, что не любят и чего не хотят делать.* Это сумасшедшая сделка со своей совестью, от которой надо отдыхать. Даже напиться нужно, чтобы забыться... От чего забыться?

Вот я провожу уроки или пишу сейчас книгу, и что — напрягаюсь? Нет! Я получаю огромнейшее наслаждение. Работаю семь дней в неделю и не устаю, хотя выкладываясь всегда по полной.

Все просто: **я отношусь к работе как к удовольствию.** Так оно и есть на самом деле. Она не в тягость, а в кайф! Самое утомительное — это бездействие, и бездельники, которые считают дни до пенсии, — несчастные люди.

Секрет здесь в правильном обмене энергиями. *Много отдаешь — научись тут же взамен много получать. Восстанавливаясь мгновенно!* Это войдет в привычку, станет частью тебя и не атрофируется, как мышцы. Вернее, может атрофироваться, но только в одном случае: если перестанешь профессионально развиваться.

Предположим, работал бизнесмен, рос, оттачивал свое мастерство в переговорах, сделках, продажах, менеджменте, маркетинге... Рос — а потом заработал деньги и остановился. Решил: хватить вкалывать, стану-ка я лучше путешествовать по миру! Конечно, профессионально он деградирует. Хотя многие качества, приобретенные благодаря бизнесу, останутся с ним навсегда.

## Конфликты и компромиссы

**Успешные продажи — это и есть правильный обмен энергиями.** Так что же такое правильные продажи?

Все просто: благодаря моим действиям улучшается жизнь другого человека. *Постоянно выяснять, чего хочет этот человек, давать ему желаемое в максимальных количествах и по максимальной цене (чем дороже — тем больше ценить будет!) и в результате найти баланс, компромисс между тем, как хочет он и как хочу я.* Вот это и значит — продавать правильно. А компромисс — штука непростая. В большинстве случаев желания продавца и покупателя

не совпадают. Особенно часто такие несовпадения и даже конфликты происходят в бизнесе, который предоставляет сервис, — например, медицинское обслуживание.

Чего хочет клиент-пациент? Как всегда, халявы. Чтобы по-быстро, одной таблеточкой решились сразу все его проблемы со здоровьем. Профессионал от медицины настаивает на качественном обследовании и лечении, что не бывает ни быстро, ни дешево. *Несовпадение интересов — налицо. Хотя цель-то у обоих, у продавца и покупателя, общая — помочь, справиться с болезнью.* Это самый большой конфликт в сервисе.

Бизнес, связанный с товаром, подобным конфликтам подвержен меньше. Но и здесь они неизбежны. *Думаю, что если бы великие бизнесмены выпускали товары только для себя, а не старались угодить клиентам, наша цивилизация выглядела бы иначе!* Но клиенту понравилось вот так — а он всегда прав, как известно. Так и должно быть, и так есть на самом деле.

**В бизнесе есть единственный победитель — клиент,** а вовсе не ты и не я. Хорошо ли это? Если честно, не всегда. Вот в том же сервисе, в медицине, приходит пациент к доктору и просит помочь. Доктор поступает этично — он говорит правду: чтобы ты выздоровел, необходимо такое лечение, но это будет сложно и дорого. А клиент чаще всего хочет просто, дешево и сердито.

Он не станет бросать пить, курить и объедаться, не пойдет в спортзал, не станет серьезно заниматься своим здоровьем... Не морочь голову, говорит он доктору, продай мне таблетку — и хватит! Что делать — доктор продаёт таблетку, хотя был готов и мог бы продать настоящее здоровье. *Но с другой стороны, ведь и врач больше заинтересован лечить больного долго и нудно, чем вылечить — раз и навсегда...*

И еще один этический конфликт часто присутствует в бизнесе. *Практически все товары, которые сейчас производят, специально делают так, чтобы они через какое-то время поломались. Чтобы потом покупатель приходил за этим товаром снова и снова.* Вот не выгодно производителю, чтобы человек один раз купил компьютерную мышку и она проработала безотказно сто лет!

Этично это или не этично? Вопрос спорный. Я склоняюсь к тому, что этично. Потому что **никто ведь и не давал гарантий, что мышка будет работать сто лет** — тебя не обманывали. Во-первых, не нарушены ожидания покупателя, а во-вторых... Можно, конечно, сделать такой автомобиль, на котором ты станешь ездить не десять лет, а сорок. А то и дольше — до самой смерти. Потом завещаешь его детям и внукам.

Можно, но надо ли? За сорок лет прогресс шагнет далеко вперед, а ты что, все так же будешь рассекать на старой колымаге? *Нет уж, не надо тормозить прогресс — покупай новую машину!* В свою очередь, если люди станут покупать реже, придется сворачивать производство, увольнять людей. Безработица, падение жизненного и, опять-таки, покупательского уровня... Оно нам надо?

### НЕ ДУМАЙ О ДЕНЬГАХ — ПРИДУТ САМИ!

Когда я призываю не думать о деньгах, то вовсе не призываю тебя стать романтичным альтруистом — то есть не создавать систему продаж, не ставить цену на свой товар, а раздавать его даром. Ни в коем случае! **Зацикливаться можно только на правильных вещах** — на постоянном

улучшении качества и количества того, что ты делаешь. И счет как бы сам по себе становится прибыльным, а денег прибавляется.

*Предприниматель — духовное проявление бизнеса. Идея, зарождение, движущая сила созидания, человек, который придумывает то, чего до сих пор не было!* Его не устраивает нынешнее положение вещей: не надо как есть — надо лучше! Он смотрит на мир другими глазами и движет человечество вперед.

Редко кто из предпринимателей осознает такую высокую миссию — они просто не могут иначе жить. А самое главное — вся деятельность лучших предпринимателей направлена не на себя любимых, а на людей. Из таких «саженцев» и вырастают по-настоящему крупные и успешные бизнесы.

Итак, первое — делаешь для людей. Второе — делаешь много для людей. Третье — становишься богатым. **Деньги — не цель, а следствие.** Как в футбольном матче счет на табло является всего лишь отражением, результатом того, кто как играет! На счете не надо концентрироваться.

Какой смысл игрокам постоянно сворачивать шеи, чтобы посмотреть на табло? Им на другом надо фокусироваться: как сделать удачный пас, как забить гол. Будут хорошо играть — придет победа с разгромным счетом!

Но в основной своей массе люди мыслят неправильно — начинают с конца: хочу получить кучу денег! *А настоящий предприниматель больше других понимает или же чувствует на подсознательном уровне: только тот зарабатывает много денег, кто много делает для других.* Понимает, ищет пути, действует! Поэтому и добивается успеха.

В бизнесе, как и в спорте, одна цель — победа. Выиграть матч — у футболиста, получить высокую прибыль —

у бизнесмена. Но чтобы победить, во время игры — в каждую ее секунду! — надо выкладываться на сто процентов. Или даже больше!

*Это как раз и отличает настоящего профессионала в любом деле — привычка, потребность выкладываться на пределе своих возможностей.* Получать от этого огромное удовлетворение и постоянно расти, повышать уровень, улучшать, совершенствовать мастерство.

Спортсмен служит зрителям, бизнесмен — клиентам. Чтобы стать Мастерами в своем деле, они должны фанатеть от него. Вот я — я никогда не стану хорошим хирургом или классным портным, футболистом или бейсболистом... Ни в чем не смогу быть хорош, кроме, может быть, одного дела. Одного-двух. И так каждый человек может проявить себя по максимуму только в том, что он очень сильно любит.

*Откуда приходит эта любовь, нам неизвестно. Но Высшие Силы каждому из нас дарят при рождении любимое дело.* В нем ты можешь быть суперменом и сделать очень, очень много. В итоге придут деньги — а куда им деваться? — у них просто нет другого выхода!

Так какой смысл думать о деньгах, если они все равно появятся? **Лучше уж всю свою энергию направить на то, чтобы понять, в чем твое предназначение,** что ты можешь делать лучше других. Ежесекундно улучшать свое мастерство, выкладываясь и отдавая делу себя всего, целиком. *Чем меньше становишься думать о деньгах — тем больше их получишь. Автоматически.*

## НЕНАСЫТНАЯ ТВАРЬ ВНУТРИ МЕНЯ

Во мне живет страстная, неукротимая любовь к бизнесу. А где-то рядом с ней поселилась вечно голодная, жадная и не дающая мне жить спокойно... *Большая Цель. Откуда взялась — понятия не имею! Но она реально огромная и очень голодная.* Постоянно требует новой и новой еды, никогда не становится сытой. Что бы я не делал и чего только не запихивал бы ей в глотку — ей все равно мало, мало!

Представь только, какая сволочь — **чем больше кормлю, тем быстрее она растет!** И тем больше от меня требует. Ненасытная тварь, говорю я ей, успокойся! Но ничего с ней не могу поделать. Это действительно тварь — творение, живое что-то... С одной стороны — мое благословение, а с другой — проклятье! *Тяжело так жить, буквально ни минуты покоя, постоянно только и думаю: чем бы еще на-кормить эту обжору?*

Ленивый человек — сытый человек. У него или совсем нет цели, или она такая микроскопическая, что почти ничего не ест. А моя — сжирает меня целиком и требует добавки! Мечтаю стать сытым — полениться, побездельничать всласть. Ага, сейчас! Впрочем, о чем это я — мне ведь самому нравится быть голодным. **Сытость — это смерть.**

Голодный, но счастливый — невероятно классное состояние. Мне помогает его поддерживать кундалини-йога: ом-м-м, третий глаз и все такое... *А если серьезно, то искренне, от души желаю, чтобы и у тебя завелась такая же зверюга. Ненасытная радость — твоя Большая Цель!*

Она или есть, или нет — либо есть, но очень маленькая. Заполучить ее трудно, вырастить еще труднее. А твердить изо дня в день кому-то — мужу или сотруднику — поставь

себе цель, поставь себе цель, заработай двадцать тысяч, двести тысяч... Смешно слышать — это разве цель вообще? Например, я хочу выйти в этом году на продажи в тридцать миллионов — и это всего лишь одна тысячная моих целей.

Насытить тело легко может любой дурак. А ты попробуй накормить душу! Душа — это и есть цель. Подумай об этом на досуге. Хотя... если до сих пор еще есть досуг, значит, нет у тебя сейчас достойной цели!

*Глава 3.  
Лучше, большие,  
дороже — распим  
продажи!*



*Относись к покупателю  
как к самому дорогому гостю!*

**М**ногие учат методикам, как продавать больше, и книг об этом написано немало. Наверное, ты уже прочитал некоторые из них. Тогда ответь одним словом, что самое главное в продажах? Ладно, давай я отвечу: убеждение! И не в том смысле, что продавец должен стараться всеми силами и способами уговорить покупателя купить товар. Нет, смысл как раз наоборот — в том, что сам продавец должен быть убежден: товар, который он предлагает, — самый лучший, самый необходимый!

А для покупателя приобретение товара — не просто удовлетворение какой-то его потребности или сиюминутное удовольствие. Это еще и стимул зарабатывать больше. Значит, думать и действовать, расти и развиваться! Чем больше он купит, тем сильнее стимул работает.

Деньги нужны будут снова и снова — чтобы удержаться на привычном уровне жизни. А в идеале — подняться выше! Чем больше отдашь, тем больше получишь: щедрые люди вообще много зарабатывают и наслаждаются радостями жизни на зависть жадинам. Жить лучше — вот к чему прежде всего должны клиента мотивировать продажи. Может ли быть мотивация более благородной?

Если же говорить конкретно о технологиях роста продаж, то их много. Поговорим хотя бы об основных.

## Сопутствующие товары от «папы»

По этому поводу есть старый анекдот. *Мужчина приходит покупать жене лекарство от головной боли, а продавец по-путно впаривает ему спиннинг, надувную лодку, палатку и даже джинс! Говорит: наверное, ваша жена плохо себя чувствует, так почему бы вам пока не уехать на рыбалку?*

Вот это как раз и называется — сопутствующие товары. Такой себе суперэкстрим по сопутствующим товарам. Отличная технология!

Если помнить этот анекдот, то **всегда что-то можно продать вдогонку к чему-то**. Например, мужчина покупает цветы для любимой женщины. Или шампанское. Логично же предложить ему заодно приобрести еще и коробку конфет? Он не стопроцентно купит, но ведь и не стопроцентно откажется! Вопрос конверсии.

Даже если только двое из десяти согласятся — то ты уже продал на две коробки конфет больше. *Всем хорошо: бизнесу, продавцу, клиенту. И что самое главное — женщине приятно.*

Хозяин бизнеса получил больше прибыли и в результате сумел открыть еще один магазин — люди получили работу. А все началось с чего? — с коробки конфет, с незапланированной для клиента покупки.

Предлагать сопутствующие товары можно и без слов — визуально. Самый простой пример. *На полках в магазине стоит пиво, а рядом — сухарики. Или маринованные огурцы — рядом с водкой. То есть человек думает, что это он сам принимает решение и покупает дополнительный товар, а ведь это ты помог ему почувствовать неразрывную связь «водка — огурцы», чтобы продать то и другое.*

В тандеме продавец-покупатель один всегда активный, другой — пассивный. А лидер, конечно же, продавец. Как и подобает лидеру, он ведет за собой покупателя. Неправильный подход — идти на поводу у клиента: он получит именно то, что хочет, и ничего более. Пускай ходит себе по магазину и сам решает, что купить... и разыскивает по разным отделам водку, огурцы и орешки!

Нет, так не должно быть! **Продавец — папа, покупатели — дети.** А папа лучше знает, что детям надо. Потянувшись «ребеночек» за бутылкой водки, а продавец ему тут же огурцы: тебе надо! Купил шампанское — не отпустит без плитки шоколада. И так далее, в том же духе.

*Да по себе знаю. Когда попадаю в магазин электроники, мне там очень интересно, но я ничего не понимаю — чувствую себя абсолютным ребенком. Подходит хороший продавец, такой умный, внимательный папа, и берет меня в свои руки. Рассказывает, объясняет, советует, ведет за покупками — деликатно, красиво. А мне это действительно приятно! Таким образом я... отдыхаю, когда лидер кто-то другой, а не опять и снова я!*

Продавец просто обязан быть умным и моментально понимать, с покупателем какого психотипа имеет дело. Мне бессмысленно объяснять, какие параметры имеет вон тот компьютер — все равно не пойму, для меня важно совсем другое. Например, чтоб экран, перед которым я провожу много времени, был большим, чтобы глаза не сильно уставали.

Или вот как люди покупают автомобиль? Кто-то ищет определенные параметры, для кого-то престиж важнее всего, кому-то хочется комфорта. *Хороший продавец, лидер, сразу поймет, с каким покупателем имеет дело.* И соответственно будет с ним работать.

**А что продаешь конкретно ты?** Вот попробуй прямо сейчас написать на листочке три причины, по которым разные люди покупают твой товар. Как в примере с автомобилями: престиж, параметры и удобство. Я очень ценю комфорт, но, хотя считаю себя неглупым человеком, отдам предпочтение престижной модели. Параметры же меня вообще не интересуют — впрочем, они у престижного автомобиля плохими не будут однозначно. А у других покупателей все иначе.

Так вот, в *идеальном магазине* и банка с огурцами будет стоять рядом с бутылкой водки, и пиво — с сухариками, а продавец будет вести себя как лидер. Тот, кто предлагает, и есть лидер! Он всегда достигает большего. Вот и в этом нашем магазине на кассе стоит не кассир, а продавец.

Его надо так тренировать, чтобы он был лидером. Чтобы обязательно спросил у покупателя с одинокой бутылкой водки: **а огурчики, а как же огурчики?** Правильно сделает это — клиенту будет приятно, а магазин получит дополнительную прибыль. Сделает неправильно — все испортит. Накупил клиент вкусной еды, а тут к нему подкатывает продавец с... ершиком для унитаза: а вот купи еще ершик! Представляешь, что тот ответит?

## НА УРОВНЕ ГЛАЗ

**Как оптимально разместить ассортимент в магазине?** Есть несколько несложных психологических приемов, которые отлично влияют на рост продаж. *Вот три ценовых уровня: самые дорогие товары, средние по стоимости и дешевые. Представь три полки: одна на уровне глаз — на ней*

*выставляем дорогой ассортимент, на полке чуть выше — средний и уже на нижней — то, что подешевле.*

Кто ищет, тот всегда найдет именно то, что ищет! У человека должен быть выбор. Чем больше выбора, тем больше шансов, что купят.

Но и здесь обязательно нужно соблюсти баланс. *Начинающие продавцы могут перестараться и буквально захламить свой магазин, превратить его в склад товара.* У них были благие намерения — выдать максимум ассортимента для удобства покупателя. А тому, наоборот, неудобно: попробуй найди то, за чем пришел... Как этого избежать? Очень просто — надо считать.

Почему-то в бизнесе мало кто считает **возврат на вложенные деньги**. И чаще всего забывают об этом именно начинающие предприниматели. А зря. Ведь чем больше товара, тем, значит, больше ты инвестировал в его закупку. Вложил, предположим, двести тысяч долларов, а зарабатываешь всего тысячу или две — плохой срок окупаемости! Когда просчитываешь, то начинаешь понимать, что товара должно быть на определенную сумму и именно такого. Не распыляешься. *Нужно брать не количеством, а качеством!* Иногда выходишь на какую-то критическую цифру: совсем мало товара — это плохо, но и слишком много тоже плохо.

Здесь важно учитывать размер помещения. *Например, в маленьком продовольственном магазинчике целесообразно разместить в среднем порядка трех с половиной тысяч наименований. В супермаркете — и сто тысяч можно, и даже больше.*

Когда Стив Джобс возглавил Apple, то волевым решением сразу сузил линейку. До девяноста процентов товаров убрал из производства, оставил только самое главное

и самое прибыльное. Чтобы было на чем сфокусироваться. Хотя, конечно, в каждом индивидуальном случае это про-исходит по-разному.

### АБОНЕМЕНТ НА ШОКОЛАДКУ

Еще один ненавязчивый способ увеличить продажи в не- сколько раз — он подходит для недорогих и необъемных товаров. *Например, батарейки — продаем их в упаковке по четыре штуки. Ты пришел купить одну, а они продаются только по четыре. Но батарейка-то нужна. Ладно, думаешь, куплю четыре, пригодятся, деньги-то небольшие.*

Или те же шоколадки — тоже по четыре штуки. Когда покупаешь, думаешь: хватит на четыре дня. А на самом деле получается, что съедаешь все за день и завтра снова приходишь за шоколадкой!

Хорошо работает технология абонемента — как в фитнес-клубе или бассейне. Ты пришел и просто хочешь сейчас поплавать. Сегодня, разок, а там будет видно... А тебе говорят: абонемент продается только на год! Но абонемент на целый год стоит, предположим, двести долларов, а разок поплавать — ладно, разрешим — пятьдесят долларов.

Может быть, я немного утрирую, но примерно так оно и бывает. Факт тот, что ты понимаешь: **двести долларов потратить выгоднее, чем пятьдесят**. И покупаешь абонемент. А вот будешь ли ты ходить в этот бассейн целый год и как часто — это уже совсем другой вопрос.

Подобных технологий масса. Вплоть до такой мелочи, когда *ты просишь в супермаркете триста граммов сыра, а продавец, чисто случайно, отрезает триста пятьдесят*.

Не отказываться же — берешь. А граммы потихоньку накручиваются на каждом покупателе, и продажи растут! Необходимо только, чтобы продавец делал все это деликатно. Или вот такая еще мелочь. *Покупаешь товар на девять восемьдесят, даешь десять долларов, а тебя спрашивают: вам сдачу дать или, может, возьмете жвачку?*

По закону конверсии, опять же, восемьдесят покупателей возьмут сдачу, но двадцать купят жевательную резинку! А почему нет — мелочь же, копейки... Но из таких копеек в результате складывается солидная дополнительная прибыль! И что самое главное — всем ста процентам будет хорошо, **ни у кого не останется плохого осадка**. Это одна из важнейших задач продавца.

Чтобы остался хороший осадок, продавец должен быть умным — тонко чувствовать другого человека, идти с ним на искреннюю связь и проявлять реальную, а не показную заботу. Такое отношение обязательно будет оценено, и не только в моральном, но и в материальном — денежном эквиваленте.

### ЕЩЕ КУСОЧЕК ТОРТА, ГОСТИ ДОРОГИЕ?

Вообще в бизнесе **самое главное — это отношение к клиентам как к гостям в твоем доме**.

Вот ты приглашаешь к себе дорогих гостей, двадцать человек, на день рождения — в воскресенье, на семь вечера. *И уже в субботу, с самого раннего утра, начинаешь готовиться. Наводишь повсюду красоту и чистоту. Идешь на базар, в магазин, покупаешь все самое свежененькое, самое вкусненькое, шарики для деток, тортик... Начинаешь*

*готовить с душой, красиво все раскладываяешь — ждешь, одним словом.*

И, наконец, гости звонят в дверь! Вот она, долгожданная радость — праздник начинается. Как только дверь открывается, гость сразу же попадает в чудесную, приветливую атмосферу: *о, как здорово, что ты пришел!* Привет! Заходи! Почему мы так не делаем в бизнесе? Когда кто-то приходит к нам в магазин, почему мы не встречаем его как дорогого гостя?

Если понять это и именно с таким намерением относиться к клиенту, тогда все остальное само по себе приложится и выстроится. Здесь любые аналогии — самые прямые и непосредственные. Вот смотри: твой день рождения в разгаре. Гости уже сыты, пьяны и веселы. Подходит время десерта, сладкого стола. Хозяйка порезала тортик, раздала всем по кусочку, все съели.

А угощение продолжается — хозяева предлагают еще что-нибудь вкусненькое и выпивку: вот возьмите попробуйте еще вино красное, очень вкусное! (Чем не сопутствующий товар?) Может, еще торта хотите — добавку?

Мы же так делаем реально в жизни — вот и в продажах надо делать то же самое! Взял это — так возьми еще и вон то попробуй... А то еще смотри, какая вишня в шоколаде вкусная!

**Суперхозяйка — это та, которая предлагает, предлагает, предлагает.** Конечно, и предлагать надо уметь, и чтобы было что предложить, и очень желательно понимать, что именно гостям понравится, что придется по вкусу. Абсолютно то же самое и в бизнесе. *Твои клиенты — это дорогие гости. Ассортимент — это угощение, от которого стол ломится.* Угощай, предлагай, продавай! Очень все просто, и все это умеют делать.

Сумасшедшее наслаждение доставляет хорошим хозяевам уже сам процесс. Когда приходят гости, когда им предлагают угощение, когда они с удовольствием берут то, что нравится, пробуют — и берут еще! Все это делают у себя дома и без денег. Более того, хозяева готовы существенно потратиться, чтобы только получить удовольствие от гостеприимства. А в бизнесе **ты на собственном удовольствии еще и хорошо заработаешь!**

Так почему же это получается далеко не у всех? Потому, что сидит в голове у человека такой корявый пунктик: *дома гости — это близкие, а в магазине клиенты — чужие люди. Да выключи ты, пожалуйста, эту кнопку и забудь о ней!* Отнесись к покупателям как к дорогим гостям. Как к близким людям. Сам почувствуешь, какое это наслаждение! И клиенты это обязательно ощутят. У тебя будет много удовольствия и деньги, а у них — много удовольствия и товар!

**Главный итог такого общения — это все-таки удовольствие:** от связи, которая возникла, от искренности, от обмена энергиями. Это и есть человеческое счастье, дать его могут именно правильные продажи.

### НЕ МОЖЕШЬ ЦЕНУ СЛОЖИТЬ?

**Как правильно определить цену товара?** Это вопрос, который мучит всех без исключения продавцов, особенно начинающих. Сомневаешься, когда хорошо покупают: эх, можно было бы продать подороже! И сомневаешься, когда покупают плохо: а не завысил ли я цену? *Меньше философствуй — больше экспериментируй!*

Покупатели обычно не знают друг друга и никак не смогут повлиять на чистоту эксперимента. Скажи одному, что цена — сто и продай за девяносто, а другому — что двести, поторгуйся и продай за сто восемьдесят. Многие подумают, что это неэтично, а это абсолютно нормально! Потому что **цена — это условная штука**. Тот, кто приобрел за двести, скорее всего, получит удовольствия больше, чем тот, который купил за сто. Любая женщина знает по себе: чем дороже платье, тем больше оно ей нравится.

Нет ничего неэтичного в том, чтобы предлагать разные цены разным людям. Для чего? *А для того, чтобы определиться для себя: при какой стоимости ты получишь большее чистой прибыли. Ведь могут много покупать по дешевой цене — продашь быстро, но чистая прибыль будет меньше. Выгодно ли это?* Или не стоит слишком торопиться и продать товар по более высокой цене? Надо считать. **Экспериментировать и считать.**

Цена — это очень-очень гибкая штука. *И вообще бизнесом могут заниматься только очень гибкие люди! Не всем это дано от рождения, в соответствии с психотипом.*

Вот растения — они менее гибкие, чем животные. Животное бегает где хочет, а растение стоит себе на месте, растет где посадили. Пересадят — будет там расти. Но и у животных, и тем более у человека есть разные уровни гибкости. У людей всего четыре таких уровня. И только те, кто относится к четвертому уровню — самые-самые гибкие — могут заниматься бизнесом!

Для них неведомы шаблоны, а гораздо предпочтительней **здравомыслие — здесь и сейчас!** Ситуации в жизни складываются непредсказуемо, реагировать надо мгновенно! Иногда убить — это хорошо, а иногда — плохо. В заповеди же однозначно сказано: не убий! Без вариантов...

Но если нападают на твоего ребенка и ты стоишь перед выбором: убьют его или убьешь ты — станешь ли в такой момент думать о заповедях?

Гибкость мышления — вот чего не хватает многим людям. *А у цены гибкости в избытке, надо лишь суметь этим воспользоваться.* И это тот случай, когда мыслить нужно не с точки зрения клиента, а со своей собственной стороны. Как тебе лучше продать?

Продать как можно больше — это твоя цель. Если вернуться к аналогии с застольем, то ведь и у хозяйки цель — чтобы гости съели как можно больше. *Практически все, что стоит на этом столе, для здоровья не полезно. Но ведь хозяйка не думает о том, навредит ли она своим гостям — она хочет накормить их повкуснее и посытнее.* Не предлагает свежевыжатый морковный сок, а угождает вином, оливье, отбивными с картошкой...

Покупатель должен **сначала захотеть этот товар — и только потом уже узнать его цену**. Если будет наоборот — интерес к товару, возможно, даже не успеет родиться. Точно так же поступает с нами Творец — сначала дает что-то и только потом говорит, сколько это будет стоить.

Дает желание стать великим в чем-то — и мы начинаем с восторгом этим заниматься... и не сразу, не скоро понимаем, каким трудом и лишениями придется заплатить, чтобы достичь мечты. Сначала Высшие Силы нас интригуют, соблазняют, а потом — сообщают прайс! Когда мы уже без этого жить не можем, но не раньше.

Вот ты приходишь покупать автомобиль. Тебя в Mercedes посадят, покатают, дадут порулить. *Как только ты поймешь, что жить не можешь без этой машины и уедешь отсюда только на ней, иначе никак! — о, вот тогда тебе и скажут цену.*

А ты к этому моменту уже как наркоман, не можешь отказать, чтоб только все это стало твоим! Кстати, женщины — они ведь точно так же нас соблазняют...

## ГИБКОСТЬ И БРИГАДА ЕЕ АНТИПОДОВ

Не только в бизнесе, а в любом деле вообще *мастерами могут стать только люди очень гибкие, с четвертым уровнем гибкости, с отличной, молниеносной реакцией*. Ведь спонтанная ситуация может возникнуть в любой момент. Это как в теннисе — надо быть всегда готовым отбить летящий с той стороны корта мячик!

**Гибкость — наше все!** Но мир дуалистичен, природа любого явления и любого человека — это сосуществование противоположностей. Инь и ян бизнеса и продаж в частности — это гибкость и незыблемость.

Есть здесь постулаты, которые остаются абсолютно неизменными — не меняются ни при каких обстоятельствах. Несмотря на свою потрясающую внутреннюю гибкость! Вот такая диалектика...

Первое и главное правило: **нет клиентов — есть дорогие гости!** Никак иначе. Всегда. И отношение к дорогим гостям — соответствующее. *Ориентация на клиентов — совершенно негибкий постулат, очень твердый и прочный фундамент, на котором стоят продажи.* Мы уже говорили об этом довольно подробно.

Все это мы проходили и испытали пик счастья от того, что в дом пришли гости. Перенеси это ощущение целиком и полностью на свой бизнес, на работу с клиентами — и да пребудет с тобой Успех!

Следующий ключевой принцип — **уважительная открытость**. Негибкий, непреложный, бесспорный принцип. О нем мы еще не раз поговорим подробно.

Твердое правило, которое я очень люблю и понимание которого во многом помогает: **бизнес — это спорт!**

Негибкое? Безусловно! Но можно ли вообразить что-то более гибкое, чем спорт? Вот футбол, например, чрезвычайно гибкая штука — заранее никогда не знаешь, куда бежать: влево, вправо, много игроков, масса спонтанных ситуаций... Все как в бизнесе, один к одному! Соответственно, есть немало выводов, которые из этого следуют.

Предположим, была недавно у кого-то из футбольных шоуменов идея выпустить на поле поиграть легендарного Пеле — то ли из уважения к бытым заслугам, то ли просто чтобы сборы накрутить... Как по-твоему, хорошая это мысль? Мое мнение: полный абсурд! Абсолютное неуважение и к самому ветерану футбола, и к зрителям.

Пеле уже глубокий старик, ему под восемьдесят, у него дрожат ноги и общее самочувствие оставляет желать лучшего — пару раз даже запускались слухи, что он умер. Зачем устраивать посмешище над старостью? И зачем это зрителю, который идет на футбол, чтобы увидеть классную игру — динамику, эмоции, результаты... Ему не так уж и важно, кто забьет красивый гол: звезда или никому пока неизвестный мальчишка.

Зритель — это клиент. **Весь фокус на клиента** — вот незыблемое правило! Не менее абсурдно доверять сложную операцию древнему дедушке, который когда-то, очень давно, был известным хирургом и имеет кучу регалий. А если заслуженный дедушка трясущимися руками просто зарежет пациента — тогда что? Пациент — это клиент, и действовать надо в его интересах. Только так!

В числе других незыблемых правил бизнеса — **формула РАД (результат–анализ–действия)**, которую я вывел и которую очень эффективно применяют очень многие мои ученики. Те, кто слышал, как я веду совещания, знают: они проходят совершенно спонтанно, гибко и ориентируются исключительно на конкретную ситуацию.

Но то, что *совещание строится по формуле РАД* — это аксиома, которая не подлежит обсуждению. Иначе оно бесполезно, зря потраченное время! Для начала мы должны иметь полную информацию о результатах, потом их нужно проанализировать и только потом решать: что будем делать дальше.

То, что в бизнесе должна быть сигнализация, — это незыблемо. Я, например, недавно потерял сотни тысяч долларов на ровном месте, и только из-за того, что в одном направлении сигнализация не сработала.

Произошел сбой, а мы не сумели исправить его вовремя (банально о нем не узнали) — и потеряли целый месяц! Если бы система сигнализации была настроена, я узнал бы о проблеме через двадцать четыре часа и ее бы оперативно устранили. Вот так мне лично пришлось заплатить высокую цену за отсутствие дуальности в моем бизнесе.

Я выводы сделал — и тебе рекомендую!

РАЗДЕЛ II

*Арсеналъ  
суперпродавицъ*





*Глава 4.*  
*Копилка хитростей*



*Продажа — это передача уверенности!*

**Р**азница между просто продавцом и отличным продавцом наглядна и убедительна — ее четко показывают цифры, просто цифры! Есть двадцать тысяч продаж — все, это отличный продавец! Или, например, двести тысяч — это уж смотря что продаешь. Продал три «Боинга» — молодец! А вот что делает продавца молодцом — это вопрос очень интересный.

### **Почему у меня покупают... меня**

Человек обычно сам не понимает, почему купил тот или другой товар. *Почему-почему?.. Да потому что продавали. Купил — и все тут!* А ведь есть **четыре основные причины того, почему человек покупает**. Давай рассмотрим их на конкретном, моем примере. Итак, почему покупают обучение в моей школе?

*Покупатель должен быть уверен: в самом Алексе, в продукте — Школе бизнеса и личностного развития, в продавце и в компании.* Причем первые два пункта самые важные из всех. Уверен человек в этих четырех моментах — он купит товар! В свою очередь, *уверенность бывает логическая*

*и эмоциональная.* Мощная убедительная информация — аргументы и факты. И глубокое внутреннее убеждение: этот продукт мне поможет! Эгоистическое — а что я от этого получу?

**Максимальная должна быть уверенность, на десять баллов!** У всех клиентов — разный уровень скептицизма. Проще говоря, разные темпераменты: кто-то быстро заводится, а кто-то медленно. Есть люди, которые просто легко покупают — вот их ты можешь довести до десяти легко, моментально! Минимум правильно поданной информации — и он весь твой!

С другими придется изрядно повозиться. Они вообще по жизни такие, тяжелы на подъем — им надо основательно разобраться: почитать, подумать, походить где-то, препроверить... Созреть, одним словом. На уровень «десять» таких вывести очень трудно. Ну, фригидные они от природы, плохо возбуждаются. Но, как говорится, фригидных женщин не бывает — есть только плохие мужчины! Вот и здесь тот самый случай.

*Начинаешь с кем-то говорить по телефону — и никогда точно сразу не знаешь, с кем имеешь дело. С каким клиентом?* Быстро ли он дойдет до десяти или будет идти неминуемо медленно... У меня есть товарищ — мультимиллионер, успешный бизнесмен — так он покупает туфли часа по три. Меня это бесит невероятно! Но он такой человек, и с этим уже ничего не поделаешь.

Так что даже не пытайся изменить клиента — ничего не получится, он останется таким, какой есть. А ты должен четко осознавать: *все покупатели, все люди делятся на «быстрых» и «медленных».* И пока у него десять не будет — он не купит! Отличный продавец умело ведет человека от той точки, где тот сейчас находится, до точки покупки.

Через двойки, тройки, пятерки... До десятки — по всем четырем показателям! Продавец видит: у клиента четыре по Алексу, три по товару, пять по продавцу, по компании — тоже три...

Предположим, так. Но продавец, даже самый-самый лучший, вряд ли определяет эти точки теми же словами и дает те же оценки, что я сейчас. Он просто — талант! — чувствует их, эти точки. *Подхватывает клиента и ведет его за собой — к десятке, к покупке!* Подтягивает именно там, где это надо, приводит нужные аргументы, отзывы...

Причем он не врет, а говорит чистую правду! Ведь он и сам влюблен в продукт, просто фанатеет от него. *Классно же, когда сам себе сильно нравишься и особенно — то, что ты несешь людям!*

И не просто так — продавец знает массу реальных примеров, как обучение в моей школе кардинально меняло к лучшему жизнь очень многих. Он сам изменился, соприкоснувшись с этим уникальным продуктом!

Кстати, моим ученикам повезло — это классный русскоязычный продукт, чего в мире вообще считаные единицы. Номер один в мире! *Что есть еще русское такого же высочайшего уровня — антивирус Касперского и моя Школа бизнеса?* Ты знаешь что-то еще? Я — нет, к сожалению...

### Целься в десятку!

Продавец так умело и спокойно работает с клиентом, что температура по всем направлениям начинает расти — постепенно, но неотвратимо. *Пять, шесть, семь, восемь... Так и доходит до «точки кипения», до десятки — до покупки!*

Да, собственно, и сам покупатель не заморачивается подобными категориями — ему все равно, быстрый он или медленный и на каком уровне «кипения» находится. Есть только один простой и правильный вопрос, который его интересует: **а что я с этого буду иметь?** И только продавец может ответить на этот вопрос — честно, понятно и убедительно.

Работаешь с клиентом на таланте и интуиции? Отлично, молодец! Но остановись в какой-то момент, задай себе вопрос: *на каком уровне кипения находится сейчас человек, с которым ты беседуешь? Поставь оценки — ему и себе — по всем направлениям*. Очень полезное упражнение! Если оно войдет в привычку и ты станешь делать его на автомате, то к природной интуиции прибавится системный, научный подход. И сам увидишь, как **скоро и существенно подрастут результаты**.

Бери клиента, веди его, повышай оценки! Он, как и ты, должен убедиться: *все четыре направления — Number One! И Алекс, и продукт, и продавец, и компания!* Этот клиент еще не раз поблагодарит за то, что ты так технично довел его до десятки. Он же совершил покупку — возможно, самую важную в своей жизни.

А он просто не сможет не купить. И жена будет отговаривать, и все соседи — но он будет рваться как умалишенный: хочу, куплю, жить без этого не могу! Нет денег? Ерунда! Украдет, одолжит, найдет деньги — и все равно купит. И это правильно, потому что мы очень сильно помогаем людям.

Одолженное вернется в многократном размере. Если человек берет в долг, чтобы купить какую-то стиральную машину — наверное, это неправильно. Но покупать знания — самая насущная необходимость!

*Я первый раз взял деньги в долг, чтобы купить тренинг Энтони Роббинса — двести долларов, двадцать три года назад. И это была самая лучшая инвестиция в моей жизни.*

## ВОСЕМЬ УВЕРЕННОСТЕЙ

Итак, мы уже выяснили: **отличный продавец уверенно ведет покупателя к десятке.** Включай логику. *Как можно убедить кого-нибудь в чем-нибудь, если сам не уверен: все, что ты предлагаешь, — Number One?*

Ты уверен на десять — хорошо. Но значит ли это, что теперь каждый купит продукт, который тебе так нравится? Нет. Зато это точно значит, что конверсия будет намного, в разы больше. Продажи вырастут десятикратно. Это как минимум. Сейчас продаешь на две тысячи — становишься продавать на двадцать!

Как спортсмены готовятся перед игрой — разминаются, растягиваются, настраивают — так и ты должен работать над собой. Чтобы подняться до десяти своей собственного градуса уверенности. *То, что ты продаешь, самое лучшее в мире, куче просто не бывает! Ты по-настоящему должен быть в этом уверен.*

Что происходит дальше? Встречаются два человека — покупатель и продавец. Один вялый, равнодушный, холодный. Другой — горячий, уверенный, страстный, накачанный энергией под завязку! Никакой мистики — чистая физика: *энергия от горячего перетекает к холодному, заряжает его, наполняет жизнью и интересом.* Передавай клиенту эту жаркую эмоцию, а не только логически обоснованные доводы и аргументы.

Вообще что такое обучение? Это передача знаний. А **продажа — это передача уверенности!** Вот так кратко можно сформулировать всю суть происходящего между продавцом и покупателем.

Ты передал уверенность — он купил! Все. Но чтобы передать что-то, это надо иметь! И в более чем достаточном количестве. Учти: уверенность — не одна, их... восемь. *По две — логическая и эмоциональная — на каждом из четырех направлений, о которых я рассказывал выше.*

И нужно хорошенъко во всем этом разобраться, прежде чем открыть ящичек, где у тебя хранятся инструменты продаж и прочие маленькие хитрости для достижения успеха. *Нужно понять главное: зачем я это делаю?* Так и покупатель задает себе главный вопрос, присматриваясь к товару: что мне с этого? Что даст мне продукт, что — компания и что — конкретно этот продавец?

Когда продавцов обучают неправильно, им сразу же начинают рассказывать, какие существуют приемы и методы продаж. И таким образом сходу перекрывается горизонт. Человек суетится, пытается что-то впарить клиенту, отрабатывает на нем заученные приемчики, но не понимает основного: зачем?

Что значит зачем, скажет кто-то — чтобы продать! Да, конечно, но как реально ты можешь продавать товар без уверенности в нем? Полная туфта получится! Ни результатов, ни масштаба, ни перспектив — проверено! *Если ты не уверен, что продашь самое лучшее, зачем вообще ты этим занимаешься? Бросай это дело — иди и ищи.*

Пока не найдешь свой Number One, в котором ты на сто процентов уверен, даже и не думай заниматься продажами. Все равно ничего не получится. Только зря потратишь время.

## ЧЕМОДАНЧИК С ИСТОРИЯМИ

А вот уже следующий вопрос, который теперь самое время задать себе: как? Как я буду все это делать? Ну что ж, пора — открывай чемодан с инструментами! Там у тебя должны лежать тысячи самых разных штучек, надежных и проверенных: отзывы, истории, примеры, цифры...

**Когда уверенность есть, надо научиться ее передавать.** А для этого абсолютно недостаточно просто открыть рот и попытаться что-то рассказывать — уметь надо!

Человек хочет стать музыкантом. И любви у него в душе полно, и эмоций с избытком. Он уверен в себе и готов поделиться богатствами души со всем миром. И скрипка у него есть. А что получается? Облом! Берет скрипку, смычок, прикасается к струнам и... И может издавать только жалкие, отвратительные, беспомощные звуки. Не умеет играть потому что.

Передавать нужно учиться — знания, эмоции, уверенность. Учиться, учиться и еще раз учиться — как кто-то там завещал... Это тоже не минутное дело — придется потратить тысячи часов, быть настойчивым, последовательным и неленивым. Найти слова, подобрать нужные инструменты совсем не так легко, как может показаться. Здесь нужна и теория, и практика.

Всякому ли человеку можно выучиться на суперпродавца? Или же обязательно для этого необходим какой-то дар Божий? У меня часто спрашивают об этом, когда речь заходит о продажах.

Конечно, хорошо, когда есть талант, кто же спорит... Но, на мой взгляд, при наличии желания и целеустремленности любой продавец может стать очень сильным.

Талант — очень многое, но далеко не все. В бизнесе точно так же, как в музыке. *У меня не то что особого таланта — у меня элементарного слуха не было. В детстве меня даже не сразу приняли в музыкальную школу.* Потом все-таки взяли, и то только потому, что папа мой был известный музыкант. А потом, в двадцать лет, я стал одним из лучших в тогдашнем Союзе и во всей стране!

Нет таланта — это еще не означает, что человек не может стать сильным и добиться успеха. Если мы говорим о продавце, то здесь все совершенно то же самое. **Нужно фанатеть от того, что продаешь** — вот что главное! Как ты классно сыграешь симфонию, не фанатея от нее?

### ПЕРЕДАЙ ДРУГОМУ!

Пускай ты пока еще не умеешь говорить красиво и подбирать нужные слова. Но ты уверен на десять! И энергия, которая тебя переполняет, ищет выход! Вот тут-то и начинается практика: *с одним поговорил — не очень получилось, с другим — уже чуть-чуть лучше... А дальше — лучше, еще качественнее!* Это как игра на инструменте — с каждым разом звучишь все совершеннее. А чем лучше будешь звучать, тем выше будет и конверсия.

Стопроцентного успеха сразу никогда ни у кого не бывает — чуда не случится, даже не надейся. Но **конверсия будет расти!** Сначала должна быть вера — уверенность, которую ты сумеешь воплотить в конкретные действия и эффективные продажи.

*Тренируйся сам и постоянно тренируй свою команду!* Буквально натаскивай продавцов по каждому из восьми

видов уверенности — пусть, например, три раза в неделю будет тренинг по логической уверенности, а еще три раза — по эмоциональной.

Первое, что ты делаешь — развиваешь свое внутреннее состояние. Тренируешь уверенность, формулируешь ее, облачаешь в какие-то конкретные формы, в образы и слова. Второе — учишься эту уверенность передавать другим. Членам своей команды и, разумеется, клиентам. Вот всего две вещи, над которыми должен постоянно работать продавец.

Улучшать в этом плане свое внутреннее состояние — здесь предела совершенству просто нет! Пропитывайся, насыщайся уверенностью, становись все уверенней и уверенней! И нет предела совершенству в освоении мастерства передачи. Почувствовать клиента, найти для него правильные слова, нужный тон и ритм, вовремя рассказать историю или сделать паузу...

Это же увлекательнейшее действие, театр — *великие актеры снимают шляпы перед хорошим продавцом!*

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СПАСЕТ МИР

И еще хочу посоветовать такую штуку — **больше фокусируйся на себя**. Пусть тебя не расстраивает и не выбивает из колеи, если кто-то отказал, не купил. Всегда будут отказы — это нормальный рабочий момент.

*Фокус на себя — правильный эгоизм. Что это значит? Сегодня я лучше, чем вчера!* Главный принцип: делай, что должен, и будь что будет. Это не пустые лозунги, а эффективные руководства к действию.

Вот я звоню потенциальному клиенту и делаю то, что должен, по максимуму. Стараюсь провести идеальный разговор, быть уверенным и передать человеку сполна свою уверенность. А если он меня послал — это уже не мои, а его проблемы. *Я же все равно стал чуть-чуть лучше, потому что негативный опыт — тоже отличная практика.*

Пожалей того, кто отказал себе в удовольствии купить товар, который — ты в этом уверен! — Number One во всем мире. Будь и дальше уверенным, будь ответственным! **Ответственность — это и есть основа капитализма.** Ты взрослый, и ты никому ничего не должен. Именно этому я учу в своей школе.

Только один процент людей понимает: *сознание определяет бытие.* И вот эти люди и тянутся к нашим продуктам, становятся моими учениками. Они меняют свою жизнь, а заодно меняют мир, который их окружает.

Остальные девяносто девять процентов так и живут с убеждением, что бытие определяет сознание, а скорее всего, вообще не задумываются ни о чем подобном. Проживают себе день до вечера... Они не хотят учиться ответственности и готовы обвинить в собственных неудачах кого угодно — лишь бы не самого себя.

Отличный продавец — точно не из таких людей. *Он уверенный, ответственный и хорошо понимает: нет смысла кого-то обвинять в том, что жизнь — серая.* Возьми и сделай ее яркой, раскрась — все краски и кисти в твоих руках. Если бы в мире было больше ответственности, он стал бы другим. Не было бы хрущевок, грязи, хамства, воровства — да многое еще чего, что никого не радует.

Но люди почему-то мирятся со всем этим. А мне вот жалко себя и своих детей, которые вынуждены жить в таком мире.

*И я хочу разбудить как можно большее количество людей — разбудить в них ответственность. Продукт, который я предлагаю, необычайно эмоционален — он способен изменить природу вещей и заодно человеческую природу. С его помощью я борюсь с мракобесием — вот так вот!*

### Закон притяжения

Это работает — проверено! *Если у тебя есть та самая уверенность на десять, то ты обязательно начнешь притягивать к себе людей.* Так происходит во всех сферах жизни, но в продажах — особенно ощутимо. Уверенность притягивает уверенность. Чем больше уверенность — тем выше результат. Как результат, сильнее притяжение лидеров. Лиды — это пасы.

В футбольной команде больше всего голов забивает тот игрок, кто получает максимальное количество голевых пасов. А почему он их получает — задумайся. Не потому ведь, что он просто хороший и симпатичный парень, а потому что умеет забивать!

Играет уверенно и умело, притягивает пасы — забивает голы. Чем лучше забивает, тем охотнее ему перебрасывают мяч. Такой вот круговорот уверенности и в спорте, и в бизнесе.

**Продавец — это нападающий!** Ему дает пас полузащитник — передает лидера. А дальше что? Дальше надо гол! На футбольном поле все нападающие кричат: мне мяч, мне! А кому пасует полузащитник — тому, кто с наибольшей вероятностью сумеет забить. Самые лучшие лиды должны идти к самым лучшим продавцам.

Не устану повторять снова и снова: бизнес — это спорт! Такой подход не нравится не спортсменам — медленным, ленивым, неповоротливым и нерешительным. А тем, кто в душе спортсмен, азартный и шустрой, это как раз очень подходит.

У человека всегда есть выбор: **кому передать решающий пас**. В футболе его получает супернападающий, в бизнесе — суперпродавец. Есть выбор и у покупателя: купить или не купить. Но почему-то же у суперпродавца он покупает!

Именно собой, своим уровнем уверенности такой продавец притягивает покупку. *Поэтому фокусируйся, чтобы стать максимально ярким! И не в чем попало, а в восьми видах уверенности — как в каждом по отдельности, так и во всех в целом.*

Ведь только так и бывает, всегда и везде: *деньги — к деньгам, счастье — к счастью!* Королева притягивает короля, король — королеву... Уверенность на десять притягивает клиентов. Потому что клиент — тоже человек, а каждый человек мечтает стать уверенным на десять.

Когда ты звонишь клиенту, сумей прислушаться — и услышишь, как плачет в нем маленький ребенок. Страдает и просит помощи. Он не уверен ни в чем — ни в себе, ни в жизни, он мечтает, чтобы ему помогли, дали уверенность. Так дай ему это, тебя же распирает от уверенности, вот и поделись!

*Рядом с тобой клиент должен почувствовать себя лучшие и безопаснее.* Не важно, что ты продаешь — я покупаю, я иду за тобой! Потому что с тобой хорошо.

Но если ты чувствуешь: клиент не созрел — не дави на него. Не навязывайся, не лезь. Возможно, это вообще человек с другой энергетикой, не твой покупатель.

А прекрасный продукт, который ты предлагаешь, вовсе не для него. Бывает же так, и это вполне нормально. Увидел такого — даже не пытайся его переубедить, не трать время впустую. Он спит. Вот и пускай спит себе дальше, его час еще не пришел.

*Работать надо только с тем, кто проснулся и потянулся в направлении ответственности.* Пускай он еще абсолютно безответственный и ничего пока не умеет — но он уже хочет учиться. **А значит — это твой клиент!**

### КАК ПРОЙТИ В БИБЛИОТЕКУ?

И такой еще совет: **собирай золотой фонд своей компании — библиотеку лучших продаж.** Точнее сказать, фонотеку. Записывай продажи — как классные продавцы работают с клиентами. Как сомневается сначала человек, раздумывает, а в конце таки говорит «да!».

Прослушивать такие записи — замечательное начало рабочего дня. Это повысит уверенность, прибавит азарта и мотивации.

*Слушай лучших, подтягивайся к ним, опережай! Так делают музыканты, спортсмены.* Я помню, когда занимался музыкой, слушал лучших по несколько часов в день. Без этого невозможно выйти на высокий уровень.

В футболе детки у хорошего тренера обязательно смотрят час-два, как играют Месси, Роналду, другие звезды, и пытаются подражать. Так и в твоей команде тоже есть суперигроки — рекордсмены продаж.

**Пусть коллеги слушают их звонки — это же шедевры высокого искусства!** Вот к чему надо стремиться.

Кстати, это первый признак того, сможет ли человек добиться успеха в своем деле. Вот спросят меня о каком-то музыканте: есть ли у него шанс стать звездой? Сразу же поинтересуюсь: *а по сколько часов в день он слушает Ойструха, Хейфеца, Стравакова...* Если слушает хотя бы два часа ежедневно, то да, есть шанс! А на нет и шанса нет.

Так и скажи продавцам: вот Саша — это наш Рихтер, наш Месси, слушайте его, ребята! Одно дело — заставить этого Сашу проводить тренинг для остальных и совсем другое — посмотреть на него самого в работе. *Практика! Ничем ее заменить невозможно.* Продажи суперпродавца — сольный концерт классного музыканта...

Но вот вопрос: *как человек может стать Рихтером продаж, если он не учится постоянно?* Если позорно сдался и сдулся — умер в двадцать пять, чтобы быть похороненным в семьдесят... Отчего это произошло: от лени, от неуверенности в себе — послушал три урока и бросил. Не позволил себе измениться и стать реально другим. Печальная история!

Представь себе профессионального музыканта, который пару раз в году приезжает на трехдневный тренинг... Как он может стать Рихтером? Как спортсмен может стать великим, если разок-другой приедет на мастер-класс, который дает пусть даже Марадона — а потом уезжает обратно к себе в деревню и сидит там...

Единственный вариант чему-то научиться — **постоянно заниматься, тренировать себя под руководством учителя.** Перенимать опыт других, лучших. И здесь как раз библиотека продаж тебе в помощь! Собери в нее обязательно мои уроки по продажам. Они помогут осознать продавцам реальную ценность продукта, который они предлагают.

*Поймут ценность — вырастет энтузиазм. И, как следствие, вырастут продажи!*

### Выключай похоронный марш!

Любые продажи **прямо пропорциональны той пользе, которую несет в себе товар**. Нет, не так! Продажи — это прямое отражение уверенности продавца в том, что его товар — не просто Number one — это эликсир, панацея, спасение для клиента! Насколько ты веришь в это, настолько же стремительным будет рост продаж.

Продавец — тот же спасатель для клиента! *Ведь он дает тому шанс лучшей жизни — и сам глубоко осознает это. Но как быть, если клиент не хочет использовать этот шанс?* А это интересный момент! Не должен продавец расстраиваться — такой отказ он может принимать спокойно или даже равнодушно. И в этом — его сила.

Делай, что должен, и будь что будет. Ты сделал все, что от тебя зависело: объяснил человеку, что именно он может получить, покупая этот товар. Отказал — не созрел, значит. Не хочет жить лучше — что ж, его проблемы! Отпуской его, иди дальше, к следующему, следующему, следующему...

**Закон конвертации: чем больше сеешь — тем больше пожнешь.** Так звони дальше, предлагай, объясняй. При этом ты должен чувствовать — нет, даже быть уверенным! — что спасаешь мир.

На самом деле так оно и есть. *Представь: у тебя в руках алмаз, камень драгоценный. Ты подходишь к клиенту и протягиваешь — возьми!* И что, если тот не возьмет, ты

расстроишься? Да просто плечами пожмешь: вот дурак какой!

Как передать свою уверенность клиенту? *Если ты сам уверен — а это самое главное! — не стесняйся говорить об этом. Разговорись, пускай на это понадобятся даже тысячи часов.*

И включай эмоции! Эмоции и энтузиазм — без них ничего не получится. Хороший продавец должен так говорить, чтобы клиент купил, даже не вникая в смысл сказанного. Купил твою уверенность и эмоцию: о, если так говорят, то надо брать!

Кстати, в России очень многие так постоянно разговаривают — без эмоциональной амплитуды, просто бубнят на одной ноте. Не улыбаются совсем. Если человек такой от природы и не хочет научиться этому — он будет плохим продавцом.

Ты любишь музыку? Тогда включи любое произведение, которое больше всего тебе нравится, и послушай: это же сплошные эмоции — разные, потрясающие! Знаешь, *чему я учусь, слушая музыку? Говорить так же — передавать эмоции своим голосом, речью.*

Недавно я во Франции в студии записывал видео, которое скоро будет запускаться. Оператор-француз и его помощница слушали с открытыми ртами, не понимая ни единого слова. Так интересно, говорят, не знаем, о чем ты там рассказывал, но спасибо: мы отлично зарядились эмоциями, энтузиазмом, настроение даже улучшилось!

Твои слова — это музыка. *Какая разница, что именно ты говоришь — ты так должен говорить, чтобы плакать хотелось!* Вот послушай, например, Челентано или Джо Дассена: если не знаешь языка, слов не поймешь, о чем они там пытаются рассказать, Бог его знает...

Но на слух эмоция передается, берет за душу так сильно, что и слов никаких понимать не надо.

Выключил музыку — теперь себя послушай: как ты сам говоришь? В лучшем случае, это напоминает похоронный марш, да и то вряд ли.

Захочет покупатель общаться с продавцом, который «играет» ему похоронный марш? Да сбежит он с криками: выключите побыстрее эту музыку!

### Приятно — неприятно?

Товар, бренд — это очень важно для покупателя. Уже одно только название Rolls-Royce само по себе вызывает уважение и желание. Все хотят купить, но не все могут себе позволить. Но при всем при том *от продавца — от его личности и умения — зависит очень многое*. Если какой-то неприятный тип стоит за прилавком, если он мелет какуюто заученную чушь, а не то, что хочет и должен услышать покупатель, — тут уж никакой крутой бренд не спасет!

Меня лично такие раздражают и даже бесят, других покупателей, уверен, тоже. Даже если продукт, который они предлагает, великолепен. *Что ты мне твердишь все время про лошадиные силы — я же совсем о другом тебя спрашиваю!* Начинает раздражать продавец — разворачиваюсь и ухожу. Куплю потом где-нибудь в другом месте. Или вообще не куплю.

Бывают, конечно, и другие ситуации, субъективные — когда хороший продавец почему-то лично неприятен потенциальному покупателю. Клиенты ведь самые разные попадаются.

Что бы я сделал, почувствовав нечто подобное? Очень просто — тактично передал бы этого лида коллеге, который совершило на меня не похож. Например, если я — резкий, напористый, то позвал бы милую девушку — тихую и мягкую.

Мы бы с ней заранее договорились — периодически, по мере необходимости, обмениваться лидами. Может, за определенный процент, а может, и просто на взаимовыручке. Такая девушка-продавец тоже ведь может раздражать какого-то потенциального покупателя — к примеру, стареющую дамочку.

Не надо пытаться выпрыгнуть из штанов, если клиент тебя не воспринимает. Ну есть у вас с ним несовпадение, бывает и такое. Главное, что ты вовремя это почувствовал и не упустил лиды. Милая девушка его очаровала, и он купил даже больше, чем планировал.

## ФОБИЯ БОЛЬШОГО ЧЕКА

И еще ситуация, в которой нередко оказывается продавец, особенно начинающий. *Многие поначалу боятся... больших чеков. То есть ручку он вполне готов продать, а вот автомобиль — не может.*

Это действительно психологический барьер, который так просто, с насоку, не преодолеешь. Масштаб личности у каждого человека свой, и не всякий сразу готов оперировать крупными суммами. Что делать? Определить проблему — и избавляться от нее! Если сам продавец не может, менеджер должен ему помочь **подготовиться к звонкам и беседам с клиентами.**

Ролевые игры, опыт других, более уверенных в себе продавцов, изучение продукта и его преимуществ, положительных отзывов клиентов — тех, кто уже купил. Такие отзывы стоит записывать, чтобы можно было показать или просто сослаться на них. Вот что говорит реальный клиент, второй, третий... Очень неплохо работает.

Методик масса, и главная их цель — повысить и закрепить уверенность в товаре у самих продавцов. Если они сами не на десять уверены, как станут эффективно продавать? Кстати, **сбор базы отзывов — вообще очень полезная штука**.

Общаясь с удовлетворенным пользователем, продавец не только узнает много нового и интересного о самом товаре, но и, задавая вопросы, сам научится... на них отвечать, будет готов к самым неожиданным ситуациям, которые могут возникнуть в диалоге с клиентом. Чем больше люди знают, тем выше уровень уверенности!

А в отдельных случаях, с каким-то определенным товаром *можно и лидам устроить прямой разговор с пользователями*.

Вот, например, самый дорогой товар у нас в компании — это Совет директоров. Купивший его клиент получает возможность непосредственно участвовать в Совете директоров, который я провожу, — таким образом я раскрываю все карты эффективного менеджмента. Невероятно **полезная штука — практика**, которую не заменишь тоннами теории.

Советую своим продавцам общаться с такими клиентами — те очень охотно идут на контакт и рассказывают реальные, просто потрясающие вещи о том, как эта дорогая покупка буквально перевернула их жизнь и помогла совершенно иначе выстроить бизнес. Ученики **оценивают**

*соотношение цены и ценности этого продукта как один к ста! На редкость выгодная инвестиция.*

Такие диалоги не только помогут продавцам обрести уверенность и перестать бояться большого чека — лиды, приглашенные на такую встречу, созревают значительно быстрее и становятся покупателями. Они деловые люди и хотят выгодно инвестировать свои деньги.

*Глава 5.*  
*Вооружен — значит  
предупрежден!*



*Не хочешь остаться бедным,  
больным и несчастным — учись!*

**В**ера и любовь — вот родители энтузиазма. Ты борешься с мракобесием, с тупостью, и должен чувствовать себя Воином Света, никак не меньше! Представляешь, какие продажи будут у тебя с таким-то ощущением?

### НАДЕЖДА — НА ВЕРУ И ЛЮБОВЬ!

**Энтузиазм — одна из трех обязательных составляющих продаж.** Во всем облике продавца должен быть энтузиазм — в голосе, взгляде, улыбке... Он никогда не возникнет сам по себе — только как следствие веры! Веришь — появляется энтузиазм. А не веришь — умирает, так и не родившись.

Если продавец пытается впарить тебе что-то вялым голосом, буквально засыпая на ходу — проблема прежде всего в отсутствии веры и любви. *Нет смысла пытаться искусственно накачать такого энтузиазмом, все равно не приживется.* Надо совсем другое — культивировать в людях причины энтузиазма: веру и любовь к своему делу.

Это первое. Второе, без чего никаких продаж не получится — надо быть **умным и быстрым!** Чтобы клиент

сразу понял: ты — далеко не тупица, быстро соображаешь, быстрее его. *Обычно те, у кого есть энтузиазм, уже сами по себе умны от природы.* И вот что получается. Человек, которому продаешь, чувствует, что ты энергетически выше его! Что у тебя и настроение лучше, и мозги быстрее сопротивляются, и энергии больше...

В такой ситуации безотказно срабатывает феномен лидерства. Он признает тебя лидером и захочет следовать за тобой. А следовать — это что сделать? Это купить у тебя! Ты говоришь: *плати деньги — и пошли за мной!*

Чтобы продать, нужно быть энергетически выше покупателя, иначе за это даже не стоит браться. Он скажет: *какой смысл у тебя покупать, если ты не можешь предложить то, что мне действительно нужно — веру, любовь, энтузиазм?* И он будет прав, этот покупатель!

**Третья составляющая — ты должен быть экспертом.** Эксперт знает, о чем говорит. Он не какую-то пургу несет, а реально знает ответы на все вопросы — глубоко понимает, что продает. Не просто знает товар, но и любит его. Экспертность состоит из двух частей: досконально знать и искренне любить.

Если ты продаешь Rolls-Royce, то обязан изучить его: все детальки, вплоть до мельчайшего винтика. И должен очень сильно любить эту машину — просто фанатеть от нее! Мечтать купить. *Если ты просто продавец Rolls-Royce, то, скорее всего, своего Rolls-Royce у тебя нет, но мечта-то денег не стоит...*

Все три составляющие плотно взаимодействуют, просто переплетаются друг с другом. Экспертность влияет на энтузиазм, потому что если ты отлично знаешь все детали Rolls-Royce, любишь его и веришь, что это The Best! — у тебя будет энтузиазм.

То есть **экспертность** — самое главное! Следствие этого — энтузиазм. А если присутствует то и другое, то ты не можешь не быть умным! Даже если в обычной жизни ты просто-напросто БМ, бесплодный мечтатель.

Кстати, вот что интересно. Один и тот же человек может одновременно быть и умным, и глупым. В зависимости от того, в каком состоянии находится.

**Если ты в пиковом состоянии — а продажи только в пиковом состоянии нужно делать!** — ты умный! А пик, имей в виду, не возникает как-то искусственно; он — следствие того, что ты любишь и знаешь свое дело. Ведь это людям помогает.

У каждого, наверное, бывают в жизни моменты, когда человек входил в такое состояние и поражался: *ни фига себе — неужели это я?* Случалось с тобой хоть раз подобное? Думаю, да, и не однажды... А бывает и совершенно обратная ситуация, когда двух слов связать на можешь, все из рук валится. Бывало? Это ты точно не в пиковом состоянии находился.

Но там и там — это был ты, тот же самый, а не два разных человека. *Тот же самый человек, если он не на пике, вполне может быть не слишком умным, не находить решений и выходов даже из простых ситуаций.* Так что держи себя в тонусе, дружище!

### А КАК БЫТЬ В ТОНУСЕ?

Альберт Эйнштейн когда-то сказал интересную штуку: *сумасшедший — это тот, кто сегодня делает то же, что вчера, но ожидает при этом лучших результатов.*

Или примерно так — смысл такой. Я вспомнил об этом недавно, когда один мой несостоявшийся ученик заявил: хочу, мол, сначала денежек заработать, а потом потрачу их на то, чтобы у тебя, Алекс, в школе поучиться...

Логика — просто улет! Это все равно как если бы человек только-только взял в руки теннисную ракетку и заявил: *вот как заработкаю сейчас кучу бабла игрой в теннис, так и найду себе самого лучшего тренера!* Что ж ты зара-батаешь, парень, если совсем играть не умеешь? Заплати сначала хорошему тренеру — пусть научит тебя как сле-дует ракетку в руках держать.

Нет денег? Одолжи! Научись сначала правильно мыслить — **заработай на этих правильных мыслях** в сто раз больше того, что взял в долг. Отдай, скажи спасибо — и зарабатывай дальше! В свое время я именно так и посту-пил — одолжил денег и пошел к самому лучшему учителю по бизнесу.

Как ты сможешь заработать деньги, не зная, как их зарабатывать? Если хочешь получить больше, то должен делать иначе. Что? Как? Ты же об этом понятия не име-ешь! Ты ничего не заработаешь, если не станешь мыслить по-другому.

Без особых знаний люди умеют получать только ко-пейки! И дело тут не в количестве часов, которые ты от-паешь как вол — **можно быть самым трудолюбивым человеком, но оставаться нищим.**

*Есть только два варианта много зарабатывать. Первый — надо родиться гением, как тот же Эйнштейн или Моцарт. Или как Цукерберг, Чичваркин... Вот они — да, гении, а может быть, в прошлой жизни уже были миллиардерами. У них неосознанная компетентность, причем с самого детства — нюх, «чуйка».*

*Если не гений — все, тогда учиться, учиться и еще раз учиться. Только знания дадут деньги. Иначе так до конца дней и будешь копейки зарабатывать.*

**Не хочешь оставаться бедным, больным и несчастным — учись! Вот и будешь в тонусе.** Очень простой ответ.

## Инвестиции в апгрейд мозга

**Продавец — самый главный человек в компании:** он приносит деньги! На него все смотрят с ожиданием и надеждой, он всегда на сцене. Все остальные — подтанцовка, как бы красиво и солидно ни назывались их должности.

Чтобы продажи, бизнес и жизнь вообще были успешны, необходимо научиться правильно распоряжаться своим временем, инвестировать его. Смотри сам: *Творец поставил всех людей от рождения в абсолютно равные условия — подарил каждому по двадцать четыре часа в сутках. Персональную маленькую жизнь ежедневно!* Кто-то построил на этом подарке целое состояние — счастье, а кто-то профукивает его изо дня в день и жалуется, жалуется, жалуется на свои неудачи... Так как же правильно прожить эту маленькую жизнь — **куда вложить двадцать четыре часа?**

Самая главная инвестиция — это поспать! Это самое первое, даже важнее, чем учиться. Надо выспаться, иначе будешь полумертвый и толку от тебя не будет нигде.

Отминусуй от суток семь часов на сон — что останется? Тысяча минут бодрствования! От того, куда их денешь, и зависит, как сложится вся твоя большая жизнь.

Два-три часа ежедневно трать на то, чтобы выставлять мозги на новый уровень. *Вот самая выгодная инвестиция*

*времени — задать апгрейд мозгу!* Потрать на это минимум десять процентов — сто минут из тысячи. Потому что оставшиеся девяносто процентов времени — девятьсот минут! — ты будешь совершать какие-то поступки.

Если станешь действовать на прежнем, низком уровне понимания — результат получишь совсем маленький. *А если повысишь уровень понимания, результат будет существенно выше и, как следствие, значительно возрастут продажи.*

## На эмоциях! О вульвах в болоте

Теперь ты стал другим — вырос, продолжаешь расти, и предела совершенству нет. *На новом уровне по-новому будешь строить долгосрочные стратегии и иначе воспринимать повседневные рядовые ситуации.* Давай одну такую разберем вместе — с позиций возросшего понимания вернемся к теме энтузиазма и эмоций в работе с клиентом.

Конкретный пример работы с клиентом продавца моей компании. *Девушка предлагает лицу отличный продукт — обучение в Школе бизнеса. Теоретически все делает правильно.* Она уверена в качестве и высокой ценности продукта, очень эмоционально, аргументированно и убедительно рассказывает клиенту о том, какую пользу лично ему даст это обучение.

Клиент заинтересован, загорается, уже готов купить. Но проходит совсем немного времени — и он... пугается своего же первого решения! Начинает сомневаться, а то и совсем идет в отказ — пропадает, не отвечает на звонки. Пример не единичный. Что же происходит?

Эмоции, энтузиазм — искренний, а не накрученный — обязательные составляющие продаж. Но этого мало.

*Клиент должен получить полную, исчерпывающую, достоверную информацию о продукте. Да, в эмоциональной форме, но сама по себе суть предложения рациональна и конкретна.* Это, думаю, как раз всем понятно. Эмоция без сути — насыщенной конкретики — долго не работает, а сухую, безэмоционально изложенную суть вообще могут не воспринять.

Но даже самым правильным образом поданное предложение сработает далеко не во всех случаях. И это нормально — вопрос конверсии. **Золотое слово в бизнесе — «конверсия»!** Если ты все делаешь наилучшим образом: максимально эмоционально, максимально информативно, то конверсия получится во много раз выше. У кого-то двадцать процентов закрытия звонков в день, а у тебя будет двадцать четыре, тридцать два... Большее число потенциальных покупателей станут реальными.

Так что же все-таки происходит с теми, кто реальным так и не стал — хотел купить, но не купил? Совершенно банальная ситуация. Вы поговорили — человек подкачался твоим искренним энтузиазмом, поднял свой энергетический тонус. А потом? *Потом он вернулся в свою реальность, в привычную среду обитания: в деревню, в хрущевку, в нищету и убожество.* Что окружает большинство людей, которые на свою беду так и не стали нашими клиентами? Сплошной бардак — болото, вырваться из которого очень трудно. Живут они там... И что твой клиент?

*Скорее всего, он пойдет советоваться к каким-то родственникам или к друзьям, которые навсегда застряли на низком уровне и даже не пытаются подняться выше.* Триста долларов в месяц — предел мечтаний!

Накачиваешь его, поднимаешь над этим болотом: **ты можешь зарабатывать больше, ты можешь изменить свою жизнь!** Он загорелся: да, да, да! А потом вернулся в привычное окружение — раз! — и сдулся. Нет воли у человека. Не наш клиент, мои ему соблазнования.

Все сомневаются, но не все созрели. Одно дело помочь и поддержать того, кто уже почти готов — ты сделаешь для него благо. Но не надо дожимать того, кому не надо — не трать время впустую, оно дорого стоит. *Иди к тому, кто созрел или почти созрел. Всем большие пользы будет.* А тот что? — пусть себе и дальше пускает бульбы в своем болоте... может, там его счастье.

## РЫНОЧНЫЙ ПОХОД

Вооружившись до зубов пониманием, знанием и энтузиазмом, идем на рынок! *Знать состояние рынка нужно обязательно, иначе твои продажи превратятся в стихийную барахолку.* Что именно нужно знать?

Прежде всего — **сколько на рынке потенциальных клиентов**, интересующихся твоим товаром, а в перспективе тех, кто готов его приобрести. Дальше уже количество, как ему и положено, переходит в качество. Изучаем конкурентов и цены, прорисовываем сегменты рынка и схожие продукты... *Много чего делаем, но начинаем однозначно с клиента.* Потому что он главный. Даже главное продавца. Не придет клиент — не будет ни продавцов, ни продаж, ни тебя вместе с твоим бизнесом!

Итак, каков он, рынок? Сколько на нем потенциальных клиентов и не потенциальных, кто бы мог бы стать

клиентами, а с кем бесполезно работать... Все это и еще очень многое тебе желательно узнать и проанализировать заранее, а не спохватиться уже тогда, когда товар куплен и красиво пылится в витринах.

Хочешь торговать определенным продуктом? Так пострудись узнать, кто его у тебя купит. Наверняка же люди уже покупают этот продукт или что-то ему подобное — если, конечно, твое предложение не абсолютно уникально! И учти: *есть люди, которые это не покупали и точно никогда не купят — не рассчитывай на них, это доходный номер...* Переманивай у конкурентов тех, кто уже пользуется товаром и очаровывай, соблазняй тех, кто вот-вот созреет. Это и есть твоя целевая аудитория — твои любимые, самые любимые клиенты!

Пример — бизнес моего ученика, назовем его альтернативной медициной. Он хочет за компанию открыть в своем небольшом городке студию йоги. Что ему нужно обязательно узнать заранее? Для начала нужно ответить всего на один вопрос: *сколько человек в этом городке уже сейчас реально занимаются йогой?* Не дома перед компьютером, а ходят в специализированные студии, где кому-то платят за обучение?

Вернее, так: какое бы ты ни начал дело, ключевой вопрос будет всегда один и тот же — есть ли в этом смысл? Дальше уже детали. *Открываешь магазин — почему здесь и почему именно такой? Запускаешь сайт — как сделаешь его привлекательным для лиц? Если выберешь себе для бизнеса такую нишу, в которой два с половиной человека, и попробуешь на этом построить великую компанию, то, скажу честно, ничего не получится. Ни менеджмент, ни суперзвезды продаж, ни креативная реклама — ничего не поможет. Ни-че-го. Может, и начинать не стоит?*

Представь, что я лучший в мире учитель по ловле рыбы. Кстати, терпеть не могу рыбалку — бессмысленная, дурацкая трата времени... Так вот. Я тебя обучаю, и мы приехали к озеру на практическое занятие. А там на все озеро — всего две рыбы! Или вообще все рыбы, какие были, от чего-то передохли. Огромное озеро — и пустое. *Какой бы я ни был замечательный учитель, какой бы ты ни был талантливый ученик — что нам здесь ловить?*

Если нет потенциальных клиентов, нет рынка или он минимальный, то все бесполезно в этом бизнесе. Знания помогут человеку и в другом деле, но **сначала нужно выбрать рынок**. Совсем иное, если ты продаешь хлеб или молоко. Ведь практически все люди едят хлеб и пьют молоко. Как переманить их именно в твой магазин — совсем другой вопрос.

## Тяжела ниша? Зато своя

Практически уверен: с нишой для своего бизнеса ты определился давным-давно, задолго до того, как открыл эту книгу. Но все-таки давай о ней поговорим.

*Во-первых, ниши, которые мы выбираем, — это не всегда. А во-вторых, с чего ты взял, что сделал самый правильный выбор и что правильно им распорядился?*

Бог создает людей разными, всем не угодишь! Даже если будешь самым крутым на свете, все равно как минимум половина встречных тебя обкакает.

Купят товар как максимум вторая половина — например, пятьдесят миллионов из потенциальных ста. Многоувато, говоришь? Да нет, **нишу надо выбирать так, чтобы**

**в перспективе постараться охватить весь мир, и никак не меньше!**

Впрочем, есть одно исключение. Когда душа говорит: мне не важно, сколько денег и сколько потенциальных клиентов: я хочу тихо, в свое удовольствие, ручки производить или песни писать. *Я все-таки за то, чтобы не к логике, а к душе прислушиваться. Потому что в первом случае будет выбор ниши по расчету, а во втором — по любви.*

Любовь важнее денег, это я точно знаю! Но если ничего такого нет и ты выбираешь чисто рационально, то сконцентрируйся и определись: где есть миллионы потенциальных покупателей? А следующий шаг — стать лучшим! Иначе вообще нет смысла затевать бизнес.

Ниша — не просто то, чего хотят люди, а соединение того, что ты предлагаешь, с тем, чего хотят. И настоящий профессионал отлично это осознает. *В чем отличие профессионала от дилетанта? Профессионал четко сфокусирован. И ему не бывает скучно* — компания может сто лет заниматься выпуском одних и тех же ручек, постоянно улучшая производство и передавая его по наследству. Им это в кайф.

А что дилетант? Ах, ему, видите ли, скучно даже два раза подряд что-то сделать! Прыгает от бизнеса к бизнесу, как пьяная обезьяна по веткам! Одним поинтересовался, другим... Это понятно, допустимо на первом этапе, пока ты еще не нашел свое дело — пробуешь, выбираешь. Как ребенок, который ищет для себя вид спорта. Пусть пробует, но когда определится, будет заниматься — серьезно и сосредоточенно. **Фокус, фокус, фокус!** Только так.

Где много желающих на твой товар — там и ниша. Это рынок, и надо принимать его правила игры. *Если занимаешься визами или страховками, то у тебя же в офисе не*

*стоят холодильники, телевизоры или утюги на продажу.*  
Продаешь только свои продукты — и ничего больше.

Отлично, когда есть тысячи продуктов и услуг, а ты выбираешь из них один-два-три таких, которые взаимодействуют с друг другом. Но очень плохо, когда при этом потенциальных покупателей не миллионы — вот это плохо. *Даже если ты продаешь лучше всех, есть потолок, выше которого не прыгнешь*, — максимум пятьдесят процентов рынка, невозможно забрать больше.

**В любой нише можно заработать миллион!** Но только при одном условии — если тебе это очень нравится. Ты должен чувствовать, что это твое. Кто-то берет скрипку в руки, и это его любимое дело, кто-то в футбол играет виртуозно, а кто-то начинает производить те же ручки — и здесь он бог!

Предназначение у каждого свое, и не стоит искать ему рациональное разъяснение. Ведь когда ты влюблен, то твои друзья сколько угодно могут пожимать плечами: что он в ней нашел? А это твое, и у тебя нет сомнений! Чужое мнение просто ничего не значит.

Совершенно не важно, какая, например, сейчас мода. *Создавай или продавай то, что нравится — это твое предназначение, именно в нише по любви ты можешь стать очень богатым.*

## НА ТЕЛЕГЕ ИЛИ В РАКЕТЕ?

Мир вообще не стоит на месте — ситуация в экономике меняется стремительно, а порой и непредсказуемо. Сегодня твой товар был на пике популярности и спроса, а завтра он уже никому не нужен. *Нельзя расслабляться в благополучии — проиграешь!*

Имеет значение не только то, какой ты. Важно правильно выбрать поезд, в котором едешь. А если нужно — вовремя успей сделать пересадку, поменяй маршрут. Какая-то ниша падает, какая-то поднимается. *У Facebook, например, сейчас взлет — с каждым днем больше клиентов, а вот для строительных компаний настутили сложные времена.*

Нужно всегда помнить, что сама по себе **ниша** — это и есть твой поезд, а может, самолет или телега... Вот Facebook — это ракета! Там огромнейший рост происходит. Ты сам как личность можешь быть ракетой, а ниша у тебя может быть телегой. Или наоборот: ты — телега, а вот твоя ниша — ракета. Или же и ты, и она — поезда...

Вот что произошло у Стива Джобса и у Билла Гейтса? Они попали в нишу, которая на то время ракетой была. Сами-то они были «телегами», но о-о-о-очень талантливыми! Поэтому сама ниша быстро помогла им стать ракетами: и ниши ракета, и они ракеты. Марку Цукербергу всего-то чуть больше тридцати лет! Он был простым восемнадцатилетним парнем, когда начинал. Но он суперталантлив! Попал в нишу-ракету, и сам сейчас ракета! Просто не успел побывать телегой — незачем было.

Даже если ты очень масштабный бизнесмен, то есть потенциально способен построить компанию высокого уровня, но у тебя ниша телега — ничего не получится.

*Вот представь: Шумахер наконец-то выздоравливает и... попадает в какой-то там задрипанный колхоз, где есть лошадь с телегой. И вот садится Шумахер на телегу и начинает по привычке гнать! А старая кляча никак не реагирует... ну и что, что он Шумахер? Телеге и лошади это все равно...*

Серьезные страдания испытывают предприниматели, когда хотят построить что-то очень большое, но не могут найти быстро развивающуюся нишу. Которую, как мы с тобой помним, хорошо бы еще и полюбить!

Стив Джобс и Билл Гейтс «родили» компьютеры, любили их и развивали. Марк Цукерберг обожал копаться в сетях и выстраивать всякие схемы... Но они не остановились, сумели сделать свое увлечение мегабизнесом, а сами стали теми, кем стали — мировым эталоном успешности, образцом для подражания!

## ИСКУССТВО СОЧИНЯТЬ И ОРГАНИЗОВЫВАТЬ

**Бизнес — это искусство, творчество!** И даже не спорь со мной! Продажи — сольная партия в оркестре, вокруг которой строится все сложное музыкальное произведение.

А искусство — это что? *Придумать музыку, аранжировать ее, расписать партии для оркестра. Собрать коллектив музыкантов. Посадить, посмотреть на них внимательно. Знаешь, каким особенным, суровым взглядом смотрит дирижер на оркестрантов перед началом концерта?*

Чтобы они все сосредоточились, даже немножко испугались, чтобы боялись сыграть неправильно. Чтобы вдруг посреди исполнения кто-то случайно не выдал ложу —

должен быть не только страх ошибиться, но и какой-то пряник — обязательно...

*Организовать музыкантов, репетировать с ними, сговаривать их в одну команду, добиться наилучшего звучания произведения и продирижировать его исполнение.* Разве это не похоже на то, как работает бизнес?

Что такое **бизнес — то же самое: сочинять и организовывать**. Придумывать что-то и потом эти свои мысли воплощать в музыку действия. Заземлить их с уровня мысли — просто сделать идею реальностью. Все-все организовать, вплоть до мелочей и деталей: *купить билет, приехать, снять квартиру, дать объявление — да масса всяких-разных действий*. А для чего? Лишь для того, чтобы идея, которая родилась в голове, осуществилась.

Идея в музыке — это мелодия, которую записал композитор. Но если записана мелодия, а ее никто не сыграл, не услышал — какой в ней смысл? Наверное, есть немало симфоний, которые так никто никогда и не сыграл... идеи так и осталась в голове.

**Как и в музыке, в бизнесе не бывает творчества без технической работы.** Выполнять ее — это одна профессия, а организовывать — совсем другая.

Организация работы всего успешного бизнеса сродни искусству жонглеров — в маркетинге, продажах, производстве. Только жонглировать всеми этими шариками нужно не руками, а... языком: целый день разговаривать, договариваться. Причем маркетинг и продажи — «шарики» нападения, образно говоря. Энергетика у них совершенно иная, чем, например, у финансовых — вот это уже защита!

*У продавцов же вообще особая энергетика! Далеко не все любят и умеют продавать, да и научить этому можно не каждого.* Почему? Об этом мы еще поговорим подробнее.

## КТО ТАКИЕ «МЫ»? НЕ ЗНАЮ ЭТОГО СЛОВА!

Золотое правило бизнеса — **всегда кто-то за что-то должен отвечать**. Один. Конкретно. *Нет и не может быть в бизнесе «мы».* В моей компании это запрещенное слово! Мы отвечаляем за продажи — кто «мы»? Даже если есть всего два партнера, кто-то один из двух должен отвечать. Надо четко поделить обязанности, расписать ответственность. Один за продажи, а второй — за финансы, к примеру. Но нет такого понятия — «мы».

Об этом нужно железно договориться с самого начала. И только потом отвечать на все прочие важные вопросы. Как правильно выстроить организационную структуру? Какое взаимодействие должно быть внутри нее?

Хочу обратить внимание, что о структуре может задумываться та компания, которая уже прошла уровень выживания. Самый малый малый бизнес — это когда ты сам или вместе с женой барахтаешься, борешься, выживаешь. Поехал куда-то — купил — продал... Еще даже не возникает вопроса об организационной структуре — нет в ней смысла и надобности.

Там пока другие вопросы: найти нишу, потом решить, что и где купить подешевле, чтобы продать подороже. Просто делаешь это сам: купил-продал. Взял помощницу или даже двух помощниц — все равно пока никакой организационной структуры нет.

А вот дальше — *если ты хорошо покупал дешево и продавал дорого, то появляются деньги. Следом — желание построить настоящую компанию.*

Многих при этом мотивирует желание пассивного дохода: построить компанию, чтобы она зарабатывала, а я

мог ничего не делать. Вполне понятная мотивация. Она заставляет крепко задуматься: как же так теперь сделать, чтобы фирма покупала-продавала, давала мне деньги, только чтоб я в этом не участвовал?

## ДРАКОН С СЕМЬЮ ГОЛОВАМИ

*И начинается! Из малого малого бизнес поднимается вверх по ступеням. Вот уже уровень малый средний, малый крупный... Предприниматель приходит к пониманию того, что надо выстраивать организационную структуру. Он сам уже не справляется. Вначале берет просто помощников, оставаясь сам директором по маркетингу, директором по продажам, финансовым и ИТ...*

Он сам директор всему — как дракон с семью головами. Есть, конечно, помощник, даже два помощника — или три. Один в маркетинге помогает и в продажах, другой — в финансах, третий приходит на полставки ИТ ремонтировать.

И так хозяин «семь-в-одном» **сам всем руководит, во все вникает**. Эй, дружище, зачем ты это делаешь — *ты же собирался отдыхать и стричь бабло?*

Так может продолжаться только до какого-то определенного предела. Когда компания дорастает примерно до человек десяти-пятнадцати, хозяин понимает: *так работать уже просто неэффективно*. Постепенно он приходит к тому, что нужны начальники отделов.

## Дом, который построил босс

Если твой бизнес — дом, то комнаты — это отделы, из которых он состоит. У дома есть имя — название твоей компании. Нужно понять, сколько здесь комнат и какие.

Самая большая и шумная — конечно, **отдел продаж, он должен быть обязательно в каждом бизнесе!** А еще, само собой, отдел маркетинга, финансовый, ИТ и т.д. Может быть логистика, HR, производство. Такой себе получается неплохой, шести-семикомнатный домик.

Стоп! Но теперь же в каждой комнате надо будет наводить порядок! А ты уже не дурак и не хочешь сам за все комнаты отвечать. И вовсе не из-за лени.

*Так и должно быть — это единственный способ дать компании вырасти! Надо назначать хозяина каждой комнаты.* Вот это комната маркетинга? — ты хозяин! Комната продаж? — так, здесь ты хозяин! Назначаешь других людей, которые становятся хозяевами комнат. А сам руководишь ими и всем домом. Только так!

А дальше у тебя в компании может работать все больше и больше народу, но *ты по-прежнему будешь руководить пятым-шестью. Десятю от силы! Сколько бы ни росла пирамида бизнеса, число твоих прямых подчиненных не будет увеличиваться.* Ты удивляешься, как это один человек может управлять миллионом людей. А вот так, очень просто!

Правильно выстроенная организационная структура творит чудеса. Она должна быть обязательно, как Библия на столе у религиозного человека, а у военного, разумеется, карта. Оргструктура будет очень сильно тебе помогать. Только лучше не увлекайся раньше времени ее строительством.

**Побудь для начала подорванным предпринимателем!** Определись, что хочешь продавать и что покупать.

Можно, например, хотеть продавать бардовские песни, которые сам и сочиняешь в полуспящем состоянии... но какой же дурак станет их покупать?

Нет, и здесь, несомненно, возможны варианты. *Скажем, Джек Уэлч — величайший менеджер всех времен и народов — так у него вообще этапа предпринимательства не было.* Сразу стал большим менеджером в большой компании! Но это уже история для другой книги.



Глава 6.  
Сиамский близнец  
продавца



*Маркетинг — двигатель цивилизации!*

**М**аркетинг и продажи — близки и взаимозависимы, как ничто другое. Как сиамские близнецы. Попробуй только разлучить их — в муках умрут оба! Продажи без маркетинга зачахнут на корню, а маркетинг без продаж вообще потеряет смысл и цель существования.

### Почему FERRARI?

*Насколько успех продаж зависит от эффективного маркетинга? Думаю, на сто процентов!* При всем том, что есть еще и другие отделы, которые также работают на успех.

Если предпринимателю хватило масштаба личности, чтобы организовать сильный маркетинг, то он сможет сделать эффективными и остальные отделы. Маркетинг важнее производства. Потому что это **мост между бизнесом и клиентом!**

Маркетинг — это альтруизм. *Сначала думают о потребности, а уже потом появляется товар.* Таким образом, именно маркетинг является заказчиком товара или услуги. Отличный продавец не продает, а преподносит товар так, что его хотят купить. Он всегда видит больше, чем

покупатель. Умеет продвигать то, во что сам верит. Ведь *все хотят покупать, но не любят, чтобы им продавали*.

Я видел немало людей, у которых хватило мозгов сделать отличный товар или услугу. Но не хватило того, чтобы сделать маркетинг! *Отличный товар, хорошая услуга, но их никто почти не покупает, и бизнес не растет. Поэтому что человек не умеет преподнести*.

А вот людей, которые классно преподнесли бы свой товар и не смогли сделать все остальное — таких я почти не встречал! То есть **маркетинг — это самое сложное**. Уж если человек решил эту задачу, то все остальные он точно решит.

Не попадалось мне ни разу такое, чтобы был красивейший сайт, красивейшая упаковка, ты открываешь, а там дермо! Наоборот — бывает, и нередко: *очень качественная, вкусная конфета, но обертка никакая — вот с этим я сталкивался много раз*. И очень хотел бы встретить предпринимателя, который бы четко осознал, насколько важно для современных людей даже не что они покупают, а что они будут чувствовать, пользуясь этим!

Ведь не сам автомобиль Ferrari мне так сильно важен — не сам этот мощный мотор, шикарный корпус и комфортный салон, — важно то, **что я буду о себе думать, потому что купил Ferrari!** Что я стану чувствовать, что будут обо мне думать другие, как смогу похвастаться...

## С ПЕРВОГО ВЗГЛЯДА

В самом начале бизнеса вообще, конечно, не до того. Со всеми другие вопросы волнуют. *Как хоть что-то продать, как хоть что-то получить? Еще нет денег на рекламу, на дизайнеров, на преподнесение себя и своего товара. Не до этого пока — всему свое время.*

Но уж коль ты сумел преодолеть все трудности на старте, выжить и дойти до маркетинга — будь добр, отнесись в нему очень серьезно и уважительно.

Хотя будет неправдой говорить, что на самом трудном старте бизнеса, на этапе его выживания нет маркетинга. **Маркетинг есть всегда, и начинается он с самого начала.** Маркетинг и продажи — как инь и ян. Продукт — содержание, а маркетинг — форма. Чтобы хорошо продать, нужно хорошо преподнести.

Когда продавец рассказывает о товаре или услуге, описывает их — это маркетинг. Он возбуждает желание. Человек не отдаст деньги, пока ты его не возбудишь. У него должно пробудиться желание: «хочу этого!» Если ты хочешь iPhone — значит, тебя кто-то возбудил!

Просто сам уже и не вспомнишь, когда это произошло и как, но ты возбужден. *Ходишь такой — день, два, месяц. Вроде и не думаешь специально об этом, но постоянно замечаешь iPhone у кого-то в руках, слышишь, как он звонит... И тут еще какая-то мелочь обязательно срабатывает: сосед, сволочь, которого я ненавижу, уже купил iPhone, а у меня до сих пор его нет!*

В конце концов возбуждение доходит до пика, и вот ты **не выдерживаешь — идешь и покупаешь!** Это ощущение вокруг iPhone и есть маркетинг.

Естественно, такое состояние у клиента нужно формировать с самого первого момента. Просто в начале бизнеса оно создается пока на примитивном уровне.

### Ой, какие джинсы!

Ты выгодно купил партию дешевых джинсов в Китае — привез и начинаешь пробовать продать их подороже. Как только не описываешь, не расхваливаешь! Ой, какие джинсы: и удобные, и красивые, и модные, а как они на тебе сидят!

Описание преподносит покупателю *то, что джинсы дадут ему — это и есть маркетинг*. А сами по себе джинсы — просто товар, то, чем можно прикрыть задницу. Есть сами джинсы, и есть очень много всего вокруг них: эмоций, ощущений, ожиданий. Кому-то этот образ подходит, кому-то нет.

Или вот две машины — одна за пять тысяч долларов, а вторая за четыреста тысяч. Обе ездят, у обеих по четыре колеса. Зачем, казалось бы, платить больше...

У меня как-то было плохое настроение, захотелось его улучшить. Пошел и купил джинсы за две с половиной тысячи. Теперь каждый раз, когда их надеваю, вспоминаю: они ж две с половиной тысячи стоят! *Если чувствую себя не слишком уверенно, надеваю эти джинсы. И тут же появляется ощущение: таки да, я что-то из себя представляю!*

Хотя на самом деле джинсы как джинсы, ничего особенного. Вроде как золотая штучка какая-то на них есть... Да черт его знает, я не сильно понимаю в этом — но если бы цена, может, и внимания на них не обратил бы.

Но человек, который не в теме, невооруженным глазом никогда не выделит эти джинсы из массы других. Хотя те, кому надо, знают, сколько стоит эта вещь. Соответственно, они и меня оценивают в такой упаковке. Вот это очень интересный момент!

Образуется какая-то психология вокруг самого продукта: как это воспринимают я, а как другие. Сколько за это заплачено... Бывают такие товары или услуги, на которые поднимаешь цены — и их еще больше покупать начинают! Есть знаменитые бренды, которые никогда не дают скидок на свой товар. Никогда! *Предпочитают сжечь остатки коллекции, как только она хоть немного устарела. И это, кстати, тоже маркетинг!*

Разный бывает товар. К чему-то нет смысла лепить еще и бренд, чтобы это стоило дороже. Этот продукт просто покупается по своей цене. В каждом магазине есть такие вещи, когда покупатель смотрит не на бренд, а только на цену. *Соль, сахар — не особо важно какого они бренда, а вот кофе — уже важно.* Поэтому прежде всего вникни, что ты продаешь и **можно ли отличиться за счет бренда**.

Если это те же джинсы — точно можно! Они есть и за пятьдесят, и за пятьсот, и за пару тысяч долларов — по большому счету, те же джинсы.

Может, подороже чуть-чуть, если по себестоимости. Да, наверное. У обычных Levis, например, себестоимость — пять долларов, а продают их за пятьдесят. А у тех, которые я за две с половиной тысячи купил, себестоимость может быть тридцать, не выше. Но в любом случае там идет сумасшедшая накрутка за счет маркетинга.

**Это искусство, которое стоит больших денег** — нужно суметь так прикрепить эмоции к товару, чтобы человеку захотелось его купить за любую цену!

## ИСКУССТВО ОПИСАНИЯ

Как сделать так, чтобы потенциальные покупатели захотели купить именно твой продукт, а не такой же, но у конкурента? Вот в этом-то и состоит искусство маркетинга — **искусство описания**. Как описать: словами, визуальными образами — видеокартинкой или аудио, голосом, цветом... Всеми возможными способами повлиять на пять органов чувств. **Чтобы клиент очень сильно захотел твой товар или услугу, выделил их из общего ряда**, решил: это — лучше, чем то!

На рынке сейчас практически нет товаров без конкуренции. *Как только что-то становится популярным, покупающим, рядом моментально возникают конкуренты.*

И еще совсем не факт, что ты устоишь рядом с ними — даже если был самым первым. Твой товар лучше? Прекрасно, но этого мало. Нужно суметь это доказать в соревновании описаний. Чтобы победить здесь, надо иметь и супертовар, и супермаркетинг. Если же только товар будет супер, при нулевом маркетинге — пиши пропало, твоя компания не выдержит конкуренции и перестанет существовать. Если только маркетинг супер, а товар — так себе, компания может выжить и даже расти.

Главное, чтобы товар был не совсем дерзковатый, а так — хотя бы на четверочку и даже, может, троичку — пройдет. Пипл может схавать... Хотя и этот «успех» — только до определенного момента. С таким подходом к своей репутации *фирма долго на плаву не продержится* и уж тем более не достигнет больших результатов.

А вот если и товар отличный, и маркетинг на высоком уровне — компания будет не просто существовать, а расти

и процветать. Но и здесь нельзя ни на минуту забывать о конкурентах — их много, и они будут стараться не меньше, чем ты.

**Зарабатывай дополнительные баллы качеством и количеством услуг.** Все это, капля за каплей, плюсуется к твоему позитивному образу и постепенно формирует у клиента ощущение: покупать надо здесь!

### СУБЪЕКТИВНОЕ МНЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА

**У рынка всегда есть субъективное мнение по поводу каждого товара.** Откуда берется это мнение? Складывается из деталей: то, что увидели от тебя; то, что услышали от соседа, потрогали, пощупали... И еще есть тысячи нюансов: цвет, логотип, текст, аудио, видео, улыбка продавца — все просто перечислить невозможно! В совокупности это и есть маркетинг.

Почему покупают какие-то джинсы за две с половиной тысячи долларов? Потому, что они смогли создать субъективное мнение о том, что это круто — что джинсы дадут то ощущение, которое тебе необходимо. Предприниматели обычно сфокусированы сначала на товаре, и это правильно. Первый вопрос, на который надо ответить: что продавать?

А дальше все уже зависит от масштаба личности — от способности думать о мнении каждого клиента и формировать его. *Маркетинг — управление мнением внешнего мира по поводу конкретного товара или услуги.*

Бизнес вообще — это прежде всего сам продукт, которым надо постоянно заниматься и совершенствовать его.

*А качество — тоже субъективное, относительное понятие. Для меня, например, всегда все плохо, я ведь знаю: можно сделать лучшее.*

Каждое утро составляю себе список на день: что еще и как конкретно можно улучшить. А заодно перечитываю другой список: чего я уже достиг. Это, кстати, надо обязательно делать — для баланса. Иначе станешь ходить угрюмый и недовольный непонятно чем.

Таким образом я реализую свое мнение о продукте, который произвожу и продаю. А еще есть мнение о нем человечества. **Продукт и мнение о нем — вот две составляющие бизнеса.** Этим в целом и определяются продажи. Причем у каждого человека мнение может быть разным — и совсем не обязательно хорошим. Может и так быть, что продукт — супер, а мнение о нем плохое. Недоработка маркетинга, однозначно!

Успех бизнеса (и я это прекрасно знаю) в том, чтобы *каждый день сам продукт становился все лучше и лучше, и параллельно, одновременно должно становиться все лучше и лучшее среднее мнение о продукте.* Я над этим работаю постоянно.

Среднее арифметическое мнение измерить ничем невозможно, нет такого прибора. Но оно есть, и я изо дня в день стараюсь его улучшить — хотя бы чуть-чуть! *Мнение — штука динамичная, оно быстро меняется.* То ухудшается, то улучшается, от многих факторов зависит. Работа с ним — это работа с репутацией, а что может быть ответственнее?

Каким образом это делать? Запомни формулу **ДБЧО** — **дать больше, чем ожидают** — и старайся всегда ею пользоваться. Человек получает больше, чем ожидает, видит это, ему нравится. Мнение улучшается!

*Бизнес растет вместе с тем, как растет мнение людей о товаре или услуге. Чтобы таких людей становилось больше, зависит от размещения рекламы, а все остальное — дело маркетинга. Одно скажу совершенно точно: чтобы мнение росло, надо пахать, пахать и пахать!*

### СОВЕТ ДА ЛЮБОВЬ!

Реклама — еще не маркетинг. Она позволяет только прикоснуться, дотронуться до клиента. Чтобы обратил внимание. Обратил? Вот тут-то и вступает партия маркетинга!

*Идет по улице красивая девушка — улыбается, по сторонам не смотрит. Тебя не замечает. Подходишь ближе и окликаешь: девушка! Оп, обернулась, увидела — можно начинать маркетинг. А вот это: «девушка!» — это и была реклама, можно было еще за плечо потрогать, только легонько, аккуратно.*

*Свадьба — это продажи, если так далеко, конечно, у вас дело зайдет. А семейная жизнь — взаимоотношения с постоянным клиентом. Будет он удовлетворен, проживете вместе долго и счастливо, а не сможешь этого добиться — ну что ж, разведетесь.*

Можно уточнить. Грань между рекламой и маркетингом местами очень зыбкая. Размещение рекламы — это еще не маркетинг. Но с того самого момента, когда человек начал смотреть твой рекламный ролик, у вас создаются уже другие отношения.

В этот момент у твоего потенциального клиента начинает подсознательно формироваться мнение о том, кто ты и что предлагаешь. Но чтобы этот процесс пошел, он как

минимум должен сначала узнать о твоем существовании! *Дотронься до клиента, окликни, обрати на себя внимание. Вот для этого и существует реклама. Кстати, ее придумывание, сам текст, визуальный и звуковой ряд — тоже маркетинг.* Понимаешь почему?

Итак, формируется мнение. И если оценка будет высокой — на семь-восемь или даже десять! — клиент примет решение попробовать то, что его заинтересовало. У него есть в кармане деньги. Но сами по себе они, как известно, счастья не приносят. Их нужно умно обменять.

**Каждый человек хочет потратить свои деньги** не просто так, а приобрести на них что-то хорошее. Постарайся его не разочаровать!

## МНЕНИЕ ЕСТЬ — ТОВАРА НЕ НАДО!

Маркетинг никогда не заканчивается. И работа по улучшению товара или услуги (это прежде всего на мнение влияет), и то, что об этом думают и говорят другие люди, прежде чем купили, и после того как, и вместо того... Все это — маркетинг! И даже если мнение о твоем товаре или услуге очень высокое, успокаиваться на том не стоит.

Почему компания Apple на таком подъеме, а Nokia чуть не обанкротилась? *Потому что первые очень заботились о формировании мнения, а вторые пустили это дело на самотек.* Этот совсем не значит, что Nokia плохая. И цена у нее более доступная.

Просто покупают всегда то, о чём думают лучше. А цена здесь играет далеко не первую роль — **если человеку очень хочется, то он найдет на это деньги.**

И цена — тоже часть маркетинга. Человек оценивает все в совокупности, прежде чем совершить покупку: качество, престижность, свои ощущения, стоимость — и очень много других факторов, вплоть до цвета и упаковки. Поэтому бизнесмен, который заботится о репутации и успехе своей компании, обязан непрерывно заботиться о всех этих аспектах. Он понимает: **мнение о товаре важнее, чем сам товар!** При плохом мнении даже великолепный товар не купят никогда. Хотя и товар, безусловно, влияет на мнение. А наоборот — нет!

Кто такой мошенник и аферист? Это человек, у которого есть супермаркетинг, а товара может не быть вообще! Ну, или самый-самый поганенький... И он продает, дурит людей по полной программе. А те — покупаются, отдают деньги и только потом спохватываются, что ничего же на самом деле не купили.

*Аферист создал мнение, получил за него деньги, но ничего за эти деньги не дал. Вот она — сила маркетинга! К сожалению, большинство начинающих предпринимателей даже не понимают, о чём я сейчас говорю.*

Показателен в этом смысле *пример компании Hyundai, автомобили которой еще недавно плохо продавались — это не Ferrari, понятное дело, но вполне сносные машины*. Однако мнение сложилось таким образом, что Hyundai воспринимали на уровне Лады Калины — в мировом смысле. Что делает руководство компании?

Приглашают крутейшего маркетолога, платят ему миллионы или даже десятки миллионов долларов и ставят задачу: изменить общественное мнение в свою пользу. Он посчитал бюджет — расходы Hyundai на рекламу и его гонорар составили триста семьдесят миллионов, компания с этим согласилась. На то, чтобы изменить мнение,

ушло три года — такой процесс быстрым не бывает. Сегодня Hyundai покупают значительно лучше.

Это тот самый случай, когда сам продукт не столь важен, а мнение рулит! *Они могли бы сколько угодно биться над повышением качества продукции, вложить в это несопоставимо большие деньги и выпустить машину даже круче, чем Mercedes!* Но это ситуацию бы не изменило. Люди решают: покупать или не покупать. А люди сочли, что Hyundai не может быть Mercedes.

Изменить ситуацию мог только гений — суперпрофессионал, который уже делал нечто подобное с другим брендом. Он называет свою сумму и берется работать с мнением людей. *С чего начал этот гений-маркетолог? С того, что попросил показать ему, насколько действительно хороши Hyundai нового поколения.* Такой человек должен сам поверить в то, что делает, иначе практически невозможно добиться высокого результата. Продавец, который не верит, не сможет продать даже отличный товар.

Специалист подобного уровня — достаточно богатый человек, он не так остро нуждается в деньгах, чтобы браться за какую попало работу. Но маркетолог для начала сам убедился, что Hyundai — отличная машина, а потом загорелся идеей донести эту мысль всему миру. *Чтобы миллионы людей согласились с его мнением и изменили свое отношение к Hyundai в лучшую сторону.* У него получилось!

Труд такой дорогостоящий. *Сформировать мнение людей — это потянет на сотни миллионов долларов, и изменить его — не дешевле.* Если есть такие бренды, как Apple, которые имеют отлично сформированное общественное мнение, можешь быть уверен: на это потрачено было очень много труда, денег и времени. Влезть в голову к людям — это не просто и не быстро. Они скептичны и не так легко

отказываются от своих предпочтений. Тем интереснее эта потрясающая работа — **манипуляция общественным мнением!**

### ЭТО ПРОСТО НЕПРОСТАЯ РАБОТА

При всем при том  *рядовой маркетолог совершенно не обязательно должен быть суперзвездой*. В описанном выше случае — да, с задачей такого масштаба справился бы только гений! Но на каждую компанию гениев не напасешься, и платить им — не всем по карману. Тысячи хороших маркетологов, работающие в бизнесе — это самые обычные люди, только здравомыслящие и креативные.

А в своей компании **ты и сам обязан разбираться в основах маркетинга**, потому что заинтересован в нем больше, чем кто-либо другой. Если, конечно, ты не владелец Hyundai и не готов выделить несколько сот миллионов гению-манипулятору. Кто был главным маркетологом в компании Apple? Стив Джобс! А тот, кто считался главным маркетологом, был на самом деле просто его замом.

Маркетинг — настолько важная штука, что он не мог это делегировать. Абсолютно все разработки приносили на согласование, и он говорил: красиво, пойдет. Или: надо доработать, или: никуда не годится! А иногда злился так, что швырял об стенку принесенные бумажки: как вы вообще можете такое кому-то показывать?

У тебя хороший вкус, и ты можешь на себя в этом положиться — вот и прекрасно. *Курируй работу маркетолога лично, это самое правильное*. Поставь задачу, объясни, потом посмотри уже сделанное, поправь, снова посмотри...

У меня, например, сейчас сильный дизайнер работает, он мне недавно показал одну штуку. Спрашивает: ну как? Говорю: не нравится! А что не нравится, не знаю! Не могу объяснить. Ты — дизайнер, иди и придумай еще какие-то варианты.

За день до этого мы вместе смотрели другую его работу, и там я четко, до мелких деталей рассказал, что и как переделать — и объяснил почему. А теперь он спрашивает, что конкретно переделать. Не знаю... Очень тонкая это штука. *Вот походил по главному магазину Louis Vuitton в Париже, пять этажей — мне все нравится, каждый миллиметр!* И тоже не могу объяснить словами, что именно нравится, хотя я хорошо понимаю, сколько труда и опыта стоит за этой потрясающей внешней простотой. Какие таланты, какие деньги...

Что вообще главное для маркетолога, как думаешь? Это даже не маркетинговый опыт, а глубокое природное чувство красоты! *Он должен видеть, чувствовать разницу между красивым шрифтом и некрасивым, между «совком» и фирмой. Его просто физически должно коробить от пошлости или банальности!*

Вот такого человека тебе нужно найти. Хорошими маркетологами чаще становятся женщины — у них от природы лучше развито чувство вкуса. Но все равно **задачу должен ставить ты сам как хозяин**. Следовательно, нужно понимать, что действительно на данный момент необходимо для раскрутки твоего товара.

К примеру, нужно изготовить партию листовок, чтобы раздать потенциальным покупателям. Какими они должны быть, чтобы не выбросить деньги на ветер? Качественная полиграфия стоит недешево. *Да, можно прилично сэкономить — напечатать серенькими буквами на серенькой*

*бумажке: продается то-то и то-то, там-то и там-то.* Но тогда это точно будут выброшенные деньги!

Надо сделать красивую листовку. Настолько красивую, чтобы она буквально излучала энергию! Изготовить такую может только классный дизайнер, а не какой-нибудь недоучка за копейки. И телевизионная реклама должна быть только самого высокого уровня — ролик, сделанный настоящими профессионалами, которые понимают, что такое действительно качественная картинка, хороший звук, выгодный ракурс. Там очень много важных нюансов.

А сделаешь что-то неправильно — не просто зря потратишь деньги, но и можешь очень сильно навредить сам себе! *Пипл, который «хавает», будет смотреть — и даже не заподозрит, сколько души и мастерства, сколько денег вложено в этот ролик!* Только человек, который сам что-то создавал, способен оценить реальные затраты на один только рекламный ролик, который реально будет работать. А что пипл? Пипл только хавает...

В массе своей людям и не нужно этого понимать — нет такой задачи. Они только потребляют готовое: смотрят, слушают, покупают, едят. Но у бизнесмена, который нацелен на созидание, должна быть такая задача! Он обязан понимать, что за чем стоит. Из моего опыта: *открывая бизнес, многие совершенно не осознают, что стоит за тем, чтобы маленькую компанию превратить в большую.* Сколько труда, усилий, рекламы — как вообще все это делается...

Очень хочу вдохновить тебя на то, чтобы ты задумался! Тогда начнешь не бесплодно мечтать о чуде, а продуктивно размышлять: что конкретно тебе необходимо сделать. Говорю об этом с моими учениками не просто так, а потому что знаю: это не случайные люди, **каждый может построить большую компанию. Каждый!**

Но я, к сожалению, знаю и другое: *построит только один из тысячи, а остальные девяносто девяносто девять ничего не создадут*. Потому что так и не поймут главного: строить надо не из кирпичей, а из хороших мнений. У очень многих людей должно сложиться хорошее мнение о твоей компании — тогда она станет расти! Маркетинг нужен всегда, но в каждом конкретном случае он работает по-разному.

## ШИРЕ КРУГ!

Мы живем в *замечательное время — просто рай для предпринимателей!* Знаешь почему? Вот сделал ты что-то красивое — в твоем понимании — и тут же, моментально, запустил в Интернет. А уже через несколько часов видишь реакцию клиентов. Я вот недавно изменил одну посадочную страницу — новый классный дизайн, самому очень понравилось. За несколько часов конверсия выросла с сорока процентов до сорока пяти! Это такое удовольствие — сразу видеть реакцию на то, что ты сделал лучше.

Пока не было Интернета, мы буквально тыкали пальцами в небо. Красиво — некрасиво? А может, это нравится только мне и никому больше. А может, и не работает оно вовсе... Попробуй пойми! Теперь же **и понять, и измерить все это можно быстро и точно**. Если у тебя до сих пор нет бизнеса в Интернете, он должен появиться — срочно, сейчас же! Иначе ты рискуешь оказаться вообще за бортом бизнеса.

Можно ли в этот виртуальный мир, куда-то в мировую Сеть, вкладывать душу? Можно и нужно! Но мощная

энергия, которую выплескивает автор, работает только в том случае, если она целенаправленная, имеет четкую точку приложения — бьет в десятку! *Когда работаешь над маркетингом, нужно массу энергии вложить — но во что? В улучшение мнения всех, кто уже знает о тебе.*

И параллельно еще есть *реклама — чтобы больше людей о тебе узнало*. Отличные рекламные агенты те, у кого о тебе хорошее мнение, им хочется этим поделиться. Так растет круг клиентов — и потенциальных, и уже ставших покупателями.

## ТЕХНИКА СОБЛАЗНЕНИЯ

Соблазнить до такой степени, чтобы очень захотелось купить — вот главная задача! *Маркетинг — сильное, качественное соблазнение*. Соблазнить — это не значит обмануть и бросить, ни в коем случае. Тебе это не надо и покупателю не надо — вы оба хотите долгой и счастливой совместной жизни. То есть можно соблазнить и обмануть, а можно соблазнить и не обмануть.

У тебя есть же мнение какое-то о себе? У каждого человека есть! Так вот, обмануть — это выставить себя в лучшем виде, чем ты есть на самом деле. Это манипуляция.

*Соблазнять и приукрашивать — это манипуляция*. А вот соблазнить и показать себя таким, как ты есть, значит... *вытащить из себя — себя же!* Что я имею в виду? В каждом из нас, где-то глубоко внутри, заключено очень много замечательных вещей и талантов. Они есть у тебя, а ты большинством из них так ни разу за всю жизнь и не воспользовался. Обидно же!

**Каждый человек — гений**, но просто он это из себя не вытащил. Так вот, когда ты занимаешься маркетингом, то вытаскиваешь из себя массу замечательных штуковин, о существовании которых, может, и подозревал вовсе! Самореализуешься. Содержание материализуешь — переводишь в форму.

*Зачем ты приукрашиваешь — это неэтично и глупо. Поройся в собственных закромах, там все есть. Просто надо немного поднапрячься, чтобы это вытащить на свет божий.* Очень полезное занятие этот маркетинг!

Соблазнение вообще очень хорошая штука, потому что продвигает цивилизацию вперед. *Залог прогресса — постоянное желание понравиться, предстать в лучшем свете.* Когда концентрируешься на лучшую свою часть, то начинаешь прогрессировать. Цивилизация развивается и расстет таким образом.

**Сначала покажи себя немного лучше, а потом стань таким!** Можно подтянуться под красивый образ, созданный дизайнером. Я это понял в 1995 году, когда купил BMW. Тогда тяжело финансово было приобрести такую машину, но мне интуиция подсказала: надо напрячься и купить! И это было правильное решение. Потом ездил и чувствовал, как растут внутренне. Я подтягивался под машину, она уже как-то обязывала себя вести определенным образом, говорить и выглядеть на ее уровне.

Когда делаешь хороший дизайн, то и сам под его влиянием внутренне больше растешь. Потом нужно сделать и внешний дизайн чуть-чуть лучше, чем внутренний.

Вот в чем гениальный смысл: *внутреннее будет стремиться за внешним! Одна нога делает шаг вперед, а вторая следом обязательно подтягивается. И так снова...* Форма и содержание. Продукт и облазнение.

Чем соблазнять? А тем, что ты материализуешь содержание. Вот как сделать классную фотографию? Найти ракурс, под каким-то углом удачно человека снять, в определенной ситуации, чтобы показать *The best of him* — то есть лучшее. Это лучшее есть на самом деле, ты ничего не выдумываешь и не приукрашиваешь!

В каждом продукте, как и в каждом человеке, есть лучшее и худшее. Маркетинг просто говорит о самом лучшем и не показывает худшего.

## ПРАКТИКА

### *Фото на обложке*

Начни с себя, когда рекламируешь свою компанию. Представь себя фотографом, который делает триста снимков и выбирает лучший. Вот делаешь рекламный ролик о себе любимом: снимаешь видеоряд, пишешь текст, подбираешь музыку. Ни в коем случае *не обманывай, но найди то самое лучшее, что в тебе действительно есть*. Пообещай что-то. Очень часто *обещания поднимают человека на новый уровень*. Он сам, может, и боится, но ведь уже пообещал — значит, придется делать!

Роскошная фотография, которую ты видишь на обложке глянцевого журнала, — лишь одна из фотосессии в сотню снимков. *А то и триста, четыреста, пятьсот фото делают, чтобы только одно-единственное получилось.*

Но это же не обман, просто та фотография — лучшая. **Маркетинг — умение вытащить лучшее из того, что у тебя есть.**

И это честно, потому что фото твое, не чье-то там. Ты же когда встречаешься с девушкой, тоже демонстрируешь

себя в наилучшем виде. А когда начинается семейная жизнь, там уже нужно показать всего себя, целиком. Гораздо больше, чем на первом свидании. Если ты видишь, что отношения серьезные, то начинаешь рассказывать и о недостатках. Показываешь себя всего, потому что это уже очень ответственно. Ты же не хочешь, чтобы твоя невеста вышла замуж за малознакомого человека?

Соблазнение одинаково происходит в бизнесе и в отношениях, все очень похоже. Главная задача — возбудить интерес, чтобы тебя захотели больше.

Но вот дальше в бизнесе уже события развиваются не так, как в семье. Здесь всегда показывают только лучшее. *Но если это лучшее очень уж сильно отличается от худшего, то клиент разочаруется и уйдет от тебя. Развод!*

## Суть и сила

Посмотри рекламу iPhone. Его ведь тоже в самых лучших ракурсах презентуют, и это целое искусство. Но покупатель iPhone в нем не разочаровывается. Вот так и должно быть. В этом — суть бизнеса, и очень важно ее понимать.

*Самое первое в маркетинге — в нем должна быть суть, духовный стержень. Дальше придется постараться, чтобы эту суть выразить — красиво, ярко, понятно, чтобы запечатлило и запомнилось.*

Поручи такую важную задачу людям творческим. Поэты, художники, дизайнеры это делают хорошо. Так пускай они и выражают в своих художественных образах эту самую суть. А вот найти ее и сформулировать — это только твоя задача.

Чей бизнес? Твой! Но даже если ты очень силен в сути, то все равно сам не справишься, не надейся. Для баланса рядом нужен кто-то надежный, но противоположный тебе. *iPhone — вот суть Стива Джобса. А сила Стива Джобса заключалась в том, что он собрал классную команду из троих человек.* Почему Apple такая успешная компания? Потому что те, кто у них хотя бы раз купил что-то, приходят покупать еще. Появляется новый продукт, и они снова приходят покупать!

Если покупка была только одна — получается несерьезно: вроде как мелкая сделка со спекуляцией. **Настоящий бизнес — когда покупают постоянно.** Станут постоянно покупать в том случае, если ты хорошо соблазнил.

Купили, получили удовольствие, а потом снова за ним же и вернулись. *У тебя самого наверняка есть продукт, которым ты пользуешься постоянно и с удовольствием? Он же тебя удовлетворяет каждую секунду, дает энергию от пользования.* И ты счастлив: те деньги, которые за него заплатил, были суперинвестицией!

## ДИЕТА ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ

Задача маркетинга — **дать много, но обязательно так, чтобы захотелось еще больше.** Ты человеку дал слишком много, и он теперь удовлетворен, сыт, его в сон клонит. Уже не хочется ничего. Был голодным — всего хотел! Потом нажрался от пузга и даже про запас, особенно если тебе бесплатно дали. Нет, это не наш метод! *Мастерство маркетинга и бизнеса вообще в том, чтобы человека а) нахормить и б) чтобы он еще больше захотел.*

Почему решили, что общество потребления — это плохо? Это очень хорошо! Когда человеку хочется все больше и больше, это просто отлично.

*Ведь чтобы реализовать желания, нужно трудиться, отдавать энергию — что-то создавать, продавать... и еще неплохо бы что-то из себя представлять.* То есть вроде бы просто клиент стремится к дорогой машине, но чтобы ее получить, ему нужно стать другим человеком!

Умники некоторые говорят: неужели не могли один iPhone четвертый сделать, чтобы все его купили, а потом сели на печь и ничего больше не делали? Чтобы не пришлось работать — зарабатывать деньги на iPhone пятый... *Ну уж нет! Нужен и шестой, и седьмой, и дальше... Иначе, без желаний и устремлений, без стимулов, жизнь превратится в теплое скучное болото. Я категорически против!* Работать — значит создавать что-то хорошее для других людей. **Деньги же не врут** — ты знаешь это выражение. Создашь плохое — никто не купит.

## ПРАКТИКА

### *Ты еще не iPhone*

Моя ученица в ВШУ — в самом начале пути в бизнесе, и ее ситуация будет интересна многим другим таким же начинающим. На этом этапе выделять и измерять отдельно маркетинг еще рано. *Далеко еще до маркетинга! Он пока внутри продаж.* Если и ты недалеко ушел от старта — то **продавать, продавать, продавать** — вот сейчас твоя главная задача.

Каким образом — да это не важно! Насилием, уговарами, хитростью — не имеет значения. *Ты еще не iPhone,*

*чтобы заниматься только соблазнением, а не продажами!*  
Будет у тебя продукт такого уровня, и к тебе сами потянутся люди — толпами, и сами все раскупят.

А пока измеряем с ученицей ее ситуацию по продажам по десятибалльной системе. По ее мнению, на тот момент, когда она ко мне пришла, внимание к продажам можно было оценить на три, а сейчас — та же оценка, ничего не изменилось. Внимание: категория не теоретическая! Измерять его надо только действиями. С тех пор продажи не только не выросли, но даже упали. Ищем причину.

А не надо мудрить, все очень просто. Чтобы удержать продажи на месте, а тем более — чтобы их поднять, нужно было уделять внимания большие и большие с каждым днем. Нельзя тормозить, останавливаться на том же уровне.

*Конкуренты не стоят на месте, а их у девушки много. Вот они и пооткусывали кусочки рынка в свою пользу. Пока понемногу — там, сям... Но это уже тревожный звонок. Конкурентам палец в рот не клади — возле позвоночника откусят!* Вот и откатились у нее объемы продаж, хотя внимания к ним вроде бы не стало меньше. Сама виновата и сама это понимает.

Расспрашиваю подробнее: может быть, ты все-таки немного отошла от продаж и слишком увлеклась чем-то другим? Структурой, например — операционкой, которая к маркетингу никакого отношения не имеет. Потому что вижу по показателям: структурные, организационные вопросы стали лучше. Это понятно: уже пошло меняться бизнес-мышление, это повлияло на действия — улучшились управленческие умения. Захотелось попробовать их на практике.

Прекрасно, замечательно, но **маркетинг тем временем стоял на месте!** А на том этапе маркетинг, даже не

выделенный пока в отдельную категорию, намного важнее для продаж, чем управлена чество. Управленческие моменты станут главными, когда у тебя будут работать сто тысяч человек, которых надо правильно организовать. Или хотя бы сто — но не два-три, как сейчас.

Сейчас вполне можно руководить, как говорится, на арапа — ух! — вот так... Стукнул кулаком по столу — и пошли расти продажи! Многие начинающие так и справляются — криками, матами, другими рабоче-крестьянскими методами. Они инстинктивно чувствуют: это дает деньги — ну и зачем тогда морочить голову с каким-то маркетингом? Но такие бизнесмены никогда не вырастут выше шарашкиной конторы из пяти человек. Дальше все просто развалится — нельзя тычками и матюгами эффективно управлять коллективом.

На этом уровне бизнеса маркетинг и продажи должны занимать восемьдесят процентов твоего внимания, а оргструктура — только двадцать. Успеешь еще! Позже доберешься и до них, рано пока этим увлекаться.

Доля внимания продажам на каждом этапе разная; чем меньше бизнес — тем важнее продажи, потому что они дают прибыль. Не разбрасывайся вниманием — все сразу не охватишь. Фокусируйся на продажах, они сейчас главные. И помни о формуле: **фокус + скорость = результат**. Отлично работает!

Глаөдъ 7.  
Ҳадо гол!



*Сонный, вялый, скучный человек  
просто не способен продавать.*

**Н**ет такого бизнеса, в котором не было бы магазинов—пускай они и называются совершенно по-разному, но работают по одинаковым принципам. Продажи—это лидерство. Бери инициативу в свои руки: четко, конкретно, без лишней лирики и предисловий! Ты обязан знать все о своих продажах наизусть, как азбуку или таблицу умножения. Не знать свои продажи—все равно что не знать имени своего ребенка!

### Когда идет пиковая масть

Люблю продавцов! Это понятно, они—самые главные, это они приносят реальные деньги, вокруг них вертится весь бизнес. Но дело не только в этом. **Продавцы—необычные люди, они талантливы и переполнены энергией!**

Сонный, вялый, скучный человек просто не способен продавать. Какие вообще могут быть продажи, если он не притягивает к себе клиентов, как магнит?

Плох тот хозяин, который нагружает своих продавцов всякой попутной ерундой, вместо того чтобы просто дать им нормально работать. *Заполнение заявок и вороха других*

*бумажек, выполнение кучи бессмысленных поручений — вся эта ерунда отнимает массу времени, когда продавцы отлично могли бы продавать. Делать то единственное, для чего они и предназначены.*

Это же элементарно: просто взять и нанять помощников, которые будут вбивать всю информацию в компьютер и которые работают совсем в другом эмоциональном состоянии, чем продавец. Потому что **продажи — это пиковое, и только пиковое состояние!** Если ты не энергичен, не притягиваешь к себе клиентов — то у тебя и не купят. Или же купят очень мало.

Если продавец то и дело переключается из состояния в состояние — из продаж в оформление заявки и обратно — он теряет свой настрой и кураж. А потом бесполезно пытается работать с клиентом, оставаясь в том же вялом состоянии оформления заявки. В чем смысл? *Заявки и обе-зъянки могут заполнять. Там вообще ума не нужно — шестиклассника вполне можно посадить на такую работу.*

## ГОРЕТЬ НА РАБОТЕ!

**А чтобы продавать, нужно гореть.** Иначе не заразишь клиента желанием — ощущением пользы, которую он получит от покупки. Тысячи людей могут заполнять заявки, но только десятки — продавать. *Самое главное в бизнесе — это продать! Только после продаж ондвигается вперед.*

**Гол! В нем вся энергия и смысл футбола.** Ради него напряженно тренируется команда и работают десятки, сотни ее помощников. Так давайте соберем нападающих и поставим их гладить всем трусам перед матчем — должна

же форма аккуратно выглядеть? Или посадим форвардов в кассу, билетами на футбол торговать — должен же кто-то этим заниматься! Продадут все билеты — а потом пускай бегут голы забивать...

Зачем все это? *Сильный, энергичный продажник, который может заразить, убедить — это настоящий алмаз в твоей команде!* Если ты посадишь гладить трусы отличного продавца, который сумеет продать все, что угодно — даже тапки для тараканов — все, считай, потерял ценного работника. Это все равно что кастрировать его — зачем?

А давайте я тоже перед каждым уроком буду проверять у всех микрофоны: работают — не работают... Нет, правда, зачем у меня в IT-отделе человек семь работают, если я сам могу за них микрофоны проверить? Или вообще стану все за всех делать — сэкономлю же неслабо на их зарплатах! Уволю всех и останусь один.

Все за всех делать может и должен только начинающий предприниматель — когда он еще совсем один. Обещать и выполнять, производить и продавать — все сам. *Продажи — это обещание, производство — выполнение.*

И вот куда он обязан поставить второго человека, когда, наконец, сможет позволить себе взять его на работу — как ты думаешь? Почти уверен, что ты ответишь: на продажи, ведь продажи — это самое главное. И ты в таком случае не будешь прав! *Вот именно потому, что продажи — действительно самое главное в бизнесе, ты должен продолжать ими заниматься сам.* А второму человеку лучше делегировать производственные вопросы, снять их с себя.

Мы живем не в социализме, где есть дефицит. Сейчас клиенты крутят носом по поводу буквально всего: мы можем без этого обойтись! Дефицита нет, поэтому **наладить продажи на начальном этапе — вопрос выживания.**

Переложи на своего первого наемного работника производство, чтобы самому еще больше продавать, продавать, продавать!

Маркетинг и продажи — два мощных двигателя торговли, а значит, и бизнеса, и прогресса в целом. *Торгуй на все сто процентов, и пусть тем временем кто-то занимается выполнением твоих обещаний.* Ты себе обещай, а он пускай выполняет все, что ты успеешь наобещать!

## МАМКА И НЯНЬКИ

Сумел выжить на этих первых двух сложнейших этапах? Отлично, молодец, переходи к третьему! *А вот уже на третьем этапе ты берешь себе первого продажника, и он начинает продавать вместе с тобой.* Сначала на двадцать процентов, потом на тридцать...

Соответственно, основной объем продаж — восемьдесят, семьдесят процентов и так далее — все еще остается за тобой. И вот на тебя уже работают два продавца, три — так постепенно формируется отдел продаж. Только-только начинается менеджмент! Ты пока еще и сам руководишь ими, и сам продаешь.

Теперь, но никак не раньше, *можно по-серьезному начинать строить отдел продаж — фундамент для него уже готов.* Никто не гарантирует, что на этом этапе все твоя команда будет состоять сплошь из звезд — так не бывает вначале. Но хотя бы один продавец обязательно должен быть нормальный, он должен гореть на работе. Не тряпка какая-нибудь — спортсмен, зверь! В хорошем смысле слова... За ним подтянутся и остальные, а случайные люди

постепенно просто уйдут, это неизбежно. Вот его-то ты и сделаешь начальником отдела продаж — и он сможет заводить всю команду. *И только тогда ты сам наконец-то сможешь отойти от продаж, подняться над ними.*

Таким должен быть правильный путь предпринимателя в бизнес, иначе очень редко у кого получается. Это нужно не только усвоить, но и прочувствовать. **Хозяин бизнеса должен оставаться в продажах как можно дольше** — до тех пор, пока не появились настоящие продающие. Если он отойдет от продаж раньше времени, может наступить крах бизнеса. И это более чем реально.

Вообще в первые пять лет закрываются девяносто пять процентов бизнесов, и эта причина — одна из самых распространенных. *Нельзя бросать продажи на кого попало, это очень опасно!*

Предприниматель, пока он один, не отягощен никакими обязательствами и расходами — зарплатами, офисом, свитой — он продает хорошо, потому как работает сам на себя. *Он — родитель своего бизнеса, а все остальные — только нянечки. Никто не сумеет продавать так же хорошо.* Он живет этим, любит это; а с другим подходом и отношением вообще нет смысла затевать какой бы то ни было бизнес.

Потом появляются расходы — целая куча самого разного ужаса, который надо выплачивать вовремя. А к этому моменту частенько случается такое, что предприниматель расслабляет свои булки — перестает продавать!

И что тогда происходит? Продажи падают. И денег-то приходится тратить все больше и больше. Ты и сам не заметил, бац! — и оказался в минусах. *Никто тебе не виноват, ты сам пренебрег очевидными вещами: надо было не бояться и не лениться думать своей головой.*

## Заводить! И под заводить

**Делегирай!** Какой смысл тащить все на себе? Предположим, у тебя есть хорошая работа — и нравится она тебе, и заработка неплохой — скажем, двадцать долларов в час. А вот, например, убирать свой дом ты ненавидишь. Бывает такое, и это вполне нормально как для мужчины, так и для женщины. У тебя большой, даже огромный дом. Чтобы в нем был постоянный порядок, придется весь день с утра до вечера ходить по нему с тряпкой и веником...

Зачем? Ты можешь нанять кого-то за три доллара в час, кто умеет качественно делать уборку. Пусть этот человек делает свое дело за три доллара, а ты — свое за двадцать, плюс удовольствие. Это же выгодно и правильно. И дома опять-таки чистота и красота — все довольны!

То же самое и с продажником. Его время очень дорого стоит, особенно когда он работает с клиентом. Клиент ведь платит только тогда, когда с ним есть коммуникация. А коммуникация — это вовсе не обязательно прямое, непосредственное общение, разговор. Когда клиент читает письмо, видит объявление — это тоже коммуникация. Да просто когда он рассматривает удачно оформленную витрину и заходит в твой магазин!

Коммуникация — это все те моменты, когда энергия идет в сторону клиента. Не только энергия от людей, но и от неживых красивых предметов. Недавно я несколько часов подряд провел в главном, огромном магазине Louis Vuitton — на центральной улице Парижа. Просто не мог оторваться и уйти — такая потрясающая красота! Она заражает тебя энергией — ходишь, рассматриваешь все эти красивые вещи...

И любой другой покупатель готов платить именно за такую коммуникацию, когда он начинает получать энергию. Когда с ним разговаривает умный и хорошо подготовленный продавец, когда присылают в красивой упаковке товар, когда ему говорят спасибо, когда он видит правильно составленное объявление...

**Клиент с радостью отдаст деньги в обмен на энергию**, которая ему необходима. Хороший продавец ему в помощь! Сами по себе деньги не нужны людям — но их можно обменять на энергию. Когда клиент слушает хорошего продавца, знаешь, что говорит ему подсознание? Оно сначала шепчет, а потом кричит: *пожалуйста, убеди меня, ну пожалуйста! Просто возьми и убеди меня прямо сейчас, чтобы я отдал деньги и получил за них удовольствие!* Это же такая классная штука...

Убедит, сумеет? А это уже зависит в большой степени от тебя. *Ты — тренер. Собери нормальных людей — просто нормальных, не обязательно каких-то гениев или суперзвезд, заряди их, работай с ними каждое утро. И они все смогут!* Накачка вдохновением? Да, но не только. Есть такие менеджеры, которые уверены, что их работа заключается в том, чтобы собрать коллектив с утраца, толкнуть пламенную речь — и распустить по местам.

Нет, дорогие мои, толкать речи — на этом менеджмент не заканчивается, это еще далеко не все, что требуется от вас. Правильно, вдохновить нужно обязательно, ну а дальше что? Потом нужно сказать, например, так: ребята, все звонки записываются, через час собираемся у меня на пятиминутный перерыв, слушаем три звонка на выбор — и обсуждаем. Или так: каждый час — чемпионат. Кто больше всех продаст, у кого к двенадцати часам будет лучший результат — десять долларов приз! Или еще как-то...

Заводить нужно людей! И время от времени — подзаботить. Не давать спадать накалу энтузиазма. Всем, кто с живой душой — а продавцы другими не бывают! — нравятся соревнования, конкурсы. Это подогревает азарт и дает отличный результат.

Так что говоришь, **не можешь найти сильных продавцов? Не верю!** Просто ты слабый менеджер.

### УДОБНЕЕ, ВЫГОДНЕЕ — ЛУЧШЕ!

Большая ошибка — держать людей, которые просто обслуживают клиентов. Объясняю почему. **Легче всего продать клиенту, который уже есть — он существует.**

И если таких реально существующих клиентов насчитывается пятьсот или тысяча, или еще сколько-то там, то должны быть такие люди, которые только с ними и работают, и продают только им. Что для этого нужно? Да ничего, в принципе, особенного — обслужить существующих клиентов и потом продать им.

Пытаться продавать нужно постоянно. Ведь *если фирма нормально работает, то у нее обязательно найдется еще что-нибудь хорошее, что сделает жизнь клиента лучше!* Не фуфло какое-то — настоящая, отличная штука! Что, собственно, и называется ассортиментом. Клиент ведь купил только что-то одно? Значит, стопудово есть еще хотя бы что-то, что он не купил — но мог бы!

Как это должно выглядеть? Ничего запредельного. Предположим, существует тысяча клиентов. Пускай с ними работают десять продавцов — по сто клиентов на одного, вполне нормально. *И вот этот продавец постоянно*

*держит свою сотню в поле зрения — информирует их, помогает сориентироваться и предлагает что-то еще и еще!*

Не просто предлагает, но и обязательно объясняет: почему и чем именно это сделает жизнь лучше. Учти, этот клиент не просто какой-то случайный прохожий — он уже однажды совершил здесь покупку и знает: да, это качественный товар; да, эта штука принесла пользу, улучшила жизнь. И работать с таким человеком — сплошное удовольствие!

Тогда зачем нужен абстрактный отдел по обслуживанию клиентов? У него и результаты будут такие же абстрактные. *Нет, пусть он называется конкретно — «отдел продаж существующим клиентам», и работает с конкретными людьми конкретными методами.* Тогда и результат получится соответствующий.

**Естественно, чтобы продать, нужно что-то сначала дать.** Клиент обращается со своей проблемой — ее надо помочь решить. Что-то например, у него не работает — надо максимально пойти ему навстречу, сделать наилучшим образом все возможное и даже чуточку больше, чтобы клиент остался доволен. Вот теперь можно предлагать новую покупку.

**Нужно не просто постоянно продавать, а стараться продать больше!** Это один из обязательных принципов торговли. Причем работает он прежде всего в интересах покупателя. Важно не навязать клиенту первый попавшийся, не нужный ему товар — ни в коем случае — *покупка должна реально улучшить жизнь этого человека. Пускай он купит не три товара, а два, но для него это будет удобнее, выгоднее, лучшее!*

## МЕНЕДЖЕР? СЛЕДИ ЗА МОРКОВКАМИ!

Как при этом мотивировать продавца? Кнутом и пряником. Не надо изобретать ничего нового. *Было, есть и будет только два способа — и сто лет назад, и через сто лет, и через тысячу — пряник и кнут.* Вкусная морковка спереди и огромная морковка сзади! Такими нас создал Творец. Так Он мотивирует нас, и точно так же мы и должны мотивировать наших продавцов.

Не знаешь, как именно сделать это на практике? *Включи футбольный матч — посмотри, как тренер мотивирует своих игроков.* Очень редко попадется такой (один из ста), который сидит на скамейке и безучастно наблюдает за игрой. Скорее всего, на твоих глазах будет разыгран цепкий спектакль. Тренер — весь в движении и в вихре эмоций: он кричит, требует, управляет командой и каждым из футболистов в отдельности — беги, передавай, бей!

Или посмотри матч по баскетболу, в котором сражаются сильные команды, — это же не просто удовольствие для болельщика, но и **отличное наглядное пособие для менеджера!**

Ни одно движение игроков не остается без внимания тренеров. Они контролируют и просчитывают наперед каждую ситуацию. *Чуть только кто-то начинает хуже играть — моментально, сразу же его отправляют на скамейку запасных.*

Баскетболист боится плохо себя проявить: у него огромная, во много-много миллионов, зарплата — морковка спереди. Но постоянно присутствует и морковка сзади: будешь косячить — сначала окажешься на скамейке запасных, а потом и вовсе вылетишь из команды!

Хороший менеджер должен постоянно, каждую минуту видеть всех своих игроков и оценивать их игру. Что и как они делают в данный конкретный момент? Недопродаешь — он тут же тебе скажет: допродавай! И плюс к этому — даст мотивацию.

Но сама по себе, в одиночку, мотивация не сработает — ни хорошая, ни плохая. Только две сразу, одновременно — **морковка спереди и морковка сзади**. Если ты менеджер, следи за морковками: какая из них сейчас работает, а какая нет.

Только единицы в состоянии мотивировать себя сами! Можно обещать им горы золотые — бонусы, проценты, реальные деньги... Но дело все равно будет двигаться со страшным скрипом. А ну-ка, подключим нашу морковку сзади — ты смотри: пошло дело, поехало!

И наоборот. Если ты орудуешь одной только морковкой сзади — постоянно следишь, нудишь, зудишь — толку тоже не жди. Спроси себя: а где же морковка спереди — где правильные поощрения, которые стимулируют продавать больше? Выгодно ли продавцу работать лучше?

### ДЕЛАЙ КАК Я — ДЕЛАЙ ЛУЧШЕ!

Должно быть выгодно. Обязательно! Но это с одной стороны. А с другой — ты должен его подхлестывать, подгонять! *Я прихожу к своему тренеру в спортзал и говорю: давай, издевайся надо мной!* Сам я не смогу отжаться столько раз, сколько ты сумеешь меня заставить. Не смогу сделать столько подходов к весу — буду отдыхать минуту вместо тридцати секунд. Я не могу без него — он меня заставляет

сделать больше! И вот за это я плачу ему неплохие деньги — пятьдесят евро в час.

Ни я, ни любой другой человек не сумеет без тренера достичь действительно высоких результатов. И продавец тоже не сможет — чем он лучше меня или кого-то другого? Ты — его тренер. И, как в баскетболе, должен следить за ним неотрывно — объяснять, показывать: что он делает так, что не так; подгонять и подбадривать: давай-давай-давай... И хорошо бы все это — на своем собственном примере!

*Плох тот менеджер, который не может собрать команду и сказать: ребята, смотрите, сейчас будет мастер-класс — я вам покажу, как это делается. И действительно показать. Вот тогда ты завоюешь настоящий авторитет! Становишься с ними рядом, и у тебя средний чек — пятьсот. А у них — триста. Сработает лучше любых самых плененных речей! Показывай, как это делается. Записывай свои продажи — анализируй, разбирай по всем деталям и нюансам.*

Определяй критерии. Каждая суперпродажа состоит из критериев: *продавать с энтузиазмом, внимательно выслушивать клиента, определить, чего он хочет. Не предлагать то, что не подходит этой конкретной целевой аудитории — только тем, кому потенциально это нужно.* Вот мне, например, не нужно предлагать свадебное платье, даже самое распектальное — не куплю я его!

## И ПРОДАДУТ, И УКРАДУТ...

Мой ученик пожаловался, что продавцы в его интернет-магазине стали пытаться дурить его самого. Не то чтобы красть — но всякими хитростями приписывать себе продажи, чтобы получать за это бонусы. Проверить сам он их не мог, а брать для этой цели дополнительного контролера — уже невыгодно. Что делать, спрашивает: *может, не надо принимать на работу таких слишком уж шустрых сотрудников?*

А не очень шустрой будет плохо продавать! Шустрой — продаст хорошо, но будет искать лазейку: как бы заодно еще и тебя надурить. Ситуация как раз очень понятная и распространенная. В какой-то момент **ты сам как хозяин расслабился и ослабил контроль** — чего эти предприимчивые ребята и ждали. *Любой такой шустрой из породы хороших продавцов как только заметит, что его не контролируют, сразу же попытается или украсть, или хоть что-нибудь вымутить в свою пользу.*

Но ты-то тоже не вчера родился! **Не давай себя обманывать, и тебя не обманут.** Знаешь, есть три категории людей: те, которые никогда не украдут, ни при каких обстоятельствах — их примерно пять процентов; примерно столько же тех, кто украдет всегда, а вот оставшиеся девяносто процентов украдут, если позволит ситуация.

Так вот что интересно: *если станешь четко отбирать только особо честных, которые никогда не украдут, иставить их на продажи — дело твое плохо. Да, такие точно не украдут, но они и не продадут.* Ничего и никогда. А вот как раз те самые, шустрые, которые умеют продать — они и украсть могут. Почти все!

Чтобы регулировать подобные «таланты», и существует менеджмент, поэтому менеджеры больше всех денег получают. *Если бы все на свете были суперчестные, может, и менеджеры никакие были бы не нужны...* Не нужна была бы та самая морковка сзади! Просто всем говорили бы, что делать, и они бы честно и правильно все делали. И приходили бы без опозданий, и отчитывались вовремя, и план выполняли на сто двадцать процентов...

Но вот нет же такого! И даже самым лучшим спортсменам, даже чемпионам нужен тренер, который будет говорить: **давай-давай-давай, ты можешь лучше, быстрее, выше!** Мотивация, мотивация и еще раз мотивация! И контроль. Нельзя расслабляться, бизнес — это спорт.

## ПРАКТИКА

### ***Мотивация — дело принципа***

Нет и не будет идеальной схемы мотивации, которая подходила бы всем и каждому. Ты должен помнить только о тех самых двух морковках — спереди и сзади. А уж в остальном — подходи к делу индивидуально, смотри по ситуации. Нет универсального совета или расчета: кому сколько предложить денег или процентов, чтобы отдача стала максимально эффективной. Никто тебе этого не выдаст, никакая умная книга. Нужно понять и четко усвоить основной принцип. А исходя из него уже и выстраивать свою собственную мотивацию.

Первый вариант. Определись: *сколько в том городе, где ты работаешь, считается круто зарабатывать продавцу*. Есть города, где \$200 — это круто, а есть такие, где и \$2 000 — не слишком много. Сколько — зависит от того,

где ты есть. Уясни для себя эту сумму, только так, без фанатизма! Предположим, в твоем городе такой потолок — \$2 000. Значит, *нужно создать такую систему, при которой человек, если станет уже очень хорошо работать, то заработает эти самые \$2 000! Вот и все.*

То есть ты ему даешь \$500 базовую ставку, плюс еще \$1 500 он может заработать. Если продаст, например, на \$100 000 — получит с этого 1,5%, вот это и будут как раз \$1 500. Но здесь уже надо смотреть: какой товар, какая маржа, какая прибыль.

Бывает же, что продажи на \$10 000 принесут больше прибыли, чем продажи на \$100 000. При \$10 000 прибыль может быть 30%, а при \$10 000 — 2%.

Если у тебя продажи на \$10 000 и все круто — дай продавцу 15% плюс оклад \$500. Но это только в том случае, когда ты сам реально веришь, что он, работая очень хорошо, сумеет продать на \$10 000! Тогда он и получит свои \$2 000 — \$500 плюс 15%. Такой простой принцип.

Второй вариант. *Он тоже может зависеть от места на карте.* Париж, Токио, Нью-Йорк, возможно, Москва — в этих городах к тебе просто никто не пойдет работать, если предложишь базовую ставку меньше, чем \$1 000 или даже \$1 500. В каждом городе по-разному, это понятно. Хорошо работает такая, например, формула оплаты: 15% минус ставка. Минус! То есть он продал на \$10 000 — получил \$1 500.

## ПРАВО НА ДАВЛЕНИЕ

Конечно, у каждого человека есть свой потолок. Персональный, так сказать, рекорд. Возьми самого лучшего продавца — и он не сможет выдать выше самого верхнего своего предела. И у самого лучшего прыгуна в высоту тоже есть свой потолок — предел его физических возможностей. Планка, которую он никогда не сумеет преодолеть.

**Не требуй от людей невозможного** — мало ли что тебе хочется! Если ты каждый день все лучше и лучше ими управляешь, то и морковка сзади все становится больше и больше, но это *вовсе не означает, что они должны мандрожировать и чего-то постоянно бояться*.

Нет, это некий замес — что-то среднее между мотивацией, обучением и контролем. А морковка спереди — однозначно деньги. Плюс еще, может быть, атмосфера. *Классная атмосфера, особая энергия, которая есть только здесь, в этой компании!*

**Давить на сотрудников — хорошо это или плохо?** Сразу встречный вопрос: а хорошо ли то, что тренер давит на спортсмена, стимулирует его к новым достижениям? И здесь, и там необходимо уточнение: а есть ли у него на это моральное право? Спортсмен, который под давлением тренера добился успеха, доволен и горд собою — он чувствует себя победителем.

Тренер помог ему преодолеть себя. *Если ты — такой же тренер в своей команде, то это дает тебе право на давление.* Чувствуешь, что ты прав! А потом и людям объясняешь: ребята, если вы не хотите, чтобы у вас был тренер, можете завтра уже не выходить на работу. Мы не сработаемся.

Ведь в чем главная задача тренера? Требовать все больше и больше. *А всех, кто не хочет, чтобы на них давили, надо выгнать.* Все просто. Жестко, но справедливо!

В спортивной команде не может и не должно быть игрока, который не желал бы, чтоб тренер требовал от него все лучших и лучших результатов. И для бизнеса это тоже абсолютно неприемлемо. *Сломался под давлением? Ну, что поделаешь — пускай сломанный идет к конкурентам.*

### НЕДОЖАТЬ НЕЛЬЗЯ ПЕРЕЖАТЬ

Хорошая аналогия — сеанс массажа. *Классный массажист чувствует золотую середину. Он не передавит, но и не станет просто ласково поглаживать клиента — толку-то от этого никакого не будет. Всегда балансирует где-то на грани.* Точно как в сексе... А кто такие наши менеджеры? В основном — вялые импотенты! Нет ни энергии, ни куража, ни напора. Понравится женщине такой секс? Очень вряд ли. То же и в менеджменте.

Из моего опыта: **недодавливают девяносто девять процентов менеджеров и собственников!** Я только одного хозяина видел, который действительно передавливал. А это тоже плохо. Конкретно у этого человека крупный бизнес — восемьсот миллионов долларов оборот — и он потерял много сильных звезд именно из-за того, что пережимал. Если б не это, у него уже был бы оборот два, а то и три миллиарда.

**Передавливать — несправедливо.** Люди это остро чувствуют и реагируют соответственно. Нельзя с ними так поступать: говорить несправедливые вещи, унижать,

переходить на личности. *Настоящее мастерство — вдохновлять сотрудников без пустых пафосных речей и без унижения.* Плохо сработали — скажи им об этом. Эмоционально скажи, но не унижай ни в коем случае.

Так можно не просто вдохновить человека, но даже **вывести его на совершенно новый уровень ответственности, разбудить!** Встряхни его — и он проснется на новом уровне. А потом еще на новом, и еще... И будет тебе же за это искренне благодарен.

Да, мы спим, и порой недостаточно сознательны для того, чтобы самостоятельно перейти на новый уровень. *Очень важно для личностного развития, чтобы кто-то помог проснуться — встряхнул и разбудил.* Вот это как раз то самое, что я пытаюсь сейчас сделать с тобой.

## ПРОБЛЕМА ЛИШНЕГО ЧЕЛОВЕКА

Но далеко не с каждым подчиненным есть смысл возиться вот таким образом, отдавая ему время и душу. **Лишние люди есть практически в каждой команде!** Как их вычислить и что с ними делать?

Бизнес — вообще очень тонкая штука. *Сделал что-то неправильно, какую-то буквально мелочь, и все обвалилось, рассстроилось. Причем есть сто вариантов сделать неправильно, и только один-единственный вариант — верный.* Вот сколько цифр в номере телефона: девять, десять? Ошибись хотя бы в одной — все, уже не дозвонишься куда хотел...

Штат не нужно раздувать. Его нужно развивать — осторожно, аккуратно, по мере роста бизнеса. *А бизнес будет расти только в том случае, если все, кто работает в нем*

*сейчас, приносят прибыль.* Очень важно, чтобы в твою компанию не затесались убыточные люди. Те, которые приносят пользы клиентам меньше, чем получают от них денег.

Кто виноват в такой ситуации? Собственник! Ведь клиент платит деньги не напрямую нерадивому продавцу. Он отдает их фирме, а та уже выплачивает зарплату сотруднику. А собственник потом удивляется, почему его бизнес оказался в минусе. Все здесь предельно просто — **минус появляется следом за неправильными работниками и неправильными расходами!** Необоснованно переплатил за аренду престижного офиса, набрал людей, которые стали балластом...

Есть одна-единственная причина, по которой бизнесы впадают в убыток, а потом и вообще закрываются. Лишение расходы — то есть деньги тратятся там, где тратиться не должны. *Деньги вообще нельзя тратить — их нужно инвестировать. Отдавать меньше, чтобы получить больше.* Точно так же происходит с человеком, которого ты берешь на работу.

Платя ему зарплату, ты либо бессмысленно тратишь деньги, либо инвестируешь их с умом. Если он хорошо тебе зарабатывает, бизнес никак не может быть в минусе. Правильно, он и сам неплохо заработает — ты поделишься, а как же иначе! Потом будет уже не один такой человек — шесть, семь, восемь, шестнадцать, девятнадцать... Если каждый из них — не дармоед и не разгильдяй, бизнес однозначно не закроется. *Только плохой менеджмент может упустить момент, когда появляются люди, на которых ты тратишь деньги, вместо того чтобы их выгодно инвестировать.*

## Сбитый фокус

**Человек растет, когда фокус у него стопроцентный.** В любом другом случае о росте и мечтать не стоит. Каждый урок в моей школе — это *стопроцентный фокус*, когда *не отвлекает ни телефон, ни куча других личных или рабочих моментов*. Что за это время происходит в мире — *абсолютно не важно*. Может, бомба где-то взорвалась — это никого не касается, пока урок не закончен. Пока он идет, мы растем вместе, ты и я.

Пока ты читаешь мои книги — даже не пытайся отвлекаться на какие-то другие заботы. Не получается — закрой книгу, закончи срочные дела, потом садись и читай! Если, конечно, ты ждешь и действительно хочешь результата. Только стопроцентный фокус! *И великолепно работает в этом плане мой метод карточек, о котором я подробно уже рассказывал в других книгах.*

Вот, кстати, интересный момент — буквально только что осенило, когда я писал эти строки. Карточек у меня много, но есть одна, на которой записаны пять основных целей. Самых главных. Вдруг я понял совершенно простую вещь — *нужно уничтожить эту карточку! Но вместо нее создать пять — по карточке на каждую цель.*

**Иначе что-то не то происходит — фокус сбивается!** Глаза разбегаются: одну прочитал, другую, пятую — мечешься между целями, как между пальмами пьяная обезьяна... Нельзя так. Одна цель — одна карточка — один фокус. Пускай ты фокусируешься всего на пять секунд, на десять. Но есть фокус, и тогда ты продвигаешься!

*Мой самый главный девиз: не откладывай на сегодня то, что можно сделать сейчас.* Мне очень повезло — память

у меня плохая. Стану откладывать хоть ненадолго то, что надо сделать — забуду обязательно. Вот и вынужден не откладывать, а все успевать — сразу и вовремя.



## *Глава 8.*

# *В режиме трепетного отношения*



*Я — адвокат продавцов,  
готовых защищать со всей своей страстью!*

**Н**ападающие в футбольной команде зарабатывают больше других игроков. Так и должно быть! Ведь именно результативный форвард — не просто лицо команды; это ее победы, успех, популярность, статус. А в конечном итоге и заработка. Деньги, которые получают не только сами нападающие, но все остальные игроки, тренеры и многочисленный штат obsługi.

В футболе все эти сотни людей работают порой ради одного красивого победного гола, который взрывает воссторгом трибуны стадионов. Точно так же и в бизнесе — команда концентрирует свои усилия на том, чтобы помочь своим нападающим. Продавец забивает шикарный гол — приносит деньги. Вот тут и возникает главный вопрос: где искать таких бизнес-форвардов, чем их привлекать и удерживать?

Вот она, звезда!

Нам же не нужен какой попало продавец! **Нам нужен только превосходный продавец!** Какого попало можно и найти где угодно — да вот хоть бы под любым пивным

ларьком. А что — только подойди и кинь клич: а ну, ребята, кто хочет двести долларов? Вся очередь моментально в продавцы ломанется! Но сам подумай: зачем тебе такие «ребята»?

Твоя цель — собрать не просто хорошую команду. Хорошей маловато будет. *Нужны только отличные продавцы, бухгалтеры, другие специалисты.* Но как привлечь самых ярких звезд-продавцов? И второй, не менее важный вопрос: как их удержать — какие условия для этого создать?

Допустим, ты уверен: вот она, звезда. Здесь изначально надо действовать интуитивно. *От интуиции — к расчетам, от расчетов — к реальным расходам.* В этом случае, как, впрочем, и во всех прочих бизнес-решениях, нужно и спрашивать свой разум, и слушать свою интуицию — нельзя руководствоваться чем-то одним.

Где брать деньги, чтобы заплатить новой звезде? Вопрос неправильный! Вернее, это не первый, а второй вопрос. **Сначала нужно решить, сколько заплатить**, а уже потом изыскивать резервы. Они найдутся и окупятся с лихвой. Если, конечно, твоя интуиция на этот раз не подвела и новичок, пришедший в компанию, действительно звезда.

## По РАДуемся вместе!

Стоп! Рассуждая таким образом, мы несколько забегаем вперед — ты не заметил? Речь о том, что *нарушается основополагающий принцип любого бизнеса — формула РАД: результат, анализ, действия.* Мы уже не раз говорили о том, как она работает. Но сейчас давай для наглядности

разберемся, как живется продавцам в моей собственной компании.

Прежде чем принимать решения и действовать, необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию. А согласись, в большинстве случаев происходит все по очень упрощенной схеме. Увидели результаты — не понравилось, и сразу вопрос: что делать будем? Устроили мозговой штурм, помахали менеджеры шашками один впереди другого и все, вперед — пошли кушить, вершить дела...

Подождите, коллеги, а **почему такая ситуация возникла, что именно в ней не так?** Надо бы проанализировать, внимательно и своевременно. Иначе что — снова и снова наступать на одни и те же грабли, пока не надоест? Да, в любой команде нужны звезды-продажники — чем больше, тем лучше! С этим точно не поспоришь.

Но твердо ли ты как хозяин бизнеса уверен, что, прияя в твой коллектив, талантливый продавец сможет выложиться по максимуму? А еще что он не уйдет, например, к конкурентам через некоторое время?

Созданы ли необходимые условия для эффективной работы продавца и в достаточной ли мере он мотивирован «забивать голы»?

Очень важные вопросы! Вот и мне интересно, как обстоит дело с ответами в моем собственном отделе продаж. *Совещаемся. Высказываю свое личное мнение: мотивация продавцов — ужасная! Не просто плохая, а ужасная...*

Это мое первое, поверхностное впечатление, и я ни в коем случае на нем не настаиваю. Хочу услышать мнения тех, кто видит и знает ситуацию глубже: своих менеджеров, финансистов и, конечно же, практиков — лучших продавцов.

## ПЧЕЛЫ ИЛИ МЫШИ — КТО КОГО?

Вот цифры, которые мы имеем на рынке в Украине. Средняя зарплата продавца составляет четыреста долларов, топ-20 — пятьсот пятьдесят, топ-10 — восемьсот. Показатели заработка внутри моей компании примерно такие же. Но отталкиваться только от компаний было бы серьезной ошибкой. Если зацикливаться только на «внутрисвоей» ситуации, то так можно «дотрахаться до мышней» — знаешь этот анекдот?

Семья лилипутов. Отец — полтора метра ростом, мать — метр сорок сантиметров и сын — метр тридцать. Приводит как-то сына домой свою невесту — знакомиться, а у той рост — чуть больше метра. Отец посмотрел на нее так внимательно и говорит: «Сынок, ты бы подумал еще... не спешил бы жениться, а то мы так до мышней дотрахаемся...».

Нам такое точно не надо. Исходя из так называемых интересов компании, нужно нанимать продавцов, например, за семьдесят долларов.

*Страшно даже подумать, кто согласится работать за такие деньги и как они станут продавать!* Только мышней и можно будет нанять в отдел продаж... А зачем нам мыши — нам мыши ни к чему. Нам нужны не пигмеи, не лилипуты, не середнячки и даже не хорошисты — только звезды!

А чтобы заполучить таких форвардов, придется очень постараться в любом случае. *Можно купить готовую звезду, что просто априори не стоит дешево. Можно воспитать звезду, как говорится, взрастить на собственных дрожжах в своем коллективе.* Это тоже задача не из простых, но результат стоит затраченных на него усилий.

**Сначала мед, а потом на этот мед—пчелы!** Только так бывает в бизнесе. Наоборот — никогда. *Сначала создается звездная мотивация, и таким именно образом привлекаются звезды.* Звезда может эффективно работать лишь тогда, когда четко понимает как все преимущества продукта, так и собственную мотивацию.

Ты же не хочешь поставить на продажи какого-то не-думка, которому абсолютно все по барабану — ему лишь бы работу получить... Что толку от такого сотрудника, который как раб будет делать только то, что велено, даже близко не понимая, что, как, зачем и почему!

### РЕЦЕПТ ДЛЯ СЕРЕДНЯЧКА

Так не должно быть — и так не будет. У меня, по крайней мере. Я официально объявил в своей компании **режим трепетного отношения к продавцам**. Думаю, особых пояснений такой подход не требует. Но вот с чем он точно категорически несовместим, так это с невниманием, неконкретикой, незаинтересованностью!

*Точность, прозрачность, справедливость, только индивидуальный подход — во всем и к каждому!* Вот это и есть признаки трепетного отношения, без которого нечего говорить о серьезном подходе к организации продаж.

Создать команду звезд — вот прекрасная мечта, которую и ты, и я стремимся сделать реальностью. Но жизнь расставляет все по своим местам, а звезд, **как правило, не хватает на всех**. На практике складывается *проверенное соотношение — двадцать : семьдесят : десять!* Что это значит? А очень просто.

*В любой команде есть двадцать процентов звезд, семь-десят — середнячков и десять — никчемных работников, от которых нужно избавляться. И сколько бы ты ни мечтал о звездах, середнячки все равно будут. Что с ними делать? Какую предложить действенную мотивацию и компенсацию?*

По факту всегда есть люди, которые продают стабильно, но немного. Это их предел, выше которого они не прыгнут. Куда их девать — выгнать? Или по сто долларов платить? *От правильного ответа на этот вопрос во многом зависит здоровье команды в целом, ее результаты и перспективы раскрытия потенциала.*

По моему мнению, один рецепт на всех не выпишешь. Надо **подходить индивидуально к каждому продавцу**. Но склоняюсь к тому, чтобы поддержать новичков и середнячков материально — конечно, только в том случае, если они действительно стараются работать, расти и развиваться. Чтобы не загасить искорку, которая должна светиться в каждом человеке. Как знать, возможно, кто-то сумеет дать ей разгореться по-настоящему. *Каждая звезда ведь тоже когда-то была новичком.*

### Я БЫ В СУПЕРВАЙЗЕРЫ ПОШЕЛ...

Система мотивации и оплаты в каждом последующем месяце работы начинающего продавца — *как должны учитываться усилия и условия, как варьируются размеры ставки и процентов, бонусы, соревновательность* — все это решать нужно в каждом конкретном случае, исходя из реалий, опыта и особенностей твоей компании.

А жизнеспособность каждой такой теории проверяется только на практике — и никак иначе. На недавнем совете директоров мы рассмотрели *характерный пример работы самого обычного продавца*. Как характеризует его непосредственный начальник: *классический середнячок — трудяга, но не звезда*. И тут же добавляет: ему, мол, тесно в продавцах — не пора ли парня переводить в супервайзеры? Вот этого я понять никак не могу. Что, действуем по принципу: не получилось в бизнесе — пойду в политику?

И что это за веяние такое? По моему глубокому убеждению, *не может стать супервайзером тот, кто не проявил себя как суперзвезда в продавцах*. Ненормально это — поощрять не самого лучшего продавца, переводя его в супервайзеры. Стесняюсь спросить: за что ж ему честь такая? Более того, не из всякого отличного продавца может получиться отличный менеджер. А супервайзер — это, по большей части, тренер. Тренер обязан быть авторитетом для продавцов. Как же это возможно, если он сам по себе никакой продажник?

## ПОЗОВИ МЕНЯ В АДВОКАТЫ

Другой вопрос — сколько надо платить середнячку, чтобы не демотивировать его, а наоборот, заинтересовать, дать стимул работать лучше и поднимать продажи? Вот тут нужно однозначно держать руку на пульсе рынка, четко понимать, каким должно быть материальное поощрение для продавца. И его непосредственный начальник этот вопрос просто обязан постоянно держать в своей голове. Иначе уже его работа потеряет всякий смысл.

Ты же помнишь: к продавцам отношение трепетное! Значит, постоянно думаем о них, и не обо всех скопом как о каком-то стаде. Так не пойдет — чтобы раскрыть потенциал каждого члена команды, придется и оценивать каждого в отдельности. *Какой он, конкретный продавец Коля? Отличный, хороший, так себе или вообще никуда не годится?* А исходя из этого, неплохо бы прикинуть и его перспективы.

Старается человек, растет, дает лучшие результаты — значит, ни в коем случае нельзя разочаровать его в ожиданиях. Иначе сложит крыльшки, погаснет и не раскроется вовсе. Бездельник и пофигист? До свидания, дорогой, поищи дураков где-то в другом месте. У конкурентов, например. Может, там тебя оценят.

Перспективного сотрудника нужно не только суметь найти, но и удержать. *Чтобы он был предан компании, любил ее, развивался — и компания развивалась бы благодаря его усилиям.* Только такой подход должен быть, иначе все очень печально заканчивается.

Ведь нередко случается, что начинающие продавцы — неплохие, которые могли бы стать отличными! — не могут постоять за себя. И что они делают в таком случае? Правильно, просто уходят. **Не будем трепетно относиться к продавцам — потеряем команду.**

Я — адвокат таких продавцов, готов их защищать со всей своей страстью! Хороший сотрудник должен достойно зарабатывать. Тогда он будет хотеть продолжать работать в компании, будет заинтересован приносить ей деньги по максимуму — чтобы и самому зарабатывать больше. Все предельно просто. *Когда слышу, что хороший продавец получает копейки, никак не могу этого понять: как говорится, либо лыжи не едут, либо со мной что-то не так!*

## Вот только сюрпризов не надо!

Как правильно вести такого человека, чтобы удержать, чтобы он продолжал зарабатывать деньги нам и себе? Нужно применить индивидуальный подход. И так должно происходить абсолютно с каждым продавцом на всех этапах его работы, начиная уже с беседования.

**Потенциал виден сразу — оценить его помогут опыт и интуиция.** Индивидуально, творчески нужно подходить, а не тупо следовать какой-то там инструкции.

*Огромный минус тебе, если уже при приеме на работу нового человека ты не будешь иметь о нем максимум информации.* И не только сухие цифры, и даже не только то, где, кем и как он работал раньше, а узнаешь, что представляет из себя он сам, его мама, бабушка...

**Хороший заработок продавца — прямая забота его руководителя.** Способные продажники чаще всего люди творческие, и наперед точно не просчитывают свои вероятные доходы — просто как-то эмпирически их представляют. Типа во сколько раз больше принес фирме — во столько раз больше и сам получил. *Потом может наступить жестокое разочарование, потому что система мотивации устроена сложнее, а бухгалтерия считает иначе, чем сам продавец.* Вроде все правильно получилось в результате, но он-то настраивался на совершенно другую сумму! Обидно...

Элементарные же вещи... В небольшой команде — в отделе, где всего пять или семь человек, вполне можно наладить информирование о том, сколько зарабатывает каждый сотрудник — да хотя бы и каждый день. Сразу масса вопросов снимается.

**Не надо никаких сюрпризов по части оплаты — тем более неприятных.** Пускай продавец с первых дней привыкает сам регулировать свои ожидания в режиме реального времени. Недотянул сколько-то до желаемой суммы — так приложил больше усилий, все ведь в его руках!

### ВОПРОСЫ ЧИСТО РИТОРИЧЕСКИЕ

Со своей стороны, *опытный руководитель вовремя прочищает подчиненному нотацию или посоветует на что-то обратить внимание*. А то как получается: компания — одна, дело — общее, но как до зарплаты доходит, так тут у каждого сугубо свой, чуть ли не интимный интерес. Так не годится. Я строю финансовые отношения в коллективе абсолютно прозрачно. Все про всех знают: кто сколько зарабатывает и почему. Заработал продавец мало — спрошу с его руководителя!

По большому счету, **чем проще система подсчетов — тем лучше**. Ведь у человека в голове остаются в сухом остатке только две позиции: *сколько я трудился и сколько заработал*. А любые непонятности, сложности на пользу делу точно не идут. Если же человек может где-то заработать больше да еще с меньшими усилиями... Надо ли говорить, что он моментально окажется именно там? Закон альтернативы, рынок.

Конечно, он уйдет. И будет абсолютно прав. Но вряд ли кто-то удосужится подсчитать: а **сколько на самом деле потеряла компания** с уходом этого своего сотрудника? Сколько в него было вложено денег, времени и усилий, чтобы обучить и дорастить до какого-то уровня...

Для кого же растили, спрашивается? *Не лучшие ли — и не дешевле — было бы его дотировать какой-нибудь скромной суммой, пока он не стабилизируется и не закрепится на определенном и достаточном для себя уровне дохода?* Почему не поступить так, чтобы выгодно было и нам, и ему? Вопросы, по-моему, риторические.

Самое интересное, что все ведь понимают: так было бы однозначно лучше. И выгоднее. Человек уже влился в коллектив, работает. Да, не звезда. Но крепкий, даже хороший продавец. Можно предположить, что еще немного — и он выйдет на приличный уровень продаж — например, месяца с пятого. Но при всем том мотивация не срабатывает в относительно сложный период становления, на третьем-четвертом месяце.

Мы теряем этого сотрудника — и опять начинаем все сначала! Совсем ведь не факт, что тот, кто придет вместо него, будет лучше. Или что история не повторится. Просто заколдованный круг какой-то! Знакомо?

Почему руководитель такого продавца не вышел на совет директоров и не стукнул кулаком по столу: *это неправильно — так мало платить моему сотруднику!* Это был бы поступок настоящего менеджера, который борется за подчиненного и, соответственно, за интересы компании; имеет свое мнение и не боится его отстаивать.

Считаешь, это неправильно? Тогда вперед, отстаивай свою позицию! **Деньги найти всегда можно.** Не существует догм, а заколдованный круг при желании можно разорвать. Иначе что получается: *мы обманываем сами себя с точки зрения бизнеса. Ну разве это не глупость?*

## МЫ ТЕРЯЕМ ЕГО...

Не нужно изначально думать только о том, где деньги брать. **Прежде всего нужно заботиться, чтобы поступить правильно.** По самому большому счету. Ведь в результате и денег-то будет потрачено меньше! *Бизнес — это шахматная партия, и выигрывает тот, кто видит на несколько ходов вперед.* Что за подход такой: у нас нет денег, поэтому мы покупаем дерзко! А съев его, мы, видите ли, отравились... Логика где?

Вот с этого и начинается спираль поражения: вниз, вниз, вниз... *Причем руководствуясь только благими намерениями!* Вроде как деньги компании экономим. А на самом деле компании как раз становится хуже и хуже, с деньгами — в том числе.

Да, есть определенный риск: ты его дотировал, а он развернулся и ушел. Не отработал — украл деньги. Или просто ничего не продает, и ты попал... Кому этого хочется? — никому, понятное дело. Но без риска вообще ничего не будет. Ты же все равно промахиваешься — раз за разом, когда уходят люди, в каждого из которых уже много чего было инвестировано.

Вот сижу теперь и думаю: *как же я, такой гуру великий, не поднял этот вопрос в собственной компании раньше?* Посмотрел статистику: за последние полтора года от меня ушли сто семьдесят три продавца, каждый из которых отработал менее двух месяцев. О чём это говорит?

Только о том, что их ожидания не совпали с реальностью. Для сравнения: в период между двумя и четырьмя месяцами ушел сорок один продавец, а от полугода до года — семнадцать и со стажем работы более года — восемь

человек. Очень показательная картина! Получается, это **не мы их уволили, а они — нас.**

### ДЕНЕГ НЕ НАДО!

Вот если бы я устраивался на работу и на собеседовании спросили, какой уровень зарплаты меня бы удовлетворил, я... предложил бы неделю не платить мне вообще ничего. Или даже две! *Поработаю бесплатно — пускай увидят, так сказать, товар лицом и сами оценят мой уровень.*

Зачем заниматься саморекламой и набивать себе цену, если можно непосредственно на деле продемонстрировать, на что способен. И вот тогда я бы уже озвучил, сколько стоят мои услуги. Это не было бы голословным. *Работодатель увидит мой уровень. И даст мне намного больше, чем если бы мы торговались на собеседовании.* Потому что не сможет меня отпустить — не захочет потерять качественного сотрудника.

Когда женщина хочет выйти замуж, она ведь не дура говорить на первом же свидании, что пойдет прогуляться только в том случае, если на ней мужчина женится! *Мужчина не готов на первом же свидании говорить о браке, а работодатель не готов на собеседовании предложить ту сумму зарплаты, которую ты хочешь.*

У большинства людей **нет инвестиционного мышления**. Устраиваясь на работу, они категорично заявляют о сумме, которую хотят заработать, а если бы им предложили пару дней поработать бесплатно, обиделись бы, развернулись и ушли, хлопнув дверью. Это классическое проявление дотационного мышления.

Они очень боятся инвестировать хотя бы свое время. А по сути, им попросту и инвестировать-то нечего.

## МАСТЕРА ВЗАИМНОЙ ВЫГОДЫ

**Самая тонкая штука в бизнесе — ценообразование.** Иногда в бизнесе товар за тысячу покупают хуже, чем когда ты поставишь ему цену в две тысячи — бывает и такое. Если ты творческий человек, научись назначать цену за свой продукт, находить продавца и договариваться с ним. Либо же продайся сам как производитель в какую-то компанию, назначив цену за твои услуги.

Нужно понять, сколько стоит хороший продавец на рынке. Например, пятьдесят тысяч. А ты хочешь продать за месяц товар на тридцать, заплатив сотруднику пятнадцать. *Никто на такие условия не пойдет, не витай в облаках.* Вот стоит продавец пятьдесят тысяч, а ты как максимум можешь произвести тридцать условных изделий в месяц. Значит, их ценность и цена в результате должны составлять, например, три тысячи (хотя это еще и не значит, что товар купят).

Получится, продавцу — пятьдесят тысяч, а тебе, производителю — сорок. Всем хорошо, оба победители, оба в выигрышной позиции. **Бизнесмены — мастера создавать взаимовыгодные отношения.** В многотысячной компании такие отношения уже четко выстроены, там никто никого не держит.

## Заслуживаешь? Получи!

Надо себя материально любить. Любить — значит ценить! Подсчитай, сколько стоит твой труд в час. Ровно столько ты и заслуживаешь. **Заслуживаешь = должен получить.** Вот увидишь, это сущие копейки! *Например, тысяча долларов в месяц. Умножай на двенадцать — это твой годичный заработок, потом отбрось нолики и подели на два. Выходит шесть долларов в час.*

Так дешево ты ценишь свое время. Час жизни отдаешь за шесть долларов. Значит, такую ценность приносишь людям. *Чувствуешь, что твой час должен стоить шестьдесят долларов? Значит, это уже десять тысяч долларов в месяц.* Сможешь их заработать, готов? Всегда **считай, сколько зарабатываешь в час** — это наглядно и ощущимо в реальности.

В течение рабочего дня есть паретные дела и беспаретные. По закону Парето *двадцать процентов затраченных усилий приносят восемьдесят процентов результата, а восемьдесят процентов усилий дают только двадцать процентов результата.* Например, из десяти продавцов двое приносят бизнесу восемьдесят процентов денег, а остальные восемь — двадцать процентов.

Этот же закон применим и ко времени. Двадцать процентов времени человек делает важные дела, а остальные восемьдесят — всякую ерунду.

*Если ты зарабатываешь шесть долларов в час, значит, сорок восемь в день. Получается, два часа в день у тебя продуктивные, за это время ты зарабатываешь около пятнадцать долларов в час. То есть за два часа — тридцать, а в оставшиеся шесть часов — всего-то восемнадцать.*

Вывод сам по себе напрашивается, он очень простой — **не делай ерунды, делегирай ее.** Создай рабочие места. Это будет на благо и тебе, и обществу. Когда ты делаешь самую дорогую работу, получаешь удовольствие, потому что это *твое любимое дело — самое ценное, то, чем человек и должен заниматься!*

## ПРАКТИКА

### *Иллюзорные деньги*

Давай на конкретном примере моего ученика **проанализируем вопрос оплаты менеджерам по продажам.**

Продавцу нужно платить только тогда, когда деньги уже пришли на счет. Чтобы вести весь учет на предприятии, необходимо все систематизировать.

Например, проанализировать цифры за последние шесть месяцев. По ним можно увидеть, что продажи сильно просели в ноябре и январе. Причина — у продавцов был стабильный оклад, деньги платились по факту отгрузки, чего не стоило делать. Ведь на тот момент денег, по существу, еще не было.

Таким образом, было совершено сразу два преступления: *против капитализма — заплатили одинаковую зарплату, а кроме того, продавцы получали иллюзорные деньги.* То есть договорились, вроде бы продали, заплатили продавцам. Но им нужно платить только после того, как деньги пришли на счет, а не по факту договора купли-продажи.

Продавец отгрузил товар, ему зачислили это в продажи, а собственник потом должен бегать и добиваться денег! Продавца же этот вопрос уже не интересует... Так не должно быть!

Следовательно, были обнаружены ошибки: раньше, когда человек добегал до флагка 427 000 — его зарплата составляла 20 000. Чтобы заработать 40 000, он должен был отгрузить на 855 000. Он мог заработать и 60 000, отгрузив на 1 282 000. Сверхприбыль начиналась с 1 300 000 до 1 700 000.

Всю эту систему нужно менять. Когда гросс-маржса составляет 1 300 000, имеется дебиторская задолженность в 400 000. И продавцу надо платить по факту, когда деньги пришли.

Гросс-маржа	Дебиторская задолженность	Итог по продавцам	ФОТ продавца
1 300 000	400 000	900 000	400 000
<b>1 300 000</b>	<b>0</b>	<b>1 700 000</b>	<b>60+бонус</b>

Соответственно, если человек хочет заработать 20 000, по факту он должен продать на 400 000. Это точка безубыточности. Хочет человек порядка 40 000 заработать, он должен на 800 000 продать. Если хочет заработать около 60 000 — должен продать на 1 200 000. И только после этого начинается сверхприбыль.

### ТРИ ФЛАЖКА

Проблема в том, что до этого на предприятии не было ясно, сколько именно каждый из продавцов зарабатывает и какова чистая прибыль с продукта. Главное — определить точку безубыточности, где начинается обычная

**прибыль, а где — сверхприбыль.** Здесь есть **три флагжка, на которые нужно ориентироваться.** Нужно понимать, какие продажи у конкретного продавца.

Может, компания ничего с ним не заработала, но ничего и не вложила. Определенно подсчитать это трудно, нужна точная финансовая система. Вначале важно хотя бы примерно начать считать этот показатель, включая двадцать тысяч — зарплату продавца. *Это первый флагжок — самая минимальная сумма.*

Такая сумма должна восприниматься как наказание (она гораздо меньше, чем человек хочет заработать), а не как заработка. Тогда продавец будет стремиться к высшим финансовым показателям. Хуже всего, если двадцать тысяч — самая низкая сумма на уровне финансового термостата человека. Тогда он с места не сдвинется, а значит, предприятие будет сидеть на точке безубыточности: ничего не заработает — останется в нуле!

**Получается, у продавцов есть прибыль, а у собственника ее нет.** Поэтому собственник должен объяснять продавцу, что у того прибыль двадцать тысяч, а у собственника — ноль. *Но у них ведь партнерство, оно должно быть взаимовыгодным!* Партнерство, условия, роли и доли, и никто в действительности ни на кого не работает — такая должна быть политика на предприятии.

Более того, собственник может даже не знать, что ничего не заработал от продаж этого продавца, если не выстроена система контроля. *Продавец должен добежать не до первого флагжка — точки безубыточности, а минимум до второго, где начинается прибыль собственника.* Надо знать, сколько продавец получил, каковы доли продавца и собственника. Добежал до третьего флагжка? И здесь тоже надо знать, какая у кого доля.

Не менее важна цифра «*повышение маржинальности в процентах*». Нужно увидеть, после каких продаж покрываются все расходы, и понимать, сколько маржи приносит каждый доллар продаж. Например, в диапазоне от нуля до четырехсот тысяч чистая маржа — ноль. Работаем на покрытие расходов.

*И самое важное: если продажи от 400 000 до 700 000 — надо знать, сколько чистой прибыли приносят продажи от 400 000 до 500 000 (например, 15%), от 500 000 до 600 000 (например, 20%) и от 600 000 до 700 000 (например, 25%). А дальше происходит чудо. 700 000 — это покрытие всех расходов. И после 700 000 до 800 000 прибыль может резко прыгнуть — с 25 до 35%.* Там начинается сверхприбыль!

Принцип моей идеологии — **делись сверхприбылью!** Если человек принес сверхприбыль, делись с ним. И наказывай продавца за то, что он отработал на точке окупаемости, потому что он только для себя прибыль заработал. А для тебя, его партнера, — нет, тебе ноль. *Наказание может быть одно — деньгами, на небольшую сумму, то есть где-то в два раза меньше, чем необходимо для его финансового термостата.*

## В КВАДРАТЕ ДЕЛ

Стивен Кови сформулировал классную вещь. Он учил, что все дела распределяются на четыре категории: *важные несрочные, важные срочные, неважные несрочные, неважные срочные*. Сильный человек не ведется на поводу у других, хотя они все время его дергают. Также он осознает, когда делает что-то несрочное неважное, и может запросто от него отказаться.

Обычно собственники бизнеса занимаются срочными важными делами лично. Это — **уровень пожарного**. Он чувствует себя героем, поскольку делает все важное. Но это не самый высокий уровень эффективности. Цель — заниматься важными несрочными делами. Собственник должен находиться в квадрате несрочных важных дел, а топ-менеджеры — в квадрате срочных важных.

Одна из важнейших причин, почему человек бежит как белка в колесе, — он хватается за все, что «горит», и постоянно занимается только срочными делами. Не успевает, выматывается, падает с ног — и все равно недвигается с места! Найди в себе решимость остановиться, поразмыслить — и впредь **делать только то, что должен делать только ты**, а не кто-то другой. Всем от этого станет лучше.

РАЗДЕЛ III

*Учимся продавать  
уверенность*





*Глава 9.  
Ничего страшного!*



*Увеличить продажи легко.  
Сейчас я покажу, как это сделать.*

**Н**е любишь продавать? Ой, вот только не криви душой, не надо — ты же просто боишься! Поэтому не учишься, а значит, и продавать получается плохо. А кому ж плохое понравится? Вот такой выходит замкнутый круг.

Это что-то вроде езды на велосипеде. Пока не научишься держать руль — будешь падать. Проявишь настойчивость — будешь кататься и получишь кайф! Уже скоро сам станешь удивляться, что недавно не умел и боялся, а ведь ехать на велосипеде так легко и приятно! Конечно, никому не нравится падать и разбивать коленки, но научиться — совсем нетрудно.

### **Увидеть Париж — и жить дальше!**

То же самое и с продажами. Бояться их — **один из самых глупых страхов**. *Во-первых, научиться продажам легко, во-вторых, отказываться от них — значит ограничивать свою жизнь*. А вот это действительно глупость! Ты мог бы реально много зарабатывать, улучшать качество своей жизни, приносить пользу окружающим — зачем же отворачиваться от всего этого?

Жизнь и так слишком ограничена временными рамками — она очень коротка. Так почему же не сделать ее яркой и насыщенной эмоциями, впечатлениями? Чтобы было больше жизни внутри жизни. Что у тебя есть? — одно и то же, одно и то же изо дня в день... *И в голове лишь какие-то смутные бесплодные мечтания... Между тем, годы проходят, а ты так и не увидел Париж и Сингапур!* Можно прожить очень долгую жизнь, но она будет серой, пустой и скучной. Так какой тогда смысл в этом длинном, но бесцветном существовании?

Чтобы все изменить — раскрасить каждый день яркими цветами — **просто нужны деньги**. А в деньгах самое главное — продажи. **Нет продаж — нет бизнеса!** У тебя нет своего товара? Продавай чужой, какая проблема! Девяносто процентов бизнесов на этом построено — весь ритейл, например.

Увеличить продажи легко. Сейчас я покажу, как это сделать. *Даже у троекников получится удвоить продажи. А у особо талантливых они возрастут в восемь раз!*

При этом совершенно не важно, какой именно товар ты собираешься продавать. Но для начала поговорим еще немного о моих любимых продавцах — без них у тебя точно ничего не получится.

## ГЛАВНЫХ ГЕРОЕВ МНОГО НЕ БЫВАЕТ

Продажи всегда на виду. **Ни за кого нельзя спрятаться!** Вся остальная команда: бухгалтер, менеджеры даже — это лишь обслуживающий персонал. А продавцы — те же реальные футболисты на поле.

В любой спортивной команде работают сотни хороших специалистов, о которых никогда не узнают зрители. А играют только одиннадцать человек.

*И в команде твоего бизнеса есть такие же три типа людей: хозяин, обслуживающий персонал и реальные игроки — продавцы. Вообще-то, хозяин — это тоже обслуживающий персонал, главный его руководитель.* Вот предложат тебе сейчас поработать в «Барселоне» за хорошие деньги — на верняка согласишься, но менеджером или массажистом, да хоть старшим билетером, только чтоб не на поле, где спрятаться невозможно.

Там **реально надо играть, каждую секунду**, у всех на виду выдавать результат! На поле, как на передовой, все абсолютно прозрачно: видно, сколько голов ты забил, сколько пропустил. Не каждый решится пойти работать футболистом — даже за миллионы долларов. Играть-то надо уметь!

*Для того же, чтобы построить серьезную карьеру в бизнесе и добиться успеха, лучше всего начинать продавцом.* Сначала поработать, а потом стать менеджером по продажам, дальше уже определяться, чего ты хочешь: либо открывать свой бизнес, либо идти вверх по корпоративной лестнице.

Абсолютно все отделы твоей компании должны молиться на продавцов. Они приносят деньги, которые затем так или иначе делятся на всех.

Это при условии, что в каждой команде соотношение примерно одинаковое — *на девяносто процентов услуги приходится всего десять процентов продавцов — главных героев бизнеса.* Тех, кого на корпоративах надо сажать за самым почетным столом! Мы все от них зависим: **продавцы не продадут — мы не заработаем.**

## НЕЗАМЕНИМЫМ — НЕТ!

Напомню еще раз правило Парето, одну из главных формул бизнеса: *двадцать процентов усилий приносят восемьдесят процентов результата*. Практически все собственники делают одну и ту же ошибку. Я наблюдал за работой тысяч собственников — от мелких до самых крупных — ситуация почти всегда повторяется.

Вот работает, скажем, сто человек у хозяина, и его внимание как-то так рассеивается между всеми ними... Это абсолютно неправильный подход и грубейшее нарушение правила Парето!

Кто самый главный в бизнесе? Отдел продаж! *С продавцами надо нянчиться, любить их и лелеять. Но и воспитывать, конечно: учить, направлять, контролировать...* На них должен быть направлен максимум усилий, потому что здесь будет и максимум результата.

Распыляться поровну между всеми отделами и сотрудниками не имеет смысла. Хотя, безусловно, все важны: без финансов, маркетинга и всего прочего нет и не может быть бизнеса. Но генерация доходов происходит именно в отделе продаж, и поэтому туда собственник обязан устремлять свои мысли, время, силы.

При этом **нельзя нарушать правило альтернативы**. Нет у тебя альтернативы — значит, ты уже зависим, так всегда бывает в жизни. Опять-таки, бывает по-разному. Нет альтернативы хорошим книгам, саморазвитию, любимой жене, детям. И зависимость от них — это отличная штука! *Но в девяноста пяти процентах жизненных моментов альтернатива обязательно должна быть, чтобы не зависеть от людей и обстоятельств.*

О чём я? О том, как часто собственник бизнеса попадает в зависимость от этих любимых им продавцов. Ни одна футбольная команда никогда не останавливается на достигнутом и не успокаивается — она постоянно в поиске новых и новых звезд, сколько бы уже ни было собственных классных игроков. Целый отдел пашет на эту задачу — отсматривает футболистов, ведет с ними переговоры, торгуется, интригует...

Так и в твоей команде: **HR должен без передышки работать — искать таланты!** Это очень важно. Иначе что может произойти? Любой игрок, почувствовав, что ему нет альтернативы, непременно попытается на этом спекулировать! И со своей точки зрения он будет абсолютно прав. У него-то задача какая? — продать свой труд и время как можно дороже. Только почувствует себя незаменимым — все! Начнет вить из тебя веревки.

А он точно это почувствует. *Потому что ты и смотреть будешь другим взглядом, и говорить другим тоном. Опоздал такой парень на совещание или на работу — ты ему даже замечания не сделал; не сдал вовремя отчет — опять промолчал...* Ах, вот оно что — ну, держись, хозяин! Боишься перегнуть палку, потерять меня опасаешься? Раз так, я иду в наступление! Мне уже не хватает пяти процентов от продаж — хочу семь.

**Незаменимых нет — есть незамененные.** Вот такой должна быть кадровая политика собственника. Это совсем не означает, что всех нужно менять, зачем? *Вот он уже есть, этот продавец, и классно работает — ты и не планируешь его менять.* Но он просто незаменимый. И не дай Бог начнет почему-либо кочевряжиться — моментально услышит: *до свидания, дорогой, будешь диктовать условия где-то в другом месте.*

## НЕ ДАВИТЬ, А ВДОХНОВИТЬ

HR-система должна работать так, чтобы ни у кого даже мысли не могло возникнуть, что он незаменим! И тогда в бизнесе, в этой позиционной борьбе, вы будете на равных. Да, всего лишь на равных. А тебе и не нужно наступать — нет у тебя такой цели. Возможно, и продавец этот действительно совсем неплох, и ты рад бы платить ему не пять процентов, а семь, но... не получается.

Иначе рухнет структура расходов — весь баланс бизнесса, в котором нужно кормить не только этого продавца, но еще и немалый штат obsługi, тратиться на рекламу, аренду, логистику, себестоимость... *И что — работать себе в убыток, не платить налоги или кому-то из сотрудников зарплату только потопу, что один продавец возомнил себя пупом земли?*

Нет интереса ссориться с ним, нападать или давить — наоборот, вдохновить бы его хотелось! Чтобы он продавал больше, а значит, и больше зарабатывал в пересчете на те же пять процентов. Но он будет нападать: плати, мол, семь — или я ухожу! А если он незаменимый, деваться некуда — придется дать ему эти семь процентов. Иначе будет хуже, продаж не станет.

Но дело в том, что во многих компаниях незаменимыми чувствуют себя все абсолютно, а не только продавцы. Позиционно наступают на хозяина, да еще и объединяются между собой. *Можно только посочувствовать такому собственнику, но он сам виноват.*

## А Я ТЕБЯ ВИЖУ...

Можно ли эффективно руководить магазином, когда физически в нем не находишься? Вот и ученик мой об этом переживает — *у него четыре магазина, и продавцы хорошо работают, пока хозяин рядом. Уехал — моментально показатели падают*. Быть одновременно везде никак не получается, на четыре части не разорвешься!

Но все познается в сравнении — есть же, например, Галицкий, у которого шесть с половиной тысяч магазинов: все они прибыльные, и он мультимиллиардер, и компания его суперуспешная. Это дает надежду любому бизнесмену, даже начинающему: можно отлично руководить большим количеством магазинов! Просто нужно этому научиться.

Что делать моему ученику? Давай подумаем вместе. Его варианты — приставить к продавцам в каждом магазине контролера или нанять менеджера, которой бы постоянно отслеживал продажи. Но есть, конечно, и другие варианты. Первое, что нужно сделать — **оборудовать торговые залы видеокамерами**. Это простое, недорогое, но очень эффективное решение.

Таким образом ты всегда сможешь находиться одновременно во всех своих магазинах. Все четыре на одном мониторе! И что немаловажно — продавцы будут знать, что их постоянно контролируют. Понятно, что сам ты не будешь таращиться целый день в экран. Но можно взять человека, который станет этим заниматься — одного контролера, а не четырех.

Он будет отслеживать продажи и записывать любые не идеальные моменты. Поставь ему одну-единственную задачу — *найти как можно больше «вшей»! Чем больше нашел,*

тем больше ты ему заплатил бонусов. Все замечания моментально должны пересыпаться в два адреса: тебе как хозяину и тому, кто главный в каждом магазине.

Вот увидишь, **все сразу встанет на свои места!** Продавцы засуетятся, станут выполнять свои обязанности. Во всяком случае, будут стараться. И любую недоработку каждому тут же озвучат. *В менеджменте всегда, на постоянной основе должен быть полный надзор.* Даже футболисты станут играть хуже, если убрать зрителей и тренера.

Это природа каждого человека. Когда на него с интересом смотрят, он старается показать себя наилучшим образом — в игре или работе. Представь себе актеров театра, которые играют спектакль при абсолютно пустом зале. Тоска будет, а не спектакль! Должно быть бдительное око, которое смотрело бы за тем, чтобы ошибок было меньше. И их тогда действительно будет минимум.

Интернет — вообще потрясающая вещь! Он открывает буквально безграничные возможности. Еще совсем недавно и предположить нельзя было, что все твои магазины легко можно вывести на один экран. Видишь, что-то не то в одном из магазинов — раз! — включил там звук и, считай, ты уже на месте и моментально в курсе дела.

**Не надо скрытых камер** — зачем, я противник этого. Пусть все знают, что за процессом наблюдают. Вот тебе сразу и лакмусовая бумажка в оценке сотрудников: *если продавец возражает против камеры — значит, он плохой работник.* Хороший, наоборот, будет этому рад: наконец-то увидят и оценят, как я отлично работаю, как стараюсь!

Понятно, камеры — не панацея: поставил их, и все вопросы решились... Так не бывает. Есть еще много-много самых различных способов, но этот — самый простой и эффективный, его обязательно надо использовать.

## МОИ СЕРИАЛЫ

Здесь нужно сделать небольшое отступление от темы и поговорить о том, без чего рассыпается любая мечта и любая компания, — о контроле. В большом бизнесе необходим отдел контроля качества за бизнес-процессами и договоренностями. Компания без этого отдела — непрофессиональная, незрелая, в ней хозяин никогда не сможет расслабиться. *Без контролера собственник все время будет переживать о том, что прямо сейчас в компании что-то перестало работать.*

Например, он на тренинге, а думает не об обучении, а о том, что там в магазине происходит. Потому что не знает и не уверен, делают ли все, что положено, его подчиненные. *Вот не дает покоя ему, например, мысль: открыли ли магазин в 8:50? Нервничает по этому поводу, ни о чем другом думать не может. А если это сеть магазинов, переживания без контролера усиливаются в разы.* Какое уж тут обучение...

Есть бизнес-процессы, которые не должны нарушаться, прекращаться или прерываться ни при каких обстоятельствах. *Бизнес-процессы — действия, которые происходят с определенной периодичностью.* Например, каждую среду к 12:00 финансовый директор присыпает мне видеор报. И вместо того, чтобы новости смотреть, я изучаю все эти показатели. Это мои новости! Я всю среду смотрю видеоотчеты моих менеджеров, так **зачем мне сериалы?** У меня свои весьма захватывающие события! И всем того же желаю.

*А контролировать продажи и продавцов — это необходимость номер один.* И таких острожных сериалов, даже

реалити-шоу, ты точно нигде больше не посмотришь — только в своей собственной компании.

### ВСЕ ПОД КОНТРОЛЕМ, ШЕФ!

Если у тебя компания маленькая, ты не сможешь поставить генералов на все позиции, не хватит денежных потоков. Но *чем больше денежный поток, тем лучших игроков получится покупать себе в команду*. В маленьком бизнесе контролер — это обычный лейтенант, а не генерал. В совсем маленьком — солдат. А если ты мелкий лавочник — контролируешь сам.

Сотрудники делают только то, что нельзя не сделать. Будет хоть малейшая возможность, они чего-то обязательно не сделают, поэтому так важен постоянный контроль. Если продавец вовремя не выполнил свою задачу и не передоговорился с клиентом на другие сроки — это **бизнес-преступление!** Можно что-то не успеть вовремя, но передоговориться перед этим нужно непременно.

*Есть три вида бизнес-преступлений: нетвердая информация, не передоговориться и когда в бизнесе становится хуже, чем было.* А самый быстрый способ похоронить свою репутацию менеджера и авторитет в коллективе — договориться о чем-то с подчиненным и не проконтролировать. **Береги репутацию** — будь сам ответственным и конкретным — тогда сможешь эффективно требовать того же и от сотрудников.

## ПРАКТИКА

### *Как вчетверо увеличить продажи*

**Ясность вдохновляет!** Я очень люблю это выражение и всегда стремлюсь, чтобы тумана в бизнесе не было. Когда все расплывчато, неконкретно, непонятно — руки опускаются! А когда появляется ясность, становится очевидно, что и как делать. Поэтому рассмотрим конкретно, как увеличивать продажи в четыре раза. *Ты удивишься, до какой степени это просто!*

Один из безусловных законов жизни бизнеса и продаж в частности — **все абсолютно делится на количество и качество**. Конкретно в продажах главный количественный показатель — это число лидов, обработанных за день. Как ты знаешь, *лид* — это потенциальный клиент. Он еще не купил, но круги нарезает где-то совсем рядом. Есть такое подозрение, что оно ему надо, интересно, ну нравимся мы ему!

### **Хорошие девушки — лиды...**

*Когда парень чувствует, что нравится девушке, он идет в наступление. Интуиция подсказывает: потенциально у них могут возникнуть отношения.* Продавец тоже застыл на низком старте и только ждет удобного момента, чтобы перейти в атаку. И тут появляется «девушка-лид» — клиент, который проявляет интерес к товару. Теплый лид!

*К слову, существует три вида лидеров.* Холодный — он зашел в магазин случайно, просто мимо проходил и увидел яркую вывеску. С ним можно и нужно дальше работать.

Теплый лид не только зашел, но уже выбрал джинсы и понес их в примерочную. А горячий уже примерил и начал торговаться — он готов купить.

Так вот, есть количество и качество. Если хочешь в четыре раза увеличить продажи, для начала надо вдвое увеличить количество общения с лидами. *Обычно, по статистике, на это должно уходить около двух часов из восьмичасового рабочего дня продавца.* А все остальное время — это подготовка к общению: попить кофе, настроиться, зарядиться энергией...

Это вовсе не означает, что продавец бездельничает. Когда он работает с потенциальным клиентом, то выкладывается по полной, отдает огромное количество энергии. И ее обязательно нужно восстанавливать! Ведь сейчас энергии у людей так мало, что после пятиминутного разговора с покупателем продавцу нужно минут двадцать приходить в себя, отдыхать. Да, и кофе попить, и свежим воздухом подышать.

Но ведь мы хотим увеличить продажи в четыре раза, так? Получается, что если средний продавец обычно два часа чистого времени общается с потенциальным клиентом, то теперь ему придется общаться четыре часа.

## МАЛО, ВСЕГДА МАЛО!

*Если ты сам — продажник, возьми прямо сейчас листок бумаги и подсчитай, сколько чистого времени ты продаешь. Гарантирую: будет шок! Вряд ли насчитаешь два часа — получится час, а то и меньше. Если же ты собственник, сделай то же самое: запиши, сколько чистого времени в день*

*посвящаешь только продажам, а не какой-то там чепухе, которую считаешь очень важными делами.* Ну что, сколько вышло? Вот и я говорю: **очень мало!**

Увеличить продажи на самом деле легко. *Первая задача — заставить себя в два раза больше общаться с потенциальными клиентами.* Не просто болтать с ними о погоде и видах на урожай, а общаться с конкретной целью — продать. Заставить продавца вдвое больше работать невозможно. Единственное, что его может к этому подвигнуть — конкуренция! *Конкуренция и голод.*

Продавец, как мы уже говорили, должен понимать: будет плохо работать — на его место всегда найдут другого, HR в этом плане очень старается. А он не хочет быть уволенным, потому что не знает, где найдет такую работу и что будет кушать его семья. И тогда он станет работать больше — не два часа, а четыре звонить клиентам — просто от страха.

Но это нереальный вариант, потому что у продавца тоже всегда есть альтернатива: уволишь ты — его возьмет еще кто-то. Работу сейчас находят даже троечники, на еду так-сяк всем хватает. Поэтому **страх — не наш метод.**

Многие собственники не понимают этого и стараются заставить сотрудника работать больше. Не трать впустую время и силы! *Надо брать в команду тех, кто самомотивирован — то есть хочет больше зарабатывать, но просто многоного пока не умеет.*

## Ищи амбицию!

Дай почитать эту главу своим продавцам — тем, у кого есть амбиции — пусть они заработают больше. Амбиции — вообще обязательная составляющая успешных продаж. *Продавец должен быть амбициозным, всегда хотеть большего!* В четыре раза увеличить продажи? Мало!

Надеюсь, что и ты сам именно такой человек. Потому что девяносто девяти процентам людей всего достаточно, вот они и сидят всю жизнь на попе в грязи. Их устраивает абсолютно все: унижают — ладно, оскорбляют — переживем, они несчастные, больные, глупые — и не хотят даже пошевелиться, чтобы жить лучше!

А мне вот всегда мало. Я сейчас зарабатываю в сотни, а может, и в тысячи раз больше, чем когда только начал, — а мне мало! Но не потому, что я такой жадный или кушаю очень много — есть я как раз стараюсь поменьше... **Это вопрос не денег, а самореализации.**

Прожить жизнь насыщенней и ярче, посмотреть, чего сумеешь достичь, раскрыть свой потенциал — это же так интересно! Каждый день учишься чему-то новому, но только больше начинаешь понимать, что многого еще не умеешь. Хочется применить все то, чему научился. Деньги — не цель, а только следствие самореализации.

Амбиция! Если ее нет у продавца, если он не стремится попасть как минимум в топ-10 лучших продавцов мира, то сам себя не заставит работать вдвое больше. Ну не надо ему оно... И мотивировать его бесполезно. Ему хватает тех копеек, которые зарабатывает сейчас. Он себя не заставит, и ты его не заставишь. *Ищи другого продавца — который горел бы на работе.*

И каждый день буквально засекай время общения с клиентами: было столько-то — должно стать в два раза больше. Только это не значит, что нужно вместо восьми часов работать шестнадцать ежедневно. Ни в коем случае!

## ПОМОЩНИКИ ПРОТИВ ХРЕНИ

*Умнее надо работать!* Делегировать бесполезные, не заточенные на продажи занятия — это должен делать не только менеджер, но и каждый продавец. Меньше времени на всякую хрень — **больше на продажи!**

Разберись: есть масса вещей, которые вообще можно не делать или же передать их исполнение кому-то другому. Или просто делать это намного быстрее и эффективнее: осваивай новые технологии, увеличивающие КПД — коэффициент полезного действия.

*Больше используй современных помощников: компьютер и телефон, другие средства коммуникации.* Поговорил, например, с клиентом по Скайпу, вместо того чтобы ехать и встречаться лично — вот и сэкономил массу времени!

Постоянно думай об эффективности, и скоро это войдет в привычку. Любой ценой ты должен **четыре часа уделить общению с клиентами**, а за оставшиеся четыре сделать прочие дела. Все получится. Главное — захотеть!

Давай посмотрим условные, вымышленные цифры. *Предположим, раньше за два часа ты успевал пообщаться с десятью клиентами, и это давало тебе две продажи. Теперь, за четыре часа, соответственно — двадцать человек и четыре продажи. Они выросли уже в два раза. Но я ведь обещал, что они увеличатся в четыре раза — помнишь?*

Тогда идем дальше — **вдвое улучшаем качественный показатель**, с количественным-то мы уже разобрались.

## ГРОССМЕЙСТЕРЫ ЗА ПРИЛАВКОМ

Что для этого нужно? Ни много ни мало — стать **Мастером продаж, профессионалом**. Кто не умеет плавать, воды боится. Кто не научился торговать, тот боится продаж. А продавцы сегодня — сплошь и рядом дилетанты.

Удивительный подход! Вот ты возьмешься играть на скрипке, если ни разу в руках ее не держал? Зато всякий, кому не лень, считает, что может стать продавцом — не удосужившись даже прочитать ни одной книги по продажам. А ведь на эту тему написано множество умных и полезных книг — столько, что прямо диву даешься.

*Продажи — это наука и искусство, они не терпят бездельников, неучей и дилетантов.* Я увлеченно изучаю эту науку уже много лет и понимаю: предела совершенству нет! Гамбиты, нюансы, комбинации ходов — здесь все как в шахматах: даже гроссмейстер не должен останавливаться на достигнутом.

Инвестируй в свое образование **один час в день**, чтобы читать и слушать книги мастеров продаж, усваивать их бесценный опыт. Пять часов в неделю — это практически одна книга. Больше пятидесяти книг за год! *Примерно столько же изданий нужно проработать, чтобы подготовить диссертацию.* Реально стать очень большим специалистом в этой теме, тем более что теория продаж у тебя будет подкреплена собственной ежедневной практикой. **Читай, изучай и применяй!**

Качество вырастет минимум в два раза — гарантирую! А качество — это конверсия. *Теперь из десяти потенциальных клиентов, с которыми ты пообщался, купят уже четыре, а не два. Если ты вдвое повысишь свое умение продавать, плюс вдвое увеличишь количество времени на общение с клиентами, получишь результат — продажи вырастут в четыре раза.* Это очень просто — арифметически и теоретически. На практике все гораздо сложнее по одной единственной причине: мало у кого есть амбиций!

Но если ты амбициозный человек, **эта формула точно для тебя**. Бери ее и применяй! Я ровно в тысячу раз увеличил свои продажи за двадцать лет целенаправленной работы благодаря добытым знаниям и умению. Когда-то продавал свое время по пять долларов в час, а сейчас мой час стоит пять тысяч, и люди сами с удовольствием платят мне эти деньги. Я никого не заставляю! Продажи — это и есть доход. *Начинай и ты становиться богатым человеком. Начинай прямо сегодня!*



*Гла̄вд 10.*  
*Товар — лицом!*



*Продай энергию:  
запакуй ее в товар или услугу.*

**Б**изнесмены часто повторяют одну и ту же ошибку. Им кажется, что самым главным звеном в цепочке успеха является товар. Это иллюзия!

В XXI веке нет дефицита — что бы ты ни взялся продавать, этого уже много, всякого и разного. Потому что если это продается, пользуется спросом, то тут же, моментально, это начинают производить.

Да, товар должен быть классным, это само собой разумеется. Примем за аксиому. Без хорошего товара цепочка продаж просто развалится и потеряет всякий смысл. Что продавать, если продавать-то нечего?

### ЧТО, ЗАЧЕМ, КОМУ И КАК?

Предположим, ты продаешь посуду. Хорошее дело, нужное. Но для начала разберись, кому твоя посуда нужна. Алексу нужна? Да ни в коем случае! Ему это вообще неинтересно: он даже не особо обращает внимание, из какой посуды ест, и брендов никаких не знает — тарелка и тарелка... Люблю, конечно, красивую посуду, но сам никогда ее не покупаю.

Нет, Алекс — точно не твой клиент! Какой смысл тогда закидывать удочки туда, где он пасется — на те сайты, в магазины, куда он заходит? Не трать время на Алекса! Лучше толком разберись сам с собой — **что, кому и как ты собираешься продавать**.

Итак, первый вопрос: *что ты продаешь?* Сформулируй это как можно короче, точнее и конкретнее. Посуду продаешь? Отлично, так и запиши: «посуда». Второе — определись, *что твой товар дает людям*. Третье — *кто твой покупатель?* Да, посуда нужна всем людям, но покупают ее, скорее всего, женщины. А вот с этого момента давай поподробнее: *какие женщины, какого возраста, какого материального достатка?*

Вроде определился: чаще всего твою посуду покупают женщины бальзаковского возраста. Окей! А где пасутся эти милые дамы? Оказывается, они обожают смотреть некое телешоу, которое показывают с шести до половины седьмого вечера. Вот именно здесь твои покупательницы собираются в большие стаи — они расслаблены и готовы заглотить любую наживку.

Все, решено! Вот там-то ты их и станешь соблазнять. В хорошем смысле слова! *Станешь искушать своим товаром и разными хитрыми способами подталкивать к покупке.* Как мы помним, такое соблазнение называется маркетингом. А это и есть главное звено в системе продаж.

Здесь тебе в полной мере понадобятся здравомыслие и яркий, свежий, творческий ум. Бери удочки — иди на рыбалку! Для начала прикинь: *где то самое озеро, в котором водится большая рыба?* Отправишься не туда, куда надо — рыбе повезет, а тебе нет...

## Ты знаешь, что они хотят!

Но дело-то в том, что твоя красивая посуда действительно порадует этих прекрасных женщин... Ключевая составляющая слова «продать» — дать. Справедливо дать, обменяться энергией.

Клиент получает то, что ему действительно необходимо. Он сам еще может этого не осознавать. *Как маленький ребенок, которому заботливые родители предлагают то, что действительно принесет пользу — они-то знают, что ему нужно!* Ты — родитель, клиент — твой ребенок.

Значит, самое первое, что ты должен усвоить железно — **установка: я хочу ему дать!** Объяснить и убедить: это самое лучшее для него. С таким настроем продавать будет значительно легче. Продажи начнут расти, увеличаться во много раз. Пускай люди почувствуют: ты хочешь им дать нужное и полезное. И второе, на чем нужно концентрироваться: *продажи — это то, что происходит всегда, у всех людей на Земле.*

Открыл человек рот — все, уже начинается продажа. Надо просто понимать, что ты продаешь сейчас, в данный конкретный момент. Это может быть не только привычный товар, но и идеи, убеждения.

Разговариваешь с мамой — это продажа, ребенка воспитываешь — продажа... Ты даешь что-то, от чего они почувствуют себя лучше. А они обязательно отдадут что-то взамен. Так устроен мир.

## ИГРУШКИ ОТ ДЬЯВОЛА?

Деньги появляются у того, кто что-то приносит людям. Либо большую пользу, либо большой вред. Вернее, не так. Вреда не бывает, бывает боль — но и она идет на пользу. *Кто-то зарабатывает тем, что делает людям больно. Но, если разобраться, что от этого в сухом остатке? Польза!* Ведь не перестрадав, не переболев, можно так и не стать человеком — ну не включится что-то в душе и голове...

Кто-то занят продажей водки и сигарет, а кто-то и наркотиками торгует. Он плохой человек и несет вред? Конечно. *Но ведь никто не мешает тебе не пить, не курить, не употреблять наркотики. Пусть это все продается — не покупай!* Если на улице грязь, огромная лужа растеклась — что, ее надо запретить и она никогда больше не появится? Как бы не так!

Но никто не заставляет тебя валяться в грязи — просто обойди лужу и ступай своей дорогой. Надо выйти на тот уровень, чтобы даже мысли не появилось влезть в какую-то гадость.

Каждый человек решает это сам для себя. Но есть близкие — дети, например, которых надо остановить вовремя. *Должно прийти глубокое внутреннее понимание, осознание проблемы, которое и даст тебе внутреннюю силу помочь близкому.* Мало просто сказать «нет». Человек ведь спросит: а почему нет? — а тебе ответить будет нечего. **Надо объяснить словами — продать свое убеждение!**

Только Творец может не сомневаться — Он точно знает, что нужно нам, Его детям. В отличие от нас самих. Ты можешь сколько угодно просить, молить Его о чем-то бесполезном или даже вредном для себя — не получишь!

*Он — главный, и только Он решает, необходимо ли это для развития твоей души.* Его только душа интересует, а тело не имеет никакого значения.

Подсунет ему дьявол на подпись твои глупейшие запросы, но Он печать не поставит — и все, ничего не будет! Представь: твой ребенок клянчит восемнадцатую порцию мороженого — ты ему наверняка откажешь. Так же и Творец поступает с твоими прихотями.

Он нас по-настоящему любит, и характер у Него мужской, сильный. Сочтет что-то вредным для твоей души — не только не даст, но еще и пнет под зад так ощутимо, что надолго запомнишь. *Чтобы все перевернулось, наконец, в твоей жизни и ты упал, ушибся больно — чтобы прекратил думать о тех игрушках, которые нужно выбить из твоей головы.* Значит — пора пересмотреть свои ценности. Какая разница, получишь ты или не получишь — важно, кем ты станешь!

### ROLLS-ROYCE ИЛИ «ЗАПОРОЖЕЦ»

Настоящий капиталист просто обязан гордиться своим товаром — услугой или продуктом. Я классный доктор — у меня лучшая клиника. Я классный дирижер, у меня лучший симфонический оркестр. **Продуктом надо гордиться, с этого все начинается.**

*Продукт — это сердце. Душа всего. Но бизнес — материальная штука. Может быть сумасшедший продукт, но нет всего остального: лидогенерации, лидоконвертации, менеджмента, нет ничего. Только душа, продукт есть. На поверхку этого оказывается недостаточно.*

Продавая телефоны, я не должен их любить. Но продавать я их буду с большой любовью! Не имеет значения, что продавать. Но я буду очень сильно стараться это сделать качественно. Касание с клиентом, предложение клиенту, упаковка, ценообразование, продавцы — на очень высоком уровне предложить товар покупателям. Постараться сделать так, чтобы его захотели купить.

Конечно, товар должен быть качественный. Но не обязательно все, что ты продаешь, должно быть как Rolls-Royce. Не все ведь могут себе позволить дорогие товары. Многие хотят машину, но купить Rolls-Royce могут единицы. Да и «Запорожцем» торговаться вовсе не позорно! Его ценовая политика позволяет кому-то иметь машину. Без разницы, что она не самая престижная. Для определенного круга клиентов это только плюс.

Поэтому такими разными автомобилями можно торговать одинаково красиво, с любовью, вкладывая душу и получая прибыль. Ты любишь людей и даешь им то, что они могут себе позволить.

*Ошибки многих бизнесменов в том, что они ищут только дорогой товар, чтобы его продавать.* Но это ведь лишь небольшая ниша потенциальных клиентов — слишком ограниченный круг покупателей. Можно все красиво продавать, любой товар. Хоть селедку продавай, если люди хотят ее покупать. Только чтобы не отравились, свежую!

Нет принципиальной разницы, что покупают клиенты: кетчуп «Василек» или соус «Мартышка». Ну, действительно, не в кетчуп же мне влюбляться!

**Нужно влюбиться в управление.** В общение с партнерами, с менеджерами, с подчиненными. Вот где красота бизнеса! Какая система управления, как работа идет с агентами — я на это обращаю основное внимание.

*Я бы с огромным удовольствием продавал «Запорожцы», честное слово! И поверь, нашел бы эффективный способ показать все преимущества этой машины. Есть огромное количество людей, у которых немного денег, но все они хотят есть, одеваться, сережки носить и ездить. Значит, для них должен быть товар.*

### НЕ ДУМАЙ О СЕКУНДАХ СВЫСОКА

**Чтобы сходу завладеть вниманием клиента, у продавца есть совсем мало времени.** Полсекунды, от силы секунда на то, чтобы произвести первое впечатление, заинтриговать, завладеть вниманием. Ты сам по себе в теме и уверен, что нет и не может быть ничего круче того, что ты предлагаешь. Но вот только клиент этого не знает и, если честно, не особенно этим интересуется. Жил он как-то раньше без твоего товара — и дальше проживет. Не остановится сам, если ты его не остановишь.

Нужно сделать две вещи. *Не только создать что-то действительно суперклассное, но и людям донести информацию об этом.* Предположим, такой продукт уже у тебя в руках и есть всего лишь полсекунды на то, чтобы привлечь клиента. Что можно успеть за полсекунды? **Показать уровень.** Даже доли секунды рекламного ролика хватит на то, чтобы клиент почувствовал: речь о товаре высочайшего уровня — и проникся этим духом.

Главное — чтобы клиент не выключил и не переключил: *рекламный ролик, твоего продавца или тебя самого, представляющего товар.* Есть контакт? Отлично, значит, есть уже тридцать или даже сорок секунд для презентации

продукта — масса времени! А то и минута-две на то, чтобы донести до сознания клиента выгоды. Да, **говорить надо о выгодах — и ни о чем другом!**

Только о выгодах: это тебе поможет тем-то и тем-то, это современно, комфортно, красиво, удобно... Престижно, в конце концов! Получишь то и это — будет дешевле, быстрее, лучше. *Убеждая клиента, нужно реально думать о нем, о конкретных преимуществах, которые он получит благодаря твоему товару.* Не сомневайся, он это сразу почувствует и оценит. Человеку приятно и очень важно, что кто-то о нем действительно думает и заботится.

Попробуй! — говоришь ты. Он видит твою заботу, твою страсть, уверенность — и решается: попробую! Приобретает продукт и убеждается: он и правда так хорош и полезен, как ты о нем говорил. *Моментально твоя репутация взлетает вверх, увеличивается в тысячу раз!* Все, этот клиент — твой, надолго. А что было главным в самом начале? Удержать его в первые полсекунды.

## СИЛА ОТЗЫВА — СОЦИАЛЬНОЕ

### ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

**Никто не хочет быть первым!** Или почти никто. По моим наблюдениям, яркие, смелые и решительные личности встречаются крайне редко — это, может, один человек из десяти тысяч. *Они способны сказать: это гениально! — о чем-то совершенно неординарном и непривычном.* Все остальные опасаются нового, не способны его переварить и оценить по достоинству — а этот уже смог!

Очень легко сказать: iPhone — это круто! — когда все вокруг говорят то же самое. Но ведь был кто-то, кто сказал это первый. *Потом еще голос, и еще — и вот уже как снежный ком покатились отзыв за отзывом.* А в самом начале бизнес-пути, когда еще у тебя нет отзывов, приходится очень непросто. Нет еще счастливых покупателей, глядя на которых подтянутся другие, третья, сотые, тысячные...

Когда появятся такие — их нужно обязательно собирать! *В маленьком бизнесе за это отвечает один человек, а в большом — целый отдел, единственная задача которого — собираять отзывы.* Ясное дело, положительные. Хорошо, когда это не придуманные, а вполне реальные люди, которым понравился товар, и они готовы поделиться с другими своими позитивными впечатлениями. Можно снять видео, можно просто записать отзыв от конкретного удовлетворенного клиента. В любом случае, это сработает в плюс твоему бизнесу.

**Как работает отзыв?** *Во-первых, потенциальные покупатели должны увидеть и убедиться: этот товар кому-то понравился. Во-вторых — и это очень важно! — масса людей должна понять: каждый из них не будет первым.* Да, такова психология толпы, и с ней приходится считаться: люди боятся стать первыми.

Большинству людей гораздо спокойнее осознавать: *уже очень многие другие этим пользуются и довольны.* Главное, чтобы я не был в начале этой очереди — чем дальше, тем надежнее. Какой там я — тысячный, десятитысячный? Вот и замечательно! Один из многих — это хорошо, потому что не страшно...

Вот и получается: *чем фирма старше, чем больше у нее накопилось за сто лет пользователей, тем легче подтягиваются все новые и новые клиенты.*

В такой большой компании они себя чувствуют спокойнее и уверенней. Например, Coca-Cola какая-нибудь... Уже миллионы людей до меня попользовались этим брендом, вот хорошо-то как, куплю, пожалуй, и я себе такой водички!

Что это дает человеку? *Возможность спрятаться за других — странное, не понятое мною ощущение.* Но так есть на самом деле, это надо учитывать. Это очень важный момент — так называемое **социальное доказательство**.

### А ВОТ ОБМАНЫВАТЬ НЕ НАДО!

**Я двумя руками за то, чтобы отзывы были правдивыми.** Независимо от того, покупаешь ли ты их или они приходят естественным путем, самотеком. На каких-то сайтах посетителям прямо предлагают: оставьте отзыв, и мы дадим вам скидку. Почему нет — можно и так! Даже если ты придумываешь отзывы от несуществующих клиентов, пускай они будут правдивыми по своей сути.

Не надо людей обманывать. *Это краткосрочная проигрышная стратегия, которая обязательно заведет тебя в тупик.* Если ты обманываешь, то никогда не построишь крупную компанию. Но ведь есть же у тебя реальные счастливые пользователи — покупатели, которые довольны товаром? Так в чем проблема — пусть оператор встретится с ними, отснимет ролик, пусть журналист возьмет интервью. Ролик увидят другие люди, и им легче будет решиться на покупку.

Твоя задача — просто облегчить клиентам это решение! Возбудить, а потом снять сомнения в самом процессе

покупки. Разумеется, и на этом этапе клиентов нельзя бросать, а надо продолжать облизывать! Обеспечить быструю и качественную доставку, поддерживать отношения дальше: информировать о новинках, интересоваться мнением, поздравлять с праздниками...

Пусть жизнь их действительно станет лучше — благодаря тебе и твоему товару. Без такого искреннего, заботливого отношения к клиенту у тебя не получится толкового, конкурентоспособного бизнеса. *И, кстати, это и есть настоящая духовность — искренне сделать что-то хорошее для другого человека.*

### ХОРОНИ ТО, ЧТО УМЕРЛО! И ИДИ ДАЛЬШЕ

Теперь еще один момент. *А если товар не продается — что делать: улучшать его, снимать с продажи и начинать заниматься другим продуктом?* На этот счет нет какого-то универсального рецепта. Чтобы принять решение, нужно почувствовать; одновременно опытом и интуицией оценить целесообразность — и сделать вывод.

Есть вещи, которые имеет смысл улучшать. Как, например, человеческие отношения — в каком-то конкретном случае есть смысл улучшать, а в другом нужно просто прекращать их. Как объяснить в двух словах, что нужно в каждом случае? Вот и с товаром, с брендами то же самое. Просто чувствуешь: здесь стоит повозиться — улучшить, развить; а здесь все бессмысленно — нужно закрывать и не морочить себе голову.

Но как это определить? **Оцени усилия, которые ты прикладываешь.** Есть ресурс — энергия и время — и есть

то, что ты максимально можешь получить, вложив этот ресурс. Соизмеримы ли инвестиция и результат? Это надо не столько просчитать, сколько прочувствовать. И принять решение: продолжать улучшать бренд или отказаться от него совсем.

Тот же ресурс можно вложить во что-то другое — и получить при этом гораздо большую отдачу. **Ресурс ограничен: времени всегда мало, да и деньги, энергию нет смысла тратить впустую.** Поэтому нужно постоянно дискриминировать — выбирать, что, по твоему мнению, привнесет лучший результат.

Так и приходится иногда хоронить без жалости старое, чтобы перенаправить свои усилия на новое и более перспективное. И надо не бояться это делать! У всех успешных людей наступают такие моменты, когда пора закрывать, заканчивать — отношения, проекты, бизнесы.

Тот, кто не умеет хоронить то, что умерло, не научится идти вперед. *Это не потеря, а приобретение. Не поражение, а победа!* Иди дальше, не оглядывайся назад. И не бери с собой негативный опыт — избавляйся от всякого лишнего груза, чтобы быть свежим и полным энтузиазма.

### МЕТОД КОСТОЧКИ ПАЛЬЦА

Как качественно и эффективно ввести новый продукт на рынок? Используй метод косточки пальца: **иди и стучись в дверь к соседу!** Хвастайся своим продуктом.

Твоя задача — возбудить у человека такую белую зависть, чтобы у него слюнки потекли от желания заполучить себе точно такое же.

Мы — социальные животные. И человек почти всегда начинает хотеть то, что есть у окружающих. Для нас важно, чтобы было не хуже, чем у соседа. Если у него iPhone — я тоже такой хочу. Хотя раньше этот продукт меня вообще мог не интересовать.

**Показать, как твой продукт помогает тебе и еще каким-то людям — вот суть продаж.** Не трать время на рассказы о продукте и его свойствах. Говори о том, как им наслаждаешься ты и еще какие-то люди. Пользуйся этим продуктом, говори об удовольствии, которое он тебе приносит. И тогда по закону зависти кому-то тоже этого захочется.

*В продажах самое главное — хвастаться.* Ты выводишь товар на рынок с одной целью — чтобы появился денежный поток. Уже после этого начинаешь строить организацию. Такую большую, чтобы от нее не зависеть, чтобы она жила без тебя. Вот тогда ты выполнил миссию настоящего бизнесмена! А если ты ушел на пенсию и компания развалилась — значит, главной цели бизнеса ты не достиг.

Продавать нужно только то, во что веришь, иначе ничего не получится. Бизнес может быть замечательным, но ты конкретно в этой нише не состоишься. *Если не веришь в услугу, как сможешь ее продать? Люди же видят твоё отношение!* Сначала попробуй поработать с товаром, с услугой, проверь его. Может, это суперкрутая штука, будет полезна человеку, к тому же по хорошей цене.

**Продукт — это польза, которую ты приносишь совершенно чужим тебе людям.** Поэтому я не устаю повторять: бизнес — это самая духовная вещь в мире.

## ПРАКТИКА

### *Просто закрывай свой бизнес*

Говорить о товаре бессмысленно, если не думать при этом о покупателях. Итак, **кто вы, лиды, где вы?**

Сначала нужно понять, *есть ли они вообще*. Потом разделить их по категориям: пчелам предлагать мед, а мухам — абсолютно другую субстанцию. Как говорится, *каждому свое!* Если мухам предложить мед, не поймут ни они, ни пчелы. Ничего не будет работать.

На Земле живет семь миллиардов людей. Сколько из них потенциально могут купить твой товар? В лидогенерации нужно *вычислить и понять своего потенциального клиента*: кто он и сколько их таких в мире. Сколько винни-пухов, сколько пчел... Следующий вопрос: *как с ними встретиться?* Задаем вопросы дальше. *Сколько их? Где они находятся? Как с ними познакомиться?* Такова последовательность лидогенерации.

Бизнес — это своего рода интимные отношения. *В лидогенерации легче продавать тем, у кого есть свой бизнес.* Их легко найти в справочнике. Не ленись — вспомни о методе косточки пальца, постучи каждому в дверь. Проверь конверсию. На начальном этапе важно самому научиться продавать свой товар, и лишь потом брать продавца.

Правильный эволюционный путь таков: *сначала бизнесмен сам продает свой товар.* Узнает, какая конверсия, средний чек. Получил работающую схему, поток лидеров, лидогенерацию, нашупал метод, получил первые результаты. И только когда есть прибыль, пора привлекать сотрудников-продавцов.

Затем определи проблему в лидогенерации (для начала составь список потенциальных клиентов).

Например, ты занимаешься ковкой изделий. Узнай, где идет строительство домов. Предлагай свои услуги, смотри, сколько времени занимает поиск клиента и производство продукта. Предположим, *продал ты на семьдесят пять тысяч. Прибыль составила сорок-шестьдесят процентов.*

Съезди в строительные организации и предложи свои услуги там. Надень деловой костюм и езжай на строительную площадку. *Нужно завязывать отношения с потенциальными заказчиками, соблазнять их своим продуктом. Либо иди напрямую к тем, кто строит дома, либо к строительным организациям, чтобы предложить свои услуги по ковке.* Других вариантов в этом бизнесе нет.

Листовки не работают? Тогда звони. От звонков тоже нет реальных заказчиков? Иди в строительные компании или лично посещай стройки, где люди сооружают себе коттеджи. Все нужно попробовать, и волшебных методов здесь нет. В таком бизнесе вряд ли сработает интернет-реклама. А в телевизионную рекламу надо большие деньги инвестировать, мелкий лавочник такое не потянет.

Реклама в Интернете срабатывает лишь в том случае, если нужно увеличить масштабы, то есть когда ты уже не справляешься с потоком желающих. Получается, ниша переполнена жаждущими получить твой продукт, поэтому ты и расширяешься.

*Не можешь выиграть в конкуренции — значит, у тебя нет достойного продукта.* Если не покупают, когда ты предлагаешь свой товар, скорее всего, у твоего бизнеса нет перспектив. Раз из ста человек никто у тебя ничего не купил, просто закрывай этот бизнес.

## Война с конкурентами — в голове у клиента

Конкуренты — это претенденты на выбор клиентов. *Надо представить своих клиентов, которые нуждаются в нашем товаре.* Мы же не продаем сразу все для всех! Поэтому должны понимать, что предлагаем рынку и кто наш потенциальный клиент.

Задай себе вопрос: *а у кого еще он может купить то, что я предлагаю?* Конкуренты — это бизнесы, у которых клиент может купить то же самое, что и у тебя. Если, конечно, ты таки предлагаешь абсолютно то же самое, что и другие. Тогда нужно акцентировать свое внимание на конкурентные преимущества.

**Какое у тебя конкурентное преимущество?** Чтобы ответить на этот вопрос, нужно знать: предлагаю ли я абсолютно то же самое, что и конкурент. Если ответ положительный, *конкурентным преимуществом обычно является цена или месторасположение.*

Например, я предлагаю то же молоко, тот же хлеб, те же продукты. Но мой магазин находится ближе к микрорайону, чем магазин конкурентов. Ближе на двести метров! И все выходящие из метро после работы проходят мимо моего магазина. Я продаю то же самое, но мое конкурентное преимущество — месторасположение.

*У тебя обязательно должно быть конкурентное преимущество! Самое лучшее — когда ты продаешь что-то вроде бы из той же оперы, но другое! То есть ты можешь абсолютно точно объяснить, чем отличается то, что ты продаешь, от товара конкурентов. Вот это лучше всего.*

Представь, что у человека бизнес по продаже автомобилей Chrysler или Ford. Он продаёт Ford, и конкуренты тоже продают! Такие же машины, абсолютно! Значит, теперь конкурентное преимущество может быть либо по месторасположению, либо по цене, либо по качеству обслуживания.

Это основные моменты! Обязательно сделай надпись у себя в офисе большими буквами: «**В чем мое конкурентное преимущество?**». И чтобы это постоянно было перед глазами. И тогда после прочтения этой главы у тебя уже будут совершенно иные ассоциации. Ты будешь понимать, о чём речь.

### ВЫБОРА НЕТ!

У клиента практически всегда есть выбор. Твоя задача — **сделать так, чтобы у него выбора не было**.

То есть это такая самая крутая цель в бизнесе — нет выбора. Вроде бы теоретически есть, а практически нет. Это как если любишь свою жену: теоретически других женщин вокруг много, но на практике все они тебя не интересуют!

*Конечно, сложно сделать так, чтобы у человека не было альтернативы, если ты продаешь абсолютно то же самое.* Абсолютно тот же бренд молока или тот же бренд сахара, машины или компьютера.

Это трудно. Но если ты удобно расположен, то для человека как раз это может быть отсутствием альтернативы. Он и мог бы пройти еще двести метров. А зачем? Какой смысл? Вот и получается: выбора у него нет.

**Попытайся создать безальтернативность!** С одной стороны, альтернатива у него остается. Ты же ее не отнимаешь! Не уничтожаешь конкурентов, не делаешь революцию в стране, не устраиваешь социализм, не создаешь монополию. Нет, не так. Остается капитализм, а у клиента есть варианты. Но ему становится невыгодно покупать у твоих конкурентов.

Самая главная причина, почему клиенту невыгодно покупать у конкурентов — если у тебя что-то чуть-чуть другое и лучше. **Сделай свое предложение выгодным!**

Вот, например, iPhone — это тоже телефон, но другой. Он не абсолютно такой же, как другие мобильные. А когда его продаешь, у тебя нет бренда «iPhone». Ты продаешь такие же мобильные телефоны, как твои конкуренты и интернет-магазины. Выходит, надо заинтересовать клиента чем-то другим.

*Нужно все время искать свое конкурентное преимущество. Если у тебя его не будет, то вылетишь из бизнеса, как пробка из бутылки. Конкурентное преимущество надо искать потому, что для тебя это жизненная необходимость.*

Если ты не создал iPhone, а решил им торговаться, значит, конкурентное преимущество может быть либо в цене, либо в удобстве. Например, заказать по Интернету удобнее, чем куда-то ехать. Тот, у кого интернет-магазин, выигрывает за счет удобства. Можно быть лучше и за счет обслуживания.

Но если сильный бизнесмен идет в бизнес и продает то же, что и конкуренты, он очень мощно работает сразу в трех направлениях. То есть пытается выбрать лучшее месторасположение, повысить уровень обслуживания и предложить выгодную цену. Он улучшает все три направления одновременно!

Там цена на десять процентов ниже, а здесь лучше месторасположение и сервис... Все это и становится твоим конкурентным преимуществом! В первую очередь самому себе ответь на вопросы: «*Я продаю абсолютно то же, что и другие? Чьи бренды я продаю?*».

Раз ты продаешь такие бренды, то, скорее всего, у тебя не эксклюзив на эти товары. Вне всякого сомнения, их продают еще кто-то. Отсюда следующий вопрос, на который нужно ответить: «*Я продаю то же, что и другие, или мой товар или услуга абсолютно уникальны?*». И ответ, и что с этим делать дальше, ты теперь уже знаешь!

### А ЧТО Я С ЭТОГО БУДУ ИМЕТЬ?

Когда ты продаешь нечто уникальное, считай, уже сразу имеешь конкурентное преимущество. Клиент не может сказать: «А я это же самое могу купить через дорогу».

*Если ты уникален, остается хорошо упаковать свой неповторимый продукт и показать клиенту его выгоды.* Это важно: **упаковка должна на девяносто процентов «работать» на выгодность!** Не на то, что ты продаешь, а на то, какие выгоды получит человек, купив это. Расскажи ему, как изменится к лучшему жизнь после покупки.

Если это пылесос, то в квартире станет намного чище. Уборка будет занимать меньше времени. Удобнее убирать и чище в квартире — вот что он получит! Не надо рассказывать, что этот пылесос самой-самой новой версии и стоит всего девять тысяч, или занудно описывать, из чего он состоит... *Характеристики никого не интересуют. Людей интересует только одно: что они получат.*

Все сейчас очень спешат. Такое ощущение, что не успевают жить, не успевают на бегу получить наслаждение от жизни. Люди стали очень прагматичными, даже слишком конкретными. Их интересует, какое удовольствие они покупают за свои деньги. Насколько удобнее будет?

Удобства тоже приносят удовольствие — прямо сейчас, не откладывая. Даже новый пылесос — это удовольствие, и немаленькое.

Поэтому еще раз необходимо четко ответить на вопрос: я продаю что-то уникальное? *Если ты продаешь что-то уникальное, у тебя есть возможность легко получить конкурентное преимущество.*

## О МОЙ ЛЮБИМЫЙ, ЛЮБИМЫЙ ПРОДУКТ!

**Правильно и красиво упакуй свою уникальность.** Упаковать — значит преподнести!

Пойми, самая главная цель в продажах — чтобы клиент почувствовал то же, что чувствуешь ты. Каждый из нас просто очень влюблен в то, что продаёт. Если ты не влюблен в свой продукт или услугу, то вообще встал на неправильный путь.

*Есть три стадии такой влюблённости.*

Первая стадия — совсем не влюблен в то, что продаешь. Значит, готовься: все будет получаться очень паршиво!

Вторая — я влюблен в то, что продаю. Мне нравится, что я делаю. Или товар, или услуга, не важно. Мне очень нравится то, что я предлагаю клиенту.

Я это чувствую и с каждым днем начинаю все больше проникаться чувством и влюбляться в этот пылесос.

И сам от этого просто балдею... Все сильнее понимаю, насколько это круче всего остального. Когда ты это чувствуешь, клиент чувствует десять, двадцать, тридцать процентов того, что чувствуешь ты.

**Надо сфокусироваться!** Твоя цель — чтобы клиент почувствовал то же, что и ты! У хорошего оратора, лидера или учителя отличная коммуникация, способность донести то, что ты ощущаешь, другим людям. Чтобы и они почувствовали то же самое.

Поэтому третий уровень — это когда у десяти клиентов спрашиваешь: «Что вы чувствуете, знаете и думаете по поводу этого товара?». Например, по поводу iPhone или кошелька Louis Vuitton. Спроси клиента, что он чувствует, и он начнет описывать свои ощущения.

Проведи такой тест: возьми и сам опиши, что ты получаешь от своего продукта или услуги. Что тебе конкретно этот продукт или услуга дают. Какую пользу?

Дальше спроси об этом у своих клиентов. Пусть они опишут тебе свой опыт взаимодействия с продуктом, но опишут логически, без эмоций, просто словами. А затем попроси сделать второе описание: что они чувствуют после пользования твоим продуктом? И, наконец, сравни два этих текста со своим описанием.

## УНИКАЛЬНОСТЬ — СИНОНИМ ПОБЕДЫ!

**Главное конкурентное преимущество — это уникальность твоего продукта!** Самую большую ставку нужно делать на это. Если продукт уникальный, у тебя может быть намного выше цена, чем у других.

Потому что этот продукт просто невозможно сопоставить, сравнить с тем, что есть в ассортименте конкурентов. Если продаешь то, что продается в другом магазине, все — сразу же начинается сопоставление. «*А почему ты это здесь продаешь за шестьсот евро, если в другом магазине это продается за пятьсот?*».

Продавая что-то уникальное, ты должен быть на уникальность. *Сначала все силы бросаешь на то, чтобы создать продукт. Затем снова все силы, чтобы влюбиться в то, что создал. И самому испытывать, знать и понимать реальную пользу того, что ты делаешь для людей. А третью — влюбить в свой продукт клиентов.* Обязательно должна быть именно такая последовательность.

Ты не можешь продавать, пока чего-то не создал. Либо, если ты не создаешь, то должен изучить товар. Например, я продаю iPhone: я его не создал, но должен изучить. Должен сам влюбиться, почувствовать пользу: насколько он круче, чем Samsung или еще что-то. Второе — это маркетинг, донесение до клиента своей влюбленности. Своей любви к тому, что ты делаешь.

**Воспринимай свой продукт как дело всей жизни.** Это как воспитывать детей. Мы постоянно думаем, как что-то донести своим детям, как им объяснить... Точно так же с товаром и услугой.

Мы же свято верим в их пользу! И все время размышляем: как донести, как показать? Но сначала нужно любить и верить — вот тогда получается самое большое конкурентное преимущество.

Восьмидесят процентов преимущества по правилу Парето — это уникальность. Поэтому цена может быть выше. Даже если магазин расположен далеко, клиент приедет! Смысл как раз в том, чтобы продавать товар дороже.

*Чтобы продать дороже, должно быть конкурентное преимущество в уникальности. На втором месте — сервис. На третьем месте — расположение, а на четвертом — цена.*

А цена может быть уже высокой. Клиент в этом случае не может ни с чем сравнить твой продукт. Не с чем ему сравнивать!

Конечно, он может заявить: «А вот примерно такое я могу купить в два раза или на тридцать процентов дешевле». Отлично, так ты ему сразу же объяснишь разницу! Расскажешь об уникальности своего предложения.

Напомню еще раз: **самая большая ошибка — описывать товар**. Ни в коем случае этого не делай! Не стоит описывать, чем отличаются клавиши на телефоне или детализировать работу пылесоса. **Нужно говорить о том, что клиент получит**. Вот о чем надо говорить — тогда и обыграешь конкурентов.

Жесткая конкуренция есть и будет всегда. И это хорошо. В бизнесе, как и в спорте, должно быть соревнование. *В бизнесе конкуренция складывается, когда клиент чего-то хочет и у него есть варианты реализации своих желаний.*

К примеру, ты продаешь воду, у тебя какой-то бренд. *Первое, что ты должен понять: чтобы я побеждал, чтобы рос бизнес, у меня должно быть конкурентное преимущество. Второе: когда человек хочет купить воду, какая у него альтернатива?*

Твою воду в магазине ставят на полку, так посмотри: какие еще бренды продаются тут же рядом.

У клиентов есть десять–двадцать вариантов. Продолжай искать ответы на вопросы...

Какое преимущество может быть у воды? Как сделать так, чтобы клиент решил, что удовольствия, кайфа, счастья, здоровья и пользы от твоей воды он получит больше,

чем от какой-то другой? Как раз здесь, кстати, и оказывается влияние упаковки!

Пора давать рекламу на телевидении. Рассказать про эту самую замечательную воду. Показать, как ее привозят сюда прямо с далекого острова Фиджи. А там чистейшие, красивейшие, целебнейшие источники! Чтобы человек увидел конкурентное преимущество во всей его красоте и широте. Потому что он иначе не купит.

*Отделы твоей компании должны молиться на продавцов. Они приносят деньги, которые потом делятся на всех. В каждой команде соотношение примерно одинаковое: на девяносто процентов услуги приходится всего десять процентов продавцов — главных героев бизнеса. Тех, кто на корпоративах должны сидеть за самым почетным столом. Мы все от них зависим: продавцы не продадут — мы лишимся прибыли!*

Напомню еще раз правило Парето, одну из главных формул бизнеса: двадцать процентов усилий приносят восемьдесят процентов результата. Практически все собственники допускают одну и ту же ошибку. Я наблюдал это множество раз.

Вот работает сто человек у хозяина, и его внимание как будто бы рассеивается между всеми ними... Это абсолютно неправильный подход и грубейшее нарушение правила Парето!

*Распыляться, как я уже неоднократно говорил, не имеет смысла. Все важны, но генерация доходов происходит именно в отделе продаж, и поэтому туда собственник обязан направлять главное внимание.*

Война с конкурентами происходит в голове у клиента. Где поле битвы на футболе? Вот стадион — на этом поле будет сражение, здесь состоится футбольный матч.

А где поле боя в бизнесе? В голове клиента! А клиент всегда выбирает то, что по совокупности факторов ему выгоднее. По совокупности! Не один фактор срабатывает. **А самые основные факторы — уникальность, качество обслуживания, удобство и цена.**



# *Глава 11.*

# *Клиент – всегда лев!*



*Все проблемы в бизнесе — от неуважительного отношения к клиенту!*

**В**се в бизнесе направлено на покупателей, которые, в свою очередь, принесут прибыль. Никто, кроме них! Продавец — тот же охотник, а суперцель его большого сафари — поймать льва. Большого, сильного, умного и очень уважаемого льва — своего любимого клиента! На что ловить будем такого крупного ценного зверя?

### КАК ПОЙМАТЬ ЛЬВА?

Начнем... с мечты. *Самый желанный лев для нашего сафари — это VIP-клиент, миллионер! Где бы такого найти?* Подскажу простой и красивый способ. Ты не поверишь, но Facebook — место, где эти красавцы гуляют в полной доступности! Заходишь в настройки рекламных объявлений и выбираешь любую категорию, которая тебя интересует. Вопрос в том, **что ты в своей рекламе напишешь, чем заинтересуешь потенциального клиента?**

Если тебе нужны миллионы, знай: они все очень быстро принимают решение и отлично ориентируются в вопросах ценности. Если ты чем-то заинтересуешь такого клиента, он кликнет по рекламе, перейдет на твой сайт.

Он готов делиться своей ценностью в обмен на твою. Вопрос в том, *насколько ты в состоянии порадовать его как клиента, какое благо имеешь для него?*

Если его ценность равна сто в минуту, а твоя — единица, тогда не о чем говорить: нечем обмениваться, это неравноценный бизнес. Так и ты поступил бы на его месте, имея ценность хотя бы десять! **Ты не будешь общаться с тем, кто имеет всего лишь какую-то несчастную единицу.**

## ПРАКТИКА

### *Ловим на ползу!*

Например, по рассылке отослано четыреста пятьдесят писем из тысячи запланированных в месяц. Двести — в Москву. Ранее, когда письма слали в Воронеж, было два клиента из восьмидесяти со средним чеком семь с половиной тысяч. Сейчас на четыреста пятьдесят писем откликнулось четыре потенциальных клиента. Но заказа не поступило.

Вывод: значит, не удалось соблазнить клиентов заманчивым предложением. Это факт.

К более зажиточным городам нужно искать иной подход — не такой, как к провинции и глубинке. Рассылка как вариант поиска клиента должна быть солиднее, поскольку города расположены не в провинции. На самом деле, если имеем два заказа из восьмидесяти писем в провинциальных городах, нужно найти города именно такого же уровня и в них отправить те же восемьдесят писем, чтобы понять, действует ли тенденция два из восьмидесяти.

На начальном этапе я бы советовал максимально использовать рассылку писем, пока не подключая рекламу в социальных сетях, Google и Yandex. *Например, помимо*

*рассылки ранее был использован телефонный метод продаж. Из десяти звонков никто не купил, но два заинтересовались на будущее. Значит, следует активнее заняться обзвонами. Связаться со всеми потенциальными клиентами в своем городе.*

*План: сорок дозвонов в день. Веди статистику реакции клиента. Если есть телефоны потенциальных покупателей, нужно заниматься не рекламой, а продажами. Рекламой занимайся во время телефонного разговора. Хочешь что-то продать — выходи на контакт с клиентом. Если есть телефонные номера, нужно их задействовать.*

*Чтобы понять, как двигаться дальше, нужно сделать сорок дозвонов в день и послать сто писем через электронную рассылку в другой город, но такого же уровня, где ранее она сработала (не в столицу). Запиши все звонки клиентам. Проанализируй и выбери самый лучший звонок, дай послушать профессионалам, чтобы они предложили свои рекомендации.*

**И надо помнить: учитель не ставит сроки выполнения задач.** Поскольку задание — это логика. А выполнить его должно быть желанием ученика. Поэтому все сроки выполнения поставленных задач зависят только от твоего желания.

*Давай теперь рассмотрим систему работы с горячими, теплыми и холодными лидами на конкретном примере. Есть производство по шитью спецодежды. Ежедневно от пяти до десяти холодных лидов бизнесмен переводит в теплые. Терпких и горячих лидеров он планирует поздравлять с праздниками и озвучивать им свои новые предложения.*

Возникает вопрос: предложения о чем? Если ответить, что о новых услугах — это неправильно. Хорошее предложение должно быть о пользе.

Людям не нужны никакие новые услуги — они хотят пользу получить. Рынок переполнен товарами. Новыми услугами никого не удивишь. Человеку нужна польза, радость, выгода от твоего продукта. Важнее польза, чем то, что ты делаешь.

*Научись приносить пользу! Расскажи о ней, предлагая свой товар или услугу — они всего лишь мост, по которому ты эту пользу приносишь и получаешь ее назад в виде денег. Для этого надо выявить потребности. Звони только тем, кому польза нужна! Звони, не сдавайся, проявляй свою любовь, продолжай доказывать, что твой товар лучше, но ни в коем случае не навязчиво.*

Если бизнесмен завязывает по пять-десять контактов в день, этого мало — нужно около ста. Как разогнаться, чтобы достичь цели? Нужно понять, сколько контактов с лидами можно иметь за день. Например, в среднем восемь. Какова конверсия — из восьмидесяти покупают двое по электронной рассылке. При личной встрече будет совершенно другая картина. Нужно понять конверсию встреч, вести учет. И чтобы ее определить, одного купившего мало.

Если электронная рассылка работает, на ней и нужно сосредоточиться. Ведь **лучше меньшая конверсия на большой поляне, чем большая конверсия — на маленькой.**

## ЗАДАЧКА С ТРЕМЯ НЕИЗВЕСТНЫМИ

Нужно знать, **какой процент от продаж инвестируется в рекламу**. Именно — какой процент. Например, продажи составляют \$1 000 000 за год, а в рекламу было вложено 20%. Вторая цифра, которую надо четко представлять: **сколько стоит отдел продаж?** Предположим, затраты на него уложились в 10%. И третья очень важная цифра — **стоимость отдела маркетинга**. Пусть это будет тоже 10%. Последний показатель, ради которого все и затевается — *это твоя чистая прибыль. Но к ней мы вернемся позже.*

Что мы имеем в результате? 20% — на рекламу, 10% — на отдел продаж плюс еще 10% — на отдел маркетинга. Итого: все, что относится к «продать», обойдется тебе в 40%.

Постарайся мыслить простыми, точными и ясными категориями. Таких категорий, что касается продаж, всего три. Сколько стоит, собственно, продать, сколько стоит все остальное и какая при этом чистая прибыль.

Уже выяснили: продать — это 40%. Подсчитали и чистую прибыль — это 30%. Суммарно 70%. Значит, все остальное стоило тебе еще 30%. Такой вот незатейливый, но очень наглядный расчет. Это только пример — и цифры, и проценты в каждом конкретном случае будут свои.

Что такое «все остальное»? Да все остальное оно и есть: это и финансовый отдел, и IT, и доставка, и так далее, все прочее. Обрати внимание, в эти подсчеты не входят затраты на сам товар — мы их ведем за вычетом себестоимости, как бы после нее.

**Посмотреть на бизнес сверху, от «Я» до «А», значит четко уяснить: куда деваются деньги, заплаченные клиентом.** Не все же они идут собственнику!

Чистая прибыль — только одна из категорий в этой задачке с тремя неизвестными. Под одним зонтиком будто собраны основные затраты — на рекламу, маркетинг, на отдел продаж, который, в свою очередь, тоже состоит из нескольких подотделов.

**Важно распределить средства правильно и эффективно.** Потому что именно эти 40% денег идут на то, чтобы купить покупателя. На реализацию главной задачи любого бизнеса.

### Куплю покупателя!

Почему так важно знать эти цифры и всегда о них помнить? Потому что их нужно учитывать постоянно, каждый день. *Вот сегодня пришла \$1 000 — \$400 из них, считай, уже отложены на покупку нового клиента! \$400 надо потратить, чтобы получить \$300 чистой прибыли.*

Понятно, что так банально просто сделать это не получится: заплатить — и получить. Ну нет таких магазинов, где продаются клиенты! Чтобы их заполучить, **придется много подумать, поработать, все организовать.** И вот эта работа в результате и будет стоить \$400 из \$1 000.

Таким образом, ты всегда заранее будешь знать ключевые цифры своего бизнеса. И самая главная — **сколько стоит купить одного покупателя?** Например, если средний чек составляет \$100, то 40% от него — это \$40. Вот это и будет стоимость одного покупателя. Это к примеру, для простоты подсчетов. Соответственно можно посчитать и чистую прибыль, которую приносит один покупатель — в нашем конкретном случае это \$30.

*В бизнесе абсолютно те же принципы, что и в математике. У тебя есть известные величины, и ты с их помощью определяешь неизвестные.* Зная свой средний чек, легко подсчитать затраты на покупку одного покупателя. Простая, очень важная для понимания состояния и перспектив своего бизнеса штука. Но готов поспорить, что ни ты, ни большинство читателей о ней даже не подозревают. И очень зря — такое понимание дает массу энергии!

## ПЕРЕХОДИМ К РЕКЛАМЕ

**Взять покупателя за руку, привести в свой магазин и продать ему товар** — вот и все, что тебе нужно. Не больше и не меньше. И здесь никак не обойтись без рекламы. *Где давать рекламу, какую, с какими заголовками и как часто* — вопросов масса, но начинать надо не с них.

Начинать следует с одного-единственного вопроса: **сколько есть денег на рекламу?** От ответа зависит, каким будет все остальное. Уже только потом можно решать, какой будет рекламная кампания — где, что и как размещать. А чтобы определить этот самый рекламно-маркетинго-продажный бюджет, придется ответить себе еще на один вопрос. И он будет не из самых приятных. Итак, **на какую самую минимальную чистую прибыль я готов согласиться?** Есть ответ? Теперь ты должен ответственно и точно просчитать все свои остальные расходы. Опять-таки в процентном отношении.

*Например, ты не можешь опустить планку чистой прибыли ниже тридцати процентов и все прочие свои расходы тоже оцениваешь в тридцать процентов.* Определился

с этим — теперь посмотри пристально на те реальные продажи, которые у тебя существуют сегодня.

Обычно бизнес не начинается с маркетинга или рекламы — он начинается с продаж. И только через некоторое время, позанимавшись сам прямыми продажами, оценив свои реалии и отталкиваясь от них, бизнесмен переходит к рекламе. *Смотришь, какие у тебя продажи — например, сто тысяч. Как мы уже выяснили, на чистую прибыль и все остальное отводится по тридцать процентов.* Значит, рекламный бюджет может составить сорок процентов — сорок тысяч в реальных деньгах.

Как идеально разместить эти деньги, где? Решать тебе. А может, ты пока и не станешь тратиться на рекламу, а просто возьмешь на эти деньги сильных продавцов, выдашь каждому по списку телефонов потенциальных клиентов. Пускай звонят, продают, зарабатывают деньги тебе и себе.

Или решишь на все сорок тысяч напечатать листовок, чтобы раздать их прохожим — по твоему мнению, именно это должно сейчас дать результат. *Исходя из ситуации и перспектив, нужно диверсифицировать рекламные средства:* либо вложить их во что-то одно — да хоть бы и в листовки, либо в разные формы рекламы.

От «Я» до «А» — знать, считать,  
анализировать

Знаешь, какая ошибка на этом этапе самая распространенная? **Неправильный расчет окупаемости рекламы.** Ты вложил в рекламу доллар — и доллар же получил обратно: о, у меня реклама окупилась! Да ничего подобного. Глупая, глупейшая ошибка! *Чтобы действительно окупилась реклама, вложенный в нее доллар должен принести как минимум пять!*

Это же элементарно — кроме продаж и рекламы, есть еще масса прочих моментов: и чистая прибыль, и то, что мы называем «все остальное» — офис, зарплаты, свет...

*Все, абсолютно все нужно знать, считать и анализировать. Нужна только самая точная информация — предположения имеют свойство не оправдываться.* А уже задача непосредственно директора по рекламе — распределить деньги на ее размещение и отслеживать эффективность.

Так что **доллар на доллар — это крах, катастрофа!** Реклама должна приносить хотя бы в пять раз больше. Вот тогда она действительно будет двигателем торговли! Но нужно точно себе представлять: сколько денег ты можешь позволить себе вложить в рекламу? В этом месяце, в следующем... Определившись, сколько и где будет рекламы, и только потом решишь, какой она должна быть. А дальше остается постоянно работать на улучшение, подкручивать и подкручивать конверсию.

**Именно от «Я» до «А», а не наоборот, как все привыкли идти!** Сумеешь таким образом перестроить мышление — в *твоем бизнесе произойдет маленькая революция,*

которая повлечет большие изменения к лучшему. А большинство, практически все мыслят от «А» до «Я»: что бы такое завлекательное написать на листовке?.. Подождите, ребята, не с того вы начинаете!

## Рискуй аккуратно!

Бизнес — не казино. Отсутствие системы и дисциплины ему на пользу не идет. *А предприниматели по натуре своей — бойцы, люди смелые, решительные, любят — ух! — шашкой помахать.* Что часто их и губит. Вот нет у них, как бы это помягче сказать, достаточной пааноидальности! А сейчас приходится быть сильным пааноиком. Да, вот так — и бойцом, и пааноиком одновременно.

В моем понимании **паанойя — это предусмотрительность в кубе**. Или вообще в какой-нибудь десятой степени! Очень-очень-очень осторожным нужно быть. Особенно когда компания растет и становится крупнее. Именно тогда легко наткнуться на подводные камни, которые раньше ты аккуратненько обходил.

Теперь-то обороты стали миллионными, а риски здорово выросли! Одно неаккуратное действие — и вся компания может посыпаться. Потому, что расходы вдруг резко превышают доходы. Пока компания маленькая, это не так опасно — в ней все на виду, а денежные потоки регулируются легко и мобильно. Большая компания — большой риск неуправляемости.

А в погоне за клиентом потерять самообладание особенно легко. Реклама — штука опасная, а порой и непредсказуемая: может сработать в ноль или даже в минус,

может попросту «сжечь» огромные деньги. Твоя задача — **твердо держать руку на пульсе в любой ситуации.**

Да, с рекламой обязательно нужно экспериментировать, а не только ходить старыми проверенными тропами. Да, результат таких экспериментов заранее просчитать невозможно. Но по итогу *ты обязан знать: что сработало, а что — нет, и уже с учетом этого действовать дальше!*

### НА ФОНЕ ФОНДА

Очень важно точно зафиксироваться: *вот ты сюда вкладываешь деньги — и это гарантированно дает один к пяти, например!* То есть столько, сколько принесет тебе хотя бы тот допустимый искомый минимум чистой прибыли, который ты просчитал заранее. И вот здесь нет места для экспериментов. Если ты в Зимбабве зарабатываешь в десять раз больше, чем в Мозамбике, то зачем тебе вкладывать средства в Мозамбик?

С рекламой именно так и должно происходить. **Деньги всегда должны идти туда, где они дадут больший возврат.** В поиске клиента реклама играет огромную роль, и есть три составляющие, к которым нужно относиться с неослабевающим вниманием: 1) где размещать, 2) что и 3) когда. С ними нужно постоянно работать, определив изначально точку безубыточности.

Смотришь продажи прошлого месяца и исходя из них формируешь рекламный бюджет на следующий. *Руководствуешься не мечтами, не предположениями, а оперируешь реальными цифрами.* У тебя таким образом создается рекламный фонд, который надо постоянно поддерживать

денежными вливаниями. Каждый день, с каждого доллара по двадцать центов — в фонд!

Ими должен умело распорядиться директор по рекламе. Он как управляющий инвестиционным фондом принимает ответственные решения: куда вложить эти деньги, чтобы они принесли максимальную прибыль. Аккумулирует и разбрасывает бюджет, обязательно при этом про считывая возврат на вложенные деньги!

Это единственный показатель, который лимитирует его действия: вложенный доллар должен по итогу принести пять! Не меньше. Тогда все сходится, и все расходы будут оплачены. *Нашел такую площадку для рекламы?* *Можешь выдохнуть спокойно,* и пускай твоя команда уже занимается тем, что подкручивает и подкручивает результат: пять с половиной долларов, шесть...

И еще. Нашел ты эту свою суперскважину в рекламе — молодец! Качай из нее нефть, получай прибыль, но не забывай: скважины имеют свойство иссякать, а времена — меняться.

Ищи своего клиента! А значит — ищи новые и новые площадки и формы подачи рекламы. Не останавливайся: только так ты обесключишь перспективу своей компании. **Экспериментируй, но... не забывай о бюджете!**

## ПРАКТИКА

### *Анализируем кампанию компании*

Вообрази меня на своем месте. Покажи главное с твоей точки зрения. Надо выяснить, какова цель рекламной кампании, прежде чем сможешь понять, *выгодно ли ты вложил в нее, например, 5 500 рублей. Важно увидеть всю*

---

*цепочку. Не бывает так, что вложил 5 500 рублей — и сразу же человек купил через интернет-рекламу.*

Определись для начала, какова твоя цель: получить переходы на сайт (то есть количество зашедших в магазин и сравнение с предыдущим количеством). Дальше идет лидоконвертация. Например, до этой рекламной кампании не было продаж. После нее появилось двадцать звонков (а вложено 5 500 рублей). Значит, я купил один звонок потенциального клиента за 275 рублей.

Например, ты хочешь продать «Боинг» за 1 000 000. Вложил в рекламу 700 000. Заработал 300 000. Для тебя это выгодно. А теперь вернемся к нашему конкретному примеру.

Предполагаемая минимальная покупка клиента приносит прибыль 10 000 рублей. Вложишь в рекламу 8 000 — заработкаешь 2 000. Теперь следует понять, выгодно это или нет. Например, нет — минимум 8 000 придется зарабатывать на одном клиенте. Получается, в рекламу можешь вкладывать максимум 2 000 рублей.

Если 5 500 рублей вложил в рекламу, нужно, чтобы приблизительно 1 825 рублей давало одного покупателя, на котором ты заработкаешь 8 000 (10 000 минус 2 000 на рекламу). Проанализировав, четко видим результат. *5 500 рублей вложено. Двадцать звонков. Ноль покупок.* Но уже хорошо, что есть двадцать звонков, значит, есть интерес!

Анализируем дальше. **Почему никто не купил?** Может быть, сейчас не сезон, не то объявление, не так говоришь с клиентом, может, ценовая политика неправильная... **Нужно найти причину.** От этого зависит успех в бизнесе.

Проблема в том, что у тебя не покупают, а чуть дешевле покупают у других? Если ты знаешь рынок, но видишь,

что конкуренты обманывают покупателя, то *сможешь это узнать, задав всего лишь правильные вопросы*. Можно разработать тактику общения с клиентом: говоришь, какое у тебя качество и цена продукта, и гарантируешь, что он получит именно это. Одновременно поможешь ему избежать обмана в расчетах твоих конкурентов.

Например, если бы я продавал франшизу, у меня была бы такая тактика. Предлагаю ее клиенту, а он говорит, что у него есть еще один вариант франшизы на выбор. У меня — год окупаемости, а там ему предлагают полгода. Я бы сказал: давай зададим вопросы тому, кто тебе обещает окупаемость в полгода, и ты сам увидишь, что он тебя обманывает. И потом принимай решение, брать ли мою франшизу.

Таким образом, мы делаем услугу потенциальному клиенту, потому что **он не знает, как не остаться в дураках**. Это показывает нашу порядочность, открытость и профессионализм.

### ТЫ ЕГО УВАЖАЕШЬ?

Как только реклама сработала, начинается **один из самых ответственных процессов в продажах — общение с клиентом**. И вот здесь невероятно важна глубинная установка на отношение к клиенту. Как ты к нему относишься: как к чужому человеку, как к родственнику, как к источнику твоего дохода?

Многие говорят: относись к клиенту как к близкому родственнику. Я с этим абсолютно не согласен! Потому что именно к близким родственникам мы часто относимся

весьма пренебрежительно. *А самый лучший настрой в отношении к клиенту определяется двумя словами: любовь и уважение. Как к большому гуру — наставнику, которого ты очень уважаешь.*

Такой правильный настрой уже сам по себе определит и тон общения с клиентом, и желание к нему прислушаться, угодить, сделать все для него по максимуму хорошо. **Как можно больше дать и порадовать — чтобы произвести наилучшее впечатление.** Если ты, хозяин, и сам будешь вести себя подобным образом, и будешь настраивать так всех своих подчиненных, то продажи незамедлительно начнут расти.

Как определить, достаточно ли уважения к лицам? *Достаточно — это когда у тебя работает система: каждый лид внесен в базу, есть его фамилия, имя, телефон, отмечено, какие с ним контакты были, их количество, кто кому звонил, сколько ему писем написано...* Очень помогает в работе CRM-система. Она все структурирует.

Один из основных законов достижения результатов: **тем, что нельзя измерить, невозможно управлять, его и улучшить нельзя.** Иначе бардак, нет мотивации, нет интереса и конкретики, непонятно, что улучшать. Если бы, например, в баскетболе не считали, кто сколько мячей забросил, не было бы интереса играть. Сам факт, что все подсчитывается, создает невероятный азарт.

То же самое в бизнесе. Когда ты переходишь на уровень, где все подсчитывается, возникает азарт и интерес, как в спорте. *Бизнес — это любовь к продукту и к людям, то есть к лицам, твоим потенциальным и существующим клиентам.*

Действительно, **все проблемы в бизнесе — от неуважительного отношения к клиенту!** Я видел это тысячи

раз. Есть компании, которые даже кичатся таким стилем общения: клиенты — все болваны и дураки... Ребята, ответственно заявляю: с таких позиций вы никогда ничего не добьетесь в бизнесе! Много есть компаний, где к клиентам относятся сухо и равнодушно, хотя вроде как и делают все, что положено. А это тоже путь в никуда.

*Не надо относиться к клиенту и как к лучшему другу, потому что такие отношения подразумевают некое панибратство и фамильярность.* Нужен совсем другой настрой — восхищения и служения! Отдать энергию, сделать как можно больше, чтобы клиент был очень доволен. Ты ведь и сам получишь от этого огромное удовольствие.

### БЕЗ ПЕРЕРЫВА НА СОН И ОБЕД

Это нескончаемый процесс — состояние, в котором необходимо находиться все двадцать четыре часа, без перерыва на сон и обед. *Постоянно реально думать, думать и думать о клиенте: как сделать ему лучше и удобнее, как дать больше.* Знаешь, на что очень похоже это состояние — на сильную влюбленность!

Влюбился мальчик в девочку — вот разве есть хоть одна минута, когда он о ней не думает? Как он смотрит на нее, как разговаривает, как открывает двери, дарит цветы — все наполнено смыслом, нет ни одной мелочи, которая не имела бы для него особенного значения... И на самом деле он сам потрясающе счастлив от того, что так относится к другому человеку!

*Удивительное дело: когда ты влюбляешься, тебе свыше дают огромный кредит энергии, чтобы так относиться.*

Ты влюблен, сутки напролет, без сна и отдыха... Откуда только силы берутся! Тебе легко и просто все дается, не надо напрягаться абсолютно. Да, пройдет два-три месяца, полгода максимум — и состояние влюбленности пройдет, куда-то улетучится это волшебство.

И потом уже придется напрягаться, чтобы продолжать относиться друг к другу все с тем же трепетом. Нужно работать над собой — в естественном, расслабленном состоянии так уже не получится. В отношениях с клиентом — все точно так же. **Без работы над собой, без постоянного напряжения результата не будет.** Потому что это состояние как раз изначально неестественное. Ты должен постоянно держать в тонусе себя и подчиненных, обучать их. Причем обучать не голословно, а на практике, на конкретных примерах.

### Хочешь результатов? Тренируйся!

В любой нормальной компании телефонные разговоры с клиентами записываются. *Это замечательный материал для обучения, используй его по максимуму! Собираешь отдел продаж, включаешь любой разговор — и все вместе разбираете его «по косточкам».* Так учитель музыки разбирает по нотам каждую сыгранную учеником фразу. Здесь мало экспрессии, здесь — медленнее, здесь — громче... Он учит, показывает по отдельным деталям: как в целом сыграть эту фразу красиво, чтобы она зазвучала великолепно!

Продавец — тот же солист на сцене, музыкант или артист. Каждую фразу можно сыграть лучше или еще лучше! Больше информации и вдохновения вложить в нее,

чтобы произвести на зрителя еще более сильное впечатление. А чтобы артист на сцене выкладывался по полной, нужно создать и поддерживать в нем тот самый определенный настрой, о котором мы говорили.

Это очень важно, и нельзя сожалеть о времени, потраченном на обучение сотрудников. **Минимум час в день нужно инвестировать в обучение.** Это не потери, а приобретение! Ты сам увидишь, как возрастут результаты, если из восьмичасового рабочего дня час уйдет на тренировки и разбор полетов, а семь останутся на непосредственно звонки и продажи.

Кто-то скажет: тренировки — это не работа! Даже пропавцы будут говорить в один голос: давайте лучше не учиться, а работать. *Но работать-то на самом деле можно по-разному. Можно так, как всегда, но можно же, оказывается, и в пять раз лучшие, и в десять.* Соответственно и денег получать во столько же раз больше. Но для этого придется потренироваться.

А что такое тренировка? Это возможность увидеть собственные ошибки со стороны, глазами менеджера, и не повторять их больше. *Просто вымести их, как ненужный мусор!* Иначе что? Ошибки будут повторяться изо дня в день, тормозить развитие и результаты. У тебя будет конверсия — предположим, процентов десять. Но можно же сделать и двадцать!

## ПРАКТИКА

### *Что сказать — или как сказать?*

*Распространенная ошибка продавцов и даже менеджеров — искать «волшебные слова» для клиента. Вот, мол, звонит клиент, который может купить товар — что нужно сказать, чтобы он купил наверняка? Нужно думать *не что сказать, а как сказать!**

Чтобы сделать продажу и максимально удовлетворить клиента, продавцу необходимо:

**1. Находиться в состоянии уверенности.** Очень важно, чтобы у продавца была уверенность! Любой человек, когда покупает что-то — сомневается, он не уверен на все сто процентов в необходимости или правильности приобретения. Чем больше в продавце настоящей, не искусственной уверенности, тем быстрее и качественнее эта уверенность перейдет в покупателя *по закону сообщающихся сосудов* и тем быстрее клиент решится на покупку!

Уверенность продавца состоит из двух составляющих. **Энтузиазм** — это страсть, с которой он делает свое дело, как он вкладывает в него душу. **Профессионализм** — покупатель должен чувствовать, что продавец знает тему в тысячу раз лучше, чем он сам. Продавец должен уметь продемонстрировать свой уровень. Уверенности не может быть без глубокого знания продукта и того, какую пользу он может принести. И что важно — покупателю желательно чувствовать, что его собеседник умный, шустрый, сообразительный. Тогда он расслабляется и принимает решение купить.

**2. Продавец должен иметь намерение** принести покупателю пользу. Покупатель это обязательно почувствует! Когда продавец вкладывает всю душу, он так говорит,

так объясняет, что покупатель ощущает и намерение купить, и уверенность.

**3. Миссия** — это уже высший пилотаж! Миссия спасти покупателя — когда продавец знает, что если человек у него купит что-то конкретное, то он его в какой-то степени спасет. Ведь ценность продукта должна быть в десять раз выше, чем его цена. Прежде всего сам продавец обязан знать и понимать ценность своего продукта, и вот здесь кроется очень мощный резерв обучения. Руководитель продаж должен каждый день работать со своей командой над осознанием ценности продаваемого продукта. И когда продавец общается с клиентом, он должен объяснять его ценность конкретно этому человеку — то есть чем товар будет полезен именно ему.

## АВАТАР — СРЕДНЯЯ ТЕМПЕРАТУРА ПО «БОЛЬНИЦЕ»

Чем отличается больница от маркетинга? Вопрос вовсе не странный и не праздный. Вот спроси у главврача: какая средняя температура у больных, — он наверняка подумает, что ты сам не очень здоров... *А спросишь у опытного бизнесмена, какой у него среднестатистический клиент, — он оценит твой профессиональный подход.*

Конечно, все клиенты разные! И в больницах тоже ко всем индивидуальный подход, но именно **в маркетинге нам нужен аватар клиента**.

Представь себе мишень: видишь десятку — стреляй! Пусть мы не всегда попадаем точно в цель, но благодаря

ей можем попасть и в пятерку, и в шестерку. На самом деле они находятся очень близко. Самое важное в маркетинге — выстрел маркетинг-месседжем. *Задача этого послания — затронуть как можно больше клиентов, зацепить струны их желаний и не оставить равнодушными.* Разбудить эмоции как можно большего количества людей.

Играй на тех струнах человеческих желаний, которые соответствуют тому, что ты продаешь. И прежде чем давать свое сообщение клиентам, следует понять: *в какую сторону целиться. Для этого и необходимо знать аватар своего клиента.*

## ПРИВЕТ, СЕРГЕЙ!

Интернет-маркетинг — это огромный океан, в который ты забрасываешь удочки с поплавками и крючками с наживкой. *Наживка — это и есть твои рекламные объявления.*

Вот сидит человек себе, клацает мышкой и вдруг видит: «А хочешь, чтобы у тебя все было, и тебе за это ничего не было»? — «Хочу», — думает он и нажимает на рекламу. И вот тут-то начинается самое интересное!

Совершенно не важно, что он увидит и услышит. Важно, что почувствует, какие у него будут эмоции. Заинтересуй его. Нужно, чтобы из ста человек, зашедших к тебе в магазин, как можно больший процент захотел двигаться дальше. *Удивительная технология аватара заключается в том, что из этих ста человек ты выбираешь своего самого целевого клиента.*

Как определить этого самого среднеарифметического покупателя? Представь аватар, дай ему реальное имя.

Как его зовут — возможно, Сергей? А сколько ему лет? Где работает и как добирается домой после работы? Можешь выбрать фотографию, которая поможет визуализировать своего клиента.

Подумай, что Сергею говорит по вечерам жена и что он чувствует. В каком настроении он сидет за компьютер с чашкой чая и наткнется на твой крючок с наживкой? Что же он ощутит в этот момент? Почувствуя этого человека так же, как маму или как любимую женщину, когда ты пишешь им письмо.

Постарайся написать ему по-свойски, как будто вы знаете друг друга уже много лет. Забудь на время о всех других клиентах, думай только о нем! Твой месседж станет сфокусированным, как стрела, запущенная профессиональным лучником!

Чтобы составить аватар, **нужно глубоко проникнуться личностью одного конкретного клиента, а не всей целевой аудитории**. Когда у тебя много разных клиентов, возникает большое количество вопросов. Не понимаешь, как давать маркетинг-месседж и где твой адресат.

В бизнесе постоянно ограничены средства для маркетинга. Поэтому напиши для Сергея, которому двадцать семь лет, и только для него. В этом заключается весь смысл — нужно зацепить своим посланием как можно больше клиентов! Это получается, только когда ты сфокусирован на одном человеке и будешь писать лишь для него.

## Количество имеет значение!

Сколько людей уже приобретают то, что ты хочешь предложить? *Нельзя рассчитывать на людей, которые не покупают этот продукт или услугу, даже если тебе кажется, что они это могут купить.*

Ничего не получится! Ни менеджмент не поможет, ни предпринимательские навыки. Не забывай об этом! Постарайся ответить себе на этот вопрос, он ключевой.

**Если нет потенциальных клиентов, то все будет бесполезным в этом бизнесе.** Знания всегда помогут человеку в бизнесе, но сначала нужно выбрать рынок.

Приведу простой пример. *На моем рынке Высшей школы управления (ВШУ) мой клиент — это один из четырехсот бизнесменов, всего один! И это даже не один из тех самых четырехсот, кто купит, а тот, кто только потенциально может начать думать о покупке моего продукта.*

По статистике, один из четырехсот бизнесменов выходит на уровень десяти тысяч долларов прибыли в месяц. Следовательно, я для себя определил, что такой человек, который хочет выйти на такие деньги и выше, — это и есть мой потенциальный клиент. Олигархов единицы! А большинству людей кажется, будто на любого, кто займется бизнесом, сразу свалится куча денег. На самом деле все происходит с точностью до наоборот.

Обязательно выясни: сколько людей ищут твой продукт по ключевым словам. Так ты определишь, насколько он востребован. Если в твоей стране в основном пользуются Google, анализируй показатели этого поискового сервиса. В России, например, используют и Yandex, и Google, поэтому следует смотреть показатели обоих поисковиков.

Начинай использовать современные технологии по максимуму! Так ты убережешь себя от многих ошибок.

## ГДЕ СПРОС, ТАМ И ПРЕДЛОЖЕНИЕ

**Для малого бизнеса практически всегда найдется спрос.** Обычно все идеи, которые возникают у человека в голове, он где-то подсмотрел. Ему понравилось что-то, и он открывает свой бизнес в этом направлении. Начинающий бизнесмен — не пришелец из космоса, ему нравится одежда — и другим людям тоже она нравится.

Нравится косметика? Компьютеры? Другим людям они тоже нравятся! Может быть, не всем, но вполне достаточному количеству людей для открытия успешного малого бизнеса. *Ты уже посчитал количество потенциальных клиентов на своем рынке? Тебя оно устраивает? Значит, не забивай свою голову с утра до вечера глубоким анализом!*

Разумеется, в крупном бизнесе дела обстоят иначе. Когда я занимался масштабными проектами, мы смотрели на всю страну в целом, анализировали работу конкурентов. В большом бизнесе совершенно другие подходы. Это как дворовой футбол и профессиональный. Зачем анализировать другую дворовую команду: кто там в каких трусах играет, ну какая разница? Ты должен идти и побеждать, понимаешь? На серьезном мировом уровне уже идет анализ, но к нему нужно прийти постепенно.

*Если твой бизнес — это твоя страсть и действительно твое предназначение, то ты будешь продолжать идти вперед, несмотря на все риски и переживания.* Когда мужчина влюбляется в женщину, ему безразлично, что есть

множество женщин и огромное количество других мужчин — его конкурентов. Не станет же он сидеть и думать: «У меня миллиарды конкурентов, а вдруг ей завтра понравится кто-то другой?»... Чем такой анализ ему поможет? У влюбленного единственная задача, ради которой он живет — чтобы женщина, которую он полюбил, выбрала из множества мужчин одного его. **Спрос и предложение — вот что действительно самое главное!**

Люди должны быть реально готовы заплатить за твое предложение, иначе бизнес не имеет смысла.

### Трудно быть Богом?

Рынком управляют и предприниматели, и клиенты. Если глянуть поглубже, то **рынком движет желание получать**. У клиентов всегда есть желание наслаждаться.

Сейчас ты читаешь книгу — у тебя есть желание наслаждаться. Чем? Новой информацией, потому что благодаря ей сможешь лучше понимать себя и других. А это — наслаждение. Ты получаешь знания, можешь применить их на практике. А значит, получишь больше наслаждений благодаря той информации, которую я даю. И физических, и духовных, и даже материальных. *У предпринимателя также есть желание наслаждаться! Чем? Деятельностью, деньгами, результатом!*

Мы точно не можем сказать, как выглядит Высшая Сила, но как бы ты поступил, если бы был Богом? Давай ненадолго рискнем представить, что мы вдвоем с тобой играем роль Творца. В партнерстве. *Чтобы управлять человеком, назовем его для удобства опять-таки Сергеем: нам*

необходимо внедрить в него желание наслаждаться. Сделать так, чтобы с утра до вечера только бы и думал, что об удовольствиях. Мы бы с тобой вместе сели и расписали все его наслаждения по пунктам.

Я бы предложил: «А давай Сергею внедрим желание получать удовольствие от еды! И дадим ему спереди морковку. И еще одну морковку — сзади. *Чтобы знал: если три дня не покушает, то уже начнет чувствовать, что умирает*. Зачем так изdevаться над парнем? Но если не дать ему эту вторую морковку, он же не будет развиваться, понимаешь? А так у него будет с одной стороны кнут — «хочется кушать», с другой стороны наш прянник, точнее, морковка — «хочу вкусно поесть»! Ведь если вкусно поесть, то можно получить еще и удовольствие.

Вот так каждый день он станет думать о том, как заработать деньги, чтобы купить вкусную еду. И даже знать не будет о нашем существовании! Но по утрам благодаря нам он начнет думать о том, как заработать, и к нему придет мысль. А пришедшая мысль будет его развивать. Мы ведь хотим, чтобы Сергей развивался? Конечно!

Значит, для развития ему нужно генерировать в своей голове новые мысли. Так вот, Сергею явится мысль, что надо идти работать. Потом следующая мысль: работать — это что-то делать для других. Как следствие, все люди начнут друг для друга что-то делать, чтобы насладиться. У них появится желание заработать себе на хлеб!

А потом мы им еще внедрим желание учиться и развиваться, а после этого они захотят секса. Им же нужно ведь размножаться как-то... Мы так придумаем, что когда они начнут встречать друг друга, у них будет вспыхивать какой-то гормон, минимум на несколько лет — таким образом они успеют завести потомство.

Сергею хочется наслаждаться, он начинает понимать: для этого нужны деньги. А это и есть ответ на вопрос: каким образом работает рынок? Вот так все просыпаются, все хотят кушать, а многим хочется чего-то большего, чем просто еда. Все люди хотят хлеба и зрешиц!

Правда, зрешица бывают разного уровня: для кого-то зрешице — это фильмы ужасов. А для кого-то зрешице — это развивающие уроки. У *всех разных потребности в наслаждениях, но благодаря им люди начинают делать друг для друга большие полезного. Начинают жить все более цивилизованно. И действительно, все-таки умнеют. По чуть-чуть.*

### Кто кому кто?

И напоследок вопрос, который стоило бы задать с самого начала. **Кто клиент твоего подчиненного?** В бизнесе все работает так: есть хозяин и его заказчики. *Некая полная чаша, внизу, в основании которой — собственник бизнеса.* У хозяина всегда много клиентов. Если ты подчиненный, значит, твой клиент — это начальник.

*Представь песочные часы. В центре — хозяин бизнеса. Сверху чаши — его клиенты. А внизу конуса — подчиненные.* Поэтому у подчиненных только один клиент — хозяин.

**Тот, кто платит лично тебе деньги — твой клиент.** Для топ-менеджеров клиентом является собственник. Для менеджеров среднего звена — топ-менеджер. Для специалистов — менеджер среднего звена и т. д. Умный человек отвечает себе на вопрос: кто мне платит деньги? А очень умный подходит к тому, кто платит деньги, и лично узнает: по каким критериям тот его оценивает.



*Глава 12.*  
*Работа*  
*с возражениями*



*Отказываться от клиентов —  
преступление, грех в бизнесе.*

**Р**абота с возражениями — это неотъемлемая составляющая процесса продаж. Напомню, что в продажах существует четыре стадии: 1. *Контакт*. 2. *Презентация продукта*. 3. *Работа с возражениями*. 4. *Закрытие сделки*.

Каждой из них должно уделяться серьезное внимание и менеджера, и контролера. Но все же работа с возражениями — предмет совершенно особенный, об этом нередко забывают многие продавцы.

И совершенно напрасно! Тема-то очень интересная, а потенциал для увеличения продаж здесь таится просто огромный.

### **РАДУЙСЯ КАЖДОМУ «НЕТ»!**

Страх получить отказ существует по одной-единственной причине — **человек не знает закона конверсии**. Есть в бизнесе такой абсолютно четкий закон — *ты обращаешься к десяти клиентам и, например, девять из них говорят «нет», а один произносит «да*. В каждом бизнесе разные цифры: может, восемь к двум или семь к трем — это уже оптимистичный вариант.

Иногда из ста обращений только один скажет «да», а все остальные откажутся. Но так или иначе, всегда существует процент конверсии. К примеру: одна фирма, два продавца — один начинающий, другой хороший. Соответственно, у первого конверсия составляет десять процентов, у второго — уже двадцать. То есть у хорошего продавца купят двое клиентов из десяти, а у плохого — только один. И обоим есть к чему стремиться — учиться работать с клиентами и их возражениями надо всем.

Если ты не знаешь закона конверсии, то фобия неизбежна. С одним поговорил — получил отказ, потом отказался второй, третий... Знаешь закон — перестаешь бояться. Даже наоборот: ты радуешься каждому следующему «нет», потому что понимаешь: все ближе и ближе тот, кто скажет «да»! *Восемь клиентов отказались? Отлично!* Значит, либо уже этот клиент, либо тот, кто придет за ним, обязательно согласится.

**Все страхи — от неправильных ожиданий.** От глупости. Вот придумал себе человек, что должна быть сто-процентная конверсия — а с чего бы вдруг? Боишься, не боишься — делай! И куда только твои страхи денутся...

## Бумажки с картинками

**Сделай предложение, от которого клиент не сможет отказаться!** Это главная идея любого бизнеса и, в частности, любой продажи.

Пойми: чего он хочет по-настоящему сильно, этот клиент? От чего точно не хотят отказываться все люди? — от удовольствий! Они мечтают сказать «да» и поменять

*зеленые бумажки, которые бесполезно лежат в кошельке, на удовольствия.* На энергию. А это и есть твой товар.

Удовольствия бывают разные: физические — вкусно по-кушать, например, или духовные — обучение, зрелища... Разным типам людей нужна разная энергия и в разном количестве — они ею питаются, и у всех свой рацион. Попробуй думать и чувствовать как они, чтобы понять, **каким образом осуществить мечту других людей**. А они мечтают поменять свои доллары на твой товар.

*Почему люди любят деньги? Да потому только, что их можно потратить!* Как только объявят: все, с этой минуты на деньги ничего купить нельзя, — кому нужны будут эти бумажки с картинками? Никому! Но пока существует бартер — деньги на удовольствие — нужно предлагать людям то, что повысит их качество жизни. Им очень нужен такой товар, а тебе очень нужны деньги. Так найдите же друг друга, в конце концов!

И что ты сделаешь, когда получишь деньги? Ты тоже отдашь их — но уже в обмен на свои удовольствия. Иначе в деньгах нет никакого смысла. Так что вопрос совсем не в том, готов ли покупатель заплатить — готов! А вот *создал ли ты то уникальное предложение, отказаться от которого невозможно?* Хватит ли у тебя духовности, чтобы возлюбить ближнего по-настоящему и сделать для него что-то действительно очень хорошее?

Научишься так мыслить, настраиваться на эту волну — начнешь выходить из своего эгоизма, проникаться нуждами других людей и рано или поздно придешь к стопроцентной ответственности. Что это значит? *Если у тебя не купили — сам виноват. Всегда виноват только ты!*

**Все мечтают купить, но не хотят лохануться.** Осторожничают, потому что боятся получить за свои деньги

меньше удовольствий, чем могли бы. Так вот **сумей предложить клиенту максимальное количество удовольствий за эти деньги**. Дай ему много, если хочешь много денег!

### Точно в точку «G»!

Клиент — это как девушка, которая тебе очень нравится. Хочешь отношений? Старайся! *Что делает мальчик, если ему нравится девочка — предлагает отношения, ищет варианты. Давай пойдем кофе попьем, в кино сходим, музыку послушаем...* Она либо соглашается, либо нет. Понравилось первое свидание — он опять ее приглашает, инициирует отношения, он лидер. **А в отношениях с клиентом ты — лидер и инициатор.**

Что делать, если девочка отказывает? Не хочет она ни в кино, ни в ресторан, ни музыку слушать. Как ты поступаешь в таком случае — оцениваешь ситуацию: имеет ли смысл предлагать второй раз, третий, настаивать на встречах? У женщин же часто «нет» — это «может быть». И нужен талант или опыт, чтобы понять, что она хотела сказать тем, что сказала... А может, кокетничает девушка — и это правильно! Вот так и с клиентом.

*Определись: если человек сказал «нет» и это таки точно «нет» — просто отстань от него! Не будь назойливым занудой, это неправильно. А если он не однозначно отказывает, сомневается, не готов — работай дальше, ищи варианты. Говорит, например, клиент: перезвони через две недели — не жди так долго, перезвони раньше, дней через десять, пока он совсем не остыл и не забыл тебя окончательно.*

Главное — не передавить, чтобы у него не возникло ощущения: как же ты меня достал! Разве человек с чувством собственного достоинства допустит, чтобы кто-то о нем хотя бы подумал так? *Не нужно в продажах быть назойливым* — важно почувствовать момент, когда пора оставить этого человека в покое. Созреет — сам к тебе вернется.

Женщины не любят мужчин, которые не проявляют достаточной настойчивости. Но тем более не воспринимают зануд! Вообще женщине очень трудно угодить — *нужно точно попасть в точку «G»*, найти ту самую золотую середину... Вечно она всем недовольна — и правильно делает, она же тебя развивает таким способом! И клиента недовольного поблагодари, без него бы ты не вырос никогда!

### Не купил. Почему?

**Почему клиент не купил товар?** Очень важный вопрос, на который нужно хотя бы попытаться получить ответ. Как это реально можно сделать? Любыми способами, исходя из конкретной ситуации. *Пока ты будешь искать способы и ответы, сумеешь уяснить для себя очень многое. И — сделаешь выводы.*

Вот, предположим, сложилась такая картинка: тридцать процентов клиентов не купили товар, потому что цена для них слишком высока. *Opa! Значит, ты для этих тридцати процентов, практически для каждого третьего, должен адресно постараться и создать специпредложение.* Проще говоря, цену снизить. А еще сорок процентов не купили потому, что доставка дорогая. *Opa! Для этих мы дадим бесплатную доставку...*

**Ты должен понять, в чем дело.** И стесняться здесь нечего. Не бойся быть настойчивым, ты ведь уже ничего не потеряешь — клиент и так не купил твой товар. Перезвони, расспроси: почему не купил? — Да потому, что ты идиот! — Все, записываю: потому что я идиот... Уже хорошо, с одним из ста не купивших прояснилось, спасибо. Второму звонишь, третьему — очень важно понять, почему у тебя не берут товар.

**Причем это должна быть точная информация —** иначе смысла в ней нет! Скажет клиент: мне дорого, просто чтобы ты от него отцепился... *А на самом деле ему дизайн упаковки не нравится — чувствуется, что шарашкина контора, не фирма!* Тебе нужно настоящую причину отказа получить и не испугаться ее, а сделать выводы.

Это очень важный момент. *Почти все бизнесмены мира боятся узнать реальную причину отказа. «Эго» их не позволяет нырнуть в глубину проблемы и разобраться, почему люди не покупают — неприятно, больно.* Невероятная вообще штука — если действительно определиться в причинах отказа, сложится очень яркая картина, и глаза у тебя откроются, **увидишь свой бизнес в новом свете!**

*Увидишь: клиентов можно сегментировать и работать с ними адресно, по категориям — предлагать варианты, которые устроят конкретно эту группу покупателей.* Не всех гамузом, а только несколько человек! То есть начнется работа с этим возражением, и она обязательно даст свои плоды. *Плюс при создании следующего продукта ты уже сможешь эффективно его улучшить, с учетом реальных возражений.*

## ВОЛШЕБНОЕ СЛОВО «СКИДКА»

Как это работает на практике? Очень интересно! *Тебе звонят клиенты, интересуются товаром — все они сначала получают одинаковое предложение.* Предположим, половина из них купит сразу, по первоначальной цене. Прекрасно! А через некоторое время ты перезваниваешь второй половине и говоришь: **ребята, у нас сейчас скидка!**

Есть такая удивительная категория людей, которые вообще не покупают, если нет скидки. *Им даже не особо важно, что покупать и по какой цене — главное, чтоб скидка была. И не имеет значения, какая скидка, ведь цена изначально завышена и на самом-то деле его дурят...*

Я сам раньше этого не понимал. Просто не мог поверить, что люди такие глупые бывают! Потом стал экспериментировать.

Один из моих учителей по продажам предложил как-то: позвони человеку, скажи, что цена — сто двадцать, но это со скидкой. Вообще-то мол, товар стоит сто пятьдесят, а только сегодня — сто двадцать. *Покупают, аж бегом!* Хотя вчера эти же люди не брали тот же товар по сто. Вот как такое может быть? Психология... А вернее сказать, глупость и жадность.

И таких идиотов очень много. Что ж, если им так нравится, пускай покупают «со скидкой», но дороже — пусть им будет хорошо! *На ценнике одна стоимость перечеркнута, рядом другая цена, поменьше — о, вот это надо брать, я так всех надурю!* И берет даже не задумываясь, надо оно ему или нет. Выбросит деньги на ветер, купит бесполезную вещь — но будет очень, очень собой доволен. Так это не ты всех надурил, дружище, а совсем даже наоборот.

Другие клиенты любят рассрочку. *Вот, мол, я бы купил, но если б можно было тремя платежами. Так сделай ты для клиентов эту рассрочку — какие проблемы, почему до сих пор ее нет?* А ее и многое другого нет только потому, что ты не позаботился узнать причины отказов и до сих пор не работаешь с возражениями. Сколько ты на этом теряешь — тоже не знаешь? Вот то-то и оно.

## ПРАКТИКА

### *Возвращение блудного покупателя*

Отказываться от клиентов — преступление, грех в бизнесе. *Возьми клиента — пускай даже ты ничего на нем не зарабатываешь, но возьми! А если чувствуешь, что теряешь его — не отпускай ситуацию, возвращай, борись за клиента!* Здесь хороши если не все способы, то многие, и очень важен творческий подход.

*Buy or Die! Купи или умри!* Так категорично формулируют один из принципов своей работы американские продавцы — и он отлично работает. *Люди любят и принимают настойчивость. Не хамскую назойливость, а именно цивилизованную настойчивость по отношению к себе.*

Потому что такой подход содержит в себе почти отеческое внимание и заботу. *Продавцы и покупатели — как отцы и дети*, а родители всегда лучше знают, что на самом деле необходимо их ребенку. Важен способ, которым они пытаются это донести.

Один из таких методов мы осуждаем с моим учеником, собственником нескольких магазинов. Он обеспокоен тем, что есть много покупателей, которые живут поблизости и совершают покупки здесь им удобно, но тем не менее они

*не появляются в его магазинах по полгода и даже дольше.* То есть их соседи регулярно приходят и приобретают товары, а эти клиенты — очень редко.

**Как вернуть покупателей?** Конечно, неплохо было бы, как мы уже обсуждали выше, для начала выяснить причину такого охлаждения отношений. Но можно попробовать пойти другим путем — не от теории, а от практики. Еще раз вспомним волшебное и практически безотказное слово «скидка». На этот раз скидка будет не простая, а... особенная.

Уточняем информацию и цифры, считаем и — формулируем предложение! Предлагать будем именно скидку. Но не всем клиентам, а именно тем, кто давненько не появлялся в наших магазинах. Те, кто привык здесь покупать, купят в любом случае. *А чтобы вернуть «блудных» покупателей, нужно проявить о них персональную заботу.*

Итак, отправляем им письма: по обычной или электронной почте, смс-сообщения — не особо важно. Еще лучше позвонить напрямую. Главное — правильно сформулировать и донести суть акции: магазин предлагает клиенту беспрецедентную персональную скидку, время ее действия ограничено. Сроки и размеры скидки нужно просчитывать отдельно.

Какую максимальную скидку готов предложить собственник, чтобы ему это было выгодно не сегодня-завтра, а в долгосрочной перспективе? Считаем вместе. Ученик, надо отдать ему должное, хорошо оперирует цифрами.

Сколько в среднем покупок совершает один клиент за год? — Семь. — А сколько чистой прибыли приносит он тебе за одну покупку? — Абсолютно средний покупатель приносит мне \$50 за год. — Делим на среднее количество покупок, получаем примерно \$7. Вот это те твои деньги,

которыми ты вправе пожертвовать, чтобы поощрить клиента во время акции. Какой у тебя сейчас средний чек и сколько из этих денег зарабатываешь ты лично как хозяин? — Средний чек \$60, из них чистая прибыль составляет в среднем 6%...

Анализируем цифры. Да, порядка \$7 собственник может отдать на поощрение интересного ему клиента — чтобы не получить с него прибыли, но и не остаться внакладе. Что это может быть? *Скидка, подарок, премия — например, за то, что клиент не только пришел сам, но и привел товарища за покупкой.* Десять товарищей — \$70, не так уж плохо! Клиенту хорошо, собственнику тоже, потому что он не живые деньги выдает, а предлагает купить на них товар в его магазине.

Можно сработать даже не в ноль, а в минус! Предложить не \$7 «премиальных», а \$10 или хоть \$14. Ведь если этот клиент вернется и станет твоим постоянным покупателем, то принесет тебе за год \$50 прибыли. **Можно ли за \$10 купить \$50? Вполне.**

Конечно, нужно быть осмотрительным в таких щедрых подарках. *Ведь не все они вернутся на постоянку, а только какой-то процент из тех, кто пришел в этот раз за скидкой или премией.* Думай и решай сам.

В любом случае, ты точно ничего не потеряешь, если отдашь на поощрение свою собственную прибыль — \$7. *Ты ничего не потерял и ничего не заработал, но клиент пришел и сделал покупку.* Стала намного выше вероятность того, что он снова вернется в твой магазин — возможно, не сам, а с друзьями.

### БЫВАЕТ, И ГЕРОИ ИДУТ В ОБХОД...

Самый лучший способ бороться с возражениями — это задавать вопросы. Идти на максимальный контакт с клиентом, разговаривать с ним и спрашивать, спрашивать, спрашивать... *Если ты не станешь задавать вопросы, то никогда не разберешься в реальных причинах отказов.* Да клиент просто может свернуть разговор: у меня нет времени, до свидания, больше не звоните. И будет прав.

А так, когда ты задаешь вопросы, собеседник будет поддерживать разговор. Мяч на его стороне — ему надо дать пас, ответить. Пока он «отбивает мяч», ты быстренько задаешь следующий вопрос... И так, слово за словом, пойдет беседа, которую ты должен суметь повернуть в свою пользу.

Очень распространенный скрипт отказа от покупки звучит так: «а мне это не надо» или «мы уже работаем с другими». Задаешь вопросы: *а как тогда вы решаете такую-то проблему — без моего очень полезного товара, поделитесь — вы, наверное, умеете что-то, чего не умею я...*

Главное — не воспринять такое категоричное заявление как однозначный отказ и не отсечь этого клиента сразу, а перевести беседу в несколько иное русло, продолжать работать.

Очень много должно сойтись моментов, чтобы скрипт сработал: и психотип клиента, и его личные подходы к решению проблем, к управлению процессами... Все это нужно почувствовать, а еще лучше — понять, прежде чем делать предложение. **С первого выстрела сделать продажу сложно да и не всегда правильно.**

## ДА ЗДРАВСТВУЕТ АЛЬТЕРНАТИВА!

Уже работаете с другими по этому направлению? *А если мы вам сделаем предложение лучше, выгоднее?* Точно лучше, сто процентов! Он же не идиот и не мазохист, чтобы отказываться от того, что однозначно будет качественнее, быстрее, дешевле! Ты какую покупаешь колбасу — лучшую или ту, которую всегда покупаешь? Если тупо продолжаешь покупать то, к чему просто привык — все, извини тогда! Но есть лучшее предложение. Твоя задача — это показать и доказать.

Во-первых, выслушай мое предложение! Не хочешь покупать — не покупай, но выслушай. *Тебе ведь это самому поможет в переговорах с тем, с кем ты уже работаешь!* Сможешь цену снизить — скажешь постоянному партнеру: появилось предложение намного выгоднее, чем твое. Используй меня для своей же выгоды в переговорах! А там посмотришь... **Альтернатива всегда лучше, чем ее отсутствие.** Человек чувствует себя уверенным, сильным и счастливым, когда у него много альтернатив.

Но эта фраза пройдет в разговоре с собственником. А если решения на каком-то этапе принимает такой себе коррумпированный менеджер — что делать? В наших реалиях простые и убедительные аргументы могут не сработать. Ты приводишь доводы, но собеседник продолжает твердить, как попугай, одно и то же: *у нас с этой компанией сложившиеся отношения, мы не планируем менять поставщика...* — Так вам же это невыгодно, мое предложение лучше! — А мы все равно не планируем менять...

Да он банально сидит на откатах, и пофиг ему: выгодно или не выгодно компании! Ему выгодно! Вот поэтому,

прежде чем делать серьезное предложение, нужно все узнать о том, кто принимает решение. А если не все, то максимум. Не получается с ним? Работай с тем, кто на него способен повлиять: директор может — значит, с директором; жена — с женой! Всегда можно найти варианты.

Много есть ситуаций, когда надо не шашкой махать, а проявлять чудеса дипломатии. А что делать? Предложиши ему в лоб — он свое будет повторять: у нас все хорошо, все налажено. Пойдешь в обход — добьешься результата. Если же его схема работает только на откатах и никак иначе... *Что же, придется с ним подружиться и в эту схему вписаться.* Иначе не продашь — бывает и такое.

Если ты хочешь быть сильным в бизнесе, **обязательно должна быть альтернатива!** Всегда можно найти, чем зацепить человека, который тебе интересен. Но для этого нужно иметь варианты, из которых потом выбирать. А самое главное — чтобы и у покупателя были варианты. Масса вариантов!

### ВОСЕМЬ ТЫСЯЧ ЧАСОВ УЧУ ИГРАТЬ!

Покупатели сейчас избалованные — и это очень хорошо! Потому что означает: мы живем в цивилизованном обществе, а не в «коммунизме». Неизбалованные покупатели все остались в Советском Союзе — я же отлично помню, как моему папе, чтобы купить масло, приходилось ехать электричкой четыре часа...

Не хочу такого больше! Хочу, чтобы покупатель чувствовал себя по меньшей мере королем или шахом. *А ты, продавец, должен выиграть в конкуренции, душу вложистъ*

*в свою работу.* Вложишь душу — гарантированно выиграешь у всех конкурентов!

У людей же не стало меньше потребностей и желаний. *Они хотят покупать и не могут без этого быть счастливыми.* Хотят отдать все или практически все свои деньги в обмен на товар, который принесет им пользу и радость. **Весь мир людей — это постоянный круговорот денег.** Только большинство их в результате оказывается в руках у нескольких человек — у миллиардеров. Почему так происходит, ты думал об этом? А ты подумай, подумай...

В покере, например, происходит то же самое — *играют многие, а выигрывают единицы.* Но кто мешает тебе научиться играть в эту игру? *Недавно я подсчитал, что провел уже около восьми тысяч часов в своих школах — давал уроки, на которых учил играть в игру под названием «бизнес».*

Вот где кипит настоящая жизнь! Это невероятно интересно — намного круче, чем шахматы. Но многие люди боятся этой игры, боятся даже начать, даже просто попробовать. Вместо того чтобы стать в ней хотя бы мастером спорта — миллионером!

*Глава 13.*

*Актеры и зрители —  
по разные стороны  
прилавка*



## *Продажи — большой театр бизнеса!*

**К**барьеру! То есть к прилавку — твой выход, продавец! Какая страсть, какой порыв! И ведь все это начинается с четкого, осознанного намерения: я сейчас буду выкладываться... Точка «Я» в бизнесе — это и есть намерение относиться к клиенту как к зрителю великолепного спектакля под названием «Продажи». Итак, занавес открывается, представление начинается.

## **Аплодисменты!**

У нас намерение какое? *Очень сильно понравиться — чтобы в конце были аплодисменты.* Овации! С этого и начинает хороший актер, выходя на сцену: как я должен сыграть, чтобы в конце спектакля зрители аплодировали и кричали «браво»? Как и хороший продавец, он также мыслит категориями от «Я» до «А». А не наоборот, как общепринято.

*Продажи — большой театр бизнеса.* Представь, что все твои сотрудники — театральная труппа, а все клиенты — зрители. Вот лучший образ для понимания процесса продаж!

В зале сидят тысяча клиентов, а вы все каждый день играете спектакль. Есть ключевые люди — актеры, они на сцене, а остальные работают на то, чтобы спектакль состоялся.

Кстати, что интересно: на сцене как раз солдаты твоей армии — продавцы, а офицеры и генералы, менеджеры всех рангов — за кулисами этого шоу, режиссируют его... Это самые мощные, самые страстные люди, но зритель их не видит. Представляешь, как *топ-менеджер* должен *заручиться своих подчиненных-актеров, чтобы сорвать овацию в финале?*

Такая очень точная ассоциация: схвати, усвой и воплощай этот образ — он тебе поможет. Все так же, только в бизнесе вместо аплодисментов — деньги. **Чем громче овации, тем больше прибыль!** Чем больше клиентам понравится спектакль, тем охотнее они заплатят. А мы все время должны стараться им понравиться — мы для них, а не они для нас.

По большому счету, они даже «спасибо» нам говорить не обязаны. Понравится — заплатят. Вот и все. Если очень-очень понравится — заплатят и другим расскажут: приходите завтра в этот театр, там классно. А может, и сами заглянут еще не раз... За счет таких особых отношений и должен развиваться бизнес.

В чем особенность этих отношений? Актеры на сцене напрягаются, выкладывают по максимуму — это их шоу! А зрители что? — они расслаблены, сидят себе удобно... *Все возможности и инструменты бизнеса задействованы в этом спектакле.*

Твой сайт, к примеру — это декорации, в которых проходит представление. Интерьер магазина — то же самое, и то, как разложен товар на полках и в витринах... На

фоне таких декораций продавцы говорят свои страстные монологи, работают на триумф, на аплодисменты в конце спектакля.

Все для победы! И вешалка, с которой, как известно, начинается театр,— тоже. Любое касание клиента очень важно для конечного результата. *Думай о зрителе еще задолго до того, как начнется представление. Иначе он просто никогда больше не придет в твой театр.*

### «Мышка» в кайф!

*Твой бизнес должен стать наркотиком для клиента, чтобы он был от тебя зависим. В хорошем смысле слова. Попробовал — понравилось! Да так понравилось, что он уже не сможет без этого обходиться ни завтра, ни послезавтра... Впрочем, мы не говорим о той зависимости, которая разрушает человека — от алкоголя, сигарет и тому подобного. Вот, например, у меня лично есть зависимость от занятий спортом: дня уже не могу прожить без тренировок, и это классная зависимость!*

Компания Apple сделала людей во всем мире реально зависимыми от своей продукции, и это хорошо. Я пользуюсь их «мышкой», и каждый день получаю от этого огромное удовольствие. Двадцать лет у меня были обычные «мышки», и я просто не обращал на них внимания — а теперь вот почувствовал разницу: оказывается, и «мышса» может быть в кайф...

Все, я зависим от нее! Недавно сели батарейки, и я места себе не мог найти, пока не поменял — как наркоман без дозы, честное слово. А как-то показалось, что потерял

ее, так страшно даже вспомнить, как я нервничал от такой, казалось бы, ерунды.

**Сделай клиента зависимым** — от твоего магазина, бренда, продукта. Все в твоих силах. Нужно только сделать так, чтобы ты чувствовал себя режиссером большого театра продаж. А что делает режиссер, чтобы зритель стал зависимым? *Он берет в труппу самых лучших артистов, постоянно заряжает их и вдохновляет: выкладывайтесь, выкладывайтесь! Сами же получите от этого удовольствие огромное!* Помимо аплодисментов и, конечно, денег.

Обычные люди не понимают простой вещи: *чем больше отдаешь энергии людям, тем больше получишь обратно!* Вот поэтому они и не могут быть успешными. Носятся со своей энергией, ни с кем не делятся — чахнут, как Кощей над златом... Зачем? Больше экспрессии, больше улыбок, больше страсти! В спорте, в искусстве, в бизнесе. Чтобы получить — надо отдать. Это же так интересно и увлекательно!

## БЕЗ БАНДИТИЗМА, НАСИЛИЯ — И БЕЗ «СОВКА»

Я сам когда-то был не большим любителем продаж. Сказывалось совковое воспитание. Считал, что производить — это очень духовно, а продавать — ниже моего достоинства... Есть у тебя такое? *Это все влияние Советского Союза! Там нам внушали ощущение ложной скромности.* Говорили: «Сделал? Вот теперь сиди и жди, когда придет дядя и оценит». Или жди принца, который за тобой на белом коне прискакет. Так же можно всю жизнь прождать!

И у многих проблемы в бизнесе не из-за действий, которые они совершают, а из-за убеждений, которые мешают двигаться. Эти люди делают шаг вперед и сразу — два назад, потому что где-то в глубине пульсирует мысль: *навязываюсь, заставляю, делаю что-то нехорошее. И дополнительный дискомфорт они ощущают, когда им отказывают, говорят «нет!».*

Сейчас **я вышел из этого состояния и обожаю продажи**. Если гордишься по-настоящему тем, что делаешь, то из тебя энергия сама льется: рассказываешь, показываешь, предлагаешь и даешь свободу выбора другому человеку! Никакого бандитизма и насилия...

Но это довольно оптимистичный прогноз. *Немало талантливых предпринимателей, вроде бы все понимая, спотыкаются на собственных ошибках — и останавливаются.* Вот от этого хотелось бы предостеречь. Ошибки и потери неизбежны на любом пути. Бояться нет никакого смысла — они ж все равно случатся! Нужно научиться поскорее осознавать свои ошибки, делать из них правильные выводы и идти дальше.

У меня была очень серьезная ошибка, которую я сумел осознать только лет через пять. *То, что ошибся, понял сразу — как не понять, когда в один момент теряешь три с половиной миллиона долларов!* У меня тогда не было учителя, такого, каким я сейчас стал для многих. Не к кому было прийти и сказать: хочу купить такой-то бизнес за три с половиной миллиона. Он ответил бы: ни в коем случае не покупай! И объяснил бы почему. **Пять минут разговора — и я не сделал бы глупости!**

## НА ЧТО ЖАЛУЕТЕСЬ?

И еще об ошибках — но уже с другого ракурса. Много лет прошло, пока я понял одну интересную штуку. *Очень хорошо, здорово просто, когда клиент... жалуется! Когда он указывает тебе на ошибки.* До сих пор мне казалось, что клиент, который жалуется — плохой клиент, с ним вообще не стоит иметь дело. А на самом-то деле он просто замечательный!

Большинство людей просто тихо уходят, когда чем-то недовольны, такой уж у них характер. Нужно быть экспрессивным человеком, чтоб не смолчать и пожаловаться! *Если удовлетворишь такого, он станет у тебя бесплатным рекламным агентом.* Он вообще такая интересного склада натура — и пожаловаться было не лень, и рот, скорее всего, не закрывается! **Оберни его неудовольствие в удовольствие, не пожалеешь.**

Вот типичные собственники бизнеса — они совсем другие по характеру. *Не понравилось что-то где-то — большие туда не придут. И все! Не станут устраивать скандалы, шуметь, жаловаться. Просто развернутся и уйдут навсегда.* Поэтому собственники чаще всего таких людей просто не понимают — не могут они оценить, **какая находка для бизнеса этот самый клиент-жалобщик!**

А ведь если человек жалуется — его сразу же надо брать на заметку! Дай ему больше, чем всем остальным, переверни в свою пользу. *Он станет твоим радио! Совершенно бесплатно и с восторгом донесет он до всего мира, какой крутой у тебя бизнес.* Только надо дать ему для этого повод. Ну так дай — пускай работает, нам такие люди очень даже нужны. **Не использовать его — себе навредить.**

Такой вот он весь из себя уникальный родился — таких всего-то один-два на сотню попадается...

И вообще это больше, чем вопрос одного конкретного человека — это очень хорошая тренировка для собственника или менеджера. Даже для всей творческой труппы своего бизнес-театра.

Есть жалоба — есть возможность потренироваться! А сможем ли мы сделать нечто такое, чтобы скандалист развернулся на сто восемьдесят градусов? Если да, если уж такого клиента сумели удовлетворить, то с обычными мы подавно справимся! Полезная практика для нового уровня общения — грех от нее отказываться.

### Меню для недовольных

Вот так и растет уровень артистизма, появляются все новые и новые фишки, которые так просто не сочинишь и теоретически не проверишь.

А ассортимент бонусов и прочих штучек для удовлетворения клиента надо постоянно расширять. К примеру, мужчине очень нравится женщина, а чем порадовать ее, он не знает — нет у него такого ассортимента. Надо знать, что бы ей такое дать, чтоб она была счастлива: *может, конфет или букета будет достаточно, а может, придется раскошелиться на кольцо с бриллиантами*.

И с клиентами в бизнесе то же самое: **надо четко понимать, что именно им нужно дать**, чтобы полностью их удовлетворить. В отделе продаж должна быть под руками целая страница бонусов — меню, которое можно предложить недовольному клиенту.

Проблемы, которые возникают с покупателями — это экзамен для бизнеса. Его надо выдержать обязательно! Точно так же недовольная жена — экзамен для отношений. Если недовольна чем-то женщина, так что же, разводиться сразу? Это просто проверка: **а действительно ли ты любишь и уважаешь этого человека** — жену или клиента? В семье ты наверняка попытаешься загладить вину или исчерпать конфликт: извини, давай вот так попробуем или еще так... Так вот и недовольного клиента потерять легко, но за него стоит побороться.

### МОЕ ПОЧТЕНИЕ...

Каждому из нас — будь ты хоть трижды собственник бизнеса — приходится быть чьими-то клиентами. И совсем нетрудно понять, какое отношение к себе любимому ты хотел бы почувствовать в отеле, ресторане, магазине — да где угодно... *Если нужно определить такое отношение одним словом, пожалуйста, вот оно: почтение!* Так на Востоке относятся к самым уважаемым людям.

Запомни это свое ощущение, когда ты полностью доволен и удовлетворен — и перенеси его на своих клиентов. *Относись к другим так, как ты хотел бы, чтобы относились к тебе.* Ничего нового. И ничего сложного. **Очень хорошее слово — «почтение»!** Сможешь почитать своего клиента — искренне, от души — выйдешь на новый уровень личной духовности. Почитать Бога, почитать старших, почитать клиентов — все это понятия одного ряда.

Да, легко и просто относиться хорошо к тому, кто хорошо относится к тебе. Но тут-то немного другой случай!

Надо заранее понимать, что *клиенты не обязаны вообще никак к тебе относиться*. Их почтение выражается только в деньгах, и это самый наглядный показатель.

Вот мы с тобой пошли в кино. Выразили свое почтение в кассе — купили билет, а дальше никак и никому уже не обязаны. Сели, расслабились, попкорна себе купили или, например, семечек — что кому роднее. Сидим — кино смотрим... *А вот почтение Спилберга и всех великолепных артистов, которых мы видим на экране, заключается в том, что это для нас с тобой они сняли этот классный фильм.* Они на экране, а мы — в зале.

Но в своем бизнесе ты уже не зритель, а актер или режиссер. Зрительный зал полон клиентов — и спасибо им большое, что пришли! *Не жди от клиентов какого-то особого отношения к себе, они его уже выразили деньгами.* Это ты теперь обязан расстараться по полной программе и выразить им свое огромное и искреннее почтение.

### ПОСЛУШАЙ, ВСЕ В ТВОИХ РУКАХ!

**Все в бизнесе идет от собственника**, он задает тон и настрой, обучает подчиненных. И главный спрос — тоже с собственника. Неправильно мыслил или действует — что же, сам будет виноват, когда прогорит его бизнес! *Сделай волшебное слово «почтение» ключевым слоганом, идеологией в работе своей компании, и пусть оно всегда попадается на глаза всем сотрудникам.* И твой бизнес расцветет!

Конечно, это произойдет не сразу, не моментально. *Сначала начнешь перестраиваться сам, поменяются в новом русле мышление и действия. Следом за тобой поменяется*

*и команда — принципиально иными станут подходы к общению с клиентами, наработаются необходимые для этого навыки.* Так постепенно, шаг за шагом ты сможешь перестроить всю компанию, всех своих людей.

Медленно, хотелось бы быстрее? Но чудеса случаются только в сказках. В жизни же четко работает **закон запоздания**. Ты, собственник, уже будешь относиться к клиентам с почтением, а вот сотрудники еще долго будут тормозить в этом плане. *И чем крупнее компания, тем дольше может быть процесс инерции.* Это физика, и ничего с ней не поделаешь.

Мотивируй, стимулируй коллектив всем, чем только возможно — ускоряй процесс! *Пройдет три месяца, полгода, год — и все вы будете выходить на сцену с почтением к клиенту.* Это самое главное, а вдохновение, настроение и тексты уже приложатся. Скоро ты заметишь, что изменилось к лучшему не только отношение клиента, но и его аплодисменты, выраженные в дензнаках, стали звучать громче.

Произойдет еще вот что: клиент станет от тебя зависимым — чего, собственно, мы и добивались. Нет, действительно, *с чего бы это ему идти к конкурентам — туда, где его не уважают и не почитают так явно и так искренне?* Причем выражается-то почтение не в льстивых словах — как раз много говорить об этом и не нужно. Это должно чувствоватьсь как само собой разумеющееся — через любое касание!

## ПРАКТИКА

### *Как мотивировать менеджеров*

Рассмотрим реальную ситуацию в компании моего ученика. *Как можно мотивировать менеджеров по продажам от 150 000 продаж перейти на уровень 280 000?*

*Например, если продашь на 150 000, заплачу тебе 18 000. Из них 15 000 — оклад и бонус 2%. При 200 000 заплачу тебе 24 000, из них 15 000 — оклад, и 9 000 бонус, то есть 4,5% от продажи. Если продашь 280 000, заплачу 33 000, из них 15 000 оклад, и 18 600 — бонус от продажи (6,64%).*

Казалось бы, отличное предложение, но на самом деле **главным в мотивации являются не цифры, а то, правильно ли человек действует.** Есть два критерия правильности: хорошая работа и какой у него термостат. Может быть послушный, хороший сотрудник с финансовым термостатом в голове двадцать четыре тысячи. И выше этого он не прыгнет!

Он не хочет больше денег, ему достаточно, он не будет напрягаться. У него социалистическое прошлое, социалистические друзья. Желаний сильных нет, двадцать четыре тысячи вполне устраивает. Семью не любит, страну не любит, чтобы стремиться к большему. Это человек с низкой энергетикой, но очень послушный. Такого не сдвинешь с места. Он сам должен решить зарабатывать больше! А если погрязнет в болоте — сам виноват. Сам должен захотеть из него вылезти. Только сам! Известно, что спасение утопающих — дело рук самих утопающих.

Это первое, что надо понимать. Поэтому **никогда не суди по себе.** Предпринимателей безумно возбуждает система флагков: добежал — больше получил, а почти все обычные люди мыслят совершенно иначе.

Когда понимаешь, что у подчиненных финансовый термостат выстроен на определенную цифру, надо взять еще одного человека. Финансовый термостат у одного работает не больше и не меньше, чем на двадцать четыре тысячи. Одному нужно заработать столько, но и другому тоже! И тогда ты добиваешься своего результата. *Оба зарабатывают — твоя прибыль увеличивается в два раза.* Как говорится, что посеешь, то пожнешь.

ЗАЗЫВАТЬ НА ДЕШЕВОЕ,  
ПРОДАВАТЬ — ДОРОГОЕ

**Благодаря своим действиям я улучшаю жизнь другого человека** — вот кредо каждого успешного продавца! *Чтобы правильно продавать, нужно выяснить, чего реально хочет другой человек, и постараться дать ему это.* В максимальных количествах, даже больше, чем он ожидает. Как можно больше и как можно дороже — потому что чем дороже купит, тем сильнее станет ценить.

Есть любопытный момент, на который стоит обратить внимание. **Человек, когда покупает, входит в особое, импульсивное состояние.** Он может, собираясь в магазин, настраиваться на минимум трат и только на самые экономные покупки. Но вот то, что происходит дальше, крайне интересно!

Это примерно как в казино. Спокойный, уравновешенный человек вдруг прямо на глазах меняется — входит в раж, в азарт! И тогда он, такой весь из себя правильный и экономный, совершает абсолютно неожиданные

приобретения. Эх, ладно, куплю-ка я самое дорогое! Не обычный компьютер, а самый крутой. Зато ж и чувствовать буду себя соответственно: с таким-то компьютером я тоже сразу стану крутым, солидным и важным!

У меня самого такое часто бывает. *Захожу в магазин, чтобы купить совершенно рядовую вещь. Но вот тут-то попадается мне толковый продавец, начинает показывать новшества, преимущества — да хоть того же компьютера.* Не впаривает тупо, не вешает лапшу на уши, а рассказывает интересные, полезные вещи. И я, естественно, делаю покупку, которая стоит вдвое дороже того, что предполагал сначала. Но о таких спонтанных решениях впоследствии я обычно не жалею.

Дело же здесь не в том, что я дал себя развести на приобретение очень дорогой и не нужной мне вещи. Совсем наоборот, *я плачу за более высокое качество и новые возможности, которыми стану пользоваться и которые изменят мою жизнь к лучшему.* Разве это не стоит денег?

Хороший продавец знает и активно использует простое, но действенное правило: **надо завлекать на дешевый товар, а продавать — дорогой!** Реклама такого магазина кричит на весь город: приходите к нам, только у нас все самое дешевое! Нет, тебя не обманывают, здесь есть какие-то товары по низким ценам. Хотя это же абсолютно не значит, что ты купишь именно их.

## Хочу эту энергию!

Или другой вариант: дешевый продукт, мол — ах, какая жалость! — закончился прямо перед твоим приходом. Раскупили, бывает. Но ты ведь уже пришел в магазин — уже, условно говоря, вошел в это казино...

А покупки действительно сродни игре в рулетку — это затягивает, просто так и не оторвешься сразу. Почему? Объясняю. Потому что **все, что в этом магазине стоит и лежит на полках — это источники энергии!**

Любой товар — источник энергии. И деньги в кармане — тоже энергия, но потенциальная. А когда ты покупаешь на эти деньги колбасу, компьютер, да что угодно — получаешь уже реальную энергию вместе с товаром. Сами по себе деньги, как говорится, только жгут карман, и желание их потратить — совершенно естественное.

Заходишь в магазин — и сразу видишь, что реально, вполне осязаемо могло бы тебя порадовать: классный холодильник, телефон, вкусные конфеты... *И тут же, как сирена с мигалкой, включается: хочу, хочу, хочу!* Хочу эту энергию! Умный продавец сразу видит и использует этот момент — **чтобы продать самый маржинальный товар.**

Твои продавцы наизусть, назубок должны знать, какие именно товары нужно предлагать в такой куражной ситуации. На какой холодильник или телефон сейчас самая большая наценка. *Такой настрой покупателя — это шанс и его порадовать, и себе неплохо заработать. Поэтому есть прямой смысл промотивировать клиента на покупку, пока он горит таким желаниям.* Бонусы тебе в помощь — и еще масса самых разных стимулирующих фишек, о которых точно знают опытные продавцы!

## ПРАКТИКА

### *Преступный альтруизм или инвестиции?*

Оказывается, как это ни странно, почти никто не может построить отдел продаж. Поэтому к этому нужно подойти с особой внимательностью. Рассмотрим вариант работы отдела на конкретном примере (*смотри таблицу на следующей странице*).

В этой компании работают 165 человек. Семь из них зарабатывают 32,6%. Это 4% продавцов приносят такой объем прибыли. Треть всех денег зарабатывают 4% сотрудников. Еще 27 человек дают 25,3% прибыли. Если суммировать, получается, что 63% денег приносят 34 человека из 165 сотрудников.

Есть цель — увеличить продажи до трех тысяч. Надо считать два сценария — количественный и качественный. Количественный — когда ничего не меняется в качестве. То есть остается прежний средний чек, просто увеличить количество продавцов (при условии, что сохранится такая же пропорция).

Сейчас 165 человек принесли чистой прибыли \$764. Если цель — \$3 000 чистого дохода, нужно в четыре раза больше увеличить количество продавцов в категории Парето в квадрате ( $7 \times 4 = 28$ ). А всего должно работать 660 продавцов (165 продавцов  $\times 4$ ). Из них из категории Парето в квадрате — 28. И из категории Парето — 108 (это  $27 \times 4$ ). 660 человек минус 108 минус 28 — всего 524 всех остальных продавцов.

Сколько сейчас приносят средней прибыли семь человек? Около \$250. Из них один человек — \$35 в месяц. Это категория Парето в квадрате. Из категории Парето 26 человек приносят чистой прибыли \$193. По \$7 каждый.

<b>Показатели</b>	<b>Январь</b>	<b>Февраль</b>	<b>Март</b>	<b>Среднее за 3 мес.</b>
Оборот (в долларах)	7 678	20 012	15 128	13 502
Количество активных	120	206	168	165
Чистый доход (всего)	531	900	860	764
Средний доход от одного продавца	4,4	4,4	5,1	4,6
Средний чек	64	97,1	76,3	81,8
Парето (чел.)	19	33	27	26
Оборот	2 258	5 608	3 300	3 722
чистый доход	133,7	278,8	166,9	193,1
Средний доход от одного продавца	7	8,4	6,18	7,4
Средний чек	118,8	169,9	122	143,1
% отношение к доходу	25,2	31	19,4	25,3
Парето в квадрате (чел.)	5	8	7	7
Оборот	2 406	8 313	5 019	5 246
чистый доход	141,7	273,6	332,7	249,3
Средний доход от одного продавца	28,3	34,2	47,5	35,6
Средний чек	481,2	1 039	717	749,4
% отношение к доходу	26,7	30,4	38,7	32,6

132 оставшихся продавца приносят чистой прибыли \$332. Выходит по \$2,5 в месяц каждый.

Все это называется обработка результата работы. Ты смотришь правде в глаза, зато потом легче анализировать.

План: 660 человек в третьей категории, 108 — Парето и 28 — Парето в квадрате.

При прежних средних чеках будет прибыль \$3 000. Как найти этих шестьсот человек? Например, есть два отдела продаж. В нем нужно менять стиль управления. Раньше было: «Девочки, нужно сделать!». Сейчас **важно перейти к другому формату отношений**. Сделать организационную структуру двух отделов продаж. После этого определиться со стратегией.

Необходимо понять, **сколько в кого инвестируется времени**. Преступный альтруизм — работать по 10-14 часов в день, не понимая, в какую из категорий вкладывашь свое время — может, это в тех, кто по две с половиной тысячи в месяц приносят? Непонятно, есть ли результат.

Человек напрямую не может работать с почти двумя сотнями сотрудниками. *Есть какая-то иерархия. Должен быть индивидуальный и групповой коучинг*. А чтобы зарабатывать больше, **нужно помочь зарабатывать больше продавцам**. Нужно их научить, как они получат деньги для себя. В итоге они принесут их и тебе.

Например, для продавцов можно проводить вебинары еженедельно. Раз в месяц — обучающие мероприятия на тренингах. Есть попытки индивидуального обучения сотрудников, но нет системы — значит, нужно разработать.

Ключевой вопрос: **кто сколько тебе приносит денег**. Скажем, видишь ты семерых самых прибыльных сотрудников. *Проанализируй, находятся ли они под твоим личным руководством или они намного ниже по иерархии*. Если

ниже, я бы все равно именно в них больше времени инвестировал, лично обучал. Суть тренировки — **учить, как сделать этих сотрудников богаче**. В итоге ты станешь богаче, потому что вы в одной лодке.

## ТРАНЗИТНАЯ СТАНЦИЯ — МАГАЗИН

Действительно не важно, чем торговать! Важно — как. *И совсем разные, на первый взгляд, магазины живут по одинаковым законам*. Для примера разберем, как выстроить продажи в строительном магазине.

Система построения магазина — витрина. Человек выбирает товар, делает заказ, а после ему привозят товар со склада. **Как выстроить отдел продаж и поднять продажи?** Должна быть фокусировка на реализации товара. А при таком варианте только маркетинг может помочь.

Например, у молокозавода задача продать продукцию в тысячу магазинов. Но если покупатели не приобрели твой товар, магазин у тебя просто следующий заказ не примет. Получается, нужно мыслить так: *продать в магазин, но при этом маркетингом возбуждать желание клиента купить продукцию*.

Выходит, что **магазин — это промежуточный пункт** между твоим товаром и потребителем.

Так же и со стройматериалами. Если поставил свой товар на витрины всех магазинов стройматериалов, нужно возбудить у людей желание его купить. Один из способов — промоагенты. *К примеру, гипермаркет может предложить какие-то особые условия для продавцов в отделе, в котором демонстрируется твоя продукция*.

Это как в галерее: повесил картину и ждешь, когда купят. Идет поток посетителей выставки. Одни обратят внимание на эту картину, другие — нет. Чтобы привлечь внимание, нужно, чтобы авторитетный искусствовед рекомендовал им купить картину. Или же поставить возле картины экскурсовода, который только об этой картине и будет говорить, не отходя от нее ни на шаг.

Только так можно возбудить желание купить. Получается двойная продажа: *сначала продаешь магазину, а он ее потом — клиенту*. Если никто не купил, повторного заказа не будет.

### ВСЕГДА В СЕТИ

Другой пример — сетевой бизнес. Меня часто спрашивают, как я к нему отношусь. Обычный бизнес. Хороший. Он тоже приносит пользу за деньги. Главное, **какая у тебя в нем роль и доля**. Это важно в любом бизнесе. Если ты собственник — играешь определенную роль. А все остальные — продавцы. Здесь ты не владеешь акциями. Максимум можешь стать супервайзером, который будет помогать другим людям больше зарабатывать.

В этой системе непонятно, что нужно сделать, чтобы заработать определенную сумму, и неясно, кто-то заработал ее или нет. Это для меня главный минус в сетевом бизнесе.

*Альтернативная система дистрибуции — вот чем отличается сетевая компания.* В ней, как и везде, поставлен **фокус на продажах, а не на построении сети**, как некоторые думают.

Думаю, что умны те люди, в чьих компаниях отделы продаж работают по принципу сетевого маркетинга. Но нужно все называть своими именами. У владельцев *Atway*, *Herbalife* — вот у них бизнес! А те, кто продают — они работают в отделах продаж. И никакого «своего бизнеса» у них нет. Это обман. Владельцам компаний приснилось построить систему оплаты, где нет обязательств по продажам, но нет и ставки, а только проценты от продаж и за привлеченных в команду людей.

В отделах продаж традиционных компаний есть минимальная ставка. А раз есть минимальная ставка, то тебе уже диктуют: во сколько приходить на работу, что говорить и как, требуют и контролируют выполнение поставленных задач. *Не думаю, что в будущем доля сетевых компаний с такой схемой продаж увеличится. Будет примерно сегодняшняя картина рынка: девяносто девять процентов традиционных компаний и не больше одного процента сетевых.*

Хорошая ли это схема работы для человека? Для тех, кто может работать без ставки — да. И плюсов, кажется, много: начальника нет, работай, когда хочешь, продавай, сколько можешь — вроде бы полная свобода. Но есть и минусы: те, кто работает в твоем подчинении, хотят — слушаются, хотят — нет.

Это очень сжато — просто, чтобы понимать суть. **Если человек не понимает чего-то, им легко манипулировать.** Пребывая в иллюзиях, он находится под влиянием и делает то, что нужно кому-то.

## За десятью зайцами

И вот что еще очень важно — командный дух; все «актеры» вместе, в одной лодке, что бы ни случилось! В моей компании такое правило: *если кто-то придумывает инновацию процесса, он делится ею с другими. При этом каждый работает за свой процент или зарплату.* Это умение совмещать работу и простые человеческие отношения — объединяет.

Что означает принцип «Один за всех и все за одного» в корпоративной культуре? Элементарный командный дух и взаимоподдержка. Проще говоря, человеческие отношения, когда все друг другу помогают. В мои компании специально подбирают таких людей. Я заметил, что *большинство кандидатов на должности — единоличники: такие сотрудники, возможно, и могут очень хорошо работать, но они не командные игроки.* Мы стараемся не брать таких людей в команду.

Этот принцип я объясняю так: *у каждого может случиться что-то непредвиденное, и если сильная команда — тебе все помогут!* А когда еще вся команда поздравляет тебя с днем рождения, это вдвойне приятно, согласись. Приятно, но не мелочь!

Всегда нужно мыслить о синице в руках. Но при этом я стараюсь одновременно десять зайцев за раз убить! То есть даже не за двумя зайцами гнаться, а за десятью. *Сам ты не то что десять зайцев, даже одного не догонишь...* Но есть человеческий ресурс — команда. Если нашел место, где есть деньги, ставишь на это место человека, **помогаешь ему зарабатывать, а он — тебе.** Нужны просто взаимо выгодные условия.

Желательно иметь ЦП-директора, центр прибыли создать. Тогда человек думает не только о доходе. Если ты один и людей нет, тогда лучше пока заниматься тем, что принесет прибыль наверняка. Если есть деньги, не надо витать в облаках и идти куда-то, где они, может, будут. Таков закон реализма.

Когда кажется, что где-то есть деньги, то вероятность этого двадцать процентов, но никак не сто. *Деньги — крайне любопытная и глубокая штука. Это любовь и добро. Они могут стать злом только в одном случае — если ты являешься злом. Деньги — твое зеркало.* И мы обязательно еще о них поговорим, потому что это очень интересно...

А пока вернемся к нашим «зайцам». Бизнес — тоже совершенно уникальная вещь. У тебя может хоть тысяча человек работать, но если правильно выстроишь систему, тебе это ничего не будет стоить. Возможен и такой вариант. *Ты им не платишь ни копейки, это они себе и тебе зарабатывают, прибыль приносят.* Зачем самому заниматься всем сразу и получать сто процентов прибыли, если многое можно делегировать другим? Таким образом заработаешь больше, чем ты один мог бы потянуть.

**Бизнес — это создать и продать.** Создать — это духовное, а продать — материальное. Если любишь только создавать, возьми продавца или партнера, если бизнес большой. Вы соедините усилия, и синергия даст результат в несколько крат.

## КИСЛОРОД БИЗНЕСА

Резюмируем. Для успеха в бизнесе нужен суперпродукт, вера в него и сегмент рынка, которому он необходим. Есть у тебя все это? Тогда на первое место однозначно выходит поиск клиента. Без него просто не будет продаж — никаких. А продажи — это кислород бизнеса! Какой бы человек ни был сильный, смелый и гениальный, достаточно лишить его кислорода на несколько минут — и все, не станет человека...

То же случится и с компанией, которая сама себе перекрыла кислород — не занимается серьезно продажами. *Мы же не задумываемся о том, как дышим, пока хватает воздуха, но как только его не станет, о чем другом мы сможем думать?* Продажи, продажи, продажи! От них уже выстрадывается все остальное. **Что необходимо для того, чтобы пошли продажи, а вместе с ними и денежные потоки?** Этот вопрос — основа жизни всякого предпринимателя, как начинающего, так и самого многоопытного.

Разница только в том, что в поисках ответа второй мыслит от конца к началу — от «Я» до «А», а первый из-за отсутствия опыта пытается двигаться вперед по всему алфавиту бизнеса. Теряет время, деньги, а в конечном итоге — и свой бизнес! Большинство бизнесов бесславно умирает на первом году жизни, так и не перешагнув младенческого возраста. Главная причина такой массовой гибели — невнимание к продажам, неумение их правильно организовать и развить.

Ставишь во главу угла конечную цель — **получение прибыли**. И начинаешь искать самые короткие и надежные пути, которые к этому ведут.

*Магазин — товар — реклама. Звезды-продавцы*, которые за руку приведут клиента в зрительный зал твоего большого театра продаж. А что дальше? А дальше ты все уже знаешь, если дочитал эту книгу до конца. Желаю тебе бурных аплодисментов — и высоких прибылей!

# *Послесловие*



---

Эта книга была написана для того, чтобы помочь. Помочь тебе перестроить мышление — чтобы ты научился иначе относиться к продажам, проникся их философией, осознал теорию и практику.

Если ты читаешь эти строки, значит — я уверен! — цель достигнута. Мне очень хотелось увлечь тебя этой большой и важной темой. Потому что только правильное понимание продаж может повернуть твою жизнь в русло качественного улучшения. Но плыть здесь по течению не получится, даже не надейся! Придется активно грести, не складывая лапки и весла. А для этого еще очень многому надо научиться, чтобы расти самому и подтягивать к своему уровню команду.

Да, теперь ты уже многое знаешь и понимаешь. В большом театре продаж — свои законы. Главные герои твоей творческой труппы — продавцы, а все усилия остального коллектива и твои как собственника должны быть направлены на то, чтобы помочь им эффективно продавать. Какой товар — в принципе, не так и важно.

Но это только в принципе, а в твоем конкретном случае нужно четко определиться и с нишней, и с товаром. Он должен быть если не уникальным, то востребованным и конкурентоспособным. Ты уже знаешь, как этого

добиться. Знаешь, как правильно организовать рекламу и сколько денег в нее инвестировать. Наверняка запомнил «секретную» формулу поиска клиента и правильного отношения к нему — с почтением, как к самому дорогому гостю. Усвоил, как кардинально увеличить продажи — в два, четыре, а то и в восемь раз!

В этой книге много полезных практик, которые ты, надеюсь, уже успешно применяешь в своем бизнесе. Но вот вопрос: правильно ли у тебя построен отдел продаж, эффективно ли организована его работа? Эту важную тему я хочу обсудить в следующей книге. Готовь вопросы и готовься получать ответы. Занавес театра продаж открывается — продолжение следует!

*Твой Алекс Яновский*

---

## БИОГРАФИЯ АВТОРА

Алекс Яновский родился в 1969 году в Виннице, в Украине. С детства занимался музыкой, и уже к шестнадцати годам стал лучшим тромбонистом в своем городе. Тогда Алекс принимает амбициозное решение — стать лучшим в мире музыкантом. Свой путь к мировой славе он начинает с поступления в лучшее музыкальное учебное заведение Советского Союза — музыкальное училище им. Римского-Корсакова при Ленинградской консерватории. Преподавателем Алекса становится один из самых известных профессоров в мире — Виктор Федорович Венгловский.

Через три года упорной работы, поняв, что здесь он взял все лучшее, что мог, Алекс решает продолжить обучение в Нью-Йоркском Джалиарде — лучшей музыкальной школе мира. Он уговаривает родителей иммигрировать в США. В 1989 году Алекс с семьей приезжает в Нью-Йорк.

Здесь он продолжает заниматься музыкой и параллельно вынужден трудиться на низкооплачиваемых работах. Чтобы помогать семье, работать приходится по двенадцать часов в день. Все чаще Алекс ловит себя на мысли об успешной жизни и понимает, что музыка вряд ли сможет ему в этом помочь. Перспектива усердной учебы в Джалиарде в течение еще пяти лет — этот срок был для него слишком долгим.

В двадцать один год Алекс принимает решение, которое перевернуло всю его жизнь: он оставляет карьеру музыканта и поступает в Квинс Колледж на гуманитарное отделение.

Через два года Алекс переводится в Национальный университет Сан-Диего. Параллельно с учебой в университете он трудится на нескольких работах. Еще студентом Алекс начинает работать секретарем в юридической компании, а через семь месяцев он вырастает до должности офис-менеджера. Примерно в это же время Алекс знакомится с известным тренером личностного роста Тони Роббинсом.

У Тони Роббина Алекс покупает программу «Personal Power», посещает трехдневный тренинг «Unleash the Power Within» (в русском переводе «Раскрой свой скрытый потенциал») и изучает книгу «Awaken the Giant Within» («Разбуди в себе исполина»). Он изучает книги Дипака Чопры, Брайана Трейси (с которым впоследствии подружится и запустит много интересных проектов), Джека Уэлча, Уоррена Баффетта, Джима Рона, других успешных предпринимателей и учителей по личностному и духовному развитию. Алекс посещает множество семинаров и тренингов по лидерству и предпринимательству.

Вдохновленный обучением у Роббина, Алекс бросает университет, не доучившись всего полгода до получения диплома. Он занимает у родственников десять тысяч долларов и открывает собственную юридическую компанию. Через год Алекс продает свою компанию и переезжает в Нью-Йорк. Там Алекс открывает новую юридическую фирму. В двадцать пять лет обороты его компаний составили один миллион долларов в год.

В 1995 году Алекс знакомится со своим Духовным Учителем. В это же время он начинает изучать Ошо. После

нескольких месяцев интенсивных занятий со своим Учителем Алекс передает свою компанию родственникам и уезжает обратно в Сан-Диего, чтобы определиться со своими жизненными целями.

Через семь месяцев духовных исканий и интенсивного обучения он возвращается в Нью-Йорк и принимает обратно руководство юридической компанией. Благодаря приобретенным знаниям и полученному духовному опыту Алекс успешно руководит бизнесом, и уже через пять лет обороты его компании превышают тридцать пять миллионов долларов в год.

Параллельно с развитием бизнеса Алекс продолжает заниматься с лучшими мировыми тренерами бизнеса и личностного развития. По оценкам Алекса, инвестиции в его собственное обучение составили порядка одного миллиона долларов.

В течение следующих десяти лет Алекс создает более тридцати успешных компаний и проектов в Нью-Йорке, но пока не может выйти на уровень миллиардных оборотов, чтобы попробовать себя в «высшей лиге».

Поэтому, когда в 2005 году международная корпорация Midland Group приглашает Алекса на должность директора по развитию бизнеса, он однозначно принимает предложение и переезжает в Киев. Midland Group — это компания с оборотом в четыре миллиарда долларов, представленная в тридцати пяти странах мира. В 2007 году вместе с основателями Midland Group Алекс запускает и руководит компанией продовольственного ритейла MD Retail в Украине. С инвестициями в одиннадцать миллионов долларов Алекс со своей командой бьет рекорд по темпам роста бизнеса, открыв в первый же год работы пятьдесят пять магазинов.

Позднее, в 2008 году, Алекс получает место в совете директоров третьей по величине алкогольной компании Global Spirits. В Киеве и Москве Алекс занимает должность генерального директора по стратегическому развитию.

В 2009 году Алекс возвращается в Нью-Йорк и решает посвятить основное время обучению молодых предпринимателей и будущих лидеров.

В 2010 году он открывает первый Международный университет лидерства, объединив на одной площадке лучших учителей личностного развития на русскоязычном пространстве.

В октябре 2010 года Алекс запускает новый онлайн-проект — Школу бизнеса Алекса Яновского. В своей школе он обучает науке достижения Успеха, помогая своим ученикам, опытным предпринимателям и начинающим бизнесменам определить свою жизненную миссию и профессиональное предназначение. Таким образом Алекс реализует свою потребность и свое предназначение — передавать знания.

В настоящее время Алекс проводит дистанционное обучение в рамках двух основных направлений — Школы бизнеса и личностного развития и Высшей школы управления. Разрабатываются также совместные проекты школы с известными тренерами. Один из последних таких проектов — совместный тренинг Алекса Яновского и Брайана Трейси «Код Успеха» и программа MBA.

Алекс счастливо женат, воспитывает двух сыновей.

А самые интересные и успешные проекты, как говорит сам Алекс, еще впереди!





# *Школа Бизнеса Алексея Яновского*

ОБУЧАЮЩИЕ ПРОГРАММЫ

## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

*alexyanovsky.com*

*alexyanovskyschool@alexyanovsky.com*

*Skype: alexyanovskyschool*



8 800 200 40 47

*Бесплатные звонки по России*

0 800 80 21 96

*Бесплатные звонки по Украине*

7 498 619 56 51

*Платные звонки по всему миру*

## МВА, или Лучшие стратегии роста и прорыва для бизнеса

Это уникальная программа по созданию и развитию бизнеса от Алекса Яновского и Брайана Трейси.

По-настоящему достойных альтернатив программы «МВА, или Лучшие стратегии роста и прорыва для бизнеса» до сих пор не существует. Полностью пройдя курс, вы получите исчерпывающие практические знания в самых важных сферах бизнеса:

- ❖ 21 необходимое условие построения прибыльного бизнеса
- ❖ Планирование успеха, построение бизнес-плана
- ❖ Тестирование рынка: как создать отличный продукт или бизнес-услугу
- ❖ Секреты магического маркетинга
- ❖ Как заполучить вашего клиента на всю жизнь. 24 способа продать свой продукт
- ❖ 21 секрет успеха миллионеров, которые сами заработали свое состояние
- ❖ Определите ваши цены. Назначение адекватных цен
- ❖ 21 способ стать суперпродавцом
- ❖ Где найти инвестиции для старта бизнеса. Фокусировка на финансовых результатах

- ❖ 21 способ привлечь и сохранить лучших людей в команде
- ❖ Как стать лидером
- ❖ Кризисы и спады — проверка бизнеса на прочность

Благодаря этому курсу вы сможете построить с нуля свой бизнес или вывести уже действующую компанию на совершенно новый уровень доходов. Единственное условие — вам необходимо заниматься, четко следовать всем практическим инструкциям и смело внедрять на практике полученные знания. Только так вы гарантированно получите 100%-й результат. Именно поэтому у вас будет ограниченный доступ к программе «МВА, или Лучшие стратегии роста и прорыва для бизнеса» — 180 дней.

Весь курс рассчитан на 12 недель (3 месяца), поэтому 6 месяцев будет вполне достаточно, чтобы полностью его освоить. А лимитированный доступ станет для вас хорошим стимулом в работе: вы перестанете откладывать обучение на потом и каждый день будете делать конкретные шаги к своему успеху в бизнесе.

## Код Успеха

«Код Успеха» — уникальный курс по достижению успеха в любой из жизненных сфер.

Вам обязательно нужно пройти этот курс, если вы не удовлетворены хотя бы одной из сторон своей жизни и не знаете, как самостоятельно исправить сложившуюся ситуацию. Программа курса рассчитана на 7 недель, в течение которых вы будете шаг за шагом осваивать практические инструменты по достижению успеха:

- ❖ Научитесь мыслить так, как это делают успешные люди
- ❖ Научитесь фокусироваться на Успехе
- ❖ Узнаете 7 фундаментальных законов Успеха
- ❖ Поймете, какие навыки и привычки необходимо в себе развивать
- ❖ Научитесь правильно ставить и достигать цели
- ❖ Откроете для себя ключевые факторы успеха в бизнесе
- ❖ Освоите правила эффективного тайм-менеджмента

«Код Успеха» — это набор практических инструментов, используя которые вы сможете гарантированно добиться успеха в жизни. Единственное условие — вам необходимо постоянно работать над собой, четко следовать всем инструкциям и смело внедрять на практике полученные знания. Только так вы гарантированно получите отличный

результат. Именно поэтому у вас будет ограниченный доступ к курсу «Код Успеха» — 180 дней.

Весь курс рассчитан на 7 недель и 6 месяцев, и этого будет вполне достаточно, чтобы полностью его освоить. А лимитированный доступ станет для вас хорошим стимулом в работе: вы перестанете откладывать обучение на потом и каждый день будете делать конкретные шаги к своему успеху в жизни.

## ШКОЛА БИЗНЕСА

Программа «Мышление миллионера» Школы бизнеса и личностного развития — самая прогрессивная система обучения бизнесу и развитию личности! Это ваш шанс изменить свое мышление и добиться выдающихся результатов в жизни. Обучаясь в Школе бизнеса и личностного развития, вы получаете:

- ❖ Новый образ мышления — мышление миллиона
- ❖ Необходимые опыт и знания для создания прибыльного бизнеса
- ❖ Продвигающую вас к успеху среду единомышленников
- ❖ Действующие законы успеха самых преуспевающих людей планеты
- ❖ Рабочие инструменты для достижения гармонии в основных сферах жизни: карьера/бизнес, личностное развитие, отношения и здоровье

Вы можете выбрать любой период обучения в Школе—3 месяца, 6 месяцев и 1 год. Вся учебная программа построена следующим образом:

- ❖ Уроки проходят онлайн 3 раза в неделю
- ❖ Каждый урок—это полноценный двухчасовой тренинг с обратной связью, в ходе которого Алекс Яновский отвечает на вопросы своих учеников
- ❖ На уроках одна за другой по очереди раскрываются шесть тем, необходимых для всестороннего развития человека: стартап и малый бизнес, отношения, личностный рост, лидерство, истории успеха, деньги
- ❖ После каждого занятия вы будете получать на почту запись прошедшего урока, а также полезные материалы и задания по бизнесу и личностному росту
- ❖ На протяжении всего периода обучения для вас будет работать служба поддержки, которая поможет вам и ответит на все вопросы

Для более эффективного обучения в Школе бизнеса и личностного развития ваш доступ к пройденным обучающим материалам увеличивается на 3 месяца. Например, если вы оплатили обучение в Школе за 1 год, то еще в течение 3 месяцев по окончании этого срока вам будут доступны записи пройденных уроков в вашем личном кабинете.

## Высшая школа управления

Высшая школа управления — это передовое бизнес-образование, благодаря которому вы научитесь профессионально управлять своим бизнесом. Обучаясь в Высшей школе управления, вы заложите прочный фундамент для своего успеха как предпринимателя:

- ❖ Поймете, как совершить скачок от мелкого бизнеса до выдающейся компании, и сразу приступите к реализации этих знаний
- ❖ Научитесь правильно выстраивать бизнес-процессы в компании, поймете, какие инструменты нужно использовать, чтобы система работала четко и слаженно
- ❖ Узнаете, какие показатели в бизнесе необходимо постоянно отслеживать и анализировать, прежде чем принимать какие-либо решения
- ❖ Научитесь правильно подбирать и мотивировать людей
- ❖ Откроете для себя, как выстраивать эффективную систему продаж, которая будет действовать в любой выбранной вами нише
- ❖ Обретете стратегическое видение рынка и научитесь понимать, в какой сегмент вкладывать деньги, а из какого сегмента необходимо уходить

- ❖ Разовьете в себе способность самостоятельно принимать взвешенные и обдуманные решения в любой, даже самой сложной и критической ситуации в вашем бизнесе
- ❖ На каждом занятии вы будете получать практические решения любых задач и проблем, с которыми только может столкнуться предприниматель

В Высшей школе управления предусмотрено два формата обучения:

- ❖ Студент-участник ВШУ. Это опытные менеджеры и предприниматели, владельцы компаний с годовым оборотом в миллионы долларов. Участников ВШУ отбирает лично Алекс после индивидуального собеседования и оценки бизнеса претендента
- ❖ Студент-зритель ВШУ. Вы можете выбрать этот формат обучения в любое время. Став зрителем школы, вы учитесь управлять бизнесом, наблюдая за ходом совещаний Алекса Яновского со студентами-участниками школы

Программа обучения построена так:

- ❖ Уроки проходят 2 раза в неделю в формате онлайн-видеоконференций
- ❖ Продолжительность каждого урока — от 3 до 7 часов

- ❖ После каждого занятия вы получаете на почту дополнительные обучающие материалы, задания по ведению бизнеса, а также видеоролики и аудиозаписи прошедшего урока
- ❖ Для учеников школы проводятся специализированные консультации по основным направлениям бизнеса: HR, финансы, реклама, маркетинг, продажи и IT-сфера

Вы можете выбрать подходящий для вас период обучения в школе в качестве студента-зрителя — 3 месяца, 6 месяцев или 1 год. Для более эффективного обучения в Высшей школе управления ваш доступ к пройденным обучающим материалам увеличивается на 3 месяца. Например, если вы оплатили обучение в школе за 1 год, то еще в течение 3 месяцев по окончании этого срока вам будут доступны записи пройденных уроков в вашем личном кабинете.

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

12-месячный обучающий VIP-курс для бизнесменов и менеджеров. Вы получаете доступ на корпоративные совещания онлайн в компании Алекса Яновского и учитесь управлять бизнесом на его личном примере.

- ❖ Вы научитесь мышлению лидера, президента компании
- ❖ Поймете, как анализировать основные финансовые показатели
- ❖ Узнаете, как применять на практике эффективную систему РАД (результат–анализ–действия) и использовать ТПСИ (твердую полную своевременную информацию)
- ❖ Освойте эффективное бизнес-планирование
- ❖ Получите навыки удаленного управления компанией независимо от числа сотрудников
- ❖ Научитесь эффективно инвестировать свое время в развитие бизнеса
- ❖ Поймете, как правильно ставить задачи и контролировать их исполнение
- ❖ Узнаете, как правильно мотивировать и обучать своих менеджеров
- ❖ Получите готовые решения, работающие стратегии развития и оптимизации для вашего бизнеса

Кроме того, вы сможете обучаться на примере работы топ-менеджеров компании Алекса Яновского. Вам будут доступны уникальные практические знания и наработки в основных направлениях развития бизнеса: HR, финансы, реклама, маркетинг, продажи и ИТ-сфера.

Программа обучения рассчитана на 1 год. Каждую неделю вы будете получать доступ ко всем корпоративным совещаниям (проводятся раз в неделю по пятницам) в составе учредителя Алекса Яновского, генерального директора и топ-менеджеров компании. После окончания обучения еще в течение 3 месяцев у вас сохранится доступ ко всем обучающим материалам в вашем личном кабинете.

## Доход за 60 дней

Практический тренинг по развитию деловых навыков и системной «прокачке» бизнеса для специалистов, менеджеров и предпринимателей любого уровня. Тренинг рассчитан на 60 дней, и по его итогам вы начнете зарабатывать минимум в 2 раза больше.

«Как увеличить доход за 60 дней» — это набор практических инструментов и уникальных методик, благодаря которым ваш заработка или прибыль от бизнеса значительно возрастут. Единственное условие — вам необходимо подробно прорабатывать каждый урок, четко следовать всем инструкциям и смело внедрять на практике полученные знания. Только так вы гарантированно получите 100%-й результат. Именно поэтому у вас будет ограниченный доступ к обучающим материалам в вашем личном кабинете — 180 дней.

На тренинге вы пройдете 11 уроков. Каждый урок по сути — это полноценный двухчасовой тренинг, в ходе которого по очереди будут подробно рассматриваться все необходимые аспекты для увеличения ваших доходов:

- ❖ Менеджмент
- ❖ Маркетинг и реклама
- ❖ Переговоры
- ❖ Продажи
- ❖ Управление финансами
- ❖ Система бизнес-процессов
- ❖ Подбор команды
- ❖ Работа с клиентами
- ❖ Внедрение инноваций

Весь тренинг рассчитан на 60 дней (2 месяца). И 6 месяцев будет вполне достаточно, чтобы полностью его освоить. А лимитированный доступ станет для вас хорошим стимулом в работе: вы перестанете откладывать обучение на потом и каждый день будете делать конкретные шаги, чтобы увеличить ваши доходы.

## ЛЕГКИЙ СТАРТ

Трансформационный интенсив-тренинг по развитию навыков успешного человека, необходимых для достижения успеха в карьерном росте, бизнесе, сфере отношений и в жизни в целом.

Тренинг «Легкий старт» направлен на проработку таких важнейших аспектов жизни, как построение личных отношений, повышение эффективности, увеличение дохода, грамотное инвестирование собственных средств и времени, управление финансами. В ходе тренинга вы:

- ❖ Освоите принципы организации и создания полноценной и гармоничной жизни
- ❖ Поймете, как с помощью уникальных практических методик раскрыть свой потенциал на все 100%
- ❖ Начнете развивать на практике свою интуицию
- ❖ Получите ценные советы по увеличению доходов
- ❖ Повысите собственную самооценку и станете более уверены в себе
- ❖ Научитесь применять алгоритм принятия решений и гарантированного достижения поставленных целей
- ❖ Поймете, как грамотно распоряжаться своим временем и финансами

## Личная эффективность

Трансформационный тренинг по прокачке навыков личной эффективности и управлению временем. По итогам тренинга вы наведете порядок во всех четырех главных сферах вашей жизни — бизнесе/доходах, отношениях, здоровье и личностном развитии. На тренинге вы:

- ❖ Научитесь эффективно управлять своим временем
- ❖ Поймете, во что инвестировать свое время, чтобы все успевать и добиваться поставленных целей
- ❖ Научитесь правильно расставлять приоритеты и выделять в своей жизни самое главное
- ❖ Узнаете, как повысить свою личную эффективность во всех важных сферах жизни
- ❖ Проработаете главные принципы успешного планирования
- ❖ Освоите инструменты самомотивации и самодисциплины

На тренинге «Личная эффективность» вы получите доступ к ценнейшей авторской методике и практическим инструментам по управлению личным временем. Но для того, чтобы обучение дало положительный эффект, вам необходимо усердно заниматься, четко следовать всем практическим инструкциям и смело внедрять на практике полученные знания. Только так вы гарантированно получите 100%-й результат после тренинга. Именно для этого у вас будет ограниченный доступ к обучающим материалам в вашем личном кабинете — 120 дней.

## ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Трансформационный тренинг по личностному росту, благодаря которому вы получите силы и уверенность для воплощения любой вашей самой сокровенной мечты в реальность.

Программа обучения построена таким образом, что этот тренинг полностью перевернет вашу жизнь:

- ❖ Вы сформулируете свои главные цели и составите пошаговый план их реализации
- ❖ Получите все необходимые знания для достижения вашего предназначения и успеха во всех сферах вашей жизни
- ❖ Обретете уверенность в себе и своих силах
- ❖ Начнете каждый день делать конкретные шаги, которые позволят вам исполнить самые заветные мечты
- ❖ Научитесь фокусироваться на своих целях
- ❖ Избавитесь от ложных убеждений, которые только тормозят ваше развитие и движение вперед

На практическом тренинге «Постановка целей» вы сможете правильно определить свои жизненные цели, преодолеете все свои страхи, неуверенность и лень, перестанете откладывать дела на потом и зарядитесь неимоверной энергией для воплощения своей мечты. Но для того, чтобы добиться таких результатов, вам необходимо усердно заниматься, четко следовать всем практическим инструкциям и смело внедрять на практике полученные знания.

А чтобы вы лучше настроились на обучение и вошли в ритм, у вас будет ограниченный доступ к обучающим материалам в вашем личном кабинете — 120 дней.

## СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Уникальный тренинг по управлению бизнесом для менеджеров и предпринимателей, независимо от их опыта и масштабов деятельности. Пошаговая система управления, которая позволит вам создать по-настоящему прибыльную и стабильную компанию. На тренинге вы будете всесторонне изучать и постигать все секреты и премудрости современного менеджмента и получите профессиональную подготовку как руководитель:

- ❖ Измените многое в своем мышлении как руководитель и лидер компании
- ❖ Освоите принципы грамотного управления сотрудниками и повышения эффективности вашей команды
- ❖ Получите навыки антикризисного управления бизнесом
- ❖ Научитесь правильно собирать и анализировать всю информацию о работе своей компании
- ❖ Узнаете основы финансового планирования и способы формирования бюджета
- ❖ Поймете, как правильно выбирать стратегию развития своей компании и как бороться с конкурентами и побеждать их

На тренинге «Секреты эффективного управления» вы получите проверенные на практике методики и инструкции, узнаете секреты построения и управления вашей компанией. Вы обретете системное понимание управления бизнесом и гарантированно добьетесь успеха как руководитель. Но для этого вам будет необходимо усердно заниматься, четко следовать всем практическим инструкциям и смело внедрять на практике полученные знания. А чтобы вы лучше настроились на обучение и вошли в ритм, у вас будет ограниченный доступ к обучающим материалам в вашем личном кабинете – 120 дней.

4 месяца будет вполне достаточно, чтобы полностью пройти тренинг и получить конкретные практические результаты. А лимитированный доступ станет для вас хорошим стимулом в работе: вы перестанете откладывать обучение на потом и каждый день будете делать конкретные шаги к своему успеху в жизни.

## МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ С НУЛЯ ЗА ДВА ГОДА

Этот практический тренинг — авторская программа Алекса Яновского по достижению \$1 000 000 всего за 2 года. У вас будет 10 проверенных стратегий, благодаря которым вы заработаете свой первый миллион.

Тренинг рассчитан на 7 недель, и за это время вы получите концентрат из двадцатилетнего успешного опыта Алекса Яновского. В программе тренинга:

- ❖ 7 уроков, по 1 уроку в неделю, каждый из которых — это полноценный тренинг, на котором вы узнаете, как самостоятельно увеличивать свои доходы
- ❖ На каждом уроке вы будете получать практические задания, благодаря которым приобретете опыт и сможете закрепить полученные знания
- ❖ Бонус — двухчасовая сессия по менеджменту. Именно эффективное управление — один из важнейших, обязательных навыков для роста вашего благосостояния

По итогам тренинга вы составите пошаговый план по достижению конкретного результата — первого миллиона долларов за 2 года. Вы повысите уровень своей личной эффективности, избавитесь от внутренних противоречий и ограничений и трансформируете свое мышление в образ мышления миллионера. Для этого вам будет необходимо четко следовать всем практическим инструкциям и смело внедрять на практике полученные знания.

## ЗА НЕДЕЛЮ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЗА ГОД

«За неделю больше, чем за год» — уникальный авторский трансформационный тренинг. У вас будет 7 дней для интенсивного развития во всех главных сферах вашей жизни — личностном росте, финансах, отношениях и здоровье. Программа тренинга:

- ❖ Закладываем фундамент будущего успеха
- ❖ Учимся управлять финансами
- ❖ Завершаем все начатые дела
- ❖ Определяем, как достичь свои цели в жизни
- ❖ Строим успешные отношения
- ❖ 3 Стратегии достижения успеха
- ❖ 25 Правил успешной и гармоничной жизни

Цель тренинга — вдохновить и зарядить вас на немедленные и эффективные действия в достижении ваших самых главных целей в жизни. И дать вам набор эффективных инструментов и методик, благодаря которым вы сможете кардинально изменить свою жизнь. Чтобы тренинг дал ожидаемый эффект, вам будет необходимо усердно заниматься, четко следовать всем инструкциям и смело внедрять на практике полученные знания. А чтобы вы лучше настроились на обучение и вошли в рабочий ритм, у вас будет ограниченный доступ к обучающим материалам в вашем личном кабинете — 120 дней.

## ШКОЛА ОТНОШЕНИЙ

Обучающий курс «Школа отношений» — это выжимка из современной практической психологии отношений и жизненного опыта успешных, счастливых людей.

Вы приобретете навыки и знания, которые станут для вас залогом успешных отношений с любым человеком:

- ❖ Избавитесь от ложных убеждений, комплексов и предрассудков
- ❖ Поймете, как справиться с переживаниями и стрессами, которые отравляли вашу жизнь
- ❖ Откроете секреты знакомства и обольщения
- ❖ Узнаете, как построить крепкие и долгие отношения с любимым человеком
- ❖ Откроете для себя источники счастья и причины страданий в семейной жизни
- ❖ Поймете, за какие отношения стоит бороться, а когда нужно расстаться и больше не причинять друг другу боли
- ❖ Узнаете, как сделать вашего ребенка счастливым, как избегать конфликтов с детьми и ошибок в их воспитании
- ❖ Узнаете, как понять другого человека, его мысли, переживания, чувства, потребности — и какие возможности это откроет вам в карьере и бизнесе

## СЕКРЕТЫ УСПЕХА МИЛЛИОНЕРОВ

«Секреты успеха миллионеров» — это запись одноименного вебинара, который провели сразу два миллионера-практика: Алекс Яновский и Антон Веденников. Вам откроются все те секреты, которые помогли каждому из них пройти путь от уборщика в ресторане и офисного служащего до бизнесменов топ-уровня и заработать с нуля свои миллионы.

Вебинар гарантированно принесет вам положительные результаты на практике и позволит покорить новые высоты в бизнесе и карьере. Для этого вам необходимо четко следовать всем практическим инструкциям и смело внедрять на практике знания, которые вы получите. А чтобы лучше настроиться на обучение и войти в рабочий ритм, у вас будет ограниченный доступ к обучающим материалам в вашем личном кабинете — 120 дней.

## МАРАФОН

«Выдающиеся результаты — Выдающаяся жизнь» — это трансформационный тренинг по личностному росту, который проходил в формате марафона осенью 2014 года. Благодаря участию в тренинге вы раскроете свой внутренний потенциал, поверите в себя и повысите свою самооценку. Главное — вы сможете достичь по-настоящему выдающихся результатов в своей жизни и исполнить свои самые заветные мечты.

В программе тренинга 11 уроков, каждый из которых сам по себе является полноценным тренингом по личностному развитию. Чтобы получить максимальный эффект от участия в тренинге, вам необходимо внимательно смотреть видеозанятия, четко следовать всем практическим инструкциям и смело внедрять на практике знания, которые вы получите. А чтобы лучше настроиться на обучение и войти в рабочий ритм, у вас будет ограниченный доступ к обучающим материалам в вашем личном кабинете — 120 дней.

ВЫЕЗДНЫЕ ТРЕНИНГИ В РАЗНЫХ ФОРМАТАХ —  
В РАЗНЫХ СТРАНАХ И ГОРОДАХ

- 1 › Выездной VIP-тренинг для собственников бизнеса «**Коучинг для миллионеров**» (*Кипр, Монте-Карло, Париж и др.*) — 5 дней, 25 участников.
- 2 › Выездной интенсив-тренинг по бизнесу и личностному росту «**Пятидневный прорыв**» (*Турция, Кипр и др.*) — 5 дней, 150 участников.
- 3 › Мастер-класс «**Новая модель успеха**» (*Киев, Москва, Алматы, Екатеринбург, Новосибирск, Ростов-на-Дону и др.*) — 2 дня, до 300 участников.



*Подробнее о ценах, местах проведения и форматах мероприятий — на нашем сайте:*

*alexyanovsky.com*





---

## СЕРИЯ КНИГ

### «УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ»

Серия книг «Управление компанией» — это двадцатилетний опыт работы Алекса Яновского. В книгу включены конкретные ситуации, работающие схемы и живые расчеты. Опираясь на них, ты сможешь по-своему эффективно построить компанию и набрать команду, либо воспользоваться готовыми примерами.

«В жизни человеку дается только то, чем он умеет руководить. Если он не умеет управлять деньгами или компанией — он этого не получит», — считает Алекс. Американский миллионер и бизнесмен, профессиональный музыкант и обаятельный собеседник. Востребованный международный бизнес-тренер, основатель самой крупной онлайн-школы для предпринимателей.

А что сдерживает тебя? Почему до сих пор не создал свой бизнес и не зарабатываешь столько, сколько хочешь — не хватает знаний или просто пустил все на самотек? Что ж, это твой выбор... Но не лучше ли прямо сейчас взять опыт Мастера и применить его к своей жизни?

Книги Алекса — для тех, кто выбирает перемены. Он легко и с юмором рассказывает о серьезном и важном — о том, как стать лидером, привлечь в свою команду звезд, как управлять компанией во время кризиса, служить клиенту, приносить ему пользу, любить свой продукт и... о многом другом.

СЕРИЯ «УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ»

*Алекс Яновский*

ПРОДАЖИ НА МАКСИМУМ



Литературный редактор *Ирина Нежигай*

Ответственный за выпуск *Татьяна Теляк*

Подготовка текстов *Ирина Нежигай*

Корректор *Лариса Алтухова*

Дизайн и верстка *Мыкола Ковалъчук*



Подписано в печать 16.10.2015. Формат 60×90/16

Бумага «Munken Print Cream»

Гарнитура «21 Cent»



Общество с ограниченной ответственностью «ПКП Триада»

01133, Киев, ул. Щорса, 26-А, офис 143

Типография «ПКП Триада»

03680, Украина, Киев, ул. Кржижановского, 4

+38 044 499 88 68 • 044 393 09 71 (факс)

[www.triada.ua](http://www.triada.ua)