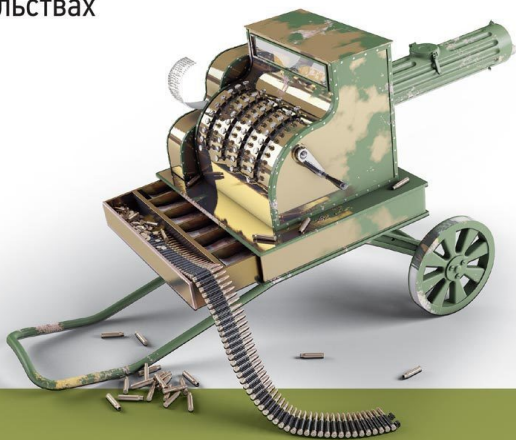


Дэн Кеннеди

# ЖЕСТКИЕ ПРОДАЖИ

Заставьте  
людей покупать  
при любых  
обстоятельствах



Как только вы начнете применять содержащиеся в этой книге методики, у вас в карманах заведется денег в разы больше, чем вы рассчитывали получить.

# Дэн Кеннеди

## Жесткие продажи

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=50908461](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=50908461)*

*Жесткие продажи: Заставьте людей покупать при любых обстоятельствах: Альпина Паблишер; Москва; 2020  
ISBN 978-5-9614-3134-6*

### Аннотация

Сегодня продажнику позарез быть умнее, проникательнее, прогрессивнее, агрессивнее, организованнее, и во всех отношениях «ее» других, чтобы выбраться на вершину. Эта книга как раз и призвана вооружить вас для перехода в братство самых богатых, независимых, влиятельных и важных. Если это не то место, где вы всей душой хотите оказаться, книга будет для вас пустой тратой времени, покажется слишком грубой, прямой и «конкретной». Если вы предпочитаете подход послунявее, так в магазинах целые полки заставлены соответствующими книгами – выбирайте, не стесняйтесь. А те, кто **действительно** хочет продавать больше и быстрее – читайте эту: как только вы начнете применять содержащиеся в ней методики, у вас в карманах заведется денег в разы больше, чем вы рассчитывали получить.

# Содержание

Предисловие к предыдущему изданию, написанное лучшим в Америке тренером продаж Томом Хопкинсом	12
Предисловие	15
Как устроена эта книга	22
Важные замечания:	24
Часть I	25
Глава 1	25
Отказы, превращенные в согласия – вот работа умелых продавчиков	34
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# **Дэн Кеннеди**

## **Жесткие продажи:**

### **Заставьте людей покупать при любых обстоятельствах**

Переводчик *Н. Мезин*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *И. Гусинская*

Корректор *С. Мозалёва*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *DesignDepot*

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

но.

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Entrepreneur Media Inc., 2004

© Dan Kennedy, 2004

Издано по лицензии Entrepreneur Media Inc., dba Entrepreneur Press

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2020

\* \* \*

**Прочитав эту книгу, вы:**

■ приобретете иммунитет против «нет», и ни один покупатель уже не сможет вам отказать;

■ научитесь продавать по цене в 300 % или 600 % против известных конкурентов, активно рекламирующих товар дешевле;

■ раз и навсегда покончите с поиском клиентов.

# ПРЕЖНЯЯ ЭКОНОМИКА РАССЫПАЛАСЬ В ТРУХУ НАВСЕГДА

ОНА НЕ ВОЗРОДИТСЯ.

Какие-то из проверенных и надежных бизнес-стратегий послужат и впредь – они стали даже ценнее, чем прежде – но их следует сочетать с новыми, более сложными и строгими методами, отвечающими новой экономической действительности и психологии новых потребителей.

*Добро пожаловать в Новую Экономику*

Вообще-то нам следовало это предвидеть.

**Проблема:** У нас кошмарный переизбыток продавцов и товаров. Одни и те же магазины через каждые несколько километров. Starbucks, как о нем шутят, разросся до того, что открывает новые кафе в мужских туалетах уже действующих. Безликие, однообразные, неотличимые друг от друга сетевые универмаги, сетевые рестораны дверь в дверь, похожие, как близнецы. Этих клонов намного, намного больше, чем может выдержать рынок. Коллапс гарантирован.

**Проблема:** У нас слишком много пересекающихся брендов. Зачем вообще придумали грузовички «кадиллак», когда давно уже есть «шевроле» и GMC? Чем, кроме стремления навечно сохранить рабочие места, зафиксированные в коллективном договоре, можно оправдать одновременное существование

«пontiака», «бьюика», «шевроле», «кадиллака» и GMC? И это касается далеко не только General motors. Многие подвержены тому же греху. Похоже, каждый так и норовит залезть в чужую песочницу и себе же во вред поступиться собственной индивидуальностью. Starbucks завел у себя сэндвичи с сыром, яйцом и мясом (которые убили кофейный аромат в заведениях), а McDonalds решил добавить в меню латте и другие изысканные виды кофе; Subway стал печь пиццу, а Domino Pizza – делать сабвэевские сэндвичи; аптека на углу теперь торгует одеждой и садовой мебелью, а WalMart – айфонами. Полная неразбериха. Нужно навести порядок.

**Проблема:** У нас слишком много вещей. Сколько машин, телевизоров, компьютеров, игр, новых кухонных гарнитуров, садовых беседок может потребить индивид, пока они не станут ему поперек горла? Кризис родился и вырос прежде всего из-за проблем спроса.

**Проблема:** Хуже всего, что к чертям собачьим полетели продажи и сервис, поскольку расплодившиеся доступные жирные кредиты и последний мыльный пузырь (теоретически бесконечный рост доходов от недвижимости, при котором дома – это уже не инвестиции, а просто банкоматы) слишком многим бизнесам позволили продавать кое-как, держать ленивых и негодных продавцов, раздувать штаты, руководить левой пяткой, чудовищно обслуживать клиентов и при этом процветать или хотя бы создавать

видимость процветания. И, по сути, потребитель лишь порадовался хорошему предложению не покупать, остаться дома и наказать нерадивых продавцов.

Представьте себе огромный и рыхлый моток шпагата с торчащими во все стороны хвостами. Тут без разницы, за какой потянуть: весь моток, а по сути, просто груда шпагата, рухнет, рассыплется и завалит все кругом. Это и случилось с экономикой. И на самом деле неважно, виновато ли море субстандартных ипотечных кредитов неплатежеспособным и недобросовестным заемщикам, выданных под раздутые капиталы и без оглядки на то, сможет ли заемщик рассчитаться, а потом изобретательно увязанных в инвестиционные пакеты, или последней каплей стали резко взлетевшие цены на бензин, или сказалось давление без счета расплодившихся плохо регулируемых хедж-фондов или стремительное сокращение рабочих мест «у станка», уплывших в другие страны, или любая другая проблема – за какой конец ни потяни, моток рассыплется неизбежно. А уж когда тянут одновременно за несколько и в разные стороны...

Кстати говоря, ипотечный пузырь был виден задолго до того, как он лопнул. Джон Тэлботт, специалист по экономике недвижимости и бывший вице-президент Goldman Sachs, в своей выдающейся книге *The Coming Crash in the Housing Market* («Надвигающийся крах рынка недвижимости») еще в 2003 г. удивительно точно предсказал и коллапс ипотечного рынка, и обвал цен, и этим помог мне сберечь кое-какие деньги. Начиная



с 2004 г. постоянно выходили аргументированные статьи на эту тему: например, 26 июля 2004 г. в *Financial Times* появилась статья Party Over-Turn Off the Housing Boom Lights («Вечеринка окончена: строительный бум гасит огни»), в которой говорилось, что «экзотическим применениям ипотечных кредитов скоро придет конец». Надо было понимать, к чему идет дело. И некоторые понимали. Я начал всерьез предсказывать кризис 2007–2008 гг. в 2004 г. в своей рассылке No B. S. Marketing Letter («Маркетинговые письма без дураков») и в других публикациях.

Нынешние потрясения обнаружили крайнюю и всепроникающую порочность, изъяны и уязвимости – и чудовищную неумеренность – нашей социально-экономической, финансовой и политической системы; все это какое-то время удавалось «заклеивать обоями», но, как бывает с невыявленной болезнью, дело все ухудшалось, пока, наконец, не разразился чудовищный кризис. Мне-то такое родео не впервой. Свои первые бизнесы я строил при Джимми Картере, когда был экономический спад, дефицит кредитов, двузначные кредитные проценты и показатели инфляции и безработицы, нехватка бензина и очереди на заправках. Всего этого можно избежать, но все это происходит снова. Того, кто впервые видит такое своими глазами, охватывают страх и растерянность. Но это не первый и не последний раз, когда через потрясения и невзгоды на смену старой экономике приходит Новая.

## *От большого кризиса к Новой Экономике*

Для тех, кто повел себя отважно, творчески, умно и ответственно, Новая экономика открывает новые великие и чудесные возможности: эти возможности стали разнообразнее и доступнее и как никогда прежде помогают быстро разбогатеть. Строго по Дарвину, популяции поредеют, слабых съедят, а сильные, перешагивая обглоданные скелеты, двинутся к лучшей жизни. Каждый сам выбирает, упасть и быть затоптанным или двигаться вперед – причем быстро, – поскольку только того, кто движется вперед, и не затопчут. Когда-то щедрая и благодушная экономика разозлилась и никого больше не щадит. Игра пошла по жестким правилам.

**Возникли новые возможности. Они накладывают свои требования. А еще есть вечные, проверенные временем, безотказные принципы успеха, забытые, заброшенные и отставленные нынешними бизнесменами. Этим принципам нужно вернуть главенство и руководящую роль. Книга «Жесткие продажи в Новой экономике» и ее сестра «Успех жесткого бизнеса в Новой экономике» как раз обо всем этом: о новых возможностях, новых требованиях и забытых принципах, которые нужно вспомнить.**

**Позвольте бегло очертить, чего потребует складывающаяся сейчас Новая экономика от профессиональных продавцов. Вот она, новая реальность:**

1. Вся власть переходит к потребителю, и он это прекрасно понимает.

2. Терпимость потребителя к заурядному – будь то товары, услуги, умения, опыт, – к банальному и посредственному, и уж конечно, к некомпетентности равна нулю.

3. Деньги будут тратиться более осмысленно, и доставаться они будут только продавцам, особо отличившимся широтой познаний и умений, подготовкой, дисциплиной и проницательностью. Осторожный потребитель, стремящийся тратить разумно и ответственно, не купит, пока не изучит вас и не решит, что вы достойны доверия. А оценивать он будет придирчиво.

4. Вам придется честно заслужить право на заинтересованность и поддержку потребителя, предложив ему оптимально подходящие, нестандартные и даже подогнанные под него товары, услуги и сделки. Сегодня покупатель имеет и прекрасно осознает возможность и власть требовать продукт, созданный специально для него, точно под его запросы, нужды, желания. Люди больше не спешат сорить деньгами и не станут покупать все, что вам заблагорассудится выставить на продажу.

# **Предисловие к предыдущему изданию, написанное лучшим в Америке тренером продаж Томом Хопкинсом**

Если выбрал своей профессией продажи, ты должен от каждого нового потенциального клиента добиваться приза. А приз для продавца – это завершенная продажа, произнесенная клиентом фраза: «Да, мы это берем» или «Когда вы нам доставите/установите/наладите?» Эти слова в сопровождении чека, кредитки или заполненного заказа подтверждают успешность продавца. Клиент физическим действием и словом доказывает, что у продавца есть для него что-то нужное – настолько нужное, что клиент готов отдать за это часть своей независимости (Д-Е-Н-Ь-Г-И). И доказывает, что продавец хорошо выполнил работу, талантливо и умело представил продукт, дал клиенту увидеть, как именно предлагаемые выгоды удовлетворят его запрос. А если клиент говорит «Спасибо!», значит, он доволен тем, какой подход нашел к нему продавец. Такое «спасибо» равняется стоячей овации.

Какие приемы помогают продать, а какие нет, определяет сложная психологическая механика. Здесь имеют значе-

ние склад ума (и продавца, и покупателя), настроение, страхи, впечатления, язык тела, голос, выбор слов, стиль, внешний вид, ожидание, подготовка и еще слишком много элементов, чтобы их перечислять. Если писать книгу, обучающую всем нюансам продажи, получится многотомная энциклопедия. На ее чтение, возможно, уйдет не один год.

И вот я спрашиваю вас: вы хотите пройти курс психологии, чтобы препарировать процесс продажи, или просто узнать, какие методы работают? Если вы в этом смысле типичный продажник, то предпочтете кратчайший путь: от нынешних показателей к большим и лучшим. Его и указывает эта книга. Дэн без всякой шелухи и чепухи описывает отличные способы увеличения продаж.

Многое можно узнать, читая, но на пользу это лишь тогда, когда мы даем себе труд поразмыслить над прочитанным и над тем, как новое знание применимо на практике. А применяя его, мы совершенствуемся. Эта книжка относительно невелика. Потратьте время с толком: читая и думая, как применить описанные здесь стратегии. И вы порадуетесь, что уделили ей внимание.

*Том Хопкинс*

Том Хопкинс известен во всем мире как мастер и преподаватель продаж. Чтобы узнать больше, пишите ему на адрес [info@tomhopkins.com](mailto:info@tomhopkins.com). На сайте [www.tomhopkins.com](http://www.tomhopkins.com) открыта подписка на бесплатную электронную рассылку Тома, содержащую сведения о

продажах, советы и примеры.

# Предисловие

Есть четыре основных типа продавщиков: продавщики с серьезными запросами, стремящиеся развивать и оттачивать свои умения; продавщики загнанные, зашоренные, циничные и косные; непродávщики, понявшие, что им нужно уметь продавать – врачи, владельцы автомастерских, чистильщики ковров и пр.; непродávщики, еще не понявшие этого или сопротивляющиеся этой мысли.

В эпоху Новой экономики процветут только самые сознательные и дисциплинированные продавщики, те, для кого их занятие – искусство и наука, профессиональное умение и сложно организованный процесс. За годы чистки, начавшейся всерьез в 2008 г., в некоторых областях бизнеса популяции продавщиков усохли и на четверть, и вполовину, и многие из них больше не вернутся к прежней численности. А какие-то области и сами съезжились. Вам может показаться, будто новое соотношение, в котором поставщиков и продавцов стало меньше, а число потребителей все растет и растет, дает шанс на процветание даже не самым умелым и прилежным продавщикам, но на самом деле все наоборот: потребитель знает, что власть перешла к нему, и совершенно не намерен передавать ее в неподобающие руки. Выбирая тот или иной тип ментальности, вы предопределяете, будете ли преуспевать в своем бизнесе или поневоле его покинете.

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

Опыт показывает, что эту книгу востребуют читатели, попадающие в 1 и 3 квадрант. Для остальных она бесполезна. Я больше 30 лет работаю с людьми из 1 и 3 квадрантов и всячески стараюсь избегать ребят из 2-го и 4-го. В Новой экономике избегать их легче, потому что они стремительно убывают в числе. Доминируют и будут доминировать первые две группы, и деньги потекут к ним. В прежней экономике доходы от продаж делились у группы, которую я обозначаю, как «косных продавников», в соотношении примерно 20 % на 80 %, а у группы продавников с высокими запросами в соотношении 80 % на 20 %. То же и в бизнесе: 80 % денег течет к бизнесменам, которые никогда бы не назвали себя профессионалами продаж, но тем не менее стремятся узнавать и применять умные продажные стратегии – это около 20 % от общего числа. Наглядно на схеме:



80/20  
Пирамида 1



В Новой экономике 95 % денег стекаются в первый и третий квадрант, где делятся и распределяются непропорционально самыми целеустремленными продавцами и самыми заинтересованными непродавцами. Сегодня обязательно быть умнее, проницательнее, прогрессивнее, агрессивнее, организованнее, и во всех отношениях «-ее» других, чтобы выбраться на вершину пирамиды, которая выглядит вот так.

80/20  
Пирамида 2

Новая экономика



К слову, мне все это по душе. Я терпеть не могу тех продавцов и бизнесменов, которые плывут по течению, лезут думать, работают спустя рукава и рассчитывают получить побольше, сделав поменьше: я надеюсь увидеть, как все они перемрут с голоду. Мне приятно наблюдать, что успех не размазывается по всему широкому сообществу продавцов и бизнесменов в духе социалистических идеалов равенства, а сосредоточивается в руках еще более немногочисленного, чем когда-либо, меньшинства — людей, решивших быть особенными и особенно достойными успеха. Что до остальных, скажу так: пусть подбирают крошки.

Эта книга, по замыслу, должна вооружить вас для перехода в высокое братство самых богатых, защищенных, независимых, влиятельных и важных. Если это не то место, где вы всей душой хотите оказаться, книга будет для вас пустой тратой времени, покажется слишком грубой, прямой и «конкретной». Может, вы находите позицию «вас устроит только состоявшаяся продажа» хищнической или воинственной и не одобряете ее. Если вы предпочитаете подход послушнее, так в магазинах целые полки заставлены соответствующими книгами — не смущаясь, обменяйте мою на одну из них. Но если вы хотите оказаться на вершине Новой экономики и готовы делать все, что для этого нужно, моя книга предназначена для вас.

В ней изложены самые важные методики, разработанные мной за 30 лет: что-то я вынес из личного опыта, что-то под-

смотрел у суперуспешных профессионалов и все это свел в воспроизводимые практики, отточенные затем до совершенства моими клиентами с шести- и семизначным доходом и ведущими торговыми компаниями, для которых я разрабатываю стратегии. Эти проверенные алгоритмы даны в контексте Новой экономики и ее требований.

**Пропасть вещей не имеет отношения к этой книге.** Например, это НЕ обычный учебник продаж. Эта книга не касается морали и высокой философии (оставляю эти материи на ваше попечение). Она откровенно игнорирует модные термины, жаргончик и психологическую белиберду, от которых, очевидно, без ума многие тренеры продаж и авторы, пишущие о продажах. И это не мотивационная книга. Если для мотивации вам нужно вмешательство постороннего человека, то у вас проблемы посерьезнее тех, с которыми эта книга помогает разобраться. Вообще говоря, тут и сотня книг не поможет, хоть каких.

**Моя книга – это простое, честное, безжалостно прагматичное, без дураков изложение методов, которые НА САМОМ ДЕЛЕ помогают успешно продавать.**

Не которые *должны* работать. И не научные теории продаж. А то, что **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** работает.

**Возможно, не все в этой книге доставит вам удовольствие.** Что-то и беспокоит. Оспаривание, расшатывание и пересмотр давно привычных воззрений и приемов – это стимулирует и зачастую приносит выгоду, но вряд ли

проходит легко и спокойно. Зато этой книге вы можете верить.

**Цель у меня простая:** я хочу, чтобы чтение моей книги побудило вас изменить свое поведение и процедуру продаж, и тогда ваши доходы немедленно и резко вырастут. Эта книга – только затем, чтобы у вас в карманах завелось больше денег: ничего возвышенного, но это обещаю. И если для ослета придется разбить несколько яиц – что ж, значит, нужно их разбить.

Возможно, вам будет интересно узнать, что у этой книги имеется длительная предыстория. Первое издание вышло в 1994 г. и постоянно допечатывалось вплоть до 1996 г., второе издание вышло в 1999 г. и допечатывалось до 2001 г., в 2004 г. вышло полностью обновленное и существенно дополненное третье. Конечно, между 2004 и 2009 гг. много чего произошло. Бурное было пятилетие. И эти перемены, выковывающие Новую экономику, потребовали очередной переработки текста. Но почему мне важно донести до вас, что вы держите в руках «книгу о продажах, которая никак не умрет»? Причин две. Во-первых, это значит, что в вашем распоряжении оказались методы, которые действительно **ИМЕЮТ ЦЕННОСТЬ** и на самом деле **РАБОТАЮТ**. Успешные продажники советуют друг другу мою книгу, спешат в магазины и там требуют ее, так что даже если издатель теряет к ней интерес, рынок настаивает, чтобы она вернулась на полки магазинов. (Между прочим, теперь вы мо-

жете не рассказывать об этой книге, а отправлять друзей на [www.nobsbooks.com](http://www.nobsbooks.com), где лежат бесплатные выдержки из нее. Там же можно найти дополнительные источники и справочные материалы, а еще аннотации других моих сочинений и даже – по запросу – бесплатные видеоролики.) И во-вторых, каковы бы ни были свежие обновления, все равно вы наткнетесь в тексте на какие-то устаревшие данные или встретите упоминания прежних изданий этой книги, и я не хочу, чтобы это вас сбило с толку, и потому объясняю. Учитывая зазор между написанием и изданием, абсолютно современной книги просто не может быть. Ну и конечно, полезные уроки следует давать снова и снова, сколько бы времени ни прошло.

Что ж, переходим к важному: к быстрым практическим шагам, после которых продажи пойдут легче, без нервов, станут в радость и принесут гораздо, гораздо больше удовольствия и выгоды.

# Как устроена эта книга

Книга разбита на пять частей. В первой я описываю 15 стратегий, которые чаще всего использую при продажах. Каждая из них – самостоятельный инструмент и каждая в отдельности может заметно улучшить ваши успехи в продажах. Но их можно по-разному сочетать между собой для разных ситуаций, и это еще больше повысит вашу ценность и расширит ваши возможности.

Во второй части я говорю о том, что нужно сделать, прежде чем начнется собственно продажа: о поиске и привлечении потенциальных клиентов и об организации нужной продажной ситуации. Вы увидите, что методы, которые в ходу у большинства продавцов, не вызывают у меня особого восторга. И найдете на этих страницах несколько довольно радикальных идей.

В третьей части я даю общую структуру продажи. В эту структуру можно включать или не включать элементы, описанные в частях 1 и 2.

В четвертой части я расскажу вам о самых больших глупостях, которыми продавцы сами пускают продажи под откос.

В пятой части я описываю лучший для меня, ценнейший и нестандартный подход к продажам. Вероятно, он подойдет не всем, быть может, не сгодится лично вам. Сказать по со-

вести, я колебался, рассказывать о нем или умолчать. Но в итоге решил, что будет нечестно продавать книгу о продажах, в которой не будет сказано о том, чему в первую очередь я сам обязан своими успехами. Делайте свои выводы, и удачи вам.

*Дэн Кеннеди*

# Важные замечания:

**1. Вниманию адептов феминизма и политкорректности:** я за редким исключением пишу «он», «его» и т. д. вместо неуклюжих «он или она», «его или ее». Это не от презрения к женщинам, а исключительно ради удобства. Мне не платят за лишние слова.

**2. Поясню кое-какие термины.** В книге я постоянно привожу в пример разных людей, которых называю членами своей ассоциации. Это значит, что они входят в ассоциацию «Круг посвященных Глейзера-Кеннеди» (Glazer-Kennedy Insider's Circle) – международную организацию предпринимателей, владельцев бизнеса и профессиональных продавцов, получают мою ежемесячную рассылку «Маркетинговые письма без дураков», ежемесячный аудиодиск и другие материалы и бонусы в зависимости от статуса в организации, а также, возможно, участвуют в собраниях местных отделений ассоциации и в «учебных группах Дэна Кеннеди». Вы можете получить бесплатный тестовый период членства в организации, если свяжетесь со мной по факсу.

Некоторых упомянутых персонажей я называю еще частными клиентами или платиновыми участниками. Все это тоже члены ассоциации, но помимо того либо я их консультирую, либо они входят в мою личную группу бизнес-тренинга.



# **Часть I**

## **15 жестких стратегий успеха в переговорах, убеждении и продаже**



### **Глава 1**

#### **Стратегия 1**

#### **Иммунитет против «нет»**

Моя первая работа (это был единственный раз, когда я к кому-то нанимался) дала мне превосходную школу продаж.

Я многому там научился, и вы заметите, читая дальше, что я еще не раз вспомню те дни. Теперь я думаю о них с умилением, какого, ясное дело, не испытывал в то время. Вспоминая случаи из тех лет, я не травлю «фронтовые байки» для увеселения – это опыт, который сказывается поныне. Этот опыт влиял на формирование моих стратегий в рекламе, маркетинге и продажах тридцать с лишним лет и продолжает влиять поныне. Со временем он нисколько не теряет актуальности. Более того: я вижу, что для Новой экономики он особенно ценен.

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

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

чисто забыли про обещанное обслуживание.

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

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

А судя по тому, как у меня шли дела, мне светил отрицательный баланс продаж на первый месяц, а то и на весь

первый год. Я твердо решил: ситуация должна измениться, и менять ее придется мне самому.

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

Столь резко изменились? Нет – они и не были никогда особенно умными. Они валят все на экономическую ситуацию, но это чудовищная и пагубная ложь. Безответственность и слепота. Когда в экономике или в какой-то отрасли,

или на отдельной территории положение меняется с в целом благоприятного и счастливого на суровое и голодное, слабостей и недоработок, лени, скверной дисциплины и примитивности технологий не скрыть. На Уолл-стрит говорят: пока не наступит отлив, не увидишь, кто голый, от кого нет толку.

Грубая правда такова: если ты упорно винишь в неудачах внешние причины, а не себя самого, то отказываешься от возможности изменить ситуацию. Кто намерен достичь больших успехов в продажах, должен уметь добиваться результата в любых обстоятельствах, в том числе и в тех, что большинство людей воспринимает как неблагоприятные. Решайте сами, каким продажником будете: летним или всесезонным.

### *Безжалостная истина Дэна Кеннеди № 1*

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

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

ся с этой задачей, мне следовало задвинуть подальше свое самолюбие.

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

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

Если не отличать отказа от оскорбления, продажи превращаются в весьма мучительное занятие, ведь большинство людей всегда говорят «нет». А уж во время экономических трудностей соотношение согласий и отказов вообще кошмарное: многие стараются как можно меньше тратить и как можно меньше покупать. В складывающейся Новой экономике привычное воздержание сохранится еще долго после того, как отступит настоящая рецессия, так же как это было

после Великой депрессии. И в Новой экономике потребитель захочет четких, умных, более «нацеленных» предложений, так что отказов на пути к конечной продаже будет еще больше. Но в моей истории, конечно, потребители не просто не хотели покупать. Они обзывали меня и швырялись тяжелыми предметами. И я напоминал себе, что это не имеет ко мне ни малейшего отношения. Злились не на меня. Злились на прошлого представителя, на мою компанию, на ситуацию – а я-то был ни при чем.

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

Отправляясь к своим злобным клиентам, я отключал эмоции. Что бы они ни говорили, я относил это на счет вполне справедливого и объяснимого гнева на других людей и на скверную ситуацию. Я слушал. Терпеливо. Внимательно. И никогда не сердился. Никогда не оправдывался. В конце, когда клиент выпускал пар, высказав все, я просил разрешения ответить. Сначала провозглашал очевидное: того, что было, я изменить не могу. Зато я могу повлиять на текущий момент. И моя задача – сделать работу с нашим товаром столь приятной и выгодной для партнера, чтобы это искупи-

ло прежний горький опыт и стимулировало к продолжению сотрудничества. После этого я переходил уже к продаже: так, будто продаю новому клиенту, который никогда не слышал ни о моей компании, ни о ее книгах, ни обо мне. Кстати, с тех пор я узнал, что в любой ситуации возникает момент, когда явно обозначается возможность перейти к продаже.

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

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

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

Моя любимая иллюстрация ко всем этим выводам – мой первый выезд к главному закупщику книжного отдела крупной сети универмагов. Я ехал подручным с одним из ветера-



нов: посмотреть и поучиться. Моя задача: таскать образцы и не раскрывать рта.

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

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

С подростковых лет я прилежно изучал работы доктора Максвелла Мальца. Самой известной из его книг, «Психо-

кибернетики», продано более 30 млн экземпляров по всему миру. Труды Мальца настолько серьезно повлияли на меня, что несколько лет назад я приобрел права на все его книги, и мы вместе написали «Новую психокибернетику» и еще кое-какие опусы. Одно из главных моих приобретений от «Психокибернетики» – умение выстроить крепкую самооценку, невосприимчивую к мимолетным уколам. Кроме того, я долго и внимательно исследовал опыт миллионеров и мульти-миллионеров первого поколения, построивших бизнес на пустом месте. Сотни таких людей были моими клиентами и партнерами, и, наблюдая их, я создал свою теорию «миллионера-отступника» ([www.RenegadeMillionaire.com](http://www.RenegadeMillionaire.com)). У большинства из них есть одна объединяющая черта: полная невосприимчивость к хуле. И это же свойство обнаружится у многих лучших продажников. Их мало заботит, что подумают люди: их заботит, что купят.

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

Десять лет, пока сам не отказался, я пользовался высокой честью ездить по Америке с лекциями в группе с Зигом Зигларом, легендарным мастером продаж и личной эффективности, с Брайаном Трейси, Джимом Роном, Томом Хопкинсом и многими другими знаменитостями, обращаясь в каждом городе к многотысячной – до 35 000 душ – аудитории.

Зиг – из тех мастеров, чей опыт я изучал, едва приступив к работе продавца. Одна из историй, навсегда осевших у меня в голове, повествовала о женщине, которая не слышала слова «нет», даже если ей орали в самое ухо, но за 50 шагов улавливала прошептанное «да». Многие годы эта формула работала: не слышать «нет», и все. Но для Новой экономики она слишком проста. Сегодня продавцу необходимо понимать причины, скрытые пружины, психологию отказа, и составлять презентации, уважающие, но и упреждающие эти соображения. Вот тогда возражения можно не слышать и двигать продажу дальше.

Люди начинают с отказа по многим причинам. У некоторых это просто автоматическая защитная реакция, на уровне коленного рефлекса. Иные не вполне понимают, что вы предлагаете, и стыдятся это признать. Или не умеют разумно выбрать. Или им недостает самоуважения и уверенности в себе. Или они боятся. Или у человека денежные затруднения, при которых (он думает) ему нет смысла обсуждать ваше предложение. «Ложный отказ» может быть вызван сотнями причин. Вас это не остановит.

С обострением экономического спада появляются, особенно у состоятельных людей, все новые эмоциональные мотивы отказа. Эти мотивы описываются в отрывке из рассылки «Жесткий маркетинг на состоятельных», приведенном в конце главы. Будут ли перечисленные побуждения сказать «нет» (даже когда хочется сказать «да») по-прежнему пре-

обладать у состоятельной публики, когда вы дойдете до этих строк, я не могу предсказать. Но в любом случае вы убедитесь, что у отказа больше иррациональных, чем практических мотивов, что мотивы эти постоянно меняются, но некоторые остаются всегда, и что любое из этих препятствий вы можете преодолеть, если хорошо подумаете и если не смиритесь.

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

## **Преодоление отказа за 8 шагов**

1. Твердо решите, что управлять ситуацией и участниками будете вы.
2. Твердо решите, что можете добиться благоприятного результата в неблагоприятных обстоятельствах и добьетесь его.
3. Отодвиньте в сторону самолюбие.
4. Не принимайте отказ как личную обиду.
5. Превыше всего будьте заинтересованы добиться позитивного результата.

6. Учитывайте, что большинство отказов – «ложные».

7. Не слушайте «ложные отказы». Гните свою линию, постоянно нащупывайте настоящие причины отказа или нерешимости. Признавайте их, но ни за что не принимайте.

8. Реагируйте лишь на эти настоящие причины. Не увязайте в борьбе с «ложными отказами» – это все равно что боксировать с призракoм.

Поняв, запомнив и применив эти 8 шагов, вы сможете многие первоначальные отказы превратить в согласия.

Однако при всем этом есть метод намного, намного умнее – создание продающей ситуации с малым сопротивлением, и там описанные выше техники не так уж нужны и важны. Традиционные тренинги по продажам главным образом сосредотачиваются на моменте «закрытия» продажи, но я всегда говорю: если вам приходится «закрывать», это значит, что вы неважно «открыли» – продажа должна завершаться легко, безболезненно, сама собой. Вы увидите, что львиная доля моей книги посвящена именно созданию ситуации малого сопротивления, а не преодолению мощного.

И все же размер вашего дохода от продаж всегда зависит от того, насколько вы умеете в эмоциональном плане быть глухим к слову «нет».

### ***Новая реальность состоятельных***

Около года прошло с выхода в свет моей книги «Жесткий маркетинг на состоятельных» (NO B. S. MARKETING TO THE AFFLUENT), а закончил я ее,

подписал и отослал издателю еще шестью месяцами раньше.

Разумеется, с тех пор многое изменилось. Большинство перемен я предвидел и предсказывал, но их размах и глубина поражают даже меня, а сочетание невежества, глупости и самодовольства тех, кто стоит нынче у руля и каждым своим телодвижением усугубляет бедствие, распространено даже шире, чем мне представлялось. И все-таки, перечитывая на днях ту свою книгу, я обнаружил, что она, по большей части, прекрасно приложима к ситуации и теперь, а кое в чем стала особенно актуальна. Например, у 16-й главы теперь двойное назначение: она была посвящена продаже «маленьких радостей» разбогатевшим людям, приобретающим знаки нового статуса, но сейчас она также учит продавать эти радости богачам, которые терпят убытки и вынуждены отказываться от большой роскоши: они тем более жаждут малых роскошеств – для врачевания своих ран. Еще немного о новой действительности...

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.