

МАКСИМ БАТЫРЕВ
(КОМБАТ)



ПРАВИЛА ДЛЯ ТЕХ,
КТО ПРОДАЕТ И УПРАВЛЯЕТ
ПРОДАЖАМИ



Максим Батырев
45 татуировок продавана.
Правила для тех, кто продает
и управляет продажами
Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22189179

Максим Батырев (Комбат), 45 татуировок продавана. Правила для тех, кто продает и управляет продажами: Манн, Иванов и Фербер;

Москва; 2016

ISBN 978-5-00146-888-2

Аннотация

Если вы работаете в продажах, можно вас поздравить. Продажи делают людей сильными переговорщиками, психологами, управленцами, ораторами. Хорошим продавцам по плечу практически любые бизнес-задачи. Автор этой книги, известный бизнес-спикер Максим Батырев, в свое время прошел в крупной консалтинговой компании путь от менеджера по продажам до члена правления. Каждый случай в его практике – это урок на будущее, своего рода татуировка на сердце. Этих татуировок здесь всего сорок пять, но в действительности их

намного больше. Если ваша работа связана с продажами, вам нужна эта книга.

Содержание

Предисловие партнера издания	7
Вступление	12
1. Продавец – это звучит гордо!	16
2. Сопли – это не геройство	27
3. Каждый из нас продавец радости!	36
4. Встречают по одежке. Да и провожают тоже по одежке. Иногда очень быстро	43
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Максим Батырев (Комбат) 45 Татуировок продавана Правила для тех, кто продает и управляет продажами

Издано с разрешения автора

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Максим Батырев, 2017

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020



Посвящается моим бывшим, нынешним и будущим сотрудникам.

Бойцам, которые терпели со мной все тяготы и лишения продаванской службы, ставили корпоративные и отраслевые рекорды,

*получали сверхрезультаты и сделали меня сильным
руководителем*

Предисловие партнера издания

Бизнес – это война. На кону ваша репутация, существование вашего бизнеса, благополучие ваших бойцов и их семей, личные цели и амбиции каждого. Конкуренция усиливается, и побеждать с каждым разом становится все труднее. Чтобы побеждать, нужны герои: герои-продаваны, герои-руководители. Героями не рождаются, ими становятся. Если вам такой взгляд на бизнес неинтересен, закрывайте эту книгу, она не для вас.

Тем, кто остался, предлагаю еще раз пройти курс молодого бойца вместе с Максимом Батыревым. Вы сможете еще раз увидеть истинную механику боя и отточить способность побеждать.

Автор, как всегда, опирается на концентрированный здравый смысл и контакт с реальностью – российской реальностью, которая может отличаться от других так же, как русская зима отличается от тexasского лета.

Многие читали зарубежные книги по бизнесу. Они очень хорошие и полезные. Но там другой контекст. И это надо учитывать.

Компания iSpring, которой я руковожу, работает на глобальном рынке, преимущественно в Северной Америке, Европе, Японии, «тиграх Азии», и совсем немного – в России и других странах СНГ. Мы знаем, что русский человек мо-

жет делать хороший продукт. Что бы там ни говорили, это скорее правило. А вот с продажами все не так просто.

Продавать мы пока не умеем и не очень-то хотим. Установки, что все бизнесмены жулики, «не обманешь – не продашь» и т. д., еще довольно крепко сидят в нашем сознании. Да, у нас долгое время не существовало рыночной экономики, имелись серьезные проблемы с правами и свободами, стандарты жизни были специфические. Мышление ориентировалось на ценности и установки пролетариата, а от буржуазии и дворянства вообще ничего не осталось. Последствия всего этого, конечно, дают о себе знать.

Бизнес-этика, деловая репутация и подобные вещи – достаточно новое явление в нашем постсоветском сознании. Инициатива, мотивация, хотя бы финансовая, тоже не всегда нужного качества. Радует, что есть люди, такие как Максим Валерьевич Батырев, которые умеют с этим правильно работать и активно учат других тому, что продавец – это уважаемая, нужная и престижная профессия, которая может обеспечить высокий социальный статус.

Рецепты, которые выписывает Максим Батырев, подходят нам, работают здесь и сейчас и помогают побеждать конкурентов. В бизнесе нет серебряных пуль, волшебных пилюль и других чудесных ингредиентов. В бизнесе есть много работы. Только так достигается результат. Результат делают люди. «Люди покупают у людей», – пишет автор.

Те, кто считает, что хороший человек – не профессия, не

совсем правы. Профессионал – это не только высокая квалификация, но и человеческие качества, профессиональная этика, умение работать в команде, ответственность, инициатива, мотивация, внимание к деталям, гибкость, скорость, чувство юмора и умение поддерживать ровные отношения с коллегами.

Американская Ассоциация колледжей и работодателей (National Association of Colleges and Employers NACE) готовит ежегодный отчет NACE Job Outlook. Этот документ есть в сети, и я слежу за ним. Среди массы информации о рынке труда там содержатся интересные данные о том, какие качества кандидатов интересны американским работодателям в первую очередь. За последние годы отчет дает следующую картину.

NACE Job Outlook 2008	NACE Job Outlook 2014	NACE Job Outlook 2016
1. Коммуникационные навыки (устные и письменные)	1. Коммуникационные навыки (письменные)	1. Лидерство
2. Безупречная деловая этика	2. Лидерство	2. Способность работать в команде
3. Навыки работы в команде (хорошо срабатывается с другими)	3. Навыки аналитики и количественных оценок	3. Коммуникационные навыки (письменные)
4. Инициативность	4. Безупречная деловая этика	4. Навыки решения задач предметной области
5. Межличностные навыки (хорошие отношения с другими)	5. Способность работать в команде	5. Коммуникационные навыки (устные)
6. Навыки решения задач предметной области	6. Навыки решения задач предметной области	6. Безупречная деловая этика
7. Аналитические навыки	7. Коммуникационные навыки (устные)	7. Инициативность
8. Гибкость/адаптивность	8. Инициативность	8. Навыки аналитики и количественных оценок
9. Компьютерные/технические навыки	9. Внимательность к деталям	9. Гибкость/адаптивность
10. Внимательность к деталям	10. Компьютерные навыки	10. Технические навыки

Получается, что в стране с самой мощной и очень конкурентной экономикой работодатели обращают внимание в первую очередь не на квалификацию, а на человеческие качества. Печально, что там приоритет этики снижается, а важность квалификации – растет. В России сейчас тренд более правильный. Мы все больше понимаем, что порядочность, ответственность, мотивация и готовность прийти на помощь – ключевые качества, которые определяют, будем ли мы сотрудничать с человеком. Квалификация же дело наживное. Эта книга помогает со всем этим работать, доби-

ваться со своими бойцами результата, побеждать.

Уверен, что настоящим и будущим героям понравятся стиль автора, использование армейских метафор, ссылки на цитаты Александра Васильевича Суворова, «Волоколамское шоссе» Александра Бека и даже на армейский устав. Боевой устав Российской армии есть в моей бизнес-библиотеке. Скажу вам, это отличная коллекция готовых решений, кладезь управленческой мудрости.

Я верю, что комбату Батыреву немного осталось до генерала, мы с вами это увидим, а его книга займет достойное место в русской литературе по бизнесу, примерно такое же, какое «Наука побеждать» А. В. Суворова занимает в литературе военной.

Юрий Усков, основатель компании iSpring

Вступление

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

Андрей Макаревич

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

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

Продажи делают людей сильными.

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

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

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

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

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

К сожалению, вынужден констатировать факт, что у нас

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

Такая же проблема и в вопросах управления продажами. Очень небольшое количество знакомых мне руководителей этого направления четко понимают, каким образом нужно настраивать свои подразделения для получения максимально возможных результатов.

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

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

А ничего важнее результатов в продажах нет.

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

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

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

Поехали!

1. Продавец – это звучит гордо!

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

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

Лев замер в изумлении.

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

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

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

– Сама вижу по твоим поступкам!

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

Александр Волков, «Волшебник Изумрудного города»

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

Народная мудрость

Недавно встречался с одной прекрасной девушкой по имени Ирина, которая является одним из руководителей компании, оказывающей услуги по индивидуальному пошиву костюмов. Ирина, как и большинство моих знакомых

предпринимателей и менеджеров, начинала профессиональный путь в продажах. Я бы даже сказал, в торговле. Она работала продавцом мужской одежды категории люкс целых десять лет. Беседуя с ней, я в очередной раз убедился, что время, проведенное «в полях», сделало ее сильной и развило в ней ту самую жилку, благодаря которой теперь у нее есть закаленный характер, команда единомышленников и большие перспективы для развития этой команды.

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

И Ирина начала сетовать, что уже несколько лет пытается объяснить своим сотрудникам, которые меняются один за другим, что продажи – это искусство, что просто так, с ходу, продать не получится, что нужно этому учиться, что это самая настоящая профессия, что нужно много работать над собой, и тогда будет большая отдача от твоей деятельности. Но значительной части людей это сложно понять и принять. К продажам у нас относятся почти всегда как к некой временной работе. «Я сюда пришел так, чуть-чуть перекантоваться, а потом буду искать себе настоящую, нормальную работу».

Очень странно, не правда ли?

С одной стороны, практически каждый успешный предприниматель и коммерсант в свое время сам работал с Клиентами, учился на ошибках, болезненно воспринимал со-

рванные сделки и становился сильнее. Такие люди, как правило, уважительно относятся к продажам, потому что знают, какой ценой достаются Клиенты. С другой – я встречаю бесконечно много людей, которые занимаются продажами, но пытаются скрыть от окружающих свою профессию.

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

– Здравствуйте! Меня зовут Михаил Косолапов, я специалист по продажам. Мы с вами договаривались о встрече.

– Подождите, вы мне продавать что-то пришли?

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

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

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

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

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

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

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

стижной эту профессию. Почему?

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

Помню, как я представлялся в свое время:

– Мама, я работаю менеджером по внедрению консалтинговых услуг.

Красиво.

Непонятно.

Витиевато.

Якобы престижно.

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

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

ности и вводит этими визитками в заблуждение наших Клиентов. Но в первую очередь вводит в заблуждение себя.

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

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

Но я знаю хороших учителей. Очень хороших. В первую очередь они счастливые люди, потому что они делают лю-

бимое дело и у них есть миссия – делать детей лучше и умнее. Они полностью посвящают себя педагогике и своим подопечным. Просто потому что они для себя так решили.

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

Я знаю действительно классных продавцов, людей, которые посвятили жизнь переговорам, продавцов, которые десятки лет учатся работать с Клиентами. Каждый из них с гордостью заявляет, что работает продавцом. Каждый из них признает, что все, чего он в жизни достиг, добился благодаря работе в продажах. Каждый из них не прячется от названия своей должности и гордо заявляет знакомым: «Я работаю в продажах». Пусть даже менеджером.

Недавно проводил среди своих подписчиков в Facebook опрос на тему, как должен называться человек, который за-

нимается продажами. Сорок семь вариантов ответа! Сорок семь!

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

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

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

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

ты. Потому что кустари, потому что не учимся, потому что не гордимся этой работой. А гордиться ею просто необходимо. Иначе высоких результатов не видеть.

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

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

Так вот, работа в продажах закаляет еще хлеще. То количество стрессов, которое испытывает продаван, не испытывает ни один другой представитель ни одной другой офисной профессии. Постоянные отказы, давление менеджеров, завистливые взгляды коллег в случае успеха, депрессии, вызванные неадекватным поведением некоторых Клиентов, срывающиеся сделки, демпинг конкурентов... Каждому продавану предстоит это пережить. И если он выдержит,

ему уже ничего не будет страшно в бизнесе. Он превратится в закаленного, стального человека с такими же стальными нервами. И чем дольше человек работает в продажах, тем более сильным он будет в жизни.

Разве можно не гордиться этим?

Продавец – это все-таки воин. По крайней мере, он должен быть таким вне зависимости от гендерного признака, возраста, вероисповедания и объема талии. Он сражается с кризисами, стрессами, отказами, но в первую очередь он сражается сам с собой, со своими ленью и страхом, стереотипами и привычками, со своей зоной комфорта и ужасом допустить непростительную ошибку в переговорах. Поэтому довольно часто я называл своих сотрудников бойцами. Мне кажется, они гордились этим, так как это полностью соответствует тому, чем они занимались: каждый день участвовали в великой битве за Клиента. И каждый день приходили победителями, даже если не завоевывали сегодня клиентское сердце. Победителями от попыток это сделать. Ведь именно с них все начинается.

Продавец – это, безусловно, профессия, которой нужно учиться, это огромный набор компетенций, которыми должен обладать человек, это бесконечная работа над собой, это страдания, горечь поражения, но, с другой стороны, это победы, гордость за свое дело, отличная возможность получать хорошие деньги и приобретение такой закалки и такого боевого духа, который впоследствии будет вести тебя всю жизнь

к новым вершинам и горизонтам!

Гордись своей профессией, продаван!

Каждый день!

Каждую минуту!

2. Сопли – это не геройство

*Никто не должен видеть, что ты болен и устал.
Ведь ты же сунпердиджей! Disco superstar!*
«Дисотека Авария»

Будучи разъездным продавцом и не имея личного автомобиля, я постоянно находился в общественном транспорте. Маршрутки, электрички, автобусы, метро...

С одной стороны, это оправданно, так как можно достаточно точно рассчитать время от офиса до Клиента, а с другой стороны, это чревато тем, что можно легко подхватить какой-нибудь «общественный» вирус, особенно в сезон эпидемий.

И вот мне «повезло» поймать что-то типа ОРВИ. Глаза красненькие, сопли рекой, температура небольшая, но чувствительная, – все симптомы налицо. Как себя ведут нормальные люди в таких ситуациях? Мед, чай, аспирин, постельный режим... Но я же не нормальный человек, я же герой!

Тем более у нас повсеместно люди (особенно мои ровесники и старше) гордятся тем, что ходят на работу больными и жертвуют собой во имя компании. Чья это школа, непонятно, но точно знаю, что мой папа, например, за 27 лет выслуги в ракетных войсках стратегического назначения ни разу

не взял больничный. Он не пропустил ни одного дня службы за 10 000 дней! Ни одного! И даже с температурой около сорока он шел на боевое дежурство защищать Родину.

И вот я весь в соплях вышел на работу. Может быть, мне и хотелось полежать дома и пожалеть себя, но я никак не мог не прийти на работу, потому что на сегодня была назначена важнейшая встреча с Клиентом-женщиной, которая может уделить мне время только сегодня, а в следующий раз – лишь через неделю. Я не могу себе позволить допустить этого! Собрав папку с рекламными материалами, хлюпая носом каждые десять секунд и понунив голову, я вышел из офиса и поковылял к метро.

На входе я встретил своего старшего товарища, который всегда был в хорошем расположении духа и улыбался сквозь пышные усы. Это был один из лучших наших продаванов, и звали его Вацлав.

– Привет (*хлюп*), Вацлав (*хлюп*), – поздоровался я с коллегой.

– Привет, Максим. Заболел, что ли?

– Ну да (*хлюп*). Вот (*хлюп*) сейчас (*хлюп*) к Клиенту (*хлюп*) поеду (*хлюп*) и потом (*хлюп*), наверное (*хлюп*), отпрашусь, – тут я достал огромный мятый носовой платок и громко высморкался.

– Ты что, с ума сошел? К Клиенту ехать в таком состоянии? Никто не должен видеть тебя больным! Ты же продаешь серьезные продукты, а сам так несерьезно относишься

к своему здоровью.

– Да (хлюп) договор дороже денег (хлюп). Договорились же с ними (хлюп), что сегодня приеду (хлюп). Ждать же будут (хлюп). Я не могу нарушить договоренности. Не по-пацански это как-то (хлюп, хлюп, хлюп).

– Послушай меня, не надо ехать. Клиент твоего пацанства не поймет. Отмени встречу. Сопли никак не вяжутся с геройством.

Но я гордо пропустил эти слова мимо ушей, так как было очевидно, что Вацлав ошибается. Я сейчас приеду к Клиенту, и она точно оценит, что и в таком состоянии я выполняю наши договоренности и меня ни одна болезнь не остановит. Я даже сквозь бурю и мглу попаду к ней! Вот такой я герой!

Но Вацлав оказался прав. Клиент совсем этого не оценила. Встреча наша прошла очень скомканно, Клиент ни разу не присела возле меня, не посмотрела в монитор, стоя пила что-то из кружки и заметно нервничала.

Я думаю, что, если бы у нее была возможность, она бы как минимум надела марлевые повязки и на меня, и на себя, но у нас в отличие от Азии так делать не принято. Более того, в некоторых компаниях это считается признаком дурного тона. Типа: «Ты чего? Мне не доверяешь, что ли?» – снимите повязки, темные очки, перчатки и расстегните верхнюю пуговицу и пиджак. Так мы больше доверяем друг другу.

И вообще, «зараза к заразе не липнет».

Но моему Клиенту явно не хотелось проверять это на себе.

Какие ощущения я тогда у нее вызвал? Жалость? Отвращение? Брезгливость? *Хлюп-хлюп*.

Она ничего не купила, очень холодно меня проводила, и больше я ее никогда не видел. Не оценила моего самоотверженного поступка даже на капельку.

Признаюсь, у меня были подобные ситуации еще дважды. Однажды перед заходом в офис к Клиенту мне что-то попало в глаз. Вместо того чтобы найти место, где глаза можно спокойно промыть, я решил зайти к Клиенту и сделать это там. Вот представьте себе сцену: сидит на входе симпатичная девушка, которая встречает каждого гостя, и тут врываюсь я и хриплю: «У меня встреча с вашей Елизаветой Олеговной. Мне срочно нужно промыть глаз!» А сам, полусгорбившись, одной рукой этот глаз прикрываю, а вторым, неприкрытым глазом в унисон с первым плачу.

Девушка явно растерялась. Вызвала Елизавету Олеговну (вот так знакомство, да?), та меня проводила в туалет и, охая и ахая, бегала от своего кабинета к туалету, приносила мне остывший чай, чтобы я промыл им глаза, и решала мою проблему.

И с Елизаветой Олеговной мое первое свидание закончилось ничем. Не купила она. Ведь ей как нормальному Клиенту нужен был продаван-герой, а пришел какой-то зачуханный человек со слезами на глазах.

Третий мой случай – это Клиент, с которым я встречался не первый раз. Нужно было что-то кардинально решить, воз-

можно, пойти на нестандартный шаг, чтобы Клиенты приняли хоть какое-то решение: либо сотрудничать с нашей компанией, либо отказаться от возможной работы.

Сразу скажу, что способ отличиться и пойти на нестандартный шаг я выбрал достаточно странный. На этот раз в Москве было душное лето, и, когда я вышел из метро, на улице гроыхнуло и начался сильнейший ливень. Прямо как из ведра. Кто живет в Центральном федеральном округе России, тот знает, что такой сильнейший ливень, как правило, превращается в обычный дождь уже через пять минут, и все нормальные люди встали под навесом у входа в метро и смотрели, как лужи превращаются в потоки воды. А я решил, что пробежусь под дождем. В бежевом летнем костюме и без зонта. Благо до клиентского офиса было метров двести. И под сочувствующие взгляды оставшихся под навесом людей я радостно, вприпрыжку по лужам побежал к своему Клиенту.

Я промок не то что до ниточки, не то что насквозь, я промок просто весь вдоль и поперек. Каждая клетка моего организма была мокрой. Когда я вошел к Клиенту, от меня остался такой мокрый след в коридоре, как будто здесь побывал тающий снеговик. И вот, обтекая, капая и улыбаясь, я поприветствовал Клиента и начал вести переговоры. Безусловно, это было необычно. «Разрыв шаблона», как любят говорить в умных книжках по НЛП, маркетингу, переговорам и всяких других умных изданиях. Абсолютно точно мой Клиент никогда не видел ничего подобного – человека, похожего

на водолаза, сменившего в последний момент свой костюм на деловой. Но мой прекрасный Клиент почему-то не оценил этого геройского поступка.

Наверное, потому, что прийти мокрым и грязным к Клиенту – это совсем не героизм.

Наверное, потому, что прийти заплаканным со своими проблемами – это тоже не героизм.

Наверное, потому, что прийти сопливым и больным – это Поступок тоже только в ваших глазах.

Как уже понятно всем читателям, и в последнем описанном случае моя жертвенность тоже не принесла никаких плодов. Клиент не захотел работать со мной.

Не сработало, блин.

Знаете почему?

Потому что у нас и так хватает жертв в нашей насыщенной жизни. Куда ни взгляни, этот человек убивает здоровье ради работы, эта женщина живет с мужем только ради детей, этот учится в вузе, чтобы сделать родителям приятно, а этот работает, потому что боится подвести товарищей. Все кругом чем-то жертвуют и мучаются. Причем каждый из этих людей чувствует себя героем. Почему-то так. Я жертвую ради *них*! И все мои беды именно из-за этого! Удобная позиция, не правда ли?

Мне кажется, у нас таких людей переизбыток. Ну правда же!

И когда мы приходим к Клиенту и выступаем очередной

жертвой в его жизни, то желания расстаться с деньгами у него не возникает точно. Пожалеть и посочувствовать еще сможет, но купить – точно не купит. И правильно сделает.

И я сам никогда не отдам деньги человеку, который будет вызывать у меня жалость. Вежливо скажу ему, что тороплюсь, сверну беседу и постараюсь больше с ним никогда не встречаться.

Я не знаю, как запретить продавцам жаловаться на тяжелую жизнь. Но знаю точно, что лучшие из них этого не делают. Именно этим они ярко и отличаются от других.

Наверняка вы что-то заказываете домой или в офис через какую-то курьерскую службу. Устройте эксперимент, который я провожу постоянно. Каждому курьеру я сочувственно заглядываю в лицо и спрашиваю: «Сколько же у вас выездов в день-то?» – и в 95 процентах случаев они жалобно начинают постанывать и называть мне страшные цифры от восьми до двадцати. И только один раз старенький дедушка с гордостью расправил плечи и сказал: «Сынок, какая разница?! Я пока еще нужен этой стране!» Я ему оставил 500 рублей чаевых и сказал, что всегда буду ждать, что приедет ко мне именно он.

Уже будучи директором по продажам, я всячески пытался искоренить любые попытки «героев» прийти на работу с температурой или соплями. Мои бывшие коллеги не дадут соврать и наверняка помнят, как я ругался и говорил, что «один такой герой положит мне все войско», и отправлял их

домой. Ну а ездить к Клиентам, будучи больными или жалкими, – это мертвое дело. Вероятность того, что сделка состоится, практически равна нулю. Что самое интересное, геройство заключается как раз в том, чтобы позвонить Клиенту, извиниться перед ним и сказать, что «лучше нам не встречаться сегодня, так как есть опасения, что это закончится плачевно еще и для вас». Все Клиенты – люди, все они понимают, что может случиться всякое, и, наоборот, начинают нас больше уважать, когда мы, будучи больными, переносим переговоры, потому что в этом и заключается настоящее проявление уважения и заботы о Клиенте.

Ну и в конце этой главы расскажу еще историю. Однажды, когда я уже был серьезным руководителем, ко мне на собеседование пришла девушка, которую мне стало по-настоящему жалко. Она приехала в Москву доказать свою трудоспособность, так как у нее сложилась крайне неприятная ситуация. При разводе суд решил так, что ребенка отдали папе, и ей срочно нужно было доказать свою состоятельность, заработать кучу денег и вернуть сына себе. Тогда я подумал, что мотивация у нее зашкаливает и она точно будет продавать больше всех, и принял ее на работу. Принял несмотря на то, что, кроме жалости к ней, у меня как у будущего менеджера не было оснований ее брать.

Через месяц напротив ее фамилии красовалась цифра «0 продаж», что меня немного напрягло, и я попросил ее руководителя изучить вопрос. Каково же было мое удивление,

когда все как один Клиенты начали заявлять, что девушку эту помнят, человек она хороший, но пока они не готовы с нами сотрудничать. В итоге выяснилось, что наша героиня рассказывала историю про несправедливый суд не только мне на собеседовании, но и всем нашим дорогим Клиентам. И деньги почему-то никто платить нам после этих историй не хотел.

Ибо жалость – антипод коммерческой работы.

Я убеждался в этом тысячу раз, когда стал уже управлять продавцами и продажами, но первый раз нанес мне татуировку мой коллега Вацлав там, возле метро, когда я больной ехал к Клиенту. Он сказал мне, что **«сопли – это не героизм»**, как бы ни хотелось мне тогда думать обратное. Татуировку эту продаванскую я получил, и все мои дальнейшие попытки доказать противоположное не увенчались успехом.

Сопли, жалобы и любое публичное самопожертвование не заканчивается для тех, кто работает с Клиентами, ничем хорошим.

Клиентам нужно совершенно обратное, чтобы они готовы были расстаться с деньгами. Но об этом, пожалуй, мы поговорим в следующей главе.

Ну а если вы не согласны с этой татуировкой, перечислите, пожалуйста, 100 долларов на мой счет, ладно? Ну, пожа-а-алуйста!

Хлюп-хлюп.

3. Каждый из нас продавец радости!

*Если у продавца мертвые глаза, как у кролика,
то вы можете купить у него только из-за цены.
При этом цена должна быть на порядок меньше.
Клаус Кобьёлл на саммите генеральных директоров*

*«Эй, Федорушки! Варварушки!
Отпирайте сундуки!
Выходите к нам, сударушки,
Выносите пятаки!»*

*Жены мужские – молодцушки
К коробейникам идут,
Красны девушки-лебедушки
Новины свои несут.*

*...
Всё достали бабы бедные,
Ходят в новеньких платках.
Две снохи за ленту пеструю
Расцарапались в кровь.
На Феклушку, бабу вострую,
Раскудахталась свекровь.
А потом и коробейников
Поругала баба всласть:
«Принесло же вас, мошейников!
Вот уж подлинно напасть!
Вишь вы жадны, как кутейники.
Из села бы вас колом!..»
Посмеялись коробейники*

Николай Некрасов, поэма «Коробейники»

Я постарался достаточно ярко написать в предыдущей главе про гул нытья, который висит в воздухе и витает вокруг каждого небольшого социума. Жалобы, негатив, плохие новости, бесконечное нытье и обсасывание проблем. В свое время я начал замечать, что мое физическое состояние напрямую зависит от того, что показывают по телевизору. Это было одной из причин, почему я перестал смотреть его, и он превратился больше в предмет интерьера в моей квартире. И знаете, что скажу? Я действительно лучше себя чувствую! По крайней мере, я могу сам регулировать свое настроение, а не поддаваться общему зомбированию. Скандалы, интриги, расследования... Тьфу!

А началось все достаточно банально. Было время, когда я уже управлял продавцами и ездил в Москву из одного подмосковного города на машине. Многие люди, которые в столице не живут, говорят, что те, кто живет в Москве, практически не работают. Что якобы из-за пробок они добираются на работу к 11:00, а уезжают уже в 17:00. Вот честно, ни одного такого москвича я пока не встретил.

Зато точно знаю, что из-за этих самых пробок я приезжал на работу в... 6:00–6:30. Для этого вставать приходилось ежедневно в 5:00. Но это не спасало меня от того, чтобы ехать потом ползком обратно в свой город Королев два-

три часа. Надо себя в машине чем-то занимать? Конечно же, этим занятием стало радио!

В очередной раз случилось у нас какое-то экономическое бедствие или внешний конфликт, и, чтобы держать руку на пульсе и быть в курсе каждого последнего слуха каждой выверенной новости, я без конца, с утра до вечера слушал одну из федеральных новостных станций. А потом случилось еще что-то, а потом еще, и так меня втянуло в мир новостей. Через полгода я знал уже всех ведущих этой радиостанции, был экспертом по всем вопросам и у меня было вечно поганое настроение, потому что все вокруг было плохо. Более того, я даже несколько раз звонил в эфир и громко возмущался вместе с другими социально активными гражданами. А по вечерам все это заканчивалось новостями по телевизору.

Мое поганое настроение, естественно, передавалось подчиненным, и я не сказал бы, что это увеличивало наше количество продаж. Иногда я ловил себя на мысли, что это непохоже на меня. Да, я сам себя не узнавал, когда по утрам, вместо того чтобы обсуждать со своими менеджерами за пластиковым стаканчиком кофе, кто вчера в чем стал лучше и что придумал/узнал для нашего дела (у меня была такая традиция), я буркал себе под нос: «Слышали последние новости?» – и мы обсуждали вместе, как все хреново и что будет дальше с курсом национальной валюты.

А потом мне дал по щекам... Юрий Владимирович Никулин. Думаю, не стоит рассказывать людям, которые чита-

ют книгу на русском языке, кто этот выдающийся человек. Я смотрел одно из последних интервью с ним, он уже был в возрасте, разговаривал небыстро, и журналист задал ему вопрос: «Клоун – это тяжелая профессия?» – и Юрий Никулин грустно улыбнулся и ответил: «Очень».

А потом было долгое объяснение, что разрушать легче, чем создавать. Что ходить с кислым лицом, передавать плохое настроение и выливать на людей накопленный негатив гораздо легче, чем создавать людям отличное расположение духа.

Он сказал тогда, что его работа заключается в том, чтобы делать людей счастливыми.

Его работа состоит в том, чтобы заряжать людей, дарить им радость и вдохновение. А это большой и ежедневный труд – держать себя в тонусе ради своего Дела!

После этого интервью я встал, подошел к телевизору, выключил его и в следующий раз включил только спустя восемь месяцев перед Новым годом, и то на десять минут. Там все было по-прежнему – с теми же персонажами и с теми же песнями, а за это время у меня изменилась жизнь и я стал другим человеком. Пробки в моей жизни никуда не делись, но появились аудиокниги и просто веселые дурацкие песенки, которые создают настроение. Главный клоун страны прямо на лоб нанес мне татуировку **«Каждый из нас – продавец радости»**, с которой я стараюсь жить до сих пор.

Работа каждого продавана состоит в том, чтобы заряжать

людей, дарить им радость и вдохновение. С утра зарядка, прямая спина, веселая музыка, речевая разминка (йога, бас-сейн, молитва, обливание холодной водой – каждого вдохновляет что-то свое) – и вперед, с отличным настроением в новый день! Продавать радость! Продавать счастье! Продавать светлое будущее! Нести Клиентам хорошее настроение и излучать продаванский свет – это неотъемлемая составляющая нашей профессии, и над этим надо отдельно работать. Это надо отдельно тренировать.

Меня часто спрашивают в последнее время, что я сам не смог бы продавать. Помимо ответов «честь, Родина, мама» я говорю еще, что не смог бы продавать то, с чем мой будущий Клиент не станет чуточку лучше, что не сделает его капельку счастливее. Большинство продаваемых продуктов и услуг все-таки улучшают жизнь Клиентов, а значит, надо радоваться тому, что вы делаете, и радость эту нести в массы. Если же Клиент радостнее, счастливее или лучше от ваших продуктов не становится, то надо десять раз подумать: а то ли мы продаем, а тем ли мы занимаемся?

Я много раз убеждался, что продавец, который не очень хорошо владеет техниками продаж и разбирается в своем продукте, но радуется этому миру и искрит по жизни, в итоге все равно продает больше, чем унылый и ворчливый продавец, который отлично знает все слабые и сильные стороны своих продуктов и продуктов конкурентов.

Когда мы заходим в кабинет, офис или, может быть, да-

же в квартиру к своему Клиенту, люди автоматически нас сканируют и подсознательно делают для себя вывод: хорошо идут дела у этого продавца или нет? И если подсознание дает утвердительный ответ, то Клиент с удовольствием с таким продавцом пообщается и выслушает его презентацию до конца. Потому что все хотят, чтобы у них тоже было хорошее настроение, а тут пришел образец такого настроения. Все хотят, чтобы у них дела тоже шли хорошо, а вот человек, у которого дела идут хорошо. Вдруг ему что-нибудь эдакое секретное известно?

Главное, не притворяться счастливым и не изображать из себя скомороха или голливудскую звезду. Наши люди очень тонко чувствуют наигранность и фальшь. Нужно быть счастливым, а не казаться им. Но, повторюсь снова, это отдельная работа.

То, как выглядит продавец и с каким настроением он подходит к Клиенту, полностью характеризует вашу компанию. Какая она?

Продавец небрит, с запахом перегара, да и говорит о том, что пробки достали?

Клиент смотрит на такого и думает: организация существует год-полтора, директор у них пьет, корпоративная культура нулевая.

Продавец гундит о кризисе в стране и об общем падении продаж, а сам одет в растянутый свитер и не самые свежие джинсы?

Клиент думает: ну, хорошо, предположим, менеджмент в компании отсутствует, руководителям все равно, каким изощренным способом его сотрудники будут портить мне настроение, но ведь то, как они выглядят, можно же проконтролировать?

Про внешний вид я, пожалуй, обозначу отдельную татуировку. Очень важную! Вот пусть она и будет следующей.

А пока еще раз хочу написать, что мы с Юрием Никулиным вывели для себя, что быть радостным – это непростое дело. Но формула успеха начинается именно с наших внутренних установок и правильной трансляции этих установок Клиентам.

Подумайте об этом.

4. Встречают по одежке. Да и провожают тоже по одежке. Иногда очень быстро

В человеке должно быть все прекрасно: и лицо, и одежда, и душа, и мысли.

А. П. Чехов

Модельер Валентин Юдашкин, создавший военную форму, которая вызвала множество нареканий со стороны военнослужащих, заявил, что не имеет к этой форме никакого отношения.

«Официально заявляю, что то, что носят в армии сейчас, не является той формой, которую я и мои сотрудники разработали в 2007 году по заказу Минобороны», – заявил Юдашкин газете «Известия».

Модельер также добавил, что в его распоряжении есть письма, в которых представители Министерства обороны пишут, что ведомство «самостоятельно доработало зимнюю и летнюю форму по собственным кодам», и заявил, что он и его коллеги не могут отвечать за качество формы, которую делал кто-то другой. Так, комментируя погоны, которые в новой форме перенесены с плеч на грудь, модельер назвал это

Было время, когда мы ездили к Клиентам одетыми абы во что, но тогда мы были совсем небольшой организацией. Я сам иногда ездил к Клиентам в школьных свитерах (не, ну а что, холодно же!) и не чурался надеть вышедшие из моды брюки или рубашки. Честно скажу, у меня нет истории, которая ярко показывала бы значение этой татуировки, но все, что касается имиджевой составляющей нашей профессиональной продаванской деятельности, я попробую обозначить в этой главе.

В моей предыдущей книге «45 татуировок менеджера» я описывал, как наш собственник решил, что компанию нужно переводить на новый качественный уровень. В то время одним из ключевых управленческих решений было переодеть всех сотрудников и ввести дресс-код. Да и вообще начать следить за внешним видом сотрудников, особенно тех, кто работает с Клиентами.

Естественно, было большое сопротивление, множество капризов и даже расставаний с отъявленными консерваторами, но у нас в стране исторически так сложилось, что ни одна реформа не проходит гладко ни для реформаторов, ни для реформируемых, поэтому каждый раз приходится «бодаться» с персоналом, даже при таком обычном и очевидном решении, как выглядеть так, как этого уже давно требует рынок: костюмы, галстуки, белый верх, черный низ.

Уже вижу улыбки скептиков, которые скажут мне, что «в нашем бизнесе есть специфика» и нам не обязательно надевать костюмы и галстуки или соблюдать единый корпоративный стандарт, ведь:

- Мы продаем топоры для лесорубов.
- Мы продаем лаки для ногтей.
- Я продаю IT-решения. У нас все по-другому.
- А у нас товары для стильных парней и девчонок. Это не для нас.

Каждый раз я пытаюсь в таких случаях поспорить с любым желающим на очень большую сумму, что если он повяжет галстук, то в следующем году у него будет большее количество продаж, чем в этом, но желающих спорить после нескольких моих аргументов почти не находится.

Мне кажется, что все-таки, когда мы приходим на чужую землю за чужими деньгами, то как минимум должны представительно выглядеть, вне зависимости от того, торгуем мы 3D-принтерами или сдаем квартиры в аренду.

Это такие правила, так должно быть. Как стюардессы во всем мире носят спецодежду с логотипами авиакомпании или футболисты выходят на поле в единой форме своей команды, а не так, как каждому из них захотелось. Представьте себе сцену.

— Простите, а вы что, стюардесса? А почему вы в топике и шортах?

– Ну, мы же летим на Сейшелы. У нас своя специфика

– А почему тогда остальные одеты не так, как вы? Почему кто-то в джинсах, кто-то в платье?

– У них настроение сегодня утром было другим. Мы же женщины. У нас своя специфика.

Чем больше занимаюсь изучением продаж в разных компаниях, тем больше убеждаюсь в том, что специфики и в этом вопросе практически не существует. Вне зависимости от сферы деятельности, региона, в котором вы работаете, отрасли, в которой ведете свои дела... всем Клиентам всегда приятнее общаться с людьми в свежих чистых рубашках, с подстриженными ногтями и в чистых ботинках. Таким людям даже приятнее отдавать свои кровные деньги.

Хотя бы просто потому, что уровень доверия выше к тем, кто выглядит хорошо. Точнее, выглядит намного лучше, чем его коллеги, конкуренты и прочие люди, которые борются за ограниченный бюджет, находящийся в руках нашего Клиента!

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.