

Александр Деревецкий

» ИНЫЕ «
продажи



Эту книгу хорошо дополняют:

Школа продаж

Александр Деревецкий

Охота на покупателя

Александр Деревецкий

Персонализация продаж

Александр Деревецкий

Спин-продажи

Нил Рекхэм

Александр Деревницкий

ИНЫЕ ПРОДАЖИ

Издательство
«Манн, Иванов и Фербер»

Деревицкий, Александр

Иные продажи / Александр Деревцкий. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-191-0

Это самая важная книга о продажах! Она вобрала в себя все необходимое: основы агентской работы, азбуку продаж, советы о том, как находить время на раздумья, поиски самого себя и, самое главное, умение целиться в персону вполне конкретного собеседника, — то есть истинное искусство продаж.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Деревцкий А., 2014

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Труд сей посвящается Люсе Чернышевич.
Если бы не она, то автор был бы совсем иным...*

Выбирайтесь своей колеей!

Владимир Высоцкий

Во что бы то ни стало — отличайся!

Фрэнк Беттджер

О ТОМ, КАК РОДИЛАСЬ ИДЕЯ ЭТОЙ КНИГИ, ИЛИ ПУТЕШЕСТВИЕ ТРЕНЕРА ПРОДАЖ НА ГРАНИЦУ ПРОФЕССИИ

Мне никогда не хотелось быть таким, как все. Надеюсь, мы с вами в чем-то похожи, и вам тоже нравится быть иным. Ну в самом деле — обидно быть как все, как другие, как прочие...

Я отлично помню, как меня когда-то раздражали правила продаж. Они провоцировали на раздумья о том, а нельзя ли как-то иначе и даже — иНаче. Дело в том, что зачастую выигрывает не тот, кто скрупулезно соблюдает и дотошно выполняет прописанные кем-то правила. Такой послушный парень обычно оказывается только вторым. А первым неизменно становится тот, кто идет своей дорогой и по пути вводит новые правила. Он свободен. И благодаря этому у него в колоде есть совершенно особые козыри!

Последние семнадцать лет я как тренер продаж учу торговцев всех калибров тому, как быть иными. Ведь если мы приятно отличаемся от конкурентов, то из тьмы схожих предложений клиент выберет именно нас, и... И будет сытно и вкусно.

Но эта тема сложна и спорна. Тут нужен серьезный, подробный, очень обстоятельный разговор. Поговорим? Вы готовы?

I. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Если бы мы обсуждали возможность иного написания художественных книг, то стоило бы попытаться уже здесь, в самом начале, нарушить главные законы построения прозы. Пусть бы сперва инспектор Коломбо с подкупающей простотой разоблачил коварного и матерого преступника, а уже потом мы бы взялись за изучение всех перипетий расследования...

Но эта книга не об ином сочинительстве. Она об иных продажах. Так почему бы и ее не начать иначе? Почему не нарушить правила? Зачем создавать интригу и сюжетную кульминацию в книге об искусстве продаж? Тут душа протестует даже против классической академической структуры текста.

Вот мы с вами и не будем начинать с традиционного «Введения», а сразу перейдем к «Выводам» и «Заключению». Может быть, именно в такой честности и кроется феномен успешных продаж коммерческой литературы? Потом я поделюсь наблюдениями за динамикой убывания тиража...

Так какие же открытия мы сделали в этой работе?

Начнем с констатации того, что в этом сложном бурном мире все мы продаем примерно одинаковые продукты и примерно по одной и той же цене. То есть занимаемся и не производством, и даже не продажами. Мы все — солдаты непрерывной конкурентной войны.

Завоевание рынка завершилось. Идет его передел — беспощадный, бескомпромиссный, кровавый. Факторами успеха становятся любые, часто смешные и почти всегда абсолютно непредсказуемые параметры. И все реже и реже решения о покупке принимаются на основе анализа качества продуктов — причем качества в его классическом понимании.

Мы живем в мире той странной упаковки, которую уже невозможно отделить от товара. Слова, маркетинговые фокусы, реклама... Вообще-то такая работа для коммерсанта может быть обидной. Представьте, насколько неблагодарен шоферский труд в холодных странах, где главным подвигом становится не успешное покорение километров кое-как расчищенной трассы, а утренняя победа над горами снега, завалившими капот и крышу твоего стального коня...

Сегодня отличаться от остальных приходится даже тогда, когда и не особо хочется. Но только мы с вами в этой книге пришли к выводу, что эти отличия должны быть интересными, причем прежде всего для клиента. То есть не для нас, не «вообще» и не для абстрактной широкой публики, а вот для этого конкретного клиента по имени Иван Андреевич. Он — облысевший брюнет, очки «минус три», красный диплом 1982 года, хорошо помнит запах ствола ракетницы после салютного выстрела в День авиации, ненавидит вареный лук, но любит газировку с таинственным названием «Гархун»... И так должно быть даже тогда, когда вкусы Ивана Андреевича сродни извращениям.

Но если то, что производятся и продаются одинаковые продукты, мы можем позиционировать как грехи изобретателей и маркетологов, то в самом процессе продаж все гораздо хуже. Ведь примерно одинаковые товары мы не только сбываем по одинаковой цене, но еще и продаем одинаково. То есть мы, продавцы, столь же однотипны, шаблонны, стандартны для покупателей, как наши условия и то, что мы предлагаем.

С учетом обезличенности торговцев все становится совсем уж плохо. То, что товар у нас такой же, клиент обнаружил бы потом — в ходе продажи или даже после нее. То, что условия идентичны, обычно понимают позднее, во время торга и переговорного фехтования. Но то, что клиенту становится скучно еще до начала торга, абсолютно непростительно, если мы поставили себе цель чего-то добиться в этой профессии: «Ага, еще один начал с тошнотворных слов “Здравствуйте, наша компания хотела вам предложить!..” Как и все остальные...»

Или: «Вот и этот заговорил о том “высоком качестве” его продукта, которое нельзя измерить ни амперами, ни джоулями, ни даже сантиметровыми дюймами!..»

Или гораздо проще и жестче: «Еще один дистрибутивный зомби приперся!..»

И эту беду нашей похожести на прочих поставщиков уже не свалишь ни на производство, ни на терпеливых и выносливых маркетологов. Тут виноваты только торговцы. То есть мы.

В конце концов, если клиенту нужны товар или услуга, он их найдет, заплатит и купит. Или украдет. Он даже не будет страдать оттого, что абсолютный аналог можно было приобрести и у нашего

конкурента. Ведь далеко не все мучаются из-за необходимости переплатить какие-то смешные копейки. Все сводится к простому выбору: нравится продавец или не нравится. Не нравится — и ты найдешь в посетителе даже те недостатки, которыми он никогда не грешил. Нравится — простишь приятному гостю даже явные ошибки.

Улавливаете? Наши отличия должны стать такими, чтобы благодаря им мы нравились. Это уже даже не продажами пахнет, а неким искусством уличных знакомств!.. Вы еще пикап не забыли?

Вот мы и учились в этой книге с названием «Иные продажи» просто умению отличаться, умению *приятно* отличаться и еще умению радикально спекулировать на этих редких талантах.

Мы вместо старика Колумбо «разоблачили коварного и матерого преступника», а теперь изучим все перипетии утомительного и трудного расследования.

Но, может быть, стоило начать не с «Заключения», а прямо со «Списка рекомендуемой литературы»?.. Правда, с ним у нас будет беда — все авторы-предшественники предпочитали обучать правилам, а нам с вами их предстоит нарушать...

Даже не знаю, где в этой книге с учетом таких структурных новаций должны быть «Благодарности автора»... Пусть будут здесь.

Я очень признателен всем заказчикам моих тренингов (они дали мне возможность написать эту книгу) и всем их участникам (они помогли адаптировать к реалиям многие неожиданные и взбалмошные идеи). Я также благодарен всем посетителям моих блогов и сайтов: я обрел в вашем лице чуткую и критичную аудиторию, подарившую мне радость услышать интересные истории. Особую признательность хочу выразить веб-мастеру Татьяне Борисовой — она помогла мне не растерять все написанное и стала первым и весьма придирчивым читателем «Иных продаж». Спасибо, друзья!

II. О ПРОДУКТИВНОМ НАРУШЕНИИ ПРАВИЛ

Чем можно заменить все правила?

Когда-то я очень любил вот такую собственную фразу: «Все правила переговоров и продаж можно заменить одним — правилом постоянного поиска гибкости». Я люблю ее и сейчас.

Есть много причин написать ужасно толстую книгу о вреде шаблонов и умении оставаться свободным человеком.

Бывает, что на тренингах я спрашиваю: «Ребята, а вы свободные люди?» И то мычание, которое раздается в ответ, очень часто красноречивее любых слов. Беда в том, что о пользе свободы написано множество книг, но...

Торговцы жили и работали всегда.

Коммерция — одно из самых старых занятий в мире. Ею занимались уже на заре истории.

Согласно описанию Поля Германа, коммивояжер времен бронзового века путешествовал с коробом в виде «массивного деревянного ящика длиной около 66 см со специальными углублениями для разного рода топоров, клинков, пуговиц и прочих товаров».

В Соединенных Штатах первыми коммивояжерами были коробейники-янки (торговцы-мешочники), доставлявшие в своих заплечных мешках одежду, специи, бытовые товары и разные мелочи из центров их производства на Восточном побережье страны поселенцам западных пограничных районов. Торговали мешочники и с индейцами, меняя ножи, бусы и украшения на меха.

В начале XX века некоторые коробейники обзавелись кибитками и стали развозить и более габаритные товары, такие как мебель, часы, посуда, оружие и боеприпасы. Некоторые торговцы осели в пограничных селениях, открыв там первые магазины смешанных товаров и фабрики.

А вот что видит впереди Айзек Азимов в своих ссылках на будущую Галактическую энциклопедию:

...И всегда, до установления политической гегемонии Фонда, шли торговцы упорно, шаг за шагом, используя малейшую возможность, распространяли свое влияние на громадные пространства Периферии.

Андре Нортон представлял вольных торговцев так: «Один из бродяг и гончих псов космоса, что рыщут по звездным тропинкам, которыми большие компании пренебрегают, ибо тропинки эти слишком новые, слишком опасные и не сулят верной прибыли. Да, это отряд Торгового флота, и непосвященные находят в них некую романтику. Для честолюбивого человека вольная торговля — это почти наверняка тупик. Даже преподаватели в Школе, говоря об этом предмете, старались ограничиться лишь самыми необходимыми сведениями. Слишком часто вольная торговля оборачивалась игрой со смертью, гибелью от страшных болезней, войнами с чужими племенами. Слишком часто вольные торговцы рисковали не только прибылью и кораблем, но и головой».

Чем бы мир ни торговал в будущем, мы с вами не потеряем работу. Агенты и коммивояжеры всегда найдут сбыт своему главному товару — человеческому обаянию. Даже если им придется работать с инопланетянами... Лишь бы в этом ремесле нам остаться самими собой. А это нелегко.

Великий Торо писал:

В торговле мне нравится смелость и предприимчивость. Она не воздевает молитвенно руки к Юпитеру. Я вижу, как эти люди ежедневно делают свое дело бодро и отважно, делают даже больше, чем предполагают, и приносят, быть может, больше пользы, чем сами могли бы сознательно придумать. Я меньше удивляюсь даже героизму тех, кто полчаса простоял на передовой линии в Буэнос-Виста...

Торговле присущи удивительная уверенность, спокойствие, бодрость, предприимчивость и неутомимость. К тому же она куда естественнее многих сентиментальных экспериментов и фантастических проектов; вот откуда ее поразительные успехи. Когда мимо меня грохочет товарный поезд, на меня веет свежестью и простором; я ощущаю запахи всех товаров, которые он развозит на своем пути от Лонг-Уорфа до озера Шамплейн, и они напоминают мне о дальних краях, коралловых рифах, Индийском океане, тропиках и о том, как велика наша земля...^[1]

Да, опыт коммерции — тысячелетний. И в ответ на клиентский упрек «Слишком дорого!» в зависимости от человека и ситуации найдется настолько много аргументов, что я не возьму на себя грех лишать своими инструкциями возможности их привести учеников и детей

свободы. За меня это сегодня делает глобализация — пытается причесать всех под одну гребенку. А я просто учу думать. Учу искать самого себя. Учу находить собственные решения. Учу продавать. Причем учу продавать не так, как продаю я, а по-своему.

Когда участник тренинга просматривает свои конспекты и удивляется: «Кошмар! И ведь все эти трюки не вы диктовали, а мы их тут сами придумали!» — вот это и есть наивысшая награда. Старо как свет: не дать рыбу, а научить делать удочки...

Каждый из нас пришел в этот мир не для того, чтобы что-то продавать. Для чего-то иного. Так как же сменить собственную вольную стезю на какое-то подражательство? Как отказаться от собственного пути?

Не надо объяснять человеку, «что такое джаз». Вы ведь помните знаменитую фразу Сета Уоллера: «Если вы спрашиваете меня, что такое джаз, то вам нужно держаться от этой музыки подальше»?

Я полагаю, что не надо также объяснять преимущества работы в согласии с собственным стилем, а не по «эффективным шаблонам», или преимущества воли перед неволей. Каждый из нас сам приходит к собственному пониманию или отвержению джаза, к собственной влюбленности в свободу или к попыткам от нее избавиться... Или к чему-то совершенно иному. Ведь писал же великий Зигмунд, что «большинство людей в действительности не хотят свободы, потому что она предполагает ответственность, а ответственность большинство людей страшит».

Я часто пересказываю ученикам старый анекдот о визите старушки к невропатологу:

— Сынок, скрутило мне поясницу!..

— Бабушка, — спрашивает врач, немного наклоня старушку, — а вот так больно?

— Больно!

Он нагибает ее еще больше:

— А так?

— Больно-больно!

Гнет дальше:

— А так?

— А так, сынок, вроде бы и ничего, так не больно... — растерянно

отвечает старушка, скрюченная врачом в три погибели.

— Так вот так, бабуля, и ходи! — бодро советует лекарь.

Если в какой-то ситуации что-то является ошибкой — мы так делать не будем. Но если при других обстоятельствах гораздо уместнее нарушить правила — мы их смело нарушим. Мы с вами будем гибкими.

Вообще, что в этом мире невозможно? И во что невозможное нельзя поверить? Об этом размышляла еще та самая Алиса из Страны чудес, и Королева ей ответила так: «Просто у тебя мало опыта. В твоём возрасте я уделяла этому полчаса каждый день! В иные дни я успевала поверить в десяток невозможностей до завтрака!»

По крайней мере давайте, дорогой Читатель, в преддверии разговора о поисках возможных путей определимся с тем, как именно будем нарушать правила. Мы напишем правила нарушения правил.

Начнем с того, что может быть мерилем успешности «неправильных» путей. Вы не станете возражать, если в качестве доказательства успеха мы выберем получаемый приз, то есть заработанные деньги?

В сети я нашел перечень проектов, которые казались бесперспективными всем, кроме их авторов. Инвестировать в них деньги могли решиться только безумцы. Однако сколь абсурдными изначально ни представлялись эти идеи, их реализация позволила их дерзким авторам сколотить целые состояния.

Выпускать защитные очки для собак и продавать их? Тупейшая бизнес-идея. И как Doggles смогли стать миллионерами и продавать свои разработки по всему миру?

LaserMonks.com — это профильное отделение Цистерцианского аббатства Девы Марии, монастырь, в котором всего 8 монахов, расположенный на холмах графства Монро в 90 милях на северо-запад от Мэдисона. Ага, настоящие монахи запрашивают ваши картриджи. Аллилуйя! Объем продаж в 2005 году составил 2,5 млн долларов!

Вы не сможете продавать антенные мячики онлайн. Никаким образом. И конечно же, это не поможет вам разбогатеть. Однако именно так поступил Джейсон Уолл, и теперь он миллионер.

Сделайте колоду карт с изображениями различных физических упражнений и начните их продавать по 18,95 доллара. По-моему, не

идея, а катастрофа. Тем не менее бывший «морской котик» и инструктор по фитнесу Фил Блэк задекларировал доход за год в размере 4,7 млн долларов.

Пол Грейвс и Брэндон Кочлин создали сайт свиданий для ВИЧ-инфицированных. Прибыль за 2006 год составила 110 тысяч долларов.

Нанять человека, чтобы он придумывал для вас красивые названия доменов? Люди ни за что не станут за это платить. На самом деле поиск доменных имен за других стал бурно развивающимся бизнесом, особенно когда нет никакого риска. У RiskyDomains в настоящее время целый список тех, кто готов заплатить свои кровные за прикольное и легко запоминающееся доменное имя.

Ладно, мы с вами договорились: безумие тоже можно продать. Но как не докатиться до нерентабельного безумия? Есть лишь один более-менее надежный фильтр, и мы будем прогонять через него идеи.

Мечь — это грех. Так вот, мы и проверим, а не является ли задуманное нами дело попыткой кому-нибудь отомстить? Помните, «назло кондуктору пойду пешком...»? И не в пику ли самим себе мы все это затеяли? Мы ведь — это тоже «кто-то». Обычно такой единственной проверки вполне достаточно.

Итак, мы будем оглядываться лишь на то, не пытаемся ли мы что-то вершить иначе — необычно, безумно, радикально, эпатажно и экстравагантно, — исходя исключительно из «принципа наоборот». Мы не станем что-то делать кому-то в отместку, не будем заключать пари, убережемся от увлечения банальной поведенческой инерцией.

В теперь уже далеком 2001 году я провел тренинг под провокационным названием «Продажи без правил». Дело происходило в московской тренинговой компании SRC (очень теплый коллектив уважаемой Ирины Сергеевны Ткачевой). Мы два дня глумились над существующими правилами продаж и трудились над обретением свободы в творческой жизни без правил. Тогда мы искали ответы на такие вопросы: кто мы? Откуда? Куда идем? Как нам туда добраться быстрее? Как не изучать скучные «правила продаж», а находить новые, свежие, эффективные решения? В рекламной листовке тренинга с таким куражом было написано: У многих авторов и во многих учебных центрах программы по продажам очень похожи. Но об одних почему-то ходят легенды и создаются мифы, а другие... Ну, вы все это знаете».

Так, может быть, все дело в тренере? Хотя нам-то предстоит не тренинг, а адаптинг (я учу взрослых людей, и навыки, уже имеющиеся у них, мы адаптируем к коммерческому полю). Значит, работать будет не тренер, а «адапт»? Или адепт?

Если Деревицкий — адепт, то адепт чего? Если он и адепт, то лишь собственной

доктрины. У него все свое: яркие идеи, хороший бизнес, книги-открытия и самый бескорыстный сайт. И наилучшее определение для его главного детища — теория гибкости и поиска исключений. И в этом ключевая особенность программы «Продажи без правил».

Автор фундаментального «Курса агентуры» ненавидит рутину и аксиомы. И потому иногда может поиздеваться над ними, написав, например, «Партизанскую войну с работодателем» — ядовитую и блестящую энциклопедию приемов, которые против нас использует наш собственный персонал.

Он способен привнести в продажи опыт разведки, дипломатии, спецслужб, опыт шаманов и гипнотизеров. Он находит описания сегментации рынка в рифмах Корнея Чуковского, заставляет своих агентов изучать правила Глеба Жеглова, экспериментирует с внедрением в практику личных продаж теории решения изобретательских задач и откровений рунной магии, умудряется жить сутками, в которых 36 часов. У него за спиной дюжина профессий и четыре книги...

Да, тогда у меня за спиной был не десяток книг, а всего лишь четыре, но дерзости уже вполне хватало...

Что еще такого доктринального добавить к описанию моих взаимоотношений с правилами? Расскажу вам про собаку.

У моего друга был пес... еще там, в Магаданской области — в моей прежней жизни геолога... Добрый, как и все лайки. Но вот незадача: страдал пес одним редким бзиком — он ненавидел фуражки с кокардами. Если в поле его зрения попадалась фуражка, то он приходил в бешенство и срывался с поводка. Хозяин орал перепуганному кокардоносцу:

— Сними фуражку! Загрызет!

Моряк, милиционер или пограничник рывком сдергивал фуражку с головы и удивлялся молниеносной собачьей перемене. Пес резко тормозил свой атакующий бег всеми четырьмя лапами и виновато, подобострастно вилял хвостом. Казалось, что он растерянно и заискивающе мямлит:

— Ну, ты, брат, извини. Я прямо не знаю, что это вдруг на меня нашло...

Кокарды и фуражки, и вообще любая форма — это отсутствие отличий. Те, кто хочет нами управлять, всегда норовят облачить нас в униформу... В один цвет одевает только государство. Сами люди — пестрота нарядов, фантазия макияжа, наколки и пирсинг, водоворот моды, полная непредсказуемость поведения... Наша Свобода именно в наших отличиях. Значит — государство враждебно. Поэтому еще

Томас Джефферсон писал, что «инакомыслие — это высшая форма патриотизма».

О моде мы сейчас затевать разговор не станем, хотя это часто главный фактор продуцирования интереса. Но вся современная система бизнес-образования одевает коммерческих зомби XXI века в новые версии сводов старых правил. Это дело выгодное — и для манекенов, и для тех, кто контролирует правила.

Кстати, знаете такой вид приветствия, как подбрасывание в воздух шапок? Поскольку так обычно встречают властоимцев, мне всегда казалось, что толпа подобным образом демонстрирует: «Ладно, ты молодец! Но гляди: мы перед тобою шапки не трепетно прижимаем к животу — мы их швыряем, как хотим. Учти: мы вольные люди!»

В этой книге в наших отношениях с правилами будет только любовь — неудержимая любовь к свободе. К свободе от любых ограничений.

Очень хорошо и предельно кратко нашу тему изложил Сальвадор Дали в книге для художников с деловитым названием «50 магических секретов мастерства». Мы с учениками часто и успешно ищем и находим их личные коммуникативные и торговые стили. Но я всегда советую сперва научиться «просто продавать», а лишь затем браться за такой поиск. Когда умеешь «просто продавать», можно учиться «продавать по-своему», по-особому, в соответствии с личным стилем.

Знаю, что теперь непременно буду цитировать из Сальвадора Дали на тренингах вот это:

Сначала выучись рисовать и писать красками, как старые мастера, а затем можешь делать что хочешь: все будут тебя уважать.

А вообще-то интересен весь десяток советов Дали.

1. Художник предпочитает бедности богатство — поэтому научи свою кисть рождать золото и драгоценные камни.
2. Не бойся совершенства — ты его никогда не достигнешь!
3. Сначала выучись рисовать и писать красками, как старые

мастера, а затем можешь делать что хочешь: все будут тебя уважать.

4. Не отказывайся от собственного видения, своей манеры и своих представлений: они тебе пригодятся, если ты станешь художником.
5. Если ты из тех, кто полагает, будто современное искусство превзошло Вермеера и Рафаэля, отложи эту книгу в сторону и продолжай пребывать в блаженном идиотизме.
6. Не плюй на собственную живопись — ведь она сможет плюнуть на тебя, когда ты умрешь.
7. Шедевр и праздность несовместимы!
8. Живописец, пиши.
9. Живописец, не бери в рот алкоголя и не кури гашиш более пяти раз в жизни.
10. Если живопись тебя не любит, вся твоя любовь к ней ничего не даст.

А вы успели заставить коммерцию и личные продажи искренне полюбить вас?

Пока не можешь просто продавать, высокие хлопоты об отличиях — совершенно неуместный высший пилотаж. Это как тюнинг авто у тех салаг, которые пока не научились заезжать в собственный гараж и задом тоже...

Если «так никто не делает»

Об этом писал еще Эйнштейн: «Все с детства знают, что то-то и то-то невозможно. Но всегда находится невежда, который этого не знает. Он-то и делает открытие».

— Так никто не делает! Так никогда и никто не поступает! — горячо возмущается или ошарашенно выдавливая из себя очередной участник тренинга.

И мы начинаем разбираться с этой вечной головной болью всех моих тренингов.

Почему, мои дорогие, вы считаете, что критерием дозволенности

того или иного трюка, приема, подхода в коммерции и в личных продажах является то, что так уже делает кто-то другой?

Райс и Траут в «Маркетинговых войнах»^[2] признали, что сегодня классический маркетинг умер. Причина предельно проста: наш мир стал слишком динамичным. И пока мы по Котлеру старательно изучаем клиентские потребности, оные успевают радикально измениться. Теперь мы банально опаздываем с нашими открытиями.

Авторы этой волшебной книги наконец-то заявили, что лучший путь для поиска эффективного ассортиментного направления — попытаться делать то, что не делают конкуренты. Они даже посоветовали: «Ищи бреши и прорехи в ассортименте конкурентов!»

Сознаюсь, я не слушаю потребителей. Дело в том, что как тренер продаж я должен знать больше моих учеников. Если бы они знали больше меня, то тренерами должны были бы быть они. И это уже я ходил бы на их уроки и с интересом вслушивался бы в их слова. По крайней мере их деньги мне никогда не достались бы.

Почему исследование покупательского спроса не является наилучшей дорогой к победе? Давайте извлечем урок из романа «Колеса» Артура Хейли:

— А почему вы сказали, что владельцы машин любят заниматься самообманом? — спросила девушка.

— Мы это знаем. Такова человеческая природа. — Бретт отодвинулся от стола и качнулся на стуле. — Большинство наших милых граждан Джо, живущих в тесном сообществе, любят броские машины. В то же время они любят считать себя людьми рациональными. Что же происходит? Они себя обманывают. Ведь они даже в мыслях себе не признаются, что побуждает их купить очередную новую торпеду.

— А вам откуда это известно?

— Все очень просто. Если гражданин Джо хочет иметь надежное средство передвижения — а очень многие говорят, что именно этого они и хотят, — то ему следует купить дешевую, простую, экономичную модель без всяких украшательств, какой-нибудь «шевроле», «форд» или «плимут». Однако почти все хотят большего — они хотят лучшую машину, потому что проехаться в роскошной машине — все равно что пройти под руку с аппетитной крошкой или иметь элегантный дом, это греет душу. И тут нет ничего плохого! Но наш Джо и его друзья считают, что есть, — вот почему они себя и обманывают.

— Так, значит, исследование покупательского спроса...

— Это для дураков! О'кей, мы посылаем на улицу дамочку с блокнотом спросить первого попавшегося человека, какой он хочет видеть свою будущую машину. Он тотчас соображает, что должен произвести хорошее впечатление, и начинает

перечислять общеизвестные вещи: надежность, расход бензина на милю, безопасность, продажная цена. Если же ответы просят дать в письменной форме, без подписи, он дает такие, чтобы произвести благоприятное впечатление на самого себя. В самом конце в обоих случаях он упомянет про внешний вид машины, а то и промолчит. Однако когда наступает время покупки и этот же самый Джо является в демонстрационную, как раз внешний вид машины — признается он себе в этом или нет — все и решит...

Да, я могу ошибаться. И ошибаюсь. Например, лет десять назад я вывел на рынок тренинг под названием «Актерское мастерство и сценическая речь в личных продажах» и попытался поделиться с продавцами опытом театральной режиссуры. Но тема провалилась. Мы сейчас не станем обсуждать причины провала, но предприниматель ошибаться должен. А я именно предприниматель. Просто предприниматель...

Предприниматель. Предприятие... Какие волшебные слова! Enterprise...

Читаем: «В ноябре, когда корабль Enterprise находился на пути к месту службы, в связи с тяжелой болезнью короля Георга V возникла необходимость срочного возвращения в Лондон наследника престола, Эдуарда, принца Уэльского (будущего короля Эдуарда VIII), который в это время совершал поездку по британским колониям в Африке...» Вот с чем-то именно таким у меня всегда и ассоциировались слова «предприниматель» и «предпринимательство».

Я зол на современные сказки о предпринимательстве. Зол как тренер, как человек и еще как матрос корабля Enterprise. Эта злость растет на каждом из моих тренингов продаж, на которых я снова и снова встречаю людей, воспитанных ошибками сегодняшних сказок. Сейчас поясню понятнее.

Если в сегодняшней прозе о коммерции есть хоть одна романтическая нота, то она непременно связана с предпринимательством. И наоборот, почти бесспорно воспринимается то, что человек, работающий по найму, не предприимчив, не свободен, не имеет творческой струнки и вообще не представляет самое лучшее качество человеческого теста.

Но! Но ведь большинство предпринимателей пришли к своему бизнесу именно от наемной работы, от чужих дел, от этой несвободы, нетворчества, пассивного дрейфа и «предпринимательской

ущербности».

К чему я веду? А к тому, что предпринимательство — это не социальный, не налоговый и вообще никакой не статус. Это наличие в характере стремления и желания что-то изменить, умноженное на обладание хоть какой-то внутренней силой. И предприимчивым может быть практически кто угодно — в том смысле, что он может иметь предпринимательское видение окружающего мира, деловой и рабочей действительности, и быть носителем более сильной жизненной философии, более продуктивного мировоззрения.

Вот до такой предпринимательской жилки мальчишек и девчонок, которые приходят на мои тренинги, я и пытаюсь неустанно и терпеливо докопаться.

Метод «тыка» в бизнесе — абсолютно научный. Поэтому надо просто спокойно пробовать. Но таких смелых мало, и это гомогенизирует рынок, заставляя не склонное к риску большинство просто списывать.

Фрэнк Беттджер вывел главное правило успеха в коммерции:

«Во что бы то ни стало — отличайся!»

Но так не только в маркетинге и продажах.

Высоцкий пел: *«Выбирайтесь своей колеей!»*

«Делай то, что ты действительно хочешь делать. Не играй в их игры. Когда они хотят, чтобы ты мчался направо, дуй на самой высокой скорости налево! Не делай то, чего хотят другие. Ищи свой собственный путь», — говаривал прошедший через все Джонни Депп. Кстати, в переводе с немецкого его фамилия означает «идиот, глупец», о чем сам Депп любит пошутить...

Блестящий шулер Анатолий Барбакару изложил единственно правильную стратегию выигрыша. В книге «Я — шулер»^[3] он писал о том, что игрок, приходя на новый для него пляж, вначале присматривается, по каким правилам тут играют в покер. Потом учится эти правила нарушать. И только после этого он может заставить пляж играть по его правилам.

Чтобы пляж нашего рынка играл по нашим правилам, мы должны

уметь их нарушать. Более того — мы должны быть нацелены на поиск возможности нарушать любые правила.

Соблюдая правила, максимум, чего мы можем добиться, — это стать вторыми. Чтобы быть первым, надо искать путь для творческого и рентабельного нарушения правил. Лидирует тот, кто правила вводит, кто их пишет. Об этом пел еще Виктор Цой: «Судьбою больше любим, кто живет по законам другим...»

Генетический лидер, анализируя идею и обнаруживая, что кто-то так уже поступал, говорит сам себе: «Я должен искать что-то иное!»

Генетический неудачник, прежде чем что-либо предпринять, наоборот, предохраняется конформизмом: «А поступал ли когда-нибудь так кто-нибудь?..»

Друзья, давайте быть первопроходцами! Пусть победы наших бизнесов списывают идущие по пятам — им нас никогда не догнать, им нас не обыграть!

А кто вводит правила? Кто эти «первые», которые становятся законодателями новых норм? На данный вопрос когда-то остроумно ответили братья Стругацкие в романе «Трудно быть богом»:

На первом же балу Румата извлек из-за обшлага изящный кружевной платочек и промокнул им губы. На следующем балу бравые гвардейцы уже вытирали потные лица большими и малыми кусками материи разных цветов, с вышивками и монограммами. А через месяц появились франты, носившие на согнутой руке целые простыни, концы которых элегантно волочились по полу.

Этими первыми, которые вводят правила, являетесь именно вы, мои читатели.

И еще одно замечание: не спешите отбрасывать те или иные приемы.

Вот вы идете на охоту. Допустим, на утку. И дробь для утиной охоты вполне хватило бы. Но у вас в патронташе есть и патроны с картечью, связанной «сталькой», и «дробь два ноля», и «бекасиночка». А на всякий случай справа стоит еще и «турбинка» (пуля). «Мало ли что? Вдруг егерь...» — после этих слов тренинговые группы почему-то смеются...

И когда на вас выходит та или иная дичь, пальцы сами выдергивают из патронташа нужный заряд и автоматически досылают его в ствол. Так происходит не только потому, что это быстрее. Просто девяносто

процентов славянских охотников ввиду своей упитанности патронташ увидеть не могут.

И нам в этот момент даже не надо смотреть, что же там написано на пыже. Но чтобы все получалось быстро и именно так, заряды должны уже стоять в патронташе и пальцы должны успеть к ним привыкнуть.

Считаете, что какая-то рекомендация вам не подходит? Не спешите браковать и отбрасывать этот заряд. Поставьте его в патронташ. Когда-нибудь вы его используете. Ситуативно! Пока же можете просто подумать: «А в каких ситуациях это должно сработать?»

Перейдите с деструктивной на продуктивную ветку творчества!

Давайте будем гибкими и хоть этим чуть-чуть уменьшим опасный категоризм нашей цивилизации.

Кстати, я предполагаю, что в любых отличиях уже заведомо есть нарушение каких-либо правил. Как интересно было бы это проверить!

Культ карго в личных продажах

Сейчас мы попробуем атаковать всех любителей твердых честных правил с другого фланга.

Кстати, возможно, вы этого и не знаете, но когда в середине девятнадцатого века кто-кто начинал декламировать строки из «Евгения Онегина» «Мой дядя самых честных правил...», публика хохотала. Тогда еще на слуху была популярная басня Крылова «Мужик и осел», где есть очень похожая фраза: «Осел был самых честных правил». И потому рифмы Александра Сергеевича о дяде воспринимались как забавное озорство — «Ай да Пушкин!..» Да, мы сильно отличаемся от тех, кто жил в позапрошлом веке. Да и сами по себе мы все очень-очень разные. Вы, дорогой мой Читатель, уже совершенно уникальны и неповторимы!

Но заглянем в не столь давнюю тихоокеанскую историю.

Вообще, куда только не заносят случайные ассоциативные связи человека, пишущего об искусстве продаж!.. Помните, как малыш спрашивает у мамы: «Мама, а вот змеи — хладнокровные или теплокровные?» А маму пробивает совершенно случайная ассоциация: «О, кстати! Надо ведь твоей бабушке позвонить!..»

Но нам с вами сейчас — в тихоокеанскую историю.

Джон Фрум — центральное лицо в культе карго на острове Танна (Вануату), изображаемое в виде американского военнослужащего Второй мировой войны, который сделает его последователей богатыми и процветающими.

Движение Джона Фрума возникло в 1930-х годах на Новых Гебридах (историческое название Вануату).

Возникновение движения связано с местным жителем по имени Манехиви, который под псевдонимом Джон Фрум начал пропаганду культа карго. Он обещал островитянам наступление новой эры, в которой бы все белокожие люди, включая миссионеров, навсегда оставили Новые Гебриды, а коренное меланезийское население получило бы материальные блага, которыми наслаждается белая раса^[4].

В 1941 году последователи Джона Фрума избавились от всех своих денег, покинули миссионерские церкви, школы, деревни и плантации и переселились во внутренние районы острова Танна. В 1940-х годах движение стало еще более популярным, особенно после высадки около 300 тысяч американских солдат в Вануату. Островитяне были поражены эгалитаризмом чужеземцев, их богатством и силой. Санта-Клаус, Дядя Сэм, Иоанн Креститель в это время стали мифическими фигурами, которые, согласно представлениям местных жителей, способствовали процветанию коренных жителей Танны.

Последователи культа Джона Фрума соорудили на острове символическую взлетно-посадочную полосу и поместили там макеты самолетов, чтобы заманить на остров самолет Джона Фрума. Также ими были сооружены символические вышки, на которых дежурили диспетчеры, носящие на голове муляжи наушников. Жрецы культа Джона Фрума утверждают, что общаются со своим мессией «по радио» при помощи женщины с обмотанными вокруг талии проводами, которая впадает в транс и начинает произносить непонятные слова, затем толкуемые жрецом...

У нас, кроме современной политики, культ карго живет еще и в личных продажах.

Почти на каждом тренинге при разговоре о словах рабочего приветствия присутствующие просят: «Вы просто продиктуйте нам ваши обычные приветствия». В таких случаях привычно отвечаю:

— Друзья, вы — не я. И от употребления моих слов мною не станете. И, самое главное, в ваших устах они будут звучать чуждо.

Кстати, если на тренинге в своей игре кто-то из руководства произнесет «Здрасьте!», то именно этим приветствием начинают пользоваться в последующих играх и остальные, рядовые...

Мы перенимаем чужие слова, чужие приемы и чужой стиль. Это и есть культ карго. Идет заимствование чужих внешних атрибутов, а наша собственная суть остается неотысканной — «остаются неспетыми песни, недописанными поэмы...» Так и живем — в чужих балахонах и масках, и «от разных квартир ключи в кармане моем

звенят»...

Для ухода от культа карго мы с вами пытаемся отличаться — от эталонов и приверженцев образцов. Мы стараемся быть собой...

Одна из возможностей отличаться — нарушить правила. Ее стоит искать. Ради появления шансов на отличия. Но бывают и жесткие табу, а иногда споры об отличиях и табу становятся даже забавными.

Как-то на тренинге я проговорился об одном из табу:

— Прикосновения в бизнесе запрещены. Нельзя ни плечом, ни рукой, ни коленом...

Одна из участниц тренинга с места возмутилась:

— Почему?!

Потом решительно встала, подошла к тренеру, ласково положила теплую руку на плечо и очень проникновенно произнесла:

— Вам что, это очень неприятно?

Теперь я согласен: иногда можно нарушить и табу :-)

Про поломанную лестницу продаж

Лестница продаж — хорошая теоретическая модель, которая позволяет упорядочить изучение теории и практики продаж. И ничто более! Почему? Обсудим.

Рисуя на тренинговом флипчарте ступеньки этой лестницы, я обязательно говорю:

— Это — теоретическая модель. Повторяю: *теоретическая*. Давайте думать, а не может ли выпасть из нее ступенька аргументации? Может клиент прекрасно знать наш продукт?

— Может, — соглашаются слушатели.

— Хорошо. А может ли выпасть этап обработки возражений?

Ученики в сомнении молчат, и приходится подсказывать:

— Может ли сам клиент кричать: «Дайте! Дайте мне таблетки от жадности! И побольше, побольше, побольше!»?

Теперь группа снисходительно соглашается.

— Ладно. А бывает ли так, что мы получаем возражения еще до того, как успели установить контакт?

Под этот вопрос воодушевление всегда усиливается.

— Да! Он так и кричит: «И больше никогда мне не звоните!»

— Вот потому я и подчеркиваю то, что это именно теоретическая модель. Живая, реальная жизнь гораздо богаче любой теории. Эта модель — образовательная. Такая лестница позволяет упорядочить процесс изучения механизма продаж.

Но не слишком ли часто клиент нарушает последовательность ступенек? Он нас то торопит, то беспардонно тормозит.

Коммерсанты обычно очень терпимы к любым капризам клиента. Но мы ведь можем отличаться и норовом!

Вот собеседник мешает мне установить контакт, ломает мое выявление потребностей (прописанное на соответствующем этапе «лестницы продаж») и требует немедленной презентации:

— Что именно вы мне предлагаете? И самое главное — почему?!

Но разве я не вольный человек? Я так и отвечаю:

— Погодите, уважаемый! Мы с вами еще и не познакомились толком, и не выяснили, вообще надо ли оно вам. Ведь может случиться и так, что я стану вас отговаривать от покупки. Скажите, а аналогами вы раньше пользовались?

Нашим конкурентам часто недостает смелости. И на то, чтобы отстоять собственные позиции, — тоже. Вот мы и можем отличаться просто мужеством. Обратите внимание: сейчас мужество нужно не для нарушения, а именно для соблюдения правил восхождения по «лестнице продаж»!

Но нарушать я тоже умею. И хотя продавец не должен инициировать разговор о цене, я могу вот так перескочить к ее предъявлению:

— Я сразу уточню цену, ладно? Если вы сами вот это полистаете, потом позвоните и скажете, что вам нужен вариант номер два или номер семь, то это будет полторы тысячи. Но если мне предстоит объяснять детали, а потом мы еще станем торговаться, то это уже будет один из вариантов второго десятка, а во втором десятке базовая цена — две с половиной тысячи. Так оставить вам материалы или прямо сейчас перейдем к подробностям?

А могу отрезать клиентские претензии и более жестко:

— Вам сразу финальную цену назвать или с учетом того, что вы еще будете торговаться?

Это приятный прием. При соответствующей атмосфере

профессиональные покупатели воспринимают его очень доброжелательно.

Интересные разговоры у нас идут во время обсуждения первой ступеньки лестницы продаж — при рассмотрении так называемого правила семи плюсов. Приходится объяснять, что это никакие не правила, а направления контроля. Тема развивается так:

— Плюс первый — «улыбка». Но скажите, есть ли бизнесы, в которых нельзя улыбаться?

Каждая группа со знанием дела подсказывает:

— Похоронный!

Я испуганно машу руками:

— Да что же вы о таком! В некоторых других бизнесах улыбаться тоже не стоит. Вот приезжаю я на станцию техобслуживания. Ко мне выходит сияющий менеджер. Я ему обеспокоенно говорю: «Какие-то странные звуки из-под капота...» Это у меня тогда ослабло крепление защиты картера... А он мне радостно и с ослепительной улыбкой: «Отлично!» Ну не сволочь ли? Ведь ударить хочется... Мы с вами в наших играх улыбки добиваться не будем. Мы только проверим, а была ли она адекватна.

После нарушения первого правила беремся дискредитировать второе.

— Плюс второй — «комплимент». Всегда ли он нужен? Если у меня выбор — произнести банальный комплимент или обойтись вообще без него, — мой клиент останется без комплимента. То есть комплимент тоже нужен не всегда. Тем более что в бизнесе предусмотрено место и для антикомплимента.

Сначала рассказываю об антикомплиментах вообще:

— Представьте, что я иду к поставщику, который пару лет назад поставил мне партию сырья и до сих пор ждет расчета. А я иду на разговор или для того, чтобы такие надежды продлить или сделать так, чтобы он ждать навсегда перестал. Встречаются два предпринимателя — одного ранга, одного калибра. Но оппонент сейчас выигрывает по статусу: я стою на чужом ковре в чужом кабинете, а он расселся в собственном кресле за собственным столом в собственном офисе.

Воробьянинов ради восстановления баланса статусов повел бы себя

так, что Остап Сулейманович вынужден был бы сделать замечание: «Киса, не надувайте щеки!»

Я же просто говорю:

— Вы знаете, Иван Андреевич, у вас там неподалеку от офиса собаку раздавили. Представляете?

А вы, читатель, представляете, как это выглядит? От этого отмыться невозможно. Иван Андреевич начинает неконтролируемо стекать с кресла на паркет, и баланс статусов восстанавливается.

Для тех случаев, когда собеседники очень гордятся только что завершённым ремонтом, есть еще одна «собачья» фраза:

— Классный ремонт вы отгрохали! Жаль только, что собаки уже успели входные двери забрызгать...

Разумеется, эти инструменты — для жестких переговоров. Обычному клиенту подобного не надо. Потому на всякий случай я спрашиваю:

— Ребята, вы ведь не сообщаете клиентам о раздавленных собаках?

— Нет-нет!

Но я это самоуверенное настроение гашу по Станиславскому:

— Не верю! Сознайтесь, вам иногда приходится начинать встречу вот такими словами: «Еле-еле отыскал ваш офис...»?

Признаются:

— Да...

— А бывает, что жалуетесь: «Без лифта к вам на пятый этаж — это уф!..»?

— Да...

— Что, и на погоду для старта иногда тоже сетуете? И на пробки?

Чуть не плача, отвечают:

— Да...

Я возвышаю голос:

— Друзья мои, так ведь все это — те же самые «раздавленные собаки»! Это и есть те самые антикомплименты, на которые мы при знакомстве с клиентами просто не имеем права.

Похожий разговор мы с группой ведем и о «третьем плюсе» — «обращении по имени». И если мы так раздракониваем правила первой ступеньки продаж, то о каких правилах следующих этапов может идти речь? Тем более мне ведь очень важно научить ребят гибкости:

уместно нам какое-то правило — выполняем, неуместно — решительно рушим его!

Все чаще кажется, что это не наилучший методический прием — нанизывать все мастерство продаж на плоские ступеньки пресловутой «лестницы».

Год назад я писал:

«Недавно я пережил долгий и продуктивный этап раздумий о возможности обучения продажам на основе стержневой идеи “интересных забросов” — это словосочетание у меня в ходу в качестве рабочего названия темы. И подозреваю, что к ней мне еще предстоит вернуться — на ином уровне и с иного ракурса».

Ну вот мы с вами, читатель, к этой теме и вернулись и читаем книгу «Иные продажи», которая учит нас отличаться.

В принципе, вся магия успешных продаж связана с технологией плетения этаких узелков успеха. Одна фраза стоппера — и разговор пошел! Пара неожиданных тезисов — внимание проснулось! Изюминка главной идеи — родился интерес! Подсказка нескольких простых шагов — и начинается действие!

Подозреваю, что есть простые уроки вывязывания всех этих словесных узлов, и уверен, что они должны быть встроены в правильное прочтение конкретного человека. Значит, надо искать законы особой игры с данными, полученными в ходе персонографической разведки. Должны существовать даже красивые формулы, обучающие одновременной разведке персоны и поиску стратегий эффективного влияния на нее. А имеющиеся находки нужно упростить и сбалансировать с традиционными тренинговыми подходами.

Получается такая цепочка: провокация " получение подсказки " очередная провокативная игра на добытой фактуре " еще подсказка и снова игра на ней... Так и плетется та красивая ниточка продажи, которую трудно уловить в полотне разговора и еще труднее сочинить-спроектировать...

Прочие нарушения правил

Ладно, перебор с вопросами не всегда напоминает допрос. Ведь есть люди, которые на допросах никогда не были. Но им такие вопросительные излишки будут напоминать не очень умного и навязчивого борзописца бульварной газеты. Или собеседника просто оттолкнет настырность и отсутствие такта.

Вопрошающий может своего перебора не замечать и считать это нормой. И даже не предполагать, что такие нюансы кого-то раздражают. Но из каждой подобной гипотезы, как матрешечки из матрешки, выбираются новые и новые клиентские протесты, с которыми можно бороться до бесконечности.

Например, как можно не замечать раздражения от избытка вопросов? Но такую способность «не замечать» мне замечать приходится почти в каждой тренинговой группе. Вот спрашивает у меня участник игры в «куплю-продажу»:

— Как мы можем вам помочь в решении проблем?

— Да нет у меня никаких проблем!

Чувствуется неудовольствие в словах клиента? Но продавец умудряется его не заметить:

— Мы занимаемся именно помощью в решении проблем розничной продажи!

— Дружище, пока я сижу тут, а ты ходишь по чужим кабинетам — проблемы не у меня, а у тебя. Я же сказал: нет у меня никаких проблем!

За этим досадным казусом — элементарное отсутствие наблюдательности, неумение обдумывать слова оппонента, предпочтение банальностей поиску оригинальных путей и многое другое. Поэтому в обсуждении упражнения мы ищем свою дорогу:

— Какие вопросы вы задавали? А зачем использовали именно такой вопрос? Какой ответ рассчитывали получить? Теперь понимаете, что именно этим вопросом вы спровоцировали обострение противоречий?

И снова возникает повод задуматься: а разве такие «разборы полетов» должны быть только элементами тренинга? Не стоит ли это сделать обычным и будничным ритуалом переговорщика, который подытоживает состоявшийся контакт и пытается понять причины

неудач или успехов?

Наконец, как живые люди, инициирующие живой разговор, мы всегда имеем право спросить:

— Иван Андреевич, а могу я спросить вас вот об этом?

Или:

— Иван Андреевич, а о причинах спрашивать уместно?

Это право нашей свободы. Мы можем нарушать любые правила!

Есть волшебное-эффективное правило продаж с романтическим и страшноватым названием КГБ: «Клиент Говорит Больше».

«Больше всего говорит тот, кому нечего сказать», — открыл нам глаза Лев Толстой. Но научиться этой простой премудрости нелегко, ибо мы запрограммированы на говорение. А тут вот придется притормозить...

Но давайте подумаем: а есть ли у вас такие клиенты, с которыми правило КГБ можно решительно и успешно нарушать? То есть те, кого вполне можно очаровать магией словесной паутины, заболтать и заговорить? Вот видите, значит и КГБ можем время от времени не соблюдать...

Мы снова приходим к необходимости гибкости: когда правила для нас рентабельны и целесообразны — будем их чтить, когда они мешают — напишем новые!

Нужна совсем иная идеология

Может быть, в этом намечается уже какая-то тенденция, но я созрел для новых критических и очень саркастических размышлений о классической лестнице продаж. Надеюсь, все они не останутся исключительно проявлением настроения и на основе этих эмоциональных строк когда-нибудь родится нечто большее. По крайней мере для меня в этой критике уже почти вырисовывается какая-то система. Хотя, как писал Александр Сергеевич: «И даль свободного романа я сквозь магический кристалл еще не ясно различал...»

Сейчас я вознамерился позлословить по поводу этапа «Аргументация». Или у иных коллег-авторов-тренеров — «Презентация». Или — «Изложение коммерческого предложения».

Или как там еще называют эту ступеньку лестницы продаж? Эта лестница, как мы уже обсуждали, — теоретическая модель, которую временами очень выгодно ломать, однако на ее основе удобно выстраивать обучение колдовскому ремеслу продажи. Но сначала я немножко наеду и на предшествующие ступени именно как на образовательную модель...

Все начинается с «Установления контакта»? Но лучше бы сперва объяснить продавцам, торговцам и вообще всем разнообразным коммерсантам, что установление контакта — это не только слова «Здравствуйте, я Витя Смирнов. Наша компания хотела бы вам предложить...», а все-таки нечто большее. Нечто более теплое. Более человеческое. Более оригинальное. Остроумное.

После «Установления контакта» прилежные менеджеры продаж изучали тему «Выявление потребностей». Они — парни простые и суровые. Поэтому теперь приходят и вот так и стартуют: «Каковы ваши потребности?» В девятнадцатом веке такой беглец из светского общества сказал бы своему первому клиенту, встреченному на тернистой коммерческой стезе: «Каковы ваши нужды и чаяния?», а беглецы из постсовдепии и вообще из современного «конкретного» мира просто просят выдать полный список потребностей. Не виновата ли в этом и лестница продаж?

Еще печальнее со следующей ступенькой. Ведь если он должен был сделать «презентацию» или провести «аргументацию», то ведь и «сделал», и «провел»... Ну а то, что такая процедура и это мероприятие должны были стать магическим шоу, после которого дамы бросают в воздух чепчики, а господа делают широкие купеческие махи своими портмоне, то ведь нет этапа под названием «Возбуждение интереса»!..

Есть и иные схемы, которыми можно разметить путь успешной продажи. В азбучной AIDA из классического маркетинга умница-автор описал не пять архитектурно сухих ступеней продажи, а четыре, но очень важных и довольно ярких: *Attention* (внимание), *Interest* (интерес), *Desire* (желание), *Action* (действие). Да, это несколько более абстрактно. На этом сложнее выстроить систему, позволяющую оправдать методику и последовательность обучения. Но по своей сути и духу эта формула гораздо ближе к истинному волшебству личных продаж.

Что такое «аргументация» или «презентация»? Скучное изложение скучной информации о скучном продукте. Кому это надо и кому интересно? В AIDA совсем иной градус куража и азарта, совсем иная игра в названии промежуточных рубежей. Вслушайтесь хотя бы в это меткое транслитерационное искажение — «Айда!»

Attention. Завоевать внимание. Завоевать! Это короткий огневой контакт. Вспышка. Стоппер. Каприз, встретивший твой сапог. Это та провокация, которая способна обездвижить и вздыбить. Ошеломить, остановить, изумить, заставить вдавить до полика педаль тормоза. Это распахивание глаз. Взлетевшие на лоб брови. По-детски приоткрывшийся рот и самая первая капелька, пока еще так робко упавшая на слюнявчик.

Interest. Привлечь внимание и не дать интересу угаснуть. Это — продлить вспышку. То есть не одиночный выстрел, а очередь. Превратить в череду зарниц и бесконечные кулисы сияния, озарившие вакуум космоса над обесцвеченной тундрой. Это тяжелая и теплая ладонь, возложенная на плечо того бежавшего мимо прохожего, который сейчас в оторопи так по-простецки обомлел пред тобой. И эта ладонь заставляет его сесть — на стульчик, на траву, в кресло — очень мягко и нежно, логично, властно и настойчиво. Сядь! Послушай! Покури. Не беги. Оно того стоит. Ну кто и когда вот так тебя тормозил, кто тебя так вздымал на скаку, кто поднимал на дыбы в бледной суете коммерческих будней? Ведь надо же разобраться — кто, почему и зачем сейчас на это осмелился!

Desire. Возбудить желание. Материализовать интерес. Сколько термоядерного в этом «возбудить» и какая беспредельность в этом «желании»...

Мы на тренингах часто философически смеемся над шуткой о том, что нашим миром управляют всего две страсти — охота приобрести и стремление избавиться. Так вот, в словах «возбудить интерес» сходятся две критические массы. Там пересекается тяга обладать и властвовать с мукою неимения, пыткой отсутствия, пустота встречается с невесомостью нужды и рвется аннигилировать.

Ну и «Обеспечить действие». Action? Yes! **Action!** Camera! Подпись в контракте, движение за бумажником, молниеносный блик лезвия кредитной карты по магнитным щупальцам кассы судьбы...

Ведь все эти четыре праздника — *Attention, Interest, Desire, Action* — и есть та самая «Презентация». Вместо тошноты твоей потной и надоевшей пахоты запрограммированного на жесткую схему торгового зомби! Именно этот каскад глагольных фейерверков и есть сакральная соль того, что казенные люди тавруют унылым клеймом «Этап аргументации».

В коммерции «аргументировать» — это не в ритме инженерной бухгалтерии описывать свойства, состав, строение, комплектацию, геометрию, страховку, послепродажный сервис, мощность с амперами, джоулями и вольтами. Аргументация — это лишь мистерия и мистика сказки, это «Плесните колдовства в граненый мрак стакана и в хрустальный мрак бокала!», это «Да ведь не ради денег мы в этом мире живем!» и «Да я не только это куплю, но и вот то, и тебя, и твою лавочку со всеми ее потрохами!»

Из-за выученной лестницы продаж ученик после обсуждения тренинговой игры имеет смелость заявлять бизнес-тренеру:

— Так я ведь честно отработал этап аргументации и провел грамотную презентацию...

Напомните этому ученику: «Айда!»

III. ИНТЕРЕС, БЕЗ КОТОРОГО НЕ БЫВАЕТ СДЕЛОК

Когда отличия остаются только в продавце

На тренингах мы часто отмечаем, что сегодня большинство торговцев продают абсолютно идентичные товары по одинаковой цене, а чаще даже малость дороже. Мы пытаемся стать сильнее за счет игры на уникальных информационных предложениях: ищем силу слов, избавляемся от речевых шаблонов, находим более удачные аргументы...

Во-первых, товарный рынок становится все более однородным. У химиков есть хорошее слово — «гомогенизация»: взяли сосуд с разнородной жидкостью, тщательно перемешали и получили однородный раствор. Так сегодня гомогенизирован и ассортимент большинства операторов рынка.

В 1993 году этого еще не было. Мы тогда смотрели новости времен польской «Солидарности» и удивлялись, почему у них сразу все появилось, а у нас в гастрономах на витринах по-прежнему только уксус и морская капуста? У нас царил мир дефицита.

Помните то время? Или, может быть, вам рассказывали родители...

Вот воспоминания многожды цитированного автора, имя которого в сети найти уже невозможно:

В детстве мы ездили на машинах без ремней и подушек безопасности. Наши кровати были раскрашены яркими красками с высоким содержанием свинца. Двери часто не запирались, шкафы не закрывались никогда. Мы пили воду из колонки за углом, а не из пластиковых бутылок. Никому не приходило в голову кататься на велосипеде в шлемах. Мы уходили из дома утром и возвращались поздно вечером, когда зажигались фонари (там, где они были). Мы ели пирожные, мороженое, пили лимонад — и никто от этого не толстел. Из одной бутылки пили несколько человек, и никто от этого не умер. У нас не было игровых приставок, компьютеров, множества телеканалов — спутникового телевидения, компакт-дисков, сотовых телефонов, интернета... Мы неслись толпой смотреть мультфильмы в ближайший дом, так как мультики показывали по времени. Некоторые ученики были не такими сообразительными, поэтому их оставляли на второй год. Помните первое советское средство после бритья? Кусочки газеты!!! А такое чудо, как тюнинг автомобиля «Москвич-412», помните? Пятикопеечные монеты по периметру лобового стекла, меховой руль, эпоксидная ручка коробки передач с розочкой. Пирожок с повидлом — ну разве не чудо?! Никогда не угадаешь, с какой стороны вылезет повидло! А вот этот чудесный мамин развод: «Я

тебе сейчас покупаю, но это тебе на день рождения». А волшебная бабушкина фраза на прощание: «Не забудьте банки вернуть!» (чьи-то теплые воспоминания).

В 1991 году у меня родилась младшая дочь, и очередь за молоком я отправлялся занимать в четыре часа утра. Перед дверью закрытого молочного я на земле расстилал спальный мешок (в предыдущей профессии меня научили ночевать на снегу) и спал до семи утра. За мной потихоньку занимали очередь. В семь меня будила жена. Она сменяла меня в очереди и оставалась ждать открытия магазина, а я прямо от молочного ехал на работу. Прелести того мира — мира дефицита — я могу живописать долго (юность была приятным временем, и его вспоминать интересно), но такое описание не входит в наши с вами задачи.

В 1993-м мы сказали миру дефицита «До свидания!». Заметьте, не «Прощай!» (а вдруг у компартии снова получится что-то такое же... столь же страшное... и все опять вернется?), но этот кошмарный мир уже основательно забыт.

По сути, сегодня все компании торгуют очень похожими, часто совершенно неотличимыми друг от друга продуктами. Поиск уникального товарного предложения уже не актуален для 99% торговцев — с каждым новым «уникальным товарным предложением» к каждому из них ежедневно обращается дюжина производителей-конкурентов...

Потом мы играли на уникальных ценовых предложениях. И побеждал тот, кто мог гнать конфискат с таможни. Главную роль играла скидка.

Но теперь все меньше и ценовых различий. В России это закончилось осенью 1998 года, когда грянул тот кризис и все вынуждены были «упасть по цене». Дальше ее снижать было уже некуда. Украину тот кризис почти обошел, и мы заигрались со скидками где-то до 2000-го. Некоторые пытаются и сейчас, и тогда мы слышим такие предложения: «Каждому покупателю джипа бутылка кока-колы бесплатно!» Но уже почти все почувствовали, что игры с ценой тоже давно канули в Лету.

Большинство операторов рынка предлагают почти одинаковые продукты по почти одинаковой цене. Игра с демпингом оказывается

слишком дорогой для самого себя и выходит боком. Все различие и вся уникальность торговых предложений сводятся к тому, что именно предложат в подарок за приобретение, например, телефона — шнурочек или цепочку...

Вдумайтесь: сегодня перестала работать и игра на уникальных товарных, и на уникальных торговых предложениях. Рухнул главный столп классического маркетинга. Теперь мало найти классный продукт и требовать за него хорошую цену.

Третий из общеизвестных путей, по которому сегодня идут или пытаются идти очень многие, — это поиск уникального информационного предложения: найди правильный язык, угадай диалект, придумай классные аргументы, поиграй синонимическим рядом, задействуй семантические, то есть смысловые паузы, сыграй невероятно сильным словом.

Но воздействие рекламы на потребителей падает. Компании вынуждены участвовать в гонке вложений в рекламу, что выгодно только ее производителям и рекламным агентствам. Отечественные предприниматели не в состоянии выстоять в этой гонке. Так когда-то проиграл гонку вооружений Советский Союз. А создание уникального информационного предложения для использования в торговом зале нарывается на иноземные стандарты подготовки продавцов.

Но как ни крути (и все мы это прекрасно понимаем), при одинаковых продукте и цене остается лишь одна крепость отличий. Она — в личности продавца. Кстати, там же, в личности продавца, и та самая игра на уникальных информационных предложениях. А если слова продавцу начинают готовить копирайтеры, то речь становится уже одним из свойств упаковки продукта.

Сколь многое зависит от персоны продавца, прекрасно знают руководители отделов продаж. Один продает, а второй только изображает продажи.

Рекрутеры сегодня уже не помогут — у них руки связаны ценой. Работодатель за менеджера по продажам готов заплатить вполне определенную сумму. И — ни копейки больше.

Да, перемены не исключены. Возможен рост зарплат продавцов, что повлечет за собой новый передел рынка, ибо кормить подорожавших торговцев теперь смогут не все. И наоборот, зарплаты могут резко

упасть. Ведь никто не отменял действия тех факторов, которые способны вынудить хороших продавцов согласиться работать и за гроши...

После приговора уникальным товарным и торговым предложениям меня иногда на тренингах спрашивают, что будет, когда перестанут работать и уникальные информационные предложения. Не знаю, когда это произойдет, но зато знаю, что случится после этого: тогда торговцы начнут осваивать уникальные персонализированные предложения. Что это такое — мы выясним чуть ниже.

Что будет завтра — увидим, но сегодня из всего этого моря неизвестности следует один вывод, который могут сделать для себя сообразительные люди: конкурентные преимущества нынче неудержимо перемещаются от товара и цены к качествам продающего человека. А квалификация торгового персонала неумолимо становится решающей не на уровне показателей успешности персон и отделов, а на уровне целых компаний и коммерческих союзов. Но это — «в среднем». А в каждом отдельном случае все зависит от того, насколько тот или иной продавец с его продажей отличается от других и насколько он интересен.

Между прочим, интерес возникает и исчезает мгновенно. Такое забавное и сложное свойство у этой тонкой материи... Вот и просишь бесконечно тренинговую группу:

— Сделайте мне интересно. Пожалуйста. Плесните мне колдовства в хрустальный мрак бокала!

Интерес рождается лишь на почве отличий

На тренинге я мимоходом похвалил голос одной девочки:

— Есть фотогеничные лица, а есть те, кто на фото не получается. А вот у вас очень телефоничный голос. Вы должны научиться на этом спекулировать.

Она, смущенная, подошла в перерыве и стеснительно спросила:

— Вот вы сказали, что я должна научиться на этом спекулировать. Но это же нехорошо?..

Что «нехорошо»?

На каждом тренинге я, старательно перефразируя, на разные лады

повторяю одну идею и пытаюсь вложить в головушки мальчиков и девочек мысль о необходимости поиска своих личных изюминок.

Кому-то для того, чтобы такой поиск увенчался успехом, надо всерьез потрудиться. Это может заставить даже радикально изменить собственную систему ценностей. Например, всю жизнь кто-то огорчался по поводу своего писклявого голоса, а теперь ему предстоит узнать, что многими такой голос воспринимается как «детский» и вызывает искренние симпатии (была у меня на тренинге и такая девушка).

Кто-то имеет преимущества, но пока в зародышевом состоянии. Например, один участник моего тренинга в перерыве между репликами собеседника под каждую из них сразу же вспоминал общеизвестные фразы из мультиков и фильмов и здорово имитировал голоса тех, кем они были сказаны. Чем это может быть полезно? А тем, что такой человек владеет уникальным инструментом для создания позитивной атмосферы уже в первые мгновения контакта. И если по достоинству оценить силу этого своего маленького таланта и начать им пользоваться сознательно, то в чем-то ты уже опередишь остальных.

Наш интерес обычно вызывают люди, которые хоть чем-то отличаются от нас. А далее срабатывает «эффект проекции»: приятному собеседнику мы приписываем качества, которых у него может и не быть. Отражением этого обстоятельства являются пословицы: «Не по-хорошему мил, а по-милому хорош» и «Если все девчата хороши, то откуда берутся злые жены?»^[5].

Но если о таком спрашивают даже на тренингах продаж, то это значит, что далеко не все способны увидеть достоинства в собственных недостатках. Стало быть, кроме групповых мозговых штурмов по выработке свежей аргументации нам стоит делать или сольные, или групповые штурмы по поиску изюминок в самом себе.

А вот попробуйте составить список всех своих недостатков и слабостей! А потом подумайте-поколдуйте над ним как над совершенно особым ресурсом вашей силы! Трудно предугадать, какая из черточек нашего характера покажется странностью для нового знакомого. А вдруг не та? Вдруг это будет не что-то приятное, а что-то

отталкивающее?

К счастью, мы властны даже над собственными странностями. И пусть в этой власти есть тоже какая-то странность, но...

А вы никогда не думали о том, какую собственную слабость стоит сделать демонстративной, чтобы она подавляла все прочие и стала устойчивым элементом вашего портрета? Ведь лепка собственного имиджа — это не то, что следует отдавать на волю случая...

Так что вы выберете в качестве доминантной особенности? Акцент? Увлечение историей родного города и манерой часто употреблять старые названия улиц? Необычное приветствие? Подумайте...

В последнее время мне все чаще кажется, что тема отношений разных людей с интересностью может быть вполне диссертательной. Поясню.

Впервые я увидел, что вовсе не все люди стремятся быть интересными, на тренингах продаж. Потом начал обращать внимание на торговцев в будничной жизни, и наблюдения превратились в серьезное подозрение. Но теперь я почти уверен, что просто существуют люди, которым неинтересно быть интересными. Помните, как там было у Гребенщикова: «Я слышал, что где-то есть люди, которые спят по ночам...»

К огромному сожалению, в современном бизнесе концентрация людей, которые избегают интересности, в сравнении с общим фоном прочих ремесел существенно выше.

Может быть, именно этого больше всего недостает коммерческому миру нынешнего дня — желания быть интересным. Неинтересные люди неинтересно продают неинтересные товары...

Почему я горжусь моим человечеством

В истории человечества новые земли часто становились некими генетическими фильтрами.

Сначала манила к себе Святая Земля. Потом вольные люди уходили в Сечь. Через столетие за свободой потянулись в Сибирь, а иные, особо подвижные и свободолюбивые, пошли вослед за Колумбом. Оставшихся же не менее суровой фильтрации подвергал естественный отбор. Ведь женщины, как и дальние страны, тоже предпочитали более

подвижных и вольных.

Простейшая картинка современности: представьте, что вам на улице понравилась девушка. Но разве можно для завязки знакомства взять и брякнуть ей: «А что вы делаете сегодня вечером?» Нет, это просто банально. И она имеет полное право послать такого ловеласа очень-очень далеко. Тогда рождается:

— Девушка, а я знаю, что вы делаете сегодня вечером!..

Пусть она недовольно надует губки, но ведь все-таки спросит:

— Интересно. Ну и что это я делаю сегодняшним вечером?

Но это — уже разговор. А значит, появляются хоть какие-то шансы.

Так и среди тех, кто не подался за горизонт, тоже шел жестокий отбор: дамы выбирали тех, кто подвижнее мозгами и волен хотя бы в словах. Ну а те, кто такой отбор не прошел, семени не посеяли и потомства не дали.

Кстати, в обучении мы часто и очень продуктивно пользуемся жизненными аналогами спорных торговых ситуаций. И тогда все быстро становится на свои места. Еще один пример.

Менеджеры по продажам бывают и очень симпатичные. И вот именно такая продавала мне Нечто в тренинговой игре в куплю-продажу. Но я отказался:

— Не куплю.

— Но Оно у нас самое мощное!

— Не хочу.

— Мы первыми стали выпускать это Нечто!

— Меня это не волнует.

— У нас дешевле, чем где бы то ни было!

— Плевал я на деньги.

— Мы даже скидку дадим!

— Не соблазните.

— Но Оно у нас работает не только от сети, но и на батарейках!

— Неинтересно.

— При покупке получите бесплатный комплект расходных материалов.

— Не надо.

— А что же мне делать?

— Думать.

- То есть?..
- Ну представьте, что я хочу вас соблазнить. Не надо фыркать, я и не собираюсь...
- Почему?
- Ну, не хочу соблазнять. Хочу рассказать о причинах вашей неудачной продажи. Можно?
- Да...
- Вспомните все, что вы мне говорили. И попробуйте перевести на язык ситуации, в которой я пытаюсь вас охмурить.
- Как это?
- Ну, допустим, я предложил вместе провести вечер. Откажите мне!
- Не хочу! То есть не хочу отказывать, а вот уже отказала. Как вы попросили...
- Хорошо. Вы мне отказали, а я вам говорю: «Напрасно вы мне отказали, я очень мощный».
- Все вы мощные...
- Но я первым придумал вот так проводить вечера!
- Какое-то извращение!
- Но для вас это будет очень дешево!
- Ой, вот в этом меня экономией соблазнять не надо.
- Нам не придется бегать в гастроном, то есть подключаться к сети. У меня с собой! У меня с собой батарейки!
- Неинтересно.
- Но у меня для вас бесплатные расходники!
- Я поняла. Но как же мне тогда аргументировать продажу?
- А как мне охмурить вас?
- Ну, это сложно...
- Да, продажа не столь сложна, но тоже надо думать об уместности аргументов.

Потом мы вместе посмеялись: и я, и красавица, и вся тренинговая группа...

Да, кроме дам в направлении правильного отбора двигался и социум: интересные придумывали открытия, захватывали власть, легче находили работу, зарабатывали больше хлеба, масла и золота, давали лучшее образование детям, чаще умудрялись сохранить

здоровье. Правда, в отличие от принципиальных дам, наш предательский социум нередко работал и в обратную сторону — вольные и подвижные первыми уходили на войну, их чаще стреляли и вешали, да они и сжигали самих себя не раз в пламени здоровых и пагубных страстей...

В самом начале мы победили потому, что вовсе не всем сперматозоидам повезло так, как тем, которые выиграла свой первый off-road и смогли подарить нам жизнь. Ну а за тысячелетия в человеческом роду остались лишь наиболее яркие особи — только те, кто был способен вызывать интерес. Разумеется, досадные и регрессивные мутации встречаются, их особенно много и в нынешнем времени, но все они — лишь печальное исключение. Случайные флуктуации выравниваются здоровым трендом.

Мы — интересные потомки интересных пращуров. Мы умеем быть интересными, а сегодня нас заставляет быть такими еще и коммерция. Причина проста: у неинтересных покупают реже и меньше.

Получая одинаковые предложения от одинаковых продавцов, мы отдаем предпочтение и деньги более интересному.

Нам интересно шоу.

Совершенно неожиданно аукнулся мой недавний разговор со старым знакомым о миссиях бизнесов. Собеседник меня расспрашивал:

— Твои тренинги — для получения денег. Но есть же и какое-то твое внутреннее понимание смысла этой работы?

Тогда я ответил вот так:

— Когда людям интересно — они не устают. Вот я и делаю свою работу ради уменьшения общей суммы усталости во всех моих слушателях. Для этого и тренинги, и книги, и рассылки, и «Живой журнал» — чтобы людям было просто интересно продавать и чтобы они от этого меньше уставали...

И вот я по электронке получил от этого собеседника письмо: «Значит, в тренерской работе есть что-то и от шоу-бизнеса? От индустрии развлечений?» Ха! Наивный друг-тугодум... Ну конечно же есть!..

Интересным для нас становится тот, кто как минимум время от времени показывает нам хотя бы микрошоу.

Большинство проблем личных продаж кроется в создании, режиссуре и продюсировании собственных шоу... Хотя для некоторых главным рубежом станет просто само осознание того, что он работает в шоу-бизнесе.

Роль разговорной интриги

«Уметь говорить на одном языке с клиентом» — вместе с этой формулой теперь все вспоминают рекламу одного известного банка. Но сейчас — не вспоминайте. Этот банк лишь испортил хорошую идею (это мое сугубо личное мнение как его бывшего клиента).

Идея хорошая. За ней и актуальная для искалеченных билингвой сообществ способность выбрать национальный язык, и нечто значительно большее.

На одном из последних тренингов две девочки рассказывали мне о парне, который везде говорит одинаково. Я внимательно наблюдал за ними, а потому заметил, что все это они преподносили мне абсолютно не так, как за минуту перед этим общались друг с другом. То есть девушки качественно перенимали нужную роль. Их актерство было совершенным.

На самом деле за возможностями речевого и языкового маневра стоит именно способность к игре. И еще — к Игре.

Сейчас мы не будем обсуждать исключения и сложные случаи. Не будем оговаривать и обстоятельства, в которых переход на язык собеседника становится уже вредным. Сейчас именно об игре.

Вы согласитесь, что взрослый человек теряет то нечто неповторимое, чем обладают дети. Можно спорить, что это такое и как отражается на поведении. Но одна из наиболее существенных потерь взрослого человека — потеря возможности и способности к игре. А за этим торчат уже очень горькие последствия.

Когда человек работает или общается серьезно, его шансы стать для кого-то интересным жутко сжимаются, уменьшаются. За интересом стоят личные различия и игра. О различиях мы говорили уже не раз, потому сейчас лишь об игре.

Среди тех, кто нам интересен, генетические игроки, возможно, составляют большинство. Но именно у них больше шансов отличаться,

так как игра позволяет им быть разными.

Любопытнейшее открытие, имеющее непосредственное отношение к методам речевой практики продавца:

Ученые выяснили, почему людей раздражают чужие разговоры по мобильному телефону... Улавливая отрывки диалога, человек пытается угадать, что сказал неслышимый собеседник сейчас и что он скажет потом.

Какие выводы можно сделать с учетом того, что нам нужно не раздражение, а степень внимания?

Когда собеседник может прогнозировать наше говорение и заранее ожидать наших маневров — ему становится неинтересно. Он вполне может заняться и чем-то иным — подумать о чем-то более важном.

Когда время от времени прогнозы собеседника по ожидаемым от нас словам ломаются — он слушает гораздо внимательнее.

Вот и получается, что обычная работа говоруна — обеспечивать полемические неожиданности и тем самым добиваться внимания. Ну а если еще добавить интригу, то ему станет даже интересно...

Кстати, вполне возможно, вы слышали такое не раз: «Повторите ваше последнее предложение...» Я недавно имел повод и условия долго и тщательно наблюдать за этим явлением.

Просят о повторении именно так. И никогда не говорят: «Повторите то, с чего начали», или «Повторите предпоследнее предложение», или «Повторите вторую фразу с конца».

Опять-таки — какой можно сделать вывод? Наверное, до нас доходит смысл сказанного собеседником с некоторой задержкой. Кто-то запаздывает на слово, кто-то — на предложение, кто-то — на большой отрезок выступления. То есть за речью собеседника следует нечто вроде волны нашего понимания — с незначительным опозданием.

Мы слушаем и с небольшим отставанием улавливаем мысль... Повторю столь уместный образ: мы догоняем партнера волной нашего понимания.

Если собеседника резко что-то прервало или он сам рывком закончил говорить, то эта внезапность ломает волну нашего понимания — неожиданный бурун ерошит ее гребень, сбрасывает волнолом. Тогда наша обработка, переваривание услышанного

прерывается, и последние слова остаются не впитанными, не употребленными, просто проглоченными.

Однако есть способ гораздо реже слышать просьбы о повторении наших последних слов даже от самого невнимательного собеседника: нужно замолкать не резко, не быстро, не враз. То есть последние слова, последняя пара фраз должны быть простыми. Они должны предупреждать собеседника о том, что мы сказали уже почти все. Самое главное, чтобы эти слова медленного торможения не несли ту главную идею, ради которой мы и начали говорить.

Судя по результатам первых опытов, это маленькое открытие имеет большой смысл! Нам нужно говорить связно, но не слишком ровно. И не прерываться чересчур резко.

К нашему разговору об эффективных отличиях торговца и секретах его интересности. Мне попался замечательный пассаж из «Империи вампиров» В. Пелевина:

Glamour происходит от шотландского слова, обозначавшего колдовство. Оно произошло от grammar, а grammar, в свою очередь, восходит к слову grammatica. Им в средние века обозначали разные проявления учености, в том числе оккультные практики, которые ассоциировались с грамотностью.

Ну что ж, в этом смысле грамотные продавцы вполне гламурны и сегодня. Хотя я крепко сомневаюсь, что рвущиеся прикоснуться к современному миру гламура осознают высокую роль грамматики и в этом странном царстве...

IV. ОБ ОТЛИЧИЯХ, КОТОРЫЕ ВЫЗЫВАЮТ ИНТЕРЕС

Отличия обычно связаны с изменениями

Если вы имели некое отличие от рождения или с давних пор, то, скорее всего, уже давно научились играть на таком инструменте.

Если вы имели некое отличие от рождения или с давних пор, но осознали его лишь сейчас, то это уже — изменение.

Окружающие нас люди с так называемой изюминкой давным-давно привыкли считать, что нам о ней известно. Поэтому сознаваться в том, что мы лишь сегодня ее заметили, — не очень хорошо. Следовательно, сейчас мы поговорим о тех отличиях наших близких, которые появились недавно. Стало быть, это опять-таки изменения.

Близкие нам прощают, если мы не видим произошедших в них изменений. Просто они не очень довольны: «Неужели ты не заметил?» Поэтому мы привыкаем и как обычно произносим: «О, ты покрасилась!» или «О, ты побрился!»

И еще мы привыкаем изменения в близких отслеживать. Это даже становится системой. Нас пугают неожиданные перемены, но иногда пугает и их отсутствие, ибо мы часто рассчитываем на динамику, развитие.

Кто-то хорошо сказал: невеста рассчитывает на то, что он изменится, а жених рассчитывает на то, что она останется прежней, но ошибаются оба...

Есть такая игра в «да-нет». Вводная: женщина покупает новую пару обуви, приходит на работу и спустя какое-то время умирает. После серии вопросов игроки получают ответ: она работает ассистенткой иллюзиониста в трюке, во время которого ее протыкают ножами. У новой обуви был более высокий каблук. Фокусник не заметил этого, и один из его ножей проткнул ассистентку... То есть стоит замечать изменения!

Если мы рассчитываем увеличить продажи за счет наших отличий от конкурентов и делаем ставку на их создание, то нельзя не учитывать внутренних отличий человека — от самого себя, но вчерашнего.

Именно они и называются изменениями.

Когда люди не прощают того, что мы не замечаем произошедших в них перемен, это лучшее доказательство стремления человека быть иным. Кстати, перемены могут быть нашим главным отличием от тех, кто к ним не готов.

Люди не хотят быть одинаковыми.

На тренинге девушка фыркает: «Я так не сумею!» Разве это не стремление быть другой?

Молодой человек заявляет: «Такой прием работает не всегда!» Почему это тоже желание отличаться? Поясняю прямо на тренинге.

— Уважаемый Константин, я работаю тренером продаж уже полтора десятка лет. Как думаете, при изложении этой темы мне уже приходилось слышать комментариев «Такой прием работает не всегда!»?

Участник тренинга отвечает:

— Наверное...

— Мы сейчас разберемся с тем, когда и при каких условиях это не работает. Но я не стану вам ничего доказывать. Я и спорить не люблю. Ну не люблю, и все. Не люблю, как сливы и как железную дорогу. Да и незачем вам что-то мне доказывать. Я ничего вам не хочу продать. Я вам уже продал и уже даже потратил полученные от вас деньги — наконец-то купил двигатель для катера. Я понимаю, что это единственное украшение тренинга — достать тренера заковыристым вопросом или ошеломить опровержением. Вы хотите доказать, что какой-то из предложенных мною приемов в вашей практике работать не будет? Ну и не надо ему работать. И если вы его записали, то теперь просто возьмите и перечеркните. Или допишите оговорку: «Работает только в осенне-зимний период, в дождь, после шести часов вечера...» Родные мои, вы такие забавные люди!.. Поймите, ведь мне самому легче, чем вам, придумать такие обстоятельства, в которых или один из моих приемов не сработает, или можно будет отставить вообще все. Вы пришли к клиенту, он сидит в кресле, руки привязаны к подлокотникам, рот заклеен клейкой лентой, кабинет на две трети залит бетоном — зачем там использовать изученные нами приемы переговоров и продаж? Надо убегать, чтобы не привлекли свидетелем по этому делу... И я не боюсь проиграть вам спор — ни этот, ни любой

другой. Таких вещей я вообще боюсь меньше всего. А вот чего боюсь по-настоящему, так это того, что, по моим подозрениям, вы пытаетесь оспаривать не только тренера, но и клиента. Вы просто запрограммированы на конфронтацию. И из-за этого фронта, через эти баррикады вы еще мечтаете что-то продать? В жестких коммуникациях усиленно ищут отличия взглядов. Но ведь вы занимаетесь продажами? Так почему вы предпочитаете обвинения, атаки и споры доброму старому согласию и любовной договоренности? Я куплю с большей вероятностью не у бывшего микробиолога, а у геолога — потому что я сам бывший геолог. Зачем вы все норовите рассказать мне, что у вас иной жизненный опыт, иные моральные устои и музыкальные предпочтения? Вам остро не хватает гибкости, вот вы и глючите. Как Windows. Ну и какое мне дело до этих ваших глюков? У меня всегда есть альтернативный вариант: мне никогда не поздно просто отказаться сотрудничать. Вы по-прежнему хотите что-то доказать? Кстати, как думаете, насколько вы в этом оригинальны? Как повашему, сколько раз за 16 лет работы я все это уже слышал? Ну так считайте, что вы сей спор уже выиграли. Вам легче? Нет? А жаль. Мне было бы приятно, если бы вам полегчало... Ладно. Со мной можете спорить. Только не спорьте с клиентами. Я сказал: «НЕ СПОРЬТЕ!» Кстати, с руководством — тоже не спорьте! На этой нежной планете нельзя спорить с любимой женщиной, начальством и клиентом. Это нерентабельно. Зачем вы подняли руку? Хотите опровергнуть?

Для меня этот эпизод — воспитательный. Я ведь пришел ребят чему-то научить? Но сейчас обо всем этом я вспомнил для того, чтобы задать уважаемому читателю вопрос:

— Как думаете, ведь Константин придирался к моему приему лишь затем, чтобы повыпендриваться перед группой? Ведь он был уверен, что на подобные выпады у тренера давно заготовлены многократно проверенные слова... Но уверен он в этом был глубинно, внутренне.

Костя, как и каждый из нас, хочет отличаться. Может быть, даже втайне от самого себя. Все молча выслушали, но он придрататься к тренеру смог. Вывод?

А вывод прост. С нашей генетической нацеленностью быть иными нам будет очень легко научиться делать это правильно. Таланты Константина и всех остальных остроумных участников тренингов с

русла досужих развлечений надо просто взять и переключить на работу. И тогда вместо сарказма тренера мы будем получать хорошие отличия, позволяющие приумножать наши ежедневные продажи!

Но! Но работать ради изменений — слишком тяжело. И этого не хотят. Думаю, потому, что им не нужны деньги.

Один из наиболее стойких дефицитов на рынке труда — это дефицит жадных людей. Вы можете воспринять словосочетание «жадный человек» без негативных ассоциаций? Если нет, то тогда будем говорить не о «жадных людях», а о «тех, кому действительно остро нужны деньги»...

Когда-то я искал секретаря. По объявлению в газете на собеседование приходили девочки. Каждой из них я задавал и вот такой вопрос:

— На какую зарплату рассчитываете?

Кто-то отвечал хамовато, кто-то стеснялся. А одна девочка сказала:

— Что вы! Мне зарплата не нужна!

Я чуть не упал с табуретки:

— Как?!

— Муж хорошо зарабатывает. С этим у нас все нормально, мы вполне обеспечены.

— Так зачем же вам работа?

Ее ответа мужики не поймут. Ее ответ может быть понятен лишь женщинам: девочка пояснила, что ее замучила свекровь. Ей надо просто где-то пересидеть день, пока придет с работы любимый...

Она проработала у меня полтора года. Дважды в месяц я подавал ей конверт с зарплатой, но она ни разу не взяла. А работала хорошо, честно, старательно. Когда было нужно — оставалась по вечерам, даже брала работу на дом.

Потом они с мужем уехали в Торонто. Я знаю, что такого секретаря больше никогда не найду.

Да, на рынке труда очень мало людей, которым по-настоящему нужны деньги. Обычно им вполне достаточно одной тысячи долларов, а тысячИ им совсем не нужны... Появилось у меня в связи с этим вот такое предположение: где-то в недрах психологии сегодняшних торговцев стоят и успешно работают мощные предохранители, не позволяющие им выйти на уровень нормального профессионализма и

мешающие зарабатывать столько, сколько можно было бы заработать, если бы не...

Полагаю, ребята не случайно так цепляются за свое неумение успеть все отследить и обдумать. Им тяжела жизнь, в которой они все контролируют. Они ищут (и создают!) помехи, чтобы не слышать, не помнить и не успевать. Это способ уйти от ответственности и труда.

Годами я как тренер продаж наблюдаю за одними и теми же типичными проблемами и ошибками. Торговцы не видят и не слышат собеседника, не успевают подумать, не помнят разговор уже через две минуты после его окончания...

Мы учимся — видеть и слышать, успевать думать, развиваем нашу оперативную память. Это сложно, хлопотно, трудоемко, утомительно, но, кажется, есть и еще одна проблема на пути такой эволюции. У меня сложилось стойкое впечатление, что мои ученики всей этой учебе еще и сопротивляются.

Сейчас я имею в виду не то открытое сопротивление, которым они время от времени реагируют на мои высказывания на тренингах и мои записи в «Живом журнале». Да, они умеют объяснить, почему «рядовой продавец не должен» обладать всеми этими талантами, почему это «не предусмотрено штатным расписанием», и способны очень патетично произнести следующую фразу: «За такую зарплату я должен еще и слышать?!» Да, эти протесты рассеиваются как дым, когда начинаешь выяснять, является ли купля-продажа общением. Ведь если да, то собеседника не просто «стоит» и слышать, и пытаться понять, но ты это делать еще и обязан!

Но сейчас я пишу об ином сопротивлении. Не о поверхностном, а каком-то глубинном. Ведь где-то в той вселенской глубине внутреннего космоса прячется нечто, что противодействует освоению мастерства профессионального переговорщика.

Если ты слышишь нечто верное, то должен это учитывать — в работе, расчетах, переговорных вычислениях. Но шаблоны и стереотипы гораздо уютнее, комфортнее и спокойнее.

Если ты собеседника успеваешь понять, то надо на ходу менять домашние заготовки, а значит — снова думать. А это — труд трудный.

Овладение всеми этими переговорными навыками — как добровольное взваливание на собственные плечи дополнительного

массива работы. Да, она обязательно будет вознаграждена и оплачена, но...

Но мы живем в мире, который не хочет признаваться в том, что его главный грех — инфантильность.

Я с уважением встречаю пятидесятилетнего участника тренинга. И — с надеждой. С надеждой на то, что уж такой-то тертый и основательно помятый жизнью мужик, который дотянул уже почти и до моего возраста, сможет поделиться с группой собственной мудростью. Как там у Данте? «Земную жизнь пройдя до половины...» Сейчас я имею в виду не знания, а именно мудрость — мудрость восприятия, мудрость спокойной деловитости и просто житейскую мудрость.

Потом я с уже привычным сожалением наблюдаю и за его импульсивностью, и за неспособностью оглядываться на тот пресловутый здравый смысл, который в такие годы должен был бы быть и ближе, и гораздо понятнее.

В перерыве тренинга я выслушиваю другого героя:

— Да, зарплата маленькая, а у меня семья, трое детей, жена не работает. Но знаете, тут такой хороший коллектив, что о маленькой зарплате как-то забываешь. Тут весело, все тебя понимают...

Я не перебиваю, но никак не могу понять здорового отца семейства и уже очень взрослого мужика, который терпит нищенскую зарплату лишь потому, что на работе ему «весело и приятно».

В бизнес-образовании инфантильность как болезнь принимает еще более острые формы и вызывает еще большую жалость.

Родной ты мой дружище! Ты десять лет занят этим бизнесом, но до сих пор не нашел возможности понять, что твои собственные продавцы просто убивают твои продажи?! Ну неужели нельзя сделать паузу в модных образовательных вояжах, взять себя за шкуру, сесть и попытаться просто применить ту магию, которой тебя так долго учили?

Илья Муромец представлен в эпосе старым, даже матерым. Его называли «старцем седьмого возраста». Старость, седьмая степень возраста, по древним меркам охватывала период жизни между 40 и 55 годами. Пора оглянуться на собственный жизненный опыт, прекратив поиски готовых книжных рецептов.

Вы можете очень прилежно учиться. Можете читать умные книги — по ночам, в авто, стоя в пробках и даже в специально взятом отпуске. Вы можете посещать очень дорогие тренинги. Впитывать, впитывать, впитывать. Но путь эрудита не приводит к мудрости. Часто он не приводит даже к уму. Надо просто работать: оглядываться, анализировать, делать выводы, излагать. И давно уже пора ретранслировать полученные жизненные уроки.

Однажды участник тренинга после наших разговоров о возможности отличаться возмутился:

— А я не «как все»! Я вовсе не хочу отличаться!

Меня это так выбило из седла, что я попросил паузу на перекур. Он терпеливо ждал. После сигареты я вернулся с вопросом:

— Вы сказали, что вы — не как все. И, в отличие от остальных, не хотите от них отличаться, да? Я ничего не перепутал?

— Пока вы курили, я сам про это думал. Это ж надо было такое отмочить!.. Простите, но теперь тайм-аут возьму я. Мне успокоиться надо... В этом разговоре про отличия вы были правы...

А я вот и до сих пор успокоиться не могу...

Как все?! Что ты говоришь?.. Как все... Не двигать время, не жить в прошлом и будущем, не летать на ядрах, не охотиться на мамонтов?.. Да никогда! Что я — ненормальный?.. Если я стану таким, как все, ты же меня разлюбишь! (с) (Г. Горин устами Того самого Мюнхгаузена).

По-своему, а значит — отличаясь

Сейчас мы прикоснемся к теме, без которой разговор об отличиях людей (и тем более их коммерческих (коммуникативных) играх на этих отличиях) совершенно невозможен. Это тема личного стиля.

Я часто произношу на тренингах:

— Слишком многое зависит от исполнителя. Кому-то за «лишнее похабство» дадут по физиономии даже в компании выпивших одесских докеров, а кто-то травит ту же пошлятину в светском обществе, но дамы почему-то не обижаются и даже аплодируют. Почему? А просто одну и ту же пошлость в этих случаях исполняют разные люди... Никто не был в Москве в кабаке у покойного Трахтенберга?.. Там официантки на таком трехэтажном интересовались, чего изволит клиент, что некоторые и со стульев

падали. Но там так принято...

Для того чтобы нам аплодировали, мы должны вести себя естественно. Мы должны находиться в своей тарелке и — чтоб нам было сухо и комфортно. Замечательная Лейл Лаундес именно естественность описала в своих волшебных книгах как главное отличие поведения высокостатусных людей...

Так какое наше поведение будет естественным?

Отчасти и ради ответа на этот вопрос я обычно прошу на тренингах:

— Когда вы после занятий вернетесь домой, спросите у любимых: чем вы их когда-то очаровали? Скорее всего, на каких-то родственных качествах вы сможете успешно играть и в коммерческом общении — но сразу предупреждаю: перед таким вопросом любимому человеку стоит сказать какую-то гадость, чтобы получить не перебор, а действительно объективные характеристики! Чтобы он по инерции не пересолил...

Для завоевания любимых мы должны были отличаться от прочих, от всех иных. И если мы успешно такие особенности в себе нашли, то, скорее всего, наиболее сильны именно в этом. Разумеется, есть смысл учитывать, что в театре любви могут (в среднем!) быть более популярны и более приятны не те достоинства, которые нужны (в среднем!) в коммерческой войне, но и там, и там — люди. И там, и там — необходимость выгодно отличаться. Ведь влюбленный, постоялец СИЗО, созревающий офицер или сложившийся бизнесмен везде могут выглядеть выигрышно благодаря, например, улыбке или терпению, чуткости, уместной непредсказуемости или юмору.

Правда, в семейной жизни мы сталкиваемся с совершенно особой судьбой отличий — они стареют. В браке они приобретают такое свойство металла, как старение. Это надо пояснить немножко подробнее.

В завоевании спутника жизни большую роль играет не возможность выделиться в какой-то одной ситуации, не одномоментное отличие, а некая общая нацеленность на поиск качеств, удобных и приятных партнеру. И вовсе не редка такая судьба пары, когда один член команды или обе половинки утрачивают стимулы поиска отличий — за барьером Мендельсона завоевание часто прекращается уже навсегда.

Любовь — это встреча двух судеб на перекрестке собственных путей. Но дальше за светофором каждый может либо продолжить свой путь, либо они пойдут вместе — и не по тем траекториям, которые так здорово пересеклись, а по новой общей дороге...

Если в исследовании и понимании самого себя можно попросить о помощи любимых, то для открытия существующих коммуникативных особенностей собственной фирмы и работающего на вас торгового персонала очень полезно заказать тренинг продаж.

Однажды заказчик тренинга попросил меня дать отзыв о группе. Ответ он слушал очень внимательно. Я тогда сказал ему следующее:

— В общем-то они вовсе и не продавцы, они продаж не делают. Они их просто сопровождают. Да, можно радоваться тому, что продажи как-то происходят сами по себе и что парни их не убивают. Помните анекдот про Чапая: «Глаза добрые-добрые, а ведь мог и шашкой рубануть!..» Да, шашкой они клиентов в капусту не рубят, но что делается ради продаж? Ну, принесли буклеты и прайсы. Но это мог сделать и курьер. Да, произнесли выученное приветствие, сослались на фирму: «Я представляю компанию “Кандыба-Инвест”». Но и курьер мог включить для клиента записанную на видео презентацию. Сделали вид, что отвечают на вопросы и претензии. Вы ведь согласны, что это было не профессиональное переговорное фехтование, а смешной и слабый детский лепет? Пообещали клиенту стандартную скидку, но при такой работе эту информацию вполне могли содержать и записанная мультимедийная презентация, и сам прайс. Что было в соло каждого из них из работы продавца? Даже аргументы приводились не те, которые может позволить себе торговец. Они использовали не доводы торгового человека, а аргументы владельца («Мы на рынке семь лет» и «В названии фирмы постарались отразить народную глубину»), финансиста («Можем предоставить кредит и рассрочку»), специалиста по логистике («Гарантируем своевременную доставку и трезвых грузчиков»), бухгалтера («Мы всегда по-особому щепетильны с точностью документов»), инженера сервисной службы («Как только сломается — наши мастера сразу к вам приедут и все отремонтируют»)... А вот аргументов продавца там просто не было. Значит, они продажу не делают, а лишь сопровождают. Они просто присутствуют при ней.

Клиент, заказчик тренинга, нервно прикурил от первой сигареты вторую и только после этого сказал:

— Это следует отразить и в штатном расписании. Там должны быть продавцы и стюарды. И стюардессы... Теперь я знаю, как их отличить. И можно сказать, что за такое открытие я заплатил очень недорого!..

Да, стоимость тренинга — не столь высокая цена за полученные знания об истинном положении вещей в своих фирменных продажах...

Поговорим про гамбургский счет?

Цирковая борьба когда-то стала настолько нечестным делом, что спортсмены и знатоки запутались в сравнениях и исчислении истинной силы борцов. Реалии коверного шоу были таковы, что на арене решались судьбы сборов и ставок, соревновались азарт и расчет, но вовсе не шли честные состязания. В поединке соревнующиеся могли лечь под противника как по распоряжению хозяина, так и под давлением собственных финансовых интересов, движимые заключенными перед схваткой личными пари.

Интересно вообразить, как происходили такие договоренности. Представляете себе этих упитанных и заносчивых ребят, выясняющих, кто, на какой минуте, на каких условиях и за какую цену коснется пыльного ковра арены своими потными и мускулистыми лопатками?

Интересно пишет об этом выражении — «гамбургский счет» — сайт «Культура письменной речи»:

«Гамбургский счет» — это название вышедшего в 1928 году сборника литературно-критических статей Виктора Шкловского. В краткой программной статье, которой открывается сборник, сам автор так объясняет смысл названия книги: «Гамбургский счет — чрезвычайно важное понятие. Все борцы, когда борются, жулят и ложатся на лопатки по приказанию антрепренера. Раз в году в гамбургском трактире собираются борцы. Они борются при закрытых дверях и завешенных окнах. Долго, некрасиво и тяжело. Здесь устанавливаются истинные классы борцов — чтобы не исхалтуриться».

Как сообщает А. П. Чудаков, комментатор современного издания книги, реальной основой этого сюжета стал для Шкловского устный рассказ циркового борца Ивана Поддубного.

Однако гораздо более вероятно, что авторство выражения «гамбургский счет» принадлежит самому Шкловскому. Немедленно ставшее крылатой фразой, особенно модной в литературной среде, выражение «гамбургский счет» служит эквивалентом беспристрастной оценки чего-либо без скидок и уступок, с предельной требовательностью.

Сам Шкловский писал так:

По гамбургскому счету — Серафимовича и Вересаева нет.

Они не доезжают до города.

В Гамбурге — Булгаков у ковра.

Бабель — легковес.

Горький — сомнителен (часто не в форме).

Хлебников был чемпион.

Гамбургский счет необходим в литературе.

В литературе гамбургский счет необходим. Но мы-то с вами занимаемся продажами? И к чему бы я обо всем этом, столь далеком, спортивном и странном? А вот к чему.

В суммарной прибыли обычно непонятна роль и вклад каждого из подразделений компании.

Есть бизнесы, которые держатся только на уникальном производстве. Есть бизнесы, живущие за счет особых личных связей собственника. Есть бизнесы, чей успех обеспечен блестящей командой маркетологов или креативом рекламистов. А есть бизнесы, где все выживают исключительно благодаря команде продаж.

То есть может быть так, что

По гамбургскому счету — продаж нет.

Они не доезжают до города.

В Гамбурге — производство у ковра.

Маркетологи — легковесы.

Рекламист — сомнителен (часто не в форме).

Предыдущий руководитель продаж был чемпион...

Я не рискну утверждать, что расклад и удельный вес каждого подразделения можно установить однозначно. Но оценить вклад торговых команд совершенно точно можно на тренинге продаж. По крайней мере, во время миновавшего кризиса я встречал слишком много заказчиков, которые пережили все проблемы благодаря чему угодно, но только не мастерству продаж.

Однажды маркетологи заказали (и я об этом уже писал) у меня в складчину тренинг продаж для своего торгового отдела. С какой целью? Они хотели показать директору истинную цену торговой команды. Должен сказать, директор был в шоке, обнаружив, что его

продажники просто убивают сильную и вполне профессиональную работу маркетологов. Ну не везде ведь в продажах трудятся фирменные кормильцы...

А как обстоят дела у вас? Или вы этого пока не знаете?

Есть еще одна причина, по которой стоит искать зоны своей силы. Я слышал, что когда-то Пеле побывал на тренировке советской футбольной сборной. И потом объяснил свои печальные открытия как-то вот так:

— Я теперь понимаю, почему советские играют так плохо. Если у какого-то их игрока не получается удар головой, то он четыре часа вечерней тренировки будет стучать головой по мячу. Какая глупость! Зачем пытаться догнать остальных в том, в чем ты слаб? Мы так никогда не делаем. Но если у меня хорошо получается подкат, то именно его отработке и полировке я посвящу большую часть тренировочного времени. Уж если что-то и развивать, то лишь те качества, в которых ты точно сильнее других!

Попробуйте перевести это с языка кожаного мяча на язык переговоров и продаж. Так что стоит развивать именно вам? Дикцию? Улыбку? Жестикулярную пластику? Или повышать изощренность аргументации?

Найдите свой стиль. И развивайте те качества, по которым вы уже опережаете остальных. Вы знаете эти качества?

Попытки продавцов прямолинейно доказать клиенту, что товар хорош, относятся к числу способов убийства продажи. Как ее можно убить?

Да просто «взять быка за рога» и оттолкнуть клиента напором. Достаточно заранее знать, «что ему нужно», и можно испортить все шаблонным, трафаретным подходом... Хороший способ убить продажу — рассказать «побольше» и крутить свою вечную «пластинку презентации». Надежно отшивает клиента и попытка продавца «быть как все» и выглядеть «настоящим продавцом». Но нас еще ждет разговор об этих традиционных бедах.

Отличия нам дарит стремление быть самими собой.

Раздумия на тему иных продаж, изыскание успешных различий наших бизнесов подтолкнули к простой, но настолько неожиданной мысли, что, предчувствую, я к этому буду возвращаться еще не раз.

В принципе, мы все настолько красиво разные и так прекрасно непохожи, что эффективные отличия может гарантировать одна элементарная вещь — наше стремление быть самими собой.

Вот и все. Так просто! На этом можно было бы и закончить, но появилось какое-то бередящее предчувствие того пути, на котором я буду искать развитие этой идеи.

Каждый из нас рано или поздно осознает свое предназначение. По-разному. Но вы ведь знаете, что такое прецессия?

Какая цель у пчел, которые стремятся к цветам? Собрать нектар, чтобы получить мед.

Американский мыслитель, изобретатель и дизайнер XX века Фуллер в монографии *Critical Path* использовал этот термин как иллюстрацию жизненных процессов. Так он описал побочный эффект, который неожиданно становится главным результатом. В случае с пчелами побочный эффект — это опыление цветов, а в конечном итоге — поддержание жизни на Земле. И вполне возможно, что он и является истинным смыслом их существования, их истинной целью.

Что же произойдет, если то, к чему вы стремитесь, и есть цель вашей жизни? Вот вы достигли ее, что случится? Вы тогда остановитесь?

Но как только вы остановитесь, не будет прецессии, не будет побочных эффектов. А между тем они и есть смысл и цель жизни.

Сегодня мы говорим о том, как использовать наши отличия для преумножения продаж. В суете будней кому-то из нас некогда подумать о побочных эффектах, перпендикулярных таким устремлениям. Но даже в этом мы — разные. Мы-то с вами ведь задумались о перпендикулярности наших отличий...

Так, может, именно в том, чтобы пройти свой и именно свой путь, и есть смысл мироздания?

Да, что-то помогает нам оставаться собой. А что-то заставляет быть похожими и пытается причесать всех под одну гребенку. Так вот, в том, насколько четко мы для себя определим эти два «что-то», и прячется ключик к сундуку, в котором пока хоронятся наши наиболее продуктивные отличия!

Когда-то в своих «Семнадцать советов» Стивен Кинг написал:

Урок 15. Работайте не ради денег

Дорогой, вы работаете за деньги? Ответ «нет». Ни сейчас, и никогда не работал... Я никогда не написал ни одного слова на бумаге с мыслью о тех деньгах, которые получу за это.

Деньги — плохая мотивация. Они заставляют вас игнорировать голос сердца, и вы можете прожить чужую жизнь вместо своей.

А вот, кстати, что он советовал вам — сочинителю в книге «О писательстве» (ведь здесь «вы» в каждой строке!):

Неважно, что скажут люди, просто делайте то, что вы хотите делать. Найдите свое писательское пространство. Будьте уникальны. У вас есть собственные мысли, интересы и проблемы.

Меня особенно зацепило именно вот это: «...вы можете прожить чужую жизнь вместо своей»...

Обсуждаемую нами тему когда-то затронул и Владимир Леви в книге «Искусство быть собой»:

1. Нельзя изменить себя в желаемую сторону, не изучая себя постоянно.
2. Нельзя изучить себя, не пытаясь себя изменить.
3. Нельзя изучить себя, не изучая одновременно и с равной заинтересованностью других людей (хотя бы еще одного человека; но чем больше, тем лучше).

А в связке с этим оцените вот это высказывание Роберта Де Ниро:

Кто не рискует, тот не узнает своего призвания.

Калибр отличий и изменений бывает совершенно разным. Иногда случается так, что вот с этим клиентом завтра надо быть иным. Или просто не повторять допущенной вчера ошибки.

Кстати, от калибра отличий отчасти зависит и глубина человека...

Я встречал интересные фирмы с веселым корпоративным духом. В них общение с клиентами принимало характер шаловливого кокетства, состязания остроумия, добрых подковырок; там главный тон задавали балагуры и шутники.

Но...

Но чаще всего я умудрялся поймать и чей-то осуждающий отклик: «Да разве с этими клоунами можно работать?..» Причины такого осуждения могут быть очень широкого спектра. И вывод предельно прост:

Избирая в качестве фирменного отличия ту или иную деловую особенность, мы должны уметь работать и в нейтральной, и в общепринятой стилистике.

Может быть, для реализации запасного варианта («как все») в компании, кроме «юмористов», должна быть и «пара нормальных»?..

Чего часто недостает оригиналам? Умения быть и собой тоже.

Да и наша с вами задача — не разучиться быть «нормальными»... Помните песню Высоцкого про иноходца?

*Я пришел, а он в хвосте плетется
По камням, по лужам, по росе...
Я впервые не был иноходцем —
Я стремился выиграть, как все!
Я впервые не был иноходцем —
Я стремился выиграть, как все!*

Ради того, чтобы стать первым, вы согласны на время вернуться из иного мира ко всем остальным?

В сети нашумел пост женщины, которая много лет работала в хосписе. В ее обязанности входило облегчить состояние умирающих пациентов. Поэтому она буквально проводила с ними последние дни и часы.

Из своих наблюдений она составила своеобразный рейтинг основных сожалений людей, подошедших к самому краю жизни. Доминировало следующее:

— Я сожалею, что у меня не хватило смелости жить жизнью, правильной именно для меня, а не жизнью, которую ожидали от меня другие.

Когда человек осознает, что его жизнь уже почти закончена, он

оглядывается назад и может легко увидеть, какие его мечты так и остались нереализованными. Большинство людей едва ли пытались исполнить хотя бы половину своих мечтаний и должны были умереть, зная, что это всего лишь следствие выбора, который они сделали.

Помните, как в мудром еврейском анекдоте Абрам в раю стал завидовать домам и благосостоянию соседей. Но Господь его укорил: «Имей совесть! Ведь ты о таком даже не мечтал!»

Давайте будем мечтать! Давайте будем смелыми и начнем жить своей жизнью!

Когда-то группе старших школьников я «рассказывал о продажах». Обсуждали и то, как умудриться быть интересным для клиента. Я несколько раз и разными словами повторил тезис о том, что нужно оставить в себе какую-то тайну и не быть окончательно предсказуемым. Один из мальчиков в итоге резюмировал:

— В общем, надо без нудизма.

В ракурсе нашей темы интересности его вывод преломился для меня эхом слов «нудно» и «занудный». Поэтому я вслух согласился:

— Да, занудство не украшает и коммерсантов.

Но смысл замечания школьника оказался иным, и он меня поправил:

— Я не о том. Я про нудизм общения. То есть тут стоит какую-то одежду на себе оставлять. Ну, ради сохранения той самой тайны...

Ну как было не согласиться с этой свежей мудростью десятиклассника?

Свое желание быть самим собой время от времени приходится защищать.

Мы вынуждены так поступать потому, что периодически кто-то пытается на нас слишком жестко влиять. Это могут быть как традиционные социальные институты, которые непрерываемо навязывают устоявшиеся или какие-то совсем новые каноны, удобные для «законодателей поведенческих норм», — от поведения в социуме до системы мышления, — так и вполне конкретные люди.

Защищаться приходится и ради сохранения самостоятельности решений. Попасть в чуждую среду означает начало приспособления к уставу чужого монастыря. И тогда чужие мысли начинают пачкать наши мозги (тут на копирайт неприятного мне автора я даже сослаться

не стану).

Неслучайно нас еще Библия наставляла: «Блажен муж, который не ходит на совет нечестивых...» Мы можем пытаться не внимать, не слушать, забираемся в «башню из слоновой кости» или в свою раковину, но многократно повторяемая ересь постепенно проникает под нашу черепную крышку и в подкорку нашего мозга.

Еще одна причина «научиться отказывать» — колоссальные потери времени вследствие несогласия со средой. На споры, попытки разобраться, старания что-то наладить, восстановление уже отжитых отношений мы тратим чересчур большую часть своей жизни.

Наверное, всем приходилось тяжело переживать прощание с несложившейся любовью. Это вызывает мучения. В юности жизнь свела меня с грубой, но очень действенной рекомендацией относительно того, как забыть вчерашнюю любимую. При мне один человек посоветовал другому: «А ты просто представь, как она какает...» Я потом убедился: соискателю совета и рецептуры забывания это помогло очень быстро.

Тот, кто знает жизнь «живых журналов», согласится, что когда начинаешь кого-то укорять, усовещать, пытаешься виртуального знакомого как-то изменить, становится только хуже. Но в ЖЖ есть хороший механизм защиты нашего рiвасу — возможность «забанить» нежелательного контактора. Поясню, ибо аналогичного механизма очень недостает в реале, в нашей будничной жизни, и есть смысл искать для него аналоги и заменители.

Вот кто-то написал в комментариях к твоей очередной записи что-то плохое — хамское, бестактное, нечто совершенно «левое» и неуместное или просто какую-то глупость. Автору такой записи последующие комментарии можно запретить, это и есть «бан».

Чтобы не допустить ошибки в своем скороспелом решении, заходишь и просматриваешь его собственный «Живой журнал». И видишь там проявление именно этого, столь неприятного тебе характера — склочность, матерные монологи, агрессия, животный примитивизм или иные спутники очень непривлекательного образа жизни. И тогда банишь его. Больше этот неприятный тебе человек никогда в твоём журнале не нагадит и никаких мерзостей не напишет.

Но ведь так «банить» есть смысл и в рабочих контактах, в круге

наших личных продаж, в обычной повседневной жизни... Вы это умеете?

Палитра персонального влияния

На тренингах по персонализации продаж мы учимся отказываться от создания абстрактных психологических портретов, приобретая вместо этого навыки находить и собирать фактуру, и, как последний аккорд, разрабатываем соответствующие стратегии влияния на интересующую нас персону.

Когда мы разоблачаем в игроках недостаток наблюдательности, я всегда задаюсь вопросами, почему во время игры мой оппонент не учел каких-то очень важных фактов, почему не отреагировал на продемонстрированные побочные интересы и почему не скорректировал свою переговорную работу? Чем он вообще занимался?

Обычные пояснения:

— Я этого не услышал. Я этого не запомнил.

То есть мы очень легко жалуемся на способность слышать и на собственную память. Но ведь они тут не виноваты совсем! Виновато то, на что вслух посетовать очень трудно, — недостаток ума. Точнее — скорости ума. Я никогда не слышал, чтобы именно этим кто-то объяснял свои переговорные ошибки. Но сейчас-то нам к чему сей излишний камуфляж и какие-то эвфемизмы?

Если не расслышал, то ведь можно было переспросить. Если не запомнил — можно было записать. Но если «не додумался» — то кто тогда я?

Когда я не успеваю «раскладывать по папочкам» в голове ту фактуру, которая волнами набегаёт от оппонента, и строить на ней свои следующие шаги, я использую очень ловкий трюк: делаю вид, что потерял сознание, и, упав на паркет, получаю несколько минут на анализ и синтез, пока собеседник вызывает скорую помощь. Но если он равнодушная сволочь и не хочет набирать «03», то я могу полежать на полу в свое удовольствие, все тщательно обдумать, а потом встать и порвать оппонента, как Тузик тряпку, вместе со всей его аргументацией!..

Но для таких побед в голове что-то должно щелкнуть, и я должен осознать: если на шахматной доске меньше половины фигур, то я уже проиграл. Нельзя побеждать вслепую.

Не надо хитрить с самим собой. Во время продаж и переговоров тоже нужно думать — и этот тезис не опровергнет никто. У вас отличный слух и вполне нормальная память. Но — думайте! А вот чтобы отыскать время и возможности для переговорного думания, мы и изучаем «переговорные тормоза».

Так что же получается?

Если бы мы во время переговоров могли взять паузу да еще прибегнуть к совету коллег-наблюдателей, то сыграли бы умнее, эффективнее, сильнее.

Вот представьте: во время переговоров вы большим пальцем левой руки нажимаете желтую кнопку со знаком «Пауза». И после этого уже можете спокойно подумать. Даже позвонить другу или попросить помощь зала. Ведь тогда решения станут не скороспелыми, импульсивными, шаблонными, стереотипными, а продуманными!.. И вы не сделаете в них никаких ошибок.

Французы часто оперируют таким понятием, как «лестничный ум». Под этой идиоматической формулой они подразумевают те мысли и аргументы, которые приходят к нам в голову лишь тогда, когда нас уже спустили по ступенькам вниз, хотя нам следовало бы произнести их там, наверху, во время полемического поединка с противником.

Русские о самих себе говорят: «Русский человек задним умом крепок». Не знаю, где расположен сей «задний ум», но сквозь эти слова вполне отчетливо проступает иная попутная идея: «хорошая мысль приходит опосля»...

Я очень долго пытался понять, что же перегружает «процессор» продавцов и мешает им внимательно вести разговор, замечать все мелочи, что отвлекает и не позволяет разговор запомнить. Для этого после тренинговых игр я занудливо расспрашивал игроков и по их ответам пытался выяснить, чем же они занимались во время деловой беседы. Они не были готовы поделиться ходом своих мыслей, почти не помнили игру и слова оппонента. Но каждый пытался составить психологический портрет собеседника — пусть абстрактно, бессвязно, но упрямо и целенаправленно, даже когда я просил этого не делать.

В итоге мои исследования показали, что начинающие переговорщики во время деловой беседы перегружены подсознательным построением психологических портретов собеседников — именно это оказалось главной помехой, отвлекающей их от основной цели разговора. По сути, это были попытки сформировать и сформулировать впечатление, которое потом превращается в психологический портрет. Или выдается за такой портрет. По каким-то никому не известным законам складывается сумбурное мнение, называемое впоследствии ради наукообразия «психологическим портретом оппонента». Я изложил сделанное открытие тут очень сжато, но на самом деле оно крайне важно.

Внимание! Я не против выстраивания психологических портретов! Однако исключительно на основе каких-то фактов. То есть сначала мы должны уловить и упорядочить фактуру, а уже потом составлять психологический портрет, который всегда является трактовкой фактуры, и даже уже не столько трактовкой, сколько оценкой (что еще более опасно).

Значит, если мы научимся думать не элементами будущего психологического портрета, а фактами, это позволит нам выиграть то время, которое мы раньше сжигали на абстрактные умопостроения. Что ж, пожалуй, это одна из возможностей. Хотя правильнее было бы учиться думать даже не фактами. Ведь мы не шпионы и не разведчики, и работаем не ради сбора фактуры, а ради того, чтобы найти пути влияния на конкретного человека. Так почему бы не учиться прямо этому? Ведь это тоже реально.

Часто проблемой тренинга становится не вполне здоровая оперативная память участников. Уже через пять минут после игры они ничего не могут рассказать о контакторе. Как же ты будешь оказывать на него влияние?

Почему оценка собеседника еще более опасна, чем попытка трактовки его качеств?

Я говорю очень быстро (это нечто мое национальное), поэтому на тренингах обычно спрашиваю:

— Если бы в аудитории сидел кто-то из неторопливой нации, как думаете, он попросил бы меня: «Пожалуйста, говорите помедленнее...»?

— Да, — отвечает группа.

А вот для галичан, итальянцев или грузин мой темп говорения даже при незнании языка был бы нормальным...

— А кем непьющему человеку кажутся окружающие?

— Алкоголиками!

Беда нашей склонности к оценкам в том, что их мы делаем с оглядкой на наши личные, внутренние эталоны и реперы. Спрашиваю учеников после игры:

— Был ли клиент веселым человеком?

— Да!

— Почему? Да, вы хохотали, но ведь он пошутил всего раз. Может быть так, что он для бесед с поставщиками выучил на всю жизнь всего одну шутку?

— Да...

— А еще вы сказали, что он был опытным, «тертым», общительным, язвительным, но сдержанным. Это не факты! Это ваши оценки собеседника. Получается, что на самом деле вы о нем абсолютно ничего не знаете! Вообще опытный переговорщик ведет себя так, чтобы оставлять о себе не знания, а исключительно впечатления.

Последнюю фразу можете выписать и потом на досуге обдумать, но если мы ошибочно оценили собеседника, то наши планы влияния на партнера пойдут по пути «Барбароссы»...

Но ведь именно все это и составляет нашу работу — так воздействовать на клиента, чтобы он... ну, дальше вы знаете...

Последний аккорд «влиятельной» работы заключается в том, чтобы взять досье на клиента и на его основе создать соответствующие стратегии влияния.

Но... Но кое-что зависит и от нас, нашей личности, наших личных черточек, вкусов, талантов и стиля.

И поэтому есть смысл однажды поработать с досье и в обратную сторону, то есть сделать следующее:

1. Взять стандартное досье и заполнить его на самого себя.
2. На основе каждого пункта досье поискать собственные козыри: какие возможности для коммуникативной игры нам

обеспечивают наши фамилия, возраст, национальность, конфессиональность, здоровье, ум, опыт и т. д.

Благодаря такому упражнению мы получим собственную лоцию и даже собственную технологическую карту, которые действительно станут поистине драгоценными при разработке планов по развитию личной системы отношений.

Мирослав Бакулин писал: «Греки называли лицо словом “просопон” — буквально “проглядывающее”; истинный, внутренний человек лишь проглядывает в лучшие свои моменты бытия, когда лицо — это поле боя между ликом и личиной — вдруг озаряется тишиной и покоем». Так почему взрывному росту наших продаж не может помочь наш просопон?

Фоновые возможности менеджмента

К счастью, не слишком часто, но иногда на тренингах кроме тренингов (sic! — «на тренингах кроме тренингов!») мне приходится проводить воспитательные беседы с теми ребятами из числа торгового персонала, которых больше никто и ничто замотивировать на нормальную работу не может. Обычно я зарабатываю свой хлеб и масло совсем не этим. Потому с легкостью поделюсь маленьким секретом, который годится для мотивации ребят, хотя бы немного «отличающихся умом и сообразительностью». Как та самая птица говорун...

Я усталыми интонациями в душеспасительной беседе развиваю следующую мысль: сегодня состояние рынка труда ужасно, а качество торгового персонала совершенно неописуемо. Дела настолько плохи, что удивительными и запоминающимися становятся встречи со всеми ребяташками, способными хотя бы на что-нибудь. Я очень не люблю мат и потому мне невероятно трудно коротко описать весь ужас и трагизм нынешней кадровой ситуации.

К чему я клоню? А вот к чему.

На всем этом жутком фоне можно с невероятной легкостью стать непревзойденными!.. Столь же прекрасный шанс для человека, способного хотя бы на что-нибудь, сегодня выпадает разве что в отечественном футболе...

Мальчишки не хотят работать на себя. Они не видят путей

вырваться из тяготины будней и выскочить из-под колеса обыденности. Помогите им обнаружить потрясающие перспективы «игры на фоне»!

Только с помощью этого ярчайшего живописания мне удалось разбудить амбиции, кураж и гонор очень во многих «весьма посредственных продавцах»!.. От современного печального коммерческого фона мы с вами отличиться сможем!

Маркетинг отличий уже пришел!

Посмотрим, что происходит с отличительной борьбой в виртуальном мире.

Потребители веб-контента — вполне исчислимое сообщество. Абсолютно реально точно посчитать, какое они способны освоить количество гамбургеров и какой литраж кока-колы поглотить. Эти объемы можно увеличить на тридцать процентов, но нарастить их втрое не позволит простая физиология.

Но нам с вами интересно иное. Есть также вполне определенное количество кликов и число просмотров веб-страниц, которые способно совершить живущее поколение интернет-пользователей. Эти объемы тоже можно увеличить процентов на тридцать, но заставить переедать сложно и здесь.

Можно весь гастрономический выбор землян сузить буквально до двух позиций: колы и гамбургеров. Тоталитарные режимы способны на многое... Аналогичным образом можно поступить и с веб-выбором, оставив в сети всего восемь сайтов. Не буду предрекать панпланетарное восстание, но уверен, что при таком сценарии употребление колы, гамбургеров и веб-контента превратится просто в работу. А вот заставить человечество больше работать не удавалось еще никогда и никому.

Сегодняшние возможности роста продаж колы и гамбургеров сводятся вовсе не к стимулированию числа их фанов. Рост продаж напрямую связан с увяданием остальной части меню человечества.

То же самое и с интернет-промоушен. Обычная современная раскрутка обеспечит очень скромный рост популярности ресурса. Чтобы радикально ее повысить, нужно отвлечь пользователей от

посещения иных сайтов.

Если мы ведем философский блог, то должны игнорировать социальные сети, причем не потому, что не ценим радости общения, а просто у нас нет иной возможности высвободить время и силы юзеров для посещения нашего ресурса.

А если мы заботимся о сайте про вышивку крестиком, то нам придется воевать и с посещаемостью политических ресурсов, и с трафиком сайтов про подводную охоту, и с завлекающими выходками филателистических блогов.

В большом мире завоевание новых рынков давно закончено. Нынче на нашем дворе — эпоха их передела. В такие времена должны работать иная реклама и совершенно иной маркетинг.

Я уже писал:

«Отличия обеспечивают продажу. Чтобы у тебя что-то купили, ты должен хоть чем-нибудь выделяться. В принципе, есть особый бизнес, создающий и продающий отличия. Я имею в виду рекламу. Ту самую, которая в последнее время что-то слишком часто забывает, что ее главный герой — не достоинства, а именно отличия»...

Уловили нотку? Реклама должна продвигать не продукт и даже не его достоинства, а его отличия.

И совершенно незаметно вместо классического маркетинга к нам подкрался маркетинг отличий.

Если в сети в строку поиска ввести словосочетание «маркетинг отличий», система выдаст слишком мало ссылок, а это значит, что я последние 16 лет вполне правильно и успешно скрывал истинный смысл своих тренингов. Именно в этой заботе о камуфляже истинного смысла собственных программ — успех моего личного маркетинга отличий.

На тренингах продаж мы всегда учились продавать именно отличия. Посвященный этому тренинг СУП («Система улучшения продаж», или СУПчик Деревецкого) в ближайшее время не появится в открытом перечне моих программ. Но я и далее буду успешно отличаться и легко побеждать конкурентов, обучая еще и азам маркетинга отличий.

А вы до сих пор твердо опираетесь на классический маркетинг или уже побеждаете, используя маркетинг отличий? Период завоевания новых рынков давно закончен. Нынче на дворе эпоха их передела и

время маркетинга отличий...

Мы жаловались на нынешний мир, в котором приходится продавать то же самое, что и конкуренты, да и еще точно по такой же цене. Увы, современному торговцу, ведущему личные продажи, приходится заботиться о своих отличиях, усиленно их искать, создавать и выдумывать.

Но есть еще одна интересная причина, из-за которой весь этот сыр-бор. О ней никто никогда не задумывался и ее даже никто и никогда не оглашал. Дело в том, что в мире одинаковых продуктов, продаваемых по одной и той же цене, отличия становятся важными еще и для клиента. На потребительском рынке в них появилась необходимость.

Повторю:

— Отличия нужны не только нам, но и клиенту!

Мы очень разные люди, но кто-то вполне может время от времени с гордостью объявлять о том, что приобрел нечто особое. Мы отличны даже настолько, что среди нас обнаруживаются те, кто в ответ на заявление «Я купил Нечто» вполне может спросить: «Где?» и даже: «А у кого?»

Хотел написать: «Нет, возможность купить в более престижном месте пока еще не продается...» — но сразу поймал себя на ошибке, ибо такая возможность продается уже очень давно. Ее цена равна тому ценовому приросту, которым живут знатные фешенебельные магазины. Этим же наваром живут и столицы.

Более того, в ходу и фальсификат такого понятия, как «приобретение в более престижном месте». По крайней мере, читатель вполне мог слышать о том, как подделывают этикетки.

Потребность в особенности своей покупки и собственном выборе конкретного торговца может иметь совершенно разные калибры. Потребитель может получать тихое, а то и вовсе молчаливое удовольствие, например, просто включив рассказ о продавце в легенду своего приобретения. Но иногда покупатель выстраивает и особую систему обоснований и доказательств, комплекс веских причин, почему Нечто следует покупать именно у Кого-то.

Удовольствие или удовлетворенность от покупки чего-либо у «правильного» поставщика порой приобретает форму протеста против мира одинаковых продуктов и тотальной глобализации. Наши

покупатели даже сами придумывают те отличия, которых действительно не доставало нам, продавцам. И разве можно игнорировать такие проявления страсти поиска Иного?

В этих исканиях клиенты интересуются нашим именем и записывают название нашей компании. Они пытаются нас узнавать, радуют комплиментами, запоминают, чтобы в следующий раз сделать столь же правильную покупку. И рекомендуют именно нас в своем личном и деловом кругу.

В любом случае важно следующее. Нам, торговцам, стоит заботиться о собственных отличиях не только потому, что мы работаем в мире одинаковых продуктов и цен. А еще и потому, что наши отличия нужны и по иную сторону баррикад — они нужны нашему клиенту, причем очень остро. И все острее! Это — одна из его Потребностей. Хотя на самом деле наши покупатели, скорее всего, вообще никогда не задумывались о том, что такого особенного должно быть в том торговце, которого они выберут, чтобы отдать ему деньги. Но им хочется поставщика Отличного.

Лоция отличного мира

Одна черточка возможности отличиться

Итак, мы уже поминали печальный мир, продающий одно и то же по одинаковой цене. И вместе пришли к выводу, что на этом фоне есть смысл быть иным. Сейчас хочу лишь добавить, что наши отличия могут быть и необременительными, то есть приятными и интересными для нас самих. Другими словами, не стоит отличиться лишь исключительной усталостью.

Наиболее убедительно об этом писал Харви Маккей:

Найдите занятие по душе и сделайте так, чтобы оно приносило вам доход.

Но бывает и так, что и искать не надо. Ваша душа уже может иметь предпочтения. Есть у вас какие-нибудь страсти и увлечения? Их инвентаризация может быть очень полезной! Например, свои

симпатии к картографии я заставил поработать на дизайн блога www.dere.kiev.ua.

Часто люди стесняются каких-то своих странностей, хотя именно это и делает их неповторимыми, дарит капельку шарма. Очеловечивает.

Я встречал фанатичных, но законспирированных коллекционеров. Встречал виртуозных, но тайных музыкантов. Сталкивался с такими любителями и поклонниками экстрасенсорики, которые просто отчаялись искать место для своих интересов в брутальном и сером реале.

Иногда судьба сводит с «серым» вроде бы человеком, но потом в нем открывается какая-то такая яркая, но давно угасшая страсть, что ты легко и безоговорочно прощаешь ему всю его сегодняшнюю серость. Справедливо ли это? Полагаю, да. Наши прикосновения к далеким, таинственным и малодоступным рубежам — как морщины старика, которыми, как камуфляжной раскраской, его расписала война с буднями и банальная бытовая блокада.

Изучите себя. Где-то там, в прошлом, в глубине личной истории вашей души наверняка таятся встречи с чем-то особенным, воспоминания о чем могут украсить и общение, и саму жизнь. Ох, если бы вы знали, как меняются нескладные ножны, вырезанные тобою из доски ящика от консервов, когда добавляешь к лаконичной фактуре грубой обработки медную заклепку или петлю сыромятного ремешка... Вот точно так же меняется и человек. Всего-то один штришок...

Масштаб и гармония отличий

Да, отличия полезны и вполне рентабельны. Но их поиск имеет смысл начинать с выбора калибра. Слишком многое зависит от того, игру какого масштаба вы затеваете. Например, они могут быть только в мелочах: визитка, презентационная папка, фирменный значок. Но у меня язык не повернется назвать их мелкими. Ведь это тоже работает!

О том, как лишь одна увиденная в человеке деталь радикально меняет его восприятие окружающими, его роль, отношение к нему и его собственное состояние, можно написать богатое и живое

исследование. Здесь в ход пойдут и уроки театральных мэтров, и примеры из жизни знаменитых людей, и яркие истории из жизни!

Коко Шанель когда-то сказала: «Никогда не встречайтесь с мужчиной, у которого в кошельке есть кармашек для мелочи». Для того чтобы навсегда обрести обостренное и даже болезненное внимание к портмоне всех новых знакомых, кому-нибудь достаточно такую фразу прочитать лишь однажды... Даже не знаю, что бы подумала Коко обо мне, никогда в жизни не имевшем ни кошелька, ни портмоне...

Отличия могут быть и чуть ли не глобальными, комплексными и почти философскими. Например, исключительно по-другому и гораздо привлекательнее выглядит человек, работающий не «на дядю», а на самого себя. И даже вот такая «только игра» в носителя предпринимательского духа так отличит наше поведение от повадок «подневольных» конкурентов, что они быстро растворятся в сиреневом тумане за кормой.

Не советую начинать создавать свои индивидуальные особенности одновременно и сразу по всем возможным фронтам. Не будет осязаемого смысла и в абсолютно незначительных, фрагментарных изменениях. Очень важно, чтобы затеваемые перемены были целостны, стали единым аккордом, звучащим маняще и мощно. Таким аккордом может оказаться наступление на речевом направлении — язык презентации, артикуляция, синонимическое богатство, образность. Им может быть и вопрос внешности — от костюма до рабочего дневника, включая галстук, авто и декор парадного портала поместья... или комплекс перемен в отношениях — умение слушать, видеть людей и умудряться успевать подумать об интересах оппонента.

Готов принять ваши предложения по поводу любых иных генеральных направлений. Они действительно могут быть любыми, но при этом должны быть гармоничными.

Уместно ли выбрать современный вольный стиль одежды параллельно с особыми трудами над классической чистотой и совершенством речей? Наверное, можно и так, но при подобном раскладе стоит подумать о каком-то третьем, связующем звене... Иначе Станиславский воскликнет: «Не верю!» — а мы запишем финальную

ремарку этой главы: желательно, чтобы пары контрастных отличий имели объединяющую их связку.

Метод-кормилец

Эту не слишком хитрую идею годами вбивал в меня отец. Теперь-то я ему очень благодарен, но тогда почему-то иронически сопротивлялся. Наверное, таким уроком стоит поделиться с моими сегодняшними читателями.

В отцовских уроках речь шла о поиске метода — поиске изнурительном и неустанном.

Тогда ваш покорный слуга — студент и будущий геолог — не слишком обременял себя мыслями о будущем. И такая позиция вполне оправдывала себя даже в первые годы после окончания вуза. Жизнь была интересна и романтична. Экспедиция-мать кормила, поила, одевала, давала ночлег и завидные приключения. Об эфемерном будущем можно было просто не думать.

В редкие отпуска я приезжал с Севера домой, и отец опять повторял: «Ты должен найти свой метод. Тебе нужен инструмент, которым ты станешь зарабатывать в будущем».

Однажды я решил отца порадовать:

— Помнишь, ты вбивал мне в голову мысль о необходимости поиска метода? Так вот, я его наконец нашел.

— ?

— Это вулканы. Я начал с ОЧВП (Охотско-Чукотский вулканический пояс), потом были Карпаты, Камчатка, Кавказ. На этом я и решил остановиться.

Батя мои вулканы не принял:

— Это не метод. Сейчас ты говоришь о теме. Вулканами этих регионов может заниматься кто угодно. Вот если бы ты сказал, что теперь по текстурному рисунку игнимбритов ты можешь делать прогнозы по рудной минерализации, я бы тоже засомневался, но имел бы все-таки больше оснований поверить, что кроме тебя никто рудные прогнозы на данном признаке до сих пор строить не научился. То есть ошибка у тебя прежняя — ты продолжаешь быть как все. А ты что должен?

— Да помню я, помню!.. Следует отличаться, — с досадой признал тогда правоту отца ваш покорный слуга...

Вот такие уроки я получал в бурной юности. Свой тренерский метод я давно нашел. И кормит он меня, тренера продаж, годами. И потому пусть читатели (особенно коллеги!) меня простят, но я сейчас плотно прикрою дверь в свою мастерскую. Секреты ремесла... Вы это, конечно, понимаете.

Все сказанное можно попытаться изложить и на ином языке — на предпринимательском. Действительно, это очень приятно, хорошо и полезно — иметь свое дело. А «свое» — это еще значит и не списанное у кого-то...

Эту тему я начал с того, что послуживший толчком для подобных размышлений посыл был отцовским уроком сыну. То есть это — урок для мальчишек. Девочки — более тонкие душевно существа и у них более сложная школа жизни.

Могу набраться смелости и предположить, что кроме всего изложенного, у хорошей девочки тоже должен быть свой метод, причем очень важно, чтобы он сочетался с методом любимого.

Кстати, если говорить о главных уроках, полученных от родителей мною, то их можно описать довольно коротко. Отец учил: «Ты — не все. Если все убежали с урока, ты должен был не бежать со всеми, а думать своей головой. Не превращайся в часть толпы. Оставайся собой». Мать дополняла: «Надо жить. И при этом не мешать жить другим...»

А вы не хотите в качестве личного метода избрать вечный поиск иных путей и подходов? Это интересное занятие!

Отличия умножают отличия

Чем сильнее мы отличаемся от конкурентов, тем больше получаем возможностей и даже индальгенций на завтрашние отличия. На такие, которые прощают не всем, но нам простят — именно потому, что мы не как все.

Под подобный разговор я люблю вспоминать Владимира Вольфовича. Серьезный господин, зампред русской Государственной думы... Но, садясь с ним за стол переговоров, вы, скорее всего, учтете

печальный опыт Немцова и заранее уберете из поля зрения стеклянную посуду с соком.

Вообще-то это именно та еще одна совершенно особая причина, по которой есть смысл искать возможность быть иным. Если мы сегодня нашли повод пошутить, то на завтра можем готовить анекдот, который прекрасно сработает в качестве трюизма. Сегодняшнее отличие — это билет на право отличиться и завтра.

Осознайте предыдущую фразу по-особому. Она того заслуживает!

Чем разнообразнее мы сегодня, тем более широкий арсенал и инструментарий нам будет доступен завтра.

Всего однажды мы поздравили клиента с праздником — и вот уже имеем моральное право прийти к нему в собственный день рождения и весело намекнуть: «Петр Тимофеевич, ну а вы мой праздник заказом уважите?»

Разумеется, есть смысл зарабатывать права не на все подряд наши завтрашние отличия. Но сегодняшнее оправданное опоздание позволит хотя бы частично искупить вину за ту встречу, на которую мы вообще не сможем попасть.

Если в беседах с клиентом есть место для разговора о рыбалке, то сделает ли это нас ближе в последующем общении? А как обсудить вчерашний футбольный успех с тем, с кем ты раньше никогда не касался темы спорта?

Кастанеда^[6] учил:

Если ты непредсказуем — ты непобедим!

Пусть не все из его наставлений нам пригодятся, но ведь неплохо обсудить с клиентом, например, уроки ночного бега по каменным россыпям и кустарникам от этого самого Карлоса. Таким разговорным пассажем можно привлечь внимание потенциального покупателя к весомости и чуткости его интуиции, которая сейчас заставляет его хотеть и желать именно этого приобретения...

Подытожим: *размышления о возможных отличиях дадут нам особую, умноженную Силу завтрашнего дня.* Кстати, об этой силе. Ведь мы ее выращиваем своей рекламой. Но она тоже должна

обыгрывать не наши достоинства, а наши отличия. А если они сводятся только к рекламе, то мы ничем не лучше других. Вы себе это где-нибудь запишите...

Еще раз подытожим: *размышления об отличиях полезны не только для текущего дня.*

Чтобы у тебя покупали, надо быть интересным. Чтобы быть интересным, нужно отличаться. Но одного отличия обычно мало.

Одно отличие человека от прочих — это просто качество чудака-одиночки или болезнь. Одна изюминка в булочке — это не «булочка с изюмом», а бардак на кухне. Одной изюминки недостаточно.

Это стало уже почти законным требованием к фотоработам:

— Ну, поймал ты интересное лицо, ну и что? Вот если бы на редком фоне...

— Теперь ты нашел исключительную форму. Но если бы тут была игра света или что-то еще...

— Да, очень интересный пейзаж, но не хватает или особого человечка для оживления этой геоморфологии, или луча из-за туч, или какой-то иной привлекательности...

Точно так же и с теми отличиями, которые должны привлекать к нам внимание рыночной публики:

- кроме интересного названия обычного продукта должны быть и какие-то провокационные слухи о его появлении;
- сверх хорошего качества и исключительной истории есть смысл поискать легенду мастера;
- к оригинальной системе поощрений должен быть добавлен интересный и многосмысленный графический символ;
- несмотря на интерес к твоему экстравагантному стилю, стоит подумать об особых знаках и свидетельствах общественной полезности и т. д.

Но если вы способны создать целую цепь отличий, то на победу просто обречены...

Катализаторы внимания и система отличий

Мы вместе с вами бредем по улице. По вечернему и одновременно субботнему бульвару, под цветущими каштанами. Неторопливый эквилибр неуловимых мыслей, скользкий взгляд по лицам прохожих, ленивому течению протоплазмы тротуаров...

Стоп!

А кто это ступает навстречу? Какая-то странная гамма костюма... Вроде бы обычная цивильная тройка, но почему этот майор вдруг зацепил наши досужие глаза? И почему «майор»? Костюм вроде бы вовсе не хаки, и жилетка совершенно не камуфляж. Что-то необычное в оттенке? А из-под виска по щеке течет не очень опрятный шрам. Где же его так жестоко полоснуло? И ступни ставит так осторожно, будто не по асфальту идет...

Еще один «стоп». Ведь что-то изменилось! Из ленивого текучего теста городских углеводородов мы с вами вырвали индивидуума. Получается, он уже чем-то отличался до того, как сработали наши фотоэлементы.

С чего же все началось?

Тут, в тексте, ответ найти легко: все началось с вопроса «Кто это ступает навстречу?» Действительно, в походе прохожего было нечто особое и примечательное. И только после отделения этого его «ступания» мы обсудили «странную гамму», заметили тройку, потом возникло «майор», на свету блеснул шрам, и мы снова вернулись к тому, с чего начали: «...ступни ставит так осторожно, будто не по асфальту идет...»

Короче говоря, одно отличие заставило нас обнаружить целую цепочку прочих уникальностей случайного встречного. В общем-то, с этой идеи и началась задумка нашего микросюжета — демонстрация всего одного отличия заставляет окружающих увидеть и другие особенности.

В перенасыщенный раствор впечатлений двух праздных наблюдателей попал крошечный кристаллик и спровоцировал там бурную кристаллизацию портрета и образа.

Старая школа разведки знала: достаточно выделиться буквально чем-то одним, и ты уже перестанешь быть частью толпы.

Чтобы не стать частью тотального и глобализированного рынка и привлечь внимание потребителей, бывает достаточно всего лишь одного отличия. Но...

Но беда в том, что нельзя ради маркетинговых преимуществ заботиться исключительно об одном-единственном отличии. Да, каким-то ярким мазком мы спровоцируем, обострим внимание публики, но если мы больше ничего к этому не добавим, то выкристаллизовавшийся пакет как итог случившихся наблюдений окажется совершенно случайным, просто хаотическим портретом торговца или его продукта.

Значит, планируя отличаться, мы должны готовить к предъявлению почтенной публике целый комплекс своих особенностей, желательно — системных.

Олег Михайлович Куваев в «Печальны странствиях Льва Бебенина» нарисовал вот такую картинку:

Улица была забита народом (когда только люди работают), и магазины были полны людей (а водку с одиннадцати), и Беба был зол на весь мир, и тут он увидел военного. Загорелый, двухметрового роста мужчина рассекал толпу, как водичку, тяжелое тело двигалось невесомо, потому что был он точь-в-точь атлет в расцвете сил и спортивной славы. Но не это поразило Бебу, а то, что великое множество орденов украшало грудь этого человека, видно, шедшего на какой-то официальный прием, и был он в форме полковника ВВС, и на вид никак нельзя ему было дать больше сорока лет. Боковым зрением мгновенно увидел Беба, как оглядывались вслед полковнику ВВС женщины, сторонились мужчины, и Беба стоял, раскрыв рот, как пацан, потому что в этот момент прошло перед ним мальчишеское понятие о славе и правильной жизни. К двенадцати дня Беба жестоко напился, но про картинку эту никому никогда не рассказывал. И вот крутилась перед глазами...

Вот видите: чтобы картинка долго крутилась перед глазами, штришков должно быть несколько. Картинкой становится лишь система и комплекс мазков!

Большинство людей из нашего окружения мы можем описать всего тремя-четырьмя характеристиками и особенностями. Хотя бывают и исключения. Одно из них, случайно встреченное мною в жизни, заключалось в том, что человека все узнавали по слову «обиженный». Но это уже почти прозвище, которое тоже рождается на целом комплексе внешних признаков и черт характера...

Итак:

а) благодаря всего одному отличию, выступающему в роли катализатора, рождается интерес к сравнению и по всем остальным параметрам;

б) в игре на рыночных отличиях стоит использовать комплексный подход, чтобы спровоцированное внимание получило не случайный набор наблюдений и выводов, а заранее подготовленную нами систему обнаруженных свойств и особенностей. Если угодно, то систему выгодных для нас аномалий.

Допустим, мы предъявили покупателю всего одно преимущество нашего продукта:

— У этой фотокамеры самый мощный зум!

Но человеческому организму мало всего одного элемента, ему нужна система. Человек жаждет гармонии — гармонии комплекса своих знаний. Значит, недостающие кирпичики своего выбора он додумает сам:

— М-да, но какая-то форма уродливая — захват неудобный (раз!). Да и зарядка только через USB-порт (два!). Нет, не хочу. Сырая модель, и цена кусается (три!).

Вот и получился пакет: сражаясь с одиноким позитивным отличием, клиент создал вполне цельное системное представление о предложении.

Кстати, а вы отличаетесь от прочих сапиенс системно или ваши отличия и вы сами одинаково хаотичны?

Отличия должны быть нацелены на персону

В ответ на текст предыдущей главы, опубликованной мною в «Живом журнале», пришло письмо с остроумным вопросом:

— Если клиент сам находит негатив, то я должен действовать на опережение и заранее нейтрализовать его возражения предусмотрительными аргументами: «У этой фотокамеры самый мощный зум, революционная эргономика, ее всегда можно подзарядить от походного ноутбука и у нее такая цена, что вам многие будут просто завидовать». Так?

Нет, не так.

Вспомните героя предыдущей главы: «майор» ступает навстречу в

костюме странной гаммы — не хаки и жилетка не камуфляж. А из-под виска по щеке течет не очень опрятный шрам. Ступни ставит так осторожно, будто не по асфальту идет...

И вот вы ему говорите:

— У этой фотокамеры самый мощный зум, революционная эргономика, ее всегда можно подзарядить от ноутбука и такая цена, что вам многие будут просто завидовать.

Уместно ли все сказанное именно для нашего героя? Это его язык? Его характер? Не думаю...

Это здорово, что наши читатели размышляют об анонсировании проблем и работе на опережение. Но все, что мы собираемся сказать, должно быть максимально персонализировано! То есть наша презентация должна быть нацелена на конкретную персону.

Попробуем иначе:

— У этой фотокамеры самый дальнобойный объектив. Корпус приемистый, и руки привыкают быстро. Это фотоаппарат вольного человека — можно не искать розетку, а зарядить от походного ноутбука. Опять-таки масса и габариты очень дорожные. Ну и добротная вещь просто не может быть дешевой.

Задумайтесь: а не лучше ли такой вариант для того майора со шрамом? Ведь он несколько точнее нацелен на конкретную персону?

Нам нужны не «просто отличия». Нам нужны отличия уместные и глубоко персонализированные.

Можно сказать конкретнее: мы этому клиенту должны нравиться. Такая у нас работа.

Однажды на тренинге я произнес слова предыдущего абзаца, а один из участников программы горько сказал:

— А я никому не нравлюсь...

Девочки стали не к месту хихикать. Надо было что-то делать. Выигрывая время, я спросил:

— Как это «никому не нравишься»?

— Да вот так... Жена ушла, друзья рассосались.

— А-а-а... Так были и жена, и друзья? Значит — раньше нравился?

— Теперь у меня многое поменялось...

— А враги остались?

— Да, враг есть.

— Если есть враг, то есть шанс понравиться его врагам!

Кстати, а у вас враг есть?

Оригинальные друзья и враги — это сразу две возможности ярко отличаться.

Мне крепко запомнился сайт, который кроме своей технической тематики декларировал причастность к делу защиты белых китов. Вы нашли хороших друзей?

Враг Деревецкого — склонность к шаблонам и стереотипам. Ведь некоторые даже в поиске врагов умудряются следовать шаблонам... Чья там нынче очередь?

Какими друзьями и врагами вы эффектно отличаетесь от конкурентов? Никогда об этом не думали?

Ну а тот парень, который когда-то никому не нравился, снова появился на моем горизонте примерно через месяц. Он ушел из той секты, влиянием которой была обусловлена его печаль!

К чему ведут попытки отличаться?

Завершая тему интересности, вскользь коснемся рифм.

При поиске ответа на вопрос «Чем отличны те, кто пытается быть иным?» невольно вспоминаются строки, которые кое-где в сети приписывают «неизвестному питерскому поэту»:

*Обгорев на кострах эмоций,
мы по жизни шагаем упрямо,
симпатичнейшие уродцы
с перекошенными мозгами.
Никому мы не интересны,
неуклюжи, глухи и немые.
Остаются неспетыми песни,
недописанными — поэмы.
Уколовшись о наши щеки,
об улыбку, скользнувшую криво,
убегают от нас девчонки
к обаятельным и красивым.
На прощанье мы их не просим
обогреть, приласкать уродцев.*

*Нас легко оторвать и бросить.
Но забыть нас — не удастся!*

Вот, в общем-то, и актуальный для нас итог: вас, отличающихся, клиенты ни за что не забудут.

Не знают ли мои дорогие читатели автора? Видите, как странно получилось — автор заставил меня запомнить свои рифмы, но не смог сыграть так, чтобы я запомнил его имя...

Вам нужно, чтобы клиент запомнил вас или ваш продукт? Об этом стоит всерьез подумать!

Родное и не одно

То ли мы продаем, то ли прилагаем усилия для проталкивания какого-то рабочего проекта, то ли защищаем частную идею в личной жизни, возможность быть интересным (благодаря чему нас услышат) — зависит от того, на каком фоне мы действуем.

На каком-то фоне мы будем «как все», а на каком-то сможем привлекать внимание. Помните, «первый парень на деревне»? Фон может не зависеть от нас, и тогда у нас не будет возможности его поменять. Например, воюет вся страна, вот и выбирай себе фон: или регулярная армия, или партизанский лес. В некоторых ситуациях свобода выбора весьма ограничена...

Но в мирные времена, при отсутствии тотальных угроз, каждый имеет возможность находить соответствие собственному стилю — в какой среде нам удобнее жить. Конечно, кроме задачи просто жить мы планируем и свершения: карьерные, творческие, семейные, приключенческие, религиозные и т. д.

Это все понятно и элементарно, но порой мы обречены везде находить не наилучший, а более-менее удобный для нас фон.

Я знаю нескольких очаровательных женщин, которые просто неспособны жить вне родственных испытаний и неурядиц. Они могут расстаться, переехать, поменять вообще все, но (несмотря ни на что!) неизменно оказываются в такой семье, где принимают знакомую и давно изученную роль спасительницы: снова пытаются наставить на путь истинный пьющего мужа, воспитывать больных детей или усмирять жестоких родственников.

Уже не помню, когда я был дома хотя бы полные две недели. Увы, ездить мне осточертело уже во всех моих прежних профессиях. Это как проклятие какое-то: прошел через геологию, журналистику, коммерцию и вот теперь бреду сквозь тренерство, но дома жить не получается. Все эти чужие помещения, казенные простыни, вонь поездов и нервы аэропортов... «Если в вагоне выпил, теперь всю жизнь будешь ездить», — писал Олег Куваев. Где бы я ни оказался — в любой географии и в любой профессиональной среде! — я везде вынужден путешествовать. Так было во всех моих занятиях и профессиях...

Подозреваю, что у каждого из нас есть какой-то родной фон, который мы тянем за собой. Он может быть унаследованным, случайным, за ним может стоять приговор звезд или программа исторического момента. Но об этом стоит подумать. По крайней мере для того, чтобы разумно откорректировать собственную трансцендентную роль.

Какой фон является родным для вас? В каком окружении вы интересны?

Кстати, Артур Шопенгауэр когда-то написал:

На честь притязает каждый, а на славу — лишь исключения,
ибо славу можно стяжать только необыкновенными
отличиями.

Тоже ведь — об отличиях...

Когда отличаться не надо

Интересно получается... Так было всегда и общепринято: смотреть на образцы, изучать работу успешных технологий и... повторять, наследовать, подражать. И вдруг кто-то это все отмечает и пытается заставить каждого коммерсанта начинать с белого-белого и чистого-чистого листа. Умничает: «Не списывай! Отличайся!»

Но ко всему уже сказанному здесь об отличиях я могу добавить еще нечто. Может быть, самое главное. Так вот: *отличия нужны не всем.*

Нет-нет, я вовсе не испугался собственной смелости. Но ведь,

ниспровергая калькирование, копирование, слепое повиновение правилам и подражательство, нельзя навязывать новые правила.

Представляете, что могло бы получиться? Стали бы лишними и ненужными целые библиотеки мудрых книг. А как же библиотекари? Оказались бы не у дел и поколения учителей и наставников. Нам всем пришлось бы работать на их пособия по безработице. Зачем нам еще море нахлебников к тому океану дармоедов, который сейчас живет на наши налоги?

Но отличия действительно нужны не всем.

Допустим, у вас уже есть очень хороший продукт, и продвигаете вы его там, где люди таким ассортиментом совсем не избалованы. Зачем при этом еще и отличаться? Ведь у нас и так есть все, что нужно для хороших продаж.

Иная ситуация.

Представьте, что правдами или неправдами вы завоевали роль монополиста, уладили отношения с антимонопольным комитетом, и вот у вас уже вроде бы и не монополия, но на какой-то территории это нечто можно купить исключительно у вас. Если вы смогли выделиться таким образом, то зачем еще какие-то глупые отличия? Теперь вас не только они перестанут волновать, но вы охладете даже к качеству своего волшебного продукта. Потерпят!

Еще один вариант. Вы освоили канал получения сырья, о котором конкуренты могут лишь мечтать. Ведь и при таком везении никакие отличия не нужны.

На самом деле подобных вариантов множество. Самый распространенный — если ты продаешь какую-то дрянь.

Когда продаешь дрянь — отличаться даже нельзя! Не надо. Продавцам дряни нужно стараться «быть как все». Тогда мерзкий продукт будут путать с хорошим, и продажи кое-как поползут-потянутся.

Но если ты продаешь хороший товар, отличаться придется. Иначе он постепенно съест тебя.

Что значит «продукт тебя съест»? За производство качественного продукта довольно часто (мрачно в сторону: «Ха-ха!..») приходится платить гораздо дороже. Но если при этом продавать так, как продают плохие товары (по такой же низкой цене), то твоя конкуренция с

халтурщиками и бракоделами будет длиться очень недолго. Вот так тебя и съест твой собственный продукт.

Простая в общем-то формула:

Продаешь дрянь — старайся выглядеть как все. Продаешь хорошее — смирись с приговоренностью к стезе поиска отличий.

О, когда я до этого додумался — как это подняло мне настроение! Теперь я стал по-новому воспринимать всю ранее полученную критику моей пропаганды идеологии отличий и гораздо лучше понимаю своих наиболее яростных оппонентов — меня критиковали именно те, кто продавал самый плохой продукт, ведь им отличия вовсе ни к чему!

«Свежая голова» в поиске отличий

«Свежая голова» когда-то была не отдохнувшей головой любого человека, а особой рабочей ролью журналиста.

Вот сегодня этот спецкор не работает. Но приходит к моменту сдачи свежего номера. И читает его. После проверки журналистов-авторов, после корректора, редактора. И все равно находит ошибки. Так называемые ляпы...

А еще «свежая голова» — это неосознанная роль бизнес-тренера. Нет, после тренинга он вовсе не обязан докладывать о найденных ошибках, но как сможет профи скрыть такое? Он не удержится...

Помню признание старого репортера: «Я знаю, где в тексте должны быть ошибки. Там, где много цитат. Там, где больше двух фамилий подряд. Там, где какие-то перечни. Еще в подписях под фото. И обязательно там, где все ясно и где никаких ошибок вообще быть не может».

Старому тренеру продаж тоже довольно легко прогнозировать зоны с повышенной вероятностью сбоев. Иногда заранее обещаю заказчику: «Мы обнаружим вот такую беду и вот такие прорехи». Потом удивляются...

Это важно. Своей головой, свежей для этого бизнеса, тренер всегда находит досадные ошибки... А кто для вас может поработать «свежей

головой»?

Действительно, всего одно слово, найденное таким человеком, способно радикально изменить все. Вот я нашел старое письмо давнишнего клиента. Он делится впечатлениями от внедрения наших тренинговых находок:

— Теперь я при знакомстве так клиентам и говорю: «Да, металлотрейдеров сегодня пруд пруди, а мы — мы просто хорошие поставщики хорошего металла...»

Вслушайтесь: «Просто хорошие поставщики...» А? Ведь здорово! Даже — отлично.

Тендерные отличия

Есть особый аспект выгод агентурных подходов и вообще очеловечивания продаж. Когда человек ощущает воздействие манипулятора, он инстинктивно пытается сузить коммуникативный канал. От живого разговора и встреч с манипулятором стараются спрятаться на ином конце телефонного провода, а то и вовсе за предложением общаться только по электронной почте. Окончательное сужение канала коммуникаций — это когда избегают вообще любых контактов и объявляют, что «Теперь будет тендер!».

Я получил интересную контрманипулятивную подготовку в детстве. Помню, как мне бабушка в метро говорила: «Сядь, скрести руки и ноги. И вообще — зажмурься!» Теперь экстрасенсы об этом говорят иначе: «Защититься, замкнув энергетические кольца рук и ног». Ну а мы уже можем назвать это сужением коммуникативного канала: «Я зажмурю глаза и не буду видеть хотя бы его издевательской улыбки!»

Зауживает канал общения тот, кто защищается от влияния, воздействия, от манипуляции. Манипулятору, наоборот, выгодно максимально расширить коммуникации: после переписки получить возможность набрать телефонный номер, а потом — договориться о встрече. Так вот, если клиент шутит, дает ли это право продавцу-манипулятору расширить канал общения?! Ведь появляется шанс от формальной презентации перейти к разговорам о жизни, рассказать свежие анекдоты, коммерческие байки и т. д. Так как же не воспользоваться такой возможностью очеловечивания контакта и не

дать нормальной здоровой реакции на клиентский юмор?

После обсуждения сужения коммуникативного канала при помощи тендера уместно поговорить и о предполагаемых отличиях и этого вида состязаний.

Вы получили предложение поучаствовать в тендере. В письме так и написано: «Наша славная и орденоносная компания для выбора бизнес-тренера решила провести тендер...» Но вы отвечаете:

«Вы уж простите, друзья и коллеги, но я в тендерах не участвую. Дело в том, что Деревецкий пятнадцать лет выныривает хорошие тренинги продаж для торгового персонала. Ко мне обращаются потому, что читали мои книги и регулярно посещают мои сайты, но так уж сложилось, что я даже никогда не делаю коммерческих предложений. Продажи как-то происходят сами по себе. Ну да, это немного необычные тренинги. В отличие от коллег, я не считаю их элементом общей системы бизнес-образования. Думаю, что это, скорее, инструмент корпоративного управления...»

То есть формально вы приняли участие в тендере и даже описали свои преимущества. Но ваш ответ отличается от десятков ответов менее строптивных конкурентов. Те, кто привык списывать, такие ответы на тендерные предложения не дают.

Не хотите попробовать? Ну и правильно. И не надо! А то Деревецкому придется опять создавать и формулировать свои новые отличия от ленивых коллег...

Хорошая идея на пути отличий для тендерных состязаний и других сфер конкурентной борьбы — навязать рынку правильную стратегию выбора. Почему мы не воспитываем рынок? Рынок жаждет знаний о том, как правильно выбирать правильные продукты, а мы эту жажду игнорируем!

О том, как воспитывать рынок, интересно рассказал Алекс Левитас в книге «Больше денег от вашего бизнеса»^[7] (книгу и веб-ресурсы Левитаса нам забывать нельзя):

...Одна моя ученица, владелица мебельного магазина в провинциальном городе, столкнулась с очень неприятной ситуацией: в город «пришла» крупная мебельная сеть. Однако дама не растерялась. Еще до того, как магазин конкурентов открылся, она съездила в другой город, осмотрела мебель, которой торговала эта сеть, сравнила с тем, чем торговала сама. А потом, вернувшись в свой город, провела массажную

рекламную акцию. Но рекламировала она вовсе не свой магазин — она озаботилась тем, чтобы в газетах вышли статьи с названиями вроде «Как правильно покупать шкаф», «Как выбрать мебель для офиса» и т. п. И в каждой из этих статей она давала ряд полезных советов, но в их числе был один совет с подвохом. Например, такой: «Когда вы покупаете шкаф, обязательно убедитесь, что петли — западноевропейского производства. У шкафов с более дешевыми российскими или китайскими петлями уже через несколько месяцев перекашивается дверца, так что они перестают закрываться».

Когда магазин-конкурент открылся, он провел рекламную кампанию с большим размахом, в прессе и на радио. Люди приходили в магазин — но многие из них первым делом открывали дверцы шкафов и смотрели на петли. И, не обнаружив на них заветной надписи на европейском языке, морщили нос и уходили. То же самое происходило и с диванами, и с офисными столами, и с кухонными шкафчиками... В результате конкурентам так и не удалось выдвинуть с рынка магазин моей ученицы.

Ну а я дерзко и агрессивно навязываю рынку главный критерий выбора тренингов: тренинг должен быть авторским. Зачем мне посещать программы попугайчиков, пересказывающих прочитанные чужие книги? Да лучше я эти книги сам прочитаю... Для себя я выбираю пишущих авторов!

Кстати, с этим последним тезисом стал азартно спорить один из моих коллег:

— Я не писатель. Я хороший тренер!

Я спорить не стал. Ну зачем что-то доказывать человеку, не подозревающему о том, что в любой профессии написанные книги всегда были свидетельством квалификации этого мастера... А вот прочие мои конкуренты тихо понимают весомость книг и авторства, но, не имея своих работ, щеголяют хотя бы тем, что у них «авторские тренинговые программы»!..

Как по-разному используют отличия

Бывает так, что корм не в коня... А бывает, что игра на отличиях оказывается родной даже стилистически.

Случайно попал на московский базар. Фрукты, ягоды, всякое-разное. Там купил, потом еще там. И очень многие продавцы:

— Ах, спасибо, что подошли! О, это хорошая ягода! Я вам точно скажу: вам непременно понравится! Приходите еще! Спасибо, что выбрали, и за то, что купили! Я вас буду помнить, приходите!

Просто шок какой-то! Что делается... Ведь какие хамы стояли на базарах всего пятнадцать-двадцать лет назад!..

Один настолько неподдельно дружелюбно угощал, что я не выдержал и спросил:

— Слушай, ты такой ласковый!.. Неужели я больше куплю? Вообще — неужели от такой доброты и шуток люди больше покупают?

Он ответил так же неподдельно дружелюбно:

— Э-э, больше не купят. Сколько сейчас надо — столько и возьмут. Откуда сегодня у человека лишние деньги? Если деньги лишние, так он не на базар пойдет. Но ведь когда-то они придут опять? Вот тогда и будут меня глазами искать. По рядам будут высматривать. И заметят!

В переводе на нашу тему иных продаж это должно звучать вот так:

Сегодняшними отличиями мы работаем на завтрашний день.

На базаре очеловечивать умеют...

На корпоративных тренингах продаж на такие развлечения обычно не хватает времени, но это была особенная программа...

— Друзья! Девушки и парни! — думал-думал и наконец-то решился я. — Да будет нам о ней, о работе! Забудьте. Представьте, что вы вообще безработный. Дома тяжело: жена в декрете, дети и старые родители, долги за квартиру и т. д. У вас в гараже эти глупые канцтовары. Лежат себе ящики, которые упали на вас совершенно случайно. И вот вы познакомились с неким директором. Иван Андреевич его зовут. Где-то на выставке пересеклись — пока у вас еще все было в порядке на последней работе. И вот вы не коммерческий представитель, а частное лицо. Предприниматель. Не от какой-то компании, а сам по себе. Безумный бартер одарил вас этими проклятыми канцтоварами. Это и шанс подзаработать, и шанс наконец-то освободить гараж, потому что за него тоже уже год как не плачено. С этим вы и шагаете к тому самому Ивану Андреевичу. Сделка вам очень нужна, потому что тупоголового вашего племянника задержали пьяным за рулем на дороге, его посадят, а вам надо будет заботиться еще и о его семье. Срочно нужны деньги на взятку. Еще и потому, что... Хорошо, об остальных отягчающих обстоятельствах я вам уже петь не буду. Вам нужно продать. Очень нужно. Ну так идите

ко мне! Я — тот самый Иван Андреевич.

Что мы только ни выдумываем, чтобы вытравить из учеников глупые корни шаблонов и стереотипов, чтобы превратить их в живых людей!.. На тренинге кое-как получается, однако даже после этого они назавтра ко мне приходят и опять говорят:

— Здравствуйте, Иван Андреевич. Я представляю фирму «Кандыба-Инвест». Мы хотели вам предложить ...

А я в тысячный раз ору:

— Стоп! А теперь давай то же самое, но — по-человечески!

Давид победил Голиафа благодаря своей индивидуальности

Именно такую строку глаза выдернули из ленты твиттера:

«Давид победил Голиафа потому, что сохранил свою индивидуальность».

Это меня не могло не заинтересовать. Мы на тренингах так часто говорим о поиске личного коммуникативного стиля, что этот интерес стал уже профессиональным. Но я не помнил вот такой черточки мифа — не помнил, чтобы в описании легендарного поединка речь шла о сохранении индивидуальности. И «пошел» к автору...

Автором поста оказался пастор Андрей Шаповалов. На его сайте я обнаружил тему «Уничтожение индивидуальности». Там были интересные идеи и формулы:

«Я стал замечать, что в этом мире тяжелее всего быть самим собой. Все и всё вокруг претендуют на тебя, все пытаются на тебя подцепить бирку, клеймо и марку, то есть сделать из тебя то, чем ты не являешься»...

«Кем угодно можно стать очень быстро, но не самим собой»...

«Заметили ли вы, что все против тебя поднимается, именно когда ты пытаешься быть самим собой, говорить то, что ты хочешь, делать то, что хочешь, одеваться, как хочешь, и так далее»...

«Цель дьявола всегда была и будет “уничтожить Индивидуальность“. Цель Бога всегда была дать тебе индивидуальность и помочь сохранить ее»...

Но объяснения того, в чем же и как именно Давид все-таки сохранил свою индивидуальность, в статье пастора не было. В дальнейших поисках относительно ясное пояснение я нашел только тут:

Израиль уже сорок дней стоит станом напротив филистимского стана, и никто не решается выйти и сразиться с Голиафом. Но тут приходит юноша, который еще не

являлся воином израильского войска, и говорит такие слова. Его старший брат очень возмутился и высказал Давиду то, что он о нем думал. Но Давид от этого не потерял своей уверенности. Он продолжал идти к той цели, которую видел перед собой. Это была не гордость, а знание своего призвания! Он не боялся быть индивидуальностью, и это проявлялось во всем в его жизни.

Как бы там ни было, но нам в сегодняшнем торгующем и глобализированном мире стоит позаботиться о том, чтобы как-то умудриться остаться самими собой...

V. КАК И ЧЕМ МЫ МОЖЕМ ОТЛИЧАТЬСЯ?

Для начала — не списывать!

Мы оглядываемся на пройденную жизнь и часто сожалеем о времени, потраченном на что-то пустое. Но потом порой вынуждены это напрасное время реабилитировать — по итогам уже неспешных раздумий, взвесив все «если бы». Вынужденно и запоздало.

Мы получали много уроков, о которых даже не подозревали наши учителя. И об этих случайных уроках можно было бы написать целую книгу. Хотя суть ее сводилась бы к предельно простому тезису: в школе жизни, которую мы выбираем сами, за нами остается и выбор уроков. Кто-то прогуливает или отстраненно рисует парусники на последних клетчатых листочках тетради, а кто-то даже в прогулах и окончательной отстраненности машинального рисования умудряется обрести важные знания.

Еще были уроки, которые учителя с неосознанной фанатичной настойчивостью пытались вбить в наши головы, но их смысл до нас тоже дошел запоздало.

К чему эти три отвлеченных абзаца перед новой темой? А это как артподготовка. Чтобы до противника (простите, читатель!) дошло, что сейчас начнется разговор о чем-то очень важном.

Скажите, вы уже можете объяснить, почему учителя так рьяно запрещали нам списывать? Наказывали не только тех, кто списывает, но и тех, кто позволяет это делать. Подозреваю, что я все же понял, чем это вызвано.

Дело в том, что учителя были такими же учениками, как и мы. Когда-то они тоже прогуливали и тоже рассеянно изрисовывали парусниками последние странички учебных тетрадей. Но учителя наших учителей все-таки смогли вбить в их головы главный смысл преподавательской деятельности: нужно заставить учеников работать самостоятельно. Зачем нужно заставлять — наши учителя уже не понимали, но продолжали упрямо требовать: «Не списывай!»

Я не готов обсуждать, почему все непременно следует делать самостоятельно. К тому же позднее меня успели научить и выгодам

пресловутого делегирования полномочий. Но, наверное, по какой-то причине списывать — неправильно и плохо. Об этом невнятно шепчет и моя преподавательская кровь.

Но если кровь ученическая, то человек будет списывать — всеми правдами и неправдами. И с проявлением этой беды я встречаюсь на каждом тренинге продаж.

Вот передо мной сидят два десятка уже почти взрослых мальчиков и девочек, в жилах которых течет ученическая кровь. Они выбрали стезю торговца. Ну просто было в кругу их общения несколько коммерческих везунчиков, и они с удовольствием списали их опыт...

Потом они списали свой маленький или большой бизнес. Были маленькими и безусыми — списывали тригонометрию. Выросли и обросли — начали списывать сборку компьютеров, продажу рекламы и коммерческую юриспруденцию. Потом по чьей-то чужой схеме срисовали построение отдела продаж.

Я полагаю, что отчасти беда нашей схожести — в хромающей системе образования, которая поощряла стремление к эталонам, но вовсе не одобряла самостоятельный поиск. Вот теперь и получается следующее.

Хочется денег. Что продает тот, у кого они есть? Ага, фигастеры! Ну так буду продавать их и я.

А как он продает? На каких аргументах? О, он постоянно подчеркивает, что фигастеры у него с «натуральными боковыми бурбуляторами»! Вот и я такой же аргументацией вооружусь...

Но не продается... В чем же дело? А что делает тот «первопроходимец», за которым я иду вослед? О, он читал Левитаса про партизанский маркетинг, а потом еще и учился личным продажам у Деревецкого! Спишем!

А затем Левитас приходит в ресторан заказчика и обнаруживает:

- На двери висит большая надпись «Бесплатный Wi-Fi», но никакого Wi-Fi нет и в помине.
- Матерчатые салфетки на столах меняют не после каждого посетителя, а два раза в день, утром и в обед — кого волнуют пятна и крошки.

- От греческого салата тянет блевать, а после куриных шашлыков (с которых даже волосатую кожу не снимают) хочется вымыть рот с мылом.
- Чай из пакетиков там можно ждать и пятнадцать минут, и полчаса. Что уж говорить про еду.
- Официантки бегают мимо, в упор не замечая посетителя, пока он не рявкнет или не дернет за руку.
- Пиво явственно отдает водой из-под крана.
- В счет частенько попадают блюда, которых ты не заказывал.
- Сдачу приходится ждать очень долго, периодически напоминая о ней официанту.

То есть списать-то списали, но не слишком старательно.

А потом приходит еще и ДЕРЕВИЦКИЙ. И первым же его открытием в первой же игре на тренинге становится фирменная декламация: «Здравствуйте! Наша компания хотела вам предложить!..» То есть тоже списали... А еще у них есть три беды, хотя вполне хватило бы и одной из них:

1. Продукт плох.
2. Продукт безумно дорог.
3. Торговый персонал сидит на чистой и голой-преголой зарплате.

Да, есть и такие ситуации, в которых не поможет вообще никакое искусство продаж. Эх, вернуться бы туда, в школьные годы! Да попросить классного руководителя бить линейкой по тем пухлым пальчикам, которые списывают!..

Чтобы преуспевать, надо не списывать ну хоть в чем-то!

Списывать они упрямо продолжают и сегодня — во время получения моих уроков продаж. И возмущаются: «Почему вы запрещаете мне приводить те же аргументы, благодаря которым вполне успешно продают мои конкуренты?» Я терпеливо поясняю:

— Потому что это — чужие аргументы. Ваши конкуренты нашли хорошие для себя слова, но вам так не повезло — вы опоздали, поскольку слишком долго списывали чужой бизнес, да и сами вы —

иные. А это значит, что вам нужно искать свои слова.

Недавно у меня был тренинг, на котором мне надоело качество. То есть слово «качество».

Я так и сказал:

— Надоело мне качество. От всех ваших бравурных песен о нем меня уже просто тошнит. Не верю. Ибо уже не могу верить. Ищите иные слова, но о качестве не вспоминайте. Справитесь?

Ученик справился.

Потом мы сами себе до последней минуты тренинга запретили использовать слово «качество».

Могу вас уверить: о настоящем, действительно превосходном качестве можно рассказывать очень убедительно, но само слово не произнести ни разу. И в результате вера клиентов взрывообразно крепчает!

Но основная фишка всей этой магии не в росте веры клиентов, что для многих звучит слишком абстрактно. Главное — мы умудряемся отличиться от банальных и списывающих конкурентов, благодаря чему клиенты покупают не у них, а у нас.

Если мы запрещаем себе произносить те аргументы, которыми привычно пользуются конкуренты, — значит, мы найдем свои слова. Иные! То есть и отличные, и отличающиеся. И если все продают одно и то же по одинаковой цене и с помощью одинаковых слов, то нас смогут распознать благодаря этим особым словам. А если нас выделяют среди других, то... Ну, это вы прекрасно понимаете.

Не надо списывать. Усвойте уроки ваших упрямых и вздорных учителей. Они учили нас для того, чтобы сейчас мы с вами выигрывали в наших продажах.

Не списывайте!

Тема отличий интересна и широко рассмотрена в художественной литературе, но высказывания многих авторов по этому поводу несут какой-то легкий налет стеснительности или какого-то родственного чувства...

Немного необычные подсказки дает нам Джек Лондон («О писательской философии жизни»):

...Как же вам, дорогой сэр, мадам, мисс, добиться известности в избранной вами

области? Гениальностью? Но ведь вы не гений. Будь вы гением, вы не стали бы читать этих строк. Гений отбрасывает в сторону все оковы и предрассудки, его не обуздать, не удержать в подчинении. Гений не порхает, как мы с вами, в каждой роце. Но в таком случае вы талантливы? Да, конечно, в потенции. Бицепсы Геркулеса, когда он лежал в пеленках, были жалкими шнурочками. То же самое и у вас: ваш талант не развит. Если бы он получил соответствующую пищу и был должным образом выпестован, вы бы не стали терять время на чтение этой статьи. И если в самом деле вы убеждены, что талант ваш достиг совершеннолетия, тогда остановитесь, не читайте дальше! Если же вы считаете, что он не достиг этой ступени, тогда каким, по вашему мнению, путем он сумеет ее достичь? Став оригинальным, не задумываясь ответите вы, а затем прибавите: постоянно развивая свою оригинальность. Прекрасно. Но вопрос заключается не в том, чтобы быть оригинальным, — это понимает и юнец, — а в том, как стать оригинальным. Как пробудить в читателе жадный интерес к вашим произведениям, а издателя заставить за ними охотиться? Нельзя стать оригинальным, идя вслед за другим, пусть блестящим талантом, отражая лучи чужой оригинальности. Ведь никто не прокладывает дороги для Вальтера Скотта и Диккенса, для Эдгара По и Лонгфелло, для Джордж Элиот и миссис Хэмфри Уорд, для Стивенсона и Киплинга, Энтони Хоупа, Мэри Корелли, Стивена Крейна и множества других — список можно продолжать бесконечно. Издатели и читатели по сей день шумно требуют их книг. Они добились оригинальности. А чем? Тем, что не уподобились бездумному флюгеру, который поворачивается при малейшем ветерке. Они начинали с того же, с чего вместе с ними начинали и другие, оказавшиеся впоследствии неудачниками, в наследство им достался все тот же мир, с теми же банальными традициями. Но их от неудачников отличало одно: они черпали прямо из источника, отвергнув материал, прошедший через чужие руки. Они питали недоверие к чужим выводам, чужим авторитетным мнениям. На дело рук своих они считали нужным поставить печать своей личности — знак куда более важный, чем авторское право. Из мира и его традиций (иными словами — из человеческой культуры и знаний) черпали они, как из первоисточника, необходимый материал для создания собственной философии жизни ...

Очень часто неожиданные открытия помогает сделать голод:

Буратино догадался, что ему ужасно хочется есть.

Он подбежал к очагу и сунул нос в кипящий на огне котелок, но длинный нос Буратино проткнул насквозь котелок, потому что, как мы знаем, и очаг, и огонь, и дым, и котелок были нарисованы бедным Карло на куске старого холста.

Буратино вытащил нос и поглядел в дырку, — за холстом в стене было что-то похожее на небольшую дверцу, но там было так затянута паутиной, что ничего не разобрать...

Школа одновалентности

Да, отечественная школа и родная семья стремились и стремятся оттолкнуть воспитанников от поисков собственного пути и зажать в рамки каких-то общественных эталонов. Но ребенку свойственно желание освободиться от опеки учителей и родителей. Это могло бы оставить какую-то надежду. Если бы свободолюбивый ребенок не превращался со временем во взрослого.

Взрослый человек боготворит существование иллюзии свободы, но ожесточенно ищет для себя диктатора.

Взрослый человек в тех общественных студиях, от которых он в детстве пытался освободиться, теперь видит возможность убежать от работы.

Когда-то мы с ребятами легко приносили в жертву ощущению свободы контрольную работу по химии. Мы убегали с урока и слонялись по днепровским склонам.

Теперь мои одноклассники охотно убегают от будничности служения чужому бизнесу и рвутся на тренинги. Одним из важных критериев качества тренинга для них стал тот срок, на который благодаря обучению можно расстаться со своей галерной скамьей. Именно по этой причине тренинги в выходные для них глупы и нежелательны.

Взрослого человека в бизнесе не нужно насиловать моралью. Морализацию для него просто надо превратить в шоу, которое позволяет отвлечься, оторваться, убежать от работы. Развлекательные образовательные шоу уже давно изменили роль воздыхателя на роль диктатора. Каждый тренинг набрасывает кучу новых правил и постановлений.

Тех учителей, которые искренне желают вывести ученика на путь самостоятельного поиска и раздумий, можно пересчитать по пальцам.

Просто ужас берет, когда видишь, с каким вдохновением участники тренинга жаждут получить от гуру подсказки на каждый день и каждую клиентскую выходку.

Однажды меня благодарила одна белокурая бестия:

— Вы помогли мне осознать значение юмора в общении с партнерами. Не могли бы вы порекомендовать какой-то реестр шуток?

Если бы вы попробовали доказать этой барышне, что она пошутила вполне остроумно, она бы обиделась.

Когда сегодня у менеджера еще остается в голове что-то свое, то это его раздражает. Он предпочел бы, чтоб под его юношеской плечью содержалась «Энциклопедия маркетинга».

Отцы бизнеса и коммерческая школа сделали то, с чем не справились наши родители и средняя школа № 41: их учеников не манит свобода днепровских склонов, ради которых можно забыть и бросить урок мировоззренческой химии. Химия глобального мировоззрения уже сделала одновалентными почти всех отечественных дельцов.

Обычный продукт может стать уникальным

Ну а теперь займемся поиском тех векторов, по которым можно двигаться к собственной удаче. Первым для анализа просится сам продукт.

Для начала — у него есть некая форма. Помните, как Coca-Cola играла на том, что ее бутылку можно опознать на ощупь даже в темноте? В те времена, когда Деревицкий это вычитал в книгах, он работал рекламным агентом в газете «Киевские ведомости». И этот рекламный агент всерьез задумался.

Тогда я взял в руки номер «Киевских ведомостей» и просто стал его рассматривать. Одно отличие сразу бросалось в глаза: по нижнему полю газетных страниц шла какая-то странная полоса рельефного тиснения. Я бросился искать другие выпуски газеты и...

И — о чудо! — в каждой газете по нижнему полю шла эта странная рельефная полоса шириною около сантиметра, которая рождалась, вероятно, при печатной прокатке. Но эта полоса была не только видна. Ее легко находили на ощупь и пальцы!

Вот так и родился новый аргумент рекламного агента Деревицкого: — Я ведь предлагаю вам рекламу в уникальном издании! Только эту газету, как и бутылку колы, можно опознать в темноте. Мы отличаемся даже на ощупь!

Не стану утверждать, что это дало мне радикальный прирост продаж. Увы, этого не произошло. Но я очень-очень хорошо помню

заинтересованные взгляды рекламодателей! Они просили: «Дай пощупать».

Мы сейчас не будем спорить, существует ли предпринимательская жилка в характере каждого человека. И я легко соглашусь с тем, что ею одарены не все. Но, безусловно, у предпринимателя она есть. Но как у него с этим в продажах?

Я часто наблюдал, как у торговца, а тем более работающего по найму, происходит какое-то извращенное искажение деловых наклонностей. Они направлены на улучшение, доведение продукта до совершенства. Подчеркну — именно продукта. Но ведь если ты продаешь что-то чужое, совершенствование продукта не входит в список твоих задач, пусть об этом думает производитель. В торговле стоит перенаправить свои предпринимательские изыскания с продукта на продажу. Такая переориентация возможна и достаточно легка, но надо все время напоминать самому себе: «Я произвожу не продукт, а продажу!»

Все это не мешает торговцу проявлять творчество и в отношении продукта. Просто следует осознавать приоритеты, свою зону эффективного контроля и не трогать то, что выходит за ее пределы.

Наверное, во многих из нас так много предпринимательства, что при отсутствии собственного продукта происходит сублимация творческого отношения к действительности, и оно распространяется на вещи, которые являются косвенными и чужими.

Перефразирую: в продажах мы производим не продукт, а продажу. Поэтому главное внимание стоит направить именно на процесс.

Даже работая в одинаковых условиях в одной и той же компании, можно получить шанс продавать особый, чем-то отличный продукт. Простейший пример. Рекламный агент расспрашивает владельца газеты:

— А если в объявлении обнаружится опечатка, сделанная по нашей вине, то повторение публикации за наш счет будет?

— Будет, будет...

Вот такой предельно короткий диалог, но уже на следующий день рекламный агент щеголял в собственных продажах вот таким аргументом:

— Только я продаю рекламу с грамматической гарантией! При

любых ошибках по нашей вине обещают бесплатную повторную публикацию безо всяких увиливаний. А тех, кто такой гарантии не дает, гоните из своего офиса в шею!

Это не значит, что нужно искать любую лазейку, чтобы взять за горло собственную компанию. Это значит, что есть смысл всегда использовать шанс отличаться!

Сколько деревьев вы спасете благодаря тому, что у вас теперь счет-фактура в два раза меньше стандартного формата А4? А есть клиенты, на которых это может произвести впечатление?

Если продукт стоит 600 единиц, а клиент спрашивает о возможности его приобретения за 400, то отказывать нельзя. Нужно искать иные ответы. Они могут быть найдены тогда, когда осознаешь существование не только того ассортимента, который представлен в прайсе, но и способен потрудиться, чтобы выстроить для своих продаж альтернативную линейку.

Эти изыскания можно использовать для двух разных задач.

1. Для того чтобы все-таки удовлетворить клиента ценой. Это мы рассмотрим прямо сейчас.
2. Для того чтобы отпугнуть клиента (например, худшим качеством альтернативы) и вернуть к рассмотрению начального варианта.

Что можно сделать по первому направлению, то есть чтобы покупатель все-таки получил приемлемую для себя цену? Предложить:

- иную конфигурацию — бытовой электроники, компьютера;
- иную комплектацию — автомобиля, набора инструментов, сборного дачного домика;
- иное качество;
- иной сорт;
- иную «свежесть» — бывшее в употреблении, с дефектом или снятое с витрины;
- иной, менее ходовой размер;
- иную расфасовку;

- иную, менее надежную или менее престижную сборку;
- иную модель, требующую модификации, переделки, доукомплектации;
- суррогатное средство;
- временное решение;
- вариант «сделай сам» — вырежи, собери, раскрась...

Здесь важно не утопить клиента в разнообразии вариантов, преимущества и недостатки которых ему непонятны. Иначе он решит, что из-за дефицита его компетенции покупку лучше отложить. Возможности для игры на ассортиментных «расширениях» можно приоткрывать и по чуть-чуть, и сразу распахнуть весь набор. Что предпочтительнее — определяется лишь конкретной ситуацией и выявленными нами особенностями конкретного клиента.

Для продавца, который не является предпринимателем, игры с продуктом сложны и проблемны, ведь способов повлиять на сам продукт очень мало. Но даже при таком раскладе остаются шансы изменить его упаковку.

Какую такую упаковку? А самих себя! Ведь кто мы и что мы, если не словесная и не одухотворенная упаковка наших продуктов?

Быть упаковкой — вовсе не низко, не обидно и не удивительно. Например, много очень важных книг были и остаются лишь упаковкой для передачи вечных ценностей. Многие великие люди пришли в этот мир только для того, чтобы принести с собой ключевые истины. Так что на такую упаковку наших продуктов, то есть на самих себя, мы повлиять можем! Тем более что довольно часто люди покупают продукты совсем не для того, ради чего они придуманы и для чего предназначены.

Пример.

На корпоративном тренинге рассказывает парень-продавец:

— Я работаю в отделе мелкой бытовой техники. Фены, кофеварки, бритвы... А в углу у нас стоит большая стеклянная призма с образцами зубных виброщеток. Призма медленно вращается, хорошо подсвечена, у зубных щеток красивые блестящие металлизированные ручки... Вдруг быстрым шагом в наш зал влетает мужик. Подходит к этой призме, раздосадованно всплескивает руками и стремительно шагает к выходу. В дверях я успеваю его поймать: «Почему вы так шарахнулись от наших виброщеток?»

Он поясняет: «Ну так ручки ж металлизированные!» Я от неожиданности его выпустил, он вышел из зала и покатился по коридорам.

Парень крикнул напарнику: «Посмотри за отделом!» — и догнал мужика в коридорах большого торгового центра. Остановил и спрашивает:

— Очень прошу! Скажите, а что плохого в том, что у виброщеток ручки металлизированные?

Мужик посмотрел на него как на идиота и проникновенно пояснил:

— Ну так ведь руки примерзают!

Тренинговый парень продолжил рассказ:

— Я опять его упустил. От растерянности. Не нашел, что ответить и о чем спросить...

Дело было в подземном торговом центре Киева. Парень догнал этого очень странного покупателя тогда, когда тот уже поднялся наверх, на улицу. Догнал по тротуарному снегу:

— Простите, пожалуйста! Умоляю, скажите: где вы чистите зубы? Почему у вас руки примерзают?!

— Какие зубы? — удивился мужик. — У меня зубов вообще нет. У меня протезы. И мне щетка даже не для них. Мне щетки нужны на рыбалку!

Представляете зимнюю рыбалку? Ты сидишь под стылým ветром на льду. Перед тобой две лунки. В руках у тебя — две удочки. На одной мормышка такая, что ею надо медленно и длинно подваживать, а второй надо играть мелко и часто. То есть обе руки заняты и обе работают. А так мужик ставит на лед вместо удочек две зубные виброщетки в разных режимах вибрации, они сами по-разному колмают-вибрируют. И руки свободны! При таком лове руками все что хочешь можно делать. Даже поощрить себя еще одним стопариком!

Так ведь надо же доискаться, зачем покупателю наши зубные щетки! Вот для этого и существует этап «Выявление потребностей».

Кстати, бывает так, что торговцы рыболовными снастями ошибаются и в противоположную сторону. Весной 2010 года многие запасли к весне огромное количество удочек — обычных, не зимних, длинных и телескопических. Они ждали революции.

Знаете, зачем во время революций удочки? Правильно: чтобы флагами размахивать. Но революции в 2010 году не произошло. И зависли у торговцев излишние запасы удочек, так и не ставших флагами, до новых времен...

Иногда вместо создания собственных отличий достаточно просто обстоятельно изучить собственный товар. О своих трудах по части

обнаружения уникальной полоски рельефной накатки в «Киевских ведомостях» я уже рассказывал. Но так трудятся не все.

Я с интересом изучал аргументацию торговцев, продающих iPad, и слишком редко находил те доводы и отличия, которые оказались самыми важными для меня и из-за которых я просто влюблен в этот гаджет.

Вспомните, сколько времени включается и грузится ваш ноутбук. Пока загружался мой предыдущий, мне уже не хотелось писать ту заметку, ради которой я вытащил его из сумки. А вот iPad включается мгновенно! И мне плевать на все остальные его достоинства!

Очень трудно поверить, что мудрейший Apple не изучал маркетинговые возможности iPad. Ладно, предположим, что процент тех потенциальных покупателей, для которых важна именно функция мгновенного включения, слишком мал. Но ведь на этом все равно можно сыграть красивую игру: затеять шумное обсуждение того, что такие устройства должны включаться моментально.

А вот еще один пример успешного поиска изначально невидимого аргумента. Это произошло в магазине дверей.

После ремонта я пошел заказать двери. Там их был целый этаж — стенды, образцы, дверные коробки... Некоторые торговцы не забыли в ярких презентационных материалах сообщить и о том, что их двери способны выдержать выстрел из автомата Калашникова и даже из гранатомета...

На одном из стендов, к которым я подходил, парень-консультант сказал:

— Я видел — вы пообщались уже со всеми моими конкурентами.

— Да, — прохладно согласился я. — А что?

— Да просто интересно, а говорили ли они, что когда в доме пожар, то двери клинит? Ну, металл расширяется, и дверь заклинивает в коробке...

— Нет... — растерянно признал я.

— Тогда смотрите! — парень показал на дверную коробку, в которой была дверь его компании. — Видите: у нас тут между дверью и дверной коробкой есть технологический зазор. Понимаете, от какой опасности это избавляет?

Мои читатели тоже уже понимают, у кого я заказал двери. Это

потом я обнаружил, что точно такой же зазор был и у всех остальных выставочных образцов... Но ведь работает! И творчество работает, и желание отличаться тоже!

Это работает даже в такси!

В 2010 году в Киеве появилось первое «такси в стиле 2.0» — твиттер таксиста гарантировал пассажирам ноутбук и доступ в интернет. А в 2011-м — таксист, который при посадке в автомобиль предлагал пассажирам протереть руки дезинфицирующим средством и надеть бахилы и маску. Сам он при этом пользуется марлевой маской, которую меняет, с его слов, каждые три часа.

Этот таксист уже привлек к себе внимание коллег и клиентов. Многие таксисты смеются над ним, говорят, что он после каждого пассажира надевает на сиденья новые полиэтиленовые чехлы. Так это или нет, но рекламу себе этот человек сделал, сообщает газета «Сегодня».

Некоторые клиенты берут у него номер телефона и по возможности вызывают именно его, если появляется потребность в такси. Одних привлекает то, что они будут ехать в чистом автомобиле, что исключает вероятность заразиться бактериями от предыдущих пассажиров. А другим просто нравится, что их обслуживает аккуратный и чистоплотный водитель.

Насмешки над этим таксистом напоминают насмешки над «назойливостью» некоторых сетей фастфуда, которые, предлагая «еще и пирожок», умудрились проработать много десятков лет.

Это можно и без машины времени

Живя на шаблонах, можно не думать. Достаточно один раз выучить свою роль и талдонить одно и то же в разговоре с любым клиентом. Многие современники так и делают...

Из-за того что сегодня все продают одинаковые продукты по одинаковой цене, мы с вами решили чем-то отличаться от остальных. Хоть чем-нибудь! Ну а раз решили, думать придется.

Единственная возможность отвоевать время, требуемое для мыслительного процесса в шальной динамике переговоров, —

использовать те «переговорные тормоза», которые я уже описал выше и которым посвятил книгу «Управление переговорным темпом». В ней рассмотрена масса приемов переговорного торможения, но с интересующей нас темой идеологии поведения теснее всего связан короткий раздел, посвященный хитростям, позволяющим нам не увлечься, не забыть о необходимости думать и вспомнить все инструменты, которые помогут выиграть время на размышления. В основном они механические, но тем не менее дают возможность работать не только языком, но и включить мозги, задействуя особую поведенческую идеологию.

Один неожиданный эффект наверняка сработает при подобном довооружении переговорщика. Его трудно описать и тем более измерить, но он однозначно действенен. Благодаря владению тормозами и акселераторами мы начинаем Отличаться. Именно с большой буквы...

К чему сводятся такие отличия — описать сложнее. И эта задача даже не для квалифицированного психолога, а скорее — для писателя. Просто, наверное, самое главное, что появляется в человеке при таком апгрейде, — он становится интересным.

Человек, либо владеющий переговорными тормозами и акселераторами, либо просто способный заметить, что оппонент ими тоже владеет, воспринимает окружающий мир гораздо полнее. Он видит и слышит больше.

По многочисленным свидетельствам читателей книги «Управление переговорным темпом», само управление временем не является слишком сложным, а изложенная там рецептура позволяет подобрать инструменты на любой вкус, стиль и для любой ситуации. Главная проблема в ином!

Самое трудное — сохранить за собой контроль и вовремя спохватиться. «Ой! Разговор (или собеседник) заставил меня свалиться на шаблоны, на стереотипы, на заготовки, на сценарий, на тысячекратно проговоренное... Я перестал думать! Я начал работу на автопилоте. Я зомби. Мною сейчас очень легко управлять...»

Сохранению контроля способен помочь спутник. На тренингах я это описываю так:

— Мы вот с Сергеем можем договориться: будем теперь ходить и

продавать мои тренинги вдвоем. Я на встречах буду работать и вести разговор, а задача Сергея — наблюдать за мной и следить, чтобы я не съезжал на шаблоны. Например, клиент возражает мне как-то вот так: «Нет, тренинг мне не нужен. У меня есть книжка». Я могу избрать шаблонную реакцию: «Так ведь живой тренинг — это совсем иное!» То есть я увлекся и включил автомат. Но Сергей от своего контроля не отвлекается и дергает меня за фалды или щиплет за локоть, и в этом для меня тревожный сигнал: «Стоп! Зомби, остановись! Ты перестал работать, вместо тебя сейчас работают привычки, шаблоны, стереотипы». И мне это поможет. Я тогда снова из зомби превращусь в Деревицкого, включу мозги и задам вопрос: «А какая книжка у тебя есть?» Вдруг у клиента не моя «Школа продаж» или «Охота на покупателя», а, например, «Муха-цокотуха» Корнея Чуковского?.. Ведь благодаря такому знанию у меня появятся новые возможности?

Но вдвоем ходить на переговоры слишком накладно. Дорого. Не во всяком бизнесе можно такую роскошь себе позволить. Значит, нам нужны иные напоминалки. Сергей дергал меня за фалды и щипал за локоть. Стало быть, вполне довольно напоминания механического. Им в жизни часто и пользуются.

Человек порой оказывается в состояниях, когда ему очень тяжело себя контролировать. Одно из таких состояний — эмоциональный всплеск. Для того чтобы спохватиться и сообразить, что «бортовые системы» работают с перегревом, нам обычно мало даже подсказок близких людей. Тут нужны какие-то иные рычаги. Найти их и научиться ими пользоваться не всегда легко.

Если человеку нельзя пить, но он видит полный стакан, все правила из головы улетучиваются. Но равнодушный спутник помочь сможет — даст по рукам и гаркнет:

— Поставь стакан! Тебе пить нельзя!

Однако если механическая напоминалка может быть живой и любящей, то не бывает ли она полностью механической? Оказывается, бывает.

Если у вас есть дети, то вы наверняка в курсе, насколько тяжело отучить чадо от привычки сутулиться и приучить следить за осанкой. Тыкаешь ему пальцем в спину и зудишь годами: «Выпрямись! Не сутулься!»

Вместо этого можно купить в аптеке специальную систему ремешочков. Надеваешь их на плечики, и на спине оказывается... колючка. Стоит ребенку повести плечи вперед, ссутулиться, ремешочки натянутся, и колючка напомнит: «Выпрямись! Не сутулься!»

Для тех, кто донимает своих родных храпом, продаются специальные ремешки на голову. Ведь человек обычно храпит только в положении «на спине». Специальный антихраповый ремешок, который надевают на голову, имеет колючку на затылке — и ты вынужден спать не на спине. Вот так мучишься всю ночь, потом встанешь, выкинешь эту ременную повязку с балкона, ляжешь — и вольготно храпишь уже до самого утра!..

Я очень долго искал инструмент, позволяющий продавцам не спешить и умудряться контролировать свое состояние. Мне нужна была какая-то подходящая механическая тормозилка. Подсказку дали разведчики.

— Как вы думаете, важно ли для разведчика умение контролировать свои эмоции? — спрашиваю я у тренинговой группы.

— О, да!

— Правильно. Если утратил контроль над собой, то рискуешь случайно ляпнуть нечто совершенно лишнее. И провалишь себя, друзей, всю агентурную сеть. Помните, как в «Семнадцати мгновениях весны» Кэт перед родами волновалась о том, чтобы кричать от боли лишь по-немецки? И конечно, разведчиков всегда пытались научить умению контролировать свои эмоции. Но оказалось, что в этом деле правила просто не помогают. Даже если написать их крупным шрифтом на обложке конспекта. И даже если обвести жирной рамочкой.

По этой же причине и при работе с клиентскими возражениями эмоционального характера ни в коем случае нельзя взывать к логике партнера.

Из скольки полушарий состоит человеческий мозг? Правильно, двух. Известно, что одно полушарие контролирует эмоции, а второе — разум. Когда человека охватывают эмоции, полушарие, контролирующее разум, просто отключается. То есть у твоего эмоционально возбужденного собеседника сейчас просто нет

инструмента, способного работать с твоей логикой, твоими фактами, цифрами, доводами...

Разведчики решили использовать кинокамеру, чтобы посмотреть, как ведут себя курсанты, когда ими овладевают эмоции.

Вот что делаете вы, если начинаете горячиться и волноваться? Может быть, суετε руки в карманы брюк? Тогда вам поможет канцелярская кнопка. Ее нужно так пришить к верхнему срезу кармана, чтобы при попытке сунуть туда руку вы натыкались на кнопку — острием внутрь.

Если, начиная волноваться, вы скрещиваете руки на груди, то можно воспользоваться булавкой на боку: при попытке скрестить руки она должна уколоть кисть. Разведчикам на грудь рубахи для таких тренировок нашивают холодный или мокрый кусок ткани.

Нечто подобное используют и топ-модели. Я так на тренингах и спрашиваю:

— Где топ-модели носят монетку?

Начинается перебор вариантов:

— На голове...

— Нет. Это йоги носят камешки на голове, но, правда, тоже ради выработки правильной осанки.

— Под пяткой...

— Также нет. Под пятку кладут монетку студенты — чтобы хорошо сдать экзамен. Буратино — тот вообще носил свои золотые во рту...

Для выработки эффективной осанки («правильно держать попку») модели носят пяточок зажатый между половинками попы, поскольку ради хорошей осанки ягодичная группа мышц всегда должна быть напряжена. Ты потеряла контроль за осанкой — расслабилась. И монетка сразу падает. Механический напоминатель...

Кстати, когда я спрашиваю у тренинговой группы, где топ-модели носят пяточок, то чаще всего правильно отвечают мужики. Наверное, они обычно именно там этот пяточок и находят...

На принципе механических раздражителей построена и моя система напоминания о том, что не стоит спешить с ответом на клиентские возражения. Сейчас расскажу подробнее, но для начала возразите мне. Попробуйте очень эмоционально вслух сказать:

— Чушь все это!

А теперь еще раз, но сопроводите фразу каким-то очень эмоциональным жестом:

— Чушь все это!!!

Какой вы сделали жест? Не так важно, каким он был. Важно, как при этом располагались пальцы рук. Они были врозь или сдвинуты?

Большинство людей при эмоциональной жестикуляции раздвигают пальцы. Если это так, то в работе с возражениями клиента вам поможет притормаживать обычная канцелярская скрепка. Ее надо зажать между средними фалангами указательного и среднего пальца. Удобнее — в левой руке: чтобы правая могла, например, вести записи.

Теперь в ходе переговоров или во время продажи при вашем импульсивном реагировании на выпад, возражение или вопрос оппонента любая ваша уступка эмоциям приведет к жесту, в котором пальцы попытаются разлететься, а скрепка — выскользнуть. Но она выскользывает не всегда. Чаще даже ее легчайшего шевеления между пальцами достаточно, чтобы спохватиться: «Стоп! Мне нужно срочно взять себя в руки!»

Вот клиент мне возражает: «Нет, тренинг мне не нужен. У меня есть книжка». Я могу попробовать ответить на эмоциях: «Так ведь книжка — это совсем не то!» Но при этом я выполню импульсивный жест, в котором пальцы моих рук разлетятся. Скрепка выпадет, и это мне напомнит: «Стоп! Не смей отвечать на клиентские возражения никакими импульсами! Не стоит падать в омут эмоций. Надо остаться в поле логики и задать ему какой-нибудь спокойный вопрос. Нам с тобой сейчас позарез нужна хоть какая-то дополнительная информация!»

Редко, но бывает так, что на тренингах после моих слов о том, что «при импульсивном реагировании пальцы разлетаются» кто-то, ухмыляясь, демонстрирует распальцовку. Тогда я говорю:

— Нет! А вот это совсем иное. Кстати, знаете, что такое «пальцы веером»? Это ведь старинный сакральный оберег, защитный знак. Может быть, вы видели в каком-нибудь японском фильме, как ниндзя садится на вершине горы и начинает крутить разные комбинации из пальцев? Славянский вариант комбинации «пальцы “козой”» — это дуля, то есть кукиш. Еще в 1979 году на курсах вождения инструктор научил меня интересному фокусу. Вот ты летишь по трассе и видишь,

что впереди гаишник. Тогда измеряющих скорость радаров еще не было, инспекторы определяли ее на глаз, но тоже можно было почувствовать — демонстративно тормозить уже поздно. И вот инструктор мне втемяшивал: «Правая рука у тебя лежит на рычаге коробки переключения скоростей. Так вот, ты скрути пальцами этой руки дулю. Поднимать ее выше торпедо и демонстрировать комбинацию пальцев в ветровое стекло не надо. Пусть рука остается там же, на рычаге...» Я много раз пробовал. Мистика! Но помогает...

Меня всегда интересовало, сколько же нужно носить скрепку между пальцами, чтобы выработался навык удержания себя от импульсивных срывов.

Долгие годы после каждого тренинга работы с возражениями через какое-то время один или два его участника писали мне по электронной почте: «Александр Анатольевич, спасибо вам за скрепку! Она мне больше не нужна — навык удержания себя от импульсов уже выработан!» Я сразу переспрашивал: «А сколько же вы носили скрепку?» Кто-то месяц, кто-то три. Прошлой зимой я подытожил все полученные ответы. Так вот, есть некий средний рубеж, после которого мы уже умеем контролировать импульсы, — это полтора-два месяца.

То есть такая «охранная система» станет ненужной всего через месяц. За это время вы приобретете навык взвешенного выполнения переговорных ходов. Должен сознаться, что сам я носил скрепку не полтора-два, а целых четыре месяца. Я, наверное, какой-то сверхимпульсивный человек. Хотя есть спокойные люди, которым вообще никакая скрепка не понадобится, они и так запомнят и научатся тому, что на клиентские возражения следует отвечать не заготовками, а вопросом, позволяющим понять истинный смысл претензий покупателя.

Кстати, когда после целого рабочего дня тренировок со скрепкой (в живых и телефонных контактах) вы отправляетесь домой, не вынимайте ее. Я бы даже посоветовал засунуть по две скрепки между всеми пальцами рук! И ног тоже. Это потому, что в семейном общении способность удержаться от импульсивного реагирования на слова партнера и попытка понять его истинные позиции и состояние даже полезнее и ценнее, чем на работе. Но в первом браке этого обычно не

понимают. Поэтому просто поверьте мне. Я уже в счастливом втором браке...

Есть еще одна причина для борьбы с собственными импульсами. Иногда на тренингах я дохожу до вот такой грубости:

— Друзья! Помните рисунок инфузории-туфельки в учебнике биологии за восьмой класс? Эдакий лапоть на полстраницы — с ресничками по периметру. Если под микроскопом к ней прикоснуться иголочкой — она ресничками иголочку оттолкнет. Реагирует. Нам в деловых переговорах нельзя просто реагировать! Нельзя ограничиваться одними рефлексам! Мы должны успевать еще и думать. Почему вы не думаете?! Вы только рефлексивно отбиваете мои полемические атаки, но даже не хотите отвоевать свое право размышлять! Ведь вы же не инфузории!

Я искал в сети описания инфузории. И нашел слова, которыми буду теперь делать свои увещевания еще жестче: «Рефлексы инфузории не позволяют ни даже увидеть предмет, ни осознать реалии внешнего мира и собственного тела — только лишь рефлексивно отреагировать». Но мы ведь способны на большее!

Недавно я увидел особые проявления этой же проблемы даже в рабочих текстах коллег. Было много авторов, в чьи будничные сочинения, выставленные в сети, я всегда заглядывал с большим интересом. Но времена меняются. Теперь читаешь тех же авторов и чувствуешь: собратьям по перу стало не доставать скорости — скорости думать, ассоциировать, обнаруживать захватывающие сюжеты, удачные ракурсы и необычные слова. Тут тоже кризис?

И еще одна забавная черточка, найденная в ходе раздумий и наблюдений за современными сочинителями. Сейчас резко усилился прессинг массмедиа, и пишущие на это реагируют по-разному.

Некоторым хватает собственной автономности и суверенности, а у иных процессоры теперь успевают лишь обрабатывать атаки и волны новых медийных раздражителей. Они, как та самая инфузория-туфелька, ресничками-то реагируют на агрессию внешней среды, а вот на ведение собственного соло скорости и мощности уже не хватает...

Это хороший повод еще раз добрым словом вспомнить Виктора Шкловского, который умудрялся вполне суверенно писать и в броневику, и в окопе, и на госпитальной койке. Вот у кого никогда не

было недостатка жизненного темпа и сочинительской скорости! Кстати, от всей души рекомендую почитать его «Гамбургский счет». Я очень люблю эту книгу.

Восприятие переговорщиком времени и его регуляция в ходе диалога

Почти каждый раз после игрового занятия я слышу от участников тренинга примерно следующее:

— Я совсем не успеваю отслеживать ваши комбинации. Да что там комбинации?! Просто пропадают слова и целые фразы. Я ничего не успеваю обдумать. Я что-то говорю в ответ, параллельно понимаю, что ответ не наилучший, но на большее абсолютно не хватает времени...

Сначала это меня удивляло. Ибо почему мне в том же разговоре хватает времени и обдумать дальнейший сценарий, и подыскать наилучшие формулы полемических атак и даже разные варианты дальнейшей совместной работы над анализом созданной ситуации?

Это заставило заинтересоваться временем. Потом — возможностями переговорщика во взаимоотношениях со скоростью «перемещения» по этой координатной оси... Тема оказалась очень глубокой.

Вообще, я с удивлением обнаружил, что у большинства людей вполне свободные и непринужденные отношения со временем.

Очень много материалов на эту тему содержат разработки высоких мастеров восточных боевых искусств, особенно связанные с явлением «серебристого тумана». Речь идет о специфическом состоянии бойца, при котором он тратит безумный объем энергии, но буквально хозяйничает во времени. Я нашел информацию о том, чему сейчас учат агентов спецслужб и бойцов спецназа ряда стран. Приобретенные навыки позволяют выполнять в единицу времени в 10–20 раз больше действий, причем пропорционально вырастает скорость реакции.

Известна тьма фактов аномального поведения человека, которым можно доверять лишь при условии доказанности существования особого состояния, побуждающего человека выполнять какие-то действия в абсолютно неестественном масштабе времени. Фантастические примеры содержатся в архиве комиссии «Феномен».

Эта тема увлеченно разрабатывается любителями, исследующими тайные знания и тему UFO.

В сети масса сообщений о хроноаномальных зонах, например о «Чертовом логове» в России на границе Саратовской и Волгоградской областей.

Переменчивый характер течения времени представляет собой обычный объект разработок базисной структуры пространства. В конце концов, еще Блаженный Августин утверждал, что мы — это и есть время. Как говорят современные святые отцы, жизнь вынуждает нас жить не собственным временем, а временем телевизионного экрана. Все это очень интересно, и когда-нибудь, возможно, я займусь им вплотную.

Но все переговорные беды, которые выявляются на тренингах, так убедительно похожи на проявления психо- и просто патологии, что я направил изыскания именно на медицину. И не зря, ибо открыл для себя неисчерпаемое количество сверхинтересных разработок в области хрономедицины.

Наталия Данюк в статье «Доктор-время» пишет:

Человек, не посвященный в хронотерапию, имея желание получить о ней представление, может воспользоваться довольно простым приемом. Нужно включить секундомер и одновременно, не глядя на него, мысленно отсчитать 60 секунд. Если человек закончил отсчет раньше, чем секундомер, то его индивидуальная минута меньше обычной. В таком случае говорят об ускоренном личном времени человека. Анализ измерений темпа времени у больных и здоровых людей дал возможность отследить четкую закономерность: чем более тяжело больным был человек, тем более быстрыми были темпы его внутренних часов.

Вот если бы отыскать способ управления этими часами и подарить его всем нашим переговорщикам! А такие ключи существуют на самом деле!

Время остается наибольшей загадкой природы. Пользуясь отсчетом и мерой времени, человек никогда не имел возможности влиять на него. До той поры, пока изучением времени занимались физики и философы. Но когда несколько десятилетий назад к изучению времени подключились хронобиологи и хронотерапевты («хронос» в переводе с греческого — «время»), эта тема засияла многогранностью новых аспектов. Оказалось, что биологическое время, которое течет в живых объектах, имеет специфические особенности.

Самой важной его характеристикой является способность варьировать свою скорость, то есть, иначе говоря, менять собственный темп, масштаб.

Увидеть колебания скорости течения индивидуального времени можно, присмотревшись к людям одного и того же года рождения. Одни выглядят моложе своих лет, другие — на свои годы, третьи — преждевременно старыми. Особенно ярко заметны такие отличия в людях старшего возраста. И они не только внешние: организмы людей-однолеток действительно имеют разный уровень изношенности.

Каждый из нас живет в своем собственном индивидуальном времени и стареет в соответствии с ним — кто быстрее, кто медленнее. По-разному человек ощущает бег времени и в зависимости от возраста. В детстве день кажется большим, тянется долго, как год, а в старости годы пролетают, как дни. Такие чувства имеют физиологическую основу: в преклонном возрасте скорость обменных процессов понижается, что психологически воспринимается как ускорение течения времени. В стрессовых ситуациях также наблюдается феномен изменения масштаба времени. Час может «растягиваться», когда мы сидим в кресле у зубного врача, и «сжиматься», когда мы куда-то опаздываем. В период растянутого времени человек за невероятно короткий срок успевает не только принять правильное решение, но и реализовать его. А в период «сжатого» времени не успевает сделать даже то, что обычно легко делает не торопясь. Примером нарушения естественного течения времени человека является летаргический сон. Тут наблюдается сбой индивидуального времени в сторону замедления. В мире известно более 200 таких случаев. Когда происходит сбой индивидуального времени в сторону ускорения, люди неизменно быстро стареют. В Шанхае был случай, когда дети возрастом 6 и 9 лет фактически были уже старыми.

Вы еще не догадались, что служит регулятором времени у переговорщика?

Если все это не было подсказкой, то — извините. Тогда за возможностями получения контроля над переговорным временем вам просто придется обратиться к тренингам Деревницкого...

Ладно, я пошутил. Не дуйтесь! Временем и переговорной скоростью управляем мы сами. И этих приемов сотни: от искреннего «Погодите!» до демонстрации слайдов, от «случайно» упавшей авторучки до специально продуманного сценария в исполнении нескольких игроков.

Кто боится потерь переговорного времени?

В науке тренинга эксперименты очень сложны — статистика изыскателю достается невероятно тяжело. Цифры по тренинговым методикам редки и слишком дороги (хотя и платить за них пока не готовы...). Поэтому поделюсь пока тем, что формально все еще остается гипотезой, но на уровне непричесанных наблюдений вроде бы неизменно оправдывается...

Лет пять назад на тренинге случился спор, в общем-то типичный и

потому ничем особо не примечательный.

Три участника программы стали очень дружно доказывать, что любые «левые» беседы в коммерческих переговорах — это только потеря времени. Звучало и вот такое:

— У меня подобные встреч за день куча! Когда мне выкрутасы плести? Когда править аргументы с учетом его — блин! — индивидуальных особенностей и предпочтений?! Отговорил, предложил, прайс оставил — и бегу по маршруту дальше!

Мне это запомнилось потому, что накануне я указал заказчику и владельцу бизнеса именно на эту троицу как на самую слабую, умеющую лишь декламировать, но не способную поддержать даже самый простой разговор. Еще я тогда успел описать свои впечатления в заметках вечернего дневника.

И вот несколько лет во всех моих опытах гипотеза вроде бы подтверждается: наиболее яркими критиками диалогов и лирических отступлений «о жизни» являются те, кто либо способен лишь на монолог, либо вообще не вяжет лыка...

«Шутки — это потеря времени»

Да-да, шутки для некоторых — именно потеря времени, только отвлекающая продавца от «главной задачи»... Конечно, за этим стоит обыкновенное непонимание тайм-менеджмента отношений и самой природы торгового общения.

Кстати, по поводу «главной задачи». Пятнадцать лет наблюдая на тренингах за менеджерами по продажам и торговыми представителями всех мастей, я стал подозревать, что их главная задача — объявление себя и покорное ожидание полемического избиения...

Вот вопрос, который всплывает на каждом тренинге:

— Клиент потребовал скидку. Что делать?

Если тема возражений предусмотрена программой тренинга, я могу расписать вопрошавшему аж 180 приемов противодействия клиентским претензиям относительно цены. Они все вошли в мою книгу «Школа продаж».

Но если мы занимаемся не возражениями, то я могу вскользь посоветовать: «Ну так пошутите с ним!..» И на последней программе

на такой совет один угрюмый ученик очень мрачно ответил:

— Что значит «пошутите»? Я с этим клиентом шутить не могу.

— А почему не можете?

— Ну, у нас сложились очень серьезные отношения...

— Так вот, для этого в базовом тренинге «Эффективные приемы продаж» мы и разбираемся, зачем в общении с клиентом добиваться возможности улыбаться. Книжку Деревецкого «Охота на покупателя»^[8] не читали? Добро, получите сокращенный комментарий.

Если в общении с клиентом мы можем пошутить, то это значит, что мы получили шанс использовать более расширенный арсенал: и посмеяться, и сыграть на каламбурах, и даже позволить себе самые скользкие двусмысленности. Расширение коммуникативного инструментария — обычная будничная задача квалифицированного продавца.

Если вы подошли к этапу обработки возражений по цене, но в общении с клиентом до сих пор не завоевали возможности шутить, это означает только одно: вы некачественно отработали этап установления контакта. Если бы там нужно было говорить на официальном уровне, к этому клиенту поехал бы инженер. Но почему-то туда послали вас. Значит, была надежда на одухотворение сухого инженерного контакта...

Вы очень плохой продавец и вам нужно начинать учиться с самого-самого начала. Вот, кстати, я открыл специальный «Живой журнал» с бодрым названием «Начала продаж». Это именно для вас! Там действительно все легко и безо всякой высокомолекулярной зауми — совсем по-простому, доходчиво. Теперь будете искать возможности для улыбок и шуток?!

Ученик ответил: «Буду...» — но с такой интонацией, что я ему не поверил. Ведь я имею право не верить?

Мы продаем точно такой продукт, как и конкуренты. И по такой же цене, а может быть, и дороже. Так как же сделать так, чтобы запомнили именно нас и купили именно у нас? С помощью правильного общения, которое включает в себя и уместные шутки!

Кто-то легко впитает такую идею из учебника. Кому-то достаточно совета руководителя. Кому-то на подобное открытие понадобятся два тренинговых дня и еще два месяца переваривания. Это определяет и порядок мероприятий, которые необходимы для коррекции философии отношения к смыслу своей работы.

Пару слов о чтении: они совсем не читают. И с удивлением сознаются, что «не догадались поискать учебники». Так почему же руководители так редко подталкивают подчиненных к столь простой

идее? Не потому ли, что не читают и сами?

Перегрузка многих факторов

В последние годы много думаю о сложной работе торговца и переговорщика, о перегрузках во время коммерческих бесед, о том, как такую работу можно упростить или хотя бы упорядочить. Из-за этих дум пришли неожиданные воспоминания.

В 1980 году я как студент-практикант работал в Анункунском геологическом отряде на юге Колымы. Весь сезон нас и то, чем мы занимаемся, изучала бригада психологов из Ленинграда. Ты лезешь на гору, тянешь тяжеленный рюкзак, стучишь молотком, наспех делаешь заметки в полевом дневнике. Потом наконец-то садишься, достаешь дневник уже для более подробных записей, закуриваешь, а психолог тянется к тебе со своими тестами. Определить на многочисленных рисуночках компасов направление на север, что-то вычислить, нарисовать какой-то значок. А еще меряет давление, считает пульс и удовлетворенно проговаривает итог: «Очень хорошо. Давление растет, пульс учащается...»

Если сравнить, то работа геолога в поле чем-то очень похожа на работу переговорщика. Там ты тоже должен контролировать несколько миров: свое движение сквозь ландшафт, медвежью угрозу, ориентирование, передвижение спутника, показания радиометра, соотношение компаса и карты, горные породы, остатки ископаемой фауны, рудную минерализацию и т. д.

С каждым годом становилось все легче. Нет, не физически, но начинали работать самостоятельно приобретенные навыки. Самостоятельно — ибо никто нас этому не учил. Я имею в виду — никто не учил тому, как одновременно контролировать такую охапку разных, разномастных и контрастных миров...

А есть профессии, в которых учат одновременно справляться со множеством задач, думать и заниматься сразу несколькими направлениями.

Будущих истребителей во время тренировки сперва муштруют на тренажере. Когда освоили — начинаются сюрпризы. Вдруг над ухом раздаются выстрелы, из-под ног валит дым или заботливый

инструктор опрокидывает на голову ведро воды. Задача: научиться сохранять контроль за полетом при любых неожиданностях. Как думаете, стоит ли этому учить и переговорщиков? То-то же...

Во время деловой встречи проблемы аналогичны. Но теперь мне приходится преподавать мастерство одновременного контроля за несколькими измерениями и отражениями реального мира бизнеса — мониторинг разговора, состояние собеседника, базовые задачи, учет свидетелей, поправка на особые обстоятельства, планирование следующей встречи, реагирование на входящий телефонный вызов, а еще... А еще ответить на тот вопрос, который из-за перегрузки я просто не разобрал...

Кое-какие секреты есть. О них я рассказываю на тренингах. Но каждый следующий шаг делает изучение этой темы более полным, более цветным и многоплановым! Интересно, а работают ли над этим не только тренеры продаж, но и профессионалы-психологи? Уверен, должны, ибо бывшие геологи тут не очень уместны...

Аксессуары и все, что у тебя под рукой

На создание отличий может работать даже бумага.

Представьте, что перед товароведом или снабженцем лежит по дюжине коммерческих предложений. Даже внешне они абсолютно похожи! Но вот кто-то додумался прислать письмо на желтой бумаге... Интересно, что он предлагает?

Мы можем отличаться даже цветом бумаги!

Я все чаще замечаю, как коммерческие представители начинают (пока еще очень стеснительно) к своей подписи добавлять маленький аватар — собственный портретик, как на интернет-форумах... А вспомните, как меняется наше восприятие газетного материала, когда кроме фамилии журналиста есть еще и его фото!

Может быть, нужно совсем немного поработать с теми аксессуарами, которыми мы уже давно и привычно пользуемся. Правда, порой это может даже доводить до слез.

Я не шучу: они плакали по-настоящему. А хозяин крупной компании ходил по паркингу на дворе и на заднее стекло роскошных авто лепил рекламные плакаты. Он клеил эти полуметровые

прямоугольники и сочувственно приговаривал:

— Компания тебе немножко помогла? Без нас ты б на такую тачку сколько зарабатывал? Ну так имей совесть — помоги немножко и ты.

Директора морщились, ворчали, чертыхались, ругались. Но хозяин вел свое:

— Я понимаю — стилистически не гармонирует. С твоим «ягуаром» вообще никакая рекламная наклейка гармонировать просто не может. Да-да, согласен: цвета ядовитые даже для «порше», но я ведь себе наклеил? Да, на «жигуле» такую хрень никто и не заметит, а вот на «лексусе» она воспринимается как настоящая реклама!

Жестоко? Ну да, отличия — они такие. Достаточно попытаться бросить курить, и это сразу становится понятным...

Кстати, а что у вас в карманах? Не помните, как в школьные годы думали по утрам: «Что сегодня взять на уроки?» Это могла быть спичечная коробка с засохшим жуком-рогачом. Кистевой эспандер, подаренный двоюродным дядькой. Замечательный перочинный нож, который ты вчера выменял на классную битую для игры в «пекаря». Оставшийся последним из шести штук облезлый оловянный солдатик. Половина офицерской линейки для дымовухи.

То есть это были коммуникативные инструменты. О каждом можно было что-то рассказать и вокруг каждого мог сложиться разговор на перемене. Что нам заменяет эти сокровища теперь? У меня в рабочей сумке почти всегда болтается деревянный футляр с варганом. Знаете этот редкий инструмент, на котором играют шаманы?

Два года назад в одном из московских банков происходил серьезный разговор: мои собеседники выбирали бизнес-тренера. Их было четверо: председатель правления, зампред, руководитель отдела пластиковых карточек и руководитель службы персонала. С первыми тремя общаться можно было с удовольствием, а вот четвертый нервничал и время от времени не очень сдержанно «наезжал», ибо, приглашая меня, с ним не посоветовались, а он руководил службой персонала, и мне предстояло вторгнуться в его парафию. Наконец этот четвертый собеседник совсем потерял контроль над эмоциями и почти истерически прокричал:

— А вот что за эти сумасшедшие деньги вы нам сделаете такого, чего нам не сделает больше никто?

Можно было попытаться всерьез описать свои отличия и преимущества. Но у меня было такое хорошее настроение, что я неожиданно для самого себя ляпнул:

— А я вам сыграю!

Они растерялись:

— Как?

Я достал тот самый варган и заиграл. Председатель правления расплылся в улыбке, сказал: «Убедили!» — и подписал договор.

Вы согласны, что нас могут выручить даже смешные игрушки? Но что это может быть и какую подходящую легенду надо выдумать о необходимости их использования?

Начнем с телефона. Да, бывают деловые встречи, на которых наличие такого аппарата совершенно неуместно. Но неужели в остальных случаях вам не хватит актерства, чтобы сделать его появление на переговорном столе совершенно оправданным?

На ключах от машины может болтаться вообще все что угодно — от фонарика до детектора валют. Что еще? Зажигалки, очки с радиоприемником, наушники, любые брелоки, часы, кепи со встроенным вентилятором, планинги, записные книжки, авторучки, автосигнализация с мультимедийным пейджером и аналогичные хахаряшки. Некоторые ретрограды могут и сегодня пытаться привлечь внимание любимыми поэтическими сборниками, но их звездный час, похоже, уже безвозвратно ушел. Хотя у меня в агентские годы из презентационной папки часто и всегда очень к месту выпадала брошюрка с «Мухой-цокотухой»...

Если оппонент не обращает внимания на предложенные нами игрушки, то это значит, что мы должны срочно и заинтересованно расспросить о его игрушках. Нужно лишь четко понимать, что является его любимой игрушкой: кресло необычной конструкции, механический карандаш, причудливая силиконовая форма со вживленной секретаршей или вон тот горно-обогачительный комбинатик...

Подарки не только украшают отношения. Ведь как появляются подарки?

Зимой на одном из тренингов группе понравилось назначать встречу с обещания «принести подарок». Неделю назад я увидел, во

что превратилась эта случайная находка.

Компания изготавливает и продает рамки и рамочки. Недоставало простейшей идеи: если в такую рамку вставить рисунок собственного ребенка, то она превращается в подарок. Теперь на назначение деловых визитов моих слушателей с восторгом работают даже их дети!

А что легко можете подарить собеседнику вы? Я иногда дарю плакаты, иногда — собственные фотоработы.

На корпоративный тренинг один из слушателей пришел с большим треугольным значком: красная рамка и внутри черная буква «У». С такими знаками на авто ездят начинающие водители. Когда он приветствовал соратников, я услышал адресованную ему задорно произнесенную фразу:

— Ты что, Андрюша, после тренинга сразу на работу? В рабочей одежде пришел...

Мы с Андрюшей потом познакомились поближе, и я кое-что узнал о его значке. Андрей сказал:

— Я всегда его ношу. Уже носил в нескольких фирмах, ведь не на первом месте работаю. Клиентам нравится: они все меня жалеют, все учат разным умным вещам. Очень эффективный значок — и для установления контактов, и в дальнейшей работе. Я вечный ученик. Это очень удобно! И прощают мне благодаря такому значку гораздо больше, чем остальным.

Сколь многим неординарным подходам можно научиться у собственных слушателей! Я и сам готов надеть это «У»!

Еще пример — магазин электроники. Я бреду через зал к отделу видео — зашел купить аккумулятор для камеры. Прохожу мимо компьютеров. За прилавком стоит паренек. Боковым зрением замечаю на груди его белой рубашки... на черном шнурке... Медленно замедляю шаг. В голове тикает: «Неужели? Но зачем он нацепил на шею кулер?..» Возвращаюсь.

Да, на груди у парня действительно болтается приличная железяка. Это компьютерный вентилятор — такими охлаждают то ли процессоры, то ли материнские платы.

— Прощу прощения, но... — осторожно начинаю свой вопрос.

Парень широко, вдохновенно и гостеприимно улыбается:

— Во-о-от! А так бы вы прошли мимо. А теперь мы уже

разговариваем. И вам — интересно! А вы уверены, что процессор вашего компьютера работает в нормальном температурном режиме? Кстати, вы на своем компьютере что делаете — работаете или играете?..

А всегда ли вы, уважаемые читатели, начинаете разговоры, выступления и презентации с того, что стопроцентно привлекает внимание партнера или аудитории?.. Учитывают ли идеологию стопперов технологии ваших коммерческих предложений?

Том Хопкинс писал, как перед кабинетом клиента перестегивает вверх ногами фирменный значок, и тогда разговор начинается с «человечинки»: «О, у вас значок вверх ногами!» — «Ой, спасибо!»

Лейл Лаундес рассказывала, что перед вечеринкой надевает на шею бабушкино пенсне, давая возможность кому-нибудь из гостей подойти к ней с вопросом: «У вас на шее такая интересная штучка!.. Что это?»

Этих примеров сотни...

За разное поведение ставят разные оценки

Табу на категоричность

Если говорить о поведенческих отличиях, то первое, что стоило бы сделать, — избавиться от категоричности. Это вообще очень нездоровое качество. Если что-то и убивает продажи, то именно избыточная категоричность. Нам без нее тяжело, ибо в каждом из нас живет дух внутреннего противоречия. Это закономерное эхо нацеленности человека на свободу. Нас раздражает то, что связывает нам руки и сковывает желания.

Бесенок духа противоречия живет в каждом ребенке. Родители это знают и с опытом начинают учитывать это в своей ежедневной педагогической практике. Освободившийся от родительского попечения молодой человек очень чувствителен к попыткам окружения навязать ему свою волю. Все потенции этого духа вместе с их агрессией оказываются теперь нацеленными за пределы семьи — на систему образования, социальную среду и т. д.

Взрослея и осваивая мир, человек становится все более и более независимым. До тех пор, пока с приходом старости дух противоречия не начнет сдуваться, морщиться и сжиматься, у взрослого остаются

два главных фронта борьбы за свободу — социум и покупательские контакты. Социум многие начинают воспринимать как непоколебимую константу и довольно легко гасят собственные протестные настроения, еретические мысли и революционный пыл — сильное общество устанавливает жесткие правила. Вот бунтарские порывы и сублимируются в почти безопасную покупательскую капризность и крутой клиентский норв.

К этому чувствительно большинство взрослых. Стоит клиенту лишь заподозрить давление, почувствовать малейшие проявления прессинга, уловить всего одну категоричную ноточку или намеки на диктат — и вся наша работа по завоеванию его благорасположения пошла прахом!..

Я неоднократно видел и компании, и торговцев, которым мешала только их категоричность. Все остальное было хорошо и даже просто отлично, но, казалось бы, какая смешная мелочь, — они «только» отталкивали людей...

Часто мы с учениками приходим к выводу, что вместо утверждений лучше использовать нейтральные вопросы. Да, всегда найдется имбецил, который все равно будет спорить, но все-таки при таком раскладе это делать гораздо сложнее. Совещательные интонации продавца, поставщика и торговца намного приятнее и симпатичнее.

Наша категоричность может казаться нам вполне безобидной.

Вот мы сказали клиенту: «Распогодилось!» Но ему такая погода не по душе! Ему ближе бухмарь и туманы. И вот он уже протестует: «Ну а по мне это вовсе не “распогодилось”! Мерзкая атмосферная ясность!» Вот мы и опростоволосились.

Мы звоним и обещаем: «На встрече мы сделаем вам отличное предложение!» А клиенту только этого и надо. Он сразу взрывается: «Именно так мне двадцать лет твердит каждый самонадеянный поставщик!»

И движет им не только дух противоречия. Любому клиенту еще и просто выгодно вывернуть наизнанку наши самые хорошие слова и качества продавца. Этому на тренингах я учу снабженцев и товароведов. Это сложное искусство. Некоторым профессиональным покупателям научиться ему так же тяжело, как нам, торговцам, сложно научиться быть не категоричными!

Категоричность — одновременно и мать, и отец споров.

А зачем нам противоречия и споры? Нам нужно не противодействие. Наша цель — согласованность в растравливании желания приобрести. Ведь мы когда-то пришли к тому, что миром управляют всего две страсти — охота приобрести и стремление избавиться...

Вывод элементарен: наша интрига со всем ее арсеналом возбуждения интереса должна вызывать не возражения, а что? Правильно. Ваш мыслительный поиск на верном пути! Она должна вызывать клиентские вопросы, которые позволят длиться нашей презентации и отношениям, обеспечат сохранение интереса, а мы приблизимся к долгожданной сделке.

Возбуждать интерес и подталкивать к последующим вопросам. Ваша привычная презентация это делает? Напоминаю: должна быть интрига, провоцирующая не возражения, а вопросы!

Родители знают, что нельзя говорить ребенку: «Пойди вынеси мусор!» Хотя лучше вот так — это понимают некоторые родители...

Если семья — это «ячейка общества», то свобода и воля ребенка — атомы нашей независимости. Нельзя их ломать. Особенно в детстве.

Поэтому заходишь к дочери в комнату и, подавив собственную категоричность, говоришь:

— Дочь! Больше мусорное ведро ты выносить не будешь!

Растерянно поворачивается к двери:

— Как? Почему?

— Ну, столько лет выносила... Хватит!

Ей уже девятнадцать. Она быстро понимает, что сейчас ею просто грязно манипулируют:

— Ладно. Я сейчас вынесу.

Но надо хоть немножко выдержать твердый отцовский характер:

— Нет. Я же сказал, что мусор ты больше выносить не будешь.

— Вынесу...

— Я дверь закрою.

— А у меня свой ключ есть!

Вот теперь можно и бессильно развести руками:

— Ну ладно...

Воля клиента — это не родной и семейный «атом свободы», но тоже

очень упрямое вещество. Оно насилия не прощает. Вот мы ему говорим:

— У нас для вас замечательное предложение!

И уже произнесенная нами категоричность провоцирует сопротивление:

— С чего вы взяли, что оно для нас действительно замечательное?

Вот и все! И понеслось. Погнали наши городских... Так в нашем общении будет и дальше.

То, что я собрался рассказать вам сейчас, в тренинговых группах не всегда принимают с пониманием. Но я все-таки рискну. Хотя я и по-настоящему отличаюсь некоторой неуверенностью... Да, именно так. Правда, я не уверен, что это неуверенность... Я знаю качество своего продукта. Я в нем не сомневаюсь. И это убеждение могу продемонстрировать смело. Даже дерзко. Но я не могу точно знать, что мой продукт нужен клиенту. И никогда не стану это доказывать.

Все мы разные. Веселые, блондины, закончившие ПТУ и даже чернокожие. То, что важно, полезно и здорово для одного, для другого будет чем-то совершенно неприемлемым. В нашем категоричном мире демонстрация таких нетрадиционных принципов привлекает внимание.

Возможно, ваш клиент тоже давным-давно устал от всех тех ваших конкурентов, которые ему азартно доказывают, что без их продукта он долго не проживет... Такие ваши остро особые и диаметрально противоположные подходы и взгляды могут быть доминантным жизненным принципом. Их можно даже открыто декларировать в рекламе.

Но то же самое можно излагать доверительно и спокойно в приватной беседе:

— Я не покушаюсь на вашу свободу. Вам, в конце концов, виднее, нужен вам мой продукт или нет. Я делаю его давно, привык постепенно вносить мелкие улучшения, но все равно я не могу точно знать, что вам нужно именно это...

Отличаться такой неуверенностью — одна из возможностей быть иным. Но есть отличия особо подкупающие... Можно что-то сказать так, что это спровоцирует интерес и последующие вопросы. А можно так, что это вызовет только сопротивление и критику.

Подбор хороших провокаций — дело нелегкое, но без этого не почувствовать собственных проблем. Потому предлагаю: попробуйте отследить и исследовать, какие ваши высказывания обычно приводят к сопротивлению клиента.

У меня есть предсказание: те фразы, которые вы идентифицируете как наиболее негативно провокационные, будут очень категоричны. Причем настолько категоричны, что вы возмутитесь сами...

Достаточно лишь на ступень уменьшить категоричность наших заявлений, и нас начнут воспринимать на три ступени толерантнее!

Третий закон Ньютона

Мы обсудили возможности игры на духе противоречия. А теперь вспомним то, что ваши конкуренты давным-давно забыли. Просто проверим память:

— Вы помните третий закон Ньютона?

Мои тренинговые группы с натугой, но ответ все-таки выдают:

— Сила действия равна силе противодействия...

Это в общем-то правильно. Но после такого мемориального подвига группы все-таки приходится ребятам напомнить полную формулировку учебника:

Материальные точки попарно действуют друг на друга с силами, имеющими одинаковую природу, направленными вдоль прямой, соединяющей эти точки, равными по модулю и противоположными по направлению:

$$\vec{F}_{2 \rightarrow 1} = \vec{F}_{1 \rightarrow 2}$$

Но нам эту формулу важно суметь перевести на язык личных продаж. Ведь мы хотим улучшить именно их? Если мы на клиента давим, он это чувствует. Как только почувствовал — начинает сопротивляться. А зачем нам это?

Избавление от категоризма позволяет выполнить коммерческую реинкарнацию третьего закона Ньютона. Наши школьные учителя понимали, что нам придется в жизни и торговать, а потому дали нам сильные и очень жизненные знания...

Базарные торговцы этот закон Ньютона хорошо усвоили и умеют

вовремя задумчиво произнести:

— Хотя, может быть, вам это и смотреть не стоит...

И вот уже покупатель кричит:

— Как это «не стоит»?! Я хочу! Покажи!

А вот дипломаты об этом законе, к сожалению, забывают...

Важное право

Однажды в комментариях моего «Живого журнала» промелькнула преисполненная юмора фраза. Потом она еще не раз всплывала в памяти...

Комментатор под одним из постов написал:

«Я, как все, тоже считаю себя неординарным».

Сейчас, во время работы над книгой, я часто вспоминал эту фразу — из-за того, что пришлось плотно прикоснуться к делам и продажам друга. И вот вместе с ним мы обнаружили, что слишком большое число аргументов из арсенала его продавцов чересчур категоричны. Они покушались именно на возможность клиентов быть неординарными...

Как-то один из читателей попросил у меня «заповедь для молодых фирменных тренеров». Но в ответ мне тоже пришлось посоветовать отличаться:

Тренеру, идущему по одиночкой тропе, в расчете на успех приходится не только отказываться от того, что делают конкуренты сегодня, но и мучительно искать ходы, до которых никто не додумается и завтра.

Несколько сухих рецептов.

- Надо делать шоу.
- Популяризируй. Ищи примеры и иллюстрации в уличных наблюдениях и художественной литературе.
- Влияй не на логику, прививай навыки через эмоции.
- Эпатаж — это рентабельно.

- Не общайся с коллегами. Не пачкай их мыслями свои мозги.
- Пытайся найти, что из того, чему стремишься научить своих слушателей, они умеют. То есть постоянно ищи в них существующие и без тебя ресурсы.
- Не мсти и не злись. Обычно это нерентабельно.
- Ищи силу в своих слабостях.
- Найди то, чего не делают коллеги и конкуренты. Делай это.
- Не хватайся за заказы на любую тему. Работай в узкой нише.
- И последнее: ПИШИ.

Но для всего этого придется измениться!

Как еще можно отличиться? Мы ведь помним, что один из секретов успешного бизнеса кроется в коротеньком девизе: «Отличайся во что бы то ни стало!» (мы это даже в эпиграф вынесли). Может быть, отличаться улыбкой?

Когда-то я был агентом-праздником. Рассказать?

До сих пор, еще с агентских лет, со мною с квартиры на квартиру, со стены на стену кочует пластиковая пластина с закрепленными на ней четыремя отрывными календарями. Один — «Календарь колхозника» за 1964 год, второй — «Комсомольский» из той же эпохи, из 1978-го. Третий был текущим — в том 1991 году, когда я эту коллекцию собрал. А четвертый — «Народный», с реабилитированными праздниками и героями. Листки из этих календарей я никогда не вырывал. И всегда имел повод сказать в телефонном разговоре:

— Иван Макарович, с праздничком вас!

Конечно, клиент удивленно спрашивал:

— С каким?

Я в это время судорожно листал мою календарную коллекцию в поисках подходящего праздника:

— Как это «с каким»? День рождения Фиделя Кастро! Да, конечно же, светлая дата. Сегодня празднует все прогрессивное человечество...

Разве это плохо — иметь репутацию агента-праздника?..

Как еще можно отличиться с помощью улыбки?

Еще раз задумаемся: а для чего служит эта самая улыбка? Для этого

нам нужно ответить на вопрос: «Кого кусает собака?» Правильно — того, кто ее боится.

Не то чтобы я, родившийся в городе, не боюсь собак. Просто лошадей я боюсь больше. И они это чувствуют. Когда-то, работая верхом целый полевой сезон, я был вынужден садиться в седло, предварительно подняв голенища болотных сапог. Но даже это не спасало от укусов норовистой кобылы с нежным именем Галка — она чувствовала неуверенность всадника, умудрялась неожиданно извернуться и куснуть меня за колено. Обычно — за левое. И скоро это было уже не колено, а один большой и многослойный синяк...

Клиент чует агента, который его боится. Если от торговца, образно выражаясь, исходит запах страха, то из него начинают вить веревки и выкручивают максимальные скидки.

Зачем урки учатся играм с ножом? Зачем виртуозно вертят его в пальцах? А этой игрой можно показать противнику — я тебя не боюсь. Я настолько спокоен и уверен, что вот, играю с ножичком.

Нашу уверенность на встрече с клиентом мы часто демонстрируем именно улыбкой и игривым настроением. Как писал когда-то Хант: «Деньги — это всего лишь счет в игре». Мы с вами вносим игру в продажи и обретаем уверенность. Это не первая моя сделка и не последняя. Так чего мне бояться? Вот я и играю. Как там пел опереточный Остап Бендер голосом Андрея Миронова: «И разве мой талант и мой душевный жар не заслужили скромный гонорар?!..»

Про «Улыбайтесь, господа!» от горинского Иеронима Карла Фридриха фон Мюнхгаузена вы ведь не забудете? Но еще: изменяйтесь, друзья! И — отличайтесь!

Иное предложение, или «Слово побеждает!»

Поиск иных слов

Из чего состоит наше коммерческое предложение? Из слов. Как и многое другое...

Мы уже обсудили, как от нас ушли возможности, связанные с уникальными товарными и торговыми предложениями. Остается обсудить слезы нынешнего пути, всерьез настроиться на прощание и с этой нашей тропой — ради новых трасс и орбит.

Наверное, игра уникальными информационными предложениями дает особые шансы тем, кто пришел в бизнес из филологии. Не у них ли отношения с речью и языком гораздо лучше, чем у всех прочих искателей коммерческой фортуны?

Знаете, я хорошо представляю себе непохмеленного барыгу начала девяностых, которому на вещевом рынке гуманитарный сосед по прилавку мечтательно говорит, поправляя отремонтированные лейкопластырем очки:

— Знаешь, брат, а все-таки время филологов еще придет!..

Но шутки шутками, а сегодняшние руководители все чаще обращают внимание на коммуникативную и речевую компетентность персонала. Я знаю две компании, которые совсем отказались от традиционных собеседований. Вместо этого они проводят два экзамена. На первом — а это обычный диктант — отпадает 65% претендентов на рабочее место. Для оставшихся проводят второй экзамен — изложение. Им читают полторы странички о том, как Аленушка на берегу озера плачет над братцем Иванушкой. Сидят соискатели на вакансию и думают о том, как... умудриться не стать козленочком. Но слишком мало шансов у современного SMS-поколения...

Современный бизнес старательно ищет слова. И уже понимает, что они должны быть не «вообще хороши», а хороши вот для этого конкретного клиента. Иначе говоря, уже есть первые ростки будущих джунглей персонализированного коммерческого языка. Хотя все это очень сильно запаздывает...

В 1996 году я, занимаясь телефонными продажами своих тренингов, услышал в телефонной трубке гневное клиентское:

— Какие «тренинги»?

— В каком смысле «какие»? — слегка растерялся я.

Клиент взорвался:

— Что значит «тренинги предлагаете»? Какие еще «тренинги»? Как это будет по-русски? Что это за американщина?!

Вы понимаете, что было бы, если б я приехал к нему без звонка и подал свою визитку, на которой совсем по-американски написано оскорбительное и ничтожное: «тренинги продаж». В самом лучшем и легком случае он просто не смог бы уважительно пожать мне руку.

Тогда я сразу же аккуратно опустил трубку на рычаг и порадовался, что не поспешил назвать свое имя. Через месяц я повторил звонок, но совсем на «другом» языке. И на следующий день шел на встречу со специально приготовленными свежими визитками. На них мое занятие было обозначено не как «бизнес-тренер». Там значилось вполне достойное «преподаватель». Вместо «семинары и тренинги» красовалось — «переподготовка». И конечно, не «персонала»! Вы еще помните такое душевное слово — «кадры»?

Это были спецвизитки. Заказанные и изготовленные специально для красных директоров кирпичных заводов. Тот клиент никогда в жизни не подал бы руки бизнес-тренеру, но к преподавателю отнесся очень уважительно. И вот уже шесть лет пользуется моими именно преподавательскими услугами: два дня переподготовки на майские праздники и еще два — на ноябрьские. Он понимает, что переподготовка его кадрам нужна. И вообще он очень веселый и приятный человек! У нас отличные отношения.

А еще года через четыре мне показали особый журнал. Общий тираж издания — несколько тысяч, но начинался он статьей главного редактора, в которой было написано: «Уважаемый Иван Андреевич! Номер этого журнала мы сделали специально для Вас. Мы постарались учесть и Ваши рабочие предпочтения, и хоббийные пристрастия».

Ну а что тут такого? Ведь вас сегодня не удивляет то, что электронный книжный магазин учитывает ваши предыдущие покупки, знает ваши прежние маршруты по страницам их сайта и рекомендует книги именно под ваши интересы? Уже очень многие научились персонализировать свои уникальные информационные предложения. Но на пути работы с ними сначала мы выбираем язык. (Причем выбор языка уместен не только в официально двуязычных странах...) Потом — диалект. С кем-то из клиентов мы вполне можем завести разговор о ретроспективе Виктюка, спектакле «Пожилая актриса на роль супруги Достоевского», а с кем-то поговорим попроще — ну типа, конкретно, в натуре...

Мы играем синонимическим рядом. Рекламные агенты помнят времена, когда рекламодатели не понимали слова «полоса» — они воспринимали его как «колонка». Приходилось вскользь пояснять: «Вы

можете купить целую полосу, то есть целую газетную страницу».

В уникальных информационных предложениях мы играем образами и выписываем завлекающие и соблазнительные для потребителя картинки. Здесь же в нашем распоряжении и весь тот арсенал, который обычно считают писательским.

На информационном направлении любят и умеют играть рекламисты. Время от времени сетевой эфир оживляют волны обсуждения рекламного словотворчества. Если любому моему ровеснику проговорить «Всемирная история. Банк...» — он воодушевленно воскликнет: «Империал!» Когда это было?

А напевное «Приезжайте на московский... вентиляторный завод»! Помните?

Но у рекламистов — своя особая беда. Они слишком часто переигрывают, умудряясь построить настолько уникальные предложения, что мы их помним, но забываем продукт.

Иногда на тренингах я спрашиваю о том, какой бренд продвигала фраза «Надо чаще встречаться!»

Кто-то выкрикивает:

— Пиво!

— Нет, друзья. Пиво — это не бренд. Но очень тепло. Неужели никто марку не вспомнит? Пивных людей нет?

В редких случаях кто-то называет «Золотую бочку». Я подытоживаю:

— Вот видите — теплые, душевные слова. Они запомнились. А сам бренд мы забыли. Это — пропавшие деньги рекламодателя. Предложение настолько уникальное, что затмевает собою бренд.

Нечто похожее происходило лет десять-пятнадцать назад в киевском метро. Тогда вагоны были сплошь обклеены рекламой в виде двух серий стикеров-наклеек, посвященных двум сходным фармацевтическим препаратам. И тот и другой — слабительное. По иронии расклейщиков они в вагонах всегда оказывались рядом.

На одном было написано: «С вечера — вкусно. Утром — полный эффект!» (*Услышав это, тренинговая группа смеется.*) А на втором красовалось: «Действует мягко, не прерывая сна». (*Группа хохочет...*)

— Если вы, друзья, спросите у меня, что за препараты это были, то я не вспомню. Я выходил из вагонов, хохоча так же, как сейчас

смеетесь вы. Фразы запомнил и буду помнить еще долго, но вот какому бренду они служили — не вспомню ни за что!.. Кстати, сейчас нечто подобное происходит с рекламой кефирчика: «Действует изнутри. Результат — прямо на лицо!» Это бы в ту же обойму с теми слабительными... Забыл, как называются...

Итак: наши аргументы должны играть роль уникальных коммерческих предложений, но очень опасно с этой уникальностью переборщить.

Verbum vincet! — Слово побеждает!

Обсуждая возможности эффективной игры с уникальными информационными предложениями, нельзя не вспомнить девиз четвертой группы психологических операций армии США. Ведь мы, как и 4th group PSYOPS, тоже побеждаем именно словом.

Сила слова неопишима!

Заранее чувствую, что личное удивление будет мешать мне писать этот фрагмент. Но с чудесами мы встречаемся не так часто, и это личное автору простить можно. Простите? Случай интересен тем, что он абсолютно реален.

После аварии я имел разорванную «ротационную манжету» — есть в плече такой хитрый мускул. Но я научился поднимать свою несчастную руку, сел за руль и кое-как этой бедой овладел. Однако меня все-таки уговорили сделать операцию и зашить порванный мускул. Но на тот момент после аварии прошло уже почти девять месяцев, и сам хирург сказал, что зашить-то он зашил, но слишком поздно — мускул уже «никакой» и особых надежд на восстановление нет.

Полгода я сожалел, что согласился на операцию, ибо подниматься рука перестала. К новой жизни тоже привык, снова сел за руль, левой рукой научился поднимать правую к флипчарту на тренингах. Человек привыкает ко всему. Ну, не действует рука и не надо. Главное, что она есть...

И вот однажды я случайно попал к массажисту, молодому парню, который мне уже когда-то помогал. В этот раз массаж конечностей не состоялся, но прошел успешный массаж мозга:

— Слушайте, ведь хирург только зашил вам мускул. Да?

— Да.

— И ничего не резал?

— Не резал.

— Так если до операции рука поднималась, то должна подниматься и сейчас.

Я лишь рассеянно признал:

— Должна...

После этого разговора я вернулся домой и взял покалеченной рукой семисотграммовую гантельку. Через месяц тренировок рука снова начала действовать. Занимался я сам: сначала здоровой левой поднимал больную правую с гантелькой, отпускал и просто замедлял падение, потом понемногу поднимал пустую руку, потом взял гантель потяжелее... Тогда я посчитал: жизнь руке вернули всего 23 слова, произнесенные массажистом.

Да, слово творит настоящие чудеса.

У меня всю жизнь то ранения, то травмы. В десятом классе я пролетел между канатами ринга и сломал спину о судейский столик. Когда уже нельзя было продолжать колоть обезболивающие (появлялся риск подсесть на наркотики), меня повезли к знаменитой бабке-костоправке. Я до сих пор помню, как она ледяными пальцами прикасалась к спине и тихо бормотала: «Птица в небе, рыба в воде, боль уплывает и сам ты уходишь...» То, что не удалось средствам фармацевтики, по-рабочему просто сделало Слово!

Торговый человек имеет право на ошибки, но не имеет права на блеклые речи.

Лет тридцать назад в компаниях горных туристов горланили вот такую песню:^[9]

Там любят — лечь так лечь.

Там рубят — так сплеча.

Там речь гудит, как печь, —

Красна и горяча.

Вот и наши речи должны быть красными, ясными и горячими.

Это умеют адвокаты.

Судили священника. Преступления были тяжкие. На суде речь защитника Федора Никифоровича Плевако состояла всего из нескольких фраз:

— Господа присяжные заседатели! Дело ясное. Прокурор во всем совершенно прав. Все эти преступления подсудимый совершил и сам в них признался. О чем тут спорить? Но я обращаю ваше внимание вот на что. Перед нами сидит человек, который тридцать лет отпускал вам на исповеди грехи ваши. Теперь он ждет от вас: отпустите ли вы ему его грехи.

И присяжные оправдали подсудимого [\[10\]](#).

Пусть те менеджеры по продажам, которые не верят в силу слова, читают Плевако — его адвокатские речи недавно изданы отдельной книгой.

На одном из тренингов я вынужден был нарушить запланированный сценарий:

— Дорогие друзья, все то, что вы мне рассказываете, просто неинтересно. Вы продаете замечательный электроинструмент, но говорите о нем так скучно, что и слушать не хочется. Сейчас будет десятиминутная пауза. Задача для каждого — придумать или вспомнить о любом из ваших продуктов увлекательную байку. Нужно что-то такое, что возбудило бы в клиенте любопытство. Например, я знаю поставщика электроинструментов, который непременно вспомнит, как на торговом шоу под Полтавой, преодолев кордон охраны, к владельцу бизнеса прорвалась дородная матрона. Она шумно выражала признательность за то, что благодаря новой бензопиле их производства ее муж не так сильно устает на работе и у них снова наладилась семейная жизнь. «У него раньше после работы руки дрожали, а новая пила оставляет силы и на секс!»

Честно признаюсь: речи ребят были очень сырыми. Но осознать такую задачу, как сбор фирменного фольклора, — просто необходимо. А как иначе мы еще можем стать интересными?

Я знаю менеджера по продажам, который о каждом своем продукте (навигационные устройства) способен сочинить совершенно особую легенду и даже целый приключенческий роман! Помните, как учил Антон Павлович Чехов: «Уметь взять со стола стакан и написать о нем интересный рассказ...»

В предыдущей профессии, в геологии, на меня очень повлиял роман Олега Куваева «Территория». Читая следующую цитату, постарайтесь

представить, что речь идет о вашем привычном ассортименте и вашей привычной презентации:

Чему ты учился шесть лет... Старики-классики писали геологические романы. Они давали завязку — фактический материал, они давали интригу — ход собственных мыслей, они давали развязку — выводы о геологическом строении. Они писали комментарии к точке зрения противников, они писали эссе о частных вариантах своих гипотез. И, кстати, они великолепно знали русский язык. Они не ленились описать пейзаж так, чтобы ты проникся их настроением, их образом мыслей. Так делали старики. Они имели в своем арсенале молоток, лупу, горный компас и... ум. Чтобы мыслить схематически, надо иметь много данных. Но данные не дошли до Территории. Планомерной карты мы не имеем. Мудрые геофизики сюда не добрались. Геохимию здесь знают лишь понаслышке. Микроскоп сведен до уровня молотка. Вы пишете отчеты, как будто обследовали известковый карьер под Москвой, а не Территорию, о которой никто ничего не знает. Здесь каждый отчет должен быть докторской диссертацией, а не ученической схемой: «введение», «геологический очерк», «полезные ископаемые», «закключение». У тебя тот же арсенал средств, что у Мушкетова. Но у Мушкетова был примат головы над ногами. У вас же напротив — примат ног и могучей спины над мыслительным аппаратом.

— Вернемся к баранам. Что ты предлагаешь? Как быть с полезными ископаемыми? — упрямо повторил Баклаков.

— Одного у тебя не отнять, сокоешник, — задумчиво сказал Гурин. — Ты упрям. Я предлагаю тебе написать геологический очерк долины Эльгая. Вольная игра ума. Предположения. Гипотезы. Доводы. Выводы. С личной концепцией Баклакова устройства земного шара в сем районе. Тогда полезные ископаемые сами встанут на место...

Напомню, ради чего мы говорим об искусстве слова, — только ради того, чтобы в отличие от конкурентов быть для клиента интересным!

О любом продукте можно сказать как в минус, так и в плюс.

«Давайте прикинем, сколько вам придется угробить на эту покупку» — это очень плохо.

«Давайте посчитаем, за сколько это можно приобрести» — уже лучше. Вы помните, как Остап Бендер разжигал неоновые огни рекламы над Нью-Васюками: «Жители Васюков будут только получать».

Но можно постараться и выстроить слова, например, вот так: «Давайте подумаем, сколько вам стоит инвестировать в ваши будущие продажи!» И вот уже клиент ничего не теряет. Он лишь инвестирует!

Я предполагаю, что если бы в постперестроечные годы власть не нашла такого вкусного слова, как «ваучер», то вся эта мошенническая кампания с приватизацией так гладко бы не прошла...

Чтобы иметь хорошую речь, мы должны читать. Много читать. Иных путей не существует. И пусть никто не рассказывает вам сказки, что можно научиться говорить без хорошего чтения!

Если вы продаете по-русски, то отведите хотя бы один месяц в году на то, чтобы каждый вечер на ночь прочитывать хотя бы по одному рассказу доктора Чехова. Мы по профессии, по работе должны время от времени прикасаться к речевым камертонам!

Тем, кто продает на украинском, я от души советую учить наизусть Лину Костенко, Стуса, читать Василя Кожелянко и Юрия Андруховича... Двое последних — наиболее словесно сочные современники.

На тренингах привычно произношу:

— Что вы говорите? Хорошее качество? Надежная гарантия? Одобрительные отзывы? Это на каком языке? Это язык не романтика-торговца, а жлоба-депутата!

Смеются...

— Господа, над чем смеетесь? Каждый гражданин имеет какие-то права. У депутата этих прав чуть-чуть больше. Главнейшее их преимущество — право на плоский депутатский язык. Голодный гражданин такого себе позволить не может, ибо не накормят. Это язык сытых. Голодные обречены на разговоры вкусные и речи вдохновенные. Или вы есть не хотите? Или вы депутаты?

Главный аргумент должен быть неожиданным

Что главнее главного аргумента? Нет ничего более важного для продаж.

Главный аргумент должен отличаться даже мелодикой. Его нельзя произносить тем же тоном, что и остальные. Но еще важнее, чтобы он был неожиданным. Эта неожиданность может проявиться даже в уничтожении всех прочих доводов. Минимальное требование — главный аргумент не должен быть ожидаемым и предсказуемым.

Когда-то слышал, что радикальное изменение объемов и уровня продаж антивирусного детища Касперского произошло после переосмысления продукта и решительной смены аргументации продаж.

Понятно, на программное обеспечение компаниям находить деньги очень трудно, но некто остроумный предложил клиентам направлять такие затраты не в графу «программное обеспечение», а в графу «безопасность». И если вести речь об антивирусной защите, то почему же это не инвестиции в безопасность? На безопасность деловары денег не жалеют, и продажи антивирусника сдвинулись с мертвой точки.

Но бизнес-образование — тоже не капризы и не развлечения. И не какое-то там абстрактное «программное обеспечение»! Почему бы и бизнес-тренеру не играть безопасностью в собственных продажах?

Каждая компания имеет некий потенциал: репутация, история, разработки, производство, связи, системы продаж, финансов, логистики. И безопасное существование всех этих дорогих вещей зависит от какого-то чудака в торговом зале или от настроения торгового представителя, способного во время визита к клиенту перечеркнуть сразу все и одним махом уничтожить ценность всех предварительных вкладов и затрат. Так разве защита от ошибочных продаж не является элементом безопасности бизнеса?

Осознание этой простой вещи в современном деловом мире уже происходит! Под какие уникальные потребности вы можете перепрофилировать продажи своего привычного продукта?

Когда «два слова затмевают конкурентов на километр...»

С интересом читаю «Живой журнал» Андрея Стифеева. Однажды он написал:

На Ладожском вокзале Санкт-Петербурга в вестибюле, через который проходят все пассажиры, стоит столик диспетчера.

Над столиком возвышается вывеска: «ТАКСИ».

Под ней прикреплен самодельный плакат с припиской.

Приписано всего два слова, но они затмевают конкурентов на километр вокруг...

Какие слова? А подумайте!

Там было приписано: «Догоняем поезда».

На меня эти слова произвели бы сильнейшее впечатление, и очень высока вероятность того, что такой возможностью я когда-нибудь охотно воспользуюсь!

Сильно.

Баланс силы и риска

Чем более убедительную, образную и яркую речь мы используем, тем больше рискуем. Почему?

Причина в том, что такая речь всегда сильно персонализирована. Она нацелена не на любого слушателя, а адресована целевой группе или вообще единственному собеседнику.

Это как в покере — игра очень зависит от зрителя. Ведь не всем симпатичен покер?.. Вот и играем на этом балансе риска и силы...

Если мы договоримся до того, что какие-то дополнительные инструменты влияния на клиента теперь лишние, то изучение искусства продаж становится абсолютно ненужным.

Делаем хороший продукт, рисуем на заборе объявление: «Продаем Хороший Товар по сорок гривен тридцать пять копеек за кило» — и все! Можно не учиться аргументировать, не надо думать о комплиментах, не к чему искать более уместные эпитеты, сравнения совершенно не нужны, отпадает потребность изучать конкретного клиента с его особыми личными предпочтениями. Просто ждем.

Что, вас это не устраивает? Да, благодаря такой идее обычно гаснет сопротивление торгового персонала, который мы пытаемся приобщить к обучению или заставить учиться самостоятельно. В каждом поступке важно отыскать наивысший смысл: зачем мы это делаем?

А когда приходит осознание, что вооруженный профессиональными знаниями продавец способен использовать гораздо более разветвленный, разнообразный, совершенный и эффективный инструментарий воздействия на клиента, тогда разговоры о смысле профессионального обучения искусству слова сбрасывают маску вялого противодействия, и обнаруживается, что это просто банальный и злобный саботаж.

Если наши конкуренты учатся, то любые попытки избежать собственного обучения — это работа на конкурента.

Школа взрослых монологов

Летнее побережье. Рядом за столиком кофейни сидят мать с ребенком. Разговор на непонятном языке. Хотя если бы он был мне понятен, то я, наверное, не заметил бы то, о чем хочу рассказать.

Что-то говорит ребенок. Интонации — явно вопросительные. Мать отвечает. Нравоучительно. Эта последовательность коммуникативных обменов повторяется несколько раз: ребенок спрашивает — мать отвечает. За другим соседним столиком идет тот же спектакль: чадо задает вопросы, а пара родителей ему отвечают.

Думаю, дети по своей природе нацелены спрашивать. Можно даже вспомнить «Почемучку»... Но их окружает школа совсем не вопрошающих монологов. А уж если им и задают вопросы, то такие, которые не могут послужить школой общения: «Ты кашу доел?» или «Ты уроки сделал?».

Если вокруг тебя все ведут только монологи и никто ни о чем умном не спрашивает, то скоро и сам привыкнешь общаться с окружающим миром исключительно посредством затяжных монологов, а спрашивать разучишься навсегда.

Эх, нам есть чему поучиться у детей!.. По крайней мере, взрослых продавцов очень тяжело отучить от избыточного говорения. Спрашивать и слушать они ох как не расположены...

Когда-то вице-президент General Electric Гарри Эрликер сказал: «На недавней встрече агентов по закупкам мы устроили голосование, чтобы выяснить причину неудач торговых агентов при заключении сделок. Очень важно то, что голосование показало соотношение один к трем, что агенты говорят слишком много».

Желание приобрести и охота избавиться

Зачем много говорить, если есть всего два рычага управления миром? Им правят две фундаментальные страсти — желание приобрести и охота избавиться. Об их балансе и взаимодействии можно написать тома. И об этом же стоит подумать при разработке аргументации. Это инь и ян продаж.

Довольно часто аргументы по одной из этих веток оказываются

банальными и слабыми, но стоит вывернуть их наизнанку — и вот они уже играют новыми свежими красками. Вспыхивает манящий за горизонт мост радуги!

Хорошо иметь автомобиль ради мобильности, скорости, независимости. Но не менее прекрасно и просто благодаря ему избавиться от необходимости нюхать обитателей родного города! Помните страшный запах горелых подкисших сухарей, которым в июле наполняется вагон метро на станции «Гидропарк»?..

Хорошо читать увлекательную книгу ради переживания витиеватой фабулы и прикосновения к миру прекрасного. Но не менее хороша книга и просто как беспощадный выключатель череды обыденных впечатлений!

Компьютер хорош уже тем, что избавляет от необходимости выбора стержня для шариковой ручки.

Турпоездка не только даст новые воспоминания, но и на время спасет от рабочей рутины, от преследующей нас производственной, рабочей памяти.

Тренинг работы с клиентскими возражениями не только дает инженерно красивую систему противодействия. Заказав его для своего персонала, ты избавишься еще и от потребности бесконечно повторять подчиненным одни и те же рекомендации и наставления.

Попробуйте дать коммерческую аргументацию на двух языках: на языке обретения и избавления. Так вы справитесь с самым странным и иностранным соотечественником. И отличитесь от конкурентов, не вооруженных практическими книгами-руководствами.

Обещай меньше

Свои слова можно не ограничивать. То есть можно не больше или меньше говорить, а просто строго дозировать обещания.

Заказчик корпоративного тренинга решил помочь мне советом:

— Вы недостаточно полно анонсируете свои тренинги. Я бы не так долго думал, если бы вы сразу сказали, что обязательно будете учить моих ребят еще и умению отличаться от конкурентов. Это у нас большой вопрос — они всегда слишком похожи не только на конкурентов, а вообще между собой. Они никакие. Но когда я им об

этом говорю, они не слышат. А вот вам удалось их зацепить!

Я ответил:

— Ну и хорошо.

— Так почему же вы не говорите обо всем, что можно получить от ваших тренингов?

— Да пусть...

Он даже взорвался:

— Как это «да пусть»? Ведь продажа совершалась бы значительно легче!..

— Да я и так не перенапрягаюсь. Больше программ за месяц я все равно не сделаю... Меня мало. Только девяносто кило...

— Так подняли бы цену! — не мог успокоиться доброжелательный собеседник.

— Ой, я вам искренне благодарен. У меня немного извращенное чувство предела...

Ну а зачем на каждом углу рассказывать о собственном стойком убеждении, что лучше обещать меньше, а давать больше?.. Я это знаю, и это рентабельно. А суета ни к чему.

«Умеючи — долго»

Поспешность продавца вполне может быть обусловлена и таким необычным и почти никогда не обсуждаемым свойством, как склонность к реферированию. Она проявляется не только в говорении и письме, но и в потреблении информации.

Об этом странном качестве можно было бы написать лишь то, что уже написано в предыдущем абзаце, но разве тогда появилась бы Мысль и разве она бы работала? Однако современные люди и нынешние продавцы, влекомые общей бурной динамикой времени, идут на это очень легко.

Я не думаю, что дайджесты и комиксы появились из-за лентяйства или каприза сочинителей. Полагаю, что это, скорее, объясняется сменой стилистических предпочтений клиентов. Говорят, что потребителю, пришедшему к печатным литерам в XXI веке, просто некогда. Поэтому «Преступление и наказание» должно для него уместиться в пять, ну максимум в шесть тысяч знаков.

В художественном произведении ради передачи какой-то одной дополнительной идеи вполне может появиться отдельная сюжетная линия. Но ведь и в продажах ради передачи клиенту всего одной простой мысли иногда тоже нужно придумать объемистую историю. Вы к этому готовы? Вы готовы рассказать клиенту целую повесть о качестве вашего продукта?

В книге «Школа продаж» я должен был передать лишь одну простую идею — идею о том, что стоит воздерживаться от импульсивного реагирования на клиентские возражения. На них лучше отвечать вопросами, которые позволят понять истинный смысл претензий клиента. Но разве хватило бы моим читателям этих нескольких слов? Вот и пришлось писать толстую книгу и собирать для нее 455 приемов противодействия возражениям.

Собеседник не может слышать всего. Таковы особенности человеческого восприятия. Значит, нельзя говорить только то, что должно быть услышано. Еще понадобятся слова-наполнители, выравнивающие баланс услышанного и пропущенного мимо ушей, этакий словесный балласт.

Кулинары об этом знают — и кормят нас не изюмом, а булочками с изюмом. Художник не станет все полотно заполнять свечением бликов, он только где-то обозначит акцент каплей белил. Писатели разбавляют головокружительную динамику приключенческого сюжета многословием пейзажных глав. Это — логогарнир. Да-да, именно логогарнир! То есть гарнир из балластных слов.

Проанализируйте любой из своих разговоров — что из сказанного вами должно было быть услышано, а что вы подали собеседнику в качестве гарнира.

После «Школы продаж» мне в голову пришла мысль, что мы способны управлять переговорным темпом. Но тут тоже не получилось ограничиться словами о том, что «мы можем ускорить или замедлить деловой разговор». Пришлось писать книгу «Управление переговорным темпом» — переговорные тормоза и акселераторы».

Ну а в «Иных продажах» я тоже намерен передать всего одну простую идею: нужно отличаться (от других, от конкурентов, от себя самого). Но разве достаточно только этого утверждения? Вот и пришлось написать книгу!

Аргументация и сторителлинг

Деревицкий против сториселлинга?!

Вообще-то этого не может быть! Деревецкий со всеми его байками, агрессивным культом рассказчика, придирчивостью к чистоте и литературности языка, с его нарративными идолами просто не может быть врагом сторителлинга!..

Нет-нет, меня, конечно, появление такого течения в косноязычии современного бизнеса и одновременно своеобразной сказительной моды не могло не порадовать. Единственное, что настораживало изначально, так это то, что мастерство плести байки теперь начали преподавать. Это мне чем-то напоминало обучение современных людей правильному сексу; существование Литературного института и было одним из тревожных сигналов деградации человечества. Если сегодня учат таким вещам, то мы катимся в каком-то очень печальном направлении...

Потом осталась лишь одна горькая заноза: мне хотелось приблизить новинку к насущным нуждам сегодняшних торговцев. Ведь я-то тренер продаж и переговоров для торгового персонала...

И я задумался о сториселлинге (storyselling — то же самое, но поставленное на службу продажам), потом о сторитокинге (storytalking — мастерство выстраивания общения на уровне взаимного рассказывания историй), но в итоге пришел к тому, что для меня было вполне прогнозируемым и о чем сейчас расскажу.

Все чаще в сети мне стали попадаться объявления сторителлеров об их готовности создать-написать для заказчика серию корпоративных историй. А однажды на тренинге, после разговора о роли и силе слова, слушатель-заказчик стал настаивать на том, чтобы я научил его ребят «своим историям», то есть тем байкам, которые я плел на занятиях, импровизируя на тему нарративных возможностей их фирменной аргументации.

Происходящее, — еще один пример того, как довести до абсурда любое доброе дело. Я уже совершенно явно представил, как птенцы сторитренингов насилуют заказчиков, добиваясь особой атмосферы для их былинных сеансов!..

Живое слово, интересная презентация, высокий стиль говорунских баек — это, разумеется, возможно и в коммерции. Но то, что должно быть импровизацией или хотя бы пропущено сквозь душу рассказчика, — просто непозволительно зубрить наизусть! Представьте, что торговый представитель заявил: «А сейчас я постараюсь дополнить презентацию языком танца», — и сбацал клиенту польку с выходом. Так ведь и сторителлинг, не став естественным коммуникативным инструментом, будет в исполнении продавцов выглядеть настолько же дико!

Конечно же, Деревницкий не против сторителлинга. Пусть он живет и здравствует. Пусть его изучают тщательно те, кто почувствовал, что мастерство рассказчика поможет в общении и продажах. А о сториселлинге я когда-нибудь напишу еще одну книгу. Материалы собираю уже давно и тайно перечитываю их по ночам... Запишите в свой рабочий дневник дальнюю задачу: «Найти ту книгу Деревницкого, которую он пока еще пишет, об изобретенном им сториселлинге!» Запомнили? *Сториселлинг*.

А вот о сторителлинге для начала можно просто почитать — в сети вы найдете многое...

Мне очень понравилась немножко необычная безымянная статья, в которой достаточно извращенный ум может увидеть и некоторые отличия завтрашнего дня мира личных продаж:

Повествовательный стиль Storytelling

Storytelling (с английского «рассказывать историю») — это передача послания в повествовательном стиле, передача события в изображениях, звуках и импровизации. Это традиции и атрибуты в визуализированных повествованиях о национальных, семейных и культурных событиях.

Примеры из древности — это рисунки на стенах пещер. Послание может передаваться через музыку, танец и ритуал. Через народное творчество и фольклор: резные изделия из дерева, бамбука, слоновой кости, керамики, глины и коры. Storytelling — это послания на пергаменте, бумаге, ткани, татуировки, вокальные и телесные жесты. Одежда и снаряжение персонажа могут быть также Storytelling-посланием: обувь, головной убор, оружие и другие предметы.

Искусство повествовательного стиля Storytelling выражается в высоком эстетическом восприятии. Переживания Storytelling — это временность настоящего и ожидание будущего. Это истории людей и передача сообществу того прекрасного, что есть в характере личности.

Целью фольклористов, передающих Storytelling-послание, является вовлечение

зрителя и слушателя, коммуникация с ним и проявление эмоциональной реакции с его стороны. Storytelling увлекает и волнует, иногда развлекает.

В социальной сети «Одноклассники.ру» пользователи передают друг другу послания флеш-смайликами (платными), которые, часто без слов, отражают их эмоции, переживания и пожелания. Лучшие видеоролики в социальной сети YouTube — это те, которые часто просматривают пользователи из всех стран мира. Это видео, построенное таким образом, что его понимает зритель, даже не знающий языка автора ролика, потому что послание заключено не в словах, а в зрительных образах.

В последние годы повествовательный стиль Storytelling воплотился в медиаформат, передающий послания брендов, и стал мировым рекламным трендом. Эволюция технологий приводит к технологизации слова и позволяет повествовательному стилю Storytelling выражаться в цифровом формате и визуализации.

Только не надо резко ломать стилистику фирменных продаж и проводить сторителлинг среди торгового персонала ковровыми методами.

Наконец, с оглядкой на полтора тренинговых десятилетия, мне вообще-то очень хотелось бы по-кассандровски возвестить о приходе такого явления, как storyhearing. Ибо чего уж действительно катастрофически не хватает нашему торговому персоналу, так это умения слушать...

А ведь наша попытка услышать собеседника — это признание его права быть услышанным. То есть признание его свободы.

Уникальные отношения с уникальностью

Однажды известный журналист задавал мне интересные вопросы. Мы с ним много смеялись и досмеялись до того, что он спросил:

— Если бы программу ваших тренингов пришлось сократить до одного совета, что бы вы шепнули торговцам?

Я взял паузу («Докурю...»), а потом ответил:

— Посоветовал бы уважать отличия.

Каждый наш клиент, да и вообще собеседник, считает уникальным себя, свою судьбу, стезю, свою жизненную и рабочую ситуацию. Есть те, кто относительно легко может сделать вид, будто его не задевает сопоставление с кем-либо иным, но для большинства собственная уникальность — частица священной privacy.

Один из верных и почти всегда безошибочных подходов к партнеру — демонстрация уважения к его уникальности.

Возможностей и вариантов таких реверансов — тьмы и тьмы. Но сейчас не об этом, а о том, почему мы этих реверансов не делаем. Вообще-то это, наверное, одно из проявлений шовинизма. Вот такая человеческая странность: мы очень хотим быть не такими, как все, но категорически против того, чтоб на это претендовали другие...

Рассказы о кухне

В одних бизнесах кухня волшебна, а в других очень неприятна. Но демонстрация своей кухни — одна из возможностей отличаться от конкурентов. Тем более что продажи можно делать прямо на ней.

Хм, я затронул тему «иных продаж», и, похоже, мне слишком часто придется начинать заметки именно так: «Заваривание кукурузы с утра иногда чарует, иногда физиологически отвратительно, но если заваренная кукуруза позволяет нам наиболее выгодно отличаться от конкурентов, то... что ж, на такую сюжетную схему я обрек себя сам...»

Не все авторы рассказывают о своей кухне. Но именно ее специфика не позволяет мне в данный момент говорить о приемах использования кухни так, как хотелось бы...

Когда-то я уже писал о спешке и вспоминал старый анекдот о буйволах, которые поднялись на холм и глядят на пасущееся в долине стадо. Молодой бычок, взбрыкивая, воодушевленно произносит: «Сейчас побежим и полюбим телочку!» Но пожилой буйвол степенно отвечает: «Нет. Сначала отдохнем. Затем спустимся в долину. Пожужим там травы. Потом напьемся воды из реки. А уже после этого трудолюбиво перелюбим все стадо...» В своей слепой стремительности торопыги забывают о самом важном — вот об этом светлом и степенном трудолюбии...

Так вот о том, как рассказывать о кухне... Это можно сделать очень живо и образно. Или — фундаментально вживаясь в ее ароматы, крики курчавых поварят, вибрацию огнедышащих плит, дрожащих от баса шеф-повара. Я мог бы живописать те кухни, которые когда-то изучал или просто видел мельком, но они мне почему-то запомнились. Я начал бы с «кухни» алжирского чеканщика, сидящего на пороге своей мастерской в городке Тизи-Узу и уже издалека тонко хватающего тебя пинцетом своего медного звона. Я непременно рассказал бы о том, как

выращивают яблоки и продают их на Воскресенском рынке в Киеве. И тут мы играли бы такими сочными словами, как «снежный кальвиль» и «антоновка», и обсуждали бы, сколь многое здесь зависит от погоды.

Но специфика книжного сочинительства не только не позволит мне подобного многословия, но еще и помешает тем собственным продажам, которые я делаю в этой литературной кухне. О, рассказать бы вам, как тошно совмещать работу пером и расчеты игры со ссылками, рейтингом, продвижением блога!.. Но опять-таки, тошно не всегда, ведь рейтинги часто и радуют. Вот как раз сейчас, в этот момент, мне настолько не хочется говорить о кухне LJ-автора, что я просто предпочту коротко вас попросить:

Подумайте о том, как выгодно вы можете отличаться от одномерных и одноклеточных конкурентов, виртуозно играя дозировкой своих рассказов о кухне вашего бизнеса.

Нет, сейчас точку ставить не буду. Немножко еще напишу. В этом тоже одна из специфических черточек моей тренерской кухни...

Я хочу подчеркнуть, что именно разговоры о кухне, экскурсии на кухню и кухонные шоу позволяют мне выглядеть в глазах клиентов не таким же унылым торговцем, как конкуренты, а человеком, который топчет собственную неповторимую тропу. Вот мы еще один раз прикоснулись к геологическому прошлому Деревицкого... Все прочие — деловые коммерсанты, бизнес-тренеры и тертые промоутеры, а вот этот так и остался геологом.

Я очень хотел бы вот так зарабатывать на молоко и на хлеб в старости: плескать на клавиатуру свое взбалмошное детство, бурную юность, авантюрную зрелость, выискивать в пережитом эти мозоли памяти — ой! — я хотел сказать: жемчужинки спетого опыта (но ведь жемчуг — это же мозоли моллюсков!)...

Если у вас сегодня будет пауза, подумайте:

Какой колдовской и неожиданный мир вы можете открыть клиенту сквозь портал кухни вашего бизнеса?

Кстати, подобные кухонные отличия — еще и эффективный инструмент личной психогигиены: чтобы в этом мире не свихнуться, их выгодно старательно культивировать. Тем более что кухня — это не отдельное строение, не особое помещение и даже не дощатый стол возле костра. В практике торговца это не что-то привычно гастрономическое. Бывает даже так, что кухня возникает лишь в словах или каком-то одном мелком, но остропрофессиональном микрожесте.

Продавец ножей говорил-говорил о марках стали, уникальной технологииковки, присадках, делающих металл стойким на излом. А потом взял короткий клинок и так ковырнул режущую кромку ногтем, так звонко щелкнул по лезвию и так взвесил тесак на ладони, что ты чувствуешь — он не только книг начитался...

Есть ремесла с воистину волшебным словарем. Возьмем, к примеру, рекламистику: билборд, басорама, бликфанг, гарнитура, кегль, полоса... Один словесный эквилибр позволяет околдовать клиентуру. Начинаешь сочно плести паутину...

Особый язык есть в каждой религии. В православном храме вы не услышите слова «город». «Там?» — спрашиваю на тренинге. И группа дружно отвечает:

— Град!

— Правильно. Там нет слова «дерево». Там?

— Древо!

— Правильно. Там нет и «неба», а есть?

— Небеса.

— Верно. И еще — «небеси». Помните ведь: «иже еси на небеси...»? Свой особый язык — у шаманов, знахарок, бабусь, заговаривающих зубную и поясничную боль... Особым, сильным языком пользуются цыганки на улицах. И отпугнуть их можно тоже особыми, сильными словами: «Прочь! Мое слово крепкое! Я тебя перегадаю!»

Хемингуэй когда-то говорил, что писатель вовсе не обязан разъяснять читателю суть каждого употребленного термина. Во-первых, читатели — не дураки, а во-вторых, магия словаря моряка, журналиста, солдата сработает и сама по себе.

В коммерции силен и обворожителен язык многих товарных групп.

Там, где терминология несложная, это компенсируется звучностью торговых марок и наименований. И если продажи идут ни шатко ни валко, то почему просто не дать продукту новое имя?

Вот я и прошу на корпоративном тренинге продаж:

— Расскажите мне о ваших фигастерах так, чтобы я их увидел, уловил эхо отразившихся от них нот, почувствовал терпкий вкус — и ради этой живой теплоты мне захотелось бы похлопать их ладонью по дрожащему крупу!

Торговцы часто с искренним удивлением обнаруживают крайнюю скудость личного запаса профессиональных историй, прибауток, воспоминаний, которые можно так эффектно пересказать, что они радикально меняют атмосферу разговора с клиентом, оживят аргументацию, поспособствуют продаже. У них совершенно пустой фольклорный кiset...

Согласен, сегодняшняя коммуникативная культура поощряет несколько иные байки. Значит, надо тестировать разговорный круг своего бизнеса: а помогают ли в нем добрые истории? Если нет, вот тогда уже можно изучать и общегражданские анекдоты... Но, скорее всего, сильные говоруны есть в любом деле.

На советских предприятиях когда-то была доплата за знание иностранного языка. В сегодняшних коммерческих компаниях стоило бы поощрять творчество балагуров и сказочников...

Сюжетные продажи

Что только ни придет в голову под досужий треп вагонных попутчиков... Наверное, это как щит или ширма — придумать то, что отвлечет от тупого слушания и созерцания заоконных миров.

Я сейчас пишу в купе. А это неудобно — писать ручкой в поезде. Само описание процесса написания тоже может быть вчеканено в некий сюжет. Ведь мало ли с чем ко мне обратятся сейчас попутчики, и мало ли чем я отвечу на их вопрос... Так и в продажах.

Можно говорить, ведя продажу. А можно, продавая, вести повествовательную нить, рассказывая, например, об уже состоявшихся продажах или моделируя фантастические.

Недавно клиент, желавший приобрести тренинг работы с

возражениями, в очень вальяжных интонациях поинтересовался:

— Но что бы вы ответили на мои возражения в нашем с вами торге? «Остапа понесло». Впрочем, понесло строго по матрице возражений (матрица описана в моей книге «Школа продаж»):

— Да я ответил бы прогнозом ваших возражений. Они могут относиться к шести типам сопротивления: изменениям, цене, техническому решению или коммерческому предложению, насыщению эмоционального характера и негативного опыта. В сопротивлении изменениям вы обыграли бы ненужность этой программы для вас, вашу привычку поступать иначе, общее нежелание изменяться, опасение по поводу возможного риска и недостаток информации. Для ответа на это я мог бы использовать пять направлений аргументации... Вы меня слушаете?

Он рассмеялся:

— Ладно. Сдаюсь. Покупаю. Какие документы оформляем?..

Это один из вариантов продажи — ее моделирование.

Но я мог поступить иначе: рассказать о том, что «один мужик в прошлом месяце задал мне вот точно такой вопрос, и я, злорадно ухмыляясь, ему тогда ответил»...

В обоих вариантах это чем-то отличается от обычной презентации. Попробуйте однажды подумать о сюжетной линии, на которую можно выложить соответствующую аргументацию. Это называется сюжетной продажей. То есть будет так называться. Потому что технику сюжетных продаж я придумал всего пару лет назад. Хотя работал с ней и раньше...

И еще пара слов...

Хороший способ уменьшить разлет дроби и увеличить кучность поражения — залить патрон с зарядом дроби парафином. Охотники это знают. При стрельбе картечью парафин уже неэффективен, но картечины тоже можно связать, и это делают струной... Разлет и распорошенность аргументации — столь же серьезная проблема. Она уменьшает кучность поражения и рассеивает усилия продавца.

Кроме объединения пакета доводов в единый блок, связанный общей идеей, на «кучность» аргументации отлично работает именно ее сюжетный характер. При этом мы излагаем не аргументы, способствующие продаже, а некую историю, которая мотивирует,

формирует желание, стимулирует, подает пример и, в конце концов, по-хорошему развлекает.

И хотя название «сюжетные продажи» я придумал лишь пару лет назад, с помощью этого приема торговцы-балагуры умудряются отличаться и продавать уже тысячи лет!

Фоновые уроки

Конечно, я уже давно не геолог. За четверть века произошла и стопроцентная дисквалификация... То есть все знания и навыки, полученные в те годы, погасли, рассосались и стали просто неуместными. Но странно, что кое-что я все же помню до сих пор. Осталось нечто, полученное в тайге и тундре. Нечто, помогающее и сейчас.

О некоторых тех уроках я рассказываю в своих нынешних заметках. Это заставляет подробнее описать детали, обстоятельства, дополнительные черточки. Например, как мы с напарником ночевали в малиновых зарослях, а неподалеку возился среди ветвей и шаламанника медведь.

Тогда опытный напарник пожаловался:

— Ох, забыл взять телогрейку. Нечем накрыться...

А потом объяснил:

— Из спальника быстро не выбраться. Когда припечет, то не выпрыгнешь и мгновенно карабин не выхватишь. Если надо ночевать вполглаза, то я спальный мешок не застегиваю, а просто накрываюсь телогрейкой. А оружие рядом...

Сейчас вспоминаю, о чем я тогда думал, пытаюсь заснуть под медвежий хруст. Я размышлял о конструкторах спальных мешков, которые, не имея опыта опасных путешествий, не догадались создать мгновенно расстегивающийся мешок.

Сейчас у тренера продаж Деревницкого есть все возможности для тематического маневра — из любой темы я могу перейти на любой другой разговор. Жизнь научила «не застегивать спальник». И в этом образовательном малиннике уже ни один медведь и ни один скунс меня врасплох не застанут, да и оружие всегда под рукой.

Так я сейчас вспоминаю о некогда полученных уроках, думаю об их

природе и делаю неожиданный вывод. Некоторые эпизоды нашего жизненного и профессионального обучения мы помним особенно ярко потому, что они получены не прямо, а восприняты иначе, на каком-то ином фоне. То есть стоит учить не открыто, а отчасти закамуфлированно. Так нас воспитывают притчи.

На этих принципах я потом и придумал описанные выше «сюжетные продажи» — когда мы клиенту нечто презентуем не напрямую, а рассказываем байку, которая и рождает продажу.

Я почти забыл полученное в прямой учебе, но помню изученное «на фоне». Возможно, есть смысл так учить и наших детей. Будет нечто вроде уроков на фоне... По крайней мере, так учили меня дед и отец.

Благодаря каким историям вы можете делать свои продажи? Конкурентам это не украсть, ведь они не знают вашей жизни — такой особенной, такой уникальной и интересной!

Дальняя тема тренингов

Для тренингов продаж это открытие привычное и совершенно рабочее: наши менеджеры не умеют слышать, не умеют помнить и не успевают думать. Но буквально только что мне довелось столкнуться с той сферой коммерческой активности, где происходит то же самое, но, увы, этого не замечает никто.

Сейчас я имею в виду коммерческую переписку. Ее ведут те же самые люди, которые не слышат, не помнят и не думают в переговорах. Но в своем эпистолярном общении они — точно такие же.

Я предполагаю, что этот пробел бизнес-образования широкой публикой будет осознан еще очень нескоро. Темой специальных тренингов переписка может стать лишь в весьма далеком будущем. Это та самая часть айсберга, находящаяся под водой.

Единственная надежда на то, что владельцы бизнесов, которым безразличны убытки от безграмотной переписки наемных работников, проверят и эту деятельность своих подчиненных...

Для тех клиентов, которые плохи как рассказчики

Говоруном рождается не всякий. А часто даже хорошие ораторы теряют дар очаровательного трепана в присутствии сухих и казенных персон...

Ваши конкуренты никогда в жизни не пробовали дать возможность своим плохим говорунам хоть однажды почувствовать себя велеречивыми, красноречивыми, очаровательными сказочниками и волшебными харизматичными болтунами.

Постарайтесь хотя бы пару недель в каждом новом знакомом (и в старых собеседниках тоже) поискать ту тему, в которой он по-настоящему сведущ и красноречив. Такая тема есть у каждого человека!

Это полезно как инструмент персонографической разведки.

Просто полезно для коммуникатора как тренировка.

Полезно еще и потому, что вам удастся узнать ту музыку, которую легко заставить звучать в любой момент тяжелого разговора...

Все это означает, что вы благодаря уместным рассказам сможете выгодно отличаться!

Урок копирайтинга

Я нашел это в блоге «Курсы для бизнеса от практика рекламы». Уважаемый Дмитрий Кот пишет, ссылаясь на еще один источник:

Вальтер Шеннерт в гениальной книге по копирайтингу «Грядущая реклама» приводит эту яркую историю.

Майское солнечное утро. На работу спешит копирайтер. Он проходит по парку и видит нищего, просящего милостыню. Тот сидит на земле, перед ним стоит пустая шляпа и картонка, на которой нацарапано: «Я — слепой». Когда копирайтер проходит мимо, нищий кричит ему: «Помоги мне, я — слепой!» Мастер пера берет картонку и на другой ее стороне пишет всего одно предложение. Ставит картонку своим текстом наружу и уходит.

Вечером он идет обратно и видит, что в шляпу нищего деньги просто не помещаются, столько ему набросали. Он подходит, интересуется, как дела, и узнает, что нищий собрал отличный урожай.

— Что? Что ты там написал?! — спрашивает нищий.

— «Уже весна, а я не вижу».

Одно предложение. Всего одно предложение — и так меняется

ситуация.

Делай не как все, и все будет хорошо — внимание обратят именно на тебя.

Инженер Спасибо-Пожалуйста

Не знаю, как к этому стоит и можно относиться, но в одном из тех геологических отрядов, где я трудился в «прошлой жизни», колымские полевые рабочие-бичи за глаза называли ДЕРЕВИЦКОГО Инженер Спасибо-Пожалуйста. Ну что поделаешь? Люблю я эти слова. Хорошие и теплые. С ними и за три моря можно послать, и объяснить досаду от всех допущенных ошибок, и дать толковую инструкцию, и просто жизнь обсудить.

Запоминающимся отличием торговца могут быть и такие «спасибо-пожалуйста», и слова-паразиты, и вообще любые особые слова. Еще примеры: необычное приветствие, необычная форма прощания, необычное обращение, необычная прибаутка.

Напомню, что мы все это обсуждаем и вообще думаем о таких отличиях не для того, чтобы повыпендриваться перед колымскими бичами или европейскими дилерами. Природа нашего интереса предельно проста: торгуя продуктами, аналогичными продуктам конкурентов, да еще и примерно по такой же цене, мы должны что-то сделать для того, чтобы предпочли нас. Мы обречены на подобные поиски и фантазии...

Под запись всего этого ДЕРЕВИЦКИМ овладели воспоминания. Я набрал телефонный номер Санкт-Петербурга, где теперь живет и работает археологом один из тех бичей (такое тоже бывает...). Узнав ранее знакомого инженера, он заорал в телефон: «А-а-а! Спасибо-Пожалуйста!!!» Вот так работают наши отличия — нас помнят.

Прочтите объявление Эрнеста Шелктона о наборе людей для путешествия в Антарктиду:

Нужны мужчины для опасного путешествия.

Зарплата маленькая.

Холода страшные.

Долгие месяцы кромешной тьмы.

Постоянная опасность.

Благополучное возвращение сомнительно.

Почести и слава в случае успеха.

Вы видели и совсем иные объявления о наборе людей? Но ведь Шелктону удалось отличиться?

Работаем не с доводами, а с образами

Эта заметка началась с Михаила Анчарова, с его «Соды-солнца». При очередном, уже почти ритуальном прочтении этой одной из моих любимейших книг взгляд вырвал из текста пару строк, которых я раньше почему-то не замечал:

Еще два слова, чтобы покончить спор с вами, потому что спор — вещь неглубокая, моему, гораздо плодотворнее обмениваться идеями. Да и вообще спор — это не мое дело. Потому что искусство воздействует образами, а не доводами, даже если изображает людей, приводящих доводы друг другу.

Почему я этого никогда раньше не замечал? Наверное, всегда читал «Соду-солнце» глазами не тренера продаж, а какими-то другими, может быть, геологическими или журналистскими. А может, даже глазами школьника, увлеченного мечтами о том деле, которым заняты герои повести, — об археологии. Ну а в этот раз пересеклись какие-то совершенно неформализуемые случайности, и в строках гулко отразилось эхо моей последней профессии...

Да, спор — вещь неглубокая. На тренингах я много раз эмоционально реагировал на цитирование старой и странной сентенции «в споре рождается истина»:

— В каком? В каком споре она рождается? Приведите хоть один пример! В нашем споре истина не рождается. И вообще, испокон веку она, истина, привыкла в спорах только умирать. Она мрет, мрет и мрет в каждом споре!

Но если это так, то, может быть, — хотя бы в пику нашим конкурентам! — сделать ставку не на доказательства, а на тот мир соблазнительных образов, который мерцающей манящей паутиной нарисует для клиента восхитительный завтрашний день?

«Искусство воздействует образами». А ведь мы с вами практикуем искусство продаж... И я Анчарову верю. Верю, но вот слушаю на занятиях:

— Наш станок позволяет в четыре раза уменьшить количество отходов и избавляет рабочего от тридцати процентов лишних движений.

Какой у вас рождается образ, когда вы слышите эти слова? Я представляю чистый-чистый цех, заполненный торговцами в тройках и с модными рыжими портфелями. Они шевелят губами и не делают никаких лишних движений...

Галиматъя отличий

Да, некоторые из отличий аномальны. И важно не дойти до абсурда. А знаете, как доводят что-то до бреда и галиматъя?

Вообще-то слово «галиматъя», по одной из версий, опубликованной в «Википедии», связано «с именем парижского врача Галли Матье, который не очень верил в эффективность лекарственных препаратов того времени (XVII век) и резонно полагал, что подъем настроения больным не повредит. Он обладал необыкновенным даром смешить людей, часто до такой степени, что те от смеха выздоравливали. Обычно писал свои шутки на обороте рецептов и ставил подпись именно на этой шутейной стороне: Галли Матье. Став популярным, доктор перестал принимать больных и начал рассылать им отпечатанные листки, в заголовке которых стояло его имя, а под ним — разные каламбуры и шутки, имевшие целительное свойство».

Вот считаешь такие байки — да и решишь, что, в принципе, галиматъя — это вовсе не страшно. Напротив — даже забавно и интересно. И такую же галиматъю вполне можно печатать на обратной стороне наших счетов-фактур и прочих полезных коммерческих документов.

Но нам списывать нельзя. Счета-фактуры отпадают, ибо это придумал Деревецкий. Где еще может найти полезное место наша фирменная галиматъя? В конфетных фантиках — уже было...

Вы ведь знаете, как горько клиентам отдавать нам деньги? Почему же не позаботиться об их настроении? Не могут ли вам подыграть ваши смешные фамилия с именем? Этот Деревецкий сделал свой сайт DERЕторией...

Сказка для клиента

Изобретатели «очень нужных вещей» часто забывают, что их покупатель нуждается в сказке или, по крайней мере, человеческой и эмоционально понятной истории о том, зачем они тратят такие безумные деньги. Отчасти мы пытались этому противодействовать на тренингах, разрабатывая возможности построения легенды продукта и легенды мастера.

Всю жизнь меня сопровождают открытия, которые происходят на стыке работы и моих разнообразных увлечений. Вообще, мир Пограничья интересен всегда, но сейчас речь об ином.

Описать продукт в ответ на запрос покупателя — рутинная работа магазинного продавца. По своей инициативе обратиться с предложением к потенциальному клиенту — будни торгового представителя. Но и в магазине, и в торговом «поле» можно сделать больше, что интуитивно пытаются реализовать многие. Но неплохо бы рассматривать это как особую коммерческую процедуру, и тогда все действительно получится. Я имею в виду легендированное предложение продукта. Оно может быть тотальным и универсальным: в таком случае им пользуются в рекламе («Вы собираетесь на рыбалку? Тогда вам необходимо наше средство против комаров!» То есть это — для всех, ведь в данный момент вовсе не один человек собирается на рыбалку), или уникальным и нацеленным исключительно на конкретного покупателя, и тогда ему место в личных продажах («Вы сказали, что вам мешает уличный шум? Так вам не пенопласт для обшивки стен нужно покупать, а наши металлопластиковые оконные системы!» То есть это — для данного клиента с учетом того, что мы о нем узнали).

Таким образом, легендированное предложение — это описание возможностей продукта исходя из информации о конкретном клиенте или о данной ограниченной клиентской группе. То есть не просто «Возьми!», а «Возьми, потому что у тебя сейчас...»

Понятно, что для легендирования коммерческого предложения понадобится предварительная разведка. Значит, не стоит забывать о корректной ссылке на наши источники информации. Годится также провокация (слова или акции), в ходе которой покупатель вдруг

обнаружит, что в этот момент ему позарез нужен именно наш продукт.

По сути, легендированное предложение — это та же самая презентация, но нацеленная на нынешний момент конкретного покупателя. А исходя из того, что «нынешние моменты» вполне могут быть стандартными, стоит думать:

а) о критериях поиска благоприятных для коммерческого предложения моментов (например, для подготовки продажи оконных систем находить тех, кто только что приобрел новую квартиру);

б) о «фильтрах», которые будут отлавливать завтрашние благоприятные моменты (например, развивать отношения с персонами, причастными к регистрации продажи недвижимости). Почему об этом стоит говорить? Причина проста: даже при наличии обширной информации о клиенте продавцы слишком часто увлекаются и с легендированного предложения соскальзывают на предельно общую презентацию, начиная нести банальщину. Поэтому довольно часто в обсуждении тренинговых игр нам приходится анализировать и комментировать то, о чем данному конкретному клиенту рассказывать явно не стоило.

Если мы продвигаем примерно такой же продукт, что и конкуренты, и примерно по такой же цене, то, наверное, единственная возможность победы в контрконкурентной борьбе — именно связка привычного коммерческого предложения с уникальными знаниями о конкретном клиенте.

Мы нечаянно пришли к новой проблеме: один из путей уменьшения пустого презентационного говорения — ориентация на легендированные продажи. Только она способна наиболее эффективно указывать на недостаточность нашей разведки.

В журнале Foto & Video (№ 9, сентябрь 2005) я наткнулся на статью, имеющую прямое отношение к нашим интересам. Она называется «Искусство продаж» и посвящена весьма специфической отрасли — продаже произведений фотоискусства. Я не буду сейчас разглагольствовать на свою любимую тему общности всех сфер коммуникаций, ибо есть дело поважнее. Сейчас я хочу поделиться тем, что для меня стало открытием и должно заинтересовать и всех

остальных торговцев.

В одном из абзацев автор статьи Анисья Борознова цитирует высказывание известного фотохудожника Клавихо-Телепнева. Мэтр перечисляет несколько критериев, из которых складывается цена фотоработы. Вот этот фрагмент:

Во-первых, это, конечно, качество самой работы, которое определяется с оглядкой на какой-то общеевропейский уровень. Во-вторых, легенда имени автора работы. И в-третьих, легенда сюжета, история создания фотографии.

С первым все ясно. Это качество наших продуктов. Но второе и третье...

Только раз в жизни я наблюдал, как коммерсант задействовал в своей аргументации легенду имени автора. Это было во Львове, где волшебная владелица бренда «Сенсус» пани Христина Патык излагала своему торговому персоналу историю автора новой коллекции дамской деловой одежды — одного из самых известных модельеров мира Дэвида Фоули.

И лишь дважды в жизни видел, как эффектно излагают историю создания продукта. В первый раз это была реклама ортопедических матрасов, в которой очень живо пояснили, как и зачем выполняют производственные операции. А второй — поэтическое изложение владельцем симферопольской компании «Бланк-Экспресс» истории освоения ею технологии изготовления резиновых печатей.

Но это примеры из жизни владельцев бизнеса. Я никогда не был свидетелем того, как аналогичные инструменты задействует торговый персонал. Я уже больше десяти лет обучаю продавцов создавать легенду продукта, но мне очень не доставало именно этих слов Владимира Клавихо-Телепнева. Пусть теперь они помогают и вам!

Если производители не думают о настоящих потребностях людей, то наверстать эти недоработки должны мы, продавцы. Кратчайший путь к такой компенсаторной магии — врисовать вещь (или услугу) в образ, в какую-то картинку клиента, причем она должна быть не устаревшей, а современной. В результате появляется шанс, что благодаря подсознательному эху покупатель обратит внимание на твое предложение. Магическую картинку можно не только отфильтровать из клиентских рассказов, но и создать. Однако и ради этого надо не

«делать презентацию», а говорить, общаться.

Человек по пути на работу обращает внимание на глупую рекламу, и она возбуждает в нем какие-то случайные воспоминания. Настроение зрителя, потребляющего рекламу, обуславливают тысячи не материальных, а каких-то иллюзорных мелочей и глупостей. Ведь не может современный человек существовать исключительно в мире рационального и жить лишь прагматикой реальности!

Сухая инженерная презентация — это покушение на нечто главное, тлеющее в душе клиента. Мы не имеем права лишать его мечты получить сказку.

Как-то наблюдал интересное явление: тренерские побасенки стимулируют воспоминания директора, собственника, заказчика тренинга и заставляют его поделиться с подчиненными теми своими рассказами, которые обеспечивают победы в его личных продажах. Часто именно на тренинге подчиненные слышат директорскую историю о запуске бизнеса или приключениях с его регистрацией. Это возбуждение, инициацию топ-рассказчиков можно даже считать еще одной функцией и еще одной ролью тренинга!

Персонал, работающий по найму, обычно не имеет большого опыта, недостаточно проинформирован о ключевых моментах истории компании, почти ничего не знает о тех, кому она обязана хорошими производственными находками или уникальными каналами получения качественного сырья. Вообще, молодым продавцам остро недостает того, что можно назвать фирменным фольклором.

...На том тренинге я получил настоящее удовольствие от нескольких интересных моментов. Они совпадали с эпизодами, в которых мы касались аргументации, отличий фирменного продукта, «легенд товара» и «легенд мастера», а также такой конкретики доводов, которая заставила меня задуматься о необходимости отдельных бесед об особом фильтре аргументационных построений: наши воодушевляющие сказки должны отличаться еще и детализацией...

Я начинал излагать эффективные, но привычные для меня рекомендации, а директор компании видел их прохладное восприятие собственными менеджерами продаж и возбужденно перебивал: «Можно я им все поясню иначе? Я покажу это на примерах именно наших продаж...» Тренер охотно соглашался, и тогда мы слышали

следующее:

— Вот вам рассказывают о «легендах мастера». Вы же знаете нашу Валентину, которая разрабатывает новые модели? Но вы не знаете, как она сдает мне каждую коллекцию. В последний день она обычно опустошена и окончательно истощена! Она туда вложила все! Всю душу! Потом еще пару дней ходит с такими пустыми глазами. А затем видишь — в глазах появились и огоньки, и уже даже чертики. Она, как тот феникс, будто восстает из своего творческого пепла и выходит на новый круг столь же испепеляющей работы!..

Мне оставалось только переспросить продавцов: «А клиенту такое можно рассказывать? Сказка о дизайнере-фениксе способна помочь вашим продажам?» Они тихо и вынужденно соглашались...

Подвести такой итог: «Тренинги нужны еще и как директорская муза», — на это я не решаюсь. Но владельцам бизнесов есть смысл подумать о том, недостаток каких знаний не позволяет аргументации подчиненных быть по-настоящему интересной и превращает ее в сухой перечень нудных псевдопреимуществ...

У альпинистов испокон веку бытует легенда о Черном Альпинисте. Не слышали?

Когда тридцать лет назад я впервые попал в горы Северной Осетии, мне на стоянке под пиком Донисарцете рассказывали о том, что иногда ночью можно увидеть, как Черный Альпинист кладет ладони на крышу твоей палатки, и они высушивают предутреннюю росу. На его руках не хватает пальцев. Когда-то его друг сорвался в пропасть, Черному Альпинисту тоже грозила смерть, но он решительно обрубил ледорубом пальцы, тянущие его в манящую бездну...

А у торговцев есть легенда о Черном Конкуренте. Ее тоже мало кто слышал. По крайней мере те, кого я об этом спрашивал, суеверно отрицали свое знакомство с такой ветвью фольклора. Но все коммерсанты знают, что до нас к новому потенциальному клиенту обычно успевает зайти-заглянуть тот самый Черный Конкурент. Именно на его цены и вкусы именно его коммерческих предложений ссылаются отказывающие нам клиенты. Поэтому никто и никогда не получал от клиентов вот такого признания: «Вы первым предлагаете мне столь полезную штуку!»

Черный Конкурент посещает не всех, а только наиболее ленивых.

Если кто-то не хочет работать и грубо заимствует тексты из книг Деревицкого, то к нему обязательно придет Черный Конкурент, и во время новолуния его беспальные кисти проступят сквозь экран ноутбука.

Черный Конкурент ревнив и завистлив. Особенно его привлекают те, кто неумеренно трубит об уникальности своего продукта. И уже очень многим пришлось убедиться в том, что сразу после налаживания производства чего-то действительно нового и интересного сразу появляются почти полные аналоги на распродажах таможенного конфиската.

У Черного Конкурента есть родственники в криминальных кругах и теплые связи в госаппарате. Именно этим объясняется его удивительная осведомленность.

В потустороннее братство черных конкурентов попадают души тех предпринимателей, которые однажды пожаловались на то, что в бизнесе им не везет. Это не самая худшая роль на «той стороне», и многие ушедшие черным конкурентам даже завидуют, но совать свои руки в изнанки чужих мониторов довольно быстро надоедает...

Успех торговца и бродяги

Возьмем урок сторителлинга у Джека Лондона в «Рассказах дороги». Попробуйте сразу переводить материал на язык личных продаж:

Успех бродяги зависит от его способности выдумать хорошую историю. Он должен, прежде всего, прикинуть на глазок, что представляет собой его жертва, и сообразно с этим сочинить историю применительно к нраву и темпераменту слушателя.

Главная трудность здесь в том, что, еще не раскусив свою жертву, он уже должен приступить к рассказу. Ни минуты не дается ему на размышление. Мигом изволь разгадать стоящего перед тобой человека и придумать нечто такое, что брало бы за сердце.

Бродяга должен быть артистом. Он импровизирует по наитию и тему черпает не в переизбытке своего воображения — тему подсказывает ему лицо человека, вышедшего на его стук, будь то лицо мужчины, женщины или ребенка, иудея или язычника, человека белой или цветной расы, зараженного расовыми предрассудками или свободного от них, доброе или злое, приветливое или отталкивающее, говорящее о щедрости или скупости, о широте мировоззрения или мещанской ограниченности.

Мне не раз приходило в голову, что своим писательским успехом я в значительной мере обязан этой учебе на дороге. Чтобы добыть дневное пропитание, мне вечно приходилось что-то выдумывать, памятуя, что рассказ мой должен дышать правдой. Те искренность и убедительность, в которых, по мнению знатоков, и заключается искусство короткого рассказа, рождены на черной лестнице жестокой необходимостью.

Я убежден, что писателем-реалистом сделала меня школа бродяжничества. Реалистическое искусство — это единственный товар, за который вам на черной лестнице дадут кусок хлеба.

Иногда вся сила отличий держится исключительно на мастерстве создания информационных поводов. От этого собеседнику с нами интересно. Но такому мастерству уместнее учиться у политиков, пиарщиков и рекламистов...

Приготовленных слов всегда мало

Мы пытаемся стать иными, стремясь отличаться от конкурентов. Но наши клиенты — тоже совершенно разные люди. Нас еще ждет особый разговор о том, что поведение продавца, уместное для одного покупателя, будет совершенно непозволительным для другого, но авансовый вывод сделаем уже сейчас:

Заранее подготовленных слов всегда мало!

Не потому что их мало количественно, а потому что совершенно непредсказуема игра их качества. Нашим конкурентам это неизвестно, и уже только поэтому мы обречены на победы.

Мы теперь знаем, что, какие бы сильные и правильные слова мы ни подготовили, в общении с клиентом остро необходимо отслеживать его тонкие (или толстые) реакции на них и вести оперативную коррекцию своей речи.

В годы Первой мировой войны в Германии жила лошадь. Она была необычной — умела считать. Считала лошадь в цирке. У нее спрашивали: «Лошадь, а лошадь, сколько будет два плюс три?» — и кобыла отвечала.

Дикция у парнокопытных — не очень. Поэтому лошадь отвечала копытом — соответствующим и всегда правильным числом ударов по тырсе арены. Вы сами понимаете, что ей не давали заданий, где должно было получиться четыре миллиона восемьсот тридцать две тысячи триста двадцать четыре. А то до получения ответа ее пришлось бы пару раз перековать. Но с простыми задачами гнедая справлялась отлично.

Лошадью заинтересовались представители научных кругов. Ну как же так? Как она считает? Ведь она же совсем неученая... Цирку запрещали кричать, свистеть и вообще издавать какие-то звуки. И люди сидели очень смиренно. Но лошадь исправно считала. Изо дня в день!

Представляете удовлетворение ученых, когда они, наконец, поймали животное на мошенничестве?

Цирку запрещали издавать звуки, но ведь простые люди за эту арифметическую лошадь искренне переживали. Вот у нее строгие ученые спрашивают:

— Лошадь, а лошадь, а сколько будет один плюс два?

Лошадь давай бить копытом:

— Цок! Цок! Цок!

И вот когда лошадь ударяла в последний, в столь ожидаемый третий раз, вот тогда цирк делал тихий-тихий, но дружный и очень удовлетворенный выдох. Лошадь умела прекращать стук копытом именно по такому сигналу — коллективному выдоху.

Но вот вздохнул в тренинговой игре тот, кто играет роль клиента. Вы думаете, что играющий роль продавца это заметит? Дудки!

А вот поморщился живой клиент. Думаете, поставщик обратит на это внимание?

Реальный эпизод не очень давнего тренинга, в котором поставщик начинал свой презентационный спич вот так:

— Мы выпускаем фигастеры уже много лет. Начинали с...

Клиент перебивает:

— Не надо предыстории. Чем вы лучше?

— Ну так я ведь именно об этом! Мы начинали еще с фигастеров без бурбуляторов, но потом почувствовали, осознали: нашим потребителям и вообще рынку они нужны с бурбуляторами...

— Мне четырежды в неделю предлагают поставки фигастеров. Все с бурбуляторами. Чем ваши лучше остальных?

— Да, теперь все делают с бурбуляторами. Но представьте, какой революцией стала для нас такая перестройка и переналадка производства пять лет назад?! Ведь это было совершенно необычно. На это не был рассчитан ни один конвейер...

— Вы меня услышите или нет? Чем ваши фигастеры лучше?!

Я уж не говорю, чтоб заметить недовольную гримасу потенциального покупателя... Так лошади мы или люди? Более тонко мы организованы, чем та немецкая кобыла, которая просто умела слушать?

Повторим: мы должны искать хорошие и лучшие слова; выговаривая их, должны внимательно наблюдать за реакцией со стороны собеседника; и, наконец, должны умудриться оперативно корректировать свою речь — с учетом итогов отслеживания тончайших клиентских реакций!

Из-за всего вышесказанного на тренингах приходится учиться такому приему, как чередование сильных и слабых сторон вашей аргументации.

Вы знаете, что в переводе означает слово «реклама»? Это повторный, повторяющийся крик. Надо кричать и — не один раз.

Отец современной теории пропаганды доктор Геббельс учил без конца повторять простые и доходчивые истины. До него Бисмарк сказал: «То, что народу скажут трижды, в это будет верить народ». А до этих мужиков Марк Катон Порций-старший несколько раз произнес фразу: «Карфаген должен быть разрушен», и вы знаете, что уже очень скоро случилось с этим городом. Мы тоже должны повторять!

Вот мы даем клиенту сильный позитивный аргумент:

— Это очень вкусная минеральная вода.

Но он заявляет:

— Да плевать мне в эту воду и на ее вкус. Я ее пить не собираюсь. Мне на продажу!

Или он все то же самое «говорит молча» — всем своим внешним видом, всей мимикой. Ага, значит больше про вкус воды не надо!..

Делаем следующий ход:

— Наши дизайнеры создали очень эффектную упаковку!

То есть даем очередной позитивный аргумент и пока даже не знаем — сильным или слабым он окажется для этого покупателя.

И вдруг покупатель заинтересованно приподнял бровь. Зацепило? Проверим...

Один раз сказать о чем-то хорошем — это мало.

Например, мы собирались поведать клиенту о том, что:

- у нас минеральная вода хорошего качества;
- с нами удобно работать;
- наш офис совсем недалеко;
- мы во время клиентского визита сможем даже вымыть его авто;
- и ради оживляжа запланировали рассказать еще и какой-то анекдот.

Первое он не услышал, на втором отвлекся, в третье не въехал, на четвертое ему наплевать, и вот — в память врезался только наш анекдот.

Чтобы клиент запомнил главную особенность нашей минералки (например, качество), мы должны одно и то же повторить несколько раз. Перефразировать и повторить опять. То есть о нашей минералке мы должны были рассказать так:

1. Вбить в голову главный гвоздь:
— У нас высокое качество.
2. Перефразировать и вкрутить в черепную коробку, как шуруп:
— На прошлогодней выставке «Упейся-2020» мы получили приз за качество.
3. Снова перефразировать и ввинтить в его мозги, как винт:
— К нам клиенты снова и снова возвращаются только из-за качества!
4. Еще раз перефразировать и вклепать тот же тезис в его подкорку, как заклепку:
— Из-за такого качества я даже сам не боюсь пить эту воду!

Вот тогда — четырежды повторенное! — собеседник запомнит.

Где преувеличения позволительны?

На занятиях я спрашиваю:

— Ребята, а когда можно врать?

Варианты ответов многообразны. Я обычно соглашаюсь с тем, кто говорит: «Тогда, когда не поймают». Под такой вопрос подобный ответ для меня «методически уместен».

— На цифрах и фактах нас поймать могут? Да. Тут врать нельзя. Но могут ли нас подловить на эмоциональном преувеличении? А дудки! Пусть попробуют. Вообще-то я полагаю, что это — часть нашей работы. Нам платят зарплату именно за то, чтобы мы демонстрировали свою влюбленность в собственный продукт. Этим мы одухотворяем продажу. Логарифмический инженер или оперативный курьер так не смогли бы! Значит, мы должны умудриться в свой продукт влюбиться и эту влюбленность поддерживать, пестовать, вскармливать.

Много ли потенциальных поставщиков демонстрируют клиенту свое восхищение собственным продуктом? Судя по пятнадцатилетней череде моих тренингов, таких очень-очень мало. Вы согласны, что мы нащупали еще одну возможность ярко отличаться от конкурентов?

Значит, нам нужно «плеснуть колдовства в хрустальный мрак бокала». Мы должны сплести невероятно соблазнительную паутину его завтрашнего удовольствия от удачного и своевременного решения. Это уже не какие-то там сложные продажи, а простая магия.

Надо только учесть некоторые важные мелочи...

ППП — «правило проходной пешки»

— Во что превращается пешка, дойдя до противоположного края доски?

Кто-то из тренинговой группы робко отвечает:

— В дамку...

Тренер Деревицкий орет так, как привык когда-то орать в тундре:

— В вальта бубнового! Какие дамки в шахматах?! Такая проходная пешка превращается в любую фигуру, в том числе ферзя. Поэтому ее надо на таком проходе прикрыть, защитить.

Для иллюстрации приема я часто использую самую симпатичную девушку:

— Аленушка, вы можете представить себя тренером продаж?

— Да... — стеснительно улыбается Аленушка.

— Да вы не стесняйтесь! Это очень приятная работа. Вообще всегда гораздо приятнее не работать, а учить работе, — и дальше рассказываю о совершенно реальной части своей жизни.

Итак, я приехал на тренинг. Вот организаторы программы

приготовили флипчарт. Вот маркеры. Но у меня в сумке на всякий случай лежат и свои маркеры. Ну, отчасти это у меня что-то остро национальное — «трэба маты власнэ» («нужно иметь свое»). Бывает, что приезжаешь читать и обнаруживаешь маркеры совершенно пересохшими. Поэтому у меня всегда есть про запас свои. Где я их беру?

Раз в месяц я обычно посещаю киевский книжный рынок Петровка — посмотреть новые книги, пообщаться с давно знакомыми книжниками (двадцать лет назад и сам там стоял), а заодно покупаю там маркеры.

— Аленушка, представьте, что вы — тренер продаж. Вы приехали на рынок Петровка за маркерами. И нашли торговца ими Деревецкого. Он продает маркеры уже десять лет, «наел» на них во-о-от такую «харизму» и знает о них все. Как думаете, под ваш запрос этот продавец сможет сориентироваться, что вам лучше предложить?

— Да, — уже без колебаний отвечает Аленушка.

Да. Он подробно расспросил вас, мол, как да на чем работаете — на бумаге, на белой доске, пленке, стекле, и увидел, что (условно) черный маркер вам не подойдет (несмываемый он), синий — так-сяк (тонковат), а зато красный — как патрон в патронник, то есть просто идеален. И вот он протягивает вам этот красный патрон — тьфу! — маркер и говорит:

— Вот идеальный для вас вариант!

Скажите, вам свойственно хвататься за первое, что сует вам базарный продавец? (В ответ на это Аленушка надувает губки, презрительно и отрицательно качает головой.) То-то же! Вот торгаш и убил свой самый лучший, проходной вариант. Теперь с вялой надеждой он предлагает вам синий (который «так-сяк»), но вы уже только смеетесь над ним:

— Если я хороший красный не взяла, то зачем же мне столь посредственный синий?!

Правило проходных пешек в коммерции звучит так:

— Не солидаризуясь с неподходящими решениями, начинать не с самых лучших вариантов!

То есть в той ситуации с продажей маркеров по уму выйдет следующее.

Продавец вначале показывает неподходящий (черный) маркер и говорит:

— У меня такое подозрение, что это вам не подойдет. Просто хотелось узнать мнение профессионала: зачем такую дрянь до сих пор выпускают? Ведь его смыть нельзя!

Довольный уважительным обращением, клиент подтверждает:

— Да, это — полный отстой... Кончик — конченный, чернила — нечернильные, рукоятка в руку не ложится!..

Этим ходом мы даем клиенту возможность сосредоточить на отвлекающем стартовом варианте весь огонь его критики, весь запас скептицизма и весь мизантропический арсенал.

Тогда пускаем в дело синий маркер (который тонковат и вообще так-сяк):

— Думаю, что вот это тоже не идеальный вариант, а?

— Да знаешь, земляк, им кое-как можно работать, но хотелось бы иного... Потолще бы...

И только тогда нас посетит «озарение»:

— Так, может, вам вот этот красненький?..

И потерявший всякие остатки терпения клиент уже просто орет на нас:

— Да!!! Что ж ты мне это сразу не предложил?! Именно это и нужно!!!

Вот так и работает ППП — «правило проходных пешек».

Обратите внимание, что в технике ППП мы умудряемся еще и очень хорошо соблюсти третий закон Ньютона! Наши слова были стерильны от категоризма! Теперь конкуренты, не знающие ППП и не помнящие сэра Исаака, нас уже ни за что не победят!

Люди уже отличаются

Кто еще может нам пригодиться для создания выгодных отличий?

Партнер рассказал:

— У нас в Москве около тысячи клиентов. Недавно мы наняли актера, чтобы он постоянно поздравлял их с днями рождений. Актеры сегодня гораздо доступнее... Это не шоу. Без хлопушек и шариков. Нет привкуса купленного тамады. Просто едет, как наш менеджер, но

поздравляет так душевно и по-человечески, что это запоминается.

Хорошо. Молодцы. Мне только кажется, что для такого коммерческого хода можно было не ждать кризиса и падения цен на актерство...

Вообще-то еще лет десять назад в Москве уже существовало рекламное агентство, в которое на работу агентами принимали исключительно бывших актеров. Но сразу возникает следующий вопрос: а с привлечением каких иных мастеров мы медлим и сегодня?

Вы видели отличный фильм «Место встречи изменить нельзя»? Там замечательный актер Евстигнеев играет роль вора по кличке Ручечник. Как и любой профессиональный трюкач, Ручечник имел узкую специализацию. Его театром был настоящий театр, точнее — театральный гардероб. С Ручечником всегда работала какая-то красотка. Каждая операция шла по обкатанной схеме. Ручечник выслеживал зажиточного гражданина, лучше — дипломата, иностранца, который оставлял в гардеробе вместе со своим пальто шубу спутницы. Важно было убедиться в том, что номерок на дамскую шубу остался у кавалера. Напарница Ручечника отвлекала намеченную жертву, а сам маэстро извлекал из его кармана номерок. После этого напарнице оставалось только получить шубу в гардеробе и покинуть театр.

Чем бы вы ни занимались — честным бизнесом или мошенничеством, — присутствие в ваших делах очаровательной напарницы всегда будет на руку.

Но я знал и рекламного агента, который на самые важные встречи ходил со своими очень маленькими и умеренно сопливыми детьми. Я знал многих торговцев, пользовавшихся поддержкой не реального спутника, а сопутствующей виртуальной персоны. Но она была почти осязаемой...

Чьим еще присутствием при разговоре с клиентом мы можем надежно и позитивно отличаться от не проявляющих творчества конкурентов?

Полный инструментарий поиска отличий

Если мы затеяли беседу об отличиях, то разумно задаться вопросом: а чем вообще можно выделиться? В поиске ответа мы с вами просто поглядим вокруг. Что нас окружает и из чего мы состоим? Но сначала стоит оговорить некие нормы поиска тех направлений, на которых нам потом удастся отличиться. Так сказать, стандартизировать и регламентировать наше творчество. «Стандартизация творчества» — хороший оксюморон?

Я часто повторяю на тренингах: «Зуд продаж должен приходиться к нам в ночных кошмарах».

Антон Павлович Чехов говорил, что «следует уметь взять со стола стакан и написать о нем интересный рассказ». Но для этого надо, чтобы в голове было нечто пережитое от предыдущих встреч со стаканами. И вот через полтора века после Антона Павловича известный блогер выставил в своем блоге запись под заголовком «ыпроаапроыфпрщцфпшзк»:

«Давайте так: ударьте головой по клавиатуре. Можно пару раз. Результат — и есть комментарий к этому посту. Например: г.рн.акмыщчнву».

Я не знаю, как был рожден этот пост. Может быть, уставший человек сидел ночью над клавиатурой и случайно подумал: «Блин, что же написать в блог? Ну хоть бейся лбом о стену... А почему о стену?» — и стукнул лбом по клавиатуре. Сейчас под этим текстом — 541 комментарий читателей. И теперь в поисковиках стоит 48 ссылок на заголовок «ыпроаапроыфпрщцфпшзк»...

Для рассказа о стакане и для удара лбом о клавиатуру нужна одна и та же смелость. Виктор Викторович Конецкий именно так наставлял авторов путевой прозы:

Принимаясь за путевое сочинение, необходимо заранее поднакопить запас смелости, который позволит соединять вещи несовместимые. Например, воспоминания о первой любви и заметки о поведении акулы, когда последней вспарывают на палубе брюхо. Мужество такого рода выработать в себе не так просто, как кажется на первый взгляд. Мужество такого рода принято называть ассоциативным мышлением. Иногда его определяют как безмятежность в мыслях...

В любом случае смелость и свобода необходимы для творчества. Они нужны нам именно в данный момент, потому что идеальных условий

никогда не будет — надо искать, творить и выдумывать прямо сейчас, в этот час — пока debil-сосед дебоширит ночью за стенкой.

Для всего этого нужно жить полной жизнью. Открыть глазки, протереть ушки и впитывать этот мир всеми фибрами души. Знакомясь с человеком, нужно открывать для себя не инженера-рефрижераторщика, не жэковсокого ремонтника и не масона новой ложи, а очередную вселенную. Ради этих уроков мы, в общем-то, и пришли в этот мир. А детей следует учить не тому, что потребуется им в конкретных будущих ремеслах, а навигации в их земной миссии открытия новых вселенных.

А теперь о том, почему эта глава называлась «Полный инструментарий поиска отличий». Главная причина в том, что для этого требуется не так уж и много — просто стать свободным человеком.

Мои ученики — прекрасные люди. Я много лет с неослабевающим интересом наблюдаю за ними в перерывах тренингов. Они болтают, хорошо шутят и метко каламбурят. Единственная их беда в том, что, приходя на работу, они надевают маску казенщины и из них начинает течь гной безнадежного официоза. А нужно везде оставаться самим собой и продолжать жить собственной жизнью. Это очень хорошо умеют на одесском Привозе. Я как-то зашел там в творожный павильон. За тремя рядами столов стояли такие плотненькие торговки, вскормленные на собственном творожке и домашней сметанке. На моих глазах одну из них спросила зашедшая в павильон дама:

— Вы не скажете, почем ваш творог?

— Ну чего ж не скажу? Мы шо с вами таки поссорились вдребезги?

Куда после такого ответа пойдет дама? А никуда не пойдет. Она купит здесь! Вот это и называется очеловечивание продаж.

Нас окружает школа продаж...

Это умеют в самом низу социальной лестницы — на одесском Привозе. И на самом верху — в политикуме.

Ющенко вез Кондолизу Райс сначала не в Мариинский дворец, а на пасеку. Ради очеловечивания отношений.

Запомнился телерепортаж во время визита Буша в Москву. Путин, стоя рядом с гостем, рассказывал, как они давеча ужинали: «Конечно,

угощали икрой. Он спросил: где берем? Я объяснил: из Каспия осетра вытащили, икру вынули, а осетра зашили и — обратно в Каспий выпустили. Он (кивок на спутника) поверил!» Люди прикалываются и шалют перед миллионной аудиторией. То есть продолжают жить.

Жить и оставаться самим собой умеют в самом низу и на самом верху социальной лестницы. А на среднем уровне этого умения нет. Мы заходим в шикарный салон, там стоит вышколенный сейлз-менеджер, но из него плывет такая жуть, что слушать просто не хочется.

Помните, как Петр велел боярам «говорить без цидульки, дабы дурость каждого была видна»? Но говорить без шпаргалки хотят не все. Граждане не желают быть свободными. Противна им воля. Они стремятся в кандалы уставов, инструкций, служебных прописей.

Станьте свободными! Личная свобода — это недостаточный, но совершенно необходимый для творчества инструмент.

VI. СИСТЕМА ЖЕСТОКОЙ ФИЛЬТРАЦИИ АРГУМЕНТОВ

Фильтр № 1: оригинальность

Среди моих тренинговых забав есть упражнение, течение которого обычно почти невозможно предсказать. По крайней мере, я этого не умею. И мы с вами сейчас им займемся. Но сначала нам нужны списки ваших решающих преимуществ.

Для этого упражнения в тренингах корпоративного исполнения я делю группу на три части и даю этим отрядам разные задания:

— Внимание, первая группа! Вы поработаете с вашим брендом. То есть у вас — максимальный калибр. Вы — искатели крупнокалиберные. Вторая группа возьмет одну товарную группу, например все ваши гвозди. Обращаю внимание — вторая группа работает со средним калибром. А третья — с одной конкретной моделью. Что лучше выбрать? Стандартную двухсотку? Ладно, пусть будет гвоздь-двухсотка. И несмотря на то, что это двухсотка, то есть аж 200 миллиметров, у вас задание получается мелкокалиберным — не большой бренд, не средняя по величине товарная группа, а всего лишь один маленький конкретненький товар.

Ребята какое-то время колдуют и составляют списки так называемых решающих преимуществ своих продуктов. То есть пытаются перечислить те изюминки своего предложения, о которых непременно расскажут клиенту, выгодные отличия и преимущества бренда, плюсы и минусы всех своих гвоздей и то же самое — по конкретной прайсовой позиции, по гвоздю-двухсотке.

Если обучаемая организация занимается продажей фототехники, то мы, соответственно, возьмем бренд, все «зеркалки» и один конкретный старый добротный Nikon 200. А потом списки этих собранных изюминок фильтруем:

— Так, вы предлагаете аргумент «наши фотокамеры многофункциональные». Скажите, пожалуйста, а ваши конкуренты используют в продажах такой же аргумент?

— Да, используют.

— То есть можно сказать, что ваше предложение неоригинально?

— Ну да...

— Тогда я вас очень попрошу, поставьте рядом с ним маленький-маленький вопросительный знак. Я не предлагаю зачеркнуть эту находку, ибо потом смогу вам посоветовать нечто такое, что доведет ее до оригинальности. Но пока знак вопроса поставьте. Ладно?

— Ладно...

— А теперь проверьте списки ваших решающих преимуществ и поставьте маленькие вопросительные знаки рядом с каждым из тех аргументов, которыми сегодня пользуются ваши конкуренты. То есть мы сейчас применяем вот такой простой фильтр — оригинальность. Не в смысле вычурности или какого-то выпендрежа. Ясно?

— Ясно...

Так мы проверяем фирменную аргументацию, предназначенную для продвижения, во-первых, бренда; во-вторых, какой-то товарной группы; и в-третьих — конкретного продукта.

На открытых тренингах, когда группа представляет собой «сборную солянку» из разных бизнесов, мы на команды не делимся, но каждый работает с тем, чем он обычно торгует в свой рабочий день.

Ребята пыхтят, спорят и фильтруют собственные разработки. И постепенно количество маленьких вопросительных знаков увеличивается, множится, растет. Эти вопрошающие значки прут как грибы!..

Вот посыпалась недвижимость — из-за удобного района, вот рухнул кисломолочный ассортимент — из-за вкусного йогурта, вот пролилась минералка — из-за чистой воды, вот умерли тренинги — из-за эффективности, вот скончался политик — из-за способности слышать людей, и вот онемела акустика — из-за высокого качества звука.

Плохо, когда вылетает половина разработок, но это бывает редко. Хуже, когда вылетает девяносто процентов найденных аргументационных изюминок, а так случается почти всегда. Но совсем беда, когда группа просто отказывается принимать этот фильтр. Они так и говорят:

— Это неправильно. Мы вовсе не должны заботиться об оригинальности аргументов.

Я не знаю, что сказали бы в ответ вы, но эту тему мы еще продолжим... Тем более что повод уже есть. И кроется он вот в таком простом вопросе:

— А можно ли продавать неоригинальное? Может ли продаваться неброская банальность?

Не хотите ли поговорить о скрытых мотивах продаж?

Раз уж мы когда-то заявили, что все правила бизнеса можно заменить одним — правилом постоянного поиска гибкости, давайте не принимать на веру тезис «аргументы должны быть оригинальными», а вместо этого подумаем: а можно ли успешно продавать и обычные, ничем не примечательные продукты?

Визит в любой из магазинов легко докажет: можно. Вот в гастрономе стоит кефир «Сахара», и точно такой продают в соседней продуктовой лавке.

Мы вполне можем браться за реализацию неоригинальных продуктов. Самой простой причиной нежелания идти на риск поиска уникальности бренда может быть банальный мотив расширения ассортимента. Но...

Но в случае продажи того же кефира работает, по сути, не описание его прелестей, а некий скрытый и недекларируемый комплекс мотивов. В этом легко убедиться.

Предложите жителям северо-восточной окраины Киева, например Троещины, зайти в соседний продуктовый магазин «Вкусный ужин» за кефиром «Сахара». Может, кто-то и откажется, но по крайней мере ваша идея не вызовет ни агрессии, ни удивления.

А теперь попробуйте предложить ту же самую кефирную «Сахару» из того же «Вкусного ужина» жителям Теремков, которые расположены на юго-западной околице Киева. Как минимум получите мягкое удивление: «Ради чего я попрусь за вашим кефиром через весь город?»

То есть в случае продажи совершенно неоригинального и даже совсем банального кефира «Сахара» используется следующий неоглашаемый мотив:

— Этот кефир — такой же, как и тысячи иных, но зато наш магазин — буквально рядом с вашим домом.

А вот этот скрытый аргумент уже вполне оригинален, ибо

поставщикам кефиrow «Калахари» и «Гоби» на жителей Теремков совершенно наплевать, и они к потребителю приблизиться даже и не попытались. То есть, как видим, продукт вполне может быть и не уникальным, но все равно нужна особая аргументация.

Интересно то, что огромное число продуктов вполне успешно продается не на явных, а именно вот на таких скрытых и недекларируемых аргументах. Хотя, впрочем, при достаточном градусе дефицита доводы вообще не нужны. Но ведь и в этом случае работает довольно необычный и тоже скрытый аргумент: «Возьми хоть это, а иначе твои деньги просто пропадут!»

Нас еще ждет разговор о том, как банальные доводы сделать оригинальными, но есть ситуации, в которых можно спокойно выложить на продажу обычный продукт, а есть случаи, когда непременно стоит продумать и вот такую клиентскую атаку: «А чем вы лучше?».

И еще есть две категории особых ситуаций:

- когда надо начинать с банальных аргументов, приберегая оригинальные для отражения критических атак;
- когда непременно и по собственной инициативе стоит упомянуть, что «у нас все почти как у всех, но зато»... Но зато есть вот такое качество, зато есть монтаж и доставка, зато есть возможность возврата или что-то столь же уместное и подходящее.

Помните главное: типичные агентские ситуации, в которых визитер расписывает прелести своего вполне рядового продукта, требуют хоть какой-то оригинальной нотки почти всегда!

Еще есть особая специфика восприятия предложений продукта, руки и сердца — у влюбленных и у тренера продаж.

Сколько раз девушка получает объяснения в любви? Если честно, то могу лишь предполагать. Вы не знаете? Может быть, раз двадцать. Если красавица, если симпатичная — может, она тогда и сто раз вынуждена такое вытерпеть.

А сколько предложений девушка примет? Ну одно, два, три. Хотя есть исключения и тут...

Научит ли девушку такой опыт отличать хорошее предложение от

плохого? Ведь в любом случае ей сложно получить достаточный объем фактуры. Да и задача у нее состоит не в оценке предложения, а в оценке промоутера. А тут уже подключатся и совершенно непредвиденные факторы.

Да что нам эта статистика!.. Хотя вряд ли кто-то станет отрицать, что предложения руки и сердца могут быть плохими, а могут случиться и хорошие. И вряд ли молодые люди когда-нибудь перестанут верить в магию удачно найденных слов. Ведь если от твоих слов, адресованных любимой, совсем ничего не зависит, то это уже получается что-то гораздо тупее естественного отбора или какая-то низкопробная лотерея.

Юноши, предлагающие свои руки, сердца и прочие потрошка, не могут найти подходящих слов и оценить, насколько они хороши. Вот Онегин объяснился в любви, получил отказ и уехал путешествовать. До поиска ли наилучших слов ему было? Девушкам тоже — ну не до этого. Но ведь некая третья персона, изучая объяснения в любви, может их системно сравнить и проанализировать?

Разумеется, в коллекции такого аналитика будут и удивительные исключения: и беспросветно тупые слова, сумевшие обеспечить победу, и отличные светлые речи, за которыми неожиданно пришло глухое и безнадежное фиаско.

Примерно то же самое и с предложениями коммерческими. То есть с нами, со всеми теми, кто их делает и кто принимает.

Мы все понимаем, что можно сделать хорошее предложение или негодное. Но нам, как девушкам и как влюбленным в них юношам, просто не хватает статистики, чтобы системно сравнить, оценить, проанализировать.

И вот представьте, что в этом случае как раз и существует та самая некая третья персона, чьей работой и является оценка качества предложений. Догадываетесь, сколько за эти почти семнадцать лет практики тренера продаж их выслушал ваш покорный слуга, этот старательно пишущий для вас автор? Ведь на каждом тренинге, в каждой игре в куплю-продажу...

Этого не подскажут клиенты. Этому не научат коллеги. Для таких уроков есть лишь тренинги продаж...

Так вот, на каждом тренинге я выслушиваю то, что моим дорогим

говорунам кажется умным и замечательным. Снова и снова я вынужден открывать им горький секрет, почему у них никто покупать не хочет. Секрет прост: они невероятно банальны.

Интересно, а есть ли аналогичная школа для шагающих в жизнь девушек и влюбленных в них мальчиков?

Почти на каждом тренинге мы разоблачаем в играх в куплю-продажу странные выходки учеников: слишком часто они произносят старые аргументы только потому, что эти языковые упражнения просто для них привычны.

Апофеозом этого года стал вопрос «А устраивает ли вас предыдущий поставщик?». Если я отказался от покупки и ссылаюсь на то, что уже имею другого поставщика, то могу ли я заявить, что он меня не устраивает? Вот я и спросил ученика, играющего роль потенциального поставщика:

— Какого ответа вы ждете? Неужели вы всерьез полагаете, что я скажу: «Он меня не устраивает, я им недоволен»? Зачем же я тогда терплю его? Исходя из принципа «мышь плакала, кололись, но продолжали жрать кактус»?!

Игрок развел руками и признался:

— Я не подумал...

Ну так надо успевать подумать о том, как отреагируют на наши слова! Это от политиков народы терпят все что угодно, а вот владельцу бизнеса могут в окно и банку с бензином бросить!..

Мы клиенту адресуем умнейшую фразу: «Комфортная влажность помещения очень важна для живого существа», — а он мысленно вспоминает лишь какой-то армейский сентябрь, когда две недели шел дождь и вся казарма насквозь пропиталась сыростью.

Мы убеждаем: «Благородные канцтовары являются доброй традицией», — а ему далеко и до традиций, и вообще до благородства.

Мы говорим: «Нам очень приятно с вами познакомиться!» — а объяснить природу этой приятности просто неспособны.

Мы произносим слишком много слов, смысл которых сами осознать не успеваем.

Поможет диктофон. Бросьте в карман и запишите самого себя. А потом внимательно послушайте. Что в ваших речах лишнее? Ну да ладно, мы отвлеклись...

Итак, мы пришли к тому, что первым фильтром должна быть оригинальность нашей аргументации, поскольку уже на этом уровне мы обязаны хоть чем-нибудь отличаться от конкурентов. Проникновенно повторю: ОБЯЗАНЫ.

Описанный нами первый фильтр можно еще кое-чем дополнить. На некоторых тренингах я добавляю к нему «подфильтр имени Алекса Левитаса», который поймал, побывав на семинаре этого автора.

Смысл подфилтра Левитаса таков:

— Надо взять какой-то один элемент аргументации. И вывернуть его наизнанку. И если в таком виде он может найти для себя применение в каких-то иных бизнесах, то первоначальным пользоваться можно. Если же, будучи поставленным с ног на уши, аргумент неприемлем, то первоначальным пользоваться нельзя.

Попробуем. Например, был у нас такой аргумент: «У нас самый большой ресторан в городе». Наизнанку получается: «У нас самый маленький, самый уютный ресторанчик». То есть подобная информация кого-то вполне может заинтересовать. Согласны?

Попробуем еще. Например, следующий аргумент: «У нас самая чистая минеральная вода». Переворачиваем посыл вверх тормашками: «У нас самая грязная минеральная вода». Ведь теперь любая игра отпадает? Верно? Значит, не стоит использовать и первоначальную формулу «У нас самая чистая минеральная вода». Может быть, стоит добавить какое-то яркое доказательство, может быть, вернуть какую-то играющую деталь или ограничить географию действия аргумента (мы все это еще обсудим)?

По крайней мере, мы с вами понимаем, что любой поставщик минеральной воды уже не раз заявлял товароведу Марье Францевне, что у него она «самая чистая». Я не поверю, что к ней когда-то заходил оригинал с фразой: «У нас вода так себе — средней степени очистки...» Видите, как мы от этого подфилтра вернулись к первому фильтру — к оригинальности?

Кстати, об авторе «подфилтра»... Как художник отзывается о свежей работе коллеги? «А, мазня!» И если он скажет иначе, то уже одно это может привлечь внимание... Чтобы всем было ясно, что такого нет и не может быть среди уважающих себя тренеров, я когда-то в «Живом журнале» создал сообщество тренеров-авторов. В него

вошли вот такие славные имена: Аксёнов Дмитрий, Власова Нелли, Иванов Леонид, Левитас Алекс, Лемке Генрих, Тарасов Владимир, Харский Константин и Ющук Евгений.

Задачи сообщества я описал так:

Часть бизнес-тренеров — авторы, часть — ретрансляторы. Авторы создают новые знания. Ретрансляторы воспроизводят их. Это и ни хорошо, и ни плохо. а просто иначе. Часть ретрансляторов со временем становятся авторами. Входным билетом в наше сообщество является первая изданная книга.

Если наше сообщество будет стимулировать превращение ретрансляторов в авторов, то как минимум у нас появится больше хороших книг. Ну а то, что может быть максимальной отдачей, — эту тему мы тут тоже обсудим. Потихоньку, не спеша — между проведением тренингов, работой над сайтами и написанием своих новых книг — мы вместе сделаем это сообщество полезным и интересным. Но когда я затевал его, мне казалось, что для достижения цели и реализации его задач достаточно уже одного — самого существования сообщества как свидетельства уважения друг к другу...

Именно такое отличие, как авторство, очень долго было моим главным оригинальным аргументом. На этом отпадали 95% конкурентов.

Длительное время я играл на том, что в 2002 году по рейтингу Trainings.ru вдруг стал «Лучшим тренером» — по итогам опроса, проведенного порталом в рамках специальной конференции среди директоров по персоналу и HR-менеджеров ведущих российских компаний.

Но в годы, известные как «кризисные», я забыл обо всех старых аргументах. Причина — продажи со скоростью звука осуществлялись на одном, более чем просто оригинальном аргументе.

Я начинал отвечать на вопрос клиента о тренинге горько, тихо, печально:

— Говорят, кризис в разгаре, да? Сейчас не самое лучшее время учиться. Ведь все экономят. По крайней мере, пытаются. Сначала прекращают обучение персонала, затем перестают давать рекламу, а потом даже увольняют уборщицу. Не время сейчас дарить персоналу радость получения новых знаний. Плохое настало время. Я уверен, что вы с этим согласны, — под эти мои слова потенциальный заказчик тренинга начинал сомнамбулически кивать, и тогда я резко менял интонации: — Но вот ради того, чтобы наш торговый персонал хотя бы не убивал те продажи, которые и сами в руки идут, — это все-таки

сделать стоит! Да! Мы в «воронку продаж» валим аренду помещений, закупку продукта, зарплату, охрану, коммунальные и прочие накладные расходы... Уйма денег! Из этой воронки хочет капнуть капля — клиент зашел в офис! — но его наши парни отталкивают! Да, на чем бы мы ни сэкономили, но сделать так, чтобы наш персонал не убивал наши продажи, стоит даже в самые худшие времена!

И эта «степень оригинальности» оказывалась вполне достаточной на протяжении двух «кризисных» лет.

Чуть позже я расскажу о наборе инструментов, вполне достаточном для того, чтобы довести до оригинальности даже самую безнадежную аргументацию. А сейчас неторопливо займемся вторым фильтром.

Фильтр № 2: уместность

Вернемся к тому большому списку решающих преимуществ, который мы разработали на старте последнего упражнения. Из-за фильтра с романтическим названием «Оригинальность» этот список немного поредел. Ну а дальше на моих тренингах происходит вот что:

— Первая группа! — громко произношу я. — Вы работали с брендом. Сейчас вас будет критиковать группа номер три. Пожалуйста, огласите аргумент номер четыре из вашего списка.

Капитан первой группы торжественно произносит:

— Нашему бренду уже десять лет!

— Отлично. Прошу группу номер три представить себя покупателями. Пожалуйста, сыграйте с покупательской стороны — опустите, порвите, изнасилуйте этот аргумент. Поглумитесь над ним!

Кто-то, мгновенно входя в роль, презрительно отвечает:

— Десять лет бренду? Да что ж это — я должен платить вам за возраст?! То есть эта цена содержит и вашу пенсию?

Проверяю мнение группы:

— Может такое быть?

Все соглашаются: «Может...»

— Хорошо, — продолжает вредный тренер. — Группу три, составлявшую список ключевых преимуществ ваших гвоздей-двухсоток, прошу огласить аргумент номер три.

Делегат читает:

— Сталь, из которой изготавливают этот типоразмер, проходит контроль качества.

— Ау, группа номер один! — поворачиваюсь я в другой угол аудитории. — Вам с этими парнями нужно сквитаться! Представьте себя клиентом и опозлите, унижьте, дискредитируйте сказанное!

Волонтер выкрикивает:

— Не хватало, чтоб вы предлагали нам гвозди мерзкого качества!

В группе начинается ропот, но с ним справиться легко:

— Стоп. Я сам знаю, что и как я передергиваю и что перегибают ваши оппоненты. Но вот со следующим тезисом вы, скорее всего, согласитесь. Итак: вы согласны с тем, что профессиональный покупатель, которого ждет торг за каждую кровную копейку, вывернет наизнанку самые лучшие наши слова и во всем сказанном постарается отыскать негатив?

Группа опять замученно кивает:

— Да вы-то вывернете наизнанку все что угодно!..

— Нет! — протестую я. — Я ведь все-таки не настолько тупая и упрямая скотина, которая перечит просто из-за скверного характера. Хотя характер — да, вредный... Но о том, как продать мне и таким же вредным, немножко позже. А сейчас мы сформулируем смысл нашего второго фильтра. Итак: наши оригинальные аргументы (успешно преодолевшие первый фильтр!) должны быть уместными для этого конкретного клиента.

Вся беда в том, что то, что уместно для одного, будет совершенно неуместно для другого. Можно даже не пытаться угадывать! Исследования рынка тут тоже бессмысленны, ибо в личных продажах мы имеем дело не с рынком, а с конкретным человеком. Но самое страшное то, что этот конкретный человек склонен и обучен в наших хороших словах искать и находить всякие мерзости.

Но как же тогда отобрать для игры и успешной продажи лишь те аргументы, которые окажутся убийными именно для него?!

Для этого существует «принцип мафии», описанный мной в книге «Школа продаж»^[11]:

— Вы — крутой мафиози. Если хотите заставить верой и правдой на вас работать некоего X, то что с ним надо сделать?

Когда я на тренингах задаю этот вопрос, группа часто теряется.

Тогда приходится разыгрывать эту ситуацию в ролях:

— Вы — бандит А, контролируете Марьино. Вы — бандит Б, контролируете Зеленоград. А вы — тот перспективный боец Х, которого А и Б хотят привлечь к работе. Ну, братва, что сотворить с Х, чтобы он пошел работать на А, чтоб служил верой и правдой, никогда не предал и не сдал?

Нашему народу вот так — на пальцах и с распальцовкой — легче... И группа почти сразу дает ответ:

— Надо Х запачкать кровью!

— Правильно, пацаны! У вас есть шанс контролировать и Марьино, и Зеленоград! А теперь давайте найденный «принцип мафии» переведем на слюняйский язык плебейской коммерции.

«Запачкать кровью» — это втягивать клиента в совместную выработку финального решения. Втягивать! Не заявлять, что мы принесли ему именно то, что ему нужно, а подло и коварно втягивать. Втягивать так, чтобы идея о приобретении пришла в его голову не снаружи, а родилась в его родной голове.

При работе с клиентскими претензиями к нашему продукту «принцип мафии» окрашивается в ярко-инженерные цвета. Это жуткая и тягостная работа — сделать так, чтобы клиентский энергетик или главный инженер почувствовали свою причастность к принятию финального решения. Иногда гораздо легче убедить его в том, что это именно та его идея, которую он вчера сформулировал в сауне...

Вальтер Шелленберг, глава внешней разведки Третьего рейха, в своих мемуарах описал весьма поучительный для всякого продавца разговор. Однажды ему довелось докладывать Риббентропу о своих планах развития внешней разведки.

Доклад длился долго. Шелленберг вспоминает:

Риббентроп смотрел на меня в совершенной растерянности. Он все еще не понимал, чего я хочу, и чем больше я объяснял, тем меньше он понимал мои слова... Тогда я попытался разговорить его, сказав, что было бы, несомненно, очень интересно познакомиться с его собственными представлениями об организации и методах работы разведки. Он сразу же успокоился и откинулся на спинку стула с дружелюбным жестом. Я понял, что неправильно повел беседу. Мне не следовало начинать с лекции, стоило сперва попросить его поделиться своими взглядами. Без всякого умысла я задел его тщеславие...

Да, Вальтеру Шелленбергу доводилось и ошибаться. В конце концов, кем он был? Как он стал шефом разведки? Когда нацисты пришли к власти в конце января 1933 г., Вальтер Шелленберг был молодым человеком двадцати двух лет, тщетно пытавшимся найти какую-нибудь работу. Три года, проведенные в Боннском университете, во время

обучения в котором он сменил медицинский факультет на юридический, не позволили ему получить хорошую квалификацию. Так что технике общения он учился на ходу... Но уже очень скоро овладел ею в совершенстве.

Вы уже догадались, что прием, использованный Шелленбергом, — это тот самый «принцип мафии»?

Вроде бы все понятно и просто, но как радикально меняет саму идеологию нашего торгового поведения! Оказывается, что прежде чем выпалить красивые аргументы, нужно притормозить и умудриться сделать так, чтобы клиент не порвал их, как Тузик кислую тряпку. Но о переговорном торможении (и акселерации) я уже писал в «Управлении переговорным темпом».

Что такое «уместность аргументов» — об этом нужно подробнее.

Года три назад я зашел в Киеве в магазин ноутбуков. Видимо, тренинг продаж у них был совсем недавно, ибо парень-консультант подошел ко мне с очень хорошим вопросом:

— Что для вас важно при выборе ноутбука?

Согласны, что вопрос хорош? Нам еще предстоит удивиться тому, почему такой великолепный ход может завести в тупик. Я парню ответил честно. Я вообще относительно честный человек... Сказал так:

— Вес без батарей.

Парня такая честность почему-то ошеломила:

— А как же вы — без батарей?.. — скомканно поперхнулся он.

Пришлось объяснять:

— Уважаемый, я не бомж. У меня есть дом. И он мне нравится. Я вообще к своему дому отношусь с особой любовью и нежностью. Даже на короткое время мне его покидать не очень хочется. Если мне нужно работать, то я усядусь в уюте этого гнезда и буду вкалывать. Мне не придется идти в сквер и там на лавочке изображать урбанистическое высокотехнологичное трудолюбие. А если я куда-то все-таки поеду, то в салоне самолета или в купе поезда тоже не стану озабоченно тискать клавиши. Там, куда я приеду, с очень высокой долей вероятности в стене будет хорониться дупло на 220 вольт. Включусь и буду трудиться. Лишний вес я возить не люблю. Я бывший геолог. Вы бы увидели мою походную зубную щетку! Я отрезал две трети рукоятки и безжалостно выбросил. Лишний вес! Поэтому мне

нужен ноутбук с минимальной массой без батарей.

Парень оказался умницей. Он сбегал и принес электронные весы, стал от ноутбуков отстегивать батареи и взвешивать. Потом выяснилось, что он помнил наизусть вес сорока разных моделей. Но — с батареями. Мы с ним нашли идеальный вариант, и я ушел из магазина вместе с VAIO.

Итак: если для этого клиента аргумент неуместен, мы потерпим фиаско. Если уместен — продажа пройдет как по маслу.

На тренинге спрашиваю:

— Важны ли при покупке авто такие характеристики, как мощность двигателя и качество подвески?

Мужская половина деловито соглашается:

— Очень! Очень важны.

Провоцирую:

— Это важно для всех?

Та же половина со злорадством «особо умудренных и осведомленных иного сорта» опускает жен, дочерей, матерей и вообще всех своих любимых:

— Дамам это несвойственно!

— Да, — соглашаюсь, — до 2005 года даже автодилеры издевались над женщинами. Они просто ржали: ты вот ей все рассказал об инжекторе, а она показывает на авто за спиной и капризно заявляет: «Хочу желтенький!»

Но к 2005 году все резко изменилось. Я даже слышал об официальном признании того, что автобизнес стал...

Я попробую понагнетать напряжение и разогреть интригу, потяну лишними буквами время, а вы пока попробуйте ответить: каким стал нынешний автобизнес в отличие от вчерашнего?

Нашли ответ?

Он стал *э-мо-ци-о-наль-ным*. Ага. Эмоциональным...

Моделей автомобилей сейчас так много, а отличия между ними настолько незначительны и неприметны, что теперь слишком мало живых людей, способных по сорока разным параметрам оценить преимущества одной модели перед другой.

И все чаще решения о покупке авто принимаются лишь на уровне эмоций. Какое-то число предложений можно отсеять на уровне рации.

Например, мне нужен более-менее мощный «паркетник». На этом ведь отпадет процентов девяносто всего автопрайса? Но из оставшейся части (а она ох как велика!) выбор осуществляется уже исключительно на уровне эмоций.

Когда-то ребята из минского «Атланта-М» на тренинге узнали, что я собрался покупать Škoda Octavia. Они мне прохода не давали, а самый мудрый подошел в перерыве и понимающе проговорил:

— Я ведь понимаю, вы делаете выбор не по свойствам и параметрам. Вы однажды просто увидели ее после дождя, блеснувшую капельками воды в вечернем свете оранжевых ртутных фонарей. И до сих пор живете этим образом. Вы влюбились в силуэт, в картинку...

Ну разве это не об эмоциях?

Последнюю машину — Hyundai Santa Fe — я покупал всего по двум параметрам. И участники тренингов, на которых я об этом рассказываю, всегда смеются над ними.

Во-первых, мне был важен клиренс. Это расстояние от днища до дорожного покрытия. Нам в Киеве не дают по-человечески парковаться и всех загоняют на тротуар. А мне надо ездить, не замечая бровок. Киевская бровка, кстати, это в переводе на московский язык бордюр, а в переводе на питерский — поребрик.

А во-вторых, мне приятно ездить на отечественном авто. Да, «хендай» для меня является отечественным с очень большой натяжкой, но сборка все-таки луцкая. Я все понимаю: сборка «крупногабаритная», и может быть, в украинском Луцке на мою «санту» только дверцы прикручивают. Но все равно — приятно.

Это какой выбор? Эмоциональный?

Кстати, в том автосалоне рядом стояли почти одинаковые моя «санта» и Hyundai Tucson. Но морда у «санты» была настолько приятнее и круглее, и сама она была настолько бегемотистее... А это эмоции или просто желание отдать за почти полный аналог на несколько тысяч больше?

Мне запомнилось прощание с моими последними «жигулями». В 1992-м я зашел на площадку Nissan. Увлеченный мальчишка-консультант, этот ниссан-фанат, восторженно кричал:

— Сядьте в машину! Заведите! Вы наверняка оцените звучание двигателя!

Мне пришлось ему объяснять:

— Уважаемый, я не технарь. Я просто наездник. Да, я знаю, где у меня под капотом надо доливать омыватель стекла, но звучание двигателя я оценить не смогу.

— Вы услышите! Садитесь! — протестовал и действовал юнец.

Он затолкал меня за руль, завел двигатель. Дверца оставалась распахнутой. Он стоял рядом со мной и с наслаждением Слушал (да, именно с большой буквы!).

Он слушал, а я не слышал. То есть после «жигуля» я звучания этого японца просто не слышал. Ну да, потом убедился: стрелка тахометра подрагивала... Мне там стало скучно. И я начал все рассматривать. Под магнитолой увидел пластмассовую плашку и тыкнул в нее пальцем. Оттуда выскочила подставка для двух стаканчиков.

Тогда я подергал ниссан-фаната за свитер и сказал:

— Беру.

Мальчик отреагировал с неподдельным восторгом:

— Ага! Вы оценили движок!

— Нет, — возразил я. — Но зато я оценил вот это...

Мальчишка чуть не упал:

— Вы что? Купите только из-за этих подстаканников?!

Я спокойно кивнул:

— Да. Если японцы продумали и это, то и в остальном я им доверяю.

Это покупка на уровне логики, рацию, сопоставления технических характеристик или на эмоциональном уровне? То-то...

Следующая сцена произошла, кажется, в 2003-м. Или 2005-м. Только-только появился Touareg, а у меня на тренинге сидела девочка из московского Volkswagen. И она всем нам рассказала такое:

— Я в салоне работаю одна. Ну, вы понимаете, с каким желанием мужики ко мне подходят с вопросами о подвеске, расходе топлива... Но вот один зашел в салон, бродил-бродил и все-таки ко мне подошел.

Этот мужик, мистер Редкое Исключение, подошел к моей новой знакомой и тихонько спросил:

— Девушка, а где у вас туалет?

Но она просто не расслышала. Ну а на слуху ведь у нее в эти недели был только «туарег». И потому вдохновенно ответила:

— Пойдемте! Я вам покажу!

Мужик слегка смутился:

— Девушка, вы мне просто покажите, куда пройти. А я там сам справлюсь. Я это уже несколько раз делал. Я умею...

— Нет! — возмутилась очаровательная продавец-консультант. — Это моя работа! Пойдемте! Я туда уже всех московских авторитетов пересадила.

Мужик поплелся за ней, как раздавленный зомби. А она на ходу повернулась к нему и добила всего одной фразой:

— Там такое прикольное управление!

Вот представьте — вас ведут показать туалет. Какое там управление? Ну, кнопку нажать или за цепочку потянуть...

Девушка подвела клиента к «туарегу» и затолкала за руль. А на торпедо стояла согнутая призмой бумажка с надписью: Touareg. До мужика дошел наконец смысл казуса с созвучием. И вот теперь на перерыве тренинга девушка рассказывала:

— Теперь наступило мое время краснеть. А он давай меня успокаивать, утешать...

Смешно, но интереснее иное — мужик заказал Touareg, а через некоторое время уехал, забыв о поисках туалета. Перегорело хотение, да?

Ну так покупка этого Touareg — эмоциональное приобретение или нет? Значит, эта атмосфера сделки была для *этого конкретного клиента* совершенно уместной.

Как будет воспринято то или иное слово? Помните, как сделка по приобретению Lamborghini сорвалась, когда покупательница, уже достав кредитку, вдруг узнала, что модель называется Diablo? Помните конфликт арабского шейха с собственной семьей из-за того, что он подарил любимому племяннику Alfa Romeo? Что нарисовано на фирменном знаке Alfa Romeo и уместно ли такое авто для правоверного мусульманина? Это все эмоциональные факторы?

К слову, заметим, что даже абсолютно невинные фразы «Мы предлагаем вам эффективное решение проблемы» и «Мы предлагаем вам именно то, что вам нужно» в большинстве случаев и ошибочны, и вредны, и просто оскорбительны. Почему? А попробуйте догадаться сами!

Ладно уж случай с Lamborghini... Но мы ведь и гораздо более простые слова воспринимаем совсем по-разному! Пару лет назад в Санкт-Петербурге директор отдела продаж дистрибутивной компании очень гордо мне сказал:

— Мы решили нашим торговым представителям обеспечить максимальную мобильность! Пойдемте! Я вам покажу.

Мы зашли в большой зал, где в квадратно-гнездовом порядке стояли рабочие столы менеджеров и на каждом столе лежал ноутбук. Знаете, есть такая специальная «фича» — к портативному компьютеру крепится небольшой тросик с защелкой на конце, с помощью которого можно пристегнуть ноутбук к любому неподвижному предмету... Какая там «фича»!.. Каждый ноутбук был прикован к столу. Цепочкой. Безо всяких замочков. Звенья цепи были намертво заклепаны. В вашем понимании это лишит владельца мобильности? А в понимании моего собеседника это была сама мобильность, ибо главным ее воплощением для него являлось не отсутствие цепей, а наличие ноутбука.

Смеетесь? Так ведь это лишь горько. Вы представляете, какой груз ответственности падает на каждого продавца при произнесении каждого дополнительного слова, которое может оказаться фатальным?.. Но ведь аномальное восприятие случайного слова — это чистой воды парафия эмоций! Причем конкретных эмоциональных микрочипов вот этого вполне конкретного клиента. Значит, без «принципа мафии» нам просто не обойтись! Пусть он сначала скажет, что свидетельством максимальной мобильности ноутбука является возможность его приковать, и вот тогда мы не ошибемся. Помните: надо втягивать клиента в совместную выработку финального решения!

Случай после тренинга для отдела продаж инструментального завода. Сидим в кабинете у директора, который тоже присутствовал на занятиях. Ужасался, потел, хватался за голову... А сейчас мы уже не спешим — у меня поезд лишь в полночь, ну а директор еще не успокоился и тоже никуда не торопится. Пьем чай и обсуждаем проблемы патологоанатомии торгового персонала. Часов в девять вечера заглядывает уставшая секретарша и обиженным голосом говорит:

— Иван Андреевич, вас ведь тут мальчик дожидается...

Директор мигом оживился:

— О! Я видел, как мои опозорились. Давай посмотрим, как этот будет мне продавать.

А «этот» приехал из столицы, чтобы продать слесарям завода партию дрелей. Он эту дрель гордо показывает, все рассказывает и, в частности, произносит вот такие слова:

— Видите — спусковой крючок. Я тяну его указательным пальцем — и обороты нарастают (сверло начинает крутиться быстрее). А вот я выбрал уже максимум, но — видите?! — тут есть люфт. Я на максимуме мощности могу пальцем шевелить, но обороты не падают. Благодаря этому даже если ваш слесарь целый день сверлит этой дрелью, то указательный палец у него не затерпнет.

Тут директор завода захохотал и решительно объявил:

— Вот теперь я точно не куплю!

— Почему? — удивился торговый представитель компании очень электрических инструментов.

И директор объяснил:

— А потому, что мне плевать на указательный палец моего слесаря. И на все остальные его пальцы мне тоже. Мне главное — чтобы эту золотую дрель не сперли. А она действительно золотая, потому что в цену вложена еще и защита слесарного пальца от онемения. Не куплю!

Ясны вам эмоции отечественного эксплуататора? Об этом можно было бы рассказать директору немецкого завода или отечественному мастеру, который сам этим инструментом работает. Но как не учесть эмоционального накала, обусловленного клептоманией?!

Да, что уместно для одного человека, оказывается совершенно неуместным для другого. Но ведь благодаря именно этому у нас, торговцев, есть возможность заработать на хлеб очеловечиванием продаж, подробными и душевными разговорами, направленными на безошибочное выявление клиентских потребностей.

Минимум, который надо понимать для уместности наших аргументов и презентаций, — цель покупки. Ибо аргументы могут быть «принципиальными» и товарно-конкретными. Поясню, хотя не перестаю удивляться, что на таких нелепых ошибках так смешно сгорают торговцы.

Вот он убеждает посетителя автосалона:

— Автомобиль — это вообще очень удобно. Гораздо лучше

велосипеда. И педали крутить не надо, и все-таки крыша над головой...

Но этот клиент пришел покупать уже пятнадцатую свою машину. Надо ли ему рассказывать про выгодные отличия автомобиля от велосипеда? Нет, ему «принципиальная» аргументация уже не нужна. Ему теперь понадобится аргументация конкретно-товарная, без лирики слишком общих умопостроений...

Итак, нам стоит провести мозговой штурм ради выработки оригинальных аргументов. Для того чтобы они оказались уместными, мы пытаемся конкретного клиента внимательно, умно, дотошно и придирчиво изучить. Причем настолько внимательно, умно, дотошно и придирчиво, насколько позволяет данная рабочая ситуация. Ведь бывают продажи, когда нет возможности для подобного общения? Только не говорите, что у вас вообще все встречи такие!..

Чтобы у вас после этой главы настроение осталось хорошим, я поделюсь еще одной байкой о неуместных аргументах.

Это было лет десять назад, перед нашим новосельем. Пока полгода шел ремонт, я, как обычно, ездил с тренингами по городам и весям. В новой квартире за все эти месяцы я не появился ни разу. Какое там наблюдение за ходом работ при моей кочевой жизни?

Ремонт делал человек, которому я стопроцентно доверял. Он сам закупал нужные материалы, подбирал цвета и фактуры, нанимал при необходимости специалистов, покупал и устанавливал всю технику. И только один раз он привлек меня к процессу:

— Нам надо вместе съездить в «Будэкспо» и выбрать окна. Я хочу, чтобы ты сам решил, чьи оконные системы устанавливать в твоей квартире.

И мы вместе поехали на киевскую Петровку — в салон строительных материалов. Там окнами был занят целый этаж. Компании выставили на стендах свои образцы: разные профили, забавные конструкции различного сечения, разные стеклопакеты...

Ну что я тогда знал про правильный выбор окон? Да ничего. Как и сейчас. Пришлось идти по стендам и общаться, расспрашивать. Поговорил с ребятами из одной, второй, третьей фирмы и вот подошел на какой-то пятый по счету стенд.

Попробуйте услышать то, что я там услышал, но ушами не читателя книжки и не участника тренинга, а ушами человека, который выбирает

окна для собственного дома. На пятом стенде менеджер сказал мне следующее (цитирую дословно!):

— Только у нас эти окна делают в цехе общей площадью 40 000 квадратных метров. И только у нас цех оборудован совершенно уникальной японской системой очистки, вентиляции и кондиционирования воздуха!

То есть покупателем было получено два аргумента.

По поводу первого — «цех общей площадью 40 000 квадратных метров» — в покупательском прагматичном мозгу сразу родилась однозначная реакция:

— Так что, я должен разделить ваши расходы по аренде таких сумасшедших площадей?!

По поводу второго перла:

— Вы знаете, я в окнах не очень глубоко разбираюсь. Скажу честно: я бы легко купил их в мастерской, расположенной в придорожном гараже. Лишь бы окна были хорошие... Ну а легкость дыхания ваших рабочих меня вообще не волнует. Пусть они там задыхаются, кашляют и пашут в противогазах, мне — повторюсь! — лишь бы окна были хорошие. А если рабочим надоест такая адская каторга, то они выкопают в своем огороде «шмайсер»... Это не мои, а их проблемы!

Так что же в итоге получается? Выходит, что клиент получил два аргумента, но оба совершенно неуместные. Но я не удивляюсь, что в оконной фирме о таких «лишних тонкостях» никто и никогда не думал. Для меня, как тренера продаж, встреча с плохими аргументами учеников — обычная и повседневная практика...

Фильтр № 3: не переборщить!

Представьте, что вы в цирке. На сцене факир по фамилии, допустим, Деревицкий. Показывает фокусы.

Вот он берет свою старую шляпу и выдергивает из нее кролика. Можно ему похлопать? Но вот он уже и второго тащит, и всего их понавывдергивал восемнадцать штук. И все кроли жирные, крупные, мясистые. Зачем с такими талантами еще и работать? Гром аплодисментов!

Тогда факир подходит к симпатичной девушке из первого ряда,

берет ее за руку и ведет в центр арены. Там он укладывает ее на стол, берет бензопилу и — ж-ж-ж-жжик! — напололам. И вдруг сразу обе половинки весело встали. И пошли по арене две совсем одинаковые и улыбающиеся девицы. Ну-у-у!.. Мы ему и за это похлопали. Но факир угомониться уже не может. И давай огонь из пасти, то есть изо рта выпускать...

Вы поворачиваетесь к приятелю, сидящему в соседнем кресле, и говорите:

— Достал уже этот факир... Слушай, а как ты вообще себя чувствуешь после вчерашнего?..

Получается, что один фокус — это супер! Два фокуса — ну ладно, тоже хорошо. А третий... Не, третий фокус уже совсем лишний.

Дэвид Копперфильд^[12] никогда в своих шоу не показывает больше одного фокуса. Но этот единственный — суперфокус. Убойный!

Вот забиты народом набережные Темзы. Все глядят на Биг-Бен. О, а ведь уже четыре минуты большая стрелка не движется... Девятнадцать минут прошло! Он действительно остановил главные часы страны! Супершоу.

Или: в гигантском зале на сцене стоит «боинг». Настоящий самолет. Кто хотел — подошел, пощупал, проверил, убедился. Свет выключили и сразу включили. Это — не минуты и даже не секунды. Это ведь всего какие-то доли секунды! Но самолет-то исчез. Даже у нас так быстро стибрить «боинг» не смогут! Суперфокус. Но больше фокусов в шоу не предусмотрено.

Если вы даете клиенту два сильных аргумента и два средних по силе, то, по сути, вы ему уже показываете свое слабое звено. Он не тронет сильные аргументы, но ударит по средним.

Да и не верят люди спискам из сорока восьми преимуществ. Вам об этом уже, наверное, говорили, но сейчас я расскажу это так, что вы уж точно запомните.

Представьте, что я пришел в гости. Старые друзья, родные однокашники! Хочется им показать мне свое чадо? Ну ясно же, хочется... Выводят своего спиногрыза:

— Это наш Витя.

Жму отпрыску руку:

— Я дядя Саша. Будем знакомы!

Но родителям ведь хочется показать все его отличия:

— Вот, Александр Анатольевич, попробуйте — этот тортик наш Витя сам испек!

Пробую. Вкусно. Ну чего кривить душой, если действительно вкусно. Поощряю:

— Молодец, Витёк!

Но родителям этого мало:

— А вот посмотрите, — указывают на стены. — Эти гравюры, акварели, офорты наш Витя сам рисует!

Смотрю по стенам. Хвалю пионера:

— Это ж надо!.. Какая колористика, композиция, какая воздушная перспектива в этом бульоне! Неужели это ты действительно сам наваял?! Вот этими своими пухлыми ручонками?! Ах, вундеркинд!

Но предкам вундеркинда всего этого еще мало:

— А сейчас Витя вам на одной струне своей скрипочки еще и «Мурку» сбавляет!

Делаю движение в сторону балкона:

— Ребята, а где у вас курят? На балконе, наверное? Нет, Витя, ты скрипку не доставай. Я сказал: не тронь замочки футлярчика! Не буду я слушать! Ну не хочу!

Достали!

Если у потомка один талант — это хорошо. Два — тоже вытерпеть можно. Мы все ведь выносливые. Но чтобы еще и «Мурку»!.. Это уже перебор!

Вот и с нашими аргументами — совсем то же самое.

Итак:

1. **Вырабатываем оригинальные аргументы.** Для этого можно привлечь всех сотрудников компании, партнеров, лояльных клиентов и даже внучатых племянников. Нам нужно много оригинальных аргументов. Ну, хотя бы штук пятьдесят...
2. **Для конкретного клиента выбираем аргументы, которые будут уместны именно для него.** Пока не разобрались с тем, что может по-настоящему зацепить его душу, — лучше походить вокруг да около, поговорить, продлить контакт,

обеспечить подходящую атмосферу. С этим клиентом надо разобраться.

3. Из тех оригинальных аргументов, которые прошли и фильтр уместности, выберем два. Ну ладно, в некоторых случаях можете выложить даже три козыря. Хотя лучше ограничиться парой...

Но всю эту химию, то есть работу с фильтрами аргументов, надо не только прочитать и не просто выучить, а внедрить в практику будничных продаж. Начать тренировки можете на родных и любимых. Они ведь знают, что мы стараемся только ради них, и потому простят нам любые домашние упражнения...

Перестараться с аргументами опасно и просто потому, что сила — немногословна. Александр Сергеевич рифмовал то же самое ярче:

*Чем меньше женщину мы любим,
Тем легче нравимся мы ей
И тем ее вернее губим
Средь обольстительных сетей...*

Петр Михайлович Ершов^[13] на ту же тему изъяснился не рифмами, а прозаической силой:

Власть информацию принимает. Чтобы потерять статус —
надо говорить побольше...

VII. КАК СОЗДАВАТЬ ОТЛИЧИЯ И КАК НА НИХ ИГРАТЬ?

Да, идеально, когда оригинальные аргументы нам дает производитель-поставщик. Ведь были у него какие-то идеи о том, чем его продукт должен отличаться от всех имеющихся аналогов и из-за каких уникальных качеств он должен хорошо продаваться? Но...

Вообще есть всего два пути продавать иначе:

- делать не то, что делают другие;
- делать то, чего другие не делают.

В общем-то эти пути связаны и почти пересекаются. Если что-то, что делают другие, является ошибкой, то ее исправление будет именно тем, чего другие не делают. Но в любом случае что-то предпринимать нужно. Нужно грести. Это «грести» следует расшифровать.

На тренингах приходится рассказывать о необычных вещах. Недавно мне жаловались на то, что «в их бизнесе учиться нечему». Вот ведь даже на это кто-то жалуется... Посмеялись и заговорили о том, что учиться можно даже у стеклянного окна — учиться сквозь себя чисто показывать преимущество своего предложения. Еще взяли учиться у стены — осанке!

Я вспомнил, как один известный физик рассказывал о своем поступлении в вуз. На экзамене состоялся вот такой разговор с профессором:

- Чем занимаетесь?
- Работаю поваром в столовой.
- Какие интересные наблюдения сделали как будущий физик?
- С интересом изучаю отношения бульона и перца. Красного и черного.
- В чем отличия?
- Один сыпешь в бульон — скалочки жира разбегаются. Сыпешь другой — собираются.
- Хорошо. Теперь перейдем к вопросам экзаменационного билета...

Столь же интересный урок на всю жизнь я когда-то получил при сплаве на байдарке по речке Уборть.

Оказывается, для бегства от пассивного дрейфа абсолютно все равно, куда ты гребешь. Можешь грести назад, можешь вперед — но при этом управление байдой ты сохранять умудряешься. И только «сушка весел» лишает вообще любой возможности управлять твоими отношениями с рекой...

Кстати, а вы гребете по своей торговой судьбе?

Пятнадцатилетние наблюдения в ходе тренингов и на собственных переговорах подтолкнули автора к выводу, что в качестве переговорной модели можно выбрать все что угодно. И если это «что угодно» работает, то что еще надо практику-переговорщику?

Попытаюсь это пояснить.

Берем в качестве модели военные тактики и стратегии. В этом русле выстраиваем принципы общения на поле коммерческих переговоров. Если они работают (а это так) — исповедуем именно их.

Мы можем взять за базовую модель переговоров мафиозные отношения. Перенесем опыт коза ностры на фундамент бизнеса. Если это срабатывает (почти всегда!) — наследуем отысканные принципы этого жесткого опыта в деловом общении с партнерами и пишем серию книг «Менеджер мафии».

В качестве призмы можем брать действительно все что угодно. Технологии гипноза, опыт шаманов, наработки психоаналитиков, принципы общения клира с паствой, законы химии высокомолекулярных соединений, теорию дарвинизма — абсолютно все. Новые ракурсы, по выражению Кастанеды, «сдвигают точку сборки» и позволяют сделать открытия, которые придают нам сил. По крайней мере, если полученный инструмент через какое-то время перестанет нас вдохновлять, мы бросим его, изыдем из обихода навсегда и подыщем новый.

Рассмотрим простой пример.

Есть здоровое коммуникативное правило: в коммерции, как и в жизни, тоже стоит делать комплименты.

В обыденной жизни, в общении с женщинами мы пытаемся проявить хоть немножко оригинальности. Это в нас — на уровне инстинкта. Но в продажах многие рискуют адресовать собеседникам

банальные комплименты. Если мы все же решимся вложить в свои комплиментарные речевые построения немного творчества и труда, то они банальными быть перестанут. И станут именно комплиментами. Так мы делаем то, чего не делают другие, — покоряем партнеров оригинальными комплиментами, и одновременно не делаем того, что остальные себе позволяют, — не оперируем банальностями. Так почему бы не посмотреть на отношения купли-продажи сквозь призму ухаживания? Да тут и техникам уличного пикапа тоже место легко найдется!

Если бы мы вообще отбросили все существующие правила, то наше занятие уже вряд ли называлось бы продажей. Это было бы уже нечто совсем иное. Органическая химия и ядерная физика обходятся без коммуникативных правил. Потому они тоже коммерцией не являются. Следовательно, в иных продажах нельзя игнорировать традиционные для мира бизнеса правила. Как и не стоит им слишком точно следовать...

Чтобы не выполнять обидную роль говорящего буклета, нам есть смысл научиться самые банальные знания о собственном продукте превращать в оригинальные аргументы не владельца, не финансиста и не логистика, а именно продавца. Это возможно. К тому же вполне может стать системным, как и любое творчество. А значит, этому можно попробовать научиться. Попробуем.

Исправляем системные ошибки

Когда-то советский инженер Генрих Альтшуллер придумал АРИЗ — «алгоритм решения изобретательских задач». Потом наш современник Игорь Леонардович Викентьев из питерской компании «ТРИЗ» разработал аналогичную систему для творчества журналистов и хедлайнеров. Ну а после них уже Деревицкий сделал СУП — «Систему улучшения продаж», так же называется один из его тренингов. СУП служит для разработки новых приемов продаж.

Можно обобщить главные катастрофы торговцев и научиться обходить наиболее опасные рифы. Самые горячие ошибки продаж сводятся всего к нескольким пунктам.

1. **Попытка «взять быка за рога».** Это избыточный форсаж в

развитии отношений, о чем Деревицкий написал отдельную книгу — «Управление переговорным темпом» (поищите у него на сайте). В ней он обосновывает неожиданную формулу переговорных побед, смысл которой является решающим.

Вот эта формула:

В переговорах побеждает не тот,
кто имеет более сильную позицию
или более весомые аргументы.
Переговорную победу добывает тот,
кто контролирует переговорный темп.

Переговорным темпом мы можем управлять при помощи переговорных «акселераторов» и «тормозов» — разнообразных приемов ускорения и замедления переговорного процесса.

Сильный квалифицированный переговорщик пользуется «акселераторами». Он легко справляется с высокой скоростью беседы и потому предпочитает давить на противника темпом. Начинающих и недостаточно опытных могут спасти только «тормоза». Если вы пока не способны дерзко навязывать свои условия окружению — эта техника для вас. Именно переговорной стратегии торможения на три четверти и посвящена эта книга.

Переговорные «тормоза» и «акселераторы» своим рождением обязаны сотням тех тренингов, на которых я обучал переговорщиков, от простых продавцов до капитанов бизнеса — собственников предприятий и топ-менеджеров, а также известных публичных персон и политиков.

Иногда во время очередного раунда переговорного фехтования мне доводилось шепотом подсказывать ученику: «Не спеши, подумай!..»

Порой я взрывался: «Да куда же ты пошел на второй круг?! Неужели ты не почувствовал его согласия, не заметил собственной победы?! Быстрее хватай и фиксируй!»

Постепенно эти «не спеши» и «быстрее хватай» превратились в те изюминки, которые я предлагаю читателю в составе такого блюда, как «тормоза», и такого соуса, как «акселератор».

Вообще, переговоры вне времени невозможны. И только теперь, определившись во взаимоотношениях и с координатной осью, о переговорном мастерстве можно говорить всерьез.

2. **Заранее знать, «что ему нужно».** Те, кто клиента «видит наперед», обычно сваливаются на использование шаблонов, стереотипов, сценариев...

3. **Рассказать побольше и крутить свою вечную «пластинку презентации».** Есть отличное правило личных продаж — КГБ: «клиент говорит больше». Те, кто о нем не знают, проигрывают еще до начала встречи.

4. **Воевать с его возражениями.** Вместо импульсивных контратак гораздо лучше задавать вопросы, а потом использовать те 455 техник противодействия возражениям, которые ваш покорный слуга описал в книге «Школа продаж».

5. **Быть «как все» и выглядеть «настоящим продавцом».** Эта беда напрямую перекликается с темой книги. Ведь мы листаем эти страницы именно для того, чтобы продавать иначе и вообще быть иным?

6. **Держать официальный тон.** Об очеловечивании продаж мы с вами еще поговорим ближе к концу книги. Но этого не умеет 90 процентов ваших конкурентов!

7. **Стремление поумничать.** Вы согласны, что наша работа не в том, чтобы умничать? Наша работа — просто отбирать деньги. Мы ведь с вами как Робины Гуды — заняты справедливым перераспределением купюр и монет в карманах и портмоне человечества...

8. **Дать сдачи.** Мы, в отличие от конкурентов, владеем переговорными тормозами (см. «Управление переговорным темпом») и вполне способны контролировать эмоции.

9. **Продавать не сердцу, а уму.** Ведь у наших клиентов сердце есть? Это у конкурентов покупают только совсем бессердечные...

Ну вот и все.

Если вы научитесь избегать этих наиболее распространенных ловушек, то вполне сможете обходиться и без тренингов продаж...

Терпимость к собственным ошибкам

Большинство адекватных людей свои ошибки исправляют. Так что в этом мире почти ничего не осталось привлекательно-ошибочного! Так почему бы терпимости к собственным ошибкам не стать нашим преимуществом, возможностью отличиться? Выделяться? Отделяться?

Я прекрасно знаю несколько своих ошибок. Может быть, их стоит называть недостатками. Но мы так друг с другом свыклись...

Я работаю в слишком узкой отрасли. Иногда хватило бы косметической коррекции программы, чтобы ее можно было продать кому-то еще. Почему я не делаю этого? Наверное, был бы смысл поменьше путешествовать. Для этого достаточно выучить пятерку парней — пусть они ездят, а я жил бы и проводил тренинги дома.

Я отказываюсь от работы, если с моей помощью персонал хотят превратить в зомби — дать им жестко зафиксированные речевые формулы, заставить выучить «эффективные слова». Ну зачем я всегда добиваюсь соучастия продавца в коммерческом поиске и творчестве?

За перечнем тех ошибок, которыми мы не хотим жертвовать ради здравого смысла, могут стоять интересные маркетинговые возможности. Никогда не задумывались, как перевернуть кверху тормашками и сыграть на том, что у нас не так или чего нам недостает?

Я бы так отличиться не стал...

Они торгуют бумагой и канцтоварами. Он владеет и управляет всей этой кухней. Однажды он мне сказал:

— Тебе это не понравится, поэтому я целый год молчал, но у нас — особая революция.

Мне не понравилось уже даже это.

Он продолжил:

— Теперь мы продажи ведем только парами. Все одиночные визиты давно прекращены. Есть менеджер и стажер. Так вдвоем и ходят. За полгода стажер вырастает, отделяется и получает в свое распоряжение уже собственную тень.

Я перебил:

— А почему ты решил, что мне это не понравится?

— Ну, так ты ведь скажешь, что это нерентабельно, что это профукивание зарплаты и что торговцы должны быть такими, чтоб им в одиночку было даже комфортнее, чем в компании...

— Ну, Деревецкого ты смоделировал правильно... Но продажи-то идут?

— Ого! По сравнению с тем, что было, — не просто идут, а аж шуршат! А клиенты к нашим «двойкам» уже привыкли, им даже нравится: «О, пришли веселые бумажники!»

А, в конце-то концов, какая разница, как кто-то посторонний отнесется к нашим отличиям. Ну и пусть мы будем теми, кто ходит исключительно парами. Главное — чтобы удавались и росли продажи.

Все ошибки продаж

Разумеется, учиться лучше на чужих ошибках. И когда-нибудь мы подробно рассмотрим все ошибки продаж. Это будет в одной из следующих книг Деревецкого. Но какими бывают ошибки?

Нарушая все правила сочинительства, опишу их оптом в одном абзаце.

Бывают слова-паразиты и вообще запрещенные слова. Лишние извинения могут открыть и усугубить вину. В коммерческих зомби нас превращают речевые стереотипы. Нельзя спешить с введением в разговор цены, не надо небрежно совать прайс и не стоит торопиться объявлять о том, что у нас есть конкуренты. Руки у лица, у рта — признак лжи, и лучше об этом помнить. Две особые тройки букв большинство людей проглатывает, а потому есть смысл реже произносить «нет» и «без». Опровержениями можно не заниматься, если нам удастся предусмотреть их вероятность. Опасны конфликты возраста, статуса, темпа и стиля. Анतिकомплимент могут услышать в любых словах. Контакт глаз нужен — до определенного предела. Усугубление эмоций зачастую опасно. «Принцип мафии» (запачкать кровью) уместен и в выработке решений. «Проходные пешки» рискуют собой не только в шахматах — особую критику получают и первоначальные предложения. «Мы» и «наше» рождают чувство общности. Игра на предыстории отношений упрощает контакт. Большинству клиентов важно получить как предложение, так и его

легенду, обоснование. Разведка сопротивления должна предшествовать работе с любыми возражениями, ибо за случайными словами отказа может прятаться почти любой смысл. Улыбка полезна, но порой опасна. Реакция на юмор может быть любой, но она должна быть. Обращение по имени делает нас более сильными манипуляторами. Представление может нас и поднимать, и опускать. Корректность обсуждать стоит? Ограничимся признанием ее необходимости. Compliment — инструмент очень эффективный. Инициатива задавания вопросов может быть важнее всего остального. Приподнятое значение открывает словоохотливость оппонента. Персонализация важна в любой коммуникативной профессии. Понадобится свой стиль, а для этого придется реализовать отстройку от остальных. Реакция на атаки может быть любой, но желательно не импульсивной. Дистанция имеет значение не только на дороге, но даже в эпистолярных. Жестикуляция может затмевать человека, а значит, иногда нужна, а иногда — нет. Открытая поза способна регулировать диалог. Устная речь порой бывает важнее ее четкости. Интонации стоит тренировать. Длинные прощания лишь депутатам. Голос — инструмент продаж. Разведка критериев должна предшествовать аргументации. Рукопожатие — искусство! Визитка способна сделать больше, чем просто фиксация имени. Присоединение по теме важно не только за банкетным столом. Спешка вредит почти повсеместно. Самоуверенность — не всегда недостаток. Упущенные зацепки не помогут эффективности разговора. Новаторы и традиционалисты есть и в покупках. Мотивы клиента непредсказуемы.

Слишком лаконично? То же самое, но со всеми подробностями, — в книгах и на тренингах Деревецкого. Милости просим! Если мы научимся не повторять чужих ошибок, то выиграем больше времени на поиск собственного пути. А он и в том, чтобы делать свои, особенные ошибки!..

Да, наша работа требует непрерывного творчества.

Любопытная вещь: многим бизнесменам нравится придерживаться определенных мифов — похоже, это возвышает их в собственных глазах. Они не понимают того, что именно мифы и есть самая скучная сторона бизнесменских историй! Например, по одному из таких мифов, процветающий бизнесмен — это трудолюбивый и педантичный человек, который каждый вопрос решает исключительно на основании

проверенной информации и большого опыта. Этот миф уверяет нас, что невозможно добиться успеха в продвижении на рынок нового товара без кучи совещаний, горы компьютерных распечаток, без обращения к дорогим консультантам, груды таблиц и графиков, бесконечного исследования рынка, всяческих докладов и строго поэтапного изучения проблемы. На деле все гораздо интереснее: рутина — вот главный враг новаторства. У нас принято разглагольствовать о пользе изобретений, но попробуйте вы хоть что-нибудь внедрить на практике, любое новшество, любое изделие или технологию поприветствуют словами-убийцами: «Нет, нам этого не потянуть», или «Несколько лет назад мы уже пробовали, но ничего путного не вышло», или даже «Тебе что, больше всех нужно?» Но дело-то в том, что большинство наших любимых предметов возникло из чьих-то догадок, фантазии, интуиции, причем сами создатели частенько были людьми эксцентричными и даже психически неуравновешенными, но почти всегда — фанатиками своего замысла. Все потому, что для изобретения чего-то совершенно нового требуется особый, нетрадиционный взгляд на мир. Не могу не процитировать широко известное изречение из настенного плаката: «Чтобы работать здесь, вам не обязательно быть сумасшедшим. Но это бы не помешало». Существует множество примеров, доказывающих, что гениальность и безумие разделяет лишь тонкая грань. Как иначе объяснить поведение доктора Джона Келлогга, который придумал кукурузные хлопья, рассчитывая с их помощью отвлечь людей от секса? Или Кинга Кэмпбелла Жиллетта — короля бритв, который надеялся, что его выберут председателем Всемирного совета? Или Роберта Уэлша, который изобрел леденец на палочке, заявив, что это — бескровное оружие борьбы против «тайного заговора иллюминатов» и коммунистической угрозы?^[14]

А вот прочие инструменты, которые мы изучаем в тренинге «Система улучшения продаж», содержит «Курс для высшего управленческого персонала». Сейчас цитирование мы предельно сократим, тем более на эту тему существует море гораздо более свежей литературы. Коротко:

Попробуйте на деле применить технические приемы, перечисленные ниже, и скоро почувствуете, что процесс активного мышления стал вашей второй натурой. Вот эти средства:

- список контрольных вопросов;
- техника «расчленения»;
- анализ затрат и результатов;
- механизм ассоциации;
- выяснение мнения других;
- метод использования неожиданных мыслей;
- технический прием Гордона.

Список контрольных вопросов

Для начала вы можете взять за образец следующий наипростейший список.

- Для чего еще это может быть использовано?

- Точно в том виде, в каком оно находится сейчас?
- С изменениями (а что, если сделать больше, меньше, сильнее, слабее, тяжелее, легче и т. д.)?
- В сочетании с чем-нибудь другим?
- Что является противоположностью того, чему это служит?
- С чем связаны возможности иного применения?
- На каком принципе это построено?
- Чем бы я мог все это заменить, если бы у меня этого не было?

Эти несколько вопросов способны послужить отправной точкой для разговора об идеях, которые могут к вам вообще никогда не прийти, если вы постоянно будете скользить по поверхности и не сможете проникнуть в суть явлений.

Техника «расчленения»

Рассматриваемый технический прием включает в себя четыре простых и последовательных шага:

1. Выберите какой-либо реальный объект, подлежащий улучшению.
2. Запишите все его основные составные части.
3. Точно опишите характерные признаки каждой части в отдельности: размеры, химический состав, вес, структуру, цвет, апертуру и т. д.
4. Оцените роль и значение каждого признака для функций данной части.

Анализ затрат и результатов

Этот технический прием сформулировал Юджин К. фон Фанге в своей книге «Профессиональное творчество». Для применения этого технического приема необходимы следующие условия:

- четкое определение «результатов», о которых идет речь;
- определение имеющихся в распоряжении факторов;
- составление списка операционных ограничений по данному проекту (оборудование, время, наличие необходимых материалов и т. д.).

Если перечисленные выше условия выполнены, то тогда техника анализа включает в себя следующие шесть ступеней:

1. Отчетливо представить себе все возможные связи между затратами и выпуском.
2. Установить должную систему проверки правильности возможных решений.
3. Разработать методологию достижения практических решений.
4. Выбрать оптимальный метод.
5. Создать оптимальную систему на деле.
6. Доказать ее применимость к данной проблеме.

Механизм ассоциации

Каждый образ, исходящий из внешнего мира, автоматически ассоциируется в нашем сознании с более ранними восприятиями внешнего мира, благодаря чему вы различаете предметы и идеи: вы вспоминаете, что где-то их «видели» прежде.

Когда у вас возникает трудная проблема в отношениях с кем-либо из подчиненных, спросите себя сами: «Что в поведении этого человека есть такого, с чем я уже встречался и имел дело и раньше?» В девяти случаях из десяти вы невольно вспомните свои как неправильные, так и правильные действия в аналогичных случаях в прошлом, и у вас появится здоровая основа для решения, как поступить в данном случае.

Выяснение мнения других

«Я никогда не оставляю своих проблем на работе, — говорит специалист по решению всяких производственных головоломок Джерри Бейкер, — и куда бы я ни шел, повсюду их таскаю с собой, а решения нахожу в самых неожиданных местах. Напоминаю вам, что я не афиширую свои заботы. Я просто прошу людей, у которых, на мой взгляд, подобные же проблемы, рассказать мне о них. И я еще ни разу не встретил ни одного человека, который бы с радостью не поделился ими со мной».

Метод использования неожиданных мыслей

Дословно это — «мозговой штурм», то есть как бы процесс мышления, при котором мысли «скачут» во всех направлениях, и человеку приходят в голову неожиданные, часто блестящие идеи.

Технический прием Гордона

Как разновидность метода использования неожиданных мыслей этот технический прием также требует участия нескольких человек. Он был разработан Вильямом Гордоном — изобретателем, консультантом по вопросам управления и автором ряда книг. Суть этого приема заключается в следующем. Руководитель предлагает группе для обсуждения вопрос, касающийся проблемы, ждущей своего решения, но не раскрывает ее содержания. Группа свободно обсуждает поставленный вопрос. Руководитель группы вмешивается в обсуждение только в том случае, если оно выходит за пределы данной проблемы. На группу не давит мысль о том, каким должен быть, например, рабочий стол, и она работает над идеей создания оптимального рабочего места вообще. Когда же проблема раскрывается, группа начинает переносить все выявленные принципы на решение конкретной задачи^[15].

Спасибо этой уникальной монографии! Я люблю ее уже тридцать лет.

О методе контрольных вопросов мы подробнее поговорим чуть ниже.

Для решения задач, в которых мы ищем иные возможности для личных продаж с оглядкой на СУП Деревецкого, стоит попытаться собрать воедино несколько приемов. Каждый из них позволяет добиться аргументационной оригинальности. На самом деле таких

приемов гораздо больше, но сейчас рассмотрим лишь самые простые и продуктивные.

Главные принципы Чалдини

В своей замечательной монографии «Психология влияния» Роберт Чалдини сформулировал восемь главных принципов, на которых построено большинство трюков и приемов продаж.

1. **Принцип личного материального интереса.** Нет, это не взятки. Точнее — не только взятки. Но сделка должна быть клиенту выгодна...
2. **Принцип последовательности.** Это игра на инерции. Есть чудесная индийская поговорка: «Для скачущего верхом на тигре самое страшное — остановиться». Так посадите клиента на тигра его инерции!
3. **Принцип взаимного обмена.** Ты мне — я тебе. Понятно?
4. **Принцип социального доказательства.** Используем аргумент «так поступают все». И приводим примеры.
5. **Принцип авторитета.** Используем аргумент «так поступает звезда» и описываем подходящий пример похожего поступка подходящей звезды.
6. **Принцип благорасположения.** Об очеловечивании продаж мы с вами еще поговорим в конце этой книги...
7. **Принцип дефицита.** Когда это есть только у нас или когда этого очень мало...
8. **Принцип «шок — управление».** Обеспечиваем неожиданность (по возможности — приятную). Клиент, сваливаясь на рефлекс, становится мягким и податливым...

Подробнее — в первоисточнике^[16].

Если говорить о кухне создания отличий, то главные направления коротко можно изложить так, как я постараюсь это сделать дальше.

Поиграем пространством

Самое простое, что можно сделать для получения возможности выделиться в координатах пространства, — ввести географические ограничения. Не исключено, что где-то, в какой-то географии мы оригинальны уже очень давно. Вообще-то это один из классических приемов контрконкурентной борьбы.

— В Чебоксарах только у нас...

— В Восточной Европе только мы...

— Среди городов на букву «Щ» мы — первые.

— Только мы можем организовать доставку даже на Северный полюс.

— У нас самая густая сервисная сеть.

— Мы беремся за доставку на любое расстояние.

Игры с географией возможны на уровне выбора своего рынка, его сегментации, выбора принципов таргетинга. Каждое из направлений дает бездну вариантов для творчества.

Выбор своего рынка — это не только определение места, где будут располагаться ваши торговые точки. Даже если вы не планируете выходить за городскую черту Челябинска, то, не исключено, сочтете, что вам гораздо выгоднее называться не Челябинской, а Уральской или Евразийской сантехнической компанией.

География может коснуться лишь адреса ваших поставщиков сырья: «мы продаем только настоящий индийский чай» или «ювелирку исключительно из чешских гранатов».

Карта вашего бизнеса — тоже из серии игры с географией. Я когда-то стилизовал под карту пособие по работе с возражениями. В Киеве на рынках отлично продавался «глобус Украины».

Книги о продажах пишут многие люди, но в моей родной стране таких мало. Поэтому там я вне конкуренции. Однако мне свойственно совершать и ошибки. В том числе и географические. Очень тяжелой ошибкой оказался мой сайт dere.ru. Когда москвичи блистали сарказмом: «Что же вы, иностранец, завели себе сайт RU?» — я спокойно отвечал, что RU — это просто «рідна Україна», но теперь меня воспринимают как москвича и в родном Киеве. Этому сопутствуют совершенно ошибочные предположения о цене моих

тренингов, а ведь в Киеве мои программы дешевле, чем во всей иной географии...

Очень часто предприниматели замахиваются на просто неподъемный для себя рынок. Хотя иногда лучше не посягать на страну, а ограничиться городом, или регионом, или территорией вдоль конкретной железнодорожной ветки.

Почему не поиграть и с географией сотрудников? «У нас работают только северяне!»

Учитывая то, что благодаря геологическому факультету Деревницкий с географией в особом родстве и в особо теплых отношениях, он может долго выдумывать и перечислять коммерческие игры с этой дисциплиной. Но почему бы и вам не предпринять такой мозговой штурм?

Поиграем временем

Если креативные шалости в пространстве нам не помогают, обратимся к координатам времени. То есть поищем нашу оригинальность в ином пространстве. Самое простое, что с ходу приходит в голову:

- Только мы всего за три часа...
- Мы можем организовать доставку даже в рождественскую ночь.
- Лишь у нас каждые три месяца на 16% обновляется ассортимент.
- В XXI веке только мы...
- Ответим на ваше обращение в любое время суток.
- Заранее можем расписать календарь поставок на ближайшие три года.

Но это лишь цветочки. Ось времени для коммерческого творчества интересна не меньше пространственных координат. А как по мне, так у игр со временем даже больше возможностей.

Дело в том, что время — это наше *вчера* и *завтра*. Но главное — что это *вчера* и *завтра* нашего клиента тоже. А это уже гораздо серьезнее.

Если в нашем продукте содержится его *вчера*, то значит, мы ему гораздо роднее поставщиков, лишенных такого временного родства. Это уже и ностальгия, и тоска по временам юности, это весь стиль ретро и весь авангард. Ведь родным временем клиента вполне может

быть и завтрашний день. Где комфортнее лично вам? Мы с вами вольны выбрать любой временной камуфляж — и вчерашний, и завтрашний.

Всегда продуктивна светлая идея отказаться от перечисления свойств, состава, комплектующих, теплоемкости, гарантии и прочих параметров и перейти к описанию тех выгод и преимуществ, которые клиент получит в результате приобретения нашего продукта. Не пропустите эту строку! Ведь все это он будет иметь именно завтра. Вот это и есть та самая магия временной игры.

При желании вы можете сделать и следующий шаг — на ступеньку выше, и поиграть в продажах теми изменениями, которые получает клиент при покупке вашего продукта. Это тоже произойдет завтра, и это тоже игра со временем.

Машина времени может вполне успешно работать и на ваши отличия, и на ваши продажи. Но для этого нужно оставить страх и выйти за унылые границы реала. Здесь мы вовсе можем пользоваться и сопутствующими знаниями. Из жизни. Например, клиенту-мужчине желательно во всех подробностях рассказать обо всех грядущих пошаговых изменениях. С мельчайшими деталями! Скажем, примерно вот так:

— Вы купите у нас одну вот такую штуку. Установите ее в кабинете своего самого сволочного подчиненного. Скоро вы с удивлением заметите, что с ним ничего не произошло. Тогда вы возьмете еще тридцать штук и установите во всех рабочих кабинетах. Потом приобретете модель «элит» и привинтите ее в своем кабинете. Вам начнут завидовать партнеры и конкуренты. Последние от этой черной зависти вымрут.

Женщине лучше дать игру на контрасте — как плохо сейчас и как хорошо станет сразу после того, как она у нас купит. Или наоборот: как хорошо сейчас и как быстро все развалится, если не купит. Женщине мужские подробности не нужны. Она для этого слишком эмоциональна. Помните эпизод из «Бульвара капуцинов»? — «Как это — целых девять месяцев?! Ты мне сделай монтаж!»

А теперь безо всякого нового заголовка подброшу почтенным читателям еще одну возможность отличаться. Для озабоченных сразу обозначу, что нижеследующее будет похоже на комплекс «младшего

брата», но я совсем не сторонник мужского шовинизма. Даже наоборот.

Да, так вот: я считаю, что мужчина и женщина — это два разных биологических вида, которые довольно часто находят совершенные и вполне симбиотические отношения.

Вы успели поработать под DOSом? DOS — это однозадачная операционная система. Так вот мужчина — это лишь DOS. Женщина — что хотите! Windows, Vista, но у нее операционка многозадачная. Мне очень понравилось, как когда-то сказал Леонид Млечин: «Женщины слишком сложны для нас...» Действительно, нам с более низкой ступени эволюции очень трудно понять, что делается у них в головах, там, на ступеньку выше... Кстати, еще Марлен Дитрих язвила: «Для женщины красота важнее ума, потому что мужчине легче смотреть, чем думать».

У нас все разное и разное все. Например, самовосприятие. Большинству мужчин доступно понимание того, как они выглядят, только с одного ракурса — анфас. Этот ракурс самовосприятия в моих безбородых братьях по виду укрепляет привычка к ежедневному бритью. Лишь два процента мужчин знают, как они выглядят еще и в профиль. Анфас и профиль — вот всего два ракурса, которые доступны нашему самовосприятию.

Любая женщина в любой момент прекрасно представляет себе, как она выглядит с любого ракурса. Поэтому, наклоняясь над рабочим столом и зная в сантиметрах глубину своего сегодняшнего декольте, она с точностью до градуса способна вычислить правильный для этой ситуации угол наклона.

У нас вообще совершенно разное зрение. Мужчина довольно легко может сосредоточиться на точке. Например, на охоте он способен на противоположном горном отроге разглядеть козла и точно выстрелить. Он может сконцентрироваться и на траектории. Но вот любимая просит:

— Дорогой, принеси, пожалуйста, масло из холодильника!

Он подходит к холодильнику, открывает его, ищет, ищет на всех полках. Потом вынужден сознаться:

— Тут масла нет!

Она подходит, берет масло с полочки и ласково так говорит:

— Ну вот же оно! Прямо перед твоим прокуренным носиком!

Вам такое знакомо? Да, мужик может сосредоточиться на точке. А вот его спутница видит сразу все...

Вечером я выхожу покурить в лоджию. Под домом вдоль бровок (бордюров, поребриков) паркуются соседи. И вот остается последний разрыв. Подходит машина последних гулен. За рулем — она. Привезла любимого с очень тяжелых переговоров. Поэтому он выпадает на асфальт справа — с пассажирского сиденья. Потом, держась за капот, обходит машину и садится за руль. И точно паркуется. Мужик умеет держать траекторию. Любимая сейчас абсолютно трезва, но бампер бы она кому-нибудь зацепила. Самое интересное происходит потом — он довольно точно берет направление «на лифт». Она легонько поддерживает его под локоть всего двумя пальцами...

У нас и абсолютно разные системы оценок и принятия решений. Помните историю о том, как она на день рождения подарила любимому два галстука. Он надевает один, подходит к зеркалу, а ей этого уже вполне достаточно для вывода: «Ага! Значит, второй тебе все-таки не понравился!»

Мы совершенно разные. И это здорово. Именно из-за этого и благодаря этому мы можем любить друг друга! Так как же можно не учитывать пол клиента? Ваши конкуренты этого не понимают, так что вы в своих отличиях точно будете неповторимы!

Ну а закончим тему тем, что время — интереснейший мир!

Поступим иначе, чем прочие

Хвала конкуренции

Под сигарету ребята во время перерыва тренинга спросили:

— Где и как искать интересные материалы о продажах и переговорах?

— Как где? На сайтах тренеров.

И тогда мои собеседники задали хороший вопрос:

— Вот вы говорите — на сайтах тренеров. Не в специальных библиотеках, не на сайтах известных и богатых торговцев... А почему именно тренеров?

— Потому что конкуренцию пока никто не отменил.

— То есть?

— А представьте, если бы тренеров переговоров и продаж было очень мало. Они были бы жутко востребованы, в плотном графике тренингов не находили бы времени ни на что и были бы сытыми, довольными и толстыми. Проснулся, побежал отчитал, прыгнул в самолет или поезд, добрался до нового города и сразу — работать в аудиторию. Как вообще выжить при таком конвейере?

— Ну и что?

— А как бы вы при подобной жизни выбирали лучших или тех, кто подходит для вас? Остался бы только метод тыка: перепробуй многих и лишь тогда найдешь своего. Но поскольку этого нет, то тренеры вынуждены отличаться.

— И?

— И если тренеры это понимают и делают, то их ученики до этого еще не дозрели. Вы все — одинаковые. Чем вы отличаетесь от такого же продавца банковских услуг? Ничем. Вы работаете с тем же продуктом и почти по тем же тарифам. Так почему я как клиент должен отдать предпочтение вам? Вы все для меня на одно лицо. Вы не даете мне никаких дополнительных критериев выбора.

— Значит, приходится заниматься каким-то совершенно левым делом только ради того, чтоб тебя отличали от других?

— Некоторым ничего другого и не остается. Тогда они смачно поют, например, о своей рыболовной страсти или пытаются привлечь внимание, облаивая коллег, имеющих более продуктивные и полезные преимущества. Поймали?

— Что поймали?

— А то, что на сегодняшнем рынке одинаковостей ключом к успеху становятся отличия. Только надо искать те, которые хоть чем-то полезны для клиентуры. Вот так и появляются тренерские библиотеки — тренеры просто вынуждены писать о своей работе, продажах и переговорах, а также заботиться об интересности своих сайтов.

— Жаль, что не все заслуживают внимания...

— Тут тоже все просто. Если тренер писать «вынужден», если ему «приходится», то по такому принуждению достойные тексты появиться не могут. Поэтому мы и радуемся сайтам тех, кто не

«должен», а легко живет своей веселой игрой. Вот так конкуренция вымывает немощных, вынужденных, обреченных. И за это ей — большое спасибо! Пусть она процветает и не смягчается! Так чем благодаря благословенной конкуренции отличаетесь вы и ваш сайт?

Любите конкурентов! Помните урок Марио Пьюзо? «Не стоит ненавидеть врагов. Эмоции мешают думать».

И вы, вероятно, этого тоже не знаете...

Лет десять назад я еще спрашивал заказчиков моих тренингов: «А как продают ваши конкуренты?» Потом понял, что ответа нет ни у кого. Ну так нельзя же задавать вопросы, на которые ответов нет и не будет...

В это можно особо не углубляться, а просто знать, что продают конкуренты, от сотрудников магазина. Или по телефонным обращениям. И такой объем знаний торговцев обычно устраивает.

Но можно нырнуть глубже.

Вы когда-нибудь наблюдали продажу конкурента? Может быть, имеете чей-то подробный отчет о таком действии? Как они начинают разговор? Как определяют объем стартовой, трамплинной информации, которую пытаются добыть до своей презентации? Как отвечают на вопросы? Какие окончательные отказы ломают их сбыт?

Иной путь наверх

Это самый популярный путь, и именно на нем мы встречаем тех, чья работа — лишать нас шансов на успех восхождения. На особо оживленных маршрутах нас в засадах поджидают блокировщики.

Для избавления от проблем, с которыми имеют дело наши конкуренты, можно пойти по другой дороге. Например, не снизу вверх, а сразу наверх и потом вниз. Удивительно? Мол, как же попасть наверх, минуя низ? Но если в ответ на такое предложение не импульсивно наеживаться, а спокойно подумать, то выяснится, что это вполне реально.

Достаточно прицелиться на самый верх, и тогда окажется, что львиная доля той работы, которой занимаются наши менеджеры по продажам, и не работа вовсе. Надо делать нечто иное и совсем не так, как раньше.

Почему это не работа? А потому что мы, как и остальные, попадаем на самый оживленный маршрут — вверх через низ.

На тренингах Деревецкий учит преодолевать блокировщиков, взбираться на самый верх, но здесь мы этим заниматься не станем. Хотя об этом можно просто подумать. Попробуйте!

Попробуйте найти ответы на не слишком простой, но и не архисложный вопрос: как выходить на уровень принятия решений? А потом на тренинге сверим наши находки!

Вывернем наизнанку аргументы конкурента

Все мои конкуренты-тренеры обычно обещают клиенту следующее:

— Я могу сделать такой тренинг, который очень понравится вашим ребятам.

Значит, я на подобный аргумент не имею права. Я не должен быть «как все». Поэтому тренер Деревецкий может очень угрюмо пообещать владельцу компании:

— Я могу сделать тренинг, который вашим ребятам оч-ч-чень не понравится. Пиццать и ползать по паркету будут...

Ведь бывают такие тренинги для торгового персонала, на которых надо взять каждого много о себе возомнившего за его гордые шкурки и немного повозить по мокрому асфальту... О подобном тренинге у меня всегда и обычно очень застенчиво спрашивает хотя бы один посетитель открытой программы, пришедший «на смотрины» перед выбором тренера для своего корпоратива.

— Конкуренты хвалятся широтой ассортимента? Так почему бы не играть на нашей узкой специализации?

— Конкуренты щеголяют новейшими разработками? Будем играть на традиционализме и «проверенных решениях».

— Конкуренты гордятся скоростью? Тогда мы сыграем на дотошности и, соответственно, качестве!

Все торговцы подсаживают клиентов на иглу единственного поставщика — на собственную иглу. Очень редко, да и то лишь в обратную сторону, коммерсанты решаются применить прием под названием «последний патрон» и сказать клиенту:

— А вам вообще-то выгодно брать то у наших конкурентов, то у

нас. Так вы столкнете нас лбами и выиграете на нашем противостоянии.

В моих воспоминаниях есть всего один пример, как на этом играют не в обратную сторону. Деревицкий обычно говорит заказчикам своих тренингов:

— Подсесть на иглу одного тренера очень опасно. У каждого тренера в голове собственные мухи и пчелы, а нам стоит видеть искусство продаж со всех возможных ракурсов. Тренеров надо менять. Ведь у вас дома на книжных полках не одна книга стоит?

А вы так можете?

Вообще-то время от времени есть смысл упражняться с выворачиванием очень привычных аргументов наизнанку. Иногда именно в изнанке кроется особая сила. Но давайте договоримся: я вам не советовал уговаривать клиентов брать не только у вас, но и у ваших конкурентов, ладно? А то потом станете говорить: вот, Деревицкий насоветовал, а у меня теперь вся голова в шрамах!.. Ведь успех такого трюка зависит даже от личных предпочтений: я-то очень люблю работать после, вторым, на чьем-то фоне, а вам это, возможно, будет просто не по нутру...

Трамплин отличий

Однажды на меня в магазине «наехал» продавец:

— Я знаю, как люди шарахаются, когда в магазине к ним цепляются и пристают продавцы. Я не буду вас доставать. Хочу только показать: вот этот принтер — самая свежая модель. Вам нужно заменить старый?

Можно обсуждать уместность или неуместность такого приема. Но стоит признать, что это уже не просто отличие. Это — отличие обыгранное.

Какие бы мы с вами ни изобрели отличия, у нас всегда есть выбор: мы будем их демонстративно обыгрывать в общении с потенциальным покупателем или трюк окажется настолько экстравагантным, что продавец осознает его сам и своими силами: «О! А такого я еще нигде не видел!»

То есть отличия, которые есть или создаются нами искусственно,

могут либо вести пассивную жизнь, либо быть настроенным и подогнанным трамплином для прыжка в совершенно иные уровни качества. Для прыжка туда, где нас будет еще труднее и догнать, и скопировать...

Что они запрещают?

Одно из продуктивных направлений поиска возможных выигрышных отличий — изучение того, что конкуренты традиционно запрещают клиентам.

Завести двигатель? Познакомиться с исполнителем? Поменять макет размещенной рекламы? Поставить камеру на тренинге? Предварительно попробовать соус?

Если мы решим и сможем разрешать то, что запрещают конкуренты, это будет не только выгодное отличие. Это должна быть и иная рекламная игра, а возможно — даже совсем иной бизнес.

Если я не знаю

Он у меня спросил:

— А что такое целлюлоза?

Этого я не знал. Потому так и сказал:

— Каюсь! Не знаю.

Но следующий визит я начал с доклада:

— Целлюлоза, Петр Казимирович, состоит из остатков молекул глюкозы, которая и образуется при кислотном гидролизе целлюлозы. Целлюлоза представляет собой длинные нити, содержащие 300–2500 глюкозных остатков, без боковых ответвлений. Эти нити соединены между собой множеством водородных связей, что придает целлюлозе большую механическую прочность. У млекопитающих (как и у большинства других животных) нет ферментов, способных расщеплять целлюлозу. Однако у многих травоядных животных (например, жвачные) в пищеварительном тракте есть бактерии-симбионты, которые расщепляют и помогают хозяевам усваивать этот полисахарид... Спасибо вам за урок!

Я полез в «Википедию» не ради того, чтобы узнать о целлюлозе. Я это сделал лишь для того, чтобы отличаться от тех, кто неспособен

признавать незнание и благодарить за уроки. В том числе за обычные уроки общения...

Отличие в смелости противопоставлений

Отличия можно тихонько иметь. Ну есть они у нас — и ладно... Но на этом можно делать и активную игру. Первый ее уровень: «У нас особенное — вот это!» Второй: «У нас вот это не такое, как у всех!»

Третий: «У нас вот это не такое, как у всех, и по-настоящему правильно только так, как у нас!»

Ну а на каком уровне может расположиться позиция «У нас вот это лучше, чем у Пети», решайте сами...

Совершенно на особом месте оказывается поведение критиков, в чем-то упрекающих своих более сильных конкурентов. Формула «Я его осуждаю и уже этим я лучше тех, кто об этом молчит» очень распространена в «Живых журналах» и околопрофессиональных форумах... Некоторые называют это вот так: «оседлать чужой бренд»...

А можно не выискивать отличия, а умышленно их создавать. И это очень интересный путь!

Ностальгия наоборот

Вот цитата из «Википедии»: «Ностальгия (др.-греч. νόστος — возвращение на родину и др.-греч. άλγος — боль) — тоска по родине, по родному дому. Все современные словари русского языка фиксируют также второе значение термина — тоска по прошлому».

Как на обеих формах ностальгии играют в продажах — мы знаем. Но что такое «ностальгия наоборот»?

Ответ лежит на поверхности: это охота к перемене мест или тоска по новым временам, по переменам. Помните «Мы ждем перемен» Виктора Цоя? Значит, и на антиностальгии можно вполне успешно играть.

Не быть идеалом

Когда-то на «Кухне PR» (pr-kitchen.info) появился текст «Восемь поводов не быть совершенством», кое в чем созвучный нашим поискам отличий:

1. Если вы постарались над собой так, что себя в зеркале не узнаете, вам будет неуютно. Это заметят. И вместо уверенности «Я на свете всех милее» вы покажете «Я вас стесняюсь». Что уже почти равняется «Я вас боюсь».
2. Тот же самый посыл несет идеальная аккуратность. Да, брюки должны быть выглажены, да, шарф аккуратно повязан. Да, костюм выверен по миллиметрам. Но если при этом застегнуты все пуговицы и прическа ни на волосок не тронута ветром — вы меня поняли. Вы примерный ученик, у которого обязательно будет 5 по ботанике. И уж никак не лидер, извините.
3. Разодевшись элегантнее всех, вы можете поставить в неудобное положение вышестоящего человека. Или сделаете из своего партнера персонажа из сказки «Красавица и чудовище». Как вы думаете, это способствует хорошим отношениям? Ответ — да, только если вы уверены, что у них все в порядке с самооценкой.
4. Если вы журналист, то уже знаете, что никогда нельзя одеваться ярче и элегантнее, чем визави. Вы так и делаете, конечно.
5. Жесткое примечание для женщин: будете слишком идеальной — растеряете женское обаяние и то, что французы называют «шарм».
6. Вы будете очень ранимы, если претендуете на роль Идеального-Кого-Угодно. Вам не преминут напомнить о вашем несовершенстве, а вы расстроитесь, поскольку претендуете.
7. Если, к вашему несчастью, вас все-таки признают совершенством, вы будете жутко бояться потерять этот статус. И станете очень угловатым, испуганным Совершенством.
8. Очень много людей страдает комплексом Герострата. И смысл их жизни на время вашего присутствия сведется к тому, чтобы сделать вам какую-нибудь пакость. Не по злобе, а из любви к искусству.
9. И наконец, вам не говорили в детстве, что за наши маленькие недостатки нас часто любят больше, чем за большие достоинства?

Получаю по электронке поздравление с Новым годом:

Уважаемый Александр Анатольевич,

Вы ведь знаете — мы никогда не делаем тупых поздравительных рассылок по базе данных. А поэтому именно Вам мы очень хотим пожелать...

Вот так на ходу люди и умудряются находить возможности выгодно отличаться от конкурентов!

Война с цитатами и цитированием

Удержаться от цитирования и компиляций — первый шаг к нормальному творчеству. Разумеется, в оригинальной компиляции оно тоже может проявляться, но тут ключевым становится слово «оригинальная»...

Есть те, кто компилирует. А есть те, кто создает инструменты для компилирования. Это, наверное, двойное преступление перед человеком и предназначенной ему тропой созидания. Но мы ведь с вами не судьи... Просто одним из способов борьбы за свое творчество является отказ от инструментов компилирования. Почему это эффективно? А потому, что вполне подлежит контролю.

Для кого-то инструментом компиляции служит Photoshop, для кого-то такая грядка — вообще весь интернет, а кто-то ограничивается записной книжкой с выписками и цитатами.

Кстати, я всерьез полагаю, что цитирование виновато и в кризисе, правда, тут сырьем для компиляций были не тексты, а чужие активы. Но для такой лирики наша книга — не самое лучшее место...

Главный смысл этого абзаца сводится к призыву к тому, чтобы ради обнаружения возможности эффективных отличий мы хотя бы в качестве эксперимента на какое-то время отказались от традиционных инструментов копирования, компилирования, комбинирования, заимствования и списывания. Я могу выразиться еще более кратко и просто: попробуйте какое-то время заниматься коммерческим творчеством только над чистым листом бумаги.

Поверьте или проверьте: ваши конкуренты до этого еще не додумались!

Какие у вас есть наиболее привычные компилятивные

инструменты?

На иных носителях

Поиск возможностей для отличий предполагает и особую работу с рекламными каналами. На этом направлении тоже можно осуществлять интересные трюки.

Работа рекламиста сама по себе предусматривает поиск отличий. Но в ассортимент экспериментов стоит включать и более или менее безнадежные опыты с поиском того рекламоносителя, который сегодня работает лучше. А вот такие эксперименты не вполне соответствуют психологии даже таких творческих людей, как люди рекламы.

Полагаю, здесь не нужно подсказывать, какие рекламоносители (и на какие) стоит поменять. Наверное, все понимают, что в значительной мере это дело удачи и случая. Но если мы ищем возможности быть иными, так почему не поискать и необычные пути к клиентскому вниманию?

Один из способов отстрела конкурентов

Я два дня придирался к аргументам корпоративной группы. Ребята очень часто использовали совершенно банальные тезисы, а я возмущался:

— Но ведь то же самое наверняка говорят и ваши конкуренты! Мы должны приводить оригинальные аргументы.

— Нет-нет, — защищались парни, — наши конкуренты это действительно говорят, но в их случае это наглая ложь. У них совсем не такое качество!

Тогда я не выдержал:

— А вы это можете доказать?

— Конечно! — дружно взревела группа.

Тогда мы разобрали полдесятка примеров. И пришли к следующему выводу:

— Если бы клиенты все это знали заранее, то нам не надо было бы так злорадно опускать конкурентов, выводящих на рынок брак. И такая предварительная подготовка потенциальных покупателей легко приводила бы их к нам — они могли бы не на печальном опыте

разочаровываться в качестве предложений конкурентов, а просто не покупали бы у них...

Это заставило тренера спросить с привычным рабочим коварством:

— Неужели вы еще не догадались, что надо делать?

Ребята пригорюнились:

— Ну а как мы можем заранее рассказать покупателям о том, как надо правильно покупать?

— О! Молодцы... Вам осталось додумать всего одну деталь. Поднатужьтесь!..

И ребята поднатужились. И придумали оптимальный подход для предварительной подготовки рынка. Решено было взяться за тотальное разъяснение того, как надо правильно покупать... ну, назовем продукт этой группы вот так: «фигастеры с боковыми бурбуляторами».

А вы можете создать для своих покупателей сборник рекомендаций, подсказок и правил о том, как легко сориентироваться в вашей товарной группе и как правильно оценивать качество продукта? Вы можете составить список тестов, эталонов и реперов? У этой-то группы разработанные подсказки теперь и на сайте, и в рекламных листовках, и даже в местных газетах...

Заузим фронт

Можно было бы написать «заузим ассортимент» или «сократим сферы деятельности», но иногда вполне достаточно просто заузить предложение.

— Да, на мебели подрабатывают многие, но мы не просто «занимаемся мебелью», а только корпусной!

— Посмотрите, как бизнес-тренеры хватаются за любую тему. Вам нужны такие многостаночники? Как думаете, хорошо ли то, что, например, Деревицкий читает только продажи?

Расширим фронт, ибо они уже подросли!

Мы с вами, дорогие читатели, уже обсуждали, как отличаться от конкурентов игрой во времени, пространстве и т. д. Можно и немного необычно расширить свой рынок. Я имею в виду вот что: в связи с переделом рынка, который незаметно происходит под видом так называемого кризиса, уже выросли те, кто вчера не мог себе позволить быть вашим заказчиком. Они уже выросли по-настоящему!

Ваши конкуренты по инерции игнорируют подрастающее поколение. А ведь достаточно легких образовательных усилий, и вы получите совсем новую когорту благодарных клиентов.

Если такие идеи нужно иллюстрировать примерами, то посмотрите, как заботится о будущих клиентах ваш покорный слуга по фамилии Деревицкий — он ведет «Живой журнал» под названием «Начала продаж». А те, кто сидел на моих бесплатных благотворительных программах в 1995 году, сегодня уже выбирают тренеров для собственного наемного персонала.

Личные козыри каждого из нас

Именные игры

Имя идеально подходит для начала разговора о том, как можно отличаться в продажах. В принципе, как раз для этого имя и существует. И в коммерции, и в жизни.

Поставщика, партнера, коммерсанта надо как-то отличать. Представьте, как вы однажды докладываете боссу:

— Приходил человек из компании «Кандыба-Инвест», предлагал фигастеры с боковыми бурбуляторами...

— А что за человек? — интересуется босс.

— Ну, такой... Среднего роста, рыжеватый, в костюме без галстука, с толстым кейсом...

Что поймешь? А вот если ответите:

— Петр Тимофеевич Ермаков, — то сразу все будет ясно, и ни с кем иным этого поставщика от «Кандыбы» ты уже не спутаешь.

Эрих Мария Ремарк писал («Три товарища»):

Представиться — это был первый прием Готтфрида. Он утверждал, что тем самым

сразу же создается более интимная атмосфера. Его второй прием заключался в чрезвычайной сдержанности в начале разговора, — сперва выслушать покупателя, с тем чтобы включиться там, где всего удобнее...

Шутки шутками, а имя — это важно. Может быть, иногда плохо, иногда хорошо, но важно — всегда.

Я могу сказать и вот так: «Я Александр Анатольевич, но только совсем не Ширвиндт. Даже наоборот». Кто-то так и запомнит: «Ширвиндт наоборот»... Кстати, если новый знакомый спросит, почему «наоборот», то мои шансы ему запомниться возрастают.

Почему надо навсегда отдать право на второе имя лишь деятелям литературы и искусства? О псевдонимах можно почитать в «Википедии» и прочих источниках. Но если торговца зовут Сергей Петрович или, как меня, Александр Анатольевич, то есть ли у нас возможность отличаться от тысяч конкурентов?

С одной стороны, мне с фамилией не повезло, ибо ее очень сложно разобрать при телефонном знакомстве. Потому еще со времен советской службы «07» я привык при представлении очень четко артикулировать:

— Деревицкий. Де-ре-во. Де-ре-виц-кий.

А вот с другой стороны, мне с фамилией повезло. Если объяснишь, что по-украински «деревій» означает «тысячелистник», то человек это запомнит надолго. Было даже такое, что спустя несколько лет после знакомства, принимая от меня в подарок книгу, партнер вспомнил: «О, так вы свою фамилию вполне оправдываете! Ведь написали уже больше тысячи листов?»

Да, я могу сыграть на фамилии. Так и говорю: «Я просто де Ревецкий. Бальзак за частицу “де” заплатил очень дорого, а мне она досталась просто так...» Под настроение могу рассказать, что вообще-то «дере» на санскрите — «вода».

В принципе, нас как-то называли именно для того, чтобы отличать от остальных. А у вас под чтение этих строк не появилось желания использовать свое редкое имя для его исконной цели, то есть для того, чтобы в этом безымянном и глобализированном мире как-то отличаться от других? Не пора ли подумать о своей легенде, то есть о собственном имидже?..

Звучная фамилия или не звучная, но мы всегда можем попытаться

сделать нечто такое, чтобы именно благодаря ей нас смогли заметить на фоне конкурентов. Большинство операторов рынка предлагают почти одинаковые продукты по почти одной и той же цене. Так хоть чем-то мы должны выделяться? Но вокруг нас продолжает трудиться тьма совершенно безымянных торговцев, не сделавших абсолютно ничего, чтобы заставить покупать свои имена и фамилии.

Деревицкому еще повезло — у него не слишком широко распространенная фамилия. Попробуйте проверить по поисковикам! Но что делать Петрову? Кстати, слышал, что, например, в России наиболее часто встречающаяся фамилия вовсе не Иванов, а Смирнов...

Мне нравится, как когда-то написала мудрейшая Ирина Юрьевна Черепанова:

Имидж — это функционирующая легенда (миф), закреплённая в различных текстах...

Я не буду подробно говорить о тех уникальных ситуациях, когда фамилия созвучна с бизнесом. Но однажды мне встретился человек, занимающийся организацией уборки офисов, по фамилии Чистяков. Разве плохо?

Поиграть на созвучии с бизнесом — одна возможность.

Перефразировать фамилию и подать в смысловой связке с бизнесом — вторая. Да хотя бы как-то обыграть явную нестыковку — третья:

— Я Эльвира. Может, с таким именем лучше продавать высокую моду, но вот я связала свою жизнь с портативными генераторами...

На самом деле таких вариантов гораздо больше.

Личные козыри тренера продаж

На самом деле мне легко продавать и легко учить продажам. Открою один из своих совершенно секретных козырей: я пришел в коммерцию из родственной специальности. В моем дипломе она определена как разведка.

Меня учили пять лет.

Добычанию необходимой информации. Ее обработке.

Интерполяции, корреляции и статистике. Факторному анализу. Информатике, программированию и машинной обработке данных. Высшей математике. Аналитической химии. Ориентированию на местности. Геодезии, топографии, картографии и глазомерной съемке. Взрывному делу. Работе с оружием. Организации режима секретности и работе с закрытыми материалами. Английскому языку. Прогнозированию запасов месторождений стратегического сырья. Дешифрированию материалов космо- и аэрофотосъемки. Экономической географии и экономике зарубежных стран. Работе с людьми. Работе со сложными людьми — рецидивистами, сумасшедшими, алкоголиками и студентами. Технике безопасности и оказанию первой медицинской помощи. Выживанию в экстремальных условиях — в горах, пустыне, тундре, тайге. И работе в условиях города — в его густой населенности, в плотных коммуникационных полях. Учили радиологической разведке. Работе с техникой — автомобильным и гусеничным транспортом, авиацией, с водным транспортом и гужевым, в том числе с верблюдами, ишаками и собачьими упряжками. Оценке ценных металлов и драгоценных камней. За эти пять лет, кроме основной программы по профилю, я получил еще и одну из войсковых специальностей — звездочки лейтенанта мотострелкового взвода.

Может ли помочь коммерческому агенту и тренеру продаж такая предварительная разведподготовка?

Вы готовы сказать «да»?

Вы завидуете мне?

Вы, наверное, уверены, что ваша карьера в бизнесе сложилась бы гораздо удачнее, если бы вы были не учителем, врачом, инженером-сантехником или философом, а получили бы аналогичную подготовку...

Но не спешите ставить на себе крест.

И не торопитесь завидовать Деревецкому.

Дело в том, что приведенной выше программой я овладел вовсе не в шпионской школе, а на геологическом факультете Киевского университета, на его производственных практиках и военной кафедре. За каждым из милитарных названий изученных дисциплин — не шпионаж, а будни разведчика недр.

В общем, все изученные мною предметы я перечислял не ради того, чтобы отличиться от читателя. Я самоучка и немножко комплекую по этому поводу.

Дело в том, что тренерство для меня — нечаянная профессия. Я не хотел. Все получилось случайно. Рассказ об этом всякий раз напоминает мне фильм «Живет такой парень». Там журналист приходит в больницу к обожженному Куравлеву и спрашивает, как он совершил подвиг. Помните, что ответил герой? «Честно сказать — сдуру». Вот и я как-то так...

Я не знаю, как это видит кто-то другой, но мне всегда казалось, что в торговое тренерство и вообще в продажи я попал абсолютно случайно. В принципе, профессиональным компромиссом была даже геология...

С детства я готовился в путешественники. И, конечно, в великие. Книжки, карты, глобусы и дом, наполненный бородатыми мужиками с гитарами.

Львиная часть великих географических открытий сделана парусами, и уместнее даже сказать не «львиная», а «китовая»... По случаю окончания века парусов я долго готовился стать штурманом дальнего плавания. Помешало лишнее воображение. Если вы узнаете, где штурман проводит время между вахтами, то тоже предпочтете иную профессию. Ну как жить запертым в коробке каюты?.. Я такого представить не мог.

Так море уступило свое место в планах юнца земле, то есть Гее. А чтобы быть не слишком далеким от светлых и чистых перемещений технарем, вместо геофизики и гидрогеологии была выбрана геологическая съемка — последний профессиональный заповедник романтической эпохи великих географических открытий.

После геологии была журналистика. Северная геология зимой безумно тяжела, вместо поля — конторская работа в поселке, уткнувшись носом в микроскоп, бинокляр или стереоскоп. Поэтому в последние четыре геологических года я осенью уходил из экспедиции в редакции маленьких районных газет. Благодаря этому путешествия и приключения продолжались. А когда геология кончилась окончательно, я ушел в журналистику, и «тоже насовсем».

В журнале для авантюристов под названием «Волонтер» и в других

изданиях путешествия ко мне вернулись. Еще раз они вернулись тогда, когда от аскезы газетчика я убежал в торговлю. Тут уже пахло чем-то очень похожим на большие путешествия, которые совершали негоцианты эпохи тех самых великих открытий, которыми когда-то бредил и зачитывался школьник.

Ну и вся эта цепочка странствующих ремесел вывела вашего автора на стезю вольного тренера продаж. Теперь он не видит почти ничего, кроме отелей, аудиторий, вокзалов и аэропортов, но наверстывает непройденные километры с фотокамерой в отпусках...

К чему я обо всем этом? Сейчас расскажу.

Своеобразным личным бзиком моих старших классов средней школы была тема странников. Точнее — Странников.

Когда-то я пытался понять, почему одним людям вполне хватает весьма ограниченного объема перемещений, а кого-то постоянно манят неизведанные земли. К попыткам разобраться в этом феномене меня подтолкнул отец.

Когда я собрался в очередной раз сменить географию, он проворчал: — Хозяин — барин. Тебя никто не держит. Но очень прошу: перед отъездом объясни мне, почему тебе не сидится на месте.

До запланированной даты было еще полтора месяца. И я провел их в библиотеках — искал ответ на отцовский вопрос. В результате получился куцый и неуклюжий реферат под названием «Зов странствий». А много лет спустя я узнал истинную причину отцовской просьбы. Оказалось, что тогда он тоже планировал радикальный географический вираж, и ему требовалось объяснение такого своего поступка...

Наверное, с темой Странников я не успокоюсь никогда. Но за эти годы мне удалось обнаружить теснейшую связь столь болезненной страсти к пространственным эволюциям и тяги к личным географическим революциям с особыми взаимоотношениями Странников со словом. Хотя раз Странники у нас с большой буквы, то будем говорить о Слове. Когда-нибудь я изложу это гораздо подробнее, а сейчас опишу лишь главные тезисы, относительно уместные в книге тренера продаж.

Главный продукт Странников — описания путешествий.

Познание таинств мира есть первейшая обязанность всякого путешественника.

Эти слова Олег Куваев нашел в дневнике капитана Росса.

Описания путешествий нужны большему числу людей, чем можно представить навскидку. Но и об этом — позднее. Сейчас важно, что путешествием вполне может быть и жизнь тренера продаж. И не потому, что его мотает по городам и весям. Причина в том, что продуктом его странствий тоже является Слово. Устно он этим продуктом делится на тренингах, письменно — в книгах, на сайтах и в блогах. Продукт востребован, я пока могу перемещаться и рассказывать свои байки, так почему бы не продолжать?

Вот так и бредешь сквозь тайгу и джунгли мира современной коммерции. Бредешь в составе распорошенной когорты таких же, как ты, странников-негоциантов. Бредешь для того, чтобы потом об этом рассказать. В поездках я изучаю продажи. И нахожу слова, позволяющие продавать добытые знания.

Во многих иных профессиях вояжи осуществляются тоже ради слова. Это великолепно обосновал еще Паскаль: «Кто стал бы подвергаться всем тяготам путешествия, если бы не мысль о том, как он, вернувшись домой, будет рассказывать о виденном своим друзьям!»

Героями учебных баек и коммерческих проповедей становятся люди, встреченные мною в этой бесконечной дороге. То есть аборигены. Но даже им, привычно продающим методом тыка, интересны этнографические наблюдения «свежей головы», то есть почти случайного странника. Это позволяет находить в собственных слушателях новых героев своих рассказов. Вот такая цепочка, такой круговорот историй в природе...

В 1990 году Деревицкий вышел из колымской тайги и приехал на материк.

Когда мы вернулись, геологи на Украине, как и в России, стали абсолютно не нужны. Но мне опять повезло — я всегда вовремя находил себе профессии. В геологию — по «путевке комсомола», «за туманом», в журналистику — на волне перестройки, в самые азартные

времена. Даже к политике я прикоснулся в самые интересные годы: в 1989 году, во время выборов, баллотировался в депутаты Российской Федерации от Центрально-Колымского национального округа и вышел во второй тур. Правда, выборы я проиграл, но не кому-нибудь, а секретарю магаданского обкома партии. Если бы я знал тогда все те трюки, которым сейчас обучаю, я бы, наверное, испортил себе жизнь политикой.

А после возвращения на материк я торговал практически всем — от парфюмерии до оружия. Работал страховым, рекламным, коммерческим агентом... Это были времена безумного бартера и неограниченных возможностей. И в какой-то момент я стал богатым агентом, до наглости богатым. И ко мне как преуспевающему торговцу стали обращаться с просьбами друзья: мол, приходи, расскажи моим агентам, как это у тебя все так здорово получается. Раз пришел, два, потом получил предложение создать агентскую сеть. Пару лет я их строил под заказ: продумывал концепцию, готовил продукт, отбирал и обучал продавцов, корректировал их работу. И в итоге передавал действующую сеть тому, кто имеет талант сидеть на одном месте, а сам привычно двигался дальше.

Фактически я освоил новую профессию. А потом однажды случайно услышал: «бизнес-тренер». Поначалу это словосочетание сформировало в моем воображении очень противоречивый образ: с одной стороны, человек в строгом костюме, при галстуке, знаток бизнес-теории и психологии, с другой — человек с секундомером и свистком на шее в линялом синем тренировочном костюме и значком мастера спорта на груди. Но что-то общее во всем этом есть...

После я отправился учиться в TACIS и получил у них очень красивый диплом. Тогда многим клиентам этот диплом и прочие сертификаты страшно нравились, для них это было важным. Но сам я вынес из пройденного курса единственное чувство: «Как хорошо, что меня не испортили!»

Очень сложным для меня было (не удивляйтесь!) не принять того образования, за которым я отправился тогда, когда уже успел сложиться как «фирменный» тренер. Возможно, что именно это — один из элементов того алгоритма, который вы ищете.

Дело в том, что американская система тренинга — такой же

конвейер, как технология любого франчайзинга. Если ты принимаешь технологию «Макдоналдса», то о твоей кухне никогда не скажут: «Там знаменитое...» А ведь есть много блюд, носящих имена от Оливье до Строганова...

Американская технология тренинга учит тому, чему можно научить МНОГИХ, благодаря чему, имея на руках толковый конспект, программу провести сможет любой прилежный ученик. Это — система рядового совдеповского пединститута. Я подозреваю, что вы уже перестали хотеть быть и «многим», и «рядовым». С чем и поздравляю.

На тот момент я уже, наверное, сложился как тренер. Может быть, как очень неправильный. Но мне трудно было воспринимать всерьез девочек и мальчиков, которые учили меня продавать. У меня за спиной имелся серьезный опыт продаж, а эти люди никогда не видели денег в ином виде, чем зарплата. Им никогда не приходилось добывать деньги, защищать их, терять и жить без них. Вот тогда, потихоньку, стала складываться моя ксенофобия по отношению к импортируемым техникам продаж.

Ксенофобия ксенофобией, но я действительно самоучка и на самом деле комплексую по этому поводу. Я многого не знаю. У меня нет системного образования. Хотя не исключаю, что, возможно, именно это помогает мне писать об иных продажах, но кошки-то на душе скребут!..

Ну а вы-то как попали в продажи? Вы уже смирились с этой шуткой судьбы и капризом биографии? Ведь сегодня живет очень много людей, которым обидно и горько считать себя продавцами!

На одном тренинге для мебельщиков я сказал: «Ребята, вы как продавцы...» А они смертельно обиделись:

— Мы не продавцы. Мы консультанты!

На другом тренинге ко мне в перерыве подошел молодой человек и заявил:

— Вообще-то я не продавец. Я программист. Я приезжаю к клиенту, инсталлирую наш софт, объясняю, почему так дорого, клиент просит у меня скидку, мы торгуемся...

Оцените: он объясняет, почему так дорого, и обсуждает скидку, торгуется, но не считает себя продавцом. Мне, что ли, тоже твердить

на всех углах, что да, так сейчас сложилось, но вообще-то в душе я геолог... Как полагаете? Что геологу посоветуете?

Кстати, описанная чуть выше самоирония по поводу того, что я ощущаю себя дремучим самоучкой, — еще один из моих козырей. Если без какого-то качества в коммерции и нечего делать, то это без самоиронии. Лучше всех об этом писал Юрий Левитанский:

*Мне нравится иронический человек.
И взгляд его, иронический, из-под век.
И черточка эта тоненькая у рта —
Иронии отличительная черта.
Мне нравится иронический человек.
Он, в сущности, — героический человек.
Мне нравится иронический его взгляд
На вещи, которые вас, извините, злят.
И можно себе представить его в пенсне,
Листающим послезавтрашний календарь.
И можно себе представить в его письме
Какое-нибудь старинное — милсударь.
Но зря, если он представится вам шутком:
Ирония — она служит ему щитом.
И можно себе представить, как этот щит
Штатается под ударами и трещит....*

Вообще-то шуты и государствами управляли, и битвы когда-то начинали именно шуты, а уже после них выходили на поединок богатыри. Сам Ганди нам пояснил, что смех над тобой — это просто один из твоих этапов: «Сначала тебя игнорируют, затем над тобой смеются, затем с тобой борются, затем ты побеждаешь».

Да, тренер продаж Деревецкий не пересказывает переводы зарубежных книг, ибо имеет за плечами собственные работы. Его школа живет ТУТ. Из-за этого мы не пытаемся копировать американские и европейские техники коммерческого общения. Возможно, где-то они работают блестяще, например в Техасе и Риме...

Деревецкий пришел в профессию бизнес-тренера не из светлых кафедр психологии, а из пыли и грязи собственных, в том числе

уличных, базарных и офисных продаж. Он из тех лет, когда почти никто не верил, что бизнес и вся эта коммерция появились надолго. Когда-нибудь тем, кто в девяносто третьем по оружейной амнистии сдавал контрабандно приобретенные пистолеты, поставят памятник — как первым комсомольцам. Некоторых убили бандиты, но парни, оставшиеся в живых, создали то, что сейчас в Украине и России уже можно назвать бизнес-средой.

Он учит не тому, как «надо по теории», а тому, что есть в мире реальной коммерции. Если вы привыкли к классическим американским тренингам, то вам лучше привлечь к обучению своего торгового персонала не Деревецкого.

Поговаривают, что я учу не вполне белым приемам и способам переговоров и продаж. Хотите «белого» общения — так идите и проигрывайте таким же белым и бедным! А мне важно, чтобы мои ученики были готовы к реалиям жесткого и колючего современного отечественного бизнеса.

Ну а уж если коммерция стала твоим сегодняшним днем, то этот день не должен быть скучным. Наше прошлое слабо связано с работой сегодняшней. Мы всему учимся на ходу. И начать с нуля — никогда не поздно.

Агентурными технологиями, которые вам нужны для продаж, вы овладеете легко.

С интересом.

Шаля!..

Любопытно, что у многих коммерсантов — моих ровесников и постарше — столь же дивные образование, биографии, судьбы... Но во все времена в торговле были люди, которых больше тянуло к перу, шпаге, в седло, в омут страстей, которые не зависят от котировок, индекса Доу-Джонса и кипят при любых кросскурах. Так было вчера, так есть сегодня и так будет завтра.

Но самое главное в ином — я умею находить собственные козыри и этому мастерству учить.

Хватит переговоров. Нужно зарабатывать!

Выше я уже описал тех представителей мира коммерческой флоры, которым стыдно признать себя продавцами. Эти парни так или иначе обслуживают клиентуру, но, храни Боже, по-чистоплюйски пытаются не «испачкаться» продажей.

Эти чудачки презентуют, монтируют, консультируют, готовят, рассчитывают, рисуют и серфингуют по всемирной паутине, но гнушаются возможностью что-то продать. Почему? Ибо обладают какими-то комплексами наподобие совдеповских или просто не имеют к этому миру никаких претензий и даже публично отдают предпочтение регрессу. Это, как уже сказано, флора.

Есть также странная фауна. Хотите видеть? Ее представители тусуются в разных веб-сообществах менеджеров.

Эти тоже гнушаются продаж. И тоже свысока. Но если для флоры отвратительным кажется вообще весь мир бизнеса, то для фауны омерзителен, как они говорят, «уровень базарных продаж». В отличие от флоры, претензии фауны ко всему миру даже избыточны, а свои взгляды они считают прогрессивными.

Стоит обратить внимание, что пренебрежение к «базару» эти господа в общении с собственным руководством часто вынуждены по двум причинам маскировать. Первая: в отличие от своих боссов, эти тщеславные прогрессоры просто не имеют за спиной такой коммерческой и жизненной академии, каковой является базар. Вторая: у боссов иной ум, они ценят любой опыт и знают, что пестрое поле общения едино для всех коммуникативных забав.

Как-то так незаметно сформировалась странная прослойка коммерческих клерков, для которых признание в том, что тебе приходится заниматься продажей, — моветон. Эти извращенцы торжественно называют свои продажи Переговорами (sic! — с большой буквы), изысканно интонируя помпезный спектр прилагательных: стратегические переговоры, переговоры относительно позиций, тактические, командные, на высшем уровне, неформальные и т. п.

Босс бы хотел, чтобы подчиненные продавали и тащили в клюве в офис живые деньги, а эти наемные работнички «обдумывают»

устроение презентаций, обосновывают позиции, анализируют недоразумения и противоречия, «работают с базой» и т. д.

Кому выгодно выделять работу переговорщика в особую профессию, да еще и противопоставлять ее обычной продаже? Только тому, кто пытается не создать какую-то магическую касту, ибо она уже создана, а стремится обнести забором псевдонаучности простое и веселое дело продажи и общения. Жрецы и новички этой новоявленной касты стараются придать ей нечто сакральное.

Но почему моряков не истязают молекулярной химией соляных соединений и физикой жидкостей, а просто ведут к бассейну и учат плавать? Потому что флот нуждается в матросах, кормчих и адмиралах, а паганелям, увлеченным химией и физикой, дают не золотую, а серебристую кокарду и оставляют на берегу.

Если штурман вместо дежурства на вахте останется в кают-компании изучать проблему кавитации турбулентных потоков, то пароход обязательно пустит пузыри.

Однако это штурманская беда, а нашим менеджерам, которые должны работать на продажу и просто продавать, какая-то сволочь нашептала, что они призваны вести Высокие Переговоры...

И они прячутся от клиентов. Ищут любой повод остаться в офисе. «Анализируют базу», «выискивают подходы» и «готовят аргументацию». А когда, наконец, идут к клиенту, то не хотят просто так отобрать у него деньги. Ибо они «не продают, а ведут Переговоры». И им нужно еще вылить на горемычного кормильца все помой своих интеллектуальных изысканий. И даже когда тот говорит: «Покупаю!» — они возмущаются:

— Но разве я вам об этом?! Вы же еще не дослушали мои обоснования!..

Да, переговоры — это не продажа. Да, переговорное фехтование отличается от торга. Однако какую бы тему мы в них ни зацепили, она всегда должна способствовать продаже.

У дипломатов империи переговоры работают на продажу идеи освобождения братских народов или вынужденной аннексии. У дипломатов колонии — на продажу идеи почетного вывода контингента и передачи власти туземной администрации. У мужчины — на продажу идеи об уместности секса, у его женщины —

о продаже идеи головной боли и полезности воздержания. У регионального представителя по продаже — идеи роста клиента к состоянию дилера. У его клиента — о продаже идеи особой помощи поставщику и необходимости пролонгации срока товарного кредита. У родителей — о продаже идеи дневного сна, у ребенка — о продаже идеи собственного «не хочу».

Просто в мире не существует общения, лишённого продажи!

Но офисная фауна, которая отдаёт преимущество «высоким переговорам» и гнушается «банальной продажей», просто саботирует задачи владельца бизнеса. Чем работать, вести продажу и заниматься справедливым перераспределением денежных купюр, этой фауне больше по вкусу отдаться магии той преступной касты, которая поддерживает миф о сакральности переговоров. Это предпочтение обусловлено существованием откровенной альтернативы.

Если твоя работа является продажей, то нужно просто смотреть, как это делают вокруг — на базаре, в семье, радиоэфире, вечерних новостях на телевидении, — учиться и воспроизводить успешные поступки мастеров общего поля общения. Ну, или искать свои пути и топтать собственные тропы. Но если допустить, что «переговоры» не являются продажей, тогда работать не нужно. Можно изучать злодеев-теоретиков, устраивать презентации, конференции и деловые круизы по греческим заливам, анализировать, советоваться, спорить, болтать.

Кому все это нужно? Тому, кому это выгодно.

Кто заинтересован превратить наш корпус управленцев в лоховатых студиози международной касты Высоких Переговорщиков? Конкуренты. Внешние и внутренние.

Хочешь побеждать? Так избавься от флоры! А затем истреби доброй отравой паразитическую фауну в своей коммерческой армии. Научи тех, кому дважды в месяц платишь зарплату, простой истине: поле общения едино! Хватит «вести переговоры». Нужно продавать. Нужно зарабатывать деньги. Безразлично, как влияют на твой персонал конкуренты.

Они могут делать это сладким языком вчерашних психологов, которые сегодня превратились в конъюнктурных бизнес-тренеров. Или путем навязывания прилипчивых сказочек о корпоративной культуре, фирменной миссии, демократическом менеджменте, цивилизованной

конкуренции и т. п.

Они могут даже взять с тебя деньги за то, что превратят твоих здоровых и агрессивных охотников в унисекс Пьеро и Мальвин. Это будет называться консалтинг.

Если ты не хочешь быть папой Карло и отцом деревянных мальчиков, то возьми кнут и напomini театральной труппе, что по-прежнему остаешься нормальным Карабасом.

Гунны бизнеса

Однажды в увертюре к одному из своих тренингов Деревницкий с привычным пылом доказывал:

— Продажа — это всегда насилие. Если клиент говорит «Дай!», а я отвечаю ему вкусным «На!» — то это не продажа, а отпуск товара. Но, чтобы не скатиться к мошенничеству, каждый из актов нашего насилия должен клиенту настолько нравиться, чтобы ему хотелось еще и еще. Но ничем, кроме насилия, продажа по определению быть просто не может!

В паузе один из слушателей выдохнул:

— Ну, Аттила!

Мы посмеялись. Но сравнение меня задело.

Аттила — мой земляк. Его дядя — князь Кий — основал мой город.

Папа Римский стоял перед Аттилой на коленях. Продажная Европа называла его «бичом Божьим» и платила дань в семьсот фунтов золотом в год.

Приск Панийский, видевший Аттилу, описывал его как невысокого коренастого мужчину с большой головой, глубоко посаженными глазами, приплюснутым носом и редкой бородкой.

Энциклопедия «Британика» заявляет, что был он груб, раздражителен и лют, а при ведении переговоров настойчив и безжалостен.

Киевлянин Аттила стал таким ужасом для Европы, что ее правители начали перекраивать свою генеалогию и доказывать, что и в них течет кровь гуннов.

Сегодня в жилах славянского бизнеса течет европейская и американская кровь. Отечественные магнаты изучают чужой этикет.

Бизнес заговорил на чужом языке. Но мы и скифы, мы и азиаты ... Так не повторить ли поход?

Шахназаров, руководитель одного из торговых отделов краснодарской компании «СБС», в отзыве на мою программу написал: «Признаю, что после того, как ваш семинар в Москве посетили два наших сотрудника, я сомневался — стоит ли тиражировать ваше заявление о том, что “торговля и продажи — аморальное дело” для всех наших менеджеров. Но сейчас я в полном восторге и очень рад, что побывал на вашем семинаре!»

Ну что поделаешь, если мужчинам приходится брать в руки то автомат для аморальной войны, то калькулятор для аморальной коммерции?.. Наверное, главное — не дойти до возвращения в свой храм столов менял, а чем нам в этой жизни пришлось и еще придется заниматься — это просто судьба. Ведь можно и через нее пройти не в мокасынах и не в китайских кроссовках, а — по-своему. Пусть в лаптях или в кирзе, но по-своему, с чувством собственного достоинства.

О своем стоит помнить даже за банкетным столом. Да, нам не надо ломать голову над тем, «в какой руке джентльмен должен держать вилку, если в правой у него котлета»... Но пусть британец и немец думают, зачем это на нашем столе рядом с его тарелкой борща блестит перламутром головка чесночка. Может, мы его и пожалеем, может, и подскажем, что зубчиком чеснока надо натереть корочку черного хлеба, но это будет игра по нашим, знакомым нам правилам.

Эй, братья-гунны, вспомните себя! Возродите в себе здоровое желание расширить жизненное пространство. Заставим Америку перейти на кириллицу!

А относительно Аттилы... Когда-нибудь я поставлю ему в Киеве памятник.

«Стажеры»

Должность — почти часть имени. Так почему не поиграть с ее названием?

Это произошло случайно. Знакомый орал на подчиненного продавца-новичка:

— Мне за тебя перед клиентами стыдно!

Я слушал, смотрел на бейджик жертвы («Продавец-консультант»), потом случайно взял листик, случайно написал «Стажер» и случайно заложил парнишке в его бейдж. И тоже «случайно» попытался успокоить приятеля:

— Теперь тебе не будет стыдно, а ему станет легче...

Конфликт рассосался. А на следующей неделе приятель позвонил: «Заходи!» Ну, я и поехал.

У него все наемные работники носили бейджики с ласковым словом «стажер». Георгий пояснил:

— Вот так! И мне теперь не стыдно, и им легче, и еще они повышения зарплаты из меня не выкручивают!

Вот так они все уже больше года и ходят у Георгия стажерами...

Зависит ли скорость продвижения по клиентской иерархии от названия вашей должности?

Представьте, как о вас докладывает секретарь. Вообразите, как совещаются два заместителя: «Кого первым пропустить к боссу: замгендиректора или вице-президента компании-поставщика?» Смоделируйте состояние человека, читающего ваше коммерческое предложение и обратившего внимание на ваши регалии. Конечно, тут можно и переборщить, но надеюсь, у вас хватит чувства меры...

Нет подходящей должности? А почему бы ее не ввести?

Ваша должность называется иначе и совсем просто? Я почему-то уверен, что ради ускорения продаж владелец бизнеса не будет против радикальных изменений в штатном расписании, а тем более он вряд ли воспротивится тому, что именно написано на вашей визитке.

Недавно один хороший человек показал мне свою визитку. На ней был маленький значок его клуба и скромное слово «товарищ». Я не выдержал:

— А почему «товарищ»?

— А что, я должен написать на визитке «член»?

Даже такую мелочь можно превратить в запоминающееся шоу...

Что является смыслом работы приказчика? Приказывать.
Руководить.

На что мы променяли это слово? На «менеджер».

Но на что мы променяли смысл работы приказчика? На отказ от управления.

Заимствуя распространенное за границей название должности, мы скрыли смысл и задачи работы того, кто ее занимает. Кстати, это очень распространенный манипулятивный прием — затемнение известных явлений изобретениями новояза.

Сегодня рядовому гражданину невозможно разобраться, что стоит за бессмысленными названиями политических партий. А вчера общество попало на крючок «приватизационных сертификатов»...

Менеджер в славянском бизнесе нынче превратился в представителя самого низкого класса. Так уже именуют даже рекламных агентов. Юмористы шутили над словосочетанием «стрит-менеджер», но дворников уже пора величать именно так.

Менеджмент — наука об управлении. Менеджер — тот, кто управляет. Но сегодня тех, кто управляет отечественным бизнесом, называют как угодно, но не менеджерами, — капитанами бизнеса, олигархами и т. д. А слово «менеджер» стало тавром для тех, кто не имеет подчиненных и никем не руководит.

То, что приказчик должен приказывать, — не забудешь. То, что менеджер должен управлять, — забыть значительно легче.

Простая подделка названия должности в результате привлечения иностранного слова привела к появлению и консолидации целого поколения ведомых. Создан очень широкий круг людей, причастных к бизнесу, но направленных не на подчинение, покорение, завоевание окружающей среды, а на поиск подчиненности.

Так где же теперь настоящие приказчики? Мы ждем варягов. Зачем?

Из какой компании?

Недавно я зацепил в комментариях на тренинге произношение названия компании, которая тренинг заказала.

Вообще, игра с именем компании является, возможно, одним из первых трюков для отстранения, отстройки торговца от остальных, от конкурентов. Нас должны помнить по названию компании и нашим собственным именам.

— Добрый день! Я из фирмы «тыр-дыр-ди-рыр», мы хотели вам предложить...

— Стоп. Откуда-откуда?

— Мы предоставляем сервис, который позволяет...

— Я не об этом. Компания как называется?

— «Ды-ры-тырыр...»

— Не разобрал. Как?

— «Тын-дырын-ры...»

Я трижды переспросил и теперь это смешное «дыр-дыр» по крайней мере запомню. Но почему современные продавцы так унижают неразборчивостью имя собственного бизнеса?

Перетягивание аргументов на себя

Сознайтесь: вам приходилось побеждать благодаря личной харизме? То-то же!

Если мы продаем такой же продукт, как конкуренты, то:

— Зато именно я буду персонально отвечать за подготовку вашего заказа и контролировать каждый этап!

— Да, у нас многое как у всех, но я никогда не опаздываю!

— Производитель гарантию дает, но относительно этого заказа — тут за качество буду отвечать еще и лично я!

— Ведь вы понимаете преимущества отношений с «персональным менеджером»?

— А еще при каждой встрече я обещаю поднимать ваше настроение!

Что из своих личных качеств вы можете использовать для создания эффективных отличий?

«Этот, со спичками...»

Сегодня в хорошей компании вспоминали знакомых журналистов. Один из нас сказал:

— А помните этого, ну, со спичками?

Да, мы его знали — он выделялся тем, что игнорировал зажигалки, и под его ритуал прикуривания у всех улучшалось настроение. И вот благодаря спичкам человек получил заказ. Ведь это работа отличий?

Отстройка по мастеру

Ну, во-первых, чтобы реализовать такую отстройку, должен быть Мастер. Есть продукты коллективные, есть безымянные, есть ворованные, в общем, разные. Но, тем не менее, задача создания Мастера решаема в большем числе случаев, чем можно назвать навскидку. Это то, что тоже определяется творчеством.

«В-третьих» и далее просто не будет, а во-вторых — нужно желание торговца играть на харизме мастера, его авторитете, славе, знаниях, опыте и т. д. плюс умение делать это грамотно. Тут хорошо помогают жадность и любовь к деньгам.

Мастера нам может помочь найти история. И такие поиски достойны самых щедрых поощрений. Но зачастую особые изыскания вовсе и не нужны. Достаточно просто выяснить, кто он — делающий, придумавший, стартовавший.

В отсутствие мастера его обычно может заменить не мастер созидания, а мастер продаж:

— Как это «чем» наш провод и электрокабель лучше всех конкурентных марок? Ведь это не кто-то безвестный и анонимный будет делать вам поставки. Все это буду контролировать, проверять и сопровождать лично я!

Мастер может быть и просто создан. Мне не хочется писать «выдуман», но... Но на какие откровения способна ваша фантазия? Может быть, лишь стеснительность конкурентов не позволяет им получить тот козырь, с обретением которого все разговоры о вашем выживании уже не имеют смысла?..

Про отличия «Экспедиции»

Вряд ли я уже назову какой-то бизнес любимым. Кроме собственного, разумеется... Но эта компания и ее кампания мне очень приятны. Я имею в виду сеть магазинов «Экспедиция».

Мне очень нравится один из постулатов их философии: «Сначала мы “производим” настоящие, захватывающие истории, а уже из них ведем продуктовые категории. Бизнес для нас — это движение от легенды к эмоциональному бренду и мечте человека». О легенде продукта и легенде мастера забывать нельзя...

Специально погулял по их сайтам. Приятно. Лично мне как бывшему геологу и сегодняшнему тренеру продаж, да и как покупателю тоже.

Присмотритесь к этому бизнесу! Он уникален. Вот их история (и какая отличная история!):

Однажды, во время очередного путешествия за полярным кругом, вертолет по ошибке выбросил команду будущей «Экспедиции» не в том месте и раньше, чем было нужно. До ближайшего населенного пункта — триста километров. В результате они четыре дня без еды и питья добирались до места. Это стало большим испытанием. Есть хотелось страшно, начали думать о том, что едят местные жители, вспомнили, что в Москве нет ресторана с северной кухней, и решили, что если все закончится благополучно, обязательно привезут эту кухню в Москву. Так 14 июня 2002 года в Москве появился первый ресторан северной кухни и первый продукт зонтичного бренда «Экспедиция»...

Я много раз покупал в «Экспедиции» разные занятные вещи. И мне искренне жаль лишь того, что в своей работе ни один из их продавцов ни разу не продлил, не развил и не усугубил отличия их романтического бренда. О, для этого у ребят есть еще невероятно мощные ресурсы!

Под знаменем общего, но иного

Эта фраза знакомого мне так понравилась, что я привычно сразу записал ее в телефон:

— Я хотел бы, чтобы мои продавцы продавали не «не как все», а так, как велел им я.

Объясню причину собственного восторга.

Мы с вами много говорили об индивидуальных отличиях, но

демократия и плюрализм в частном бизнесе — не самая лучшая идеология. Я, например, никому и никаких вольностей в своем бизнесе не позволю.

Но если отличия определяются хозяином, то в сношениях с внешним миром они ими же и остаются, и работают не менее эффективно.

Поэтому читающим нас частным предпринимателям стоит думать не только о собственных отличиях, но и о том, насколько иными мы будем пытаться сделать работающих у нас людей.

Корректурa личного мира

На глаза попала статья «Фидель Кастро раскаивается в том, что ущемлял сограждан с нетрадиционной ориентацией». Кастро только что заявил: «Я не испытываю абсолютно никакого предубеждения к гомосексуалистам». Это зацепило.

Я не буду разглагольствовать о том, сколь, вероятно, сложно было сделать такой шаг 84-летнему отцу кубинской революции. Наверное, он дался ему нелегко. Но сейчас не об этом. В принципе, меня одинаково мало волнуют судьбы революционных лидеров и жизнь сексуальных меньшинств. Мне интересно иное.

Каждому из нас в окружающем мире что-то не нравится, не по душе и кажется неправильным. А потом выясняется, что так надо. Просто не правы были мы.

Статья почему-то заставила меня вспомнить собственное недавнее удивление и раздражение тем, какую долю новостных выпусков занимают вести из шоу-бизнеса. Вручение премий кинематографическим шедеврам, наряды и отношения звезд, эпатажные выходки див, впечатляющие приобретения, тиражи, хит-парады, чьи-то бикини и татуировки — о, как инопланетно и дико я все это воспринимал и воспринимаю до сих пор!..

Ладно, Фиделя теперь мучит совесть. За то, что гомосексуалистов отправляли в трудовые лагеря без суда и следствия.

Я пока не сделал ничего плохого ни одному шоумену. Но, может быть, мне предстоит столь же болезненная корректурa правильной личной модели мира? Или это все же абсолютно нормально, что людям

очень интересен мир шоу?

Несостоявшийся сериал о продавцах

Один мудрый человек мне посоветовал: «Вот ты все сочинительствуешь... А напиши лучше на этом материале сценарий для сериала. Уже есть сериалы обо всех ремеслах, но не о работе продавца».

Эта идея уже год не просто крутится под моей черепной крышкой, там уже успел созреть и отказ от нее.

Мне легко об этом писать, ибо я не только примерил роль сценариста, но и попробовал себя в этой роли. Я честно попытался писать то, что могло бы стать сценарием для сериала о продавцах, современных торговцах. И мой отказ — не каприз лентяя. Это решение первопроходца и первопроходимца, честно ищущего свой путь.

Где-то я встречал отзывы о ДЕРЕВИЦКОМ, утверждающие, что он-де романтизирует продажи. Я пришел в бизнес из очень неромантичной профессии — геологии. Ну в самом деле, какая романтика может быть у потного, уставшего и голодного человека с тяжелым рюкзаком на спине? Выбираясь на перевал, мы не восторженно замирали в созерцании ландшафта, а пытались отдышаться, отсморгаться, отплеваться, перемотать портянки, укрыться от ветра и описать в полевом дневнике очередное обнажение, которое «расположено по азимуту такому-то от высотной отметки такой-то...»

Виктор Викторович Конецкий писал:

Все стареющие профессии и искусства, как уводимые на переплавку пароходы, хранят в себе нечто приподнимающее наш дух над буднями. Но передать это словами — безнадежная затея. Такая же, как попытка спеть лебединую песню морской профессии, не поэтизируя ее старины, хотя старина эта полна ограниченности и жестокости. Моряк слушает не голос моря, а шум воды в фановой магистрали своего судна. Судоводитель обязан думать и думает о нормальном, безаварийном возвращении, и эти мысли занимают в его мозгу то место, которое способно философствовать.

Так вот, на самом деле я и продажи вовсе не склонен романтизировать. В этом ремесле столько же романтики, сколько в буднях трамвайного кондуктора, школьного учителя пения и ветерана домоуправления. Да и неинтересны мне ни романтика, ни ее поиски.

Мне интересна жизнь. Да, правда, она мне очень интересна. Очень-

очень.

Мне интересно, как люди попадают в эту жизнь и как потом начинают торговать. Зачем они начинают торговать — мне тоже интересно. Мне интересно то, как люди убеждают себя в том, что умеют вести сложные коммерческие переговоры, и то, зачем они показывают клиентам дипломы о прохождении тренинга «Жесткие переговоры». Интересно, на что и как они мечтают потратить заработанное. Интересно даже то, почему они предпочитают называть себя менеджерами, а слово «торговец» им кажется обидным.

Ну какая в этом романтика? Это банальное будничное любопытство. Разве может оно превратиться в увлекательный телесериал?..

Отличаться умели многие

Без расчета на копирование мы вполне можем присмотреться к тем историческим персонам, которые отличались умели.

Давайте заглянем в галерею портретов, собранных мудрейшим Леонидом Млечиным в его монографии «Министры иностранных дел»^[17].

Вот таким Троцкий запомнился британскому дипломату Роберту Брюсу Локкарту, которого после революции отправили в Москву для налаживания неофициальных контактов с правительством большевиков: «Я имел случай убедиться в физической смелости Троцкого. Я разговаривал с ним в военном комиссариате на площади позади храма Спасителя. Вдруг в комнату влетел его помощник в состоянии совершенной паники. Снаружи собралась огромная толпа вооруженных матросов. Им не платили жалованья, или оно было недостаточным. Они желали видеть Троцкого. Если он не выйдет, они разнесут дом. Троцкий тотчас же вскочил со сверкающими глазами и вышел на площадь. Он не сделал попытки уговорить матросов. Он обрушился на них с яростной руганью. Это были “псы, недостойные флота, который сыграл такую славную роль в революции”. Он рассмотрит их жалобы. Если они справедливы, они будут удовлетворены. Если нет, он заклеит их как предателей революции. Они должны вернуться в казармы, или он отберет у них оружие и лишит их прав. Матросы поплелись обратно, как побитые дворняжки, а Троцкий вернулся ко мне продолжать прерванный разговор»...

Премьер-министр Англии Уинстон Черчилль писал в своих мемуарах о Молотове: «Человек выдающихся способностей и хладнокровной беспощадности. Я никогда не встречал человека, который больше бы соответствовал современному представлению о роботе. И при всем этом он был, видимо, толковый и остро отточенный дипломат. Щекотливые, испытующие, затруднительные разговоры проводились с совершенной выдержкой, непроницаемостью и вежливой официальной корректностью. Ни разу не

обнаружилась какая-нибудь щель. Ни разу не была допущена ненужная полуоткровенность... Его улыбка, дышавшая сибирским холодом, его тщательно взвешенные и часто мудрые слова, его любезные манеры делали из него идеального выразителя советской политики... Переписка с ним по спорным вопросам всегда была бесполезна, она заканчивалась ложью и оскорблениями».

Чувство долга у Громыко было колоссальное. Однажды во время выступления в ООН у него случился обморок. Министр просто перегрелся. В Нью-Йорке было жарко, а Андрей Андреевич одевался тепло, даже летом носил кальсоны. Мощных кондиционеров тогда еще не было. Охранники буквально унесли его из зала заседаний. Министр пришел в себя и, несмотря на возражения помощников, вернулся в зал и завершил выступление. Ему устроили оваацию...

Хороший дипломат — это пишущий дипломат, думающий и пишущий, — говорит Александр Бессмертных. — Много думающих, но не так много пишущих. Много пишущих, но поменьше думающих. Когда сочетание того и другого, тогда получается хороший дипломат...

Литературных персонажей, у которых можно учиться умению отличаться, вероятно, еще больше, чем реальных исторических имен. Вспомните хотя бы новеллы Александра Куприна «Киевские типы». Чего стоит хотя бы тот же «Заяц»! Вы это можете помнить:

...и выносливость зайца-еврея поистине изумительны. Весь день он в непрестанном суетливом движении, рассчитывает, комбинирует, знакомит, бегаёт с поручениями, обманывает, просит, страшает. Ест он, как и все евреи, очень мало, минимум того, чем может насытиться человек, и все-таки это не мешает ему никогда не терять энергии, никогда не ослабевать в упорном стремлении «иметь свой собственный миллион». Если неблагоприятный ветер сбросит его в то время, когда он карабкается через тысячи препятствий к заветной цели, он не падает духом, а становится на ноги и опять начинает сначала. Он не откажется ни от какого поручения, как бы оно ни было ничтожно, и в то же время не побоится, имея в руках большие деньги, рискнуть ими самым отчаянным образом.

Зяц славянского происхождения уступает во многом зайцу только что описанной породы. Он менее подвижен, при неудаче раскисает и имеет национальное тяготение кончать сделки в ресторане. Но зато он берет корректностью внешнего вида, медлительностью движений, хорошим покроем сюртука и наигранным апломбом. Он умеет иногда не без достоинства поговорить со своим клиентом о падении псовой охоты, о шестой книге дворянских родов и о последнем городском скандале.

Можете вспомнить и наставления Антона Павловича Чехова из рассказа «Общее образование».

— Главнее всего для нашего брата — приличная обстановка, — рассказывал он. — Публика только по обстановке и судит. Ежели у тебя грязный подъезд, тесные комнаты да жалкая мебель, то, значит, ты беден, а ежели беден, то, стало быть, у тебя никто не лечится. Не так ли? Зачем я к тебе пойду лечиться, если у тебя никто не лечится? Лучше я пойду к тому, у кого большая практика! А заведи ты себе бархатную мебель да

понатыкай везде электрических звонков, так тогда ты и опытный, и практика у тебя большая. Обзавестись же шикарной квартирой и приличной мебелью — раз плюнуть. Нынче мебельщики подтянулись, духом пали. В кредит сколько хочешь, хоть на сто тысяч, особенно ежели подпишешься под счетом «доктор такой-то». И одеваться нужно прилично. Публика так рассуждает: если ты оборван и в грязи живешь, то с тебя и рубля довольно, а если ты в золотых очках, с жирной цепочкой, да кругом тебя бархат, то уж совестно давать тебе рубль, а надо пять или десять. Не так ли?

Ролистика. Что это такое?

Представьте себе продавца и покупателя. Или — поставщика и клиента. Вы продавец или поставщик и пришли в клиентский офис.

Вот вы в коридоре спросили у девочки или у мальчика: «Где хозяин?» Вам что-то ответили, но кто это был?

Как это — «офисный планктон»? А точнее? Ведь в составе планктона есть медузы, мизиды, креветки, относительно крупные животные, веслоногие и ветвистоусые рачки, водоросли, простейшие, коловратки, личинки, мелкие одноклеточные водоросли, бактерии, океанические вирусы... Так кто это был? Кто вам ответил на вопрос и с кем, возможно, вы встретитесь уже через час?

Вы заходите в кабинет. Ах, там и табличка на двери была? И что ж там было написано? Ага: «Региональный ассистент генерального президента». Ясно... Но что ясно? Об этом можно не думать, и торговцы об этом часто не думают. Но мы же с вами решили от них отличаться!

Помните, как в какой-то момент Шуре Балаганову захотелось обратиться к Остапу вот так: «Месье Бендер!» Значит, что-то внутри балагановского желудка позаботилось о корректировке прежних отношений и внесло изменения в сценарий уже устоявшегося полемического взаимодействия.

Мы вроде бы контактируем с клиентом с глазу на глаз. Или, как выражаются американцы, «животом к животу». И общение может быть схваткой наших планов и расчетов с планами и расчетами собеседника. Но в эти дипольные отношения всегда вторгается что-то еще.

Вообще-то сделки купли-продажи очень редко строятся в поле, свободном от участия третьих лиц, иногда — виртуальных, иногда — живущих лишь в предшествующем опыте игроков. Да что там

коммерческие переговоры! Тем более сложные... Любая социальная роль трактуется как ожидание, вид деятельности, поведение, представление, стереотип, социальная функция и даже набор норм.

Профессор Ю. П. Платонов дает большой реестр определений социальной роли:

- фиксация отдельного положения, которое занимает тот или иной индивид в системе общественных отношений;
- функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию;
- общественно необходимый вид деятельности и способ поведения личности, которые несут печать общественной оценки (одобрение, осуждение и т. д.);
- поведение личности в соответствии с ее общественным статусом;
- обобщенный способ выполнения определенной социальной функции, когда от человека ожидаются определенные действия;
- устойчивый стереотип поведения в определенных социальных ситуациях;
- совокупность объективных и субъективных ожиданий, производных от социально-политической, экономической или какой-либо другой структуры общества;
- социальная функция личности, соответствующая принятым представлениям людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений;
- существующая в обществе система ожиданий относительно поведения индивида, занимающего определенное положение, в его взаимодействии с другими индивидами;
- система специфических ожиданий по отношению к себе индивида, занимающего определенное положение, то есть как он представляет модель собственного поведения во взаимодействии с другими индивидами;
- открытое, наблюдаемое поведение индивида, занимающего определенное положение;

- представление о предписанном шаблоне поведения, которое ожидается и требуется от человека в данной ситуации;
- предписанные действия, характерные для тех, кто занимает определенную социальную позицию;
- набор норм, определяющих, как должен вести себя человек данного социального положения.

Видите, в каждом пункте — нормы, стереотипы, шаблоны, чьи-то заготовки, то есть элементы какого-то уже существующего сценария. А что такое «сценарий»? Это «литературно-драматическое произведение, написанное как основа для постановки кино- или телефильма». Значит, кроме пары продавец-покупатель есть некое третье лицо, написавшее сценарий, или функции сценариста выполняет один из нас, или мы оба сочиняем и пытаемся реализовать скрещение или симбиоз своих сценариев.

Вернемся к тем поставщику и клиенту, продавцу и покупателю, которых вы представили немного выше. Если два человека выговаривают случайные слова, если никак не реагируют на оппонента, не имеют никакой игровой идеологии — они вряд ли договорятся. Но если они вычисляют оптимальные ходы, пытаются просчитать оппонента хотя бы на шаг вперед, задумываются о причинах тех или иных слов собеседника и все эти мысли накладывают отпечаток на их поведение, то это уже ролистика, столкновение ролевых игр игроков переговорного и коммерческого поля. Конечно, ролистика напрямую зависит от наших особенностей и отличия нашего общения от того разговора, который мог бы течь без учета этих высоких материй.

Итак, ролистика — это общение, в котором собеседники учитывают и успевают обдумать свой сценарий, отслеживают и корректируют роли оппонента, задумываются о собственном либретто и умудряются воспринимать смысл информационных посылов собеседника и среды. Ведь литературный сценарий есть даже у балетного спектакля... Как же можно не учитывать содержания нашего с клиентом гопака?

Отличия могут быть не только у нашей компании и у нас, торговцев. Еще бывают отличия, распределенные по ролям. Но тогда они будут

называться оперативными имиджами. По крайней мере, именно так это трактуется в таком смежном коммуникативном ремесле, как разведка. К этой теме Деревицкий обращался в своих книгах уже не раз.

Мне приходилось видеть агентские сети, в которых, кроме рядовых агентов, нанимали на определенные амплуа еще и спецагентов. Вот их неполный перечень:

1. Колхозник. У него с удовольствием покупают бюджетники.
2. Секс-бомба. Сами понимаете...
3. Затюканный инженер и т. д.

Эти агенты, работая на своих участках, при необходимости идут на выручку забуксовавшим «рядовым», которые встретили непробиваемого для них блокера.

Когда-то мы об этом много говорили на тренингах, и я уже писал: в коммерции, как и вообще в жизни, существуют темы, более или менее перспективные для общения. Например, в мои агентские годы двумя самыми актуальными темами были программное обеспечение (компьютеры тогда только зарождались) и путешествия, обсуждение которых готов был поддержать даже отпетый домосед.

Наличие таких тем не означает безоговорочного подчинения запрограммированному старту, коим, например, у англичан является прелюдия о погоде. Просто беседа с клиентом легко переходила на эти темы и складывалась неплохо.

Недавно я познакомился с человеком, чья доминантная тема общения с клиентами — его торговые студии. Он действительно заочно учится бизнесу в каком-то институте. Клиенты это знают, по-доброму подначивают и ласково об этом шутят. Но главной и наиболее комфортной в разговорах с ним темой является мастерство личных продаж.

Клиенты рассказывают ему об интересных трюках, с которыми к ним приходили другие поставщики, обсуждают эффективность тех или иных подходов, в шутку систематизируют приемы продаж, советуют ему новые книги и вместе шалят на интернет-форумах, где обсуждается искусство продаж.

Цитирую этого студента:

— Я для клиентов — как сын полка. Каждый пытается меня чему-то научить, все что-то советуют...

Пожалуй, такой выбор контактного имиджа интересен и очень полезен. Это пример человека, сумевшего создать вокруг себя образовательную среду, превращающую рутинную работу в увлекательное общение.

Какой оперативный имидж был бы впору вам? Как он поможет выгодно отличаться от конкурентов?

Поливариантность отличий

После разговора о ролевых отличиях невольно должен возникнуть вот такой вопрос: а вообще сколько разных оперативных имиджей (читай: отличий) можно в себе совместить?

Как быть многозначным и поливариантным? Зачем это нужно?

Со вторым вопросом легче: нам есть смысл уметь отличаться, поскольку это увеличивает нашу приспособляемость к разным условиям. Очень хорошо работает и талант быстро менять исполняемую роль. То есть быть не только разным, но и непредсказуемо разным.

Ну а на первый вопрос «Как быть многозначным и поливариантным?» ответов больше и рецептура сложнее.

Полезен театр. Полезно научиться видеть самого себя со стороны. И еще стоит просто осознать пользу от всего этого.

Первым шагом на данном пути обычно служит тренинговый урок, в ходе которого молодой коммерсант вдруг обнаруживает, насколько он легко предсказуем и насколько легко вычисляемы его последующие слова. А нам нужны уникальность и даже брендовая неповторимость!

С интересом читал «Основы. Талант» Тома Питерса^[18]:

Беловоротничковое конторское рабство в ячейках 1980-х почти не отличалось от «цехового рабства голубых воротничков». Меньше подъема тяжестей, безусловно, но коэффициент конформности тот же: «Девять утра. Пожалуйста, оставьте свою уникальность за дверью»...

Мы должны стать независимыми подрядчиками. По крайней мере, по духу, если не сразу в реальности. Мы должны предъявить истинную исключительность. Превратиться в настоящих деловых людей, а не в совокупность беловоротничковых нулей. Новые люди (я/вы) — склонные к инновациям, принятию риска,

самодостаточные предприниматели — не безотказная организация мужчин (женщин)...

Стань брендом. Или прогоришь.

Еще Том Питерс пишет об «эмиграции в страну свободных агентов». Мне эти слова тоже очень понравились. Словосочетание напомнило еще одну интересную книгу — «Нацию свободных агентов» Дэниела Пинка:

Страну свободных агентов нельзя найти на географических картах. Тем не менее она существует. Например, в США каждый четвертый трудоспособный гражданин работает на самого себя: фрилансеры, сотрудники с неполной или частичной занятостью, микропредприниматели — они радикально меняют взаимоотношения наемного труда и капитала. В книге подробно рассказывается о том, как обойти многочисленные препятствия и приспособиться к новому образу жизни, когда не надо ждать зарплату и каждый день ходить на службу в офис. Страна свободных агентов предоставляет новые возможности не только своим жителям, но и тем, кто успеет сделать бизнес на их нуждах. В частности, создать широкую сеть микроофисов или юридическую службу помощи. А для крупных компаний это еще один вызов их будущему. Потому что в эту страну неминуемо эмигрируют самые умные и талантливые. Руководители крупных компаний должны обязательно прочитать эту библию свободного труда, чтобы по-новому наладить отношения кооперации и сотрудничества с теми, кто, прочитав эту книгу, завтра напишет заявление об уходе по собственному желанию...

Акцент

Раймонд Паулс подшучивал, что Вайкуле, мол, поет на русском, латышском и английском языках, «но на всех — с акцентом». В [статье](#) о ее стиле я нашел об этом следующее: «Кто-то считает, что это элемент имиджа, но на самом деле он настоящий. Первую книжку на русском языке латышка Вайкуле прочла в 19 лет, а в детстве она его вообще не знала».

Русские слушатели уверяют, что моя постоянная работа с «подстрочным переводом» с украинского на русский аудитории незаметна, но, перемещаясь из одного города в другой, я часто замечаю особенности местных говоров.

В действительности акцент — очень мощный инструмент «актера жизни»! Особое произнесение всего одного слова способно существенно изменить имидж. С чем удобнее поиграть вам? Жесткость шипящих или грассирование?

Свой жанр

Пару месяцев работал под CD-записи бардовских аккордов. И как-то слишком часто ловил странное созвучие моих нынешних совершенно торговых текстов и рождаемых этими песнями ностальгических образов...

В семидесятые годы в «Комсомольской правде» по-особому выделялся бывший киевлянин Юрий Рост. Внимание привлекали его фото, сопровождаемые мудрыми и теплыми эссе.

Когда-то я составил список из семидесяти фильмов, из которых хотел бы надергать фрагменты для иллюстрации разных идей моих тренингов продаж. Увы, я так этого и не сделал...

Наверное, я никогда не создам и серии из 365 ЖЖ-текстов для своего блога «Тренинги продаж», которые можно было бы читать под звучание бардовских песен...

А вы никогда не составляли списка того, что уже не сделаете?

Интонационно иные

У Деревецкого есть типичная придирка, которую он использует после игр на тренингах для телефонных продавцов. Обращаясь к группе, я спрашиваю:

— Кто-нибудь музыкой занимался?

Пара рук поднимается... И их владельцам я адресую следующий вопрос:

— Друзья, а нельзя ли сказать, что игрок работал в предельно узком акустическом диапазоне? Ну, не на одной ноте, но все-таки очень узко?

Знатоки обычно соглашаются. Но главная проблема, что точно так же можно было бы придрататься и к участникам не телефонных, а имитирующих живые встречи игр.

Большинство современных комммерсантов абсолютно игнорируют возможности голоса. А ведь им можно что-то выделить, что-то прикрыть, использовать его и как маркер, и как растворяющий фон.

Мои рекомендации по расширению рабочего акустического диапазона переговорщиков ни в коем случае нельзя трактовать как совет оригинальничать, кривляться или устраивать какие-то распевки. Зачем нам клоунада? Хотя почему она тоже не может быть уместной?.. Но голос каждого из нас настолько же неповторим, как и лицо.

Я рассказываю ребятам о том, что некоторые генералы Третьего рейха посещали логопеда. У Юлиана Семенова в «Семнадцать мгновений весны» есть вот такие фразы: «Шеф службы имперской безопасности СД Эрнст Кальтенбруннер говорил с сильным венским акцентом. Он знал, что это сердило фюрера и Гимmlера, и поэтому занимался с фонетологом».

К чему это я? А к тому, что серьезные люди о собственном голосе думают — ради отличий или ради камуфляжа...

FM-радио продаж

Представьте клиента в роли радиослушателя. Перед ним радиоприемник. Там предложений — полно. И даже больше. Он ищет «свою» FM-волну...

Знаете, как такое происходит?

Перекресток. Пробка. Жмешь Scan. Первая. Нет. Scan. Вторая — о, нет! — Scan. Третья. Не могу въехать... А! Ясно... Scan. Четвертая. Только не это! Scan. Пятая. «FM-Кабмин»?! Scan, scan, scan! А здесь? Вот так всегда — совершенно случайно... Нет, теперь не Scan. Это пусть останется, пусть пока будет.

Это он выбрал поставщика — поставщика музыки. За пятнадцать минут доехал. Теперь надо ждать. Но ждать под это? Scan. Нет. Scan. Нет-нет! Scan. Послушаю...

Так, поставщика поменяли. Эта волна останется до завтра. А завтра похмелье. Scan? Конечно... О, это с утра понедельника пойдет.

Дневной кофе. Scan!

Вечером с женой к кумовьям. Scan — жена это умеет. Поздно-поздно на стоянку. Покурить... Scan.

Но в вашей компании несколько FM-исполнителей!

Николай Петрович — это «Ретро FM». Вован — «Шансон». Марийка — Nostalgie. Роман — «Эра». Анна Прохоровна — «Шарманка». О'кей, уговорили! Пусть вы будете «Радио-Рокс».

Как сделать, чтобы клиенты (то есть такие же Ретро, Шансоны, Ностальжи, Эры, Шарманки и Роксы) легче находили любимую волну? А-а-а... Я знал, что вы это сразу поймете!

С красным крестом и без стеснения

У меня был хороший знакомый по имени Георгий Петрович, по базовой профессии врач-педиатр, а в реальности продавец рекламы одной из киевских газет. Его ключевое отличие от конкурентов просто бросалось в глаза — Георгий Петрович ходил к клиентам с сумкой военного санитаря. Жесткий и сильно полинявший брезент, рельефные карманы, красный крест на верхнем клапане.

Эта сумка как бы была продолжением имиджа нашего героя. Ведь ролью спасателя работу рекламного агента разбавить не слишком сложно? Соответствующим был и лексикон: Георгий Петрович приносил «антибиотики забвения», рекомендовал «поставить конкурентам клизму», выписывал счета-рецепты и всячески поддерживал эту ролевою игру.

Но я завел разговор совсем по иной причине. Однажды на перекуре этот доктор мне сказал:

— Самому это поначалу казалось идиотизмом. Но что поделать, если жизнь из врача превратила в клоуна! Сейчас я уже не думаю о новых нюансах этой игры, хотя глупостью она казаться не перестала. Просто уже нашел, наверное, все возможные трюки в использовании такого пакета аксессуаров. Тебя весело встречают, с тобой забавно общаться, от тебя ждут неожиданностей, широки возможности эксплуатации всех известных докторов и всех новостей медицины. Стесняться этой роли я давно перестал, да и выгодность хорошо утешает, но где-то в потрошках что-то щемит...

Да, что-то щемить в потрошках может и у нас с вами. Важно уметь трезво оценивать баланс этого щемления и рентабельности...

Кто помогает нам быть разными?

Мы можем быть разными. Это точно! Окончательным и самым убедительным аргументом для меня стали фотографии фотохудожницы из Санкт-Петербурга Маргариты Чайки.

Кстати, оцените имя и фамилию: Маргарита Чайка! Да, я тоже переспросил: «Это псевдоним?» Оказывается, все настоящее. Кому-то повезло, а кому-то не очень...

Похожие снимки я уже видел. Правда, тут хочется рассказать не о них, а о фотопарах.

Представьте, приходит к портретисту заказчик. Они делают стартовый, нулевой, изначальный снимок. Или даже целую пристрелочную фотосессию. А потом фотохудожник работает, привлекает дизайнеров, стилистов, парикмахеров. Снимает, снимает... И снова снимает. И в результате мы глядим на такую пару: фото до и фото после. Та мораль, которую можно из этого извлечь, довольно проста: «Так вот каким, оказывается, он (она) бывает!»

Я смотрел фото, которые выкладывала на стол Маргарита. Смысл дошел не сразу. У меня плохая память на лица. Перенести лицо с одного снимка на другой, чтобы просто узнать, мне трудно. А на этих фото один и тот же человек настолько преобразался, что в такую трансформацию невозможно было поверить.

Здесь она учительница математики или даже строгий завуч, а тут — игривая кокетка. А это лицо уставшее под грузом прожитых лет, а вот оно — полет настроения. Вот обычная прохожая с Заводской улицы, а здесь она же — дива синематографа.

Просмотр снимков стал похож на игру. Из меня случайно выскользнуло определение — «полярные портреты».

— Почему «полярные»? — удивилась Маргарита.

— Ну, вот это лицо и эта его ипостась — ведь два совершенно разных полюса!

Я всматривался в стартовые портреты. Понимал смысл трансформации. Но никак не мог взять в толк, как фотограф умудрился *увидеть* в этом «стартовом» лице такой финишный образ. После того как ты определил образ-цель, технология становится понятной. Но как это можно было разглядеть?

Геолог так видит структуры земных недр. Архитектор — фантастические линии небоскреба. Но весь этот просмотр больше напоминал работу археолога. Почему? Ну а как сквозь современную урбанистику рассмотреть в этом городе его древний облик? Как осмыслить маршруты людей, предназначение зданий и помещений, как из занесенного песком ландшафта извлечь блеск древней имперской столицы? Этой портретной археологией я был просто шокирован. Но нам с вами сегодня интереснее иное.

Нам, торговцам, которые учатся отличать, сегодня гораздо интереснее то, как найти в человеческом лице все скрытое годами и

переживаниями... Не представляю, как отыскать в модели ту красоту, которая в ней есть, но ее еще лишь предстоит открыть. Это какая-то особая женская магия!..

Что еще очень важно: такие открытия не могут не влиять на жизнь модели. Правда?

А ведь аналогичную работу может проделать каждый из нас, выбрав в качестве исходного материала себя. Эта автоархеология будет еще круче!

Самое трудное в извлечении блеска древней столицы из самого себя — замыленность собственного взгляда. Помните, как в начале книги я предлагал привлечь на помощь любимых? Повторю еще раз. Спросите у любимых: чем вы их когда-то очаровали?

У кого можно учиться перевоплощениям? Первая мысль: у актеров. Да, в театре есть чему поучиться.

Чудесными были умпостроения Михаила Александровича Чехова («О технике актера»):

Большую ошибку делают актеры, предполагая, что они могут появляться на сцене (или на репетиции) с той степенью активности, которая знакома им в их повседневной жизни. Желая быть «натуральными», они переносят на сцену вместе с повседневностью и эту пониженную активность. По словам Коклена, повседневная жизнь, перенесенная на сцену, производит то же впечатление, что и статуя в нормальный рост, поставленная на высокую колонну. Как статуя, поставленная на высокую колонну, теряет для наблюдателя свою натуральную величину, так и актер теряет для зрителя свою натуральную активность, перенося ее на сцену...

А теперь вспомните, как меняется наш голос, когда во время живого разговора мы отвечаем на входящий телефонный звонок. Вспомните наши рассуждения о поиске личного стиля. Вспомните беседу о настройке переговорщика. И вот с иной стороны, но мы снова прикасаемся к коммерческой режиссуре.

Вообще-то в продажах и любых коммуникативных ремеслах рискованно работать из-под «настоящего лица». Поэтому мы ищем маски. С открытым забралом в бизнесе довольно опасно. В особой цене — маски, защищающие нас от манипуляций. Наиболее надежная и непробиваемая, к сожалению, маска цинизма. Циником манипулировать практически невозможно.

Вторая по силе — маска эгоцентризма. Эгоистом управлять и

рулить тяжело.

Ну а третью в рейтинге можно назвать маской «чуть-чуть ку-ку». Об этом давайте подробнее.

Да, о поступках думать стоит. Каждый шаг нужно рассчитывать и вычислять. И пусть тебя знают как человека именно расчетливого. Но хотя бы однажды следует сделать так, чтобы в какой-то ситуации твои тормоза отказали. Пусть в неформальной обстановке, пусть в глупом и смешном эпизоде. Хоть какая-нибудь, но очень живая и сильная импульсивность. Это хорошо, когда о тебе в деловых кругах знают: ты нормальный человек и нормальный партнер, но в какой-то экстремальной ситуации ты можешь плюнуть на все умные расчеты и превратиться в берсеркера, и тогда — ой, берегись!

О подобных вещах серьезные люди думают. И примеры таких очень солидных, респектабельных и расчетливых господ, у которых однажды могут вдруг сорваться тормоза, вы наверняка знаете... Вот это и есть маска «чуть-чуть ку-ку».

Все написанное о масках — из разряда столь же горько проверенных уроков, как и вот эта мудрость, которая не сразу приходит к профессиональному карточному игроку: «долги прощать нельзя». Один раз простишь — и тебя уже никто не будет воспринимать всерьез (об этом писал Анатолий Барбакару)...

Наш разговор о ролистике завершим темой программирующих аватаров.

Поколдуйте однажды над клиентской базой. Берите наугад любую компанию и попробуйте быстро и всего парой фраз сформулировать, описать ее главного контактора:

— «Кандыба-Инвест». Андрей э-э-э... батькович. Враг пива.

— «Канцтовары». Ольга Федосеевна, которая самым внешним обликом спорит с Федосеевым: ее очки и кружева совершенно несопоставимы с приморской тундрой, плюс эта легкая картавость и коллекция кактусов.

— «Оптторг», имени не помню. Этот может легко опоздать и на час, и на полтора, а на стене у него в кабинете висит сложный такой, навороченный барометр.

— «Ящик-Тара», Альберт Карлович и такие же его электронные письма: с картинками, вычурными логотипами и сложной подписью. И

всегда с безупречной грамматикой!

Каждый из подобных этюдов будет маленьким лаконичным портретом. На форумах и в «Живых журналах» их называют аватарами — стоя рядом с именем корреспондента, они помогают быстрее опознать автора, что-то подсказывают о вкусах и характере. А в реальной жизни вместо графических аватаров получаются вот такие сумбурные словесные картинки, какими попытались их нарисовать мы. И точно такими же короткими и меткими словесными аватарами мы представлены в памяти и сознании наших партнеров, клиентов, контакторов.

В виртуальном мире каждый пользователь выбирает свой аватар самостоятельно — как девиз, как герб, как маску, как собственный символ, чем невольно формирует свой синтетический имидж: роль, характер, голос, повадки, грим. Но почему же в живом общении мы действуем по воле случая? Ведь именно сквозь присвоенный нам аватар нас помнят, оценивают и с нами взаимодействуют. Этот значок мал, но очень весом!

Почему же не подумать о самостоятельном выборе и формировании аватаров в живых коммуникациях? Какие маску и имидж вы поможете клиентам вспоминать, думая о вас?

Иногда для формирования стойкого восприятия достаточно всего одной фразы, которую в общении мы будем выдавать за излюбленную. Например, мы часто, как присказку, станем повторять такую словесную формулу: «Главное — это качество!» И вот нашим прозвищем уже стало — Агент Главное Качество.

Иногда в реалиях помогает создать устойчивый аватар продуманная стилистика внешнего вида. Например, выбираем хаки и навязываем вот такой способ нашего восприятия: «Я просто парень из тайги: один винчестер — две ноги...»

С чем должен быть созвучен создаваемый аватарный образ? Конечно, с нашим личным стилем. Возможно, с особенностями нашего бизнеса. Может быть, с той ролью, которая для нас наиболее комфортна.

И последнее. Как бы там ни было, в каждом кругу общения мы все равно получим некий иной аватар. Но если среди этих кругов есть и такие, где роль аватара особенно важна, то не лучше ли не полагаться

на случай, а самому позаботиться о своем более эффективном аватаре, прозвище, «псевдо», роли, облике, амплуа?

В каждом из нас живет множество людей. В каждом из нас — целое человечество.

Мне очень понравилась притча, которую расскажу и вам.

Когда-то давно старый индеец открыл своему внуку одну жизненную истину.

— В каждом человеке идет борьба, очень похожая на борьбу двух волков. Один волк представляет зло — зависть, ревность, сожаление, эгоизм, амбиции, ложь... Другой добро — мир, любовь, надежду, истину, верность...

Маленький индеец, тронутый до глубины души словами деда, на несколько мгновений задумался, а потом спросил:

— А какой волк в конце побеждает?

Старый индеец едва заметно улыбнулся и ответил:

— Всегда побеждает тот волк, которого ты кормишь.

Навсегда запомню давний горячий спор во время тренинга. Один из слушателей не на шутку обиделся, когда речь коснулась возможности игры на собственных недостатках — реальных или фальсифицированных:

— Это ваши издевательства? Разве я клоун? Зачем на переговорах такое шапито? Кто будет иметь со мной дело, если я забывчивый, глухой, слепой, заика, если у меня сердечные приступы и нервные срывы, если имею задержку мышечных и мозговых реакций?!!

Тогда группа начала вспоминать:

- Брежнева с проблемами произношения;
- Черномырдина с «газпромским» языком;
- Сталина с проблемами внутреннего перевода;
- парализованного Рузвельта;
- выпивку Ельцина
- и Буша, который подавился пирожком, вдобавок — с синяком под глазом.

Да, будет круто, если все недостатки собрать в одном переговорщике. Но ведь этого никто не предлагает. Это вовсе не надо...

Речь идет лишь о том, как некоторые недостатки можно обернуть

себе во благо и воспользоваться светлым талантом артистизма.

Подумайте, заикание переговорщику на руку? Я знаю, что вы уже вспомнили древнюю народную мудрость: «Плохому переговорщику даже заикание мешает...»

Поучимся у Бальзака (повесть «Евгения Гранде»):

Притворное заикание, к которому уже давно прибегал старик Гранде, сходило за прирожденное, равно как и глухота, на которую он жаловался в дождливую погоду; но при сложившихся условиях оно было так утомительно для обоих Крюшо, что, слушая винодела, они бессознательно морщились, выражая мучительные усилия понять его, и пытались договаривать за него, когда он ни с того ни с сего застревал на каком-нибудь слове.

Здесь, пожалуй, становится необходимым сообщить историю заикания и глухоты Гранде.

Никто во всем Анжу не слышал лучше и не умел произносить отчетливее по-французски на анжуйском наречии, чем наш хитрый винодел. Некогда, при всей своей проницательности, он был одурачен одним израилитом, который во время переговоров прикладывал руку трубочкой к уху под тем предлогом, что плохо слышит, и так ловко запинался, бормотал, подыскивая слова, что Гранде, жертва человеколюбия, счел своим долгом подсказывать этому лукавому еврею слова и мысли, какие тот, казалось, искал, старался заканчивать сам умозаключения еврея, говорить, как надлежало бы говорить проклятому еврею, быть в конце концов этим евреем, а не Гранде. Бочар потерпел поражение в этом своеобразном поединке, заключив единственную сделку, о которой он мог сожалеть в продолжение всей своей коммерческой жизни. Но если он здесь потерпел убыток в отношении денежном, то в моральном получил полезный урок и позднее пожал его плоды. В конце концов он стал благословлять еврея, когда-то научившего его искусству выводить из терпения своего коммерческого противника, направлять все его внимание на выражение чужой мысли, постоянно упуская из виду свою собственную.

Эффективной во время переговоров может быть игра, основанная на одном ярком недостатке, привлекающем избыточное внимание. Еще интереснее окажется способность чрезвычайно осторожно использовать букет легких недостатков: немного забыл, потерял какую-то мелочь, выразительно потер пальцами виски, переспросил, так и не вспомнил какое-то слово, один раз взорвался матом, проглотил таблетку, упустил на пол лист... Как часто во время переговоров кажется, что оппонент давным-давно освоил этот комплексный трюк...

Прочие странные возможности

Комплекс преимуществ и «золотая середина»

Приятно иметь все преимущества из одних рук? Так вот на этом торговцы играют очень откровенно. Они говорят:

— Эти хвастаются тем, те гордятся этим, тот кичится из-за вот такого своего достоинства, а у нас есть ВСЕ эти качества.

— Из одних рук всегда выгоднее.

— Благодаря тому, что мы будем поставлять вам все запчасти, с нами вы выйдете на такой объем заказа, что получите максимальные скидки.

Этот прием может показаться технологически довольно узким и сводящимся всего к одной группе аргументов. Но за ним стоит неисчислимая мощь клиентского терпения и непобедимые преимущества чего-то «среднего» — не по конкретному параметру, не по суммарному творчеству, а по близости к той самой «золотой середине». Поясню.

Я мою машину не на самой лучшей мойке. Просто неподалеку... Но главное в ином. Главное в том, что когда они помыли машину и рапортуют: «Хозяин, помыли!» — я отлично знаю, куда мойщика нужно нагнуть, чтобы он помыл еще и там. А вот что мне сделают на новой высокотехнологичной наномойке — я не знаю. Может, и краску с кузова снимут...

От «срединного золота» тоже можно отличаться. И двадцать лет назад рекламный агент «Киевских ведомостей» Деревицкий спокойно пояснял клиентам:

— Я — такой же, как полсотни других наших агентов. Правда, я никогда не опаздываю.

Мог я сыграть и так:

— Я как и все другие поставщики. Но у меня никогда не бывает бухгалтерских ошибок.

Один из моих очень хороших клиентов пояснял успех его компьютерного бизнеса так:

— Есть компании с более дешевыми комплектующими и со связями с таможенным конфискатом. Есть — с более сильными

программистами. Есть те, кто предоставляет более сильный и даже круглосуточный сервис. Есть те, у кого и какие-то иные преимущества. А мы по всем параметрам совсем не звездные, но сумма, что получается в среднем, клиенту нравится.

Доказательность

Мы вообще-то не ученые, чтобы доказывать теоремы, и не политики, чтобы доказывать вообще неизвестно что, но если какие-то красивые доказательства в наших руках есть, то почему этим не воспользоваться?

— Все говорят, что их сервисы удароустойчивые, а мы это можем доказать. Вот сейчас мы с вами сидим на восьмом этаже, окно открыто и...

— Для воздушных шариков только мы можем предложить креш-драйв!

— Только у нас есть сертификат о качестве наших сертификатов!

Да, склонность к доказательствам, кураж и умение доказать — совсем не коммерческий инструмент. Но иногда доказательства можно так успешно камуфлировать и растворять в презентации, что их особый раунд оказывается уже и не нужным.

Вообще о склонности некоторых коммерсантов что-то доказывать можно сказать то же самое, что сказал о половых отношениях лорд Честерфилд: «Удовольствие это быстротечное, поза нелепая, а расход окаянный»...

Отличия в простоте и сложности

Это особый вектор игры с отличиями: мы можем осознанно и рассчитанно или упрощать нашу игру и нашу роль, играя простака и т. д., или строить козью морду и создавать иллюзию занятости очень мудрым и сверхсложным делом.

Можно так:

— Это просто автомобиль. Это не аудиосалон и не навигационная рубка ракетного крейсера. Мы продаем то, что идеально выполняет свою главную роль: едет и перемещает нас в пространстве.

А можно иначе:

— Современный автомобиль — это нечто большее, чем транспортер. По крайней мере, мы проводим в нем значительную часть жизни. Кроме того, безопасность на современной дороге нельзя купить за цену девятнадцатого века.

О тренингах продаж можно говорить так:

— Мы сегодня так много знаем о коммуникациях, что в обучении даже базарным продажам уже просто нельзя не сказать об NLP и ДНЕ, о транзактной структуре уровней коммуникации...

А можно вот так:

— Люди общаются тысячи лет. Им не всегда удается одерживать победы, но не надо усложнять обычное чудо человеческого разговора.

Разумеется, среди матерящихся конкурентов-простаков проще отличиться изысканной речью и научнообразными аргументами, а особое внимание в академической среде привлекает именно матерок. Что комфортнее для вас?

Я вполне осознанно не пытаюсь играть на революционной идеологии коммуникативных космосов. Так и говорю: «Я всего лишь тренер продаж, и моя работа — тренинги продаж для рядового торгового персонала. У вас есть менеджеры и продавцы, чью торговую квалификацию следует немного повысить? То есть сделать так, чтобы они не убивали хотя бы те продажи, которые сами просятся в руки?»

Идеология поведения.

А не сделать ли ставку на контрпродажи?

Вскользь к этой теме мы уже прикоснулись, и она идеально соответствует «Иным продажам».

Вообще, странно, что термин «контрпродажа» не появился сотню лет назад... Но вам хотелось бы иметь дело лишь с теми клиентами, которым по-настоящему нужен ваш продукт? А приходится ли вам и сегодня предпринимать какие-то усилия, чтобы убедиться в собственной нужности, полезности и адекватности вашего продукта некой особой клиентской ситуации? Приходится ли вам с неподдельным интересом разбираться с тем, как и для чего планируют использовать ваш товар или услугу? Приходится ли перед аргументацией произносить: «Только давайте вначале убедимся, что

это вам действительно надо?»

Тогда вы работаете именно в контрпродажах и в технике контрпрезентации.

В любом случае желание предварительно убедиться в том, что игра вообще стоит свеч, достойно одобрения и поощрения. Но вполне возможно, что раздумья о том, как до предъявления своего коммерческого предложения добиться презентации клиентских потребностей (то есть контрпрезентации) и только после этого (и на основе этого!) взяться за собственную презентацию, помогут вам создать новый, гораздо более сильный стиль личных продаж!

Вы спрашиваете, чем мы отличаемся от других поставщиков этого продукта?

— А тем, что мы — совсем не такие. Они пели вам песни о превосходных качествах своего продукта и о том, как остро он вам нужен? Мы в свой продукт верим, потому что сами его производим, но вот доказывать, что он вам нужен, мы не станем ни за что. Это было бы просто наглостью. У каждого свои резоны выбора, свой опыт, свои критерии. Иногда покупают просто для того, чтобы перед увольнением нагадить начальнику. Свой продукт мы знаем, а если захотите, то расскажем о нем и вам. Но это — слишком долго. Тем более откуда нам знать, что для вас важно? О нашем продукте мы можем петь и вещать сутками, и даже о дяде Васе, который ночами сторожит цех, нам тоже есть что рассказать. Но ведь у вас все равно свой ум и мозги, и решение вы будете принимать не так, как это делали бы мы. Так вот для того, чтобы мы зря не грузили вас ненужными баснями, вы лучше сами скажите, что нужно для того, чтобы вы тут же закричали: «Хотим! Хотим! Хотим!»

Отличия достигнутые и изначальные

Наши отличия от конкурентов могут быть осознанно созданы и культивированы: тщательно изучили конкурентную сферу и умышленно, умно отличились. Но могут быть и неосознанными. Бог дал...

Интересный нюанс: для того чтобы эффективно и рентабельно

отличаться, вовсе не обязательно быть перед этим «как все».

Наверное, в большинстве ремесел есть путь долгого и старательного ученичества. На этом пути мы зреем, формируемся, матереем, а вот тогда, когда уже можем продавать так, как продают все, начинаем фокусничать и выдумывать для себя сильные и экстравагантные качества.

Но вот неосознанные коммерческие отличия... Для того чтобы удачно на них играть, предварительный путь долгого ученичества не нужен. То есть для того, чтобы нечто успешно продавать на оригинальных путях, с эксплуатацией необычного имиджа или свежих торговых приемов, вовсе не обязательно вначале кропотливо достигать всех общих умений.

Увы, есть лишь одна угроза на таком звездном пути — тут успех слишком часто эфемерен и зыбок. И после того как волна звездности пройдена, возникает необходимость куда-то возвращаться. Срочно найти иную, вторую яркую и оригинальную тропу, наверное, гораздо сложнее, чем обеспечить везение впервые.

А потому, как бы нам ни повезло с нынешними отличиями ото всех конкурентов, искать завтрашние победные сценарии стоит уже сегодня — пока еще все хорошо и успешно...

Написанное выше немного напоминает автору «Прием № 292. Настаивайте на удобстве момента», который он описал в книге «Школа продаж»:

Если у них «все есть», то это — наилучшее время для того, чтобы спокойно изучить рынок, познакомиться с переменами конъюнктуры.

В кризисе — нет времени, нет денег, не до спокойного анализа, не до разработки концепций и не до планирования. Напомните клиенту об этом:

— Родной, раз сегодня у тебя все хорошо и ты всем обеспечен, так воспользуйся этим — изучи иных потенциальных поставщиков. Вдруг что-то сломается? Когда горит — спокойно выбрать и по уму купить просто некогда. Давай я тебе пока оставлю наши материалы, а через недельку загляну еще раз... Самый удобный момент!

Ведь у каждого из нас есть опыт скоропалительных покупок... Так вот еще важно, чтобы скоропалительной не оказалась наша успешная и веселая игра на отысканных хороших отличиях.

Отличия ритуалов

Проще всего подумать о ритуале знакомства при клиентском визите в наш офис. Ведь неспроста Apple традиционно выставляет на ресепшене вазу с яблоками...

А чем традиционно можете угостить визитера вы? На западе Украины дома отдыха давно сообразили, что должно стоять на подносе, с которым выходят встречать приехавших гостей...

Что традиционно вы можете презентовать гостю? Почему не начать с дисконтной карты?

Что обычно должно звучать в офисе при появлении клиента? В Екатеринбурге Центр бизнес-образования открывает тренинги торжественным маршем...

Может, визит стоит начинать с экскурсии? А чем экскурсия должна заканчиваться?

Почему не позволить клиенту для старта расписаться на стене почетных гостей?

А над какими еще ритуалами можно подумать?

P.S. Напомню: мы пытаемся выделиться не ради выпендрежа. Главная задача — чтобы нас ну хоть как-то отличали от абсолютно одинаковых конкурентов!

«Как упражнять отличия?»

На тренинге зацепили тему отличий. Очень не хватало лишь абсолютно полного погружения в наше виртуальное сообщество иных продаж... Говорили об отличиях таких и этаких. В конце концов участник тренинга спросил:

— А как упражнять отличия?

Именно так и спросил. К новоязу можно относиться очень искоса, а в этом случае вопрос даже порадовал. Но вопрошающий уточнил:

— Только вы посоветуйте что-то простое, чтобы можно было без отрыва от обычной жизни и работы...

Я не знаю, что посоветовали бы вы, но мне пришлось отвечать так:

— Обратите особое внимание на ответы на те вопросы, которые заданы в вашем присутствии. Попробуйте успеть вычислить ответ, который сейчас прозвучит. Ведь в большинстве случаев мы это угадываем очень легко. Так легко, будто смотрим на плоскость боя

сверху и видим все тылы, все маневры, все рокировки, рокады, резервы в засаде, состояние дорог и т. д.

— А потом? — не унимался любопытный.

— Ух, какой вы шустрый! Да вот только в эту игру стоит пару месяцев с самим собой поиграть.

Произнося эту фразу, я успел записать на листе бумаги три слова: «Нет! Что потом?!» И тогда прозвучало:

— Нет, но должно же что-то быть потом?!

Тогда я показал лист со своей быстрой заметкой, мы посмеялись («Видите, как вас легко вычислить?»), и только затем последовал ответ:

— А потом постарайтесь успеть придумать совсем НЕ такой ответ, какой должен был сейчас прозвучать. Вот пока вы не успеваете. Я помог в этом убедиться?

Отличия в оценках

Поработаем с примером.

Я, фотограф-любитель Деревницкий, как автор не могу знать, понравится ли вам какое-то мое фото.

Но ведь то же самое — с оценкой наших аргументов клиентами!

Так почему бы нам не отличаться от конкурентов демонстрацией уважения права клиента на свое особое мнение?

Вывод простейший: аргументация должна быть лишена категоризма. На этом отличии коммерсанты играют *очень* редко!

Урок Федора Ивановича

Нашел в старом-престаром дневнике запись восьмилетней давности. Но она настолько уместна к теме наших «Иных продаж»!..

«Сегодня, 16 февраля 2003 года, я второй день сижу в качестве слушателя на киевском тренинге Владимира Павловича Багрунова “Голос как инструмент самосовершенствования”. Второй вечер читаю его книгу “Азбука владения голосом”».

Самая главная находка — о ней позднее. Она сделана, но говорить о ней в трех словах нельзя. Находка эта никак не связана с голосом, с психоакустикой, она... Но обещал ведь повременить!..

Пока — о приятностях. Одной из них стал великолепный тренинговый урок, полученный через длинную цепочку носителей. В книге В. Багрунова, в воспоминаниях цитируемого им С. Ф. Стрелкова, меня потрясла мысль Федора Ивановича Шаляпина. Но к ней понадобится предисловие.

Я провожу тренинги переговоров и продаж уже давно. Последние шесть-семь лет обычно играю на них роль клиента, как правило, тяжелого. Просьбы слушателей сыграть роль продавца всегда отмечаю. Лишь единичные группы уболтали меня на это. Все спрашивают: «Не хотите?» А те, кто подозревает, что перед ними еще один из вереницы психологов, не нюхавших живых продаж, подначивают: «Боитесь?»

«Не хочу» — это не те слова. Хочу. И как-то слишком часто попадаются товарные темы, при знакомстве с которыми где-то внутри сразу шевельнется: «Какой классный агентский продукт!..»

«Боюсь»? Давно уже отбоялся. Еще тогда, когда после однозначно романтической геологии только начинал искать романтику продаж. Это был год одна тысяча девятьсот девяностый...

Не «не хочу» и не «боюсь». Просто — не буду. И не дам в тренинге играть роль продавца вашему директору, хозяину, руководителю торговой группы или агентской сети. Вот мое обычное объяснение:

— Парни, я слишком часто видел, как после игры руководителя рядовые агенты и продавцы уже в следующей игре начинают пользоваться именно теми фразами, которые в предыдущей игре произносил их босс или тренер. Но это ведь ИНАЯ игра!

Иногда добавляю:

— Я против подражательства. Моя задача — научить вас видеть ваши ошибки и анализировать их. Научить придумывать более умные переговорные ходы. И искать... Ищите, братцы, сами!

И вот у Багрунова я читаю запись шаляпинских слов:

Вот вы похвалились, что часто слушаете мои пластинки. Это хорошо, но надо быть осторожным, чтобы не впасть в почти всегдашнюю ошибку начинающего — имитацию. Вот я, например, только после многих лет работы над голосом и всеми другими нужными артисту средствами добился, скажем, именно такого звучания фразы «Прощай, мой сын, умираю...» — ну и вы начнете стараться так же спеть, дескать, не зря же хвалят. А это будет уже не учеба, а простое подражание, без всякой вашей осмысленности, вашего понимания. Лучше слушайте сначала плохеньких басов. Вы слышите, пластинка играет, трубит какой-то бас во все горло: «Прощай, мой сын,

умираю», — вы и думаете: «Вот дрянь-то какая, зачем дальше слушать?» А надо не только прослушать все до конца, а понять: почему вы подумали, что такое пение дрянь, какие его ошибки вы не допустили бы в своем исполнении? Нашли все недочеты в данной пластинке, ставьте другую, лучшего певца. Поищите там, не найдете ли чего неудачного. И вот так одну пластинку за другой. Пройдет время, и вы сами увидите, какую громадную пользу принесет вам такая учеба. Ну а потом опять послушайте Шаляпина и сделайте это тоже очень внимательно, дескать, не найду ли я и у него такого, что окажется не совсем удачным...

Не ищите эталоны! Ищите, как это сделать лучше!

Не ищите рецепты успешного бизнеса! Иначе есть шанс стать лишь вторым. Чтобы быть первым — ищите, как радикально улучшить хорошее!

Ходите на чужие переговоры.

Следите за тем, как продают вам.

Не учитесь у фешенебельных — учитесь у торговков одесского Привоза.

Но вот наш главный урок:

Все эталоны существуют не для имитации и подражания.

Все успехи открываются нам только для того, чтобы их превзойти!

Ритмика иного

Быть *иным* — это не значит всегда быть именно таким.

Иной — это не «отличающийся вот так», это — «отличающийся».

Лучше всех это понимают женщины. Они всегда разные, но... Но они следуют моде. Я не предлагаю вам стать законодателем мод, но подражать вам все равно будут. Просто испытайте идеологию изменчивого иного. Хотя на самом деле нам ее в общем-то и испытывать не надо — ведь мы и так непрерывно меняемся...

То ли речь идет о дизайне рабочего сайта, то ли о фирменной аргументации — это неважно. Главной становится та интрига ожидания, которая заставляет клиентов и рынок ждать от вас каких-то сюрпризов.

Как минимум попробуйте отказаться искать «наилучший образ». Все равно завтра он устареет. Ритмика иного вполне позволяет и

возвращения. Почему не устроить себе ретросезон или сезон, который станет фейерверком и калейдоскопом всех ранее использованных имиджей?

Быть непредсказуемо иным — не только залог непобедимости. Это и просто свобода.

Поиск иного пути

Они вынудили меня остаться после тренинга:

— Вам тоже будет интересно!

Этот убедительный аргумент сработал.

Мозговой штурм на тему «Что изменится в наших продажах, если мы не будем делать ставку на победу уже в первом контакте?» продолжался один час.

Свидетельствую: находки были интересны.

К подобной возможности мы с разных сторон и не один раз уже прикасались в блогах и книгах Деревецкого, но, во-первых, группе такой творческий поиск понравился; во-вторых, полезные шансы были отысканы.

Это есть смысл попробовать... Что вы должны изменить в своей работе, если ставку делать на длинные продажи?

Когда идеологически тошно

Тренинговая группа способна довести меня до какого-то критического градуса абсолютным равнодушием к собственному продукту. Причем это бывает нередко. То есть доводят-то редко, но совершенная холодность к своим товарам и услугам — это явление частое.

— Ребята! Друзья! Ну неинтересно мне. И столь же неинтересно клиенту. И я ведь специально накануне тренинга знакомился с вашим продуктом. Он классный. Его нельзя продавать таким студнем. Вы ведь как медузы какие-то — холодные, мокрые, аморфные. Да и дрожите, похоже. И ладно бы с этой вашей совсем никакой аргументацией!.. Но от вас ведь и веет погребом. Давайте еще попробуем!

После очередной порции их декламационного холодца захожу с иной стороны:

— Вы знаете, вообще-то у меня есть конспект. Я мог бы еще в

начале вчерашнего дня взять его в руки и затянуть вот такую волынку (перехожу на те максимально заунывные интонации, которые мне удаются): «Уважаемые господа, в эти два дня мы с вами рассмотрим основные аспекты улучшения личных продаж. Начнем с лестницы продаж. Запишите ее ступени...» Но, если бы я читал вам этот конспект и если бы читал его именно так... Нет, не то что я рисковал бы не дожить до сегодняшнего вечера, но... Но это просто негигиенично! Ребятунки мои дорогие, кто-то может тошно обучать, а кто-то умудряется тошно продавать. Так вот, вы продаете адски тошно! Ведь вся эта унылая и нудная грязь однотонного бубнежа остается на вашей душе. Ведь это не может не пачкать!

Иногда группа с завистью контратакует:

— Да-а-а... Вы-то подзаряжаетесь!..

А вот это мне уже окончательно срывает резьбу:

— От кого?! От вас чем подзарядиться можно? Апатией? Чувственной импотенцией?! Эмоциональным дефицитом?

Вообще-то работа (и тренинги тоже) подзаряжает только вампиров. Но мы ведь с вами — нормальные люди?

Но группа все равно не сдается:

— Вам хорошо... Вы заняты любимой работой...

— Я? Любимой работой?! Неужели вы всерьез считаете, что я не нашел бы на сегодня занятие поинтереснее? Любить работу — это вообще неправильно.

Группа становится хмурой. Потом они смелеют и начинают меня упрекать:

— Вот вы говорите, что не считаете целесообразным любить свою работу. Это ошибка!

Пришлось отвечать:

— Меня воспитывал дед. И читал мне Библию. О том, что работа — это наказание. «И будешь в поте лица добывать хлеб свой...» Вы меня изменить уже не сможете. Я выбираю не ту работу, которая мне нравится, а ту, которая удовлетворяет мои нужды. Я мужик и должен кормить семью.

Кстати, могу предложить вам подумать о вот такой интересной штуке.

Вас тут плечом к плечу сидит двадцать восемь умных молодых

людей. Вы все полагаете, что работу стоит любить. Только один я думаю, что ее надо просто терпеть. Терпеть и настойчиво, честно и упрямо зарабатывать свой хлеб.

Общий счет — двадцать восемь против одного.

Но все вы (все двадцать восемь) отдали деньги одному. Вы уже отдали их тому, кто не любит свою работу, но считает своим крестом и долгом настойчиво, честно и неутомимо трудиться.

И так было всегда.

Те, кто хотел любить работу, всегда отдавали деньги тем, кто ее не любил, но терпеливо работал. Упрямо и неутомимо. А еще работа — часть жизни. Если это формальные восемь часов — то треть. Пусть даже половина, ибо в большинстве профессий, способных прокормить, работать приходится больше. Но вы — свободные люди. И имеете право выбирать, какую часть жизни портить. Можно поставить крест на удовольствиях, которые способен принести рабочий день, но получить возможность жить хорошо за пределами работы.

А можно найти приятную работу с небольшой зарплатой и портить не рабочий день, а остальную часть жизни. То есть пить и есть не то, что хотелось бы. Отдыхать не там, где мечтал. Садиться за старый домашний компьютер, смотреть старый телевизор и вызывающе доказывать, что старые джинсы — твоя любимая одежда.

Это дело вкуса. Просто вкуса. И не более. И вы действительно свободные люди и имеете право выбирать, какая часть жизни должна быть сладкой, а какая — горькой. Так что предпочитаете портить вы?

Об ином, но на самом деле именно о любви к работе хорошо писал Теодор Томас:

Человек должен любить что-то больше, чем то, чему он посвящает жизнь. Иначе он становится фанатиком...

Кстати, ваш работодатель и его партнеры зарабатывают деньги на извлечении прибавочной стоимости. Ведь вы это знаете?

Люди делают нечто. На это «нечто» они тратят труд, сырье, время и деньги. Потом готовое «нечто» они продают за деньги, которые покрывают все накладные расходы: стоимость труда, сырья, времени и

денег. И у них еще остается навар — прибавочная стоимость.

Свою прибавочную стоимость должны извлекать и вы. Если хотите не быть бедными, следует сделать так, чтобы ваши доходы превышали накладные расходы. В чем ваши накладные расходы? Еда, жилье, семья, образование, время, здоровье, отдых, развлечения и т. д. Если на что-то не хватает — значит, вы не извлекаете достаточной прибавочной стоимости и нет смысла заниматься избранным делом.

Можно ли снизить накладные расходы? И можно ли снизить те расходы, которые, лукавя с самим собой, вы пытаетесь от себя скрыть? Я имею в виду расход здоровья и жизни. Эту статью расходов люди, работающие по найму, слишком часто игнорируют!

Вы в минусе не только тогда, когда вынуждены выносить вещи на базар или продавать родительский дом. Вы в минусе и тогда, когда каждый день не увеличиваете капитал, который можно передать своим детям.

Так обеспечит ли новое занятие достаточный уровень вашей прибавочной стоимости?

Бывает работа типа «один из многих». Часто есть смысл искать работу иного толка — «один над многими». Или, по крайней мере, «сам по себе».

Но в том случае, когда вы имеете шанс в толпе многих оказаться лучшим, бывает правильным ввязаться в соревнование. Хотя опять-таки — лишь для того, чтобы стать «одним над многими»... Так не пропустите ли вы этот шанс? Сможете эффективно им воспользоваться? Будете выгодно отличаться?

Но когда собеседнику тошно — отличаться уже не надо. Поздно... Остается сделать так, чтобы утром каждого рабочего дня не было тошно и вам.

Вы всегда должны находиться в форме. Вы всегда должны хорошо отдыхать. Если иногда нужно отдать работе ночь, то стоит прилечь на пару часов хотя бы под утро. А чтобы подолгу не ворочаться, ожидая прихода сна, ищите приемы принудительного засыпания. Хороший совет есть у Виктора Суворова:

Нужно лечь на спину, вытянуться и расслабить все тело. А потом закрыть глаза и под закрытыми веками закаты зрачки наверх. Это нормальное состояние глаз во время

сна. И приняв это положение, человек засыпает быстро, легко и глубоко^[19].

Важно и то, как вы проснетесь. Вот как, по описанию В. Суворова, происходит побудка диверсантов перед выброской:

Это не будет: «Рота, подъем! Построение через 30 секунд!» Нет, несколько солдат и сержантов, которые несут охрану рот, будут подходить тихо к каждому и осторожно будить: «Вставай, Коля, время», «Вставайте, товарищ старший лейтенант, время». Время. Время. Время. Вставайте, ребята. Наше время...

Это очень важно — когда вас будит не будильник, а чей-то доброжелательный голос. Солдата и сержанта иногда может заменить ласковая жена. И если, тщетно пытаясь разбудить вас, она обычно теряет терпение, то научите ее хотя бы перед вашими трудными днями быть исключительно ласковой. Объясните, что это выгодно и рентабельно.

Главное — подготовить себя психологически. Расслабься, насколько возможно, попарься в баньке. Отмети все отрицательные эмоции. Все переживания. Все сомнения. На дело ты должен идти в полной уверенности в победе. Если такой уверенности нет, то лучше откажись сейчас. Главное — настроить себя на тон агрессивного победителя. Когда расслабишься достаточно, послушай что-нибудь Высоцкого — «Охоту на волков», например. Эта музыка должна в тебе звучать во время всей операции. Особенно когда будешь возвращаться. Ты будешь победителем только до тех пор, пока сам себя чувствуешь победителем.

Да, «Охота на волков» действительно хороший камертон.

И вот выходишь ты с утра на работу вроде бы рекламным агентом, а в душе еще гремят аккорды... Это уже очень личное, но неужели я пришел на землю, чтобы топтать улицы в качестве рекламного агента, пусть даже и преуспевающего?..

А если в этот день я все-таки попадаю к клиентам, то получение новых заказов наверняка связано с утренним настроением, утренней агрессией, с установкой на личную независимость.

Если вас все-таки не покидает паршивое настроение — читайте фантастику. Мне, например, помогают все «Звездные войны»:

*Если в стеклах каюты
Звездная тьма,
И метеоры взлетают
До дюз.*

*И скрипит поминутно
То нос, то корма,
У пайка отвратительный
Вкус...*

Или: «Томми Стор был рядовым Девятьсот девятнадцатого лазерно-стрелкового полка Ее Величества, королевы Альдебарана и Бетельгейзе, ласково называемой своими солдатами Старой Виндзорской Вдовой...» И так далее. Очень помогает! Без этого вы не произведете хорошего впечатления ни при первой, ни при последующих встречах.

О роли первого впечатления Деринг^[20] писал вот так:

Первое впечатление. Для каждой из ваших прекрасных отпускных фотокарточек фотоаппарату потребовались какие-то доли секунды, чтобы сделать снимок. С момента команды «Старт!» до подъема космическому кораблю требуется около 10 секунд. Для того чтобы сформировать первое впечатление от собеседника, нашему мозгу требуется примерно такое же время. Спустя 10 секунд оно уже готово! Спустя 10 секунд принято решение, «пришлись ли вы ко двору» или нет. Тому продавцу, который «не пришелся ко двору» или «не совсем пришелся ко двору», будет нелегко. Вполне возможно, что клиент подпишет договор, несмотря на свою антипатию, потому что ему не остается ничего другого. Возможно, ему немедленно требуется то, что предлагается. Или он не может это больше нигде получить. Может быть, у него просто нет времени искать необходимое ему снова. Но если у него есть возможность выбрать продавца из тех, кто не произвел на него хорошего впечатления, и того, кто пришелся ему по душе, то он купит у последнего. Он это сделает даже в том случае, если ему придется заплатить несколько больше. Кто не научился производить хорошего впечатления, тот его и не производит!

А Михаил Веллер в «Приключениях майора Звягина» предостерегал в «постулатах Звягина»:

Позаботься о первом впечатлении о себе: оно многое определит. Ты не должен давать поводов для зависти, жалости или опасений. Будь собранием добродетелей — не подчеркивая, лишен пороков — неприметно. Не торопись — промах в начале пути тяжело исправим.

Кстати, для получения возможности отличаться весьма актуальны и другие «постулаты Звягина»:

Изучай нужных людей. Узнай все: его семья, прошлое, привычки, вкусы, болезни, увлечения, симпатии и антипатии, враги и друзья, слабости и пороки. Пойми, чего он хочет и не хочет, любит, боится, уважает, ненавидит. Надо знать, каков он на самом деле, каким представляет себя, каким его представляют другие. Только тогда можно вызвать у него нужную реакцию.

Лесть должна казаться человеку правдой. Любую лесть проглотят, если уверены в вашем уме, доброжелательности, компетентности, бескорыстии. Открытое восхваление раскроет умному человеку твой расчет... «Случайная лесть» — льстить за глаза так, чтоб человек «случайно» это подслушал. «Косвенная лесть» — как бы передавать человеку мнение других, особенно тех, к кому он прислушался бы. «Рикошетная лесть» — льстить за глаза с расчетом, что близкие люди ему передадут.

Умелая клевета неуязвима. Анонимки и организованные лжесвидетели... Провоцировать на неосторожный ответ... Объяснять его поступки низкими побуждениями... Осуждать «нелепый слух», излагая его содержание. Защищать человека от слуха, рассказывая ему таковой...

Искусство интриги состоит в том, чтобы определить нужных людей, знать, как они поступят при соответствующих условиях и обстоятельствах, и эти поступки соединить, как звенья в цепь, идущую от тебя к твоей цели. Преимущество интриги состоит в том, что люди несравненно более могущественные, чем ты, добиваются твоих интересов со всем напором, полагая, что действуют в интересах собственных. Безопасность интриги заключается в том, что ко всему происходящему вы якобы не имеете отношения...

Избавляться от всех конкурентов: явных, скрытых и потенциальных. Возлагать на них ответственность за явно невыполнимое дело. Поощрять их ошибочные действия до полного конфуза и провала. Успехи замалчивать, недостатки раздувать. Провоцировать на грубости и проступки. Стравливать между собой. Дергать по пустякам, мотать нервы...

Не будь мстителен и злопамятен: это отвлекает силы от пути вверх. Напротив, великодушные располагает к тебе...

Летние эксперименты

Многие из нас время от времени получают какие-то деловые предложения. Что-то мы игнорируем, на что-то реагируем... Стало забавно, и этим летом на многие предложения я отвечал коротким вопросом «Зачем?». Как вы понимаете, основания для этого были, ибо за пылью собственного предложения слишком многие забывали объяснить адресату и зачем это делать, и зачем все это читать.

Вопросом «Зачем?» я отвечал на предложения принять участие в конференциях, изучить возможности особых страховых полисов, порадоваться чьему-то празднику, разместить баннер в чью-то поддержку, обратить внимание на услуги мобильных операторов и

интернет-провайдеров, выбрать какую-либо авиакомпанию или турагентство, где-нибудь разместить рекламу... Короче, так я отвечал вообще на все предложения, за которыми не чувствовал запаха денег.

И вот итог этих шалостей: в ответ на вопрос «Зачем?» все единодушно, дружно и лаконично восклицали: «Потому что это вам выгодно!» До объяснений того, почему это мне будет выгодно, не опустился никто.

Интересно и то, что никто из пропозиционером не сделал повторного предложения. Получив отказ, никто не вернулся. Никто.

Никто из этих агрессоров не пытается позаботиться о следующем контакте, то есть о следующем обращении ко мне как к потенциальному клиенту через несколько недель после первого отказа. А если бы так кто-то сделал, я бы его непременно запомнил, ибо сейчас можно решительно отличиться от всех остальных назойливых предложений именно благодаря такой мелочи...

Не хотите попробовать «просто возвращаться»? Может, этой перемены будет вполне достаточно?

«Я звоню договориться о прелюдии»

Наш молодой и просвещенный торговый персонал знает слово «прелюдия». Правда, чаще эти акселераты воспринимают его однозначно — как особый и настойчиво рекомендуемый скучными учебниками этап отношений, предвещающий нечто особо интересное.

Те, чье детство исковеркано насильственными гаммами, могут вспомнить еще и прелюдию музыкальную.

Кстати, когда-то лютнисты часто играли прелюдии для того, чтобы проверить настройку инструмента или акустику помещения перед выступлением. Обратите особое внимание на задачу: «проверить настройку инструмента или акустику помещения»...

Шляпин многие концерты начинал со «Вдоль по Питерской, — а! - а! - а! — по Тверской...» И в этих «а!» он настраивал свой голос на так называемый примарный тон — главную интонацию вечера (спасибо за знания питерскому тренеру Багрунову, у которого Деревицкий когда-то очень плодотворно учился!). То есть Шляпин уже несколько камуфлировал то, что древние лютнисты делали совершенно открыто...

Ну а еще прелюдия — это преддверие, введение во что-нибудь. Как у обжитой палатки есть тамбур. Ужин предваряет аперитив. Как дебют шахматной партии. Как у нашей жизненной повести — ну хоть какая-то азбука...

Но довольно лирики. К чему я обо всем этом? То есть прелюдией к чему были все эти почти случайные ассоциации?

Это я к тому, что прелюдию в коммерческом общении часто и напрасно пропускают и игнорируют. Звонят и берут быка за рога:

— Давайте встретимся и обсудим!

Или вот так:

— Я могу завтра приехать и провести презентацию!

А к кому ты завтра поедешь? Ты там готов провести такую же презентацию, какую проводишь и всем остальным? То есть она будет для какого-то «среднего покупателя»? Не для конкретного и уже узнанного тобою человека? Но почему же ты так дерзко отвергаешь предварительную персонографическую разведку?

Я — старый тренер-провокактор. Это мой любимый преподавательский прием — спровоцировать на размышления. Я считаю, что большинство открытий ученики школы большого бизнеса могут сделать самостоятельно. Их нужно только чуть-чуть раззадорить и спровоцировать...

Сейчас я хочу спровоцировать читателя на раздумья об уместности прелюдии в ваших коммерческих переговорах. Я не знаю, какой она может быть. Решать предстоит вам. Ведь вы лучше меня знаете специфику своего бизнеса и особенности клиентуры? Может быть, вы, как лютнисты, будете таким образом «проверять настройку инструмента или акустику помещения»... Может, ваша прелюдия послужит решению каких-то совершенно иных задач.

Всего лишь одно предупреждение: не надо говорить клиенту, с которым вы только-только знакомитесь: «Я вам звоню, чтобы условиться о прелюдии». А то встреча может и не состояться. На языке бизнеса это звучит легче: «Я завтра загляну, и мы с вами договоримся о встрече, ладно?..»

Иная идеология отношений

Мы с вами боремся с правилами, которые мешают нам сегодня. Но могут мешать и правила, пришедшие из далекого прошлого. Вот нашел в своих дневниках вокзальную картинку.

В зале ожидания случайный знакомый рассказывал о своем хлебе — он был ремонтником. Дома, коттеджи...

— Потерял я хорошего заказчика. Аж горько! Главная работа моя была...

Я вяло поддержал разговор:

— Да ты что...

— Рядом с моим домом буржуй живет. Что я только у него ни делал... И дом от и до, и много лет по мелочам. Платил... ну как тебе сказать, щедро платил. Не считая. Всегда еще приговаривал: «Пусть будет больше, но я хоть буду спокоен, что ты в любое время и с любой бедой поможешь». И вот все кончилось.

— А что случилось?

— Наглеть он начал.

— В смысле?

— Ну, с ремонтом — это мы пожалуйста. Но пошло потихоньку: то ему комод привезли тяжеленный, то колодец засорился, то какую-то рухлядь надо вынести из дому. А достал меня чем? С собакой посидеть понадобилось! Какой-то здоровенный пес у него — слюнявая такая корова. Хозяину надо было на пару дней уехать, а пес заболел. Так он мне говорит: «Два дня с моей едой и коньяком, заплачу сколько скажешь, но надо два дня не выходить и, если что, ветеринара вызвать». Представляешь?

— Так пес страшный?

— Да какой страшный... Тюфяк.

— Не пойму, в чем проблема. Чего ж ты этого заказчика потерял?

— Ну а как это он на меня такое взваливает? Думает, что если платит хорошо, так вообще любые капризы исполню?.. Ну а теперь вот работы нет.

— Погоди. Работы нет — понимаю. Но если бы нашлась такая работа, чтоб с чужими собачьими тюфяками сидеть, ты б сейчас согласился?

— Да я сейчас на любую согласен.

— Не понимаю. А чего ж ты горшки с этим буржуем побил?

Собеседник послал меня матом и ушел в другой конец простуженного зала ожидания.

Что мешало человеку работать и жить? Старые правила отношений с буржуазией — или я опять ошибаюсь? А нет ли и у вас каких-то старых оков?

Да ладно с вопросами!.. Но вы ведь представляете, что будет с продажами, если у нашего торгового персонала есть столь же странные классовые предрассудки?

В наших экспериментах с новой стилистикой продаж нельзя делать лишь одного — бояться. Избавиться от авансового страха позволяет понимание собственного места в хитросплетении дорог Вселенной. Впрочем, этому уже учил Виктор Суворов в «Аквариуме»:

А еще говорил дядя Миша, что деньги собирать не надо. Их тратить надо. Ради них на преступление идти не стоит и рисковать из-за них незачем. Не стоят они того. Другое дело, если они сами к рукам липнут — тут уж судьбе противиться не нужно. Бери их и наслаждайся.

Шаг к постмодернизму

Весьма интересные события происходят сегодня в мире бизнеса. Немного ниже мы с вами найдем для них определение, а сейчас просто подумаем.

Да, «просто думать» — это очень тяжело. Приятнее сие кому-то поручить или приобрести что-то уже надуманное... Но изнасилуем самих себя, игнорируя отвращение к этому непопулярному извращению.

Попробуйте представить себе здорового купчину тринадцатого века, жизнерадостного лавочника пятнадцатого, негоцианта семнадцатого или коммивояжера девятнадцатого. Воспроизведите мысленно его день и жизнь, его бумажник на поясе и нож за поясом; его отвагу и гонор, его привычки и внутренний устав.

Представили? Хорошо.

Теперь вообразите, как этот дядя в конце рабочего дня достает деловой дневник в обложке из дорогой кожи, грызет гусиное перо и делает на день грядущий мудрую заметку: «Подыскать бизнес-тренера для торгового персонала».

С ума сойти! Невозможно!.. А почему нет?

А представьте себе его персонал. Его кореша, такие же головорезы, как он. Это побежденные или перекупленные конкуренты — такие же вымогатели, как и он. Это крестьянские простаки, которым можно поручить только «отвезти-отдать» или «пойти-забрать». Это городские плуты, служащие тому или другому господину от измены к измене. Это и упрямые искатели славы, выгоды и судьбы, которые бдят за тем, как ведет дела господин, более-менее талантливо пытаюсь действовать самостоятельно — в зависимости от воодушевления и талантов.

Конечно, кого-то этот господин учил. Он давал деньги и говорил: «Езжай к турку (шведу, татарину, немцу) и узнай, как там ведут дела, что там есть для нас, посмакуй, разгляди».

Так еще в Библии Иосиф отправлял своих людей, чтоб разведали они землю Ханаанскую да посмотрели, богаты ли там города и тучен ли скот.

Мог бы такой дядя доверить обучение своих головорезов-лавочников какому-то нахальному чужаку, который бы божился, что изучал менеджмент и маркетинг в Итоне или Вене?

Так что же нынче случилось и изменилось в мире дельцов и предпринимателей? А произошло то, что нужно назвать отчуждением знаний. Это веяние постмодернизма. Что такого инновационного может принести тот, кто говорит о «новых» тактиках и стратегиях продаж? Со времен Экклезиаста ничего нового в мире не появилось и, наверное, уже никогда не появится.

Понимаю, это может быть омерзительно — самому заботиться о своей квалификации и профессиональном уровне тех, кто у тебя работает по найму. Но является ли это достаточной причиной для того, чтобы позволить чужестранцу навязать им какие-то обобщенные нормы, шаблоны и стереотипы?

Так что же делать?

Во-первых, разглядеть, не собирается ли учить твоих торговцев заезжий тренер тому, что считают уместным изучать законодатели коммерческого образования. Во-вторых, взвесить, подходит ли тебе нынешний опыт тех, для кого времена агрессии, завоеваний, неуправляемой экспансии уже давно позади?

Нынче тем, кто убедительно доказывает необходимость «белых техник» завоевания мира, стало бы жутко от знакомства с будничным

опытом основателей того бизнеса, который их в настоящее время кормит.

Каждой эпохе свои нрав и права...

Сегодня твой бизнес где-то на той ступеньке, где стояли Морган, Васко да Гама, лавочники-партизаны времен Великой депрессии и современные контрабандисты, живущие контрафактным бензином, который гонят в нефтеперегонных схронах рабы. Не хочется верить? Ну и не нужно. Поиграешь с собственным бизнесом год или два, прогоришь да и наймешься к какому-то прагматику-агрессору.

Как определить, уместно ли уже тебе работать в соответствии с рафинированными уроками или пока еще рановато откладывать оружие партизанщины? Критерий прост. Неужели ты его не знаешь? Спроси себя: для тебя уже не актуальна поговорка «С богатым не судись»?

До тех пор, пока так называемое правосудие работает не на тебя, а на твоих конкурентов, ты должен иметь то оружие, которое Янус большого бизнеса употребляет, но публично объявляет незаконным, преступным и аморальным.

Пока не ты, а конкуренты могут натравить на тебя прокуратуру, санэпидстанцию, продажных журналистов, специалистов по черному пиару, пожарную инспекцию и наемных бандитов, ты должен в своем бизнесе оставаться партизаном. Конкуренты могут позволить себе носить маску благочестивых пахарей и честных пасечников мира светлого бизнеса только потому, что сегодня в их арсенале есть гораздо более мощное оружие глобализованного капитала. Именно поэтому они заставляют тебя думать о партизанской борьбе с агрессивной и беспощадной армией их еще уцелевших «башен-близнецов».

Не спешишь ли ты? Уместны ли для тебя оковы тех принципов делового общения и бизнеса, которые навязывает миру МВА, или пока тебе, партизану, нужно что-то иное? Эй, дружище, тебе в твоём бизнесе стоит сделать хоть шаг к мировоззренческому постмодернизму! И если ты успел задуматься о своих особых отличиях, то этот шаг ты уже почти сделал...

Нужно экспериментировать

На чужих тренингах мне часто доводилось слышать от коллег обращение, адресованное группе:

— На протяжении ближайших двух месяцев при необходимости можете задавать мне вопросы вот по этому адресу электронной почты...

Это заставило меня задуматься: а часто ли пишут тренеру? Мои размышления вылились в следующую фразу, которую я давно и привычно произношу перед тренингом:

— У вас есть возможность задавать мне вопросы спустя любое время после тренинга!

Чувствуете разницу? Она — очень выгодное отличие. Да, я получаю вопросы по почте. И с ними вполне справляюсь. Нормальная часть деловой переписки...

С вашего позволения дам вам совершенно необязательное задание:

— Подумайте, чего вы раньше обычно боялись. Может, это и не так страшно?

Мы можем планировать изменения и высчитывать все, что способно им помешать. Но надо учитывать еще и сопротивление самого времени.

Например, я привык работать в «Живом журнале», но планирую сосредоточиться на собственном блоге на своем сайте, что позволит мне сэкономить время. Однако привычки и инерция организма будут требовать очередной дозы общения со старым ЖЖ... Я это знаю и сейчас учитываю.

Если я курю, то для преодоления этого пристрастия должен не только чем-то заполнить рот, но и чем-то загрузить то время, в течение которого когда-то мечтательно отдыхал с сигаретой. Сейчас я знаю, что таких минут мне может слишком остро не хватать, потому что борьбе с вредной привычкой будет сопротивляться само время. Поэтому пока и не планирую расставаться с сигаретой...

А вот о такой проблеме мне рассказывали даже в перерывах тренингов:

— Я учусь. Стараюсь расти. Но рабочее окружение надо мной смеется. А у меня такие изменения, что этот смех обойти невозможно...

Ну что сказать? Действительно, окружение может быть и

кандалами.

Я знал журналиста, который вечерами работал только в библиотеке. Там он прятался от обычаев окружения, с которыми конфликтовал его образ жизни. Мы свободные люди и имеем право на изменения. Но при этом стоит подумать, какие жизненные нормы окружения (рабочего и обыденного) мешают развитию. Не надо немедленно бросать старую среду, однако желательно решить, как избавиться от ее ограничений...

Есть еще одна особенность мира продаж, обеспечивающая особо благоприятные условия для экспериментов с поиском новых отличий. На самом деле мир бизнеса невероятно толерантен. То, что нам никогда не простили бы в академической среде, союзе писателей или какой-то политической партии, в коммерции сходит с рук относительно легко. Скажу больше: коммерсантам давно настолько тошно от похожести поставщиков, что часто успех имеют даже явно негативные отличия. Достаточно вспомнить хотя бы эффект любых скандалов в промоции шоу-бизнеса...

Все подобные эксперименты — не самый легкий путь. Но Шарль де Голль нас когда-то утешил вот такой заповедью: «Всегда выбирайте самый трудный путь — на нем вы не встретите конкурентов».

VIII. КРЕАТИВНЫЙ КЛЮЧ КОММЕРСАНТА И КАК С НИМ РАБОТАТЬ

ККК для нас — это не Ку-клукс-клан, а Креативный Ключ Коммерсанта. Используя именно эту систему, Деревецкий с 1992 года всегда умудряется находить свежие аргументы для собственных продаж.

Обо всех прочих инструментах творчества можно подробнее поговорить на специальном тренинге Деревецкого — СУП («Система улучшения продаж»). Но эту программу я особо не афиширую. И даже, как и некоторые иные *особые* тренинги, совсем убрал из общего перечня тренинговых программ на своих сайтах...

Что такое Креативный Ключ Коммерсанта?

ККК, или «Стимулятор идей», призван облегчить поиск способов улучшения продаж и коммерческих продуктов. В этой системе десять направлений творческого поиска. Каждое содержит много путей, по которым его можно вести. Есть 122 пути, сформулированных М. Смоллом^[21].

Для работы со «Стимулятором идей» нужно вот что:

1. Формулируем задачу. Например: «Как мне изменить технику продаж?» или «Как улучшить мой продукт?»
2. Выбираем одно из направлений, приведенных ниже.
3. Рассматриваем примеры, разработанные Деревецким, пытаюсь примерить их к решению ваших задач.

А теперь вопросы из смолловского перечня:

I. Можно ли изменить размеры?

001. Больше

002. Меньше

003. Длиннее

004. Короче

005. Толще

006. Глубже

- 007. Мельче
- 008. Поставить вертикально
- 009. Поставить горизонтально
- 010. Сделать наклонным
- 011. Сделать параллельными
- 012. Сделать слоями
- 013. Перевернуть (поменять местами)
- 014. Крест-накрест
- 015. Сходиться в одной точке
- 016. Окружать
- 017. Мешать
- 018. Вычерчивать
- 019. Граница

II. Можно ли изменить количество?

- 020. Больше
- 021. Меньше
- 022. Изменить пропорции
- 023. Делить на более мелкие части
- 024. Присоединить к чему-либо
- 025. Добавить что-либо к чему-либо

III. Можно ли изменить заведенный порядок?

- 026. Приведение в порядок
- 027. Делегировать (поручить)
- 028. Преимущество (приоритет)
- 029. Начало
- 030. Собрать или разобрать
- 031. Сфокусировать

IV. Можно ли изменить элемент времени?

- 032. Быстрее
- 033. Медленнее
- 034. Дольше
- 035. Скорее
- 036. Размеченное по времени

- 037. Вечное
- 038. Прерывистое
- 039. Непрерывное
- 040. Одновременное
- 041. Предвосхищать
- 042. Обновлять
- 043. Повторение
- 044. Переменный

V. Можно ли изменить причину или следствие?

- 045. Стимулировать
- 046. Зарядить энергией
- 047. Усилить
- 048. Громче
- 049. Тише
- 050. Изменение
- 051. Уничтожать
- 052. Восстанавливать
- 053. Влиять
- 054. Противодействие

VI. Можно ли предложить что-то новое для продажи?

- 055. Для мужчин
- 056. Для женщин
- 057. Для детей
- 058. Для стариков
- 059. Для инвалидов
- 060. Для иностранцев

VII. Можно ли изменить форму?

- 061. Обычная
- 062. Необычная
- 063. Закругление
- 064. Прямой
- 065. Зазубрины
- 066. Неровный, более грубый

- 067. Более ровно, гладко
- 068. Избегать повреждения
- 069. Избегать задержки
- 070. Форма
- 071. Избегать воровства
- 072. Предупреждение несчастных случаев
- 073. Добавить что-либо

VIII. Можно ли изменить состояние или условия?

- 074. Горячее/холоднее
- 075. Тверже
- 076. Мягче
- 077. Затвердевшее
- 078. В виде жидкости
- 079. В газообразном виде
- 080. В порошкообразном виде
- 081. Снашивать
- 082. Смазанный
- 083. Более влажный
- 084. Суше
- 085. Изолированное
- 086. Шипучий
- 087. Помеченный
- 088. Лишенный индивидуальности
- 089. Желеобразное
- 090. Эластичное
- 091. Сопrotивляющееся
- 092. Легче
- 093. Тяжелее

IX. Можно ли изменить характерные признаки?

- 094. Сильнее
- 095. Слабее
- 096. Изменить
- 097. Переделать
- 098. Заменить

- 099. *Взаимозаменяемость*
- 100. *Стабилизировать*
- 101. *Перемена направления*
- 102. *Упругий*
- 103. *Одинаковый*
- 104. *Дешевле*
- 105. *Дороже*
- 106. *Добавить цвета*
- 107. *Изменить цвет*

Х. Можно ли изменить движение?

- 108. *Оживить*
- 109. *Остановить*
- 110. *Ускорить*
- 111. *Замедлить*
- 112. *Направление*
- 113. *Отклонение*
- 114. *Привлекать*
- 115. *Отталкивать*
- 116. *Возбуждать*
- 117. *Позволять*
- 118. *Колебаться*
- 119. *Преграждать*
- 120. *Вращающийся*
- 121. *Поднимать*
- 122. *Опущенный*

Впервые с этими направлениями и вопросами работать трудно. Чтобы облегчить вам задачу, каждый путь проиллюстрирован серией авторских примеров. Всего полторы тысячи идей. Раньше Креативный Ключ Коммерсанта продавался с моего сайта на CD-диске, а вы его получите прямо в этой книге. Короче — пути отыскания перспективных возможностей существуют!..

Практика творчества

Получил возмущенный вопрос:

— Как пользоваться вашим ККК?!

Если что-то непонятно — давайте попробуем. Возьмем наугад какой-нибудь пункт. Скажем, 065 — «Зазубрины». Можно привести следующие примеры игры с этим качеством:

Придать «шероховатость» для большего правдоподобия. Говорить с привлекательным акцентом. В рекламе или коммерческом тексте (письменном или устном) расставить «крючки». По краям коммерческого поля установить «лузы». Использовать серию трамплинов. Создать иллюзию рукописного текста или детского рисунка. Обыграть акулюю кожу на рукояти самурайского меча. Тренинговое упражнение с поиском ошибок в тексте или ситуации. Реклама с выпуклыми грамматическими АшиПками. «Переговорным наждаком» притупить внимание оппонента к раздражителям, приучить к хамству. Раздражающие образы в рекламе.

Что можно придумать еще, скажем, для продвижения рекламы в газете «Богема Антарктики»?

Зазубрины, Антарктика, богема, опять зазубрины... Давайте попробуем! Насечками воспроизведем логотип издания на айсберге. На газетной полосе дадим оттиск контура Антарктиды — тоже «зазубрины». Разовьем идею о том, что в условиях глобального потепления континент стал «зазубриной» в мировой политике. Обыграем фразу «зуб на зуб не попадает, а нашей богеме за зубами тепло». Поиграем с графикой: некие зубы откусывают от Антарктиды айсберги.

«Мы для всей прочей богемы не такие. Мы для них — как зазубрины».

Наша реклама будет легко найдена вашими клиентами — как зазубрины на льду глянцевой газетной полосы. Наши тертые агенты с иззубренной биографией приятны даже на ощупь!

Смысл всех этих игр в том, что каждое из 122 направлений мы используем в мозговом штурме, в выработке и формулировании своих отличий.

Какими еще зазубринами можете помочь «Богеме Антарктики» вы?

Творчество вообще и коммерческое творчество в частности проявляются в принципиально разных условиях. Например, бывает творчество вынужденное. Одних людей принуждение парализует, другие легко его игнорируют, а третьих только оно и вдохновляет.

Недавно меня заинтересовало влияние на творчество и вдохновение того внутреннего цензора, которого часто приходится обнаруживать в недрах сознания участников тренинговых программ.

Про эту беду я писал уже не раз... Есть люди, живущие лишь на деструктивной веточке творчества, ибо их созидательных усилий хватает исключительно на поиск обстоятельств, которые не позволят что-то сделать или применить, и они готовы до последнего искать их.

Меня заинтересовало еще вот что. Ладно, есть ученики, ищущие причины, которые сделают невозможным внедрение советов учителя. Но как же устроено их сознание? Усложняет ли эта черточка их собственное творчество? Или через такую настроенность они вообще никогда и ничего не выдумывают? Ведь жить и творить под давлением и присмотром внутреннего цензора должно быть адски тяжело!..

Но, возможно, такой внутренний цензор анизотропен. То есть его сопротивление направлено только на внешние творческие предложения и выдумки, а собственные творческие порывы он не гасит... Неплохо было бы это изучить!..

Весь арсенал Креативного Ключа

Ну а теперь (или когда это будет удобнее) вы можете вдоволь поиграть с моим Креативным Ключом Коммерсанта. Напомню, что задача при этом всего одна: отыскать возможности эффективно выделиться на фоне конкурентов.

Пусть приведенные далее примеры не сковывают ваше творчество, а станут теми образцами успешных шагов по поиску отличий, которые вам предстоит перевести на язык и специфику своего бизнеса. Я почему-то подозреваю, что вы придумаете гораздо больше способов побеждать...

Думал здесь написать: «Хотя как автор должен сознаться...» Но, наверное, нужно как-то иначе. Дело в том, что следующие главы не могут быть текстом для чтения в классическом понимании.

Можно ли таблицы четырехзначных логарифмов Брадиса именно читать? Как под вечерним бра упиваться страницами петрографических описаний? Годится ли для чтения таблица умножения или лоция Карского моря? Хотя все это, разумеется, на любителя, и не исключено, что кто-то обожает по вечерам перелистать сборник норм и правил или даже таблицы химических анализов минеральной воды.

Но все-таки следующие главы — специфические. В них нас ждет знакомство с тем, что по своей сути является одним из инструментов системного поиска отличий в личных продажах. Надо сказать, что я очень переживал о том, стоит ли включать в книгу этот материал.

Один из возможных вариантов дальнейшей работы с книгой — пролистать разделы Креативного Ключа Коммерсанта, чтобы получить представление о нем, и продолжить чтение со следующей темой: «Персонализация продаж». Быть может, вы найдете более подходящее время для ККК — и там будет уже не легкое чтение, а труд.

Ну а в целом работа с описанными далее направлениями может превратиться в форму стабильного отдыха и творчества. Мозговой штурм вообще-то дело совсем не скучное. Только не забудьте напомнить своим парням о том, что в мозговом штурме критика запрещена. Можно придумывать все что угодно и озвучивать любой идиотизм, но охлаждать творческие порывы коллег и друзей критикой не надо. Пусть они выдумывают все что хотят. Вот Петя отмочил:

— Стриптиз устроить!

Не нужно думать о том, почему так нельзя. Лучше подумайте, как это может сработать на рост ваших продаж (неустанно повторяйте это группе!). Если не спеша все взвесим, то, не исключено, придем к выводу, что наше рекламное шоу действительно украсят стриптизерши, летящие над городом на дирижабле, с которого звучат песни Винни-Пуха! Ведь сделала когда-то «Евросеть» ню-календарь силами собственных очаровательных девушек...

Для такого мероприятия, как мозговой штурм, выберите какой-то рабочий вечер, кроме понедельника и пятницы. Купите хороший чай и кофе, непременно торт или пирожные (мозг потребует глюкозы!). Неплохо, если будет разрешено курить (но это уже авторский ракурс болезненно и много курящего человека). Вам понадобится флипчарт с

запасом бумаги, чтобы не стирать идеи с белой доски, а накапливать для последующей обработки. Здорово, если у вас есть задатки тамады или массовика-затейника:

— Сели! Работаем. Первый пункт, который нам сует Деревицкий, — подумать об изменении размеров. Как нам что-нибудь сделать больше? Костя, твои размеры мы менять не будем, хорошего человека должно быть много! Но что из окружающей среды мы ради взлета продаж можем увеличить? Зарплату? Добро, так и пишу: «Поднимем зарплату». Часы? Какие часы? О, слушайте, Жора говорит, что мы станем богатыми и нам понадобятся часы с большим циферблатом, чтобы четче планировать вдруг нахлынувший океан свободного времени. Пишу: «Покупаем часы с большими циферблатами». Как мы сможем объяснить это клиентам? Отлично, Катюша! Так этот аргумент и запишу: «Смотрите, какие у меня большие часы. У меня все такое большое... И вообще, у нас для вас гораздо больше времени, чем у всех остальных сервисных служб!» Чудесно, по таким часикам нас будут узнавать, как по униформе! Что можем сделать еще? Что еще мы увеличим?!

Если вам предстоит вести мозговой шторм не в группе, а «тихо с самим собою», то тоже заварите себе, любимому, особо вкусный кофе и поставьте емкую чистую пепельницу!

Тетрадку раскрыли? Поехали!

I. Можно ли изменить размеры?

001. Больше

Можно изменить размеры рабочего дня, продлив его. Расширить рынок. В том числе просто уйти с освоенных территорий. Сделать крупнее формат рекламных объявлений. На больший процент заполнить газету своими рекламными материалами. Увеличить тренинговый курс. Или давать объемистые циклы. Сделать тренинги дольше. А вплоть до суток! Придете ко мне и на ночь? Продавать оптом. Кроме сети киосков открыть большой магазин. Маскироваться под крупную компанию. Положить под рубаху и ремень подушку, чтобы выглядеть большим воротилой. А можно увеличить вообще все что угодно. Для этого надо просто оглядеться вокруг. Может быть, стол большего размера избавит меня от вечной суеты с поисками нужных бумаг? Кроме окружающих вещей и предметов несколько больше могут стать явления и процессы.

002. Меньше

Придать бизнесу форму частного предприятия. Дезинтегрировать штат на единицы частных предпринимателей, например для ухода от некоторых налогов. Сменить рекламные форматы на более мелкие. Проводить малые учебные программы. В том числе индивидуальные. Заняться коучингом: работать всего с одним учеником. Ввести лимит отпуска товаров — отпускать только мелкими партиями и взять таким образом долю прибыли, которую обеспечит наша доставка. Открыть маркет «Мелкие покупки». Как аргумент своих продаж магазинам использовать возможность делать мелкий подвоз товаров продовольственной группы. Играть на искусственном дефиците (продукта или времени), а также на штучности и единичности работы. Сотрудничать с мелкими предпринимателями, уйдя от крысиных гонок за завоевание торговых монстров. Вызывать жалость: «Я такой маленький!..» Ограничить общий объем производства, но вздуть цены. Играть на возможности выпуска небольших партий. А может быть, нам так много и не надо? «Меньше» — это и борьба с собственной жадностью. Идеология минимализма и экономии.

003. Длиннее

Работать на длинных договорах как на склонности или правиле. Вбросить идею покупки ради «длинной истории приобретенного продукта». Проводить длинные тренинги. Делать долгоиграющую рекламу. От газет перейти к журналам. Играть на том, что клиент, приезжая в наши чертовы кулички, проделывает долгий путь, — вывернуть наизнанку факт удаленности нашего магазина или офиса и превратить недостаток в достоинство. Выстроить длинные базарные ряды. Превратить в лабиринт собственный выставочный стенд. Удлинить очереди. Сделать длинной свою переговорную стратегию: «Мы разборчивы...» Ради попутных покупок удлинить путь к популярным и наиболее посещаемым отделам супермаркета. Установить длинный билборд. А не запустить ли рекламу по дорожному полотну? Использовать самый длинный вариант своего имени и названия должности. Сделать долгоиграющим сам ритуал продажи.

004. Короче

Давать короткую, одноразовую рекламу. Укоротить путь клиента к нашему магазину. Выставить лотки или прилавки лицом к дороге — предельно сократить путь к покупке для пассажиров машин. Обслуживать лентяев, которые не хотят выходить из авто. Короткий — и потому запоминающийся — слоган, девиз. Играть на самом слове «короче»: «Короче, надо брать!» Проводить непродолжительные тренинги. В том числе утреннюю зарядку для персонала. Укоротить путь до самых популярных отделов магазина. И убирать те отделы, до которых не доходят. Сократить время торга, спросив: «Как вам продать?» Выходить на специалистов, чтобы не мучиться самому с тем, что для них является привычной задачей. Составить отдельный прайс для коротких и быстрых покупок — клиент заранее гарантирует нам скорость своего выбора. Издавать дайджесты. Ввести в SMS автонабор, когда внутренний редактор сам дописывает начатое слово. Запустить бизнес «Короче!» для ускорения бюрократических процедур.

005. Толще

Набирать для банка полных, толстых, упитанных комиссионеров. Ради экспансии давать «толстую» рекламу, которая будет цеплять приграничные области рынка. Сделать толстой выкладку: один товар в несколько рядов. Ходить не с одним надувным шариком, а с целой вязанкой. Играть на понятии «толще» как равном понятию «надежнее» и «спокойнее». Утолстить наши бочки с квасом и наши бутылки с пивом. Открыть магазин одежды для полных. Продавать лазерные диски не в тонких коробочках, а в толстенных коробках. Щеголять толщиной нашего журнала. Сделать продажи сытными. Вместо мании подсчета калорий запустить выпуск высококалорийной жевательной резинки. Продавать танки с «командирскими» люками в башне — для толстых служивых.

006. Глубже

Сделать рекламу, эхо от которой идет за фронт прямых респондентов. Освоить подвалы, открыть магазины в подземных переходах и метро. Коммерциализировать бомбоубежища и шахты. Углубленно изучать нужные темы. Использовать оседлывающие аргументы: «Как и тот, но глубже». Играть на фирменной специализации: «Это продают многие, но мы на этом специализируемся всегда». Вообще можно спекулировать на любой специализации: «Среди всех автотрейдеров только мы наиболее глубоко понимаем важность конструкции стеклоочистителя». Позволить клиенту ради открытости и завлечения магией ремесла войти внутрь нашей технологии. Уличные пекарни, засветка тренерских техник. Демонстрация идеологии нашей кухни (как в рекламе кофе Tchibo). Более глубокое представление своей торговой марки. Глубже знакомиться с особенностями клиентского бизнеса — персонализация нашего сервиса. Обслуживать клиентскую иерархию на полную глубину. Разрешить клиенту настолько глубоко включаться в подготовку продукта, чтобы он уже и сам становился его автором и производителем.

007. Мельче

Работать поверхностно. Конвейерные технологии. Игра на тезисе «Вы не испачкаетесь нашей кухней!» для торговцев навозом и

политтехнологиями. Делать неуглубленные презентации. Переформатировать презентацию с представления фактажа на игру с клиентскими эмоциями. Забить все полосы издания объявлениями мелкого формата. Забросать рынок мелкими предложениями для создания иллюзии массовой увлеченности. Пустить продажи своего продукта в народ — видимость популярности, распространенности. Играть на мелкой расфасовке продукта. Измельчить продукцию ради увеличения рекламных площадей ее упаковки (сахар в пакетиках). Бизнес скромных потребностей. Акцентироваться не на генеральных аргументах, а на деталях — «большое состоит из мелочей». Презентовать не линейку сходных моделей, а каждую модель как вполне самостоятельный продукт. Отдельная предпринимательская тема: «доделывание мелочей» с максимальной подгонкой, адаптацией, что будет хорошо дополнять поверхностные предложения торговцев ключевыми продуктами. Всего одна мелочь — существующие возможности зарабатывать на продаже не продуктов, а лишь инструкций к ним.

008. Поставить вертикально

Направить продажи на самый верх. Вертикальная компоновка рекламных блоков, визитных карточек. Вертикальные троллы. Проводить тренинг для всей фирменной вертикали. Переговоры стоя. Фуршет и любые фуршетные варианты иных занятий тоже. Стоячие тренинги я еще не пробовал (и не хочется, но, может, рискнуть?). Работать с клиентами у конторок — чтобы не засиживались. Эффект стоячего телефонного разговора. Игра на фаллических рекламных ассоциациях. Реклама мебели для малогабаритных квартир: «Эта кровать может и стоять». Вертикальная карьера в отличие от горизонтальной. Ставка не на поступательное развитие популярности продукта, а на его вертикальный взлет. Бизнес хитов. Реклама на вертикальных плоскостях.

— Петя, ну ты придумал! Говоришь, рельсы на складе можно хранить и вертикально?! Записываю. Будем думать!

009. Поставить горизонтально

Аргумент для торговых агентов: «Вы сможете сделать

горизонтальную карьеру». Реклама на полу, тротуаре, крышах машин и домов. Тренинг для одной иерархической группы — одной горизонтали. Продукт для продаж на мелком социальном горизонте. Опрокидывающие механизмы на станциях техобслуживания. Укладывание посетителей психоаналитиком. Тренинг на пляжных лежаках (это я делал, и это приятно). Заставить покупателя кровати улечься на нее — и попробует, и стучится. Вместо витрин — горизонтальная выкладка. Вместо презентационной папки во время личной продажи разложить материалы, заняв весь стол. Стол как горизонтальный флипчарт. Вместо воздушных проводов — коммуникационная сеть под паркетом или над потолком.

010. Сделать наклонным

Учесть оптимистичные и пессимистичные диагонали в своей рекламе. Продавать с акцентом. «Лишь бы заглянул» — и потом торг с мягким склонением клиента к выбору продукта и принятию решения о покупке. Привкус иных ремесел в торговце, рекламе, тренингах... Наклонные трюки продаж — чтобы от приобретения одного товара клиент соскальзывал к необходимости покупки у нас чего-то сопутствующего. Смирность рекламы и продаж. Игра любыми сползаниями. Китайский ресторан с китайскими церемониями и с по-китайски наклонными поклонами... Очень быстрая продажа на горном склоне проезжающим лыжникам.

Я представляю, какой изумительный повод даю сейчас моим завтрашним критикам-злопыхателям. Они теперь раструбят, что сумасшедший тренер Деревицкий советует вести продажи на лыжне горного склона!.. Хотя, в принципе, в таких подсказках критикам может таиться и особая манипуляция автора. Такая — сползающая, наклонная манипуляция...

011. Сделать параллельными

Совместный бизнес с симбионтами: изготовитель печатей садится на хвост юристу, художник — рекламисту, специалист по маникюру работает в паре с парикмахером. Бартер как параллельные продажи. Решение в продажах и в отношениях любых параллельных задач — открытых и камуфлированных. Реклама на параллельных линиях и

плоскостях. Параллельность покупок и продаж. Параллельная подача разными языками: титры, дубляж, сопровождение. Бизнес эскорта и вообще все параллельные люди. Сопровождение клиента. Ведение группы клиентов параллельным курсом: учебная группа, обслуживание маршрута, сервис для альянса. И заправить, и проверить масло, и подкачать колеса.

Кстати, по-особому об этой самой параллельности. Вы ведь, уважаемый читатель, уже догадались, что вполне можно играть не с одним из перечисляемых направлений творчества, а с их любыми случайными комбинациями? Почему не взять случайную пару «параллельно» и «изолированно» и не рассмотреть возможности продуктивного сочетания этих вроде бы никак друг с другом не связанных свойств? Вдруг именно благодаря этому мы придумаем вертикальные гостиничные номера или обновим старый способ хранения зонтиков?

012. Сделать слоями

Пока клиенту доливают масло, я протру ему ветровое стекло. Тренинг направить в сознание и в подсознание. Рекламу запустить на сознательном и подсознательном уровнях. Бизнес бутербродов, кулебяк о восьми углах и селедки под шубой. Игра на перекрывающихся графиках. Продавать что-нибудь двойное и тройное — окна, двери и т. д. Штабелевать грузы на складе и в перевозках, укладывать слоями посетителей кабака. Продавать «с походом». Продавать в нагрузку. Делать многослойный мармелад, желе. Многоуровневый маркетинг. Финансовые пирамиды. Бизнес на любых покрытиях: воск для авто, черепица, чехлы, краска... Снятие грязи. Продажи в манипулятивной технике «двойной перегрузки». Зацепить все потребительские слои. Одному «слою» клиента делать прическу, второму — массаж, а третьему — педикюр. Игра на любом расслаивании продуктов, людей и процессов. Разные слои сотрудничества — от продажи через частичное партнерство (он сам собирает из нашего набора «Сделай сам») до акционирования.

013. Перевернуть (поменять местами)

Заставить продавать свой продукт самого клиента (скидки за

рекомендации, дисконтные карты, многоуровневый маркетинг...). Если кто-то снимает порчу — то попробую наводить, если кто-то моет машины — придумаю за деньги пачкать, кто-то монтирует — буду продавать демонтаж, кто-то учит, а ДЕРЕВИЦКИЙ переучивает... Превратить в бизнес-тренера самого клиента или всю группу. Сделать учебным процессом обмен опытом. Клиента превратить в рекламоноситель — пусть носит мои рекламные пакеты и футболки, татуирует на груди имя моей компании. Торговцам «крышей» противопоставить охранный сервис. Бирже труда — бизнес, который будет учить извлекать выгоду из собственной безработицы. Обмен баннерами и кнопками между сайтами. Текст рекламного объявления вверх ногами. Обмен товарами между специализированными магазинами. Люди стремятся одеться прилично, а я надену драные джинсы или стану певцом с единственным зубом. Трюки со ставкой на эпатаж. Игра на контрастах с окружающей средой. И, наоборот, игра на мимикрии под окружающую среду. Все продают ради денег. А я буду торговать деньгами. Все послушно втягиваются в участие в тендерах. А я откажусь. Поменяю ролями продавцов и прочий персонал. Пусть продают все, а продавцы пусть осознают задачи компании. Дам объявление-«выворотку» — белым по черному. Размещу вывеску не над входом, а на пороге. Любые техники отстройки от конкурентов.

014. Крест-накрест

Обыграть все крестообразные символы. Оккупировать своими торговыми точками перекрестки и прочие скрещения. Лотерея на совпадении номеров трамвайных и троллейбусных билетов. Использовать в витрине перекрестие световых лучей. Запустить две тренинг-группы двумя разными путями, подведя к одной идее и затем снова разведя в разные стороны. Сделать газету, которую можно будет листать в четыре стороны. Обыграть в рекламе скрещение прицела, крест флюгера, розу ветров, румбовый круг и вообще стороны света. Назвать магазин «Центр Арктического Черноземья», если он расположен где-то между этими регионами. Построить транспортную схему на использовании скрещенных путей. Перечеркнуть своей рекламой всю газетную полосу (я так делал). Научить правильному

моторному ритуалу — как привычке креститься (так я когда-то учил держать между пальцами скрепку-напоминалку...).

015. Сходиться в одной точке

Свести в одном торговом зале все коридоры. Обыграть то, что самые разные потребности ведут к приобретению именно моего продукта. На многих сайтах поддержки разместить ссылку на главный. Запустить две тренинг-группы двумя разными путями, подведя к одной идее. Любое обыгрывание принципа воронки. Свести сеть гиперссылок к одному абзацу. Увеличить количество абсолютно разной рекламы, которая приводит в один магазин. Обыграть в рекламе идею фокусировки и увеличительного стекла. Найти нечто общее с клиентом. Любые идеи общности и сопричастности. Спекулировать на «общечеловеческих ценностях». Продажа любых продуктов, повышающих точность, меткость, корректность и т. д. Бизнес калибровки и юстировки. Обучить регулировщиков направлять поток клиентов в одну правильную сторону. Одна точка, в которой сходятся разные и многие, — это вообще-то клуб. Сделать временные этапы, на которых сводить и проверять всю важную рабочую статистику. Как продолжение предыдущей идеи — этой точкой схождения может быть не только место в пространстве, но и определенная позиция на оси времени. На одной офисной панели будут расписываться все мои клиенты.

016. Окружать

Бизнес заборов. Блокада конкурентов. Кольцо друзей. Ринг врагов. Реклама по периметру чего-либо. Тренинг в особом окружении, в особой среде. Окружить клиента множеством наших агентов, которые могут приходить в разное время, в различных ситуациях и на совершенно разных уровнях. Создать для объекта воздействия специальную среду (для важных персон — даже политические партии). Продажа парников и любых «окружающих» предохранительных средств. Реклама на упаковке. Контроль окружения (все, что вокруг клиента, под моим контролем). Концерн. Круглый стол — для группы и самого себя. Глобус моей страны и моего бизнеса. Окружение одной особой потребности, например все,

что нужно для тюнинга авто.

017. Мешать

Препятствия для конкурентов. Избавлять от помех. Продавать радиофильтры, беруши, софт для блокировки чужих баннеров. Делать рекламу на фоне информационного шума, направленную на внедрение в подсознание. Продавать нечто, отвлекающее от чего-либо. Водку. Смешивать коктейли, заниматься любым синтезом (химическим, литературным). Тормозить восприятие важной информации. Роль «мешающего» шута. Продавать смесители, миксеры и микшеры. Связать в одно два ремесла. Работать на каком-либо пограничье, на стыке наук или чего-то еще. Мешать клиенту, разжигая его желание, — это контрпродажи и контрпрезентации. Препятствовать восприятию чужой рекламы, и это иногда делают даже за деньги. Продавать алиби — фабриковать доказательства, что ему что-то мешало сделать это нечто.

018. Вычерчивать

Использовать или продавать лекала, шаблоны, трафареты, графики, блок-схемы, чертежи. Играть на каллиграфичности рекламы. Услуги каллиграфа. Чертить генеалогические деревья, карты лунных поместий, а также личные мечты и планы. Закреплять в тренинге навыки. Расписать сценарий выступлений, продаж, презентаций. Построить алгоритм продажи или креативного поиска. Начертить посетителю торгового центра путь к моему магазину на полу. Чертить маршрут можно и лазером — на стенах и даже на облаках. Дать в рекламе схему проезда к магазину. Бизнес по подделке подписей. Продавать штампы и факсимильные печати. Графическое шоу — сценический номер, в котором игрок строит зрелище на последовательности графических знаков, символов, букв, образов. Логопед вычерчивает произношение: «Четыре черненьких чумазеньких чертенка чертили черными чернилами чертеж».

019. Граница

Продавать не свой продукт, а его отличия от других. Ехать торговать на или за границу. Искать опыт продаж за пределами моей товарной

группы. Сделать по этой теме специальный тренинг. Играть жесткой черно-белой графикой. Бизнес диагностики. Заняться контрабандой или организацией пограничной службы. Стирать границы жанров в рекламе, тренингах, литературе, музыке. Играть на различиях разных групп людей и фокусировке наших продуктов. Бизнес консультаций по отличиям чего-либо. Брать деньги за пересечение границы или ввести новые штрафы за какие-либо нарушения. Продавать сравнительный анализ.

Стоит подумать о собственных границах. О том, за какими пределами мы будем уже непонятны и неотличимы от остальных. Создать для себя пространственную и временную карту с учетом всей статистики продаж. Ну ведь в утренних электричках рассол должен пользоваться особым спросом? Вот и начало карты — утро (особенно понедельник) и линии пригородных электричек.

Границы наших разных качеств могут не совпадать в пространстве и времени. Например, как бывший член клуба юных моряков кто-то найдет свое место в субботнем сквере возле управления пароходства, где играют в шахматы или в домино моряки-пенсионеры. Но как известный автор кроссвордов, он же будет на волне совсем в иное время и в иных местах.

Переведем только что сказанное на язык товара. Например, мы продаем продукты в стилистике National Geographic. Мы вполне можем завоевать популярность среди тинейджеров и ветеранов бродячих профессий — это разные возрастные округа и границы разных профессий. Выше возможности у нас в городах, дающих больше свободы (порты, цивилизационные перекрестки), и в туристических центрах, а все это разделено границами разных образов жизни — поиск будущего и отдохновение от прошлого.

II. Можно ли изменить количество?

020. Больше

Увеличить число агентов или торговцев. Сделать своими продавцами чужих или вообще всех клиентов. Давать на тренингах больше информации. Начать «обзорные тренинги». Завалить своей рекламой рынок. Увеличить количество с помощью конвейера.

Работать больше часов. Вместо одного крупного магазина открыть много мелких. От торговли через магазины уйти к дистрибуции. Добить до конца этот вопросник и родить больше идей. Дать в рекламе больше цвета. Включить в программу тренинга больше игр. Расширить набор функций, опций, возможностей продукта.

Заметили? Тут мы играем с «больше» не в смысле каких-то характеристик и параметров, а в смысле количества. И если мы уже выяснили, как можно увеличить рабочий день, то тут могут появиться идеи о том, как сделать больше общее число рабочих дней. Почему не создать особые условия для отпускников, которые соскучились по работе и решили сделать пару звонков любимым клиентам с тех Золотых Песков, на которых они сейчас нежатся? Или для сотрудников, предпочитающих ночи в своей пустой квартире вдохновенную атмосферу переполненного офиса...

021. Меньше

От сети перейти к продажам через единичных суперагентов. Снизить объем производства. Создать дефицит продукта или времени. Меньше учить продавцов, делая расчет на набор или перевербовку профессионалов. Козырять малым объемом или вообще отсутствием рекламы. Перейти к обслуживанию ограниченного числа крупных клиентов. Снизить разовый эффект рекламы — от стимулирующей взрывообразной до теневой, поддерживающей. От конвейера перейти к ручной работе и сборке. Стандартные учебные программы заменить проведением семинаров и тренингов, тщательно адаптированных под особенности каждого заказчика. Не изучать технику «продаж вообще», но освоить два-три эффективных трюка. Подумать о возможности создания и поддержания очереди клиентов. Внедрять принцип «меньше — дороже».

022. Изменить пропорции

Вместо «слабоалкогольных» напитков начать производство «облегченных алкогольных». Вместо «низкокалорийной жевательной резинки» выпустить «питательную». Изменить в тренингах соотношение игровых элементов и мини-лекций. Открыть магазин самообслуживания. Проводить «тренинги самообслуживания».

Переориентировать направленность рекламы — маневр носителями. Девиз «Быстро, надежно, дешево — выбери два из трех!» Длинный ряд игры пропорциями в любых продуктах (свойства, состав, параметры), которые сейчас даже скучно перечислять. Ввести элемент пропорции в исчисление стоимости заказа, то есть завязать цену на соотношении его составляющих. Партию брюк с ошибочно короткими штанинами позиционировать как новый писк моды. Играть пропорциями финального эффекта и вычислять соответствующее количество альтернативного продукта. Бизнес коктейлей (и не только алкогольных и барных, но вообще любых).

023. Делить на более мелкие части

Не бросать рекламные «бомбы», а использовать рекламную «дробь» и «картечь». Завязать прайсы на объемы закупок. Продавать не тренинги, а часы участия в них. Связать поставки с поэтапными платежами клиента. Дать кусочек на пробу. Торговать не готовым изделием, а комплектующими или расходными материалами. Переориентироваться на поставку запчастей. Партнерство с бизнесом сборки. Продавать единицу товара группе клиентов. Не говорить о задаче продаж, а проанализировать подзадачи поиска клиентуры, первого контакта, стартовой фразы... Реализовывать только патефонные трубы — без самих патефонов. Дарить аппаратуру в расчете на наши поставки расходных материалов. Дробить цену на время пользования продуктом, доводя до смешного. Дойти до того же смешного, дробя цену на число пользователей. В личных продажах делать ставку не на один решающий разговор с генеральной презентацией, а на цепочку последовательных встреч, в которых мы успеем познакомиться поближе.

024. Присоединить к чему-либо

Войти в состав какой-либо иной компании. Франчайзинг. Продавать с нагрузкой. Реализовывать нечто, требующее дальнейших поставок комплектующих, расходников, особых топлива или сервиса. Продавать свой продукт в связке с чужим. Может быть — с весьма привлекательными скидками. Соединить обучение (проведение тренинга) с отдыхом. Параллельные сервисы. Приурочить к какой-то

дате или празднику. Продавать с некой высокой идеей. Торговать с юмором. Добавить к процессу продажи визуализацию, максимально используя графику. Выступить с рассказом о своем продукте на чужой конференции. Перебросить рекламный плакат через улицу или реку, соединив дома или берега. Реклама на прицепе у чего-то движущегося — пароход, самолет. Соединить офисы в бизнес-центр. Устроить акцию с презентацией и продажей ассортимента для своих клиентов и дилеров. Соединять продажи с приятным времяпрепровождением: отпуск, праздники, путешествия, фестивали.

025. Добавить что-либо к чему-либо

Добавить цвет в рекламу. Использовать аудио и видео в тренинге. Добавить анисовые капли в водку. Добавить грубость в продажи (помните кабачок «Грубый Готлиб» из «Семнадцати мгновений весны»?). Продавать с помощью ассистентов, клиентов, конкурентов. Например, оседлав их рекламную кампанию. Агентские продажи — добавление одухотворения к сухому продукту. Автомагнитола — девиз «Просто добавь автомобиль». Заставить продавцов выполнять и функции секьюрити (увы, на великую беду продаж эта идея слишком давно уже реализована). Добавить к презентации фуршет, а к фуршету — продажи. Продавать с помощью друзей клиента. Приложить к продукту рекомендации. Заняться продажей рекомендаций. Любые бонусы для покупателей — к заказу и покупке добавляли уже почти все, но можно постараться придумать и новые добавки. Очень полезно ввести в личные продажи хотя бы элемент шоу. Ну и мы с вами уже договорились добавлять к встрече хоть что-нибудь интересненькое.

III. Можно ли изменить заведенный порядок?

026. Приведение в порядок

Привести изобретение трюков продаж к алгоритму. Оптимизировать процесс прохождения заказа, убрав лишние звенья. Прибраться в офисе и объявить по этому поводу праздник. Обеспечить навигацию — в пространстве, во времени, в прайсах, в ассортименте. Классифицировать. Навесить ярлыки. Привить «правильный» взгляд.

Расставить клиентов в очередь. Определить приоритеты дел. Узаконить, регламентировать некие процедуры: доставку рекламы респондентам, обучение слушателей. Дать «новый порядок» — обеспечить встряску. Президент Беларуси г. Лукашенко: «Я перетряхивал и буду перетряхивать свой парламент». Использовать шаблоны, стандарты, типовые договоры. Обучить персонал реагированию на штатные и нештатные ситуации. Написать справочник по нештатным ситуациям. Типизировать ответы на возражения клиентов. Выработать сценарии работы с каждым из покупательских типов. По принципу приведения в порядок я написал свою «Школу продаж» — просто собрал и упорядочил 455 разных приемов борьбы с возражениями...

027. Делегировать (поручить)

Поручить работу со Стимулятором идей кому-то из подчиненных. Поручить клиентам покупать наш продукт — самообслуживание; продавать наш продукт — эксплуатация приверженцев. Поручить клиентам искать нашу рекламу: телефонный справочник, «Желтые страницы». Поручить слушателям учиться — тренинг с домашним заданием. Проверку задания тоже можно делегировать — заказчику тренинга, владельцу бизнеса. Поручить консультирование — выпустить увлекательный буклет или видеопрезентацию. Делегировать авторучке свойства лазера — лазерная указка. Поручить машине набивку колбас — колбасный шприц. Освободить продавцов от продаж и вменить это в обязанность самому себе: перевести продажи на топ-уровень и сделать, может быть, ставку на лоббирование. Отдать распоряжение охраннику раз в три минуты нажимать на контрольную кнопку, чтобы не заснул и отпала необходимость в частых проверках его службы. Мне когда-то очень понравились рекомендации по тайм-менеджменту в книге «Менеджер мафии»: «Составить список дел и посмотреть, что из них можно кому-то поручить. Взять все остальные дела и тоже кому-то поручить».

028. Преимущество (приоритет)

Предусмотреть в тренинговом зале VIP-места — для дифференциации платы. Принцип «разделяй и властвуй». Разместить

внутри одной газеты много рекламных жанров — для охвата клиентуры с разной платежеспособностью. Продавать купоны быстрого обслуживания. Обеспечить преимущество старых клиентов или самых крупных. Да хотя бы просто создать очередь. И продавать возможность эту очередь проигнорировать. При дешевизне черно-белой рекламы разработать дорогую цветную. Составить очень дробный прайс. Сделать его контрастным. Предоставить льготы какой-то категории. Ввести разный налог в зависимости от уровня обеспеченности. Места «для стариков и детей». Внести в свой прайс очень плохой продукт, пусть даже чужой. Главное — иметь возможность посоветовать клиенту его не брать. Основное в работе этого раздела — отыскать или создать свои преимущества. Ну, этому тут посвящены и все наши читательские силы...

029. Начало

Сделать льготной цену за первую покупку. Проводить бесплатную дегустацию — вина или «бизнес-тренера». Начало своего бизнеса превратить в шоу. Или ради этого шоу еще раз стартовать. Предоставить льготы своим первым клиентам. Сделать очень дорогим вывод продукта на рынок. Превратить свой бизнес в вечное начало: «Работа со Стимулятором идей — это бизнес первопроходцев». Проникнуть на рынок оч-ч-чень незаметненько, обеспечив сюрприз конкурентам. Метод «лида» в журналистике. Гарантировать себе «вечное начало», постоянно выводя на рынок новые продукты. Создать себе в глазах рынка иллюзию стабильности и верности старой торговой марке, снабжая каждый новый продукт легендой преимущества. Провозгласить себя чьим-либо новым последователем. Объявить себя пионером. Или — действительно быть впереди. Открывать своим именем все возможные и невозможные рейтинги. Бизнес рейтингов и их контроля.

030. Собрать или разобрать

Бизнес проведения конференций, тренингов, семинаров. Работа патологоанатома. Бизнес сборочного (разборочного) конвейера. Бизнес наведения порядка в очередях. Бизнес монтажа-демонтажа под любую сферу. Адвокат по бракоразводным делам. Сваха. Работа аналитика,

психоаналитика, политаналитика. Модельный бизнес — мода, модели судов. Продажа детских и взрослых конструкторов: «Собери паровозик» или «Построй себе виллу». Игра в обратную сторону и продажа детских конструкций «А ну-ка попробуй разбери!» — ведь такого еще не делали... Наборы «Сделай сам» из моих запчастей. Работа составителя кроссвордов. Головоломки для задач рекламы. «Поле чудес». Рекламные пазлы — пусть соберут картинку с нашим волшебным офисом! Слово «Разобраться» в криминальном смысле пришло к нам из «Крестного отца»...

031. Сфокусировать

Рекламные и киношные фокусы с трансфокатором. Игра с разной детализацией планов — от клипов до политтехнологий. Дать городу парк или шоу как точку притяжения потребителей. Создать уникальный интернет-ресурс под названием «Тренинги продаж» — для привлечения клиентуры. Открыть собственный фан-клуб (пробовал, но что-то это не для моей души, почему-то не хочется...). Бизнес продюсера на его «звездах». Проведение конкурсов — красоты, профессиональных, эстрадных... Бизнес окулиста. Речевые обороты «обратите внимание» и «именно в этом»... Учить секретам «фокусировки» в школе лидерства. Сделать интерьер магазина с акцентом посетителя на определенных отделах или путях. Бизнес навигации — от лоций до интернет-браузинга. Бизнес консультирования. Всегда можно сфокусировать внимание на преимуществах, затмевая недостатки шумом.

IV. Можно ли изменить элемент времени?

032. Быстрее

Оперативнее делать рекламу — от подготовки макета до внеочередного размещения. Продавать места в очереди. Экспресс-обучение. Дистанционное. Заочное. Заведения «быстрого питания» и «быстрого обслуживания». Доставка на дом и в офис. Замороженные полуфабрикаты — ускоренное приготовление. Продажа «опережения»: времени, конкурентов, самого себя... Быстрее работающий насос. Ускоренное изобретение приемов улучшения продаж — с помощью

Стимулятора идей. Концепция «стакана воды». Безотлагательное решение проблем с помощью профессионалов. Сода ускоряет приготовление мяса. Быстрое обучение идиотов с помощью комиксов. «Скоростной» иностранный язык — «Изучение китайского за полтора часа». Джентльменские наборы: фразы, реплики, спичи. Матрица для быстрого написания статей на любую тему по О. Бендеру. Игра на любой «быстрой» стилистике — от одежды и уборки до образа жизни.

033. Медленнее

Вместо жареного мяса — тушеное. Кропотливое, вдумчивое изучение. Углубленный курс. Игра на «Поспешишь — людей насмешишь». Бизнес бонсаи. Отличия ручной работы от штамповки. Игра на ассоциациях с разумностью, взвешенностью, точностью. Продажа измерительных инструментов — «Семь раз отмерь...». Культура гуру. Зубрежка. Гордость за «медленно запрягаем» (вечно хорошая и работающая отговорка)... Неторопливый бизнес выращивания кристаллов. Отстройка от торопыг-конкурентов и бракоделов-халтурщиков. Прямые рекомендации использовать обнаружение аргументов скорости для рождения сомнений в качестве. Умышленное затягивание сроков ради создания у клиента иллюзии нашей обстоятельности.

034. Дольше

«Долго ли умеючи?» — «Умеючи — долго!». Ориентация и особые условия для длительного партнерства. Рекламная надоедалка: «Вкус длится, длится, длится...». Построение тренинга таким образом, чтобы максимально продлить эффект обучения (я обычно рекомендую комплекс мероприятий, позволяющих значительно растянуть эффект от пройденного тренинга). Растяжка рекламного текста по полотну или вдоль полотна автострады. Повторение своих тезисов. Повторение своих тезисов. Повторение своих тезисов... Вам работы с этим Стимулятором идей хватит надолго. Это — вечный инструмент. Игра с понятием «вечности»: «вечный фонарь», «вечная авторучка»... Как главный аргумент — срок службы аккумуляторов. Кстати, мне с моим ноутбуком пора поискать розетку... «Мы дольше всех на рынке газированных мартышек...» — аргумент опытности, живучести,

надежности нашей гарантии. Как сделать вечную рекламу? Укоротить век... Как навсегда научить техникам переговоров и продаж? Заставить посетить www.dere.kiev.ua и там пришвартоваться. Игра с понятием выдержки (как у вина, у идеи). Вино и человек с возрастом становятся крепче... Если мы играем в выживание, то стаж и вообще все варианты «дольше» — это как ордена.

Обратите внимание, дорогие друзья, мы можем играть не только со «временем вообще», но и со временем клиента, «временем» нашего продукта, временем партнерства, среды и временем нашего времени...

035. Скорее

Заставить персонал работать быстрее. Повысить нормы. Замотивировать на ускорение. Уменьшить цены за срочную покупку. «Скоростные бонусы» для клиентов еще никто не вводил? Снизить качество — пожертвовать ради скорости. И воспеть такую жертву. Создать иллюзию скорости. Использовать ускорители: пружины, витамины, анаболики, трамплины, рекомендации, отзывы... Играть на придании клиенту инерции — будто сам решил, будто уже решено, будто я уже попросил это для него отложить. Сформировать атмосферу ажиотажа — затурканные купят быстрее. Создать атмосферу конкуренции — купят моментально и лишь для того, чтобы не досталось другому. Продавать на крутом горном склоне лыжникам, которые катятся мимо. Продавать там, где торопить клиента будет сама очередь. Торговать там, где люди спешат.

036. Размеченное по времени

Сделать график отпуска продуктов. Ориентироваться на план продаж. Учитывать пики спроса — годовые, недельные, дневные — и сглаживать их, распределяя гистограмму заказов по линии времени. Играть ценой на линейке времени: «Ночью на 5% дешевле». Особая форма прайса — в разметке по времени. Точная почасовка тренинга. Рекламный медиаплан. Гибкий график работы. Работа в выходные и по ночам. Круглосуточный прием заказов. Ночное консультирование с помощью сайт-робота. Ночная рассылка факсов. Экономия на телефонных расходах с учетом региональных суточных льгот. Привлечение на пониженные ставки тех, кто хочет работать неполный

день. Использовать фрилансеров. Привязанная ко времени отчетность. Состояние складских запасов в реальном времени благодаря применению штрих-кодов. Предварительная запись на прием.

037. Вечное

Игра с понятием «вечности» — «вечный фонарь», «вечная авторучка»... Как сделать вечную рекламу? Укоротить век... Избегать трения и вообще движущихся механических частей. Закабалить, монополизировать рынок. Диверсифицироваться. Анализ прогнозов. Игра прогнозами, обеспечивая себе вечность. Манипуляция сопутствующими ассоциациями: «молодость», «жизнь» и т. д. Вечность в надежности гарантий. В том числе — вечная гарантия. Упростить настолько, чтобы нечему было ломаться. Увековечить любыми средствами. Поставить памятники нашим благотворительным акциям. Вечность — в союзе с молодежью и детьми. Вечность — в демонстрации давности. Знания — вечны, и если они пропадают, то это вы их убили. Надо учиться...

038. Прерывистое

Лишь тогда, когда надо. При критических нагрузках и в кризисы. Прекращение по просьбе заказчика. Экономия энергии. В перерывах отдых, восстановление. В особые дни — праздники, посевная, день рождения Фиделя Кастро, в критические дни... Дискретное воздействие сильнее — ударное бурение, перфоратор, боксерский удар. Капля камень точит. Сочетание с вечным. Эпизодическое обучение — для поддержки или решения назревших задач. Волнообразная реклама. Набеги на участки, периферию, столицу. Регулярность контактов с клиентами. Характер звуков — тревога прерывиста, волнообразна. Игра на этих ассоциациях. Техники обрыва телефонных разговоров. Политика непрогнозируемых переговорных пауз. Непредсказуемость нерегулярности и стабильность изменчивости.

039. Непрерывное

Учиться в ходе работы. Или — в рабочее время. Превратить работу в школу, в свой университет. Стать рекламоносителем собственной

продукции. Обклеить рекламой свое авто, использовать в качестве рекламоносителя вообще весь конвейер нашего бизнеса. Заключить договоры на постоянное размещение рекламы. Использовать конвейер сборки, монтажа, бутилирования, стрижки и кормления. Применить технологии «непрерывной плавки». Работать в три смены. Принцип обслуживания: 24h, «23 часа в сутки». Открыть в офисе ночную консультативную службу. Заставить персонал бросить курить — пусть работают без перекуров. Пусть курить бросит даже Деревицкий. Установить системы защиты от отключения и перепадов напряжения. Сгладить годовые спады спроса и пиковые периоды путем расширения ассортимента или сезонного маневра товарными темами. В годовые периоды спада продавать на особых условиях — для стимулирования спроса.

040. Одновременное

Использовать многостаночников. Принцип совмещения должностей и ремесел. Делать многофункциональные продукты: реклама учит, часы-телевизор, продажа сразу с процессом изготовления (прямо из мастерской или из кухни), указка-антенна, сапожник-фотограф. Одновременное обслуживание группы клиентов: пусть кооперируются и получают «опт». Одновременное обучение тридцати трех богатырей. Читать за едой. Я и бизнес-тренер, и администратор, и сочинитель, и веб-дизайнер и т. д. В ходе работы на выставочном стенде вести разведку и выдергивание координат из потенциальных клиентов. Бизнес-тренер распродает плакаты во время тренинга. Не прекращать творчества никогда. Заменять отдых сменой занятий. Одновременно работать на несколько работодателей. Оператор одновременно обеспечивает связью множество клиентов.

041. Предвосхищать

Бизнес прогнозов, предсказаний, гаданий и т. д. Анонсирование самых сильных возражений оппонентов. Опережающий ответ на готовящийся выпад конкурентов. Назвать продукт «продуктом третьего тысячелетия». Продавать «завтрашние новости». Применять техники «разрыва шаблонов» для выбивания оппонентов из седла. В продаже обыграть завтрашний спрос клиента. Торговать

«уверенностью в завтрашнем дне», запасными вариантами и запасами. Использовать для улучшения продаж креативные пакеты, сайт www.dere.ru, руны, карты и совещания со специалистами. Реже слушать маркетологов :-)) Узнать, как это делают другие. Подумать: а как другие этого не делают? Покупателю нашего продукта надавать кучу рекламных материалов, которые он завтра, хвастаясь приобретением, отдаст своим знакомым.

042. Обновлять

Выпустить расширенное и дополненное издание. Продавать апгрейды своего продукта. Использовать «свежую голову» для его переоценки. Покрасить. Перекрасить. Переименовать. Переориентировать потребности клиентов в приобретении старого продукта. Играть на «современности», модерне. Разобрать, собрать и продать как капремонт. Непроданную свежую рыбу заморозить. Нереализованную мороженую засолить. Непроданную соленую закоптить. Оставшуюся копченую продать как корм собакам (спасибо, Юрий Викторович!) Торговать «свежайшим секонд-хендом». Изменить порядок или взаимоотношение составных частей и преподнести как новинку. Играть на криках «Новинка!». Повысить цены на 40 процентов, а после этого объявить о снижении и продажах по «новым» ценам.

043. Повторение

Работать репетитором. РЕ — повтор. КЛАМЕ — крик. То есть РЕКЛАМА — повторный крик. Бисмарк: «Что народу скажут трижды, в то поверит народ». «Карфаген должен быть разрушен!» Совершенно новый смысл изображения при многократном повторении его элементов. Как иначе смотрится кафель не в одной плитке, а на стене. Чаше навещать клиентов. Вообще-то назойливость рентабельна. Это не раз проверено одним лишь повтором вот этого адреса — www.dere.ru. Продавать наборы запасных частей. Бизнес каскадера и дублера. Повторить выпуск удачного продукта. Переиздать книги. Время от времени повторять прогон наших старых рекламных роликов. Продавать старые клипы тем, кто может адаптировать их под рекламу своих продуктов. Кнопка Redial. Торговать видеокассетами с

записью выпусков новостей. Использовать в рекламном джингле строки припева, который по своей природе навязчив и будет еще долго крутиться в головах.

044. Переменный

Принцип переменного тока. Продукты (товары или услуги) с незначительными и даже неуловимыми отличиями создают впечатляющий ассортиментный ряд. Приучить клиентов к непредсказуемости. Хоть бояться будут... Кастанеда: «Непредсказуем — значит непобедим!» Переменное усилие эффективнее непрерывного давления. Быть разным. Это полезно и в бизнесе, и в семье. Устраивать переменки и отпуска. Реклама на шоке от новости о прекращении чего-либо. Долбить оппонента по очереди. Принцип плохого и хорошего следователя. Напоминание о необходимости замены масла. Аргумент «попробуй» — сдернуть рынок к перемене старых предпочтений. Иногда — игрою на авантюристичности наших клиентов. Открыть компанию-двойняшку и доставать клиентуру вроде бы переменными контрпредложениями фальш-конкурентов.

V. Можно ли изменить причину или следствие?

045. Стимулировать

Бонусы. Что-то в придачу. Базарное дозирование семечек «с походом». Скидки. Подкуп. Дополнительные функции в привычном продукте. Palm можно использовать еще и как зеркало, и как светильник-ночник. Повысить зарплату. Снизить цену. Упростить приобретение. Взять на себя доставку. Вот у Деревницкого тренинги для торгового персонала с «доставкой» в офис, то есть в офисе заказчика и в удобное для него время. Использовать агентов-комиссионеров. Бить, чтоб резвее бежал, ибо «стимул» — это трость для того, чтобы погонять лошадей. Принцип сочетания кнута и пряника. Удерживать вредом, стимулировать — выгодой.

046. Зарядить энергией

Как Чумак с экрана телевизора, «заряжать» воду в банках клиентов.

Делать мотивирующие тренинги. Создавать воодушевляющую рекламу. Продавать уже заряженные аккумуляторы. Использовать в продажах принцип инерции: разогнать клиента, чтобы следующим логичным шагом стала покупка. Куча приемов! Напиток + энергия = энергетические напитки. Коса + энергия = электрокосилка. Играть в рекламе на понятиях «энергия» и «энергичный» («Корм энергичных кошек!»). Набрать более воодушевленных продавцов. Вдохновлять персонал. Найти новый источник энергии. Вместо традиционных щитов — лайтбоксы. Устроить праздник для клиентов.

047. Усилить

Силовая арматура. Усилить продавцов помощниками. Усилить рекламные щиты на улицах запахом или звуком. Придать продажам остроту звучным псевдонимом. Сделать мощнее мотор, двигатель или «движитель». Играть на понятии «сила»: «Посадите тигра в ваш бензобак!» Обеспечить рекламную или иную поддержку. Усилить настолько, чтобы это стало иным продуктом. Усилить продажи продюссированием своего имени. Проводить продажи на публике или в группе, чтобы клиент не мог отказаться от принятых обязательств. Усилить соединением с чем-либо, слиянием, подпорками, дополнительными мощностями и прибабасами. Усилить учащением воздействия.

048. Громче

Добавить децибелы во что-нибудь. Создать более крикливую рекламу. Использовать дублирующие «источники звука» и «стереозвук» (свидетельства и отзывы клиентов?). Продавать гром и объявлять, что спонсор завтрашнего грома — наша компания. Петарды? Сделать текст просто говорящим и кричащим — цвет. Пусть это звучит у него изнутри. Как?! Придумаем... Громче равняется «к этому больше прислушиваются». Добавить авторитетные подтверждения, звуковые эффекты. Сделать огромный рупор. Создать особый источник звука, который наверняка заметят. Мой сосед по боксу поставил на машину сигнал, стилизованный под звон трамвая. Даже в тех городках, где трамвая никогда не было, народ с мостовой кидается врассыпную. Поставить регулятор громкости.

049. Тише

Чтобы обратили внимание, заговорить шепотом. Поставить регулятор громкости. Продавать шумопоглотители, звукоизоляцию, беруши. Щеголять покладистым характером или вообще отсутствием собственной рекламы. Отстроить свою рекламу от конкурентов тихим (мелодичным?) звукорядом. Пропагандировать пристойное, скромное поведение. Криклив авангард. Классика тиха. Играть тишиной как фоном для выделения всплесков. Играть паузами. Вдруг замолчать. Может быть, прекратить ранее навязчивую рекламу. Продавать тишину — тихие кварталы и санатории. Начать изготовление тихих чипсов. Продавать бесшумность работы автомобильного двигателя.

050. Изменение

Заняться импортом революции. Бизнес перемен. Рекламные призывы к преобразованиям. Девиз «Изменяйся!» Борьба с нововведениями. Тренинг изменений. Менять (видоизменять) рекламные клипы. Реклама с демонстрацией перемен, происходящих благодаря нашему продукту. Менять партнеров. Изменять партнеров. Продавать наборы для облегчения модификаций (наборы панелей для мобильных телефонов). Изменить вид, вкус и т. д. Сделать другой упаковку. Что еще можно изменить? Стиль жизни и стиль продаж.

051. Уничтожать

Бизнес Терминатора. Уничтожение насекомых. Работа корректора — газетного, ретушера. Сафари. Тренинг-сафари под лозунгом «Избавимся от наших недостатков!». А ведь слямзят сейчас конкуренты эту классную идею Деревецкого!.. Уничтожать расстояния. Ликвидировать отличия. Психолог помогает избавиться от страхов. Убрать последствия избирательной кампании, очистив город от листовок и афиш. Мотивы страховщиков: «Это не будет уничтожено, если вы защищены нашим полисом». Истребить грязь во всех ее разновидностях — от работы уборщицы до работы сотрудника отдела по борьбе с бандитизмом.

052. Восстанавливать

Возрождать разрушенные войнами страны и города. Нажиться на

разграблении гуманитарной помощи. «Пейте восстанавливающие витаминные добавки!» А что они восстанавливают?.. Регенерация тканей. Бизнес протезирования. Бизнес кризисного управления. Реанимация. Адвокатура тоже что-то восстанавливает. Вернуться к прежней рекламной политике. Избавлять от депрессивных состояний. Бизнес-заповедник. А что это такое? Надо обдумать... Восстанавливающий тренинг — возвращение продавцам свежего видения их ремесла.

Реконкиста, ренессанс, реабилитация, возвращение к истокам, омоложение, реставрация — нашей тоске по прошлому служит множество процессов и бизнесов. Почему не ввести вечную войну с Терминатором и Хаосом в идеологическую компоненту нашей миссии?

Защита вымирающих зоологических видов, восстановление популяции, возрождение языков и ремесел, возвращение к нашему мужскому предназначению — охранять и беречь...

053. Влиять

На что может влиять мой продукт? На кого могу повлиять я? Без осложнений и противопоказаний! (не только о лекарствах) Разъяснение механики: «Наш продукт воздействует на...» Реклама, не призывающая приобретать, а содействующая формированию вкусов, привычек и мод. Тренинг, не дающий новые знания, а помогающий слушателям до чего-то дойти своими опытом и умом. Оборудование, влияющее на дальнейшие приобретения, — под определенный стандарт, ГОСТ, протокол. Покупка, оказывающая воздействие на будущий покупательский выбор, но без связывания его ограничениями единственно возможных расширений, апгрейдов, аксессуаров. «Нерекламное» влияние через СМИ. Лоббирование. Использование агентов влияния.

054. Противодействие

Защитные продукты. Продукты, ограждающие от моего продукта. Оппозиционные продукты — идеологически, стилистически, по тенденциям. Реклама, учитывающая сопротивление потребителя всякой рекламе вообще. Контртренинг — на игре с «обратными»

навыками. Профилактические средства. Политика навязывания фиктивной профилактики. Применение принципа плацебо. Игра на духе противоречия. Использование в рекламе и переговорах принципа полярной реакции. Противопоставление в рекламе разных потребительских групп. Техники отстройки от конкурентов. Борьба с какой-то тенденцией. Фальшивая борьба с фиктивной тенденцией. Организация фиктивной борьбы двух тенденций и эксплуатация двух сложившихся противоречивых рынков.

VI. Можно ли предложить что-то новое для продажи?

055. Для мужчин

«Омужествление» продукта унисекс. С учетом мужских ремесел, занятий, привычек. Вообще — разделение одного продукта на мужской и женский (бритвы, сигареты). Тренинг для мужиков — «Как бороться с любимыми». Прямая адресация рекламы: «Для настоящих мужчин». Огрубить. Утяжелить. Избавить от завитушек. Выбрать командидуемого продавца с учетом предстоящей работы с мужиком. Или столь же знакомого с инструментом, автомобилями, техникой. Или секс-бомбу. Организовать продажи в мужских местах: в бане, на стадионе, СТО и заправках, в мужских туалетах. Рекомендовать нечто с учетом мужских проблем — импотенции, простатита, алкоголизма и т. д. Плеснуть сексуальности в рекламу.

056. Для женщин

В рекламе адресовать женщинам. С учетом женских ремесел, занятий, привычек. Вообще — разделение одного продукта на мужской и женский (бритвы, сигареты). Тренинг для дам — «Как бороться с любимыми». Играть на эмансипации и дамских проблемах: возраст, размер бюста, морщины и т. д. Разработать для продукта «дамский» дизайн. Сделать изящным. Облегчить. Добавить завитушки. Выбрать продавца — дамского угодника, охмурителя. Бить на материнские чувства, продавая продукты детской группы. Играть на новинках моды. Акцентироваться на тезисе: «Ты не такая, как все».

057. Для детей

Сделать игрушку из любого взрослого продукта. Продавать взрослые продукты, используя возможности детского давления на родителей. Сделать смешным, игрушкоподобным. Превратить большое в маленькое и наоборот. Сформировать моду. Использовать в рекламе и оформлении продуктов персонажи мультфильмов и сказок. Играть с идолами разных возрастных групп детей. Акцентироваться на тезисе: «Ты уже взрослый». Провести тренинг защиты детей от взрослого мира. Программы, облегчающие адаптацию детей к какой-то новой среде. Сосредоточиться на обучающей функции продуктов.

058. Для стариков

Играть на ностальгии. На конфликте отцов и детей. На проблемах: старость, здоровье, снижение доходов. Апеллировать к мудрости, опыту. Любимые мелодии в рекламном звукоядре. Упрощение подачи технических новинок и проведение параллелей с чем-то знакомым. Игра на заботе о детях, на «лишнем» свободном времени. Использование политических симпатий. Упоминание кумиров.

059. Для инвалидов

Продажа продуктов, уравнивающих в возможностях. Адаптация продуктов к ограниченным возможностям. Торговля в посещаемых местах — больницы, профилактории. Тренинг для IQ-дефицитных продавцов. Невероятно актуально!!! Тренинг, повышающий выживаемость. Тренинг поиска своего круга общения. Реклама с адаптивной составляющей. Продажа рабочих мест, обеспечивающих трудоустройство инвалидов. Производственная ориентация на использование труда инвалидов.

060. Для иностранцев

Игра на национальной экзотике продукта. Языковая адаптация рекламы и продуктов. Тренинг «Бизнес по-славянски». Создание близкой среды: язык, питание, жилище... Играть на «иностранных» свойствах продукта. Рассматривать национального потребителя как иностранца. Заняться экспортом чего-нибудь. Национальные представительства. Бизнес перевода и гидов. Туризм. В том числе фиктивный (реклама ресторана — «Настоящий Китай»!). Игра на

конфронтации. На общности. На тезисе «Для всех».

Для каждой из вышеперечисленных клиентских категорий вполне можно проводить конкурсы, вовлекать в разработку новых продуктов профильных специалистов. Все они — наши союзники, причем часто — совершенно бескорыстные. А значит, можно создавать общественные движения и политические партии, выходить далеко за пределы сегодняшнего бизнеса ради укрепления завтрашнего дня, линейки наших привычных или новых продуктов.

VII. Можно ли изменить форму?

061. Обычная

Игра на тезисе «традиционно». Скромностью продукта эксплуатировать рачительность. Акцент на узнаваемости. Назвать новинку «продолжением традиций». Даже притянуть за уши. Обычная «окраска» необычного продукта. Эксплуатация ретростиля. «Обратный тюнинг» — как камуфляж новизны и эксклюзивности. Игра «обычная новизна». Или — «всегда что-то новое». Маскировка нежелательных функций новшества (издевательство ваучера и ИНН). Использование шаблонов, стереотипов — в продукте, его рекламе и продаже. Создание шаблонов, стереотипов. Унаследовать форму успешного продукта.

062. Необычная

Сделать похожим на ... (подставить что угодно по вкусу). Окрасить по-новому. Освежить шаблоны и стереотипы. Отстройка от прошлого, старого — в любой форме. Дать продукту даже что-то лишнее, чтобы отличался от предыдущего. Назвать иначе. Вот на моем сайте представлены, в общем-то, не тренинги, а адаптинги. ;-) Перевести на иной язык восприятия. Провести тренинг продаж под водой. Или с хмельными слушателями. Или и то, и другое... Объявить новинкой.

063. Закругление

Огибать острые углы. Избегать конфликтов, столкновений, противодействий. Сгладить. Отполировать. Сделать круглым (телевизор?). Убрать ритм, какофонию и дать мелодию. Круглые

головы персонажей придают детский облик. Улучшить аэродинамику. В том числе и как прохождение сквозь плотные слои покупательской критики. Закругление — в смысле «закругляться», сделать ускоренный элегантный финал. Закруглением убрать вибрации при трении и качении. Превратить в глобус, в шар. Нанести на шар. Использовать «круглые» речевые обороты.

064. Прямой

Игра с тезисом «прямой путь». Сокращение расстояний. Критика, построенная на том, что самый короткий путь часто оказывается самым длинным. Обыгрывание ассоциации с «несгибаемый» и с «честный». Бизнес выпрямления. В том числе работа рихтовщика. Исправление отклонений. Бизнес подсказок. Переход на прямые продажи. Для создания иллюзии искренности использование в письменных и устных продажах заповедей «если на прямоту», «если почестному», «если быть искренним» и т. д. Напрямую спросить у клиента: «Почему вы у меня не берете?» Прямые линии и рубленые шрифты как стиль. Провести «Тренинг искренности».

065. Зазубрины

Придать «шероховатость» для большего правдоподобия. Говорить с привлекательным акцентом. В рекламе или коммерческом тексте (письменном или устном) расставить «крючки». По краям коммерческого поля разместить «лузы». Использовать серию трамплинов. Создать иллюзию рукописного текста или детского рисунка. Обыграть акулю кожу на рукояти самурайского меча. Тренинговое упражнение с поиском ошибок в тексте или ситуации. Реклама с выпуклыми грамматическими АшиПками. «Переговорным наждаком» притупить внимание оппонента к раздражителям, приучить к хамству. Раздражающие образы в рекламе.

066. Неровный, более грубый

Иллюзия правдоподобности. Стилизация под ручную работу. Стилизация речи под «народную». Кабачок «Грубый Готлиб» в «Семнадцати мгновениях весны». Прямолинейное и хамоватое поведение в отношении конкурентов. Стиль «настоящий»,

«военный» — как Willys или Hummer. Зубастая, задиристая реклама и фирменный стиль. Девиз продавца: «Я просто парень из тайги, один винчестер — две ноги»... Нарушения, смена стилей и настроений в общении с клиентурой. Жесткая реакция на критику.

067. Более ровно, гладко

Стиль интеллигентности. Мягкие продажи. Может быть, под видом консультаций. Продавать расчески и «расчески». Бесконфликтность рекламы и продаж (хотя усилия по ее обеспечению не всегда рентабельны). Придерживаться одного стиля продаж. Ввести нормы общения и продаж для своих продавцов. Выполаживание кривой продаж за счет перераспределения между пиковыми периодами и периодами спада. Равномерное давление на рынок. Бульдозерный бизнес. Плавное распределение по рынку.

068. Избегать повреждения

Не рисковать репутацией. Упаковать. Приделать буфер. Создавать запасы. Защититься страховкой. Что-нибудь подстелить. Играть на том, что мы защищаем. Тренинг спасения от манипуляций. Продавать «широким фронтом», чтобы застраховать себя на случай неудачи с несколькими клиентами. Бизнес защитных продуктов: устройств, приспособлений, резиновых изделий, пенсионных фондов. Сделать так, чтобы клиенту был полезен даже сломанный продукт. Продавать то, что невозможно сломать. Открыть музей вещей, которые нельзя повредить. И дать посетителям полную волю.

069. Избегать задержки

Бизнес будильников. Планы и графики выполнения. Сделать задержки неопасными. Создавать запасы. Использовать дублирующие каналы поставки, информирования. Иметь дублеров и страхующих партнеров. Работать на опережение. Приблизить себя куда-нибудь, чтоб туда не опаздывать. Обзавестись своим транспортом. Избегать перевозок. Играть на разнице во времени. Пусть что-то, привязанное к срокам, возьмут на себя другие.

070. Форма

Бизнес-пластилин. Возможности диверсификации. Продавать бесформенное. Торговать тем, что может быть в любой форме. Одеть продавцов в униформу. Продавать униформу. Определить шаблоны для процессов, в том числе для рекламы, продаж, обучения. Играть формами проведения тренингов. Регламентировать форму продукта. Установить границы возможной игры формой. Производить штампы, матрицы, формы. Не только для литья. Построить коммуникации на основе стандартных форм: бланков заказов, писем, ответов...

071. Избегать воровства

Нанять охрану. Принять на работу воров. Системы сигнализации. Сделать продукты неподъемными, неуносимыми, непохищаемыми. Работать с тем, что украсть невозможно. Иметь дело с тем, кража чего не страшна. Проверять лояльность персонала. Тщательно отбирать претендентов на работу. Защищать свою рекламу, товарные марки копирайтами. Нанять хорошего адвоката. Обезопасить текст игрой с буквами. Использовать термознаки. Повесить табличку: «Компания под охраной гаранта Конституции».

072. Предупреждение несчастных случаев

Вообще не работать. Иметь дело с подготовленным персоналом. Требовать расписку о прохождении инструктажа. Использовать защитное оборудование и спецодежду. Развесить таблички. Перестраховаться длинным списком противопоказаний. Застраховать разгильдяев. Ввести допуски на число несчастных случаев. Брать добровольцев, умеющих рисковать. Быть готовым подать несчастный случай как сознательное членовредительство. Объявить об огромных штрафах для пострадавших.

073. Добавить что-либо

Соединить две формы. Получить их пересечение. Одну форму вложить в другую. Добавить цвет. Дать форме фундамент, голос, звук. Сделать форму узнаваемой. Сделать узнаваемыми форму и/или формат рекламы или тренингов. Соединить свой бизнес с чем-то пограничным и чем-то совершенно невероятным. Педикюр во время выступлений в Думе.

VIII. Можно ли изменить состояние или условия?

074. Горячее/холоднее

Сделать рекламу, продажи или тренинги горячими, зажигательными. Сделать рекламу, продажи или тренинги прохладнее, логичнее, расчетливее. Привязать продажи к экватору/полюсам. Продавать в бане, морге, вытрезвителе. Торговать горячей пищей и/или охлажденными напитками. Брать на работу горячих ребят. «Для любителей погорячее». «Для северян!» Фоносемантический подбор холодных и горячих звуков в письменной и устной речи. Объявление летом: «В нашем кафе работает кондиционер». Объявление зимой: «Зайдите к нам на огонек!» Продавать термометры, вентиляторы, кондиционеры, обогреватели, спички. Ассоциировать с этим предложение своих продуктов. Мой старый девиз: «Я разжигаю персонал!» Торговать замороженным полуфабрикатом — применительно к любому из наших продуктов (чем-либо активизируемая реклама, всплывающий в подсознании учебный материал).

075. Тверже

Избавиться от излишней гибкости — продукта, прайса, сервиса, рекламы... Заслужить репутацию «твердого». Обеспечить молву о твердости своего слова. Гарантировать устойчивость перемен, приносимых нашим продуктом. Изобрести под него «затвердитель» — нечто, что для закрепления эффекта нужно приобретать дополнительно. Для тренинга — материалы для последующей работы. Познакомить с нашей однозначной, жесткой реакцией на выпады хулителей и конкурентов. Разбить продукт на конкретные блоки. Чем угодно гибким наполнять жесткую структуру продукта. Привязаться ценой к твердой валюте. Четко навязывать свои варианты выбора. Работать по строгому графику. Продавать hard — компьютерное «железо».

076. Мягче

Податливость стиля продаж. Или избирательный такой пластилин... Эксплуатировать репутацию «мягкого» продавца и переговорщика.

Продавать софт. Разрабатывать его по своей производственной тематике: программы, клепать диски и т. д. Заложена в продукт и продажу бесконфликтность. Применять «мягкие» техники воздействия на клиента. Пастельные тона в рекламе. «Сиропный» тренинг для Института благородных девиц. Снизить навязчивость. Может быть, действительно от нас отшатываются из-за напористости? Использовать «мягкую» терминологию, учитывающую уровень познаний дилетанта.

В изменении состояния или условий очень плодотворно вступать в творческий конфликт со средой. Если она недостаточно враждебна, выбрать для обитания совсем иную среду или построить свой искусственный космос. Кстати, в создании искусственных миров мы не скованы абсолютно ничем. Раздумия над нашими отношениями со средой значительно расширяют направления мыслей и творчества.

077. Затвердевшее

Отливать в формы. Отливать потребности клиентов в формы наших стандартов. Ставить «сургучные печати» на все, к чему прикасаешься. В переговорах вдруг «окаменеть». Играть на том, что мы давно сформировались. Объяснять, почему у нас есть стандарты: «Мы давно знаем типичные проблемы и потребности клиентов». Комментировать стоп-кадры. На тренинге сыграть в «Фигура, замри!». Взять и продемонстрировать рынку свою эрекцию! Превратить дождь в снег. Залить каток. По реке наших продаж плывут льдины — те переговорные блоки, в которых мы будем тверды.

078. В виде жидкости

Проникать во все поры, цеплять каждую из потребностей. Что мы еще не зацепили? Сделать так, чтобы продукт булькал даже тогда, когда его не трогают. Слиться с чем-то. Влиться в кого-то. Ранее жесткую структуру подать как невероятно гибкую, текучую. Засасывать воду из примыкающих труб. Пустить веер брызг — рекламой, слухами. В туче брызг зажечь радугу — когда дисперсное состояние нашего продукта рождает новую светомузыку. Дать всем по капельке, как мой сайт. Позволить в подаче жидкого продукта всплывать каким-то легким качествам. Жидкий тренинг — в бассейне. Реклама на воде — лазером высветить на волне имя нашей компании.

Продавать раствор или расплав нашего продукта — пусть клиент сам формует. Или заморозит.

079. В газообразном виде

Продавать в баллонах, позволяющих дозировать потребление. Что-то надуть нашим продуктом. Или — кого-то. Реклама — струями газа над сценой. Разбить на микрочастицы: пакетная передача данных, питательная среда... Сопровождать подачу продукта ароматизацией. И вот неожиданная ассоциация от слова «газообразный»: выстригать нашу рекламу на ГАЗОнах и пастбищах. Продемонстрировать спектр состояний продукта — в разной концентрации. Сжатый газ: два вида тренингов — форсированный и неспешный. Реклама на дымовых трубах и газовых магистралях. Факелы газовых вышек: пока наш продукт не покупают, отпуск продолжаем, но сжигаем наш «газ» — для привлечения внимания. Реклама на воздушных шариках. Что-то из воздушных шариков — плот.

080. В порошкообразном виде

Таблетки и порошки творчества. Посыпать — использовать продукт как удобрение, как катализатор чего-нибудь (оседлать государственную социальную рекламу, проводить мотивирующие тренинги...). Сделать продукт легко развеиваемым — чтобы чаще покупали. Эффект освежающей пороши. Растереть в порошок, чтобы полезными стали даже микропорции. Обыгрывать: «Я, доктор, это вам прописал...» Сравнения с зубным порошком: «Мы чистим и полируем то, что у вас есть!» Сделать порошок нашего продукта прилипчивым. Чтобы только прикоснутся — и дальше несли наши следы. Обыгрывать в рекламе мельницу — что-то грубое превращаем в съедобное, тонкое. Воевать с мельницами. Принимать по одной ложечке... Порошкообразность расходного материала — придумать, как быть расходным материалом для какого-то оборудования, какой-то системы.

081. Снашивать

Сделать продукт быстроиснашиваемым — для учащения спроса. Сберегать, защищать от износа. Выдать слушателям тренинга шпаргалки — пусть после занятий читают до дыр. Придать продукту

эффект вытертости, изношенности, просоленности, обветренности для... Свежее, только что сшитое, — трет. Петр I отдавал новые сюртуки изнашивать ординарцам. Бизнес обкатки... Испытательный стенд для измерения изнашиваемости — моделирование любого из видов носки. Под любой продукт. Бизнес секонд-хенд. Б/у (бывшее в употреблении). Продавать подержанное — автомобили, компьютеры, знания... Иллюзия изношенности киноленты — эффект старого фильма. Ветхость живописных полотен и икон — искусственное состаривание. Разработка аналогичных технологий под свой продукт — для создания иллюзии давности, проверенности наших решений. Выпуск одноразовых продуктов — для мгновенного изнашивания. Мелкая расфасовка — для быстрого использования пачки.

082. Смазанный

Подмазать аргумент в дискуссии: «Этот аргумент сможете оценить только вы!» Взятки, подкуп, откат. Не подмажешь — не поедешь. Бонусы, дисконт и т. д. Снижение трения — путем смазывания поверхностей, отношений... Бизнес масел, гелей, смазок, помад, вазелина, силиконовых смазок... Облегчать: «Я — ваша смазка». Скользящие поверхности для самоспуска чего-либо. Позволить с баннера соскользнуть на мой сайт, от приобретения одного продукта к покупке других. Посадить на иглу: нарко-, вкусовую, информационную, на иглу отношений. Расплывчатый — как смутный, как затертый. Расплывчатый для угадывания. Продажа намеками. Создание воздушной перспективы в живописи, кино.

083. Более влажный

Чтобы облегчить растягивание, разрушение. Таблетки нашей марки X запивайте водой нашей марки Y. Сырой — полуфабрикат. Добавить в продукт влаги для увеличения веса: сырой песок, семинары с «водой». Бизнес замачивания и сушки. Открыть сушилку для... Продавать таранку. Сухари, которые можно размочить. Увлажнение воздуха в помещениях. Влаголюбивые растения. В рекламе — некий вспотевший персонаж (работяга!). Или, наоборот, не потеющий благодаря нашему антиперспиранту. «Когда врут — потеют».

084. Суше

Открыть сушилку для... Продавать таранку. Высушивать, делая легче пищевой или иной продукт. Иссушить, чтобы потрескался. Высушить рекламу или тренинг — никакой лирики! После дожличка в четверг на сухую пятницу! Сушить весла. Сушить сухари. Сушить мозги. «Сухо и комфортно!» Бизнес сухих вин. Сухое вино — хорошо в жару. Усушка — игра на потере веса. Продажа фенов и духовок. Сухая сауна. Сухой спирт.

085. Изолированное

Избирательное цитирование оппонента. Изоляция для сосредоточенности. Вырвать строчку или слово из контекста — оракул случайных фраз. Переговоры и продажи тет-а-тет. Защита изоляционными материалами. Контрманипулятивная техника: надеть на голову «ведро» или заключить себя в «стеклянную сферу». Подача рекламы в полном отрыве от конкурентов. Все техники отстройки. Мы — не как все! Сделать остров. Башня из слоновой кости. Сам по себе. Моя хата с краю. Не волноваться по поводу того, на что невозможно повлиять.

086. Шипучий

Как «освежающий»... Рекламе нужен звукоряд. Кое-что придется сделать шипучим. Звук открывающейся минеральной воды или пива. «Два пшика дезодоранта — и все класс!» Шипение змеи. Использовать как предостерегающий звуковой образ. Шипение — призыв к тишине. Сравнить для демонстрации тихой работы авто или холодильника. Но «шипучие» тренинги? Может быть, по выработке «тихих» форм общения? Шипучее шампанское и его брызги. Облизывая береговой песок, шипит волна прибоя.

087. Помеченный

Расставлять свои знаки — для идентификации продукции и как навигационные метки в пространстве. Животные метят свою территорию. «Черная метка» как символ «последнего предупреждения». Слова-маркеры коммерческих предложений (выделение цветом или формой), направленные не в сознание, а в

подсознание оппонента. Помеченный для узнаваемости, чтобы любили или ненавидели. Измазать конкуренту ворота. Изотопная маркировка продуктов. Сделать узнаваемым наш стиль продаж — от звуковых марок (авто без глушителя) до любых иных атрибутов. Отмечать лучших продавцов значками. Награждать лучших клиентов призами или вносить в поощрительные списки. На ком из клиентов стоит поставить крест, используя такой принцип продаж, как «проходите мимо»? Значки для клиентов. Подарки с нашей символикой. Отмечать даты наших отношений с клиентами и «другие праздники».

088. Лишенный индивидуальности

Унификация, стандартизация. Стандартизировать рекламу, продукт, учебную программу. Ввести механизмы сертификации. Набирать продавцов одного стиля и на одно лицо. Как в «Макдоналдс» не берут красавиц... Использовать взаимозаменяемость — компании, продавцов и специалистов. Чтобы не запомнили и не смогли найти. Обезличивание продавцов для узнавания не людей, а производителя. Внедрить франчайзинг. Запретить импровизацию. Написать должностные инструкции. Сделать ставку на конвейерные продажи. Воруя, стирать индивидуальные отличия, опознавательные знаки. Ввести униформу и армейские механизмы унификации.

089. Желеобразное

Чтобы тряслось само собой, привлекая внимание. Использовать отталкивающий студень — мазать то, на чем не должны сидеть. Никакое. Сделать ставку на продажу чего-то очень среднего — между полюсами. Печь пудинги. Да продавать это самое желе! Заняться производством паст: горчицы, кетчупа, абразивных. Бизнес кондитерских шприцов. Превращать в желе кухонный мусор с помощью нашего диспенсера — уйдет в любую трубу.

Если для вашего продукта качество «желеобразный» неуместно, то следует просто постараться описать его во всех возможных величинах и измерениях. Как, кстати, могут быть желеобразными те самые пластинчатые теплообменники, которые мы продаем вот уже четырнадцатый год? Они могут быть таковыми исключительно в аргументации: «Мы нашим оборудованием плотно заполним,

запрессуем, зацементируем все бреши ваших потребностей», и в физическом смысле — нужно только подумать, как эффективно использовать бесформенность и пластичность наших систем для максимального заполнения рабочего пространства. Но вы уже и сами сориентировались: надо не формулировать невозможности, а искать возможности.

090. Эластичное

Гибкость во всем: продукт, отношения, цены, политика, выбор клиентуры. Можно тыкаться по каждому направлению. Сделать эластичный рекламный шаблон, который годится для газет, радио, ТВ, наружной рекламы. Провести эластичный тренинг, программа которого будет корректироваться с учетом пожеланий группы. Разработать целевую рекламу, более гибко учитывающую особенности респондента. Сделать более эластичным сайт, чтобы контент, предъявляемый клиенту, зависел от его интересов. Использовать эластичные материалы и выпускать безразмерную обувь и одежду. Кресла, которые подстраиваются под особенности фигуры. Отказаться от шаблонов продаж и нацелиться на строго индивидуальный подход к их организации. Задействовать несколько каналов продаж. Адаптировать канал под клиента. Сделать гибким время: играть временем работы, поставок, сроками выполнения заказов. Отказаться от понятия «сроки поставки», заменив максимально эластичным — «доставка немедленная». Сделать эластичным склад и политику складских запасов. Позволить клиенту самому определять каждый из параметров заказа.

091. Сопrotивляющееся

Сопrotивляться моде. Протривиться американизации славянского бизнеса. Протриводействовать глобализации. Разработать «тренинг сопrotивления». Открыть музей Сопrotивления. Делать рекламу, которая потребителя будет возмущать, — для его направления в наши силки. Выпустить продукт, который клиенту будет приятно ломать, насиловать, деформировать, а тот станет сопrotивляться благодаря особенностям материала. Снизить качество обслуживания в случае уменьшения клиентской лояльности. Чем больше клиент хочет, тем

холоднее обслуживать... Продажа сопротивляющихся продуктов — пружин, эспандеров, резины. Выйти на не воспринимающий твое появление рынок и благодаря негативной реакции получить известность.

092. Легче

Уменьшить вес продукта. Сделать макет продукта. Облегчить восприятие рекламы — так, чтобы не думать. «Жвачный» семинар: не оставить места для приложения ума, все разжевать и вложить в рот. Упростить процедуру выбора, заказа, продажи. Избавить клиента от дороги и продавать у него на дому. Облегчить его карманы. Туалетный бизнес под девизом «Облегчись!» Бизнес средств для коррекции и снижения веса. Продавать light-версии — напитков, еды, книг (дайджест), торговать пробниками. Облегчить общение с клиентом, маневрируя разными каналами коммуникаций. Упростить навигацию — расставить указатели. Использовать в продаже визуализацию, облегчающую восприятие.

093. Тяжелее

Играть на стремлении ставить рекорды, в том числе и по подъему тяжестей. Рехеш. Догрузить сопутствующими предложениями после основной покупки. Усложнить выбор — для того чтобы в продаже, играя роль Сусанина, было легче манипулировать клиентом. Утяжелить завоевание клиентом нашего продукта: создать очередь, дефицит продукта и времени. Добавить продукту больше массы — для иллюзии весомости. Сделать весомой и тяжелой уже даже презентационную папку — подключить к оценке кинестетику. Разработать трудную для изучения учебную программу и позиционировать для самых способных. Тяжелая реклама — под тяжелый рок, угрюмо. Пугающая — для продажи страховых продуктов. Провести мучительные переговоры, с боем отдавая каждую уступку. Сыграть на тяжести освоения продукта — перегруженный опциями программный пакет. Утяжелить обед в ходе переговоров — еще один способ прессинга оппонента. Специализироваться на перевозках тяжестей. Бизнес домкратов, грузовых лифтов и подъемных кранов.

IX. Можно ли изменить характерные признаки?

094. Сильнее

Предоставить более сильный двигатель. Сильнее грузить, прессинговать клиента. Разработать более мощную учебную программу. Сделать убедительнее, жестче рекламу — прямо программировать. Нанять более сведущих продавцов. Работать только с сильными клиентами. Сделать ватные плечи. Оказывать более мощное воздействие — мягким манипуляциям предпочесть жесткие. Изнасиловать сознание слушателей семинара, навязав свой взгляд и подходы. Использовать более сильный рекламоноситель. Более эффективные лекарственные препараты. Победить в жестком противостоянии. Иметь более авторитетную «крышу». Играть на обороте «сила есть — ума не надо».

095. Слабее

Играть на чувстве жалости, мягкости нашего продукта, меньшем списке противопоказаний, числе и силе осложнений. Призывать помочь слабым. Без насилия вести занятия: плясать от свободы каждого слушателя. Играть на обороте «сила есть — ума не надо». За счет уменьшения мощности снизить вес. Ослабление силы компенсировать ценой, скоростью, дизайном или чем-то еще. Стричься у практикантов. Выбирать слабых, не отпугивающих продавцов (актуально в бизнесе менял и риелторов). Слабее, но чаще. Слабее, но постоянно. Противопоставление: «Я плохо катаюсь на лыжах, но круто разбираюсь в кофе».

096. Изменить

Игра на жажде перемен. Адвокатура по бракоразводным процессам. Клуб жертв измены. Изменить взгляд клиента на старый продукт. Изменить продукт. Усовершенствовать его подачу, адаптировав к свежим взглядам клиента. Обновлять время от времени рекламу. Тренинг изменений. Сделать иным любой или каждый из параметров продукта. Изменить принцип описания характеристик продукта. Новая шкала ценностей в клиентском восприятии продукта. Другая упаковка продукта. Девиз: «Изменяйтесь!» Менять тренинговую тактику в

зависимости от особенностей группы.

097. Переделать

Замучить клиента переделками. Пусть возьмет как есть. Переделки превратить в вечный ремонт. Продавать «конструкторы переделок». Позволять клиенту модифицировать свой продукт и продавать ему новые возможности этих преобразований. Брать деньги за переделку и подгонку. Бизнес переделок — найти то, что сегодня или всегда будет в них нуждаться. Продавать удобство переделок. Торговать продуктами-трансформерами — в любой товарной группе. Продавать информацию о возможных переделках и лучших переделщиках. Запретить переделки. Делать с первого раза и никогда не возвращаться. Блокировать возможность переделок. Приспособить для решения совершенно иных задач. Какие иные задачи может выполнять мой продукт?

098. Заменить

Бизнес сборки и разборки. Бизнес запчастей. Бизнес апгрейда. Упростить замену брака. Предоставить клиенту длительную или даже бессрочную возможность замены. Под определенного клиента заменить продавца, сменить обстановку продажи, технику, способ презентации и аргументацию продаж. Заменить один канал продаж (рекламу, учебную программу) другим. Заменить клиента. Заменить бизнес — диверсификация. Замена старых продуктов конкурента своими (принимать старье и с доплатой ставить новое, а старье с помпой отдавать сиротам). Заменить форму собственности, уклонившись от налогов. Использовать фирмы-однодневки. Сменить имя. Придумать псевдоним.

099. Взаимозаменяемость

Взаимозаменяемость специалистов и продавцов. Каждый сотрудник — тоже продавец. Использовать стандарты. Ввести свой стандарт, сделав взаимозаменяемыми лишь продукты и детали. Взаимозаменяемость получающего скидки — маневр клиентами и их протезе. Взаимозаменяемость скидки и «кэша». Наборы сменных головок, насадок, примочек к любому продукту. Взаимозаменяемость

приемов, технологий (можно копать, а можно долбить). «Вы не платите. Вы приобретаете!» Играть смыслами, подменяя старые понятия более дорогими новыми. Взаимозаменяемость аргументов — лишь бы продать. Обмен клиентами с симбионтами, даже с конкурентами. Комплекс услуг из одних рук: «Я за всех специалистов, а вы платите лишь один раз!»

100. Стабилизировать

Стабилизировать курсовые скачки привязкой к чему-либо. Обеспечить стабильность раскладкой яиц по разным корзинам. Работать на конфронтационных рынках, когда спад одного сопряжен со взлетом другого. Стабилизаторы ракет и самолетов. Стабилизаторы напряжения. Стабилизаторы состояния — транквилизаторы и препараты, нормализующие достигнутые результаты. Использовать подпорки. Применить системы дублирования. Купить и вести два кафе по обе стороны улицы. Использовать фиктивную конкуренцию. Тренинг стабильности. Стабильная реклама — всегда один узнаваемый тезис. Стабилизировать спрос ценовыми маневрами — сезонными, суточными.

101. Перемена направления

Бизнес компасов, систем навигации. Сменить бизнес. Сменить рынок. Переключиться на новую клиентуру. Бросить старых клиентов ради возможности легко поднять цену для новых. Не слева направо, а справа налево. Для клиента создать максимальную иллюзию выбора, которая в любом случае приводит к нашему продукту. Использовать тезис возможности выбора при отсутствии обязательств. Сменить политическую ориентацию. Вывесить новые флаги. Объявить переход на новую политику или принципы. Можно и не переходить. Лицом к клиенту! Засветить свои клиентские предпочтения. Вести искусственный подбор наиболее приятных клиентов.

102. Упругий

Упругость как главное качество — что сделать, чтобы так получилось? Ванька-встанька. Увеличение нагрузки при обнаружении сопротивления. Автомобильная коробка-автомат.

Саморегулирующаяся система. Тренинг, соединяющий воедино диагностику и коррекцию проблем. Реклама, в которой продвинутые зрители увидят больше и смысла, и аргументов. Система стимулирования персонала, в которой при падении продаж увеличивается стимул заработать. Комиссионные. Работа с упругими клиентами по принципу дзюдо: «падающего — толкни, нападающего — тяни».

103. Одинаковый

Для нашего нового препарата оседлать рекламу и успех чужого старого: «Это как аспирин, но не обжигает желудок». Направлять к клиенту разных агентов из одной компании. Сговориться с конкурентами об общей ценовой политике. «Все тренинги по продажам идут по схожим программам. Все дело в тренере!» Продавать и делать то, что успешно практикуют другие. Не отличаться.

104. Дешевле

У нас дешевле! Демонстрация не продукта, а экономии, выгод, нашей силы, позволяющей держать низкую цену. Противопоставление дороговизне автомобиля дешевизны сервиса. Использование полного комплекта ценовых трюков — от серьезных до смешных. «Принесите нам счет от конкурентов, и мы продадим вам дешевле!» Продажа не продукта, а цены. Больше удешевление при использовании не скидки, а отката, введение более дорогого продукта (даже фиктивного) и противопоставление его нашему дешевому. Забить какое-то прайс-издание подачами с высокой ценой, чтобы на их фоне выглядеть блестяще. Демпинг!

105. Дороже

Игра на тезисе «Дороже — лучше!». «Вы не так богаты, чтобы покупать дешевые вещи». «Скупой платит дважды». «Преимущества важнее цены». Нагло поднять цену — для отстройки от «прочей дешевки». Дорогой подарок будет ему дороже. Игра на принципе «Не продавайте нищим». Сделать цену клиентским фильтром. Дороговизной продукта и заведения привлечь любителей крутизны.

Продавать комфорт приобретений в дорогом магазине, отсутствие очередей и индивидуальный подход. Шокировать вздутием цен: «Значит, у них покупают». Играть дорогими аксессуарами. Обеспечить компании богатый вид.

106. Добавить цвета

В рекламу. В офис, в витрину, в прайс. В то, что обычно лишено цветов. Поиграть аномальными, горящими цветами. Продавать изменение цвета. Воспользоваться лаконизмом черно-белой гаммы или задействовать полный спектр. Дать цвет на фоне монохрома. Игра противными или гармонирующими сочетаниями цветов. Тренинг цветовосприятия. Семинар «Значения цветов». В черно-белый клип ввести цветной персонаж или отпустить черно-белую фигуру бродить по цветному пейзажу.

107. Изменить цвет

Необычно переокрасить. Негатив. Наценка за выбор цвета. Покрасить в цвета национального стяга. Сделать меняющийся, плавающий цвет. Использовать термокраску. Тренинг необычного видения — упражнения с цветоизменениями. Дать клиенту возможность выбора и коррекции цвета. Поставить на сайте навигационную панель для выбора цветовой гаммы. Сделать цвет зависящим от влажности, освещения и т. д. Лишить цвета. Продать диагностику цветов. Калейдоскоп. Лакмусовая бумага. Бизнес красок.

Х. Можно ли изменить движение?

108. Оживить

Добавить куда-нибудь анимацию. Использовать бликфанги. Сделать что-то качающимся. Привлечь бликами, движением света, актерами. Вместо маятника — поршнеобразные движения. Оживить клиента: вино, атмосфера, заводящие средства. Очеловечивание продажи. Избавиться от прогнозируемых орбит. Тренинг торговой пластики. Избегать банальных, шаблонных фраз. Игра образной речью. Продажа жизни. Бизнес реанимации и реинкарнации.

109. Остановить

Фотобизнес — «Останавливаем мгновения!». Тормозить клиентов прямо на улице. Останавливать спецэффектами своего выставочного стенда. Остановить и привлечь витриной и работой зазывалы. Остановка переговоров и продажи, чтобы заставить клиента поволноваться. Не отвечать на предложения сразу. Взять тайм-аут. Прослыть тугодумом (очень выгодная роль). Оборудовать и оснастить своей рекламой остановки. Ошарашить: «Я передумал продавать». Техники разрыва шаблонов. Игра паузами. Тренинг молчания и пауз. Остановить рекламу.

110. Ускорить

Тренинг продаж типа «взлет-посадка». Использовать маховики и инерционные устройства. Реклама на повышенной скорости. Ускорение темпа переговоров — это выгодно для манипуляций. Игра тезисом «Успейте взять первым!». Отстройка от конкурентов ускорением обслуживания. Разложить процессы производства и продаж на микрооперации и подумать, как ускорить каждую из них. От каких отказаться? Активизировать прозвоны путем перехода на тональный набор. Продавать высокоскоростные модемы, автомобили и скутеры. Сделать скорость основным аргументом продаж. Экспресс-методы изучения языков. Скорость = экономия времени.

111. Замедлить

Смаковать. Приостановить для получения максимального кайфа. Замедлить темп обучения для повышения запоминаемости. Уменьшить скорость рекламного клипа. Создать очереди, оборудовать зал ожидания и зарабатывать на дополнительных услугах, позволяющих скоротать время. Замедлить обслуживание для игры на магии нашего священнодействия. Набить себе цену вымышленной сложностью процедур. Замедление продаж подчеркнутой демонстрацией индивидуального подхода. Продажа разных скоростей обслуживания. Низкая скорость как признак «ручной работы». Однополюсные вопросы как приемы замедления переговоров для того, чтобы успеть что-то обдумать. Замедлить что-либо для отслеживания, изучения.

112. Направление

Продажа направления, навигации. Смена направления и накручивание пути — если берем за километраж. Не мы к клиенту, а он к нам. Доставка на дом и в его офис. Избегать клиента, создавая иллюзию занятости. Запутать, взяв деньги за поиск дороги, решения. Не давать знания, а на протяжении тренинга интервьюировать слушателей. Так тренеры, не имеющие личного опыта продаж, пытаются нахвататься опыта своих учеников. Остановка. Возвращение назад. Выбор иного направления. Громогласное заявление об этом.

113. Отклонение

Плавное изменение предпочтений клиента и потребностей публики. Бизнес девиации, калибровки. Отвлечение внимания — в продажах, переговорах, рекламе, обучении. Использование лирических отступлений — как фона или гармошки времени. Отклонение вслед за маневром спроса от своей главной продуктовой линии. Уклонение от атаки. Продавая, наклоняться вперед. Демонстрировать незаинтересованность, откидываться в кресле. Отвлечение сюжетной линии рекламного клипа для обеспечения неожиданности концовки.

114. Привлекать

Привлекать внимание рекламой или игрой на ее отсутствии. Привлечь вывеской, оформлением витрины, спецэффектами. Открытыми дверями. Зрелищем того, что у нас уже есть посетители. Приобщить к продажам наших клиентов как теневого продавца или хотя бы как рекомендателя. Заинтересовать клиентов бонусами и дисконтом. Привлечь партнеров, инвесторов, симбионтов. Привлечение возможностей параллельного обслуживания или дополнительного сервиса. Заинтриговать посетителей предварительным информационным сервисом, бесплатной диагностикой и т. д. Привлечь на тренинг возможностью самореализоваться и еще тысячью и одним способом.

115. Отталкивать

Оттолкнуть, демонстрируя занятость. И тем самым привлечь... Растолкать конкурентов. Отстранить нахлебников. Отталкивающая

манера обслуживания, как в «Грубом Готлибе», иногда привлекает. Продажа отталкивающих, шокирующих продуктов, которые кому-то нужны для самореализации, индивидуализации, отстройки. Прохладным поведением демонстрировать крутизну, набивая себе цену. Использовать толкачей. Продавать трамплины и трамплинные эффекты (раскрутка новых исполнителей). Бизнес заталкивания клиента в какие-то ловушки. Бизнес отталкивания как защита. Лохотроны работают так, чтобы их услуг жаждали.

116. Возбуждать

Возбуждать желание страхом. Воодушевлять ожидаемыми выгодами. Дать попробовать. Завести ритмом, ажиотажем... Возбудить наличием реальных или фиктивных покупателей-конкурентов. Создать очереди, дефицит продукта и времени на его приобретение. Возбуждать авторитетами, удачными примерами чужого успеха. Дать попользоваться на время. Марш заводит лучше вальса. Направлять аргументацию не к уму, а к сердцу. Вывести из себя и потом обвинить. Техника провокаций. Дать в руки, чтобы примерили, почувствовали своим. Возбудить престижностью имен. Прямое физиологическое возбуждение. В том числе продавщицей или продавцом.

117. Позволять

Брать за позволение особую плату. Продавать надежду. Торговать волнением. Продавать возможность позволить и позволить самому себе. Разрешить замену и гарантийный ремонт. Пообещать разные варианты возврата. Бизнес хлопот о позволениях (лицензии и т. д.). Предлагать не продукт, а те новые возможности, которые он дает покупателю.

118. Колебаться

Повысить цену колебаниями продавца. Колебаться в выборе покупателя — опять-таки набивая цену. Брать плату за изменение колебаний в сторону интересов клиента. Бизнес взятки — преодоление нерешительности. Колебание цены в зависимости от комплектации и т. д. Определить размах сомнений клиента и вести прессинг по вилке. Бизнес избавления от колебаний — консультации, рекомендации.

Колеблющаяся позиция преподавателя, ведущая слушателей к собственному выбору. Поколебать своей рекламой старые привычки и предпочтения.

В раздумиях над изменением движения перебрать все, из чего это движение «состоит»: двигатель, движитель, траектория, чем задана трасса, кто трассу нарисовал, что он пьет с утра по понедельникам — перед тем как рисовать такие трассы. Двигается что-то (у него есть свои параметры и характеристики), движется в чем-то (там свои свойства), движется с ускорением, с параллельной реструктуризацией ДНК, имеет витамины, производит впечатление неподвижного, компенсирует вибрации, на ходу мигает и так далее, далее, далее...

119. Преграждать

Разжигать клиентскую охоту всякими рогатками и преградами. Отнести какой-то товар к разряду запретных. Объявить продаваемую литературу запрещенной. Помешать противостоящей команде переговорщиков советовать. Превратить в особую преграду цену и подтолкнуть к купеческому жесту. Столкнуть оппонентов лбами. Разделяй и властвуй. Бизнес ограждений. Тренинг преодоления препятствий. Рекламные конкурсы. Игра на состязательности.

120. Вращающийся

Вращающийся стенд, элемент витрины. Продавать с карусели. Карусельные и револьверные станочные системы в оборудовании для продаж. Агент, который крутится как белка в колесе, — таким многое прощают. Показать жизненный цикл продукта — что из него можно сделать, если поломается. При продаже автомобиля сыграть тезисом о низком проценте падения цены для этой модели — ее, подержанную, можно будет продать тоже дорого. Привлекательность вращающихся элементов — в кухонном оборудовании, даже в офисных игрушках. Поводить клиента по кругу иерархии — для решения разных задач. Пустить по кругу своих филиалов — все равно купит у нас. Игры в круге — отдельный жанр тренинговых забав.

121. Поднимать

Поднимать самомнение клиента. Помогать погрузить. Приподнять,

чтобы было видно издалека. Установить на самой верхотуре — рекламу, имя. Повышать цену, демонстрируя свою популярность. Поднять на лифте. Бизнес подъемников и погрузчиков. Поднять значимость приобретения. Поднимать слушателей по лестнице профессионализма. Делать привлекающее движение — подъем рук. Поднять на витрине так, чтобы нельзя было разглядеть.

122. Опущенный

Низкая дверь — чтобы кланялись. Продавать с пола. Присев на корточки, продавать с нижней полки витрины. Усадить в мягкое низкое кресло — заблокировать его. Руки опускаются — дела плохи. Опущенный — ни на что не годный... Играть низкими, доверительными интонациями. Опустить — чтобы показать, что этот школяр ничего не умеет. А уж потом поднять. Привести клиента чем-то в состояние неловкости, а потом весело, страстно и трудолюбиво спасать.

Передохнем...

Описанную нами систему творчества читатель может как угодно модифицировать под свои потребности и вкус. Он вправе дополнить ее еще сотней вопросов и направлений. С этим материалом можно работать фрагментарно и эпизодично или системно, скажем, каждую пятницу.

Любые трудности, которые возникают у нас при поиске отличий по всем 122 описанным направлениям, мы можем легко преодолевать, привлекая предыдущий пункт, только нечетные приемы или путем самых невероятных дополнительных условий. А если бы у нас не было денег? А если бы срочно понадобилось рассчитаться с долгами? А если бы у нас не было электричества? А если бы мы не знали этого языка, то как бы тогда мы назвали эту странную штуkenцию?

Еще одна обойма инструментов для создания отличий

Списком этих вопросов мы раньше пользовались на тренинге. Уверен, что вы тоже сможете сделать интересные находки, прогнав свой продукт через них.

- Можно ли получить такой же результат без ныне используемого продукта?
- Можно ли сделать продукт или работу более легкими?
- Можно ли что-либо предпринять для ускорения процесса?
- Можно ли сделать это более приятным?
- Можно ли сделать это более удобным?
- Можно ли сделать это более чистым и аккуратным?
- Можно ли сделать это более надежным?
- Каким другим образом можно сделать это эффективнее?
- Можно ли сделать это дешевле?
- Можно ли достичь тех же результатов, вообще не выполняя этой работы?
- Можно ли найти непортящуюся или более прочную форму?

- Можно ли сделать это безопаснее?
- Можно ли сделать это полезнее?
- Можно ли приспособить его к чему-то другому?
- Можно ли что-нибудь добавить в него, чтобы повысить его ценность?
- Можно ли это соединить и развить вместе с другими изобретениями?
- Можно ли сделать это удобнее в использовании или компактнее?
- Можно ли улучшить способы распространения?
- Можно ли сделать продукт привлекательнее и ярче?
- Можно ли расширить сферу применения продукта, сделав его многоцелевым?
- Можно ли улучшить упаковку?
- Что еще можно улучшить?

«Дайте слово!»

Забавное приключение записи в «Живом журнале»... Вот однажды написал:

Когда-то мне часто приходилось давать объявления о наборе людей — агентов, менеджеров по продажам... Тогда я открыл особый секрет написания такого эффективного объявления.

Во-первых, вначале нужно просто написать свой текст: «Для авантюрного бизнеса требуются смелые люди...» Во-вторых, надо купить городскую газету по трудоустройству с объявлениями о найме работников. В-третьих, из своего текста следует вычеркнуть все те фразы и обороты, которые встречаются в объявлениях этого газетного номера.

Вот тогда твой поиск интересных и трудолюбивых людей получит шанс быть успешным.

Теперь я понимаю, что в коммерции этот опыт есть смысл перенести и на многое другое. Например — на коммерческие презентации.

Да-да! Из своей презентации, из своей аргументации стоит убрать все те фразы, которыми пользуется кто-то из конкурентов!

Чтобы стать первыми, мы должны употреблять совсем иные слова. Это должны быть не те слова, которые удовлетворяют вторых. Это должны быть особые и по-настоящему *Первые Слова!*

Это, конечно, смешно и странно, но после публикации этого текста в моем «Живом журнале» появился вот такой комментарий-вопрос:

— А вот бы пример, какие именно фразы и обороты остались бы в том объявлении о найме работников?

Не смейтесь. Просто спокойно осознайте: прочитателю (sic!) строк о необходимости поиска новых слов понадобилась шпаргалка с испытанными и проверенными словами. Со старыми. С чужими. С заеложными.

Мне не оставалось ничего иного, кроме как ответить: «Я уверен в отсутствии там вот таких слов»:

*Над широким берегом Дуная,
Над великой Галицкой землей
Плачет, из Путивля долетая,
Голос Ярославны молодой...*

Я очень благодарен собственному ЖЖ-блогу, он позволил «обкатать» многие фрагменты этой книги. И теперь я с совершенно спокойным опасением жду того момента, когда ее возьмет в руки мой особый *прочитатель*.

Что нужно читателю? Да то же самое, что и каждому человеку:

*Так что же нужно человеку?
Совсем немножечко любви.
И вдвое меньше пониманья.
И кроха малая познанья.
И капля дерзости в крови» —*

так лет сорок назад пел бард Илья Ченцов.

В отличие от читателей, прочитателю дерзость в крови не нужна. Ни капли. Так спокойнее.

Прочитатель, взяв в руки книгу об иных продажах, рассчитывает найти в ней готовые рецепты того, как легко и просто, без изнуряющих диет и мучительных физических нагрузок, стать совершенно иным. Богатым и преуспевающим. А книга-то задумана не как сборник рецептов. Она задумана как тревога.

Да, там не было опечатки. Кое-какие рецепты тут тоже есть, правда?

Но повторю: эта книга задумана как тревога. Джека Лондона и его героев влек в Белое безмолвие «трубный глас Севера». У его Таруотера «ноги так и зудят, а мозг сверлит всегдашняя бредовая идея». У полярника Кремера в крови был «постоянный полярный зуд». О людском «неудержимом стремлении к уходящим в бесконечность вершинам» пишет Стефан Цвейг.

В. Волович цитирует древних: «В неведомом таится манящая сила», и делает выводы из богатого личного опыта: «Человек по натуре своей искатель и исследователь... Жажда познания, стремление в тайны неведомого влечет его в путь с неодолимой силой... Человек по натуре своей романтик. В нем вечным пламенем горит страсть к самоутверждению...»

Пьер Маньян, покорявший арктические пустыни парусами своего снежного буера, считает, что «зов далее — это ответ на преследующую каждого из нас мысль о смерти», желание великими свершениями заслужить толику бессмертия в памяти человечества.

Биограф исследователя океанских глубин Жоржа Уо отмечает его повиновение «какому-то таинственному зову» к приключениям и удовлетворению жажды знаний. Сам Уо ощущает в себе «некий инстинкт, страсть к исследованию».

Вы помните и вот эти строки Бодлера:

*В один ненастный день в тоске нечеловечьей,
Не вынеся тягот, под скрежет якорей,
Мы всходим на корабль, и происходит встреча
Безмерности мечты с предельностью морей...*

О. Куваев, мечтавший создать «художественную географию отечества», пишет:

Люди просят у жизни всякого: кто денег, кто красоты, кто талантов. Пусть же даст мне фортуна возможность шляться по планете именно так, как я хочу, и умение писать об этом так, чтобы жирным дачникам не спалось по ночам, — и счастливее меня не будет человека.

Вы ведь сегодня тоже долго не сможете уснуть? Мне удалось сделать свой текст тревогой?

Стремление быть не таким, как все, и вообще тяга быть иным

сродни зову странствий. Кого-то тянет, а кого-то и нет...

Выходите за рамку

За полтора десятка лет, проведенных в шкуре тренера продаж, я твердо усвоил: не всякому торговцу есть смысл запускать под черепную крышку ежика сомнений, странствий и поиска. Но ведь и эта книга тоже не для всех.

Впрочем, первым такое тавро на собственное сочинение поставил еще Герман Гессе. «Не для всех» — так он обозначил аудиторию своего «Степного волка». Правда, если быть совсем точным, то он написал: «Только для сумасшедших». Но кто же из нас нормален?

Если мы выглядываем за пределы проверенных рецептов коммерческой кулинарии, значит, мы с вами уже аномальны. Хотя для меня и моих братьев по крови и разуму рваться «за флажки» — это вполне привычно. Ведь строки Высоцкого про флажки вы помните?

*Волк не может нарушить традиций.
Видно, в детстве — слепые щенки —
Мы, волчата, сосали волчицу
И всосали: «Нельзя за флажки!»*

Но когда свобода по цене выравнивается с жизнью, приходит время нарушать правила:

*Я из повиновения вышел —
За флажки — жажда жизни сильнее!*

В «Книге для героев» мудрый Владимир Тарасов переложил на язык бизнеса многие восточные притчи. Мне особенно запомнилась одна — о том, как отец с сыном заблудились в лесу. Тогда отец попросил сына залезть на дерево. С верхушки дерева сын увидел блестящую вдали реку. Так они нашли дорогу, но для этого пришлось выйти из леса.

Вообще, решение любой серьезной проблемы зачастую лежит за ее пределами. Чтобы оценить качество прожитой жизни, нужно из жизни уйти... Именно Тарасов когда-то толкнул меня к привычке (да, именно привычке!) всегда искать пути выхода за пределы коммерческих

проблем. Это толкало к пограничью.

Правила нарушают не только географические странники. Поиск в запредельном и неведомом возможен для человека любой профессии. Пограничье есть везде.

В одной из своих первых книг Деревницкий писал:

Всегда был люд оседлый и люд, склонный к кочевьям. Кочевники уходили из загаженных внутренних областей государства и осваивали, покоряли Пограничье. Где-то оно было Дальним Востоком, где-то — Диким Западом, где-то — работой на стыке дисциплин и наук.

Есть два типа занятий — в зависимости от вашего места в «географии» компании. Первое — центральные зоны. Нет, место руководства не там. В глухих центральных областях работает производственный персонал. Там доходы — только зарплата. Там контакты — только внутрифирменные. Там маневр — исключительно в количестве произведенных за восемь часов болтов, написанных за день строк, килограммах собранной редьки.

Все иначе — на Пограничье. Пограничье — это закупки, сбыт и прочие связи с внешним миром.

На Пограничье кроме зарплаты есть сторонний доход и левые выгоды. Там контакты во всех направлениях: внутрь (вниз и вверх), наружу и очень далеко наружу. Там — абсолютная свобода маневра. Кстати, по последней причине у служащих Пограничья и зарплата повыше, чтобы не сбежали на более хлебное место, ведь это для них так легко. На Пограничье работают снабженцы, сбытовики, кадровики, руководство, транспортники, манипуляторы информацией.

На Пограничье преобладают преимущественно люди синтетических профессий. Все учебные заведения готовят к работе в центральной зоне. И только некоторые особы, получая смежные профессии и овладевая полезными сторонними навыками, выбиваются на Пограничье.

Там, на Пограничье, конкуренция со стороны коллег по профессии значительно ниже. На тебя не давит собрат-конструктор, в затылок не дышит молодой перспективный бухгалтер, на пятки не наступает ищущий и динамичный агроном. Ищи, мой читатель, работу на Пограничье! Тут легче и приятнее быть иным и вообще — легче быть.

Меня всегда интересовали литераторы, ворвавшиеся в мир слова из живых, реальных, выпуклых и жизненных ремесел. Моряки Конецкий и Конрад, летчики Экзюпери и Бах, солдаты Сервантес и Гайдар, доктор Чехов, геолог Куваев... Ведь все они были из-за литературных границ.

Вообще, тема границы меня волновала всегда. Пограничье — лучший из возможных миров. Люди селятся на стыке ландшафтных зон. Клев лучше не на стрежне, не на плесах, а под плотиной, в нижнем бьефе. На стыке ремесел рождаются удивительные открытия и

профессии. Лучшее время суток — закат и восход — тоже Пограничье времени.

Я постараюсь для описания возможностей коммерсанта-иноходца найти совершенно особые, новые слова. Я не уверен, что мне это удастся, но пытаться буду упрямо и крепко. Ради этой цели нам придется выходить из бизнеса. Например, чтобы поговорить о понятной для фотографа технике кадрирования.

Если бы не она, то была бы невозможна не только фотография, но стала бы абсолютно невыносимой и сама наша жизнь. Окружающий мир не слишком приятен. Попробуйте погулять по городу с широкоугольным объективом и сделать хоть один кадр, в котором ничто не будет мешать. Нет-нет, это вообще-то реально, но помех будет предостаточно.

То же самое в человеческих отношениях. Петр Петрович казался бы просто душкой, если бы не матерщина. Да и Марья Ивановна была бы очаровательна, если бы не сплетни, без которых она жить не может.

Профессиональные фотографы щеголяют «полным кадром» — в отпечатке оставляют немножко закадрового пространства, иногда вместе с маркировкой пленки. Но я не знаю ни одного коммуникативного профессионала и мэтра, который открыто декларирует свой интерес ко всему закадровому пространству, ко всей закадровой жизни делового партнера.

Если угодно, то это чем-то похоже на фильтрование: мастерство оставить для своего глубокого восприятия лишь приятные стороны человека, а все отталкивающее самому себе объявить «за кадром».

Да, в геологии меня буквально магнитом манило «за рамку» — за рамку рабочей площади. Всегда казалось, что именно там ты найдешь ключи к пониманию структур, обнаженных на твоей территории. И это действительно всегда соблазнительно: Пограничье, край планшета, стык твоего дела с иными ремеслами...

Но только в коммуникациях невозможность ограничиться рамкой сплошь и рядом выходит боком. Не умеем мы фильтровать. Сожалеем, каемся, зарекаемся и снова, игнорируя преграды, пытаемся лезть за рамку. Кстати, среди людей, все-таки научившихся виртуозному фильтрованию, мне никогда не попадались состоящие в первом браке... Значит, ограничивать наше восприятие партнеров лишь приятными

качествами нас отчасти учит и опыт.

Представьте, сколь многое изменилось бы, если бы мы общались лишь с приятными людьми, если бы все эти янусы глядели на нас не двумя, а лишь одним и наиболее предпочтительным лицом. Научиться воспринимать делового партнера лишь частично (и пусть даже односторонне!) — зачастую залог нашего психического здоровья.

Кстати, все сказанное касается и, например, нашей коммерческой аргументации. Не выкладывать все, а успеть обдумать, что именно рассказать...

Я люблю людей, пришедших в бизнес откуда-то. И гораздо прохладнее отношусь к тем, кто об этой стезе мечтал. Я учу продажам, выводя участников тренингов за границы продаж: пытаюсь оживить их жизненный опыт, напомнить, что мы в этот мир пришли не для того, чтобы продавать, а для чего-то иного.

За границы продаж выходить необходимо. Иначе никогда не удастся очеловечить ни сами продажи, ни собственную жизнь... Сегодня мы тоже вышли за границы личных продаж, коммерции, бизнеса...

Когда-то меня порадовали выходом на пограничье Аркадий Лопухов и Людмила Лунькова из Московского клуба предпринимателей. Они это сделали, рассказав о том, как серьезно однажды обсуждали в Клубе «одну из лучших книг по управлению бизнесом» — «Волоколамское шоссе» Александра Бека. Кстати, перечитайте. И попытайтесь поучиться в столь неожиданном источнике менеджменту. И еще подумайте: сколько потребовалось смелости тому человеку, который смог увидеть в этом романе подспорье для бизнеса.

Время от времени смотрите, друзья, в пограничье. Выглядывайте за рамки череды рутинных дел, за пределы будничной суеты. Это помогает оставаться свободным человеком и защищает жизнь, позволяет сохранять интерес и свежесть в самых трудных делах. Ну и, конечно, читайте Виктора Шкловского.

А мы пойдём дальше. И теперь в нашей теме «Иные продажи» у нас есть повод особенно дотошно изучить пограничье нашего бизнеса. На стыке с каким иным делом и бизнесом ваши возможности отличаться вырастут многократно? Где, дружище, твое Лукоморье?

Вообще, в бизнесе наиболее серьезные победы и открытия часто

делаются на его границе с чем-то иным. Там легче всего отличаться!

Нашел весьма любопытную мысль. Очень жалею, что источник не содержал корректной ссылки... Исследователь В. Зомбарт характеризует «предпринимательский дух» как «синтез жажды денег, страсти к приключениям, изобретательности и многого другого. Это активное начало, носителями которого являются интеллектуальные и духовно одаренные люди».

Больше всего меня здесь заинтересовала не «жажда денег», а «страсть к приключениям». Теперь буду знать, чем оправдать свое предательство геологии и прыжок в коммерцию.

Интересный приключенческий мир предпринимательства...

На безрыбье

Можно сказать, что эта картинка — с пылу с жару. Прямо с тренинга. Вопрос участника программы:

— Вот у вас там, в «Живом журнале», есть закрытое, и вы там учите играть на отличиях. А у нас совсем никаких отличий нет.

— Объясните!

— Вся наша техника — как у всех. И у нас нет эксклюзива ни на один бренд. Какую тут искать аргументацию?

— Ну так вам и искать не надо. Надо ее просто осознать. Вы умудряетесь выживать на том, что ничем не отличается от ассортимента конкурентов. Значит, есть нечто такое, что заставляет покупать не у них, а именно у вас.

— Так я не знаю, почему они покупают у нас. И не знаю, как мы выжили...

— Так и не надо! Не надо знать! Вообще — знания вовсе не обязательны. Помните, «мысли пачкают мозги»? Может быть, никаких отличий действительно нет. Но... Скажите, вы можете поднатужиться и услышать меня сейчас?

Вопрошавший растерянно кивает:

— Могу.

— Слушайте. На вашем месте я играл бы именно такой аргументацией. Я клиенту так и говорил бы: «У нас все как у всех. И нет эксклюзива ни на один бренд. То есть кто-то заманивает публику

разнообразными эксклюзивами — наличием, условиями, ценами. А у нас всего этого нет, но к нам почему-то ходят. Значит, есть какие-то причины того, что покупатели предпочли не носителя эксклюзива, а нас — вот таких убогих и сирых? Честно, я не знаю, почему они покупают у нас. Я даже не знаю, как мы пережили эти последние два года. Но вот живем. Может, так и надо: не мудрствуя лукаво, просто хорошо продавать качественную технику?..»

IX. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ПРОДАЖ — ВАШЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ ОТЛИЧИЙ

Что такое «персонализация продаж»?

Компании не покупают. Покупают люди. Их покупки на 95% контролирует не разум, а подсознание. Слишком часто судьба сделки определяется не расчетом, а эмоциями персоны, принимающей решение о ее совершении.

Славянские эмоции, влияющие на принятие решения о покупке, генерируются на нескольких уровнях. На историческом, мемориальном уровне меня веселит плакат, утверждающий, что «надежность Сбербанка проверена временем». На уровне момента восприятия меня отталкивает и злит билборд молодого респектабельного банка, под которым просит подаяния бабулька с личиком школьной учительницы. На уровне прогноза меня настораживают масляная улыбка и бегающие глазки продавца дорогого салона...

Тот, кто принимает решение о покупке, будет для меня как продавца загадкой до тех пор, пока мы не установим личный контакт, раппорт, коннект.

Понятие «идеальности продукта» для персоны, принимающей решение о его приобретении, слишком растяжимо. То, что идеально для того или иного конкретного человека, нельзя считать таковым для всех людей и тем более для всех компаний наменного для обработки сегмента рынка. Система маркетинга нацелена на выявление перспективных направлений работы и создание шаблона воздействия на группы потенциальных клиентов. Это тупик.

Деньги, которые торговец вкладывает в сбыт (исследования, аренда, торговое оборудование, реклама), в тысячи раз больше сумм, которые его сбыт убивают. С огромным трудом завлеченного посетителя в итоге оттолкнет тупой продавец, получающий всего 120 долларов в месяц.

В рамках общей концепции маркетинга торговец готовит, обучает своих продавцов. Им вбивают в головы энциклопедические знания о

продукте, ставят голоса, учат улыбаться с помощью уже традиционного cheese. Продавцов программируют на работу со «среднестатистическим покупателем». Они превращаются в зомби и, подкравшись к нам в торговом зале сзади, произносят свое убийственно холуйское: «Что вас интересует?»

Одна из проблем в том, что «среднестатистический американец» есть, а среднестатистического славянина нет. Это обусловлено особенностями наших коммуникативных традиций.

Кстати, когда жена с досадой говорит мужу «Ты такой же, как все мужики!..» — он самодовольно ухмыляется. Что произойдет, если муж с аналогичной фразой обратится к жене? Это будет Хиросима.

Славянин ориентирован на персональные коммуникации.

Помните наше кабацкое, исконно славянское: «Ты меня уважаешь?..»

А на что жалуется славянский интеллектуал? «Меня никто не понимает!..»

Мы плохо воспринимаем приемы «ковровых» коммуникаций, которые использует реклама и применяют зомбированные продавцы. Зато когда к нам обращаются персонально, решение о покупке зависит от наших эмоций не на 95 процентов, а на все сто! Нам нужен не маркетинговый поиск продукта, идеального для потенциального покупателя, а поиск продавца, идеального для нашего покупателя. Чем отличается такой продавец? Он способен работать не с усредненным покупателем, а с реальным, не с трендом, а с конкретным, реальным субъектом, если угодно — с экстремумом, коим является каждый из нас. Классический маркетинг не ориентирован на персону. Он, как и реклама, ориентирован на группу. Значит, мы должны применять иные коммуникативные технологии. Где используются строго индивидуализированные приемы воздействия? Таких зон мало. Это дипломатия с ее кухней персональных отношений, разведка с ее школой вербовки, практика психоанализа. Помните, что заявлял Остап-Сулейман-Берта-Мария-Бендер-бей? «Я не хирург. Я психиатр. Я изучаю души моих пациентов...»

Это искусство, которое с помощью эмоций и образов работает с каждым контактором лично. Это и быт, где в будничном общении мы контактируем не с «сегментом рынка», а с реальным, живым

человеком.

Годы, на протяжении которых я готовлю торговый персонал для заказчиков, помогли мне придумать название того комплекса качеств, которые необходимы продавцу для осуществления деловых коммуникаций и продаж на личностном уровне. Это агентурные технологии сбыта. Я противопоставляю их маркетинговым принципам продаж.

Нет, я не отмечаю то, что способен дать маркетинг. Но я твердо убежден, что в славянском мире у технологий, нацеленных на усредненную фигуру перспективного сегмента рынка, шансов на успех гораздо меньше, чем у технологии, нацеленной на работу с конкретной персоной.

Индивидуализированные коммуникации имеют ряд специфических условий и свойств.

Особую роль играет изучение субъекта. Благодаря знаниям мы можем сэкономить уйму времени, не излагая в продаже те аргументы, которые он неспособен воспринять. Отсюда — необходимость коммерческой и персональной разведки.

Колоссальна роль живого общения — телефонных контактов, переговоров «животом к животу» (выражение Тома Хопкинса) и персонифицированной работы с малыми группами. Тут нам пригодится инструментарий психоаналитиков, шаманов и шоуменов, опыт людей, «приятных во всех отношениях», и собственный жизненный опыт. Тут же помогут актерское мастерство, режиссура и сценарное дело, искусство организации мизансцены и техника жестких коммуникативных приемов спецслужб.

Очень важны усилия по поддержанию контакта — выгодно создавать круг стабильной клиентуры и приверженцев, а не бесконечно искать новых случайных покупателей. Навыки для этого нам дарит техника вербовки и удержания клиента.

Да, ориентируясь на реализацию западных маркетинговых стратегий, мы спасем от безработицы расплывшихся маркетологов. Но, принимая на вооружение агентурные технологии, мы получаем в свое распоряжение не апломб мальчишек, а интуицию и жизненный опыт зрелых мужей.

Можно купить рекламную полосу в солидном издании, но найдите

дебила, который будет глядеть в нее битый час! Ваш же коммерческий представитель просидит в кабинете потенциального клиента и час, и полтора. Кроме получения мгновенной обратной связи, он использует все козыри совершенно уникального рекламоносителя: он будет звучать, жестикулировать, обеспечит одухотворенность контакта, использует личное обаяние и харизму, заразит собеседника собственным энтузиазмом.

Ваш представитель, владеющий агентурными приемами продаж, в отличие от газеты или телеканала, не станет требовать у вас предоплаты за газетную площадь или телеэфир. Он вначале продаст, вы получите деньги заказчика и лишь после этого заплатите комиссионные агенту.

Филип Котлер в «Основах маркетинга» утверждает: «Личная продажа — самое дорогое из применяемых компанией средств воздействия». Почтенный автор ссылается на данные 1980 года, в соответствии с которыми визит коммивояжера к покупателю в среднем обходился в 128 долларов».

В монографии «Практика продаж» Рудольф А. Шнаппауф^[22] пугает отечественных предпринимателей, ссылаясь на «Грубера, Титце и партнеров»: «Средняя стоимость личного посещения — 300 марок, делового телефонного разговора — 25...»

Я всегда был ксенофобом. Я утверждаю и сегодня: в нашей стране в наши дни нет ничего более дешевого, чем продажи через агентский канал. Оглядка на таких зубров, как Шнаппауф и Котлер, у нас столь же неуместна, как многие другие зарубежные приемы продаж. Наши культура и менталитет сопротивляются подходам, которые рекомендуют активно переводимые иностранные авторы...

Может быть, когда-нибудь мы и перелицуем классический маркетинг на наш лад. Но пока этого не случилось, есть смысл просто продавать по-славянски. Прожектерству доморощенных маркетологов, которые всегда готовы щедро сорить деньгами хозяина, в сегодняшних условиях лучше противопоставить старый и испытанный на нашей земле способ продаж — личные коммуникации.

Славянский ключ к продажам — ориентация на личностный контакт продавца с покупателем и на агентурные технологии сбыта.

Выше мы говорили о тех уникальных персонализированных предложениях, на которых начинают выигрывать торговцы, чувствующие рынок. То, что обычно все эти благие намерения сводятся лишь к тупому ведению клиентских досье, тренер продаж видит часто. Даже слишком часто. Причем нередко встречаются компании, имеющие богатейшие досье на клиентов, но вся эта информация — лишь мертвый груз. Ею не играют.

Если персональными данными клиентов и пытаются играть, то не учитывают их второго полюса — отсутствия анализа того, какие роли способны сыграть мы сами.

Кстати, прошу любезного читателя учесть и следующее. Эта книга о возможности отличаться в личных продажах написана тренером продаж. Но нам стоит, вероятно, подумать и о том, как отличия продавца могут видеть и другие операторы рынка: наши покупатели, партнеры, поставщики, сотрудники, работающие в поле и на аутсорсинге. Как эти же отличия увидели бы вы сами, но десять или двадцать лет назад? Как на все это вы посмотрите лет через тридцать? Мы разнимся и видением отличий тоже.

Разумеется, даже самые яркие ошибки тренер продаж и обычные клиенты воспринимают неодинаково. Открою маленький секрет: я на это реагирую болезненнее, можно даже сказать — оголенными нервами. Ведь на каждой программе годами бьешься со схожими бедами.

Вывод?

Вывод простой: пока клиенты начнут относиться к ошибкам поставщиков столь же болезненно, как сегодняшний тренер продаж, пройдет какое-то время. Значит, у вас есть возможность успеть. Сегодня к вашим конкурентам, своими повадками как две капли воды похожим друг на друга, клиенты относятся «слегка неприязненно». И эта неприязнь пока еще на уровне интуиции, подсознания. Ну и прекрасно! Значит, мы уже можем по-иному восприниматься подсознанием клиентов, то есть нашу игру с отличиями большинство пока еще не способны раскусить.

Завтра придут четко и пошагово расписанные технологии того, как для данного конкретного клиента выглядеть «привлекательно иным». И в будущем наши опоздавшие конкуренты нам опять проиграют —

завтра шаблонными и стереотипными окажутся уже сами их попытки отличаться.

Каторга клиента и наши грехи

Правила можно было бы и не нарушать. Пусть бы все было обкатано практикой, отполировано опытом и даже закреплено в учебниках. Но клиентом все же является живой человек. Вы только представьте себе обычное рабочее состояние нашего кормильца — клиента...

Иван Андреевич встает ни свет ни заря и — добровольно! — идет работать за какие-то совершенно смешные гроши. И это подвиг. А разве нет? Помните, как сказал бургомистр Григория Горина в «Том самом Мюнхгаузене»: «Я сам служу, сударыня. Каждый день к девяти мне надо идти в магистрат. Не скажу, что это подвиг, но вообще что-то героическое в этом есть...»

Иван Андреевич идет на работу в любую погоду! По пути занимается раллийным ВАЗ-эквивалентом на занесенной грязью брусчатке или силовой подготовкой в переполненном вагоне метро.

Потом он весь рабочий день сидит в вонючем и прокуренном помещении своей СТО. Запоздало ожившие батареи парового отопления гонят из-за решеток прокисшую сырость. На перекурах он тайно листает у зарешеченного окна «Партизанскую войну с работодателем», завернутую в ветхую обложку с полезным названием «Расчет продуктивности калориферов». Ему остро не хочется возвращаться в обрыдлую рабочую к. 216, где кроме засохшего бутербродного сыра, непохмеленного главного механика, снабженца Марьи Ивановны и словоохотливой эникейщицы Зины больше вообще ничего нет.

Первое, что слышит утром Иван Андреевич, приходя в к. 216, это монолог Марьи Ивановны:

— Погодите, молодой человек. Я еще не знаю, что вы собираетесь мне продать, но хочу, чтобы вы учли следующее. Перед вами сидит 54-летняя женщина, которая выглядит на шестьдесят пять. У меня четырнадцать килограммов лишнего веса, одышка, сахарный диабет и полиартрит. Еще у меня сейчас отчет за второй квартал, и бухгалтерия выпила всю мою кровь и еще два стакана. Вчера мой муж до

двенадцати ночи играл во дворе, скажем так, в шахматы, а утихомирить его я смогла только к двум часам. С четырех часов ночи начался день у внучки, а в шесть дочь мне объяснила, почему у Аленушки «неожиданно» закончились памперсы. Утром мы дозвонились до зятя и узнали, что он вчера устал и потому не смог позвонить, зато отель ему попался хороший. Сосед сверху ночью вел себя тихо, но утром я встретила его в подъезде, и настроение у меня испортилось, ибо он сообщил, что завтра к нему приедет с семьей брат. В семье у брата три агрессивных оппозиционера и стойкий обычай орать пьяные песни. Кроме того, директор торгового центра сегодня нам сообщила, что повышения зарплаты до зимы не будет, а на мне кредиты на телевизор и морозильную камеру. Молчите! Я еще сказала не все! Меня и так уже бесит ваш галстук поверх рубашки с короткими рукавами, и я не понимаю, как можно терпеть настолько запыленные туфли. Еще вам стоит учесть, что реклама дезодорантов навсегда убьет мыло. За эту неделю у меня улетели в декрет сразу две кассирши, а грузчики до сих пор празднуют 23 февраля. Склад сейчас забит, и я ни за что не собираюсь вести речь еще о каких-то закупках. Более того, мы никогда не платим вовремя, и вас за наши неплатежи руководство порвет уже ровно через три месяца. Не перебивайте меня! Меня уже давно достали такие коммерческие представители, как вы, которые неспособны связать два слова, и я не намерена заниматься развитием ваших речевых данных. Вы даже не знаете, что такое стартовый накат! Я уже тридцать лет терплю издевательства над языком, и это началось сразу после окончания пединститута. А перед тем как вы извинитесь передо мной за беспокойство и бестактность вашей компании, у вас есть целых полторы минуты, а потому отвечайте: ради чего я должна гробить нервы на знакомство с вами?!!

Вы, читатель, знаете, что такое «стартовый накат»? Вот это он и есть. Этому тоже учат. Но такие талантливые закупщики, как Марья Ивановна, приходят к открытию таких техник интуитивно, собственным умом...

Но этого еще мало. К Ивану Андреевичу тоже весь божий день своими трелями звенят и вереницами тянутся как к клиенту так называемые потенциальные поставщики. Увы, разговаривать они не умеют: они ничего не слышат, не помнят и в последующем разговоре

ничего не учитывают.

Вспомним, как это бывает:

К. (клиент Иван Андреевич). Алло!

П. (продавец, поставщик). Здравствуйте!

К. Салют-алейкум!

П. Иван Андреевич?

К. Так точно!

П. Меня зовут Сергей...

К. Куда?

П. Меня зовут Сергей, компания «Кандыба-Инвест».

К. Записал я бесфамильного Сергея.

П. Мы хотели предложить вам хорошие фигастеры с боковыми бурбуляторами.

К. Поздно.

П. Почему?

К. Ну откуда я знаю, почему вы решили сделать это предложение так поздно... Где вы были до начала кризиса? Что мешало раньше?

П. Нет, ничего не мешало...

К. Вы, Сергей, какой-то «человек-нет». Как Андрей Андреич. Громыко помните? Я к вам и так и сяк, а вы мне все «нет» и «нет»!

П. Нет, я не Громыко. Я согласен.

К. А монтажера Мечникова помните?

П. Какого монтажера?

К. Мечникова.

П. Нет, не помню.

К. Вы опять за свое? Снова «нет»?

П. Да, то есть я просто не понял, почему Мечников?

К. Ну это ведь он говорил: «Согласие есть продукт взаимного непротивления сторон»?

П. Да... А кто этот Мечников?

К. Он продал Остапу три стула и одну табуретку. Вы ведь сказали, что согласны? Вот я Мечникова и вспомнил. Не физиолога.

П. Я просто хотел предложить фигастеры...

К. А пришлите предложение по почте.

П. Как по почте?

К. Вы так много вопросов задаете. Вы как журналист. Вы не журналист, не продажный колумнист столичного воблера?

П. Нет, я региональный менеджер компании... Хотел приехать и предложить...

К. Просто по электронной почте. Пришлите по электронке. Вон, Сергей, как интернет развился! Никакого расхода бумаги! У нас в подъезде бомжи сайт открыли. Зайти невозможно!

П. П-почему по почте?

К. Я посмотрю вашу присланную пересыпь. Увижу ваши цены. Облысею окончательно. И тихо вам объясню, почему по таким страшным ценам мы работать не сможем. Не надо будет жечь бензин, не надо ездить. Ведь вон нефтепродукты снова дорожают. И если «санта» ест двадцать один литр на сотню километров, то получается, что наша СТО ее выбрала только за хороший клиренс.

П. Но мы ведь не машины продаем. Я хотел вам рассказать, что мы уже двенадцать лет выпускаем фигастеры. С боковыми бурбуляторами... Хорошие. У нас многие покупают.

К. Кто у вас покупает? Мы на рынке все друг друга знаем. Можете назвать хотя бы пару имен: кто у вас берет и работой с кем вы гордитесь?

П. Колесный завод...

К. «Я тебе про птичку, а ты мне про пальто!..» Зачем вы так опускаете тему? Зачем эти дизель? Я у вас, уважаемый Сергей, спросил о названии предприятий или об именах? Мы работаем не с компаниями, мы работаем с людьми. Вы мне, как демократическая оппозиция, зубы не заговаривайте. С кем вы трудолюбиво работаете на колесном?

П. С Петром Тимофеевичем...

К. О! Жив курилка! Сергей, а Петр Тимофеевич злоупотреблять уже перестал?

П. Да. То есть как злоупотреблять?

К. То есть с этой стороны вы его не знаете? Ну, он молодец. Я знал, что ему силы воли хватит. Честно скажу: вы меня просто заболтали. Вы специально учились переговорным технологиям? Вы хороший говорун! Тренинги у вас были? Я буду иметь четырнадцать процентов скидки от вашего прайса?

П. Да...

К. Ну наконец-то мы с вами хоть о чем-то договорились!

Мой читатель, в отличие от этого поставщика П., все слышит, видит и помнит. Или проверим?

Если есть охота проверить, то попытайтесь (не возвращаясь к тексту!) поотвечать на такие вопросы:

- Как клиента зовут?
- В какой компании он работает?
- Давно ли клиент работает в отрасли?
- Какие книги он читал?

- Существует ли протокол беседы?
- Увлекался ли клиент музыкой? Японскими гравюрами? Рыбалкой?
- Чьи имена прозвучали в разговоре?
- Сколько раз поставщик обратился к клиенту по имени? А клиент к поставщику?
- Сколько комплиментов поставщик сделал клиенту? А клиент поставщику?
- Какие были упомянуты географические названия?
- Клиент чему-то учился или учится?
- Каково отношение клиента к воинской службе?
- Каковы политические ориентации клиента?
- Ощутила ли компания клиента кризис?
- Есть ли у клиента дети?
- Какие детские стихи были зачитаны? А были?
- Какую скидку хочет получить клиент?
- Какие передачи он смотрит по телевизору?
- Как клиент воспримет цитаты из Ильфа и Петрова?
- Какого советского министра помнит клиент?
- Отношения клиента с интернетом? С факсом?
- Какая у клиента машина?
- Какие у клиента рабочие принципы?
- За какими рынками следит клиент? Продукты питания, нефтепродукты, недвижимость?
- Пьет ли человек с колесного завода? Как его зовут?
- Каково отношение клиента к прессе?
- Что вы знаете о внешнем виде Ивана Андреевича?
- Какое хамство клиента поставщик совсем не заметил? Какие еще были упреки?

Если вы действительно взялись себя тестировать, то можете

проверить ответы.

Как клиента зовут?

Иван Андреевич.

В какой компании он работает?

На СТО.

Давно ли клиент работает в отрасли?

Об этом можно судить по фразе «Мы на рынке все друг друга знаем».

Какие книги он читал?

Судя по словосочетанию «салют-алейкум» — «Сода-Солнце» Михаила Анчарова. А еще «Двенадцать стульев» Ильфа и Петрова.

Существует ли протокол беседы?

Судя по фразе «Записал я бесфамильного Сергея», может существовать.

Увлекался ли он музыкой? Японскими гравюрами? Рыбалкой?

По слову «диез» можно предполагать музыку, по слову «воблер» можно предполагать рыбалку.

Чьи имена прозвучали в разговоре?

Иван Андреевич, Сергей, Андрей Андреевич Громько, Остап, монтер Мечников, намек на ученого Мечникова, Петр Тимофеевич, «Кандыба-Инвест», «санта».

Сколько раз поставщик обратился к клиенту по имени? Сколько раз клиент использовал имя поставщика?

Поставщик не обратился к клиенту по имени ни разу. Фраза «Иван Андреевич?» — это не обращение, а проверка. Клиент произнес имя поставщика пять раз.

Сколько комплиментов поставщик сделал клиенту? А клиент поставщику?

Поставщик клиенту комплименты не делал. Клиент использовал комплимент один раз: «Вы хороший говорун!»

Какие географические понятия были упомянуты?

Столица, пересыпь.

Клиент чему-то учился или учится?

Клиент знает, что слово «нет» — не наилучшее. Еще он упомянул «переговорные технологии» и «тренинги».

Каково отношение клиента к воинской службе?

На вопрос «Иван Андреевич?» ответил: «Так точно».

Каковы политические ориентации клиента?

Клиент произнес фразу «Вы мне, как демократическая оппозиция, зубы не заговаривайте». Плюс косвенная оценка прессы: «Вы не журналист, не продажный колумнист столичного воблера?»

Ощутила ли компания клиента кризис?

Есть только фраза: «Где вы были до начала кризиса?»

Есть ли у клиента дети?

Неизвестно. Было только упоминание детских стихов.

Какие детские стихи были зачитаны? А были?

«Я тебе про птичку, а ты мне про пальто!..» Это из Агнии Барто.

Какую скидку хочет получить клиент?

«Я буду иметь четырнадцать процентов скидки от вашего прайса?»

Какие передачи он смотрит по телевизору?

Была шутка из КВН: «У нас в подъезде бомжи сайт открыли. Зайти невозможно!»

Как клиент воспримет цитаты из Ильфа и Петрова?

Цитирует «12 стульев».

Какого советского министра помнит клиент?

Министра иностранных дел Андрея Андреевича Громыко, получившего прозвище Мистер Нет.

Отношения клиента с интернетом? С факсом?

Только упоминание: «Просто по электронной почте. Пришлите по электронке. Вон, Сергей, как интернет развился! У нас в подъезде бомжи сайт открыли. Зайти невозможно!» О преимуществах электронной почты по сравнению с факсом: «Никакого расхода бумаги!»

Какая у клиента машина?

Упомянута «санта» с большим расходом горючего. Возможно, Hyundai Santa Fe.

Какие у клиента рабочие принципы?

«Мы работаем не с компаниями, мы работаем с людьми».

Судя по многочисленным атакам, возможно, так привык атаковать всех и всегда.

За какими рынками следит клиент? Продукты питания, нефтепродукты,

недвижимость?

«Ведь вон нефтепродукты снова дорожают».

Пьет ли человек с колесного завода? Как его зовут?

По информации Ивана Андреевича, есть основания для вопроса «Петр Тимофеевич злоупотреблять уже перестал?».

Каково отношение клиента к прессе?

Есть слова: «Вы так много вопросов задаете. Вы как журналист. Вы не журналист, не продажный колумнист столичного воблера?» Плюс: воблер (аналог блесны) использован вместо названия вида издания.

Что вы знаете о внешнем виде Ивана Андреевича?

Слова Ивана Андреевича: «Облысею окончательно».

Какое хамство клиента поставщик совсем не заметил? Какие еще были упреки?

На представление поставщика «Меня зовут Сергей» клиент ответил: «Куда?»

Еще упреки:

а) клиент назвал поставщика «бесфамильным»;

б) «Где вы были до начала кризиса?»;

в) «Я к вам и так и сяк, а вы мне все «нет» и «нет»!» (сравнение с Громыко) и «Вы опять за свое? Снова «нет»?»;

г) «Вы так много вопросов задаете. Вы как журналист»;

д) обвинение в «страшных ценах»;

е) «То есть с этой стороны вы его не знаете?»;

ж) «вы меня просто заболтали».

Можете воспринимать весь этот эпизод как описание тяжелой доли Ивана Андреевича. Если из прошедшего разговора вы смогли вспомнить не все, то представьте, как подобное раздражает клиента!..

Такая рабочая каторга у нашего кормильца Ивана Андреевича буквально каждый день. А теперь звоним или приходим еще и мы с вами. И предлагаем ему теми же уже многократно слышанными словами все то же самое. Легко ли мужику? Нравится ли ему мы?

Вот поэтому нам и пришлось говорить о возможном нарушении всех сложившихся правил. Мы с вами будем иными!

О том, что клиенты разные, говорят все

О том, что клиенты разные, говорят все, но лишь однажды я увидел, как на этом эффектно сыграли в магазине.

В компьютерном салоне стоял подлежащий продаже ноутбук, а рядом с ним — четыре стандартных планшета с описаниями: точно такие, только по одному, висели и около всех остальных моделей.

На первом было написано: «Ноутбук для знатоков». Описание содержало типично технические параметры — дюймы экрана, гигабайты винчестера, герцы чего-то, децибелы динамиков и так далее.

На втором был заголовок: «Ноутбук для геймеров». Его рвали врезанные в лист скриншоты хитовых игр и фонтаном разлетались имена брендов.

Третий планшет гласил: «Просто для деловых людей». Догадываетесь, каким было оформление и как обыгрывалось облегчение рабочего кейса?

Четвертый стоял выше других, водруженный на какую-то технократическую и телескопическую стойку. Над ним красовались слова: «С этим аппаратом легче делать даже экстремальную работу», а по словам карабкались не то монтажники, не то альпинисты.

А если вот столь же демонстративно сыграть на визите с разными презентационными папками? Этот майонез — для товароведов-традиционалистов, этот — для гастрономчика в спальном районе, а этот — для товароведа-эстета, пытающегося просто украсить свои витрины...

В конце концов, люди даже по-разному выглядят! Среди них встречаются и лысые, и бородатые.

Представьте, что вы в деловых коммуникациях — худой, щуплый, сутулый, с дряблыми мышцами, с каким-то обвисшим жирком. Самому увидеть себя именно так не очень приятно и даже обидно. Но именно так нас воспринимают на переговорах наши тертые, опытные клиенты, партнеры и собеседники.

Иное обличье — крепкий, накачанный, мускулистый. Но ведь столь же серьезно нужно качать самого себя и для того, чтобы обрести форму нормального коммуникатора! Забавно то, что опытному

человеку эта накачанность видна сразу. Тот, кто в разговорах не способен ни на что, скажет, что в отличие от мускулатуры отсутствие коммуникативной накачки у людей не видно. Увы, это замечаешь лишь тогда, когда накачан сам...

Это такая же пахота. Это чтение, упражнения, самонаблюдение, придирчивый контроль, учеба и на работе, и дома. И отказ от многих удовольствий, которым предаются днями и вечерами ровесники. Но ведь смысл-то стать гармоничным и сильным в деловом общении есть. Иначе мы не заработаем на развлечения и обеспеченную старость. Не ходить же нам в менеджерах-побегушках до самой пенсии?

Когда попытки классификации вредят

Люди упрямо вылазят из коробочек...

Попытки классификации вредят в обычных человеческих отношениях. Поясню.

Разумеется, было бы идеально разложить всех людей по коробочкам, на коробочки наклеить бирочки и написать четкие инструкции с правилами поведения с каждым из представленных человеческих типов. Но люди, как червячки, упрямо стараются из своих коробочек вылезти. Этого не принимает их природа. У вас перед рыбалкой никогда не расползались червячки?

Вместо попыток классифицировать клиентов гораздо лучше, дешевле и проще обреченно и спокойно принять необходимость всякий раз исследовать в каждом контакте каждую встреченную уникальную персону и искать к ней особые ключики...

Иной путь — прыгать, как растерянный зомби, между шкапами с классификационными коробочками и норовить использовать стандартные инструменты в ситуациях, которые стандартными просто не могут быть.

Мы идем клиента учить. Но ведь и он может научить нас полезным и интересным вещам? Так давайте это искать. Ни один из ваших конкурентов не ставит себе такую задачу: отыскать возможность чему-нибудь научиться у клиента.

Поверьте или проверьте: это будет очень полезно!

Попробуйте к клиентскому досье добавить всего один пункт: «Чему

я могу у него научиться?» Отношения скоро улучшатся!

Симбиотические отношения?

Есть бизнесы, живущие благодаря ошибкам других бизнесов или благодаря жадности клиентов. Например, клиент покупает плохую сантехнику и потому скоро предоставит работу ремонтникам. Или он много ест и потому скоро купит диету. Можно предположить, что ремонтникам выгодно призывать к экономии на оборудовании, а диетологам — поощрять обжорство.

Отчасти у тренера продаж работа есть благодаря не вполне совершенному рекрутингу. А значит...

Еще пара слов о персонализации...

Кому-то поможет и обыкновенная марганцовка. А кому-то именно перманганат калия. Кто-то добывается катаплазматы, а кому-то вполне довольно примочки.

То же самое в продажах. Кому-то нужен дисконт, а кому-то достаточно скидки. Кому-то нужна эксклюзивная дистрибуция, а кого-то устраивает и продажа. Вообще, кто-то коммерческий представитель, а кто-то — просто поставщик. Значит, в личных продажах годится и опыт медиков?..

Михаил Анчаров в «Соде-Солнце» писал:

Почему вы начали заниматься археологией? Потому что хотели копнуть поглубже и найти нечто сенсационное. Не так ли? Но вы тогда были ребенком, кладоискателем, так сказать, романтиком. А потом взрослые дяди и тети, которым не повезло и которые за всю жизнь не откопали ни одной завалыщенькой гробницы Тутанхамона, объяснили вам, что археология — это тяжелый труд, а не погоня за сенсациями. А разве это так уж несомненно? А вдруг археология — это именно погоня за сенсациями, вдруг это ее существо? Главные находки — это такие, которые помогают человеку познать самого себя. Разве не так? А разве это не сенсация? А потом вы подросли, и обезьяний инстинкт подражания заставил вас отказаться от самого себя. Археология — тяжелый труд! А зачем этот труд, если он не приводит к сенсациям, то есть к находкам, потрясающим наши чувства тем, что у человека открываются глаза на самого себя?

Но абсолютно то же самое справедливо и в отношении ремесла торговца. Или не так? Ради персонализации наших продаж придется потрудиться по-особому — будем искать для клиента сенсации!

Подсказки правильных тем

На что в деловых разговорах при необходимости отвлекаются менеджеры продаж ради тематического маневра, возможности взять паузу и подумать? Круг таких тем очень узок: политика, погода, спорт... Для опытного закупщика они могут быть сигнальными индикаторами, свидетельствующими о том, что собеседник просто волнуется или ищет способ отвоевать какое-то время, потянуть кота за хвост.

Как не ошибиться с выбором тематики лирических отступлений и как этим пользоваться ради углубления и развития отношений?

Я рекомендую в стандартном клиентском досье ввести вот такой особый пункт: «Предпочтительные темы отвлечений».

Мы узнали о тихой, но болезненной футбольной страсти клиента. Может он с интересом поддержать околоспортивные отвлечения? Вот и занесем в этот пункт его досье — «футбол».

Партнер похвалился собственными фото на стене и с гордостью показал обожаемый Nikon? Заносим в соответствующий пункт досье.

Такого пункта обычно не было в стандартных досье криминальной полиции, но коммерсанту и политику подобные знания необходимы.

А вы в курсе, на какие темы легче всего отвлекаются ваши ключевые знакомые?

Александр Митта когда-то написал, что «драма — не интеллектуальное искусство. Это искусство вызывать и развивать в зрителе эмоции». Так вот, продажа и коммерция — тоже... Это тоже вовсе не интеллектуальное искусство.

Пусть они учатся у нас, а мы займемся иными уроками

То, что современным торговцам полезно иногда поучиться у разведчиков и шпионов, — не подлежит сомнению. На тренингах продаж мы к такому опыту прикасаемся довольно часто, а разговор о том, как и где мы его черпаем, — тема особая...

Но в последние пару лет я неизменно произношу на занятиях вот такую фразу: «Вообще-то все должно быть наоборот — у торговцев должны учиться разведчики...»

По опыту знаю: если какая-то фраза ко мне постоянно возвращается, буквально навязла в зубах, то где-то за ней схоронилась

исходная идея-источник, которой мне со временем придется посвятить книгу, статью или некую иную публикацию. Тема может потребовать совершенно неподъемных усилий и массу предварительных изысканий. Если честно, то я и сам не верю, что можно найти какие-то литературные или архивные источники, описывающие уже известные примеры того, как коммерция превращается в коммуникативную школу для рыцарей плаща и кинжала.

Конечно, профессиональному разведчику стоит брать на вооружение далеко не все реалии сегодняшних переговоров и продаж. Достаточно просто вспомнить облик «среднего менеджера по продажам», и уже одно это способно напрочь отбить все образовательные потуги... Но ведь нам вовсе не надо тупо копировать образец, тем более если он вовсе не высшего сорта.

Вспомните, сколько профессий, ремесел и иных исключительно уникальных источников дали базу знаний и навыков NLP. Ведь их просто тьмы и тьмы! Тут элементы гипноза, профессиональные секреты шоуменов и рекламистов, практика бытового зомбирования, коммуникативная кухня дипломатии и политики, уловки гадалок и уличных мошенников, багаж знаний клира всех времен и народов, шаманское мастерство и прочая, прочая, прочая...

Не все учебники разведчиков будут открытыми. Но где бы мы с вами искали материал для такого пособия, если б были назначены авторами? Не знаю, где можно найти базу для обучения электронному шпионажу и криптографии, но уж для освоения такой фундаментальной дисциплины, как технология вербовки, просто не может быть лучшего образовательного полигона, чем коммерция с ее детально описанными и хорошо структурированными знаниями о мастерстве привлечения к сотрудничеству.

Скорее всего, ничего более серьезного, чем старательное наставничество, не было и в истории обучения наблюдательности. Я не имею в виду современные разведшколы. Но каким еще системным опытом в этой сфере мог обладать и какими примерами мог оперировать шпионский учитель девятнадцатого века? Наверняка он наставлял учеников примерно вот так:

— Вспомните, с чего с вами начинает разговор лавочник-бакалейщик.

Или:

— Представьте, как ведут торг два купца...

Теперь время вывернуло школу общения наизнанку. И уже тренер продаж говорит:

— Догадайтесь, с чего с вами начинает беседу вербовщик.

Или:

— Вспомните, как в боевиках, то есть по кинематографическим канонам, строят разговор с подозреваемым два комиссара полиции...

Но скорее всего, школа коммуникаций когда-то начиналась для разведчиков именно с примеров, заимствованных из торговли.

«Вообще-то все должно быть наоборот: разведчикам следует учиться у торговцев...» Зачем Деревицкий сегодня пишет об этом?

Моя задача предельно проста. Поясню.

Если сегодня шпионы и разведчики имеют возможность учиться у коммерции, то коммерсанту ради квалификационного роста стоит использовать свои преимущества, ведь он уже пребывает внутри этого мира и ему не надо входить в эту школу, ибо он уже внутри ее стен. Нужно иное. Чтобы потом не тратить время и деньги на прохождение тренингов продаж, внутри школьных стен следует заниматься тем, ради чего и существуют школы, — учиться.

Да, придется по-прежнему продолжать работать. Но еще придется привыкнуть к ежедневным урокам.

Умному человеку для превращения торговых будней в уроки чаще всего достаточно осознать: каждая встреча и каждый деловой разговор способны научить чему-то важному. А значит, к рутине пора начать относиться как к продолжению обучения.

А без чего еще невозможна школа? Да, правильно! Без домашних заданий.

Вообще-то работа над ними для зрелого взрослого торговца — это элементарная, но ежедневная практика анализа, умозаключений и подведения итогов. В конце концов, это еще и весьма полезно — оглядываться на прожитый и отработанный день. И как-то очень по-человечески, поскольку зомби так не могут, не умеют, да им это и не надо.

Если мы не рабы, значит, завтрашний день может быть не таким, как сегодняшней. Но открытия сегодняшнего дня завтра работать

обязательно будут. И мы сможем завтрашний день изменить — на свой вкус, в соответствии с собственными предпочтениями, своей волей — «по моему хотению»! Но все это — только если мы не рабы...

Многие сегодняшние соотечественники под звучание слова «оглянуться» невольно вспоминают строчки шлягера: «Я оглянулся посмотреть, не оглянулась ли она, чтоб посмотреть, не оглянулся ли я...»

Такой особый якорь поставило нынешнее время на слово «оглядываться», и это совсем не плохо. Оглядываться действительно полезно. До тех пор, пока не появились тренинги продаж, люди именно так и учились высокому мастерству торга — оглядывались и анализировали свои победы и поражения.

Кстати, я понял, что в отпуск люди ездят не просто так. Это тоже полезно. В недавно прошедшем отпуске я придумал, как в ближайшее время мы с моими дорогими читателями займемся полезной учебной практикой, то есть, как будем оглядываться.

Можно оглядываться по вечерам, можно с утра, а можно прямо сейчас.

Приведу абсолютно реальный тренинговый диалог из игры в куплю-продажу. Те факты, которые стоило услышать, я выделил в тексте диалога полужирным шрифтом. Проверьте, отреагировал ли на ключевые слова и выражения продавец? Если не отреагировал — значит, был не наблюдательным и останется для покупателя не личностью, а банальным коммерческим зомби. Готовы? Поехали:

— *Здравствуйте. С праздничком. Вы приехали или пришли?*

— *Приехал, — растерянно отвечает игрок.*

— *Чем торгуете? Садитесь!*

— *Бумага. Писчая бумага.*

— *Вот такое **двойное название** у компании?*

— *Какое двойное?*

— *«**Бумага. Писчая бумага**» — это название?*

— *Нет, мы называемся «Манускрипт»...*

— ***Жаль.** «Писчая бумага» — **так было бы лучше.** А что такое «манускрипт»? И как зовут вас?*

— *Я Сергей. А манускрипт — ну, это книга старинная...*

— **Значит, торгуете старой бумагой?**

— Нет! Почему старой? Это так переводится название.

— Ясно. **Ваше название «Старая бумага», вы хорошо разбираетесь в инкунабулах, фолиантах и еще в берестяных и новгородских грамотах. Молодец! А почему вы думаете, что нам нужна бумага? Кто вам сказал?**

— Ну...

— **Бумаги сейчас много. Бумагой сейчас каждый дурак приторговывает. А чем ваша бумага лучше и чем лучше вы? Вот с этого и начните — чем вы лучше того спекулянта, у которого я сегодня покупаю нашу верже?**

— А почему он спекулянт? — удивится игрок.

— Да потому, **что у него, как, Сергей, и у вас, — тоже нет своего производства. Где-то покупает дешево, а нам продает дорого. Вы таможенным конфискатом торгуете?**

— Нет, у самих с таможенной проблемы. А бумага у нас хорошая...

— А что за проблемы у вас с **таможной? Хотите, помогу?**

— Да нет, это же руководство...

— Ну а какая у вас есть бумага? **Простая есть?**

— О, есть мелованная, есть в пачках, есть цветная...

— Ясно. Простой у вас нет. **А для линотипа есть?**

— Для чего? — переспросит игрок.

— Сертификат **госкомцензуры** имеется?

— Есть сертификат качества...

— Ладно, это я **пошутил**. А как вы, Сергей, начали этим делом заниматься? Вы **полиграфист?**

— Нет, я геодезист...

— Ха! Как **в том анекдоте** — «я не маринист, но мне же тоже интересно». Или вы этого анекдота не **знаете?** Скажите, как сегодня **геодезистов** заносит в торговлю целлюлозой? Через **артиллерию?**

— Нет, мы же не целлюлозой. Это хорошая офисная бумага...

— Сергей, поклянитесь, что я выкручу из вас максимальные скидки, а вы не **окажете даже попытки сопротивления**. Слышали такое — «**попытка покушения**»?

— Да...

— Хорошо, клятва принята. А я какого-то комплимента дождусь?

— Я же хотел о скидках... Нет скидок...

— Да с этим-то как раз все и так ясно. **Куда ж вы с подводной лодки денетесь**. Меня интересуют **герметичность упаковки и условия доставки**. Насколько **мелкими партиями** я могу покупать?

Ладно, подведем итог. Мы прочитали запись разговора торговца с

глухим и бесчувственным потенциальным поставщиком, у которого нет никаких шансов отличаться от конкурентов. Единственный его путь к продаже — позорно упасть по цене.

Такие диалоги я наблюдаю на тренингах уже полтора десятка лет. В устной форме. Может быть, всем горе-продавцам поможет хоть письменное изложение?

Ох, впору вспомнить старую дзенскую притчу.. Учителя дзена обучали своих молодых учеников самовыражаться. В двух дзенских храмах было по ученику-ребенку. Один, идя каждое утро за овощами, встречал по пути другого.

— Куда ты идешь? — спросил как-то один.

— Куда ноги несут, — ответил другой.

Этот ответ изумил первого, и он обратился к учителю за помощью.

— Завтра, — сказал учитель, — когда ты встретишь этого мальчика, задай ему тот же вопрос. Он ответит тебе так же, и тогда ты спроси: «А если бы у тебя не было ног, куда бы ты шел?» Это поставит его в затруднительное положение.

На следующее утро дети снова встретились.

— Куда ты идешь? — спросил первый.

— Куда ветер дует, — ответил второй.

Это привело в замешательство первого ученика, и он снова обратился к учителю.

— Спроси его, куда бы он пошел, если бы не было ветра, — предложил ему учитель.

На следующий день дети встретились в третий раз.

— Куда ты идешь? — спросил первый.

— На рынок за овощами, — ответил второй.

Ну не помогают никакие инструкции! Остается только одно: думать. Таковую мы с вами выбрали профессию. Сами виноваты... Могли ведь пойти в политику...

Саморемонт может быть разным

После тренинга кто-то из участников программы с волчьей тоской пожаловался:

— Да, я обнаружил, что не слышу, не вижу, не успеваю, не

понимаю. Но когда думаешь о том, сколько понадобится времени для ремонта всех этих недостатков!..

Мы не будем сейчас вычислять это время, не станем возвращаться к раздумьям о необходимости перемен, но всего один штрих, один мазок самой тонкой кисточкой способен изменить и оживить наше живописное полотно.

Не надо замахиваться на перестройку всей системы мировосприятия, не надо революций. Попробуйте услышать хотя бы давно знакомых людей. Тренинг окажется рентабельным даже в том случае, если вы сделаете маленькие открытия в хорошо и давно знакомых людях.

Я не стану сейчас петь песен о том, что такие усилия позволят вам обрести еще одно жизненное измерение, хотя это действительно так. Но рутинное общение станет немножко понятнее. То есть не надо сразу планировать капитальный ремонт. Для радикального облегчения всех возможных перемен достаточно совсем незначительного апгрейда...

Сомневаетесь и не верите в тактику маленьких перемен? А вот напрасно. Ведь вы уже убедились в ее возможностях. И уже никогда не станете прежним после вот этого маленького открытия: «Обнаружил, что не слышу, не вижу, не успеваю, не понимаю». Это, как «пепел Клааса», будет всегда стучать в ваше сердце.

При чтении этой книги вы поняли, что продаете так же, как ваши конкуренты? Не надо стреляться. Попробуйте хоть что-нибудь поменять в своих продажах.

Почему обычно обращаются к среднему покупателю?

Это распространенная типичная проблема работы торгового представителя — обращение к клиенту как к среднему покупателю. То есть не как к конкретной, изученной персоне со свойственными именно ей особенностями и признаками. На тренингах мы это ловим просто. После игры в куплю-продажу я прошу игрока:

— вспомните все, что вы знали об этом клиенте до визита, и все, что узнали о нем во время разговора. А теперь скажите, было ли что-то из этих сведений учтено в вашей работе? Или вы обращались к нему

так, как и к любому другому человеку?

Использовать персонографические знания — это уже второй шаг. А сначала надо услышать инструкцию к игре и своего клиента. Но этого не умеют.

Современный бизнес не ориентируется на максимальную персонализацию по одной простой причине: нынешним торговцам очень трудно найти людей, способных слушать и слышать. Отчасти в их нежелании обращаться к конкретному человеку виноват и сам этот конкретный человек. Ведь наши покупатели не все легкие люди? Терпеть не самых приятных клиентов мне всегда помогал урок, полученный в раннем детстве.

Совсем недавно на тренинге я вспоминал свой первый базарный опыт: как в детстве продавал на рынке бабушкины яблоки. Сейчас тот случай, когда для передачи одной простой мысли придется быть довольно многословным...

В прошлый раз я так явственно услышал собственный крик из-за прилавка: «Дамочка! Дамочка! Посмотрите, какие яблочки!» — что даже вкус вспомнился. Бабушка тоже обращалась к покупателям именно так, подзывая к нашей выкладке: «Дамочка! Дамочка! Вы токо гляньте! Так это ж надо попробовать, и как себя такого лишать?!»

Для моей бабушки серьезной прибавкой к пенсии были те деньги, которые она выручала от продажи выращенных в своем саду яблок. А я, мальчишка, помогал эти яблоки донести до базара в корзинках. Сумок на колесиках в те годы еще не придумали...

Иногда бабушка объявляла, что ей надо отлучиться. И тогда вести продажи должен был я. Я и сейчас могу много рассказать об антоновке, «Славе победителям», «Розе де Сантелье», «Ландсберге», «Снежном кальвиле» и «Симиренке». И тогда мог и рассказать, и взвесить. Знал, что потом надо водрузить на горку, лежащую на тарелке уравновешенных весов, еще одно яблоко — чтобы было «с походом». Мог рассчитать, принять деньги, дать сдачу и осторожно (чтоб не побились!) высыпать всю эту вкуснотищу с картинно восковыми боками в сумку той дамочки.

Я сейчас пишу эти строки и вспоминаю ощущения от прикосновения прилавка, однако не так, как он касается бедра взрослого, а так, как его чувствовал я — грудью, стоя на пустом ящике

на цыпочках... Коротышкой я тогда был...

И меня ужасно огорчало то, что, уже придирчиво перепробовав срезы, выбрав, расплатившись, приняв мои яблоки и свою сдачу, эти «дамочки» с презрительной гримаской цедили:

— Что-то они у тебя какие-то не такие... Небось, червивые. И вообще неизвестно, каким дустом вы там их прыскали...

Я помню, как, плача, выплескивал недоумение и обиды бабушке:

— Ну почему они так? Ведь хорошие, вкусные яблоки! И она же везде ходила, надкусывала, а выбрала у нас — самые лучшие!.. И деньги заплатила... Зачем же она их обгаживает?..

Помню, как бабуся, поглаживая меня по короткому ежику, успокаивала:

— Не плачь, внучек. Ну, понимаешь, она ведь своими денежками за это платила. А, поди ж, не воровка, не краля их, а трудно, как мы, зарабатывала. Вот ей и обидно, что теперь ей эти деньги тебе отдать довелось, а яблочки она вечером съест — вот и сплошные потери. Поэтому ее организму и надо ну хоть как-то обгадить покупку, хоть чем-то унизить. Чтоб было не так обидно.... Ты ее прости...

Простите и вы, мой торгующий читатель, тех клиентов, которые вываливают на вас возражения и обвинения немедленно после состоявшейся покупки. Это просто нужно их организмам... Не обижайтесь на них.

Завтрашние победы экзопродаж

У меня спрашивают: «Кто будет побеждать в продажах через двадцать или пятьдесят лет?» И уже несколько лет я отвечаю почти одинаково:

— Тот, кто будет продавать не среднему клиенту, а именно вот этой конкретной персоне.

На тренинге «Персонализация продаж» мы учимся уходить от средних продаж и, в отличие от ковровых бомбардировок, целимся в конкретную персону. Но торговцам это дается тяжело. Причина трудностей уважительна — она идеологическая. Даже философская.

В геологии есть понятия эндогенных и экзогенных процессов.

Экзогенные — внешние рельефообразующие процессы, происходящие на поверхности Земли и в самых верхних частях земной

коры: выветривание, эрозия, денудация, абразия, деятельность ледников и прочее.

Эндогенные — внутренние процессы, происходящие в недрах Земли и обусловленные ее внутренней энергией, силой тяжести и силами, возникающими при вращении Земли. Эндогенные процессы проявляются в виде тектонических движений, магматизма, в вулканической деятельности и так далее.

Так вот, в последние годы продажи жили эндогенно — внутренне. Сами в себе. Мы искали наилучшие аргументы, играли с особым говорением, выдумывали новые забавные акции, но игнорировали конкретного клиента.

Сейчас некоторые коллеги заметили и «экзогенное окружение», и его составляющие, кое-кто уже работает даже с конкретной персоной. И этот шаг личных продаж — от изучения самого себя к обнаружению собеседника — совсем иной уровень коммерческого развития. Это уже не эндопродажи, это экзопродажи!

Маленький пример. На задней обложке только что купленной книги я заметил остроумное: «Время на прочтение — 4 часа».

Интересный аргумент! Но не для всех. Ибо кого-то это непременно возмутит: «Не хочу отдавать такие деньги лишь за четыре часа развлечения!» Так какой процент читателей мы оттолкнем подобным остроумием? Не лучше ли это с обложки убрать и оставить только для личных продаж? И исключительно для тех случаев, когда для чрезмерно занятого читателя такой аргумент будет действительно уместен?..

Знания об иных измерениях и отражениях

Неважно, где это происходит — в реальных переговорах или на тренинге. И даже не имеет особого значения, является ли разговор коммерческим, дипломатическим или представляет совсем иное ремесло. Вот в его ходе оппонент случайно обронил фразу: «Мой знакомый активно занимается вашим бизнесом...» Мы на такие слова не обратили никакого внимания, и лишь спустя неделю к нам заглянул тот самый знакомый — следователь по особо важным делам...

Или мы приветствовали клиента и уточнили: «Иван Андреевич?»

Он бодро подтвердил: «Так точно!» Но тогда дальнейшего развития подобный вброс не получил.

Или клиент отсидел весь разговор очень прямо и неподвижно. Даже не снимал черных очков. И только уходя, мы обнаружили, что он незрячий.

Не имеет значения, что именно произошло. Это может быть все что угодно.

Допустим, на стене в его кабинете висела старая репродукция с портретом Амундсена. Или в диалоге он процитировал Сунь-Цзы. Или, угощая нас чаем, предложил: «Берите филижанку», и сразу поправился: «То есть чашку!» Или вместо калькулятора орудовал логарифмической линейкой. Или, выговаривая адрес, с особым грассированием произнес: «Стагый Агбат. Как стагый Монмагтг...» Или, когда из старого радиоприемника донеслись тихие аккорды Визбора, вдруг шаловливо и улыбочиво погрозил нам пальцем, тем самым прося микропаузу...

Совсем не важно, что было на самом деле. Но ведь знакомы вам такие разговорные расклады, в которых благодаря всего одному факту, одному слову или особому ударению, а иногда всего одним жестом или элементом интерьера человек вдруг открывается нам с совершенно незнакомой и очень неожиданной стороны?

Этих знаков и сигналов миллионы. Перечислять можно бесконечно. Но буквально из-за сущей мелочи ты в отношениях вдруг переходишь в какое-то *иное измерение*.

Впервые о таких иных измерениях я прочитал в фантастических романах Роджера Желязны. Помните его «Хроники Амбера»? Но его отражения как особые измерения были контрастны, неповторимы, разительно друг от друга отличны.

Потом появился со своими «Дозорами» Сергей Лукьяненко. Его уровни сумрака мне показались гораздо реалистичнее: их плавные переходы из одного в другой мне были хорошо знакомы по реальной, ежедневной жизни.

Вот ты увидел в домашнем кабинете знакомого старинные часы с необычным циферблатом на двадцать четыре деления. И уже через час понимаешь, что тот шуруп, на котором они висят, своим острым концом до сих пор чует арктическую стужу за насквозь промерзшей

переборкой. А тебе потихоньку стал травить свои старые байки столь же старый морской волк. Как он так плавно перевоплотился из обычного бухгалтера?

А жадный коммерческий директор как-то необычно отреагировал на твой вопрос: «Как пронумеруем груз?» Он вдруг тихо попросил: «Пусть только не “двести”». И уже от его следующих слов в казенном офисе сладковато запахло сгоревшим селом в предместьях Кабула...

Собеседник сказал не «Якутия», а «Якутия». Мелочь? Да вот оказалось, что вовсе нет... — «Мы говорим не Мурманск, а Мурманск...»

Вообще-то еще раньше, чем Желязны и Лукьяненко, о вторжении в нашу жизнь проявлений иных измерений писал Артур Конан Дойл. По пыли на башмаках и особенностям писчей бумаги эти совсем иные миры нам открывал его Шерлок Холмс.

И все это — отнюдь не редкие исключения. Скорее, самым настоящим исключением является полное отсутствие в деловой беседе признаков иных измерений и иных отражений собеседника. Другое дело: этого можно принципиально не замечать и оставаться глухим даже к самым зычным сигналам.

А еще можно просто не подозревать о том, как часто можно почувствовать тепло локтя отсутствующего третьего собеседника, запах «малырийного тумана бразильских болот и сиплого крика караванных верблюдов».

Сегодня мы живем в мире, где торговцы продают одни и те же товары по одной и той же цене. Так почему не сделать ставку на то, чтобы нас отличали хотя бы благодаря умению по-настоящему слышать и видеть?

Бывают продажи конвейерные. В них слышать и видеть не обязательно. Выучи всего несколько слов: «Здравствуйте! Наша компания хотела вам предложить высокосортные фигастеры с боковыми бурбуляторами!» Там делают ставку не на то, что пристойно обсуждать высоким переговорщикам... Там работает лоховская статистика.

До тех пор, пока у нас не выработается элементарная наблюдательность, мы по-прежнему будем продавать не этому конкретному человеку, а какому-то абстрактному среднему

покупателю.

Семнадцать лет подряд на тренингах ко мне за стол садятся игроки из состава учебных групп. Но они продают вовсе не мне! Меня они в упор не хотят ни видеть, ни слышать.

Вам не страшно, что ваши продавцы точно так же ведут себя и с самыми перспективными клиентами? И даже если прямо у них на глазах из офисной стены появляется чей-то локоть с тайской татуировкой — они этого умудряются не заметить!

Они не нацелены видеть. Им до сих пор никто не рассказал о том, насколько это важно и нужно!

Вы никогда им не говорили, что все наблюдения за иными отражениями и измерениями — нормальная и неотъемлемая часть той обычной будничной работы, за которую они регулярно получают зарплату? Тогда поспешите их просветить! А то скоро зарплату нахлебникам платить будет нечем.

В иные измерения без таблички «Вход»

Мы обсудили способность человека, переговорщика и продавца засечь артефакты иных измерений — в переговорной атмосфере, деловом партнере, иллюстрациях презентационной папки, мультимедийных эффектах поверпойнтовских банальностей на облезлой стене.

Обсудили и нагло торчащий из стены локоть, и афганские запахи, и чье-то тепло. Да, мы забыли мелодии иных измерений, приходящие к нам сквозь пространство через случайных людей. Не дошли до анализа особых вибраций иных отражений, которые заражают резонансом и заставляют нас трепетать. И не добрались до ретрансляции вестибулярных эффектов, когда от пары особых слов вдруг начинает кружиться и туманиться в голове.

Это навязчиво. И этим увлекаешься. Такие попутные наблюдения начинают украшать будни. По крайней мере, делают их разнообразнее.

Теперь вместе с боссом, который сонно морщится и болезненно потирает пальцами виски, вы слышите сбивчивые гаммы, доносящиеся из недр его разбитого домашнего фортепиано. Созерцание зама по хозработе и процедуры надписывания им этикеток на папках с документами навевает запах казарменного коктейля из

гуталина, «Шипра» и водки. От вооруженного вахтера разит высокомолекулярной химией отравляющих веществ. За курьером в офис врывается какофония попсовых клипов и «олбанская» SMS-матерщина. Кто-то приносит тепло последнего рукопожатия, кто-то — запущенный ревматизм, а кто-то — удвоение ВВП и утроение несогласия.

Будни переполняются окнами и люками, турникетами и калитками, порталами и воротами в сопредельные миры знакомых и незнакомых людей. И постепенно вызревает совершенно законный вопрос: «Отчего же ни на одном из этих видений нет аккуратной синей таблички “Вход”?»

Это раздражает. Как раздражает и провал в рыжий мир — пусть явно с лишней косметикой, но озорной и, как по мне, вполне привлекательный. Манит и вон та панорама с затухающим пожаром заката, под которым «пеплом подернулись угли костра». А там вообще так тихо и здорово: пес, тапочки и на кресле клетчатый плед!.. Неужели все это нам недоступно? Мы теперь научились узнавать мириады сигналов из иных вселенных, но почему же эти миры столь недостижимы для нас?

Вот так сидишь и обо всем этом думаешь. И слушаешь, как жалуется зам по хозработе:

— И за первую посадку у вас, в этом вашем бизнесе, тоже не платят. Потому и скажу я тебе: прощай!..

А ты неожиданно для самого себя ответишь:

— «Прощай, жена. Прощай, приплод...»

Зам по хозработе поперхнется и приглушенно выдавит рифму:

— «Перехожу на вертолет»? А ты откуда это знаешь?

А для него «первая посадка» — вовсе не первый срок в тюрьме, а посадка вертолетчика на незнакомое место, за которую раньше доплачивали. Потом он вспомнит, как их в приказном порядке переводили с «аннушек» на «Ми-4», как тогда горланили эти куплеты. И лишь когда он плеснет тебе водки, а ты автоматически выпьешь, ты поймешь, что впервые вошел (не заметил его, а именно вошел!) в незнакомое измерение. Безо всякой аккуратной синей таблички. Вошел без всякого ВХОДА!

Хо! Так эти миры, эти иные измерения и отражения можно не

только заметить! В них и войти вполне можно! И вот ты, опьяненный этим открытием, уже хрипато горланишь поздним вечером вместе с хозяйственным замом: «Бродит за ангарами северная вьюга, в маленькой гостинице пусто и темно!..»

«Я могу ходить в Сумрак!»

И какое-то время ты будешь прилежно и старательно учиться входить в случайно встреченные чужие измерения. С кем-то просто заговоришь на его языке — «Чай пауркын? Пауркын!» — и окажешься братом по крови. Кому-то задашь всего один, но очень правильный вопрос. Кому-то промочишь какую-то мелодию. К кому-то просто обратишься как надо. Кому-то правильно ответишь на приветствие. Где-то сымитируешь акцент. Где-то выронишь на паркет «случайное» фото из своих документов.

Некоторые измерения тебе не откроются никогда. И ты поймешь, что ресурсы артистизма у каждого ограничены. Отдельные отражения ты научишься вскрывать предельно легко — одним взмахом руки. А какое-то brutальное измерение однажды столь же нагло откроешь, крепко ударив дверь носком башмака. И тебя за это искупают в восторженных аплодисментах!

Потом все это немного приестся. И станет тихо вызревать новая мысль: «Ведь кроме этих проделок есть и другие возможности...» Шальная какая-то мысль...

Разведка иных измерений

Мы тут не ведем никаких мистических бесед. Все, что становится их предметом, — просто иной ракурс видения будничных коммерческих контактов, которые и не пахнут экстрасенсорикой.

Мы уже успели сказать о появлении в переговорном поле артефактов и проявлений иных измерений, а также обсудили технику входа в эти измерения-отражения как особую агентурную технологию переговоров и продаж.

Почувствовать появление рядом с собой людей и явлений из иных измерений — не самое сложное. Можно даже научиться искать их вполне осознанно, и об этом мы, скорее всего, еще поговорим. Можно научиться и относительно легко самому входить в эти измерения, в

миры иных людей — и мы обсуждали ряд приемов такого внедрения.

Нельзя только вот что упустить: на входе мы обычно не имеем четкого представления о наших дальнейших путях и вообще можем видеть измерения нашего партнера и собеседника совершенно искаженно, ошибочно.

Вот мы преодолели невидимый и неосязаемый барьер. И внезапно выглянули из канализационного люка на пути у партнера. Он этого не ожидал. Но мы выглянули, улыбнулись ему, и собеседник получил наш сигнал: мы как-то причастны к одному из его космосов. Но уже второй наш шаг рискует разрушить эту иллюзию.

Нам очень интересен партнер-собеседник. Мы получили то ли ключ, то ли отмычку к тем частям пространства и времени, которые ему небезразличны, волнуют и бередают его душу. У нас появляется возможность его лучше узнать.

Мы сейчас не будем говорить о наших целях. То ли такое узнавание партнера нам полезно ради большей власти над ним и получения возможностей для особого влияния, то ли нас просто бескорыстно манит неожиданно распахнувшийся мир — колдовством, новизной, атмосферой открытия. Нам в данный момент интересно иное.

Каждый следующий наш шаг в чужом мире — это шаг по гнилой гатке на тихом болоте, или по минному полю в зареве далеких пожаров, или оторопь в дверной раме, за которой может поджидать все что угодно: и яркий взрыв шутейного фейерверка, и злой плевков точного выстрела, и совершенно неожиданный вопрос из сумрака, и просто ошеломительная пустота. Помните, откуда пришло слово «ошеломить»? Раньше ведь ошеломляли ударом по шелому...

Несмотря на отсутствие вывески «ВХОД», без слепка ключа, без пластита и без монтировки мы проникли в иной мир иного человека. И вслух заявили о нашем входе и своей причастности к его прошлому, прежней профессии, редкому хобби, окружению, его болям и травмам, радостям и победам, проблемам, страстям, порокам, интересам, к его географии, истории и внутренней химии.

Каждый следующий наш шаг — это не только один из этапов коммерции, но еще и шаг разведчика во вражеской стране, поступь частного детектива в чужом городе, тропа этнографа в настороженном и чужом диком племени.

Переговорщик, войдя в иное отражение, иной мир-измерение, должен помнить: именно теперь и начинается главная часть разведки партнера, клиента и собеседника. И все, что мы узнаем на этом пути, или сделает нас гораздо сильнее, или заставит искать иные подходы. Объясните это работающим на вас торговцам!

Все это немножко похоже на ту предварительную персонографическую разведку, которую мы привыкли проводить перед каждым рабочим контактом. Но кардинальное отличие этого этапа работы — в нашей ролевой революции. То есть в том, что мы перестали быть для оппонента «обычным визитером», «средним партнером» и «привычным ходатаем». Мы превратились в человека, причастного к одной из орбит его личной вселенной. Это обостряет восприятие, умножает внимательность, пробуждает наблюдательность, удваивает ответственность и вынуждает нести уже совершенно особый груз — груз причастности к его измерению

Начинается увлекательная работа внедренного разведчика...

Talklinking: о переговорном линковании измерений и отражений

Не слышали о переговорном линковании? Словосочетание «переговорный линкинг» вам ничего не говорит?

Мы сейчас с этим легко разберемся. Об обнаружении иных измерений, о приемах попадания в иные отражения мы уже от души наговорились. Пора вводить новые термины.

Знаете, я застал то время, когда в геологии еще давали имена ручьям и рекам, когда их, безымянных, было еще много. Обычно это считалось почетным правом промывальщика: ты прошел ручей, промыл его лотком, отобрал шлиховые пробы — имеешь право открыть топографический «бегунок» и тушью прописать название. Какие только имена мы ни выдумывали! Я особенно горжусь своими ручьями Небеги и Покури. Оба тогда впадали в ручей Кубик, Кубик в Кубаку, Кубака в Авландю, Авландя в Омолон, Омолон же — уже в Колыму. Как они текут сегодня — уже и не знаю... Ну а мы с вами сейчас делаем то, что не сделали до нас миллионы переговорщиков-практиков и теоретиков, — описываем новую переговорную технологию. Вот и дадим ей имя.

Но для начала я нарисую картинку и попрошу вас ответить всего на один вопрос. Ситуация следующая.

Вот в партнере по переговорам мы уловили не только нынешний момент, но еще и иные времена. Его появление принесло и артефакты совершенно иной географии. Смутное облако чего-то нового: неопиcуемый микс из едва уловимых видений, звуков, вибраций и запахов, за которым — реальное прошлое этого человека, его воображаемое будущее, его страсти, пороки, боли, интересы, увлечения, целиком все досье и все уголовное дело. И вся эта какофония реализована в призрачных намеках: речевых акцентах, режущих слух ударениях, стиле одежды и аксессуаров, микроштрихах таких малозначимых деталей, как брелок на ключах, в тематических маневрах разговора, реакции на отдельные слова, в мимике, жестикуляции, позе, походке, взгляде и, наконец, в чем-то светящемся где-то за радужкой глаз.

Мы не ошиблись и очень точно ответили на всю эту волну новизны: присоединились интонацией и темпом речи, реализовали удачный тематический пируэт, задали весьма своевременный уточняющий вопрос, были приятно удивлены осведомленностью и свежей памятью партнера, вспомнили ручьи Небеги и Покури, сделали один весьма профессиональный жест и ввернули два вполне уместных жаргонных словечка. Как когда-то менялись заклинаниями авиаторы времен Первой мировой: «Контакт?» — «Есть контакт!» Проскочила искорка доверия, двумя резкими выдохами ее поддержала харизма, две души оттаяли и открылись навстречу друг другу. Есть контакт!

Так вот мой вопрос: как называется то, что мы делали?

Мы «устанавливали контакт»? «Завоевывали доверие»? Знакомились? Обменялись демонстрацией верных и соответствующих значков на внутренних сторонах пиджачных лацканов? Теперь на тренингах Деревницкого мы говорим:

— Я его линкую. Он его залинковал. Они слинковались.

И все понятно. Хорошее и емкое слово link!

Выходит на игру со мной участник тренинга — он пришел к «клиенту». Я здороваюсь:

— Мое вам почтение! Ну как вам нравится эта свежайшая глупость мэрии?

Собеседник мнется:

— Я представляю компанию «Кандыба-Инвест»... А политикой... Знаете, а политикой я как-то не интересуюсь...

Остается только возмутиться:

— Уважаемый, да что же вы делаете?! Клиент сам вас линкует, а вы этот линк нагло рвете! Вы действительно хотели ему сказать, что не дошли еще до такой степени извращенности и сумасбродности, чтобы смотреть телевизор, следить за жизнью города и именно с этого начинать деловую встречу? Вы его опустили. Почему вы тоже не линкуете его, если уж вам так повезло и этот линк буквально сам идет к вам в руки?

Вот и с вами, читатель, у нас уже есть нужный линк: мы вышли на использование одного языка, и вы теперь прекрасно меня понимаете. Вы осознаете: линк — это особый мостик, связка в отношениях.

И вы приходите к выводу:

Линковать — это выполнить все то, что позволяет появиться особой связке, чувству общности, причастности к чему-то единому, или хотя бы устранить настороженность и вражду.

Линк — коммуникативная связка двух и более персон. Линковать — реализовать эту связь, спровоцировать ее появление, навязать, предложить, сделать неизбежной, обречь, безапелляционно объявить.

Инструментарий линкования очень широк. Это правильное и соответствующее персоне оппонента представление, выверенный стилистический подход, персонографически точные комплименты, кланово понятные жесты, объединяющие темы и позиции, хорошие вопросы, в том числе повышающие его значимость и перекидывающие мосты, соединяющие берега норовистой реки по имени Незнакомство.

Линкование нужно не всегда. Мы вообще не нуждаемся ни в каких жестких шаблонах и сценариях. Мы ведь вольные люди. В ближайшее время мы поговорим о выборе подходящих моментов для линкования в русле большой темы — об особенностях переговорной работы с измерениями и отражениями.

А сейчас договоримся лишь об одном: мы нашли подходящее слово, которым будем обозначать сооружение переправ, натягивание канатов и возведение мостов между людьми, соединяющих персональные миры, личные отражения и измерения. Такие связки мы теперь будем

называть линками, а их создание — линкованием.

Это очень похоже на сетевой лексикон и должно быть хорошо понятно живущим в веб-паутине:

- переговорный линк — персональная связка, сближающая или радикально сближающая партнеров;
- линкование — технология и комплекс действий переговорщика по выстраиванию особых персональных связей.

Договорились? Прекрасно, у нас с вами есть хороший линк! До связи!

Вещественный ракурс линкования

Да, линкование — это игра на комплексе поступков и слов, но у него есть и материальный, вещественный ракурс. Сейчас именно об этом:

Важно найти ключ к человеку — он откроется, и контакт упростится. В каждом офисе ключи есть, стоит лишь поискать. Они могут обеспечить тему разговора, интересную для обеих сторон. На них можно отвлечь внимание в случае необходимости. Если обнаружится, что стороны имеют точки соприкосновения, общий интерес, то возможно, что система аргументации примет иную направленность. Конечно, стороны не должны быть разобщены и противопоставлены до такой степени, что в любой момент может вспыхнуть схватка.

Личные вещи в офисах всегда дают много тем для разговоров — ищите их. Это могут быть семейные фотографии с детьми того же возраста, что и ваши, фотографии, сделанные во время отпуска и запечатлевшие знакомые вам места, спортивные трофеи, призы — любая вещь. В каждом офисе, на каждом рабочем столе есть такие ключи.

Ищите, а самое главное — используйте их [\[23\]](#).

Время для игры с измерениями и отражениями

Особая просьба! Со многими главами в этой книге можно поступать как со стаканом воды — просто выпить и все! Но я прошу не торопиться читать дальше. Если сейчас вы находитесь не в очень комфортных условиях, то лучше сделать это потом — когда будет тепло и уютно.

Мы уже поговорили о линковании. Но в разговоре об иных измерениях и отражениях, то есть о пространстве, важно не забыть и об оси времени. Когда наиболее уместно линковать и как это происходит?

Один из тех, кому я когда-то давно рассказал о линковании, так меня и спросил:

— Хорошо, но вот есть «лестница продаж», то есть последовательность определенных этапов работы. Где на ней место для ступеньки под названием «линкование»?

Нет такого особого времени — времени линкования. И нет отдельного этапа в работе переговорщика и торговца, когда надо бросить все дела ради линкования. Это может быть или не быть, но лишь параллельно со всем остальным. Как дыхание, наблюдение, слушание. Ведь нет отдельного этапа под названием «Слушание»! Переговорщик должен умудриться услышать собеседника в любой момент беседы.

Если угодно, можете сравнивать линкование не со слушанием, а с готовностью к нему. Есть что слушать — слушаем и думаем, нечего слушать — только думаем. Почти так же и с линкованием: есть на чем линковать — ищем благоприятную возможность, гибко меняем формы линка, приноравливаемся к обстановке, а если она неподходящая — старательно держим планы всех линков в памяти и работаем над ними дальше.

Лучше на примере? Попробуем.

Скажем, в нашем разговоре с системным интегратором прозвучало: «Такая компьютерная сеть — как карандашный рисунок. Нет той жесткости, какую дает тушь. При необходимости можно что-то откорректировать: мелкую деталь изменить, а то и без особых проблем всю архитектуру поправить. Мягко и приятно». Что после этого делаем мы как профессиональные переговорщики?

Услышали. Запомнили. Тормозим импульсивные реакции. Пытаемся воздержаться от восклицания: «Ба! Похоже, вы рисовальщик!» Слушаем дальше. В фоновом режиме думаем о том, что услышали.

Прозвучало многое, не только живописное видение компьютерной сети. Ведь уже и поздоровались, и расшаркались, упомянули погоду и политику, наметили тему разговора этого раунда. Все это помним и точно так же, в фоновом режиме, тихонько обо всем этом думаем. Читатель, вы пока успеваете?

Какие в живописном видении компьютерной сети были факты и

какие тут могут быть линки?

Из уст системного интегратора прозвучали слова, характерные для лексикона художника: «карандашный рисунок», «тушь», возможно — «архитектура». От негативной оценки услышанного мы благополучно воздержались — не стали кричать: «Терпеть не могу все это малярское племя в целом и рисовальщиков в частности!» Ну и ладненько. Мы смогли уклониться и от немедленного присоединения-отзеркаливания. Ведь не вырвались у нас такие скороспелые реакции: «Ой, а я в школе тоже очень любил рисование! И сейчас каждый вечер после работы копирую дома Дюрера!»

Присоединение-отзеркаливание, может быть, и порадовало бы собеседника встречей с родственной душой, но лишило бы его возможности:

- говорить с простаком благородным языком человека, причастного к миру высокой графики;
- рассказать, сколь упоительны его собственные вечера, которые он тоже проводит за мольбертом;
- объяснить, что Альбрехту была неведома воздушная перспектива, но ею вполне можно было бы играть и в технике графически жесткого рисунка;
- спеть уже приготовленную песню.

Как видите, мы собеседника могли неосторожно лишить очень много. Но удержались. А то как потом работать с таким лишенцем? И наша сдержанность — это чудесно. Держим все это в оперативной памяти, обдумываем, связываем с теми новыми фактами, которые продолжают литься рекой. И эта река нам уже несет вот такой мусор, плавник и топляк:

— Любые ошибки, которые могут произойти при проектировании сети, нам будет легко исправить. Может быть, даже путем легкого тонирования.

У нас в голове резонирует: «Эк его повело на рисовании! “Тонирование”... Надо как-то осторожно уточнить, кто будет нести ответственность за все последующие исправления и необнаруженные ошибки? Но только спросить лучше на его языке — и чтобы не

обидеть чувствительную душу “художника”, и чтобы почувствовал своего, и чтобы этим малость обезоружить, и...» И вот мы подаем голос:

— То есть вы предлагаете тонировать уже тогда, когда картон будет готов?

Мы не произнесли «рисунок» или «сеть». Мы пошли дальше по пути той терминологической игры, которая предложена собеседником. И мы не сказали «компьютерная сеть» — то есть не отвергли его игру. Мы обозначили свою причастность к миру профессионального рисунка. Более того, мы произнесли «картон», а картоном можно назвать и плотную бумагу, и уже сделанный на ней рисунок, и как воспринять это слово в данном контексте — особый тест нашего исследования.

«Живописец» легонько приподнял брови:

— А вы готовы предельно четко сформулировать техническое задание, позволяющее сразу вести окончательную прокладку всех магистралей и кабелей?

Нам ведь не надо отвечать срочно и скоропалительно? Мы успеваем подумать: «Ага, родной ты мой Микеланджело, так ты резко с языка графики перешел на инженерный диалект! Стало быть, с тобой Дюрера обсуждать и не надо? Тебе хочется на четком инженерном наречии услышать технические гарантии? Или тут уже пахнет акцентами судейского стряпчего?» И после таких рассуждений мы медленно разворачиваем наступление и говорим:

— Если понадобится поверх карандашного рисунка положить жирную сангину, вся ваша работа окажется напрасной?

Он не может сдержаться и импульсивно присоединяется:

— Я сангиной рисовал, но руки ужасно пачкаются, — художник и графический рифмач окончательно прячутся вглубь собеседника, и перед нами остается уже лишь слегка испуганный инженер с простыми и характерными страхами: — Вы намекаете на то, что не сможете заплатить, если не будете уверены в окончательном выполнении всего комплекса работ?

Ну, вот и хорошо. Мы не омрачили его песни о рисовании жестокой критикой, не «заткнули фонтан» да Винчи демонстрацией нашей причастности и грамотности, мы даже получили дополнительную

информацию: «с сангиной он знаком, но она ему не понравилась, ибо пачкает руки». А вот он уже и остановиться не может:

— На пэгээсе^[24] меня всему этому учили. Мы сделаем качественно!

И вот теперь мы знаем, что никакой он не системный интегратор, его специальность — «промышленное и гражданское строительство», где «учили всему». А самое главное — он уже оправдывается так, будто успел всерьез провиниться. Мы еще осторожно поднажмем и, глядишь, обнаружим, что он бы с удовольствием продолжал работать с любимой канализацией и водоснабжением, но современный рынок интеграторов ценит дороже. А для этого потихоньку линкуемся дальше, но теперь уже не по вектору рисования, а по лучу строительства:

— Сан Саныч ведь тоже оканчивал пэгээс? Омельченко?

— При чем тут Омельченко? — совсем растерянно и уже чуть не плача спрашивает наш недавний живописец.

И мы уже понимаем, что за новостями он не следит. Он не знает, в связи с чем я сейчас упомянул фамилию киевского мэра. Значит, враньем, скорее всего, был и его рассказ о «серьезном вчерашнем разговоре с Киевгорстроем» — там о последних автонеприятностях бывшего мэра непременно бы вспомнили (но это мы еще проверим). Как мы сыграем на том, что свободный человек вовсе не обязан помнить всех политиков, каким эхом отзовется заброс об автомобильной аварии экс-мэра и всей этой трагедии — эти линки мы просчитаем и проработаем тоже потом.

Итак, переформулируем то, к чему с иных ракурсов мы уже прикасались.

1. Линк — это особый мостик, связка в отношениях.
2. Линковать — это выполнить все то, что позволяет появиться такой особой связке, чувству общности, причастности к чему-то единому, или хотя бы устранить настороженность и вражду.
3. Линк — коммуникативная связка двух и более персон. Линковать — реализовать эту связь, спровоцировать ее появление, навязать, предложить, сделать неизбежным, обречь, безапелляционно объявить.

А дальше (опять не спеша!) мы с вами будем держать в голове появившиеся новые зацепки, искать и создавать особые условия, в которых в очередной раз сыграем на легком прикосновении к линк-артефактам...

То есть линкование не требует особых этапа и времени. Возможно, стоит даже сказать, что линкование — связка между разными уровнями переговоров. Фоновой работой по анализу наблюдений и расчету следующих шагов мы связываем сумеречную часть своих трудов со всем тем, что происходит за реальной беседой.

Под обсуждение такой темы на тренинге кто-то непременно бы возмутился:

— А если я тоже не видел новости? А если я просто не знаю, что такое «пэгээс», «картон» и «сангина»?

Если мы не знаем этого, то, услышав непонятное слово, вполне можем и переспросить. Во время ответа мы получим возможность подумать и даже узнать, о каких рисунках шла речь. Причем не исключено, что оппонент сам захочет поумничать и вбросит эту «сангину». Ну а новости мы смотреть должны — хотя бы для того, чтобы при случае поддержать околополитический разговор...

Весь этот диалог я легко могу переписать, используя поле не рисовальной игры, а рыбацкие или футбольные акценты. Например, выше я употребил слова «мусор, плавник и топляк». Они прозвучали разборчиво? Мусора в урбанизированном мире довольно, но часто ли вы слышите в городе последнюю пару слов? Так как линковать автора по фамилии Деревницкий на этих словах? Как их вообще трактовать? И не нужны ли вам по поводу этих слов дополнительные работы? А я действительно использовал слова «плавник и топляк» или это вам лишь показалось-послышалось?

Абсолютно все равно, какой жизненный опыт служит платформой беседы. В любом случае мы должны:

- услышать некий факт;
- запомнить его;
- успеть обдумать, как и какую игру лучше выстроить с участием этой факт-фигуры, или ее пока лучше не трогать;

- жить не только в реале, при дневном свете переговорного стола, но и находить в своем процессоре дополнительные мощности, которые позволят нам, продолжая разговор, сделать шаг и в «сумрак» — посмотреть на происходящее оттуда, обдумать и оценить идущую игру. Мы переговорщики, а значит, не имеем права быть примитивными, как рефлекторно реагирующая ресничками инфузория-туфелька, и безучастно сидеть за столом.

Но все это возможно лишь при условии регулярных тренировок. И если вы называете себя переговорщиком, то попробуйте отложить текст и, не возвращаясь к нему и не подглядывая, составить на основе этого (и только!) фрагмента досье на автора. Кто он такой, Деревицкий? Каков его жизненный опыт? И самое главное — как на него можно в ваших интересах влиять?

На закуску провокация: как вы считаете, эта информация позволит вам отличаться от неграмотных конкурентов? Они ведь полагают, что надо «присоединяться». Но кто нужен чудесному рассказчику — такой же острослов-говорун или талантливый слушатель? Или — зачем мне жена, которая любит путешествия так же, как я? Мне нужна та, которая умеет ждать! В отличие от техник присоединения, техники дополнения чаще работают гораздо надежнее.

Свой и чужой клиент

В книге «Школа продаж» я писал о том, что к мастерству торговца стоит отнести и умение определять: это «твой» или «не твой» клиент.

Многим это понятие знакомо очень хорошо.

Есть клиенты, которым я продам. Но вы им, возможно, не продадите никогда.

Кое-кто из моих клиентов начал покупать у меня больше двадцати лет назад — в 1990-м. И покупали всегда — и сами, и принадлежащие им компании. Они брали у меня дверные доводчики, пульты дистанционного управления, автомобильную резину, парфюмерию, канцтовары, ликеро-водочные изделия, рекламу, а сегодня заказывают мои тренинги. У нас бесконечно теплые отношения, и знаем мы друг о друге довольно много.

Вы представляете, что это такое: больше двадцати лет сохранять

отношения и покупать у человека все, что он продает? Я несказанно благодарен этим людям. Я для них всегда очень старался!

И у моих читателей есть такие покупатели, с кем у них — все о'кей, а для меня попытка этим людям что-то продать — «труба». С ними меня ждет фиаско. В конце концов, бывает так, что ты родился с кем-то под настолько разными звездами, что никакой контакт по определению невозможен.

То же самое и в обыденной жизни. Плышет тебе навстречу по эскалатору метро череда отрешенных от жизни горлумов, и вдруг — Личность! Или брат, или богиня. А иногда вот так мы находим того, чьему счастью захотим посвятить всю свою жизнь...

Как найти, определить своего или не своего клиента? Я мечтал придумать какой-то особый лакмус. Пришел с такой бумажечкой-индикатором к новому клиенту, погрузил, макнул ее куда-нибудь — и сразу понимаешь, твой это клиент или тут лучше не терять времени. Ведь если бы нам удалось найти критерии отличия, то мы смогли бы не распыляться на тех, с кем лучше не связываться!..

Ради такого открытия несколько лет назад я потратил не один день, заполняя исчерпывающее досье на своих ключевых клиентов. Мне страшно повезло: я нашел отличия «своих» от «не моих». Причем в моем случае они были не просто видны, а сами выпрыгивали из старательно заполненных досье.

Не знаю, какой критерий найдете для себя вы, но для меня им стали взаимоотношения человека с речью, с языком.

«Мои» клиенты способны чувствовать слово и речь, понимать двусмысленности, строить трехсмысленности, играть каламбурами, пусть на грани фола и пикировки — но они наслаждаются языком! В конце концов, они его уважают.

Сегодня, встречая в новом знакомом косноязычие, я бормочу себе под нос: «Этот не мой». И теперь на «моих» остается гораздо больше сил и времени. «Мой» стало уже относиться не только к выбору клиентуры. Это позволяет реже ошибаться в жизни и за пределами бизнеса.

Однажды ко мне на тренинг пришли сотрудники компании, торгующей электроинструментами. Персонал состоял из шести Мальвин и девяти Пьеро. Ну не умели они нормально держать

перфоратор! Мальчишки и девочки так брали в руки инструмент, что их можно было заподозрить в чем угодно... А от мата они падали в обморок.

Если я чувствую себя в костюме и при галстуке как корова под седлом, то, наверное, ориентироваться на продажу банкам не стоит.

Мне в поиске критериев отбора своего клиента повезло. Не знаю, повезет ли вам и сможете ли вы тоже отыскать критерий принадлежности имярека к «своим». Но подумать об этом стоит...

Такие исследования никто за вас не проведет. И они невозможны, если мы ничего не знаем о клиенте. Бессмысленно сидеть над рюмкой чая или чашечкой водки и абстрактно соображать: «Наверное, со мной с большим удовольствием работают рыжие, но не вполне трезвые...» Подобные исследования возможны лишь благодаря персонализации, о которой мы вели разговор...

Х. ОЧЕЛОВЕЧИВАНИЕ ПРОДАЖ

Коротенький урок из Харви Маккея:

Урок 6. Как только вы вносите личный элемент в свое деловое предложение, люди начинают реагировать на этот личный элемент. А не на само предложение.

Так, может, мы сами гораздо важнее, чем все наши предложения? Почему же тогда не заняться очеловечиванием продаж? Ведь конкуренты этого не делают...

В нашем глобализированном мире, пытающемся превратить всех в стандартных менеджеров, умение очеловечить продажи — отличие самое мощное. И — элегантное.

Но перед продолжением чтения ответьте, пожалуйста, на один вопрос:

— Вы ведь понимаете, что не со всеми клиентами надо очеловечивать продажи и вообще отличаться?

Есть же люди, которые хотят иметь дело с прогнозируемым, покорным и просто слегка туповатым продавцом. Или согласны на самую стандартную презентацию. Еще есть птенцы гнезда глобализации, которым для душевного комфорта нужен лишь стандарт, привычность и живая типичная иллюстрация к урокам МВА?

Да, с ними тоже можно эффектно играть на очеловечивании продаж, но только в этом случае стилистику нам придется камуфлировать. Ну хотя бы сослаться на исторические прецеденты...

Почему ждут «профессора»

Перед тренингом продаж мои слушатели всегда ждут «профессора» — оторванного от жизни теоретика. Может быть — смешного чудака Паганеля. Но в любом случае: «Чему может научить меня этот заезжий умник, если я тут уже десять лет не в теории, а на практике решаю эти задачи ежедневно? Да и что он может знать о моем продукте? Он никогда не нюхал настоящие пластинчатые теплообменники!»

В таком наборе предварительных претензий к намеченному образовательному шоу может быть все что угодно, но сомнение в варяжьем знании моего продукта появится обязательно. Да, могут

быть и испорченная посадка картофеля, и невыпитое пиво, и вселенская несправедливость капиталистической глобализации, и невозможность культурно отдохнуть с ребенком — все это по обстоятельствам, но незнание продукта — без этого тренинг-скептики невозможны по определению.

Почему?

А вот ответ на этот вопрос теснейшим образом связан с наиболее горькой ошибкой большинства скептиков.

Мы очень часто и много говорили о стремлении торгового персонала «все правильно рассказать», о страсти к говорению в ущерб умению слышать и даже о необходимости деинженеризации продаж. Слезы тренинг-скептиков — того же поля ягоды. Капризные или трудолюбивые ребята на самом деле очень несчастны: за пределами ассортимента и прайса они не видят ни себя, ни своей работы.

Клиент, его настроения, имя, время и место встречи, жизнь рынка и ошибки правительства, праздники, сочинительство и синематограф, город и его погода, судьба дарвинизма и несправедливые увольнения беременных женщин, желтый лист в осенней луже и то, как относится к листопаду и осени собеседник, — для ассортиментных и прайсовых мальчиков — полное ничто. Они прекрасно знают ассортимент и прайс, а что еще нового, по их мнению, может быть в мастерстве коммерческого общения и искусстве продаж?!

Я понимаю таких парней, и мне их по-отечески жаль. Мне горько, что приходится с визгом и плачем тащить их из понятной двухмерности прайсовых страниц в третье измерение загадочного и живого пространства, а потом и в четвертое измерение человеческой жизни...

Ну зачем их куда-то тащить? Пусть бы они оставались в привычной среде обитания вместе с рифмоплетами, номенклатурными чинушами, дистрибьюторами и судебными приставами. А на какой-то другой планете жили бы поэты, странники и веселые вольные торговцы...

Профессора ждать не надо. Нас и без него окружает перманентная школа продаж.

Внешние тренинги, кроме того что открывают множество иных возможностей, играют одну интересную роль: они напоминают...

Жаль, но у коммерсантов нет столь устойчивой склонности к

обучению, как, например, у фармацевтов и медиков. Или такая черта не воспитывается сознательно, или не хватает того системного образования, которое способно подтолкнуть к пониманию, что прекращение обучения — это одновременно и конец профессионального соответствия.

Недавнее высказывание одного из участников тренинга:

— После каждой такой программы еще какое-то время что-то читаешь, анализируешь собственное поведение; как-то я даже начал вести особый дневник, в котором записывал итоги наблюдений за тем, как клиенты выжимают из меня скидки. А потом ты постепенно остываешь — аж до следующего тренинга, который набатом напомнит: «Ты многое теряешь!..»

Действительно, каждый из нас обучается в самой эффективной школе продаж: это реальная жизнь, семейное окружение, книги, телевизор. Но чтобы все это работало на повышение торговой или переговорной квалификации, должен быть еще какой-то напоминатель или стимул. На работе их нет, ибо линейное руководство часто игнорирует возможности ежедневного обучения, и подтолкнуть нас могут разве что чужие люди — например тренер-варяг, который приехал со своей тренинговой программой...

О том, как некоторые способны перенимать опыт у окружающих, писал еще О. Генри:

Немногие, я думаю, сочли бы большой универсальный магазин учебным заведением. Но для Нэнси ее магазин был самой настоящей школой. Ее окружали красивые вещи, дышавшие утонченным вкусом. Если вокруг вас роскошь, она принадлежит вам, кто бы за нее ни платил — вы или другие.

Большинство ее покупателей были женщины с высоким положением в обществе, законодательницы мод и манер. И с них Нэнси начала взимать дань — то, что ей нравилось больше всего в каждой.

У одной она копировала жест, у другой — красноречивое движение бровей, у третьей — походку, манеру держать сумочку, улыбаться, здороваться с друзьями, обращаться к «низшим». А у своей излюбленной модели, миссис ван Олстин Фишер, она заимствовала нечто поистине замечательное — негромкий нежный голос, чистый, как серебро, музыкальный, как пение дрозда. Это пребывание в атмосфере высшей утонченности и хороших манер неизбежно должно было оказать на нее и более глубокое влияние. Говорят, что хорошие привычки лучше хороших принципов...

Вот и приходится тренеру не только давать-излагать в корпоративном

тренинге заказанные знания, но и работать на будущее — чтобы подарить парням возможности той школы, которая останется с ними и по окончании тренинга...

Если мы научимся извлекать уроки из своих поражений и побед, если станем анализировать собственный опыт, то профессора и тренеры нам не понадобятся.

Фирменный герой на фронте отличий

Разбирая папки со старыми бумагами, я случайно наткнулся на древнейший номер газеты «Вечерний Киев». Там в рубрике «Погода» я с удовольствием узнал ее неизменного транзитного героя — мальчика в беретике. Как часто я в детстве удивлялся: ну как это одежда, настроение мальчика и окружающий его микросюжет всегда настолько соответствуют погоде?!..

Это компания Shell когда-то «посадила тигра в бензобак»? Они эффектно манипулировали изображениями тигра... Но вот вспомнить какие-то другие примеры использования фирменного героя в рекламе и продвижении компании навскидку сложно. Может, такое помните вы?

Коммерсантам не до транзитных героев. А ведь наш бизнес будет жить и год, и десять лет. Так почему же не придумать такого полумультяшного персонажа, с которым нам будет гораздо веселей шагать по миру бизнеса? Ведь подобная мелочь поможет нам выгодно выделиться на фоне занудных и серьезных конкурентов!

Я уже очень много лет размещаю на своих визитках и веб-ресурсах профиль шпиона в шляпе. Он есть даже на тех свидетельствах, которые я выдаю участникам тренингов. Правда, что касается дипломов, то здесь роль шпиона выполняю я сам...

Кто может быть вашим транзитным персонажем и фирменным героем?

Сериал «Интерны» продвинулся в своих продажах еще дальше игры с фирменным героем — он запустил систему блогов своих героев, всех своих персонажей. А Алекс Левитас рассказал мне, что блог одной американской церкви ведется от имени церковной мыши. И все происходящее освещается с ее мышьиной точки зрения...

А вам слабо запустить для клиентов блог своего фирменного героя?
Это очеловечивает отношения с клиентурой! А героев могут быть
целые толпы.

Газетный агент

Когда-то я знал «газетного агента». Вообще-то он был рекламным, но
все знали его именно как «газетного»...

Стоимость контакта с каждым потенциальным рекламодателем для
этого агента увеличивалась на цену какой-нибудь городской газетенки.
Газету он всегда исправно покупал по пути в клиентский офис. Вот его
слова:

— На нескольких страницах печатного текста всегда можно
отыскать тему для старта почти любого разговора. Как же такую тему
не найти в газете?

Вот так и начинались все его посещения:

— Иван Андреевич, а вы слышали, что мэрия собралась сделать с
Пешеходным мостом?

Ну как же не обсудить судьбу Пешеходного? Ведь по нему — самый
короткий путь на Труханов остров...

У Газетного была и коронная прощальная фраза:

— Газету, Иван Андреевич, вам оставить?

Наверное, при желании это тоже можно счесть за взятку. Но
буквально вчера я узнал о довольно серьезной сделке, где решающим
аргументом подкупа стали «шарики» для карманного портативного
компьютера. Помните такую старую компьютерную игру Lines?
Оказывается, не каждый человек может найти ее КПК-версию в
интернете и для некоторых ее инсталляция на карманный компьютер
становится вполне достойной взяткой.

А по пути к офису вашего клиента газетные киоски попадаются? А
«шарики» найти в сети можете?

Разбиватель сердец

Что касается очеловечивания продаж, то почему бы не поучиться секретам завоевания любимой женщины у Михаила Веллера в его повести «Разбиватель сердец»? Но только старайтесь сразу, при первом прочтении переводить это на язык личных продаж и общение с клиентурой!

Итак, «Как добиться любимой женщины»:

Всегда держать себя в руках, иначе крышка. Думать, что делаешь.

Быть не таким, как все. Выделяться, поражать воображение, иметь какое-то особое качество.

Изучить все ее сильные и слабые стороны, чтобы уметь на них играть.

Научиться видеть себя и ее — ее глазами.

Уметь льстить, уметь вызывать жалость.

Пока она не стала полностью твоей, ни в коем случае не давать ей почувствовать всей силы своей любви: она должна быть постоянно не уверена в том, что ты не уйдешь в любой момент.

Поставить себя существом высшего порядка.

Остерегаться чувства принуждения, зависимости, обязанности по отношению к себе. Человеку свойственно стремиться к свободе — в данном случае свободе выбора, возможности распоряжаться собой. А потому она может стараться избавиться от тебя, даже если ты «лучше всех» и очень ей нравишься.

Умей создать ситуацию и обстановку.

Умей ждать случай — и пользоваться им.

Никогда ничего не проси: должна захотеть сама.

Делай меньше подарков: не обязывай ее ничем.

Никогда не отказывайся ни от чего, что она хочет сделать для тебя. Любят тех, для кого что-то делают, а не наоборот. Она должна реализовать в себе свои собственные хорошие стороны — и привязаться к тебе поэтому.

Помни: основной рычаг — самолюбие, основное средство — боль, основной прием — контрасты в обращении.

Умей сказать «нет» и уйти. Этим никогда ничего сразу не кончается. Откажись от малого сейчас, чтобы получить все позднее.

Старайся не придумывать и не лгать, но никогда не открывай лжи — это может иметь самые скорбные последствия.

Добейся всего, но не смей травмировать ее душу. Не избегай любых средств. Не принимай во внимание сопротивление.

Обрети культуру секса — как хочешь. Иначе окажется мерзость вместо обещанного блаженства.

Давай поводы для ревности, но чтобы они не подтвердились.

Умей показать ей свое презрение.

Не торопи события.

Разумеется, выжми все из внешности, одежды, речи.

Перечитывай постоянно: Стендаль «Красное и черное», «О любви»; Лермонтов «Герой нашего времени»; Пруст «Любовь Свана»; Гамсун «Пан».

Вам точно удавалось при чтении переводить это на язык личных продаж? Как видите, умение отличаться от других важно не только в коммерции. Значит, мы смело можем черпать опыт в любых смежных коммуникативных ремеслах!

Если не по душе...

Положите левую руку на сердце и ответьте себе на вопрос: если человек вам с первого взгляда не понравился, вы отнесетесь к его предложениям с предубеждением?

Накануне выборов Обамы вспомнили об интересном эффекте, полученном в исследованиях на предыдущих выборах: чтобы самого себя не подозревать в расизме, некоторым свойственно решительно делать соответствующую поправку в своем голосовании...

Я подозреваю, что эффект личных симпатий и антипатий чертовски недооценен в коммерции, и особенно в личных продажах. Мы внутренне боимся обвинений в предвзятости и слишком часто нанимаем на работу тех профи, которые просто не хотят нравиться нашим клиентам.

Когда-то я писал о деинженеризации так:

Деинженеризация торгового персонала — это отход от уверенности в том, что оборудование, станки и сырье можно успешно продавать, декламируя свойства, параметры и характеристики.

Деинженеризация торгового персонала — это осознание рентабельности персонализированных продаж, индивидуального подхода и очеловечивания сухого алгоритма сбыта.

Интересно, а что было бы с продажами, если бы при выборе персонала мы доверяли исключительно личным симпатиям? А многие ли наши конкуренты отбирают «просто приятных людей»?

Коммуникативные отличия лидера и ведомого

Эта тема несколько лет назад буквально перевернула мои постсоветские привычки. Увы, источник вспомнить никак не могу, но, по-моему, откуда-то из художественной литературы... У меня страсть такая — все вкладывать в какие-то матрицы...

До сих пор об этом не писал, наверное, потому, что постоянно эту тему поднимал на занятиях. Для меня это привычный разрыв устного и печатного слова... И вот довелось задуматься: а почему бы все же не написать?

Когда у человека, который склонен быть ведомым, все хорошо, он расширяет систему личных связей. Так приятно: его допустили в новые компании и кампании! Благодаря удаче открылись все двери. Появились новые настоящие друзья! А поскольку он ведомый, то любой готов разделить с ним успех и вытерпеть полное распаивание кошелька и души. Как там? «Вначале едим твою порцию, а потом — каждый свою...» К ведомому в хорошие времена набиваются в друзья даже бывшие и совсем недавние враги.

Когда все прекрасно складывается у лидера, он не теряет способности отличать тех, кто по-настоящему причастен к достижению успеха. Остальных он резко отваживает: «Ты дров не рубил, воду не носил, кашку не варил. Нет тебе кашки!» Он нанимает охрану, садится в броневтомобиль, пытается избавиться от папарацци. Даже некоторым партнерам цитирует классика: «Прости, брат, но Боливар двоих не вывезет...»

Когда времена меняются и фарт уходит, ведомый замыкается в себе. Он комплексует, носа на улицу не кажет. И его, как вы понимаете, стараются поскорее бросить именно те, кто помог растронжирить и пропить успех. В беде ведомый остается один, как отец главного героя фильма «Поймай меня, если сможешь». При этом он стесняется обратиться к тем недавним прихлебателям, которых еще вчера щедро и хлебосольно угощал.

Лидер в трудные времена помнит, что сегодня продукт есть, а завтра его уже нет. В период кризиса он не только расширяет сеть своих связей, но и виртуозно восстанавливает ранее разорванные контакты. Смысл таких шагов лидеры понимают на уровне подсознания. И

потому заранее заботятся о развитии системы коммуникаций: ищут новые возможности в новых связях, резко увеличивают число контактов, восстанавливают старые и заводят новые знакомства.

Посмотрите на таблицу и в качестве домашнего задания задумайтесь: а кто вы?

	Лидер	Ведомый
Хорошие времена	Сокращает систему личных связей	Расширяет систему личных связей
Плохие времена	Расширяет систему личных связей	Сокращает систему личных связей

Помните характеристики лидера и ведомого в плохие и хорошие времена? Так будьте лидером плохих времен!

Об усилиях по развитию системы личных связей мало кто писал. В этом коротком перечне нельзя не упомянуть о Харви Маккее и его книге «Как уцелеть среди людей» (о продажах он написал второй бестселлер — «Как уцелеть среди акул»). Ну а вторым в списке по праву должен быть Марио Пьюзо. Вы помните, сколько сил, энергии, риска, творчества потратил дон Карлеоне из «Крестного отца», пока построенная им криминальная империя наконец-то стала приносить дивиденды?..

Поверьте, привычка заботиться о развитии системы личных связей сослужит службу не только вам — она поработает и на ваших детей. И это, несомненно, станет мощнейшим отличием от тех, кто живет исключительно сегодняшним днем.

О чем стоит подумать еще? Поскольку речь шла о «коммуникативных отличиях лидера и ведомого», то мы, наверное, можем успешно сыграть на них в своих продажах. Ну хотя бы на уровне имиджевой черточки...

Почему использование шаблонных вопросов является ошибкой, или Кто такие продавцы экономкласса?

Шаблоны могут быть взяты из собственного опыта или списаны у кого-то другого. Но если мы жертвуем свободой говорения, то надо смириться и с потерей свободы вообще.

Пожертвовать свободой своего торгового персонала готовы многие владельцы бизнеса. Поэтому типичной стала ситуация, когда заказчик тренинга напрямую просит тренера продаж: «Дайте им список хороших вопросов!»

Не знаю, как вам, но мне такого заказчика несложно понять. Нынешнее состояние рынка труда не просто плохое. Оно — катастрофично! Или, как пошутил один юморист, даже кастратофично.

Если бы на рынке превалировали интересы бизнеса, то сформировался бы корпус продавцов бизнес-класса. Они умели бы и задавать вопросы, и спрашивать. Но сегодня под давлением тотальной экономии создается каста продавцов экономкласса. Они не могут спрашивать. Они еще могли бы выучить вопросы, но умения спрашивать им просто не дано.

Я совершил в жизни много ошибок. Рискую ошибиться еще раз, но все-таки наберусь смелости и посоветую: если у вас нет денег на умный персонал, то не надо пытаться вставить ему протезы мозгов. Глупых продавцов клиенты по крайней мере жалеют, а вот продавцов-зомби презирают и ненавидят.

Без воодушевления все это вообще не работает

Каждый, кто берется обучать продажам, считает своим долгом предоставить ученикам реестр качеств суперагента, суперпродавца.

Кто-то говорит, что торговец должен быть жадным. Хорошо. Согласен. Мы с вами успели обсудить нынешнюю болезнь рынка труда — дефицит жадных людей. Кто-то пишет, что продавец должен быть врожденным донжуаном, очарователем, охмурителем. Тоже согласен. Поэтому мы с вами и вспоминали веллеровского «Разбивателя сердец».

Но вот без такого качества, как воодушевление, мне кажется, в коммерции вообще делать нечего. Воодушевление — это «предступень вдохновения, чуть менее эмоционально яркое состояние. Вдохновение возникает и развивается из воодушевления». Так утверждает «Психологос» — энциклопедия практической психологии, которая «создается профессионалами и иллюстрируется всеми» (psychologos.ru).

Ну а если без словарей, то воодушевление — это умение встать утром, привести себя в дееспособное состояние, прийти на работу и инфицировать окружающих своим энтузиазмом. Этот дар, вне зависимости от того, как прошла ночь, должен нести человечеству кванты личного света.

Я «сова». Я поздно ложусь и знаю, как тяжело вставать по утрам. Кстати, кроме «сов» есть еще «жаворонки», они в тонусе именно с утра. А вот те, кто неугомымо долбят и днем и ночью, — это, говорят, «дятлы»...

Под такую тему стоит вспомнить Уолтера Крайслера:

Мне нравится, когда люди возбуждены. Когда они возбуждены, они возбуждают и клиентов, и мы делаем бизнес.

Но для участников тренингов я люблю вспоминать иное:

— Вы помните здание Пентагона? Ну... по выпускам новостей... Там круглосуточно на каждом выходе, кроме охраны, стоят еще двое дежурных — мужик и дама. Когда нужно, женщина подходит к выходящим сотрудницам, а мужчина — к мужикам всего с одной фразой. Они стараются произнести ее как можно ровнее и бесстрастнее, хотя на самом деле это очень серьезное предупреждение. Так вот, они подходят и говорят: «У вас уставший вид». Дело в том, что в трудовом соглашении любого сотрудника Пентагона записано, что «будучи в форме или при исполнении служебных обязанностей, он не должен иметь уставший вид».

Может быть, это легенда, но я такой пункт включал бы в любой трудовой договор! Вспомните совсем вареных под вечер менеджеров! Или продавцов, в изнеможении опирающихся на прилавок. Вспомните их апатию. Ими перенасыщен весь современный мир.

Если вы будете нести воодушевление, то вас станут легко отличать от остальных!

В конце концов, возможно, именно в этом кроется светлая миссия любого торговца: очеловечить и воодушевить наш страшный глобализированный мир — мир одинаковых продуктов и унифицированных продавцов. Пусть он несовершенен, но он — наш. Так воодушевите же его!

XI. ВВЕДЕНИЕ — В НОВЫЕ, ИНЫЕ ПРОДАЖИ

Если мы всерьез отказались от правил, то я забрел даже дальше тех мест, по которым никто не идет. Тут уже не осталось следов старых троп. И вы, дорогой читатель, конечно, тоже имеете полное право считать себя пионером и первопроходцем.

Путь первопроходца не бывает легким. Но иногда в продвижении по нему нам могут помочь знания о том, как преодолевали тяготы наши предшественники. Однажды в сети я нашел выборку из книги Энтони Роберта «Секреты уверенности в себе», которая меня уже давно вдохновляет. Единственное сомнительное в ней место — слепота Данте (подтверждений наличия у автора «Божественной комедии» такого недуга я найти так и не смог), а в остальном написано добротно:

Мало кто знает, что Цезарь писал свои комментарии ночью в палатке, когда все римское войско спало, а на следующее утро вел солдат в сражение. Задумывались ли вы над тем, что три великих поэта — Гомер, Мильтон и Данте — были слепыми?

А Гендель написал свои лучшие музыкальные произведения после того, как врачи сказали ему, что он неизлечимо болен. Бетховен писал музыку и после того, как совершенно оглох.

Ганнибал и лорд Нельсон были великими полководцами, имея лишь по одному глазу. Френсис Джозеф Кемпбелл, слепой на оба глаза, стал выдающимся математиком и музыкантом.

Даниель Дефо, автор «Робинзона Крузо», создал свою книгу, находясь в тюрьме. Джон Баньян написал «Путь пилигрима» за решеткой. Лютер перевел Библию, сидя в заключении в Вартбургском замке. Данте двадцать лет трудился в изгнании, а «Дон Кихот» был написан Сервантесом в мадридской тюрьме.

Вы представляете себе толщину романа «Унесенные ветром»? Маргарет Митчелл написала его, работая в газете полный день. Вы чувствуете, что поставлены в проигрышное положение из-за физических недостатков? А знаете ли вы, что у лорда Кэвэнно, члена парламента, не было ни рук, ни ног и, тем не менее, он добирался до парламента самостоятельно?

Границы устанавливаете только вы...

У вас все получится! Ну а если сила этих абзацев для вас иссякнет, то сейчас легко найти и иные мотиваторы. Причем именно под себя. Мне прекрасно помогает Высоцкий...

Итак, давайте осознаем, что нас ждет впереди.

Человек получает сходные коммерческие предложения от множества продавцов. Вся эта банда совершенно одинаковых торговцев и цену с него хочет содрать примерно одну и ту же. Наш шанс кроется в том, чтобы хоть чем-то отличаться от конкурентов в глазах покупателя. Разумеется, это отличие должно быть выигрышным для нас. Когда клиент задумается, у кого купить, он должен вспомнить первым делом не кого-то случайного, а именно нас. И только нас! Попробуем заполучить такие отличия.

Один из элементов общения — обращение. Если мы окажемся единственными, кто к клиенту обратится правильно, наши шансы на успешную сделку вырастут? Несомненно. Ладно, тогда поработаем над приветствием.

Есть какая-то вероятность, что нашему будущему клиенту понравится слово «господа». Но однажды я так приветствовал тренинговую группу в Иркутске, и один из ее членов сразу поспешил мне, приезжому, объяснить: «У нас последних господ еще в восемнадцатом году в прорубь опустили». Там во время Гражданской войны действительно белых офицеров топили в проруби.

При слове «товарищи» нам могут напомнить о городе Тамбове...

Я долго и, наверное, навязчиво советовал ученикам обращение, которое мне казалось идеальным, — «уважаемые». Так я поступал до тех пор, пока на одном из тренингов мрачный ученик не произнес: «Ага!.. Вот как раз так менты тебя с клумбы и поднимают...»

Я не знаю, как с клумбы, но все никак не могу привыкнуть к московскому метро — там перегоны между станциями гораздо длиннее, чем в родном Киеве, и я просто засыпаю. И вот однажды я ехал к другу в Марьино и уснул. И вот меня тормозит такой — в форме, с белой пантерой на рукаве (там в этой униформе бомбы по метро собирают) — и торопит: «Приехали! Вставайте, уважаемый!» Точно! Это теплое слово стало каким-то очень специфическим. Я его ученикам советовать перестал.

Искать стоит то, что нам комфортно произносить. Именно нам!

Готовясь к серии программ для «Хофман-Ля Рош», я посетил несколько аптек. Раньше я в аптеках практически не был, так что решил прочувствовать этот бизнес, вдохнуть его атмосферу... И вот, зайдя в один московский аптечный полуподвальчик, буквально

остолбенел от заполонившего все пространство слова «миленький». Восемнадцатилетняя девчонка так обращалась ко всем: «Миленький, возьмите вот это!», «Миленькая бабуся, вы таблеточки забыли!» Я примерил на себя это теплое слово и понял, что нет, оно не мое. Надо искать что-то иное. Свое.

Так вот, готовясь к встрече с конкретным клиентом, мы можем точно так же подумать и выбрать, например, то почтенное слово «коллега», которое для нашего клиента как для бывшего врача окажется самым близким. В общении с ним никто из поставщиков никогда не использовал обращение «коллега». А мы до этого додумались. Вопрос: запомнит ли он нас? Будет ли отличать от других? Еще бы!..

Я привел очень простой пример. Но ведь мы с вами — не самые простые люди! Нам вполне по плечу и более сложные задачи.

Итак, мы уже научились находить такие возможности отличаться от конкурентов, чтобы потенциальные клиенты запоминали не их, а нас. То есть вы все это уже умеете!

У нас была масса примеров — и простых, и сложных, и обыденных, и эпатажных. Я специально рассказываю о настолько пестрых приемах, чтобы вы не спорили, не успели испугаться и не выдумывали помехи и трудности, но могли быстро понять: в стремлении похорошему отличаться поможет все что угодно. И успеха в этом деле может достичь любой. Вы уже и безо всяких книг и обучения очень яркие индивидуальности, отличающиеся от других. Надо только эти выигрышные — иные! — качества заставить работать на взрывной рост ваших продаж.

Так сделайте это!

Согласен, согласен. Будет нелегко. Но ради того, чтобы грядущие изменения прошли менее болезненно, мы эти страницы и читали.

Давайте подытожим и подробно распишем, как будем все сделанные читательские открытия внедрять в завтрашний день. Ведь, поломав классическую структуру книги, мы сейчас просто вынуждены были написать: «Введение». Вот и будет эта глава нашим введением в новую, отличающуюся жизнь.

Но сейчас мы с выводами торопиться не станем. Оглядываться и анализировать полученный опыт следует не наспех, а фундаментально

и основательно.

Итак, чего мы хотим?

Хочется быть не бедным, а богатым. Ах, как хочется денег... Поэтому люди идут торговать — соло или к кому-то нанимаются.

Это понятно и просто. По крайней мере, стало таковым за последние двадцать лет. С окончанием большевизма. Хотя и при большевиках торговцы тоже жили веселее... Многие изменилось, но этот рубикон — тема иной книги и совсем другого автора. Сейчас можно лишь констатировать, что в новом мире многое может быть непривычно и непонятно.

Кстати, если бы тридцать лет назад кто-нибудь сказал, что мне придется торговать и даже обучать продажам, то я бы, наверное, ударил...

У нас был шанс родиться в стране, где воюют наркокартели. Мы могли родиться в полумертвом оазисе посреди бескрайних песков. Или на очень малообитаемом острове. Как говаривал один профессор нашего геологического факультета: «Человек как собака. Живет на всех широтах...» Мы приспособливаемся ко всему. Но при этом довольно часто умудряемся остаться самими собой...

Я тоже приспособливаюсь. Мой хороший знакомый так и сказал: «Вне зависимости от программы тренинга ты пытаешься научить понимать лишь одну простую вещь: человеку надо что-то дать». И это правильно. Прав был мой добрый знакомый...

Но чтобы узнать, что нужно дать человеку, следует выяснить, что ему надо. А для этого необходимо общение. Чтобы разговор состоялся, клиент должен разглядеть в вас интересного собеседника. А для этого надо отличаться, причем так, чтоб твои отличия ему нравились. Вы это вроде бы уже знаете, но все эти «надо» и «нужно» меняют нашу привычную, обыденную жизнь. Так как это будет? Что произойдет? Что дальше? Что изменится после того, как мы через некий торжественный портал или скромную калитку войдем в мир коммерции?

Чтобы не быть бедным, надо не «быть торговцем». Нужно, чтобы у тебя покупали.

Почти сразу же после того, как мы шагнем в бизнес, нас ждет первое и довольно горькое открытие: этого шага мало. Помните золотые слова из старого пластилинового мультика — «Маловато будет»? Нужны иные шаги. И нас еще только ждет и пока лишь насмешливо манит путь от формального статуса торговца к реальному преуспеванию.

Современники-соотечественники эту совсем не революционную идею воспринимают столь же тяжело, как смену общественно-политических формаций. Такое аномальное восприятие готовит фундамент для последующих проблем.

В самом деле: как же так? Вроде ты выполняешь свою работу, а продаж почему-то нет и нет, и вот бизнес уже на грани краха...

Опытные предприниматели знают: для того чтобы крепко стать на ноги, надо загубить несколько бизнесов. В конце концов, «метод тыка» в коммерции всегда был и остается вполне научным. Нужно искать, ошибаться, терять и возрождаться вновь. Как писал еще Киплинг:

*Умей поставить в радостной надежде
На карту все, что накопил с трудом,
Все проиграть и нищим стать, как прежде,
И никогда не пожалеть о том...*

Значит, следует продолжать искать, как обеспечить достойные продажи. Если это получается по уже готовым рецептам — хорошо. Но вы говорите, что у вас нет ни шпаргалок, ни инструкций, ни учителя. Тогда ищите свой путь и нечто приемлемое для продажи. Как ни странно это звучит, но постоянный поиск перемен — константа продаж.

Этот странный мир не хочет отдавать деньги. Мы что-то меняем в себе и в работе, благодаря чему продажи улучшаются, но проходит совсем немного времени, и прежние улучшения снова оказываются недостаточными, и опять нужно что-то искать и менять.

Чтобы у тебя покупали, все время приходится совершенствоваться. Но этого мало. Да и ладно — послезавтрашний день с его новым уставом еще очень далек. Но что сделать, чтоб у нас покупали завтра?

Чтобы у тебя покупали — нужно быть интересным.

Эстрадный певец придумал и презентовал новую песню. Но публике она не понравилась. Мы этому не удивляемся, а просто бесстрастно подытоживаем: «Не нравится».

А ведь наша «песня продаж» тоже должна нравиться. Иначе увянет наша личная эстрада, поблекнут юпитеры, уйдет в запой осветитель, потускнеет медь духовых...

*Кларнет пробит, труба помята,
Фагот, как старый посох, стерт,
На барабане швы разлезлись...*

Желание больше продавать — нормальное, вполне здоровое и совершенно обычное. Но вот появление желания стать интересным — колоссальный идеологический и философский рывок. В этом совете по разные стороны от тире — две вселенные, два совершенно разных космоса.

С одной стороны, нам, как и остальным, очень хочется продавать больше. А с другой — среди остальных, которые как две капли воды похожи на нас, нужно умудриться выделиться. Если мы выигрываем на фоне конкурентов, это определяет выбор в нашу пользу.

У коммерсантов часто нет желания быть привлекательными. Ведь мы не эстрадные певцы, не политики и не влюбленные перед свиданием. Наша работа, как нас учили, — совсем не в том, чтобы нравиться. Нам вполне достаточно просто быть богатыми, а кто-то талдычит про какой-то эфемерный стихотворный интерес!..

Захотеть быть интересным — это не рост и не деградация. Это не вверх и не вниз. Это совсем иного поля ягода. Поэтому уже даже наличие такого желания для коммерсанта подвиг..

Чтобы быть интересным — нужно отличаться от других.

Конкуренция — это здорово. Она обеспечивает естественный отбор и движет эволюцию. Но если от тесноты уже нечем дышать, если тут слишком много народу, то не покурить ли нам с вами на балконе? А может, вообще перестать сюда заходить? Держаться в стороне от толпы — не самая худшая привычка... Даже с точки зрения гигиены.

Если мы хотим быть интересными, то нам придется отличаться. А значит, мы не имеем права быть «как все».

Вот такой замкнутый круг: чтобы быть интересным — надо отличаться; чтобы отличаться — нужно стать интересным.

Возможностей отличаться — пруд пруди! Мы с вами терпеливо отыскали и изучили очень много направлений на страницах этой книги. На самом деле нам это не трудно. Если мы из того же детского садика, что и прочие, то домашние игрушки у нас были особые (ох, полевая сумка моего отца!..). Если мы из той же школы, что и остальные, то мы читали совсем иные книги. Если мы окончили тот же вуз, что и другие, то на каникулах ходили в иные горы, а по выходным наши свидания были в совсем безлюдных местах...

Чтобы отличаться от других — других нужно знать.

Если мы не хотим быть как все, то стоит разузнать, как конкуренты выглядят в глазах окружающих. Кроме уникальности производимых впечатлений, иным может быть все что угодно. Но без разведки конкурентов нам не обойтись. А вдруг от них и не надо отличаться, а достаточно лишь показать публике все их уже существующие явные минусы. Вам будет смешно, но коммерсанты своих конкурентов не знают. То есть они могут знать несколько имен, но у них нет нормальной базы данных, в которой можно колдовать с поиском мельчайших отличий. Я за этой бедой с удивлением наблюдаю уже очень давно.

Как изучать конкурентов? Ищите в сети материалы по компьютерной конкурентной разведке. Разузнают друг о друге люди тысячи лет, а интернет этот процесс еще и ускорил.

Кроме предварительной разведки нужна еще и сопутствующая. Причем постоянная. То есть сбор информации о конкретном контакторе нельзя прекращать по той причине, что иногда его ключевые особенности кроются не в одномоментном срезе качеств или накопленной на какой-то момент фактуре, а в самой динамике перемен.

Порой бизнесмены забывают, что конкурент — это не только тот, кто продает такой же продукт. Конкуренты — это и все иные алчущие, кому наш стесненный в средствах клиент отдал деньги, которые должны были стать нашими. Вы чувствуете, что мы уже вскользь, но все-таки прикоснулись к актуальности кропотливой работы с

клиентскими приоритетами?

Отличия должны быть уместными для конкретного клиента.

Все помнят старый спор, выигранный мальчиком у девочки: «А зато я на забор пописать могу!» Произведут ли правильное впечатление на клиента выстраданные нами отличия? Смогут они его мотивировать, сподвигнуть, стимулировать?

Кого-то очаруют нанотехнологии, а для другого на первом месте дешевизна. Кому-то важна легенда о предыдущем владельце, а кому-то нужно, чтобы стоп-сигнал был съемным.

Обратим внимание, что речь идет не только об особых потребностях клиента в выборе продукта. Это еще и личные симпатии того или иного человека: кто ему приятен и интересен, а кто для него «такой же, как и все прочие» или вообще отвратителен.

Что интересно одному, проходит незаметным для другого. И наоборот, к чему-то окружающие безразличны и прохладны, а вот именно этого клиента неожиданно зацепило.

Вот так потихоньку мы и подошли к разговору о сегментации отличий...

Чтобы отличия были уместны для клиента — клиента нужно знать.

О какой сегментации отличий можно говорить, если мы клиента не знаем?

Несколькими абзацами выше мы уже нашли правильный подход к отличиям от конкурентов: «Чтобы отличаться от других — этих других нужно знать».

Теперь мы обнаружили еще одну координатную ось — знания о клиенте. И вот мы уже маневрируем на плоскости. Сначала у нас была лишь случайная линия, вектор «Отличайся!», а теперь уже мы играем в двумерном пространстве. У нас появилась умная шахматная доска.

Чтобы правильно подобрать отличия — нужно знать себя, точно выбрать свой стиль и оперативный имидж.

Итак, узнали мы все что можно и о конкурентах, и о клиенте. И видим: хорошо бы сейчас пойти е2–е4, но вот незадача — нет у нас ни пешки, ни ладьи для такого е2–е4. Есть у нас слон, а он может только

на d3 — он умеет лишь по диагонали.

Получается, что мы должны знать не только конкурентов и клиентов, но и себя? Так мы открыли еще один пласт предстоящей работы. Оказывается, кроме конкурентов и клиентов, понадобится еще и разведка самих себя.

Каждый из нас — уникальная формула совершенно неисчислимых вероятностей. Мы — космос неповторимых судеб. Это отдельное направление работы — познать себя.

Осознайте важность открытия этой третьей координатной оси! Мы ведь уже не на линии и не на плоскости. Мы теперь живем и воюем в трехмерном пространстве! Мы стали гораздо свободнее! Правда, взвалили на себя очень тяжкое бремя информационного поиска...

Для того чтобы знать клиента, конкурентов и себя — нужна персонализация.

Итак, мы вернули треугольнику законный третий угол, а мир своих успешных продаж поставили на трех черепах: знания о себе, о конкуренте и о клиенте. Именно такая база называется настоящей персонализацией продаж.

Кстати, если что-то мы знать не можем, то остается еще возможность создания иллюзии персонализации...

Вы даже представить себе не можете, в каком теперь находитесь мощном отрыве от конкурентов! Во-первых, они еще не решились отличаться, а во-вторых, они пока не нашли ни этих черепах, ни тех слонов.

Почему же не могут лидировать те, кто обретает столь мощные столпы и устои? Проблема в том, что уже упомянутое бремя работы со всеми информационными массивами оказывается ношей слишком непосильной, но... Но!

Но есть еще и «в-третьих». Давайте разберемся, почему, даже будучи найденными, эти мощные твари — слоны и черепахи — нашему конкуренту ничем не помогут и почему он уже обречен нам проиграть.

Мы не ЦРУ и не КГБ. Нам нужны не факты, а стратегии влияния.

Мы решили уважать факты и планируем очень серьезную работу с

информацией. Мы с вами уже успели осознать, что мы не КГБ и не ЦРУ и вообще мы не угрюмые и не веселые спецслужбы. У нас совсем иная профессия.

Вроде бы мелочь, но без ее осознания наши конкуренты утонут в сухом и печальном море фактуры. А мы выплывем. Потому что понимаем: нам нужны не факты сами по себе. Нам эти знания нужны лишь для того, чтобы правильно влиять на клиента. Ради чего? Ну, мы об этом уже говорили — ради того же, ради чего влиял и Робин Гуд. То есть ради честного передела монет и купюр в карманах человечества...

Без знаний о клиенте, конкурентах и себе мы влиять не сможем. К тому же наше влияние тоже должно отличаться. И если кто-то сдуру или с перепоею решил влиять вот так, то мы теперь умеем делать это совсем иначе.

Почему это важно? Повторю в восемьдесят пятый раз: если мы продаем одно и то же, да еще и по одинаковой цене, то должны выгодно выделяться на фоне конкурента, то есть наше влияние должно быть иным. Вы ведь еще помните, как называлась эта книжка? Мы ведь занимаемся «иными продажами»! Вот это и есть главная тайна игры на успешных стратегиях влияния.

Что из иных продаж возьмем в походный ранец и с чем пойдём дальше?

Я допускаю, что мы, как и остальные читатели, могли второпях проскочить мимо тех инструментов поиска и создания отличий, которыми вооружались в каждой прочитанной главе. Ничего страшного в такой поспешности нет. Мы просто возьмем с собой эту книгу, пойдём с ней в победный поход и при необходимости (на привалах и бивуаках) будем открывать ее снова и снова. Если надо, то время от времени станем выбирать новые инструменты — с учетом того, как изменились в этом путешествии мы. Взамен старых и надоевших моделей нашего арсенала возьмем новое оружие. Сейчас мы знаем главное: побеждает тот, кто бежит не по накатанной лыжне, а прокладывает новый путь, новый маршрут, кто имеет смелость вырваться за рамки Пограничья и обеспечен подходящим для такого похода снаряжением. Думаю, нам теперь его хватит на очень долгий поход. Можем уйти в странствие до самого конца.

Что нужно еще? Не растерять цифры оговоренных азимутов поиска: продукт, время, аксессуары, поведение, предложение, люди. Вы же помните эту главу?

На башне нашего танка теперь установлены такие пулеметы, огнеметы и зенитки, которые помогут пробить блокаду любого градуса равнодушия: исправление системных ошибок, игра пространством и временем, выворачивание наизнанку моделей поведения конкурентов, личные козыри, ролик и совершенно особая идеология поведения.

Кроме этого навесного оснащения, у нас еще есть проверенное и исправное орудие главного калибра — Креативный Ключ Коммерсанта — с полным арсеналом, а именно: маневры размером и количеством, возможности изменения заведенного порядка, рокировки причины и следствия, рейды по рокаде под названием «изменение формы» и все варианты игры движением. Не растеряйте его!

Чтобы с таким высокотехнологичным оборудованием не превратиться в запрограммированных роботов, мы прихватили защитные средства «Очеловечивания продаж».

Можно ли было суммировать все короче? Да. Это можно было сделать вот так:

Теперь смыслом нашей работы будет стремление стать интересным «для него» со ставкой на персонографическую разведку, знание самого себя, изучение шаблонов и стереотипов конкурентов, систему и умение отличаться от других, а также на наш редкий талант быть интересными.

Если бы все изложенное в книге было неправильным и умение отличаться не играло бы определяющей роли в коммерческих успехах, то мы бы уже тысячи лет продавали совсем одинаково, в лучших традициях уравниловки.

Еще один вывод, который стоит озвучить. О таком четвертом этапе классической и раскритикованной нами «лестницы продаж», как «Работа с возражениями», ваш покорный слуга несколько лет назад написал книгу «Школа продаж». По своей сути, теперь отработанные нами «Иные продажи» — это книга о третьей ступеньке пресловутой

лестницы, то есть об этапе «Аргументация». Под каждый конкретный продукт можно, разумеется, написать отдельный корпоративный учебник, но эта книга и рассмотренные в ней инструменты являются частью той общей темы, которую в разговоре об аргументации обойти просто невозможно.

У нас остался лишь один финальный и самый последний вопрос. Вопрос, без которого я просто не имею права закончить эту книгу.

Что делать всем тем, кто всего этого не умеет? Ведь есть же такие люди?

В сети очень популярна статья «Почему продавцы такие тупые?». Ник автора — svictorych. При желании вы ее найдете очень легко. В ней автор формулирует «пять причин тупости»:

Первая причина тупости продавцов, как ни странно, кроется вовсе не в них. Находясь на работе, продавцы обязаны выполнять правила, предписания и распоряжения, установленные руководством компании и управляющим торговой точки.

Вторая причина тупости продавцов-консультантов — в их неспособности и нежелании самообучаться, прокачивать силы.

Третья причина тупости продавцов — профессиональная деформация. Как хирург не падает в обморок при виде крови, так и продавец ни разу не удивится недовольному клиенту.

Четвертая причина тупости продавцов заключается в уровне оплаты труда.

Пятая причина тупизны продавца — адская смесь всех перечисленных выше четырех.

Я не готов поддержать разговор о причинах чьей-то тупости. Это совсем не моя работа. Пусть ею занимаются специалисты иных профессий. Я просто должен хорошо учить хорошо продавать. Но я точно знаю, что есть люди, которые всего того, что описано выше, не смогут, не примут, не захотят. И я им тоже должен что-нибудь посоветовать.

Да, не исключено, что вам чужды идеи о том, что нужно отличаться. Может быть, вам трудно в это поверить — ради какого-то иллюзорного преумножения продаж. Наверняка среди читателей найдутся и те, у кого сейчас не совсем «белая полоса» — прочитать книжку сил кое-как хватило, а вот реализовать все рекомендации по полной программе пока возможности нет. В конце концов, причины нашей не совсем полной отдачи в дальнейшей работе с прочитанным могут быть разными. Поэтому совет.

Работайте с книгой на иных уровнях

Минимум, который можно получить от этой книги, сводится к пониманию того, что иногда коммерческий успех обусловлен выигрышной позицией продавца на фоне конкурентов. Это можно просто запомнить, но желательно — учесть в будущем.

Следующий уровень работы с представленным материалом — получение ключа к пониманию чужих успехов. Теперь, удивленные чьими-то достижениями, мы первым делом постараемся обратить внимание на отличия этого баловня судьбы. Чем он лучше нас и остальных?

Если мы не намерены искать и создавать отличия ради убийственной успешности наших продаж, то (и это очень важно!) не надо тужиться и «надувать щеки». Тогда будем работать как можем. Не станем хитрить, а будем искренне общаться и честно признавать свои ошибки. Будем падать, вставать, стряхивать дорожную пыль с разбитых колен и снова упрямо двигаться дальше.

А еще важно научиться оглядываться. Оглядываться, осознавать допущенные ошибки, исправлять их и снова настойчиво идти вперед. И на каждом шаге нужно думать, думать, думать, пока от мыслей об иных продажах не появится изжога, а от никотина не пожелтеют усы.

Если вы выполните рекомендации хотя бы последнего абзаца, то я гарантирую: вы уже гораздо лучше половины своих конкурентов!

Чтобы преуспеть в продажах, придется отличаться. Лучший способ это сделать — оставаться самим собой. Идите по истоптанному бездорожью нашей планеты собственным путем!

Отличаться — это нетрудно. Торговать — это то, что получается у всех.

Уже тысячи лет в коммерцию приходят дети всех народов — из всевозможных иных ремесел и любых жизненных орбит. Сегодня 90% директората — варяги из иных профессий. Сам я двадцать лет назад пришел в коммерцию из геологии. И если себя я по привычке немного боюсь, то люди других специальностей меня никогда не пугали.

Благодаря постоянному притоку свежей и очень разной крови личные продажи и бизнес обновляются постоянно. Именно поэтому коммерция жива и именно поэтому хорошо заживем и мы с вами!

Примечания

- [1] Торо Г. Жизнь в лесу. — М. : Наука, 1979.
- [2] Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. — СПб : Питер, 2009.
- [3] Барбакару А. Я. — шулер. — М. : Эксмо-Пресс. 2000.
- [4] Джон Фрум.
- [5] Шейнов В. П. Женщина плюс мужчина: познать и покорить. — М. : Харвест, 2012.
- [6] Карлос Кастанеда (1925(1931)–1998) — американский писатель, доктор антропологии и философии. О своем пути к тайному знанию рассказал во множестве произведений, ставших бестселлерами. *Прим. ред.*
- [7] Левитас А. [Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии.](#) — М : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- [8] Дерезицкий А. [Охота на покупателя. Самоучитель менеджера по продажам.](#) — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- [9] «Сон об уходящем поезде», стихи Ю. Левитанского, музыка С. Никитина. *Прим. авт.*
- [10] Из предисловия В. И. Смолярчука к сборнику Плевако Ф. Н. Избранные речи. — Тула : Автограф, 2000.
- [11] Дерезицкий А. [Школа продаж. Что делать, если клиент не хочет покупать? 455 приемов борьбы с возражениями.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- [12] Известный американский иллюзионист и гипнотизер. *Прим. ред.*
- [13] Ершов П. М. Режиссура как практическая психология. — М., 1972.
- [14] Минго Д. Как компании стали великими — истории о бизнесе и торговле. — СПб : Питер, 1995.
- [15] Курс для высшего управленческого персонала. / Под ред. В. И. Терещенко. — М. : Экономика, 1971.

- [16] Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М. : Эксмо, 2014.
- [17] Млечин Л. МИД. Министры иностранных дел. Тайная дипломатия Кремля. — М. : Центрполиграф, 2001.
- [18] Питерс Т. Основы. Талант. — СПб : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
- [19] Суворов В. Аквариум. — М. : АСТ, 2008.
- [20] Деринг П. Хотите стать коммерсантом? — М. : Экономика, 1994.
- [21] Смолл М. Как делать деньги. — М.: Молодая гвардия, 1991.
- [22] Шнаппауф Р. Практика продаж — М. : АО «Интерэксперт», 1998.
- [23] Паркинсон Д. Р. Люди сделают так, как захотите вы. — М. : Новости, 1993.
- [24] Имеется в виду факультет ПГС — промышленного и гражданского строительства во многих вузах. *Прим. ред.*

Оглавление

О ТОМ, КАК РОДИЛАСЬ ИДЕЯ ЭТОЙ КНИГИ, ИЛИ ПУТЕШЕСТВИЕ ТРЕНЕРА ПРОДАЖ НА ГРАНИЦУ ПРОФЕССИИ

I. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

II. О ПРОДУКТИВНОМ НАРУШЕНИИ ПРАВИЛ

Чем можно заменить все правила?

Если «так никто не делает»

Культ карго в личных продажах

Про поломанную лестницу продаж

Прочие нарушения правил

Нужна совсем иная идеология

III. ИНТЕРЕС, БЕЗ КОТОРОГО НЕ БЫВАЕТ СДЕЛОК

Когда отличия остаются только в продавце

Интерес рождается лишь на почве отличий

Почему я горжусь моим человечеством

Роль разговорной интриги

IV. ОБ ОТЛИЧИЯХ, КОТОРЫЕ ВЫЗЫВАЮТ ИНТЕРЕС

Отличия обычно связаны с изменениями

По-своему, а значит — отличаясь

Маркетинг отличий уже пришел!

Лоция отличного мира

Масштаб и гармония отличий

V. КАК И ЧЕМ МЫ МОЖЕМ ОТЛИЧАТЬСЯ?

Для начала — не списывать!

Обычный продукт может стать уникальным

Это можно и без машины времени

Аксессуары и все, что у тебя под рукой

За разное поведение ставят разные оценки

Иное предложение, или «Слово побеждает!»

Аргументация и сторителлинг

Люди уже отличаются

Полный инструментарий поиска отличий

VI. СИСТЕМА ЖЕСТОКОЙ ФИЛЬТРАЦИИ АРГУМЕНТОВ

Фильтр № 1: оригинальность

Фильтр № 2: уместность

Фильтр № 3: не переборщить!

VII. КАК СОЗДАВАТЬ ОТЛИЧИЯ И КАК НА НИХ ИГРАТЬ?

Исправляем системные ошибки

Терпимость к собственным ошибкам

Я бы так отличаться не стал...

Все ошибки продаж

Поиграем пространством

Поиграем временем

Поступим иначе, чем прочие

Личные козыри каждого из нас

Прочие странные возможности

Идеология поведения. А не сделать ли ставку на контрпродажи?

VIII. КРЕАТИВНЫЙ КЛЮЧ КОММЕРСАНТА И КАК С НИМ РАБОТАТЬ

Практика творчества

Весь арсенал Креативного Ключа

Передохнем...

Еще одна обойма инструментов для создания отличий

«Дайте слово!»

Выходите за рамку.

На безрыбье

IX. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ПРОДАЖ — ВАШЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ ОТЛИЧИЙ

Что такое «персонализация продаж»?

Каторга клиента и наши грехи

О том, что клиенты разные, говорят все

Пусть они учатся у нас, а мы займемся иными уроками

Саморемонт может быть разным

Почему обычно обращаются к среднему покупателю?

Завтрашние победы экзопродаж
Свой и чужой клиент

X. ОЧЕЛОВЕЧИВАНИЕ ПРОДАЖ

XI. ВВЕДЕНИЕ — В НОВЫЕ, ИНЫЕ ПРОДАЖИ

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу.](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку.](#)

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Наталья Шульпина*
Литературный редактор *Татьяна Сквородникова*
Корректоры *Надежда Болотина, Екатерина Лебедева*
Арт-директор *Алексей Богомоллов*
Иллюстратор *Сергей Николаев*
Дизайнер *Ксения Белоброва*
Верстка *Ирина Середа*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги
подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru