

Александр Деревицкий

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

Как найти путь к сердцу
каждого клиента



Эту книгу хорошо дополняют:

Школа продаж

Александр Деревецкий

Охота на покупателя

Александр Деревецкий

Спин-продажи

Нил Рекхэм

Арифметика продаж

Тимур Асланов

10 секретов продаж

Радмило Лукич

Успешные переговоры

Стюарт Даймонд

Александр Деревецкий

Персонализация продаж

**Как найти путь к сердцу каждого
клиента**

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

Информация от издательства

Деревицкий, А.

Персонализация продаж. Как найти путь к сердцу каждого клиента / Александр Деревецкий. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-500057-007-4

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 настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Деревецкий А., 2013

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

*Посвящается самой важной персоне в моей
жизни
и вообще главному редактору моей судьбы —
Люське Чернышевич*

КНИГА ДЛЯ ПРЕДПОСЛЕДНЕГО ПРОДАВЦА

Продавцы исчезли. Вы — предпоследний продавец, живущий среди торговых зомби

Тем, кто привык заглядывать на первую страницу, чтобы понять, о чем книга, объясню самое главное прямо сейчас.

Итак, красиво изложить коммерческое предложение и торжественно рассказать о своем продукте (товаре или услуге) — это не продажа. У такого занятия иное название. Это работа промоутера. Но уже довольно давно продажей повсеместно считается ежедневное изложение одних и тех же историй все новым и новым людям.

Если одно и то же можно рассказать не только конкретному человеку, но и остальным, — это не продажа. Потому что продажа всегда нацелена не на сообщество, группу или толпу, а на конкретного человека. *Именно на этого, определенного!*

Проведем аналогию. Поле боя можно поливать длинными очередями из шмайсера. Строчить по врагам, не глядя, не целясь, от живота. Кого-нибудь мы так обязательно поразим — случайно попадем, по закону статистики. Еще можно заниматься ковровыми бомбардировками, используя оружие массового поражения. Так вот, работать промоутером или рекламистом — все равно что строчить очередями по толпе. Но это совсем не значит продавать. При продаже нужно целиться в конкретную персону. То есть взять в руки снайперскую винтовку. И выбрать хорошую оптику для прицела. Или освоить точечное бомбометание.

Глобализация пытается причесать всех под одну гребенку и превратить в стандартных менеджеров. Мало того, она еще заставляет нас продавать одни и те же продукты по одинаковой цене. Да вдобавок одними и теми же словами. Как-то совершенно незаметно наступило время, когда продажей стали называть не собственно продажу, а декламацию вызубренных текстов. Жадность привела к созданию «картонных» продавцов: теперь живых людей заменяют стоящими на прилавке картонками с рекламными надписями. Из-за отвратительного

состояния рынка труда и адского дефицита качественного кадрового сырья появилась идея зомбирования — обучение стандартам, шаблонам, стереотипам, речовкам, сценариям. Это очень экономно, можно сказать, почти дешево; но даже самые ярые апологеты данного подхода прекрасно понимают, что репродуцируют роботов, которые нормальному покупателю не только неприятны, но и отталкивают его своей искусственностью.

Во все века по всей земле люди приходили в область продаж из самых разных и порой странных профессий. Очень часто с полным отсутствием какой-либо квалификации. Тем не менее они всегда находили свое место под коммерческим солнцем. И такой путь можно считать естественным. Его принципы довольно просты. Именно простота обычно становится красной тряпкой для носорогов кадрового программирования.

Уже двадцать лет я учу продажам мальчиков и девочек, которые никогда раньше не планировали быть продавцами, не готовились к этому и почти ничего не читали. Почему же результаты оказываются высокими?

На занятиях мы не стремимся восполнить пробелы в образовании и воспитании — за два дня обучения сделать это невозможно, да и попросту поздно. Мы ни на что не программируем ребят и не вынуждаем их зубрить «сценарии». Это насилие. Мы идем по естественному пути. По нему до нас прошли миллионы продавцов — не потому что таково было их призвание, а потому что так сложилась жизнь. Мы учим осознавать себя, собственную квалификацию и свое место на шахматной доске коммерции и помогаем находить естественные роли в каждой из партий мистической игры в куплю-продажу.

Об этом и о том, как найти себя и свою дорогу, я много писал в книге «иные продажи». О том, где взять время на размышление и не превратиться в торгового робота, — в книге «Тормоза и акселераторы в переговорах». Об этом я снова и снова рассказываю на тренингах.

Чуть раньше я упомянул о так называемых продавцах, которых работодатели не хотят учить настоящим продажам, предпочитая, чтобы они просто вызубрили набор «продающих» фраз. По аналогии с текстовыми картонками, стоящими на прилавках и призывающими

покупателей к каким-то действиям, мы окрестили таких говорунов-декламаторов «картонными продавцами».

Сами-то они не виноваты: это все капризы жадных работодателей. Люди как люди... Да и интересы начальства тоже можно понять: ну нет у них денег, чтобы нанять толковых подчиненных, а продажи увеличить все равно хочется.

Эстрада научила петь без голоса. Как принято говорить, «под фанеру». При этом работа, которую испокон веков выполняли певцы, теперь или оторвана от исполнителя во времени, или передоверена целой гоп-компаниии — опять-таки с временным отрывом. Технологию попсы сегодня старательно изучают попсовики от коммерции. Менеджерам пишут сценарии, и живой разговор замещается «фанерой». Подробные корпоративные стандарты часто становятся настоящими поведенческими костылями: вместо демонстрации естественных реакций торговый персонал хромает на протезах строго регламентированных действий. Аргументация, которой раньше были пропитаны коммерческие беседы, делегируется рекламоносителям. И продавцы уже привыкли вместо разговора начинать показ картинок, превращая процесс в «фанерный» комикс. Естественную неторопливость клиента нынче преодолевают не умом и обращением к чувствам, а «фанерой» разработанных маркетологами акционных конфеток. А окончательно затмевает личность исполнителя «подтанцовка» мерчандайзинга.

Это не плохо и не хорошо. У каждого бизнеса — свой путь. Имеешь деньги на «фанеру» — нанимай зомби и не волнуйся: реклама и маркетинговые мероприятия клиента додают. Денежек маловато — не забывай о возможностях личных продаж и живого, воодушевленного контакта с клиентом.

А я не люблю попсу. Тошнит от нее — и от эстрадной, и от коммерческой...

В общем-то люди, нанимающие не самый лучший персонал, допускают всего одну ошибку. Нанятых ими картонных специалистов надо иначе называть. Например, «непродавцами», и тогда все останутся довольны. Если задача в том, чтобы рассказывать о продукте и отвечать на вопросы, то это консультирование. Но не надо называть

таких сотрудников консультантами, если чистое консультирование вам не по карману и вы все-таки вынуждаете их совершать продажи.

Я долго искал подходящее слово. Надо ведь, чтобы было нечто не обидное... Помогли рассуждения о том, что делают такие специалисты. Они произносят выученные реплики. Ну так и назовем их *репликаторами*. И благозвучно, и уважительно. Зомби — обидно, а репликаторы — терпимо, сносно, даже солидно...

В этой книге мы с вами поговорим о предпоследнем продавце, который еще живет в крепкой и слаженной армии современных репликаторов. Этот предпоследний продавец — ВЫ, мой дорогой читатель.

Из этой книги вы узнаете, чем настоящая продажа отличается от фальшивки, которую сегодня по ошибке или чьему-то злему умыслу стали называть продажей. Возможно, вы объясните это и подчиненным... Тогда они окажутся самыми последними продавцами, а вы — предпоследним.

Горько быть предпоследним? Единственное, что может утешить, — приставка «пред-», которую я придумал, чтобы облегчить ношу и поднять дух...

Что происходит при попытке продать, не прицеливаясь? Мы сейчас это выясним, а потом будем обсуждать на протяжении всей книги.

Итак, состоялся торг. Мы получили окончательные возражения, проглотили финальный отказ и пошли прочь от клиента своей дорогой. В тренинговых играх в куплю-продажу мы такие случаи обсуждаем, пытаюсь доискаться, а точно ли слова продавца были адресованы именно этому человеку? Или так можно было обратиться к кому угодно? Если были сказаны только общие слова, то делаем вывод: вот из-за чего продажа не состоялась. Что здесь составляет проблему? Ведь дело не в том, что с одними и теми же словами можно обратиться к кому угодно, а в том, что речь была обращена не к тому, с кем разговаривали, а как бы «вообще», в воздух. Если так можно общаться с кем угодно, то именно с кем угодно мы и общались. Но к конкретному человеку не обратились ни разу! Поэтому у нас когда-нибудь купит «кто-нибудь абстрактный», а именно *этот* человек — ни за что. Причина проста: к нему мы так и не обратились!

Вот так ваши подчиненные ежедневно и ходят-звонят по городу — вроде бы «продают», а на самом деле ни разу даже не попытались совершить продажу. Потому что не целились, не обращались к конкретной персоне, не использовали персонализацию. Все очень просто...

Если читатель захочет отреагировать на прочитанное восклицанием «Подумаешь! Да что ж в этом нового?!» — пусть так и сделает. Более того, так может поступить и автор. Прямо сейчас.

НИЧЕГО НОВОГО В ЭТОЙ КНИГЕ НЕТ.

О том, насколько важно быть наблюдательным и замечать и слышать собеседника, написаны тысячи книг. Понимать это совершенно естественно для человеческого существа. Но если этого не делают большинство современных торговцев и им об этом приходится напоминать, значит, нужно написать еще раз. О том, как все происходит сегодня, мы узнаем ниже. А читатель подумает, не знакомы ли ему кое-какие сюжеты по личной коммерческой практике.

Хотя поднял эту тему давным-давно симпатичнейший и добрейший Антон Павлович Чехов, который сказал: «Если хочешь стать оптимистом и понять жизнь, то перестань верить тому, что говорят и пишут, а наблюдай и вникай».

В человеческом общении за тысячи лет не изменилось ничего. Если разговариваешь с сановником, то в начале разговора изучай внимательно его лицо, чтобы знать, желает ли он выслушивать твои речи, — эту мудрость подарил нам еще Конфуций. Люди все те же, и нечего мечтать договориться с VIP-собеседниками, не овладев персонализацией.

Вы можете не соглашаться с идеей персонализации и не принимать ее, но это ничего не меняет. Потому что она есть. *Она есть*, ибо слова, адресованные конкретному человеку, этот самый человек слышит гораздо лучше, чем адресованные не ему, а кому-то иному или вообще никому! Этой книгой мы постараемся немножко увеличить градус персонализации в общении человечества.

Прежде чем перейти к сути, остановлюсь на двух моментах. Во-первых, есть у меня обыкновение говорить о себе в третьем лице. Мне

это приходится объяснять на тренингах, а в своих блогах я предупреждаю вот так: «P.S. Если вам захочется спросить, почему Деревицкий часто говорит о себе в третьем лице, то это потому, что он просто так привык. Такая у него привычка, у этого Деревицкого...» Воспринимайте ее просто как особенность данного автора, которая присутствует во всех его книгах.

Во-вторых, я буду упоминать имена мыслителей, психологов, писателей, общественных деятелей и прочая, помогавших мне находить правильные слова. Но не ждите академического цитирования: я не привожу принятых исходящих полиграфических данных публикации. Оправданием моей небрежности может служить лишь то, что я совсем не собирался писать классическую монографию. Кроме того, мое рабочее чтение проходило не в светлой тишине достойных библиотек, а в поездах, далеких отелях и нервотрепке аэропортов... Но имя автора и название его труда я всегда старался указать точно.

Эти «непродажи» ломают и все остальное

Завязка: если в общении с клиентом продавец красиво декламирует коммерческое предложение и элегантно проговаривает описание чудесных качеств продукта, то есть бубнит все, что можно адресовать любому человеку, то он не делает продажу, а выполняет работу промоутера.

Итак, исходный тезис: если бизнес рассчитывает не на промоутеров, а на продавцов, то все расчеты ломаются, когда продавцы вместо своей работы начинают выполнять иную, например работу промоутера.

Если наши рекламисты надеются поддерживать продажи, но им приходится поддерживать работу не продавцов, а промоутеров, то потраченные на рекламу деньги пропадают.

Если маркетологи рассчитывают на штыки отдела продаж, но вместо отдела продаж работают только языки и связки промоутеров, то весь маркетинг сыплется.

Если мы нанимаем специалистов по управлению продажами, но им приходится управлять промоутерами, такие специалисты напрасно

получают от нас деньги.

Кстати, о привлечении к работе всех тех, кто продажи не делает, но обеспечивает тыл торговой компании. Однажды сотрудник службы персонала возжелал от меня, то есть стороннего тренера, тестирования группы, экзаменов, сопровождения... Что это? Это нежелание работать.

Лет двадцать назад барды пели песню с такими словами: «И кентавры следят за кентаврами...» Нечто подобное сегодня происходит в бизнесе. Доверчивый, но ленивый собственник нанял специалиста для работы с персоналом. А тот (тоже ленивый, но хитрый) пытается переложить свои обязанности на другого и потому нанимает тренера. За деньги того же самого доверчивого босса! Логичен следующий шаг: тренеры начнут нанимать кого-то еще — для выполнения уже своей работы. Это *халтура*. Зачастую такие схемы становятся сегодня нормой. Но случаются вещи и похуже.

Торговец нанимает продавца для осуществления личных продаж. Через некоторое время оказывается, что на того продавца уже работают мерчандайзер, курьер, водитель, помощник и др.

Или, предположим, вы наняли маркетолога. И он убеждает вас отдать остаток ваших денег рекламистам, дизайнерам, аналитикам, программистам, частным детективам, «тайным покупателям» и пр. Кентавры нанимают кентавров...

Да, каждое дело должен делать профессионал. Но где-то должна существовать разумная грань? Ведь утреннее умывание и чистку зубов тоже вполне можно доверить какому-нибудь специалисту... Мы приходим к очень актуальному вопросу. Чем должен заниматься нанятый нами персонал? Работать самостоятельно? Или направлять свои силы на то, чтобы обосновать, почему ему совершенно необходимо призвать на помощь целую армию безработных дармоедов?

Вывод: позволить продавцам не продавать, а лишь выполнять роль красноречивых говорунов — значит нанести вред не только продажам, но и сделать бессмысленными все прочие наши усилия.

Вы в этом описании не узнаете жизнь собственной компании?

В комментарии к одному из постов в моем блоге уважаемый читатель *itallian* очень живо описал колоритного дядьку.

Вот, помню, в 1990-е, когда я, будучи студентом, торговал на «Горбушке», был там один дядька. Он на двух столах стоял один; а столы завалены музыкальными дисками — объем совершенно неподъемный. Но дядька был супер, и продажи такие, что ой-ой-ой. Я всегда на него засматривался и старался хоть чуточку приблизиться к его уровню.

Однажды пришел к нему мужичок и говорит:

— Был фильм с Аленом Делоном. Как называется, не помню, но там песня хорошая. В общем, слова там такие: «Буй-буй-буй».

Я в шоке. Думаю: пошлет. Точно пошлет! Невозможно по такой информации дать ответ и найти то, что клиенту нужно!

И тут дядька выдает:

— Фильм «За шкуру полицейского», музыка Оскара Бентона, композиция Bensonhurst Blues, минутку.

И ставит именно то, что мужик искал.

Вот это продавец, вот это знание продукта! И никаких манипуляций, НЛП^[1] или прочих хитростей. Человек знал, что продает и кому. Но таких продавцов я больше не встречал.

Колоритно. Интересно. Добавить хочу только одно: **это не продажи. Это отпуск товара.** А описанный дядька — просто знаток музыки. Он мог с отличием окончить консерваторию. Или он хороший и вполне подготовленный игрок «Клуба знатоков». И вообще эрудит. Но никакими продажами тут не пахнет. И на каждом тренинге мне снова и снова приходится это доказывать. Уже двадцать лет!

О том, что клиенты разные, говорят все, но лишь один раз я увидел, как на этом по-настоящему эффектно сыграли в реальном 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, децибелы динамиков и т. п.

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 рабочей ситуации?

Четвертый стоял выше других. Он был водружен на какую-то технократическую и телескопическую стойку. Над ним красовались слова: «С этим аппаратом легче делать даже экстремальную работу». По словам карабкались не то монтажники, не то альпинисты.

А если по этой модели демонстративно сыграть с разными презентационными папками? Этот майонез — для товароведов-традиционалистов, этот — для гастрономчика в спальном районе, и этот же — для товароведа-эстета, пытающегося украсить витрины...

В разговоре с потенциальным заказчиком услышал такие слова:

— Хочу заказать тренинг, а то все продают по-разному!

Пришлось отговаривать:

— То, что по-разному, совсем не страшно. Лишь бы работали профессионально. На то мы и разные, чтобы продавать неодинаково!

Вот, в общем-то, и вся история. Но потом я вспомнил, как лет двадцать назад целую группу рекламных агентов (и меня в том числе) одно из киевских рекламных агентств пыталось научить одинаковыми словами и с одной интонацией (!!!) приветствовать рекламодателей: «Мы обслуживаем рынок и ваши интересы на рынке!!!» Мне тогда хотелось удавить тренера, обучавшего нас. Я еще не знал, что через четыре года тоже стану тренером, но прекрасно понимал, что никогда не стану учить таким глупым шаблонам...

Много лет спустя я готовил тренинг для крупной киевской компании, продвигающей свои продукты через агентскую сеть. Их команда съела много сил директората. Они долго изучали товар, потом сдавали экзамены, затем учили так называемый сценарий продаж и снова сдавали экзамен. Главная проблема тренинга состояла в том, что парни не могли выйти за пределы пресловутого «сценария».

Знаете, что это такое?

Здравствуйтесь, я представляю корпорацию «Кандыба-Инвест», старший коммерческий представитель и младший региональный мерчандайзер Петя Огурцов, мы работаем на рынке с 1812 года, наши изделия отмечены дипломом Конотопского авиасалона, мы производим и в кратчайшие сроки поставляем наш замечательный продукт, который отличается пониженной пожароопасностью, высокой ликвидностью и очень низким уровнем шума, мы предоставляем самые высокие скидки, наиболее гибкую ценовую политику, а если у вас имеются личные интересы, то это тоже получится...

Кажется, бросишься науток — догонят и доскажут...

Точно так же, то есть «по сценарию», другая киевская компания разносила в конце года своим клиентам новогоднее шампанское. Сценарий, сыгранный агентами без души, превратил новогодний презент в банальную взятку «пузырем». Они просто совали клиентам бутылку... Потом топ-менеджеры долго восстанавливали их доверие.

Еще в одной компании со мной поделились корпоративной мечтой — «особым воспитанием персонала с целью добиться единой, фирменной техники магазинного приветствия клиентов». И при этом пожаловались: «Правда, к нам на работу попадают слишком разные люди, и не у всех это получается...» Разумеется, очень трудно понять, что у разных людей должен быть разный стиль и продаж, и приветствия...

Что это? Совдепия? А может быть — просто дурь?

Когда-то на тренинге я впервые ввел одно упражнение. Сразу скажу, что итог вышел несколько шокирующий, но я понял: подобные тренинговые процедуры оправданы на все сто процентов. Теперь подробности. На занятиях я прямо спросил у группы:

— Как вы назовете человека, который упрямо и непоколебимо не слушает вас?

Группа мялась, и тогда я объявил внеплановую кофе-паузу. И уже под кофеек и сладкие плюшки повторил свой горький вопрос:

— Как вы назовете человека, который вас не слушает?

Парни и девушки, стесняясь, начали произносить всякие нехорошие слова. Тогда я спросил:

— А случалось ли так, чтобы кто-либо доводил вас до нервного срыва лишь тем, что не слушал?

О! Тут группа не только оттаяла, но и воодушевилась. Вспоминали и партнеров, и детей, и политиков, и соседей, и начальство. Но я не унимался:

— Чего заслуживает тот, кто должен вас слушать, но упрямо не слушает?

Потом была еще пара раундов похожего креатива, и наконец группа все-таки пришла в состояние, совершенно нормальное для человека, которого не слушают и слышать не хотят: они рвали, метали, предлагали самые изощренные пытки. Затем мы вместе

сформулировали, кем является тот, кто не слушает собеседника. Формула вышла не вполне цензурной, и потому я здесь ее приводить не стану...

Потом были получены еще два обвинительных заключения. Одно для тех, кто не помнит нашего предыдущего разговора и вообще не склонен засорять свою память всякими глупыми деталями общения с нами. А второе — на закуску — для тех, кто не думает, не может, не хочет или неспособен. Представляете, кем стали для тренинговой группы те, кто одновременно не слышит, не помнит и не думает?

А теперь о том, ради чего были написаны последние абзацы.

Почти на каждом тренинге по итогам игр я вывожу на флипчарте три пронумерованных пункта выводов.

1. Вы не слышите.
2. Вы не помните.
3. Вы не думаете.

Эти обвинения участникам тренинга совершенно понятны, они не удивляют и не вызывают желания опровергнуть сказанное. Но меня удивляет отсутствие попыток суицида...

Жестко? Может быть. Но каково это — вдруг обнаружить, что ты на работе до сих пор ни черта не слышал, ни фиги не помнил и — главное! — твоя голова не думает?!

Меня всегда поражало, насколько спокойно, как нечто само собой разумеющееся, воспринимают менеджеры по продажам тройной диагноз. Равнодушие заставляет меня негодовать. Как можно мириться с тем, что ты коммуникативный покойник?

Чтобы ты мог производить должное впечатление впоследствии, открытия на тренингах иногда должны быть шокирующими. Ни одна из нынешних учебных групп не обходится моим тихим: «Вы не слышите, не помните и не думаете». Я понял, что эти выводы должны стать кульминационным моментом тренинга. Это зенит, вершина, венец, апогей, предел, верх, пик, экстаз, корона, глава, маковка, козырь, надир, шабаш, амба, капут и — добавьте по вашему вкусу любые синонимы!

Читаю у Нила Уолша в «Беседах с Богом»: «Настоящий учитель — не тот, кто больше всех знает, а тот, кто побудит к познанию

остальных». Читаю и начинаю подозревать, что в этой книге, которая сейчас занимает все мое время, я совсем не должен описывать все нюансы персонализации продаж. Возможно, мне нужно *всего лишь* пробудить в читателе желание *познать своего собеседника*...

Что такое персонализация?

Я, тренер продаж Деревицкий, больше десяти лет читал тренинг «Персонализация продаж» и тянул с его превращением в книгу столько, сколько мог. Но когда-то это должно было произойти, случиться, стрястись.

Может быть, такое решение подтолкнет меня к разработке новых тренингов. А может, благодаря этой книге спрос на тренинг «Персонализация продаж» столь радикально вырастет, что у меня не останется времени на остальные программы. Не знаю. Я ведь не маркетолог и не футуролог, а простой торговец и учитель продаж.

Мне нужно было написать книгу так, чтобы не убить продажи живого тренинга, — вот что представляло особую проблему. Но этому я уже давно научился. Да, этой книге я не позволю заменить живой тренинг, о чем честно предупреждаю.

Наверное, где-то тут, в начале, мне стоит попытаться объяснить, что такое «персонализация продаж». Вообще-то за этим стоит особенная и довольно забавная история. Когда-нибудь мы с моим дорогим читателем до этой сказки еще доберемся, а сейчас я все-таки попробую пояснить смысл названия — смысл «персонализации».

Снова тяну время, откладывая момент разъяснения. Так я вел себя все последние годы... Дело в том, что дать определение этому понятию нелегко. Например, продвинутому коммерсанту-теоретику я бы сказал, что эта книга о максимальном таргетинге личных продаж. Если бы пришлось объяснять далекому от теорий практику, то лучше было бы сказать, что она — об умении продавца прицелиться в конкретного клиента. Ведь нельзя игнорировать персону читателя! И это, между прочим, напрямую связано с темой этой смешной книги.

Кстати, о том, как автор книги может оттягивать момент объяснения. Когда-то я уже говорил, что списки полезны не всегда. Нас учат рубрицировать. Якобы даже аргументы в полемике стоит

выкладывать, загибая пальцы: во-первых, во-вторых, в-третьих... Но зачем? Чтобы дать оппоненту возможность выбора, с какого аргументационного номера ему удобнее начинать контратаки? Ведь выбор порядка реагирования на аргументы оппонента иногда становится решающим!..

Мысли и сюжеты редко приходят по одному. Сейчас гостит эта мысль, а следующая уже стучится в авторский череп. Размышления о списках подтолкнули к раздумьям, что некая доза хаоса — одно из самых ярких отличий устной речи от письменной.

Дальше — больше... Когда-то один знакомый жаловался мне на какую-то книгу:

— В ней нет четкой структуры.

Я спросил у него, почему это плохо. Оказывается, он жаждал списков. Но книга — не реестр идей. Книга — отражение и преломление личности автора, а автор — человек. Часто, гм, живой. И да, со своей личной дозой хаоса... В работе над книгой мне тоже хотелось избежать построения «структуры» и тем более манипуляций псевдочеткими списками. А еще за все годы вызревания и рождения этой идеи и темы я так долго пребывал в волнующем ожидании и предвкушении важного открытия, что теперь мне необходимо поделиться эмоциями с читателем!

Написать книгу почти без рубрикации человеку с университетским образованием и академическим воспитанием нелегко. Мне в этом пришлось убедиться. И честно сознаюсь: самопроизвольно сложившуюся довольно четкую структуру этой книги мне пришлось разрушать. Зачем? Я очень хотел написать текст, который мог бы читаться таким потоком, каким читаются книги художественные. Я очень хотел говорить с читателем не дискретным языком списков и рубрик, а тем нормальным человеческим языком, на котором мы общаемся на живых тренингах. Ради такого неторопливого разговора я и писал эту книгу целых семь лет.

Так вот, если персонализации нет, то и продажи не будет. Так произойдет потому, что без прицела пули улетают в молоко. А нам так хотелось бы в яблочко...

Вместо того чтобы опять поливать поле боя очередями из пулемета, мы вполне можем взять в руки снайперскую винтовку. Маркетологи

придумали таргетинг, а мы с вами изучим умение продавца целиться прямо в персону клиента. И именно это будем называть персонализацией наших продаж.

Принципиальное отличие персонализации от таргетинга состоит в отношениях с аудиторией. Из-за рекламной дороговизны таргетинг используется для уменьшения числа получателей рекламного посыла: чем меньше реципиентов, тем дешевле. То есть таргетинг нужен для того, чтобы обращение не получали лишние люди. У персонализации нет задачи изменить размер аудитории. Для нее главное — чтобы определенные слова услышал именно тот человек, которому они адресованы.

Произнесение даже массы хороших слов о вашем волшебном продукте продажей никоим образом не является. Такая работа называется работой промоутера. Продажа не есть продажа, если мы обращаемся не к конкретной персоне, а к какому-то «усредненному покупателю». Так не потому ли мы постоянно теряем перспективные сделки?

Попробую и так:

— Ошибки в личных продажах бывают разными, и наш сбыт убивают совершенно неожиданные причины. Но мы все тоже очень разные, и каждый из нас видит ошибки по-своему. В этой книге мы поговорим об особой ошибке личных продаж — той, которую до сих пор не замечали, игнорировали или все никак не могли понять, о какой такой ошибке сейчас толкует это бородатый торговый автор.

Одни ошибки видят все. Другие замечают лишь тогда, когда на них уже однажды обратили внимание. Какие-то ошибки лучше видит покупатель, потому владельцу бизнеса иногда приходится превращаться в «тайного покупателя». Или нанимать таких же тайных, но чужих и за деньги. Что-то из собственной халтуры и видят, и прекрасно осознают сами продавцы и торговцы. Но есть особая группа ошибок, которая бросается в глаза лишь пришлому тренеру продаж — варягу, зайде, пришельцу, чужаку, гостю, то есть не совсем, не окончательно местному, своему.

Осознание ошибок, незаметных местным функционерам, а видимых лишь заезжим тренерам, пришло ко мне не сразу. Сначала я пытался обнаружить и исправить совершенно обычные проколы. И все

шло относительно хорошо: заказчики тренингов и владельцы бизнеса меня прекрасно понимали, ведь они тоже видели ошибки, которые я исправлял. Мы говорили на одном языке и находились на одной волне. И так продолжалось довольно долго — несколько лет. А потом количество проведенных тренингов постепенно придало моим наблюдениям совсем иное качество.

Это было именно превращение количества в качество. Такого количества тренинговых игр и наблюдений ни у кого из моих заказчиков не было, поэтому они, присутствуя на тренингах, не замечали того, что постепенно начал замечать я. Если бы какая-то проблема всплыла лишь на одной программе, это можно было бы списать на случайность. Но когда группы меняются, а одна и та же малозаметная деталь повторяется и повторяется, это заставляет задуматься.

Какую же повторяющуюся деталь я стал специально отслеживать? Мелкую, малоприметную, казалось бы, совсем малозначительную, упрямо проявляющуюся снова и снова! Расскажу подробнее.

Вот идет тренинг. Я играю роль покупателя, и ученики «приходят ко мне» как менеджеры продаж. Играть для меня утомительно, и я всегда старался разнообразить образы закупщиков-покупателей, пытаюсь делать их разными. Эти отличия проявлялись в том, что в уста одному игроку я вкладывал одни факты о компании, а другому рассказывал иное. Но постепенно начал замечать: какую бы роль я ни играл, мои ученики ведут себя со мною практически одинаково. Понятно, почему это не выглядит странным для наблюдавших за играми заказчиков: ну, увидели они какие-то ошибки подчиненных в дюжине сыгранных игр, но как им узнать, что те же самые ошибки повторяют и остальные ученики на всех моих тренингах?

Заноза засела. Я стал иначе отслеживать реакции учеников — гораздо тщательнее, внимательнее и придирчивее, да еще начал детально сравнивать разные игры и исполнителей и разные компании. Делать выводы не спешил. За годы работы тренингов были сотни, а сыгранных мной игр — тысячи...

Предъявлять претензии ребятам, игравшим со мной в куплю-продажу, я не мог. Ведь нельзя сказать: «Это плохо, потому что точно так же на вашем месте вели себя и тысячи моих бывших учеников»?

Подобное обвинение было бы нелогично, и к игравшим со мной мальчишкам и девчонкам у меня слишком долго не возникало претензий, которые можно было бы высказать вслух. Я только никак не мог понять, почему же никто не замечает мелких отличий, фактов и особенностей клиентов, ведь я буквально пересыпаю ими каждую из исполняемых игровых партий?..

Впрочем, отличия, факты и особенности играющего в куплю-продажу тренера на тренинге не так уж и важны. Гораздо серьезнее появившееся подозрение, что ребята всего этого не замечают и в работе с собственными клиентами в реальных ежедневных продажах. Но гораздо страшнее, если сказать то же самое иными словами:

— Они своих клиентов не замечают.

Однако страшно нам совсем или не очень — это наши личные проблемы. За всем этим стояло и то, что зачем-то мои заказчики тренинги у меня продолжали покупать. Из этого следует вывод: нынешние продажи их не устраивают, они хотят их изменить, улучшить. И цепочка размышлений сама собой продолжалась так:

Мы учимся. Мы изучаем на тренингах что-то новое и пытаемся закрепить в играх приобретенные навыки. Но все равно остается ощущение, что можно сделать больше. Если обо всех привычных рабочих проблемах и ошибках торгового персонала мы на тренингах говорим непременно, то, может быть, дело в проблемах непривычных, которые мы обходим молчанием? И в конце концов, если клиента не замечают, то, может, все беды продаж именно от этого?

О том, что торговцу следуют быть наблюдательным и что в презентации важно учесть все особенности клиента, писал каждый автор каждой книги о продажах. Эту благодатную тему не обошли стороной ни плохие авторы очень плохих книг, ни тем более хорошие, ибо в них поучения о пользе наблюдательности имелись наверняка... Однако придется написать еще раз. Причина в том, что все предыдущие хорошие и плохие монографии так ничему современных продавцов и не научили — они клиента по-прежнему не слышат и не видят.

Если уж честно, то я не слишком надеюсь и на собственную книгу. В самом деле, если столько хороших и маститых авторов обращали внимание читателей на необходимость быть наблюдательным, то на чем основана надежда, будто читателям поможет еще одна книга? Ведь она просто встанет в ряд прочитанных, и больше ничего...

Надежду на полезность этой книги мне давал только собственный тренинг «Персонализация продаж». Если человек прошел программу десять лет назад, будучи наемным торговым работником, и теперь заказывает ее для собственных продавцов уже как владелец бизнеса, значит, тренинг ему немножко помог, не так ли? Вот я и попробую свой древний тренинг превратить в книгу в надежде на то, что она выполнит хотя бы часть работы программы, не пройденной моими нынешними читателями.

Превратить тренинг в книгу сложно, и в этом тяжелая особенность данной программы, удерживавшая меня от творчества на темы персонализации. И сейчас, когда я сел за книгу, мне немного страшно — прежде всего от объема информации, который придется переработать.

Еще сложнее предстоящий поиск оптимальной структуры книги. Сначала у меня была мысль выстроить ее в соответствии с привычным течением одноименного тренинга. Но это вызывало конфликт форматов: разговоры на тренинге не стоит дословно вкладывать в книжные строки. Тем более что в зависимости от специфики аудитории и стоящей передо мной задачи в поисках наилучших форм подачи материала я довольно часто позволял себе просто головокружительные и непредсказуемые тематические выражи и пируэты. Тему персонализации с новой группой мы могли разгрызть совсем не так, как это было с другой группой всего лишь неделю назад.

Разумеется, все мои авторские проблемы моему дорогому читателю должны быть так же безразличны, как всем нам, читателям, безразличны проблемы прочих авторов, развлекающих нас своими строками. Без них было бы скучнее, но к чему нам чужая головная боль?..

Необходимость реинкарнации этой древней темы не только в повторении. За десяток с небольшим лет истории формирования тренинга под названием «Персонализация продаж» автор постепенно понял, что в коммерции есть такие беды, которые видны лишь тренеру продаж. Ни владельцы бизнеса, ни руководители, ни клиенты их не замечают. И я планирую показать вам проблемы продаж, которых никто не видит, хотя коммерцию они здорово портят...

В этой книге будет много такого, что появилось лишь благодаря тренинговой программе, и, возможно, главной изюминкой станет сугубо практический, тренинговый ракурс и тренерское видение того, что гробит сегодняшние продажи или делает их гораздо слабее. А кроме главного изюма будет еще и некий урюк.

Борьба за персонализацию продаж и отношений, по сути, является борьбой за свободу — предпринимательскую и человеческую.

Персонализация вдруг стала борьбой за свободу, потому что регламентирующие нашу современную жизнь коммерческие тенденции выгодны очень большой когорте поборников правил. Ведь все то, что можно назвать «неперсонализированными подходами», рождается кому-то в угоду и по чьей-то шкурной выгоде.

В самом деле, во всех современных отраслях бизнеса есть функционеры, которым глобализация выгодна. Поэтому первым шагом череды всех их стараний и тщаний часто становится попытка все нормировать, регламентировать, свести к своду правил и тем самым подчинить неким схемам действия и мысли вольных людей. Это именно они придумывают для всех нас шаблоны, сценарии, стандарты, стереотипы, речовки, скрипты. Они очень напыщенно доказывают эффективность типизации клиентов, стандартизации покупателей, продавцов, технологий.

Шаблоны персонализацию убивают. За отличиями тренинга «Персонализация продаж» и какого-нибудь популярного семинара типа «Внедрение корпоративных стандартов» таится вечное противостояние «физиков и лириков», очень серьезная борьба свободного человека с диктатурами, тоталитарными режимами и прочими формами порабощения. За контрастными отличиями персонализации и стандартизации скрывается и технологическое противоречие интеллигентного и тонкого искусства снайпера и мощи ковровых бомбардировок, и драматически противоречивые отношения Моцарта и Сальери.

Кстати, Фрэнсис Скотт Фицджеральд в романе «Ночь нежна» о шаблонах, стереотипах, сценариях и скриптах писал:

Или думай сам — или тот, кому приходится думать за тебя, отнимет твою силу, переделает все твои вкусы и привычки, по-своему вышколит и выхолостит тебя.

А Нил Уолш в «Беседах с Богом. Необычный диалог. Книга 3» о заготовках и шаблонах говорил так:

Знаешь, почему не существует двух похожих снежинок? Потому что это невозможно. Творение — это не повторение, и Создатель может только создавать. Вот почему нет ни двух одинаковых снежинок, ни двух одинаковых людей, ни двух одинаковых мыслей, ни двух одинаковых взаимоотношений, и вообще ничего одинакового. Вселенная — и все в ней — существует в уникальном виде и действительно не имеет ничего себе подобного.

Антонио Менегетти в книге «Мудрец и искусство жизни» доказывал связь отсутствия персонализации со старением:

В то время как большинство людей начинают преждевременно стареть к сорока годам или даже раньше, те из них, кто сумел сберечь свою истинную сущность и овладеть техникой мастерства жизни, способен продолжить. И активное творение человеческого начала на основе синкретизирующего развития бытия. «Синкретизировать» — значит гармонично соединять различные силы (от греческих корней συν [сюн] — с, совместно, и χρῶμαι [хромай] — пользоваться, располагать). Говоря о преждевременной старости, я имею в виду то, что, несмотря на внешнее физиологическое благополучие, модели мышления данного человека уже стандартизированы, остановлены в своем развитии и лишь проецируют статические образы. То есть мозг активизирует только схемы, существующие в памяти, а потребность познавать, чтобы творить, отсутствует. Такие люди являются моделями, хотя и совершенными, однако они не способны к творению и развитию нового.

Сразу заявляю: у меня нет никаких претензий к тем тренерам и руководителям линейных подразделений, которые внедряют корпоративные стандарты. Не хватало мне еще и таких конфликтов! Хотите внедрять стандарты? Внедряйте на здоровье. Но идеологи стандартизации моими друзьями не будут никогда, ибо они превращают дорогие моему сердцу и довольно веселые по своей природе продажи не в человеческий, а в какой-то механистический ритуал.

Все это по-настоящему серьезно. Я хочу современные продажи очеловечить. Причина проста: это занятие не роботов, а живых и даже очень живых людей!

Очеловечивание продаж хорошо описал Александр Кравцов в книге «Бизнес как экспедиция»:

Долгие беседы в поездах или у костра. Длинные посиделки в лобби-барах гостиницы. Все это дает информацию более важную, чем в презентациях или на выставочных стендах. И еще выстраивает отношения, при которых люди уже лично друг друга боятся подвести.

Но еще раньше об этом писал Антуан де Сент-Экзюпери:

Продвигаясь от первичного кирпичика мироздания к еще более простейшему кирпичику, аналитическое знание подошло в конечном счете к неожиданной бездне — к человеку!

Если мы боремся за человечность коммерческого общения и его коммуникативную чистоту, то нам придется задуматься о том, где такие усилия нужны больше всего. То есть где находятся наиболее грязные и отравленные коммуникативные зоны, а где дышать пока еще можно относительно легко.

Решительно не хочу называть те бизнесы, в которых, по моему личному мнению, общение наиболее грязное. Вы их легко найдете по довольно простым признакам: для наемных работников там проводят наиболее энергичные и самые зомбирующие учебные программы, их кормят шаблонами и стереотипами, накачивают тем безумным энтузиазмом, который позволяет не замечать собственного полоумия.

Где торговых агентов заставляют наизусть учить «волшебные» фразы и речовки? Где проверяют скорость реагирования заготовками на любое неудовольствие клиента? Где учат уже на подходе выговаривать строго регламентированные слова приветствия?

Является ли это подсказкой, что именно эти бизнесы надо «спасать побыстрее»? Да Боже упаси! Пусть живут так, как хотят. Но в самом себе есть смысл развивать по крайней мере элементарные гигиенические принципы: не трогать грязное, мыть руки, стремиться к чистоте...

Если мы не употребляем искусственные коммуникативные средства, если используем нормальные, природные и давно привычные для человека отношения, то это экологично. К охране экологии призывают «зеленые», но это занятие может быть и совершенно внепартийным.

Неспособность человека ценить естественные инструменты общения и стремление вооружиться искусственными вызывает

загрязнение коммуникационной среды и отравляет сферу общения. Отраву можно нейтрализовать, но часто недостает навыков.

Так вот, если тренинги — форма борьбы с коммуникативным мусором (шаблонами, сценариями, стереотипами), то они служат целям экологии, но в социуме. Наверное, я учу «зеленым» продажам и делаю «зеленые» тренинги...

Очеловечивая продажи, мы добиваемся многого. И контраст между «что было» и «что стало» настолько огромен, что кажется: мы вновь обретаем мудрость какой-то древней потерянной цивилизации. Может быть, есть и еще какие-то признаки?..

Да, многообразие форм современного обучения торгового персонала кому-то выгодно. В этом смысле расширение господства шаблонов, стереотипов и скриптов предоставляет замечательные возможности. И я прекрасно понимаю, что моя книга и все мои разговоры о персонализации могут вызывать очень серьезные подозрения в авторском бескорыстии. Я буквально слышу, с какой интонацией произносятся обвинительные слова:

Деревицкому выгодно лишить хлеба тех конкурентов, которые обучают переговорным и торговым стандартам. Вся его книга демонстрирует вред речовок и скриптов, а если заказчики перестанут искать шаблоны, то обратят внимание и на его дремучую школу с ее первобытными коммуникативными принципами.

От подобных подозрений автору не ускользнуть никогда. Если бы он взял да и прекратил нынешнюю тренерскую практику, то критики обвинили бы его в попытке оправдать то, что он «творил все последние годы». Поэтому буду-ка продолжать жить и работать как считаю нужным, а выбор собственной стилистики продаж останется личным делом моего читателя.

Теперь неожиданное: я глубоко убежден, что тренеры, обучающие шаблонам, сценариям, стереотипам, речовкам и скриптам, должны существовать всегда. Причина предельно проста: я видел очень разных учеников. Те из них, для кого мой тренинг оказывался первым, прощались сдержанно. В их восприятии произошедшее было чем-то обыденным: «Ну, прошел я тренинг, и ладно. Вон у других всяких тренингов пройдены десятки...» Но совсем иначе после тренинга уходят те, кто попал ко мне после школы шаблонов, сценариев,

стереотипов, речовок и скриптов. Они обнаруживают, что, оказывается, в продажах можно оставаться свободным! И ради этой светлой радости учеников я прилежно молюсь о добром здравии всех моих конкурентов. Хотя какие они конкуренты?

Это очень разные пути в бизнес и жизнь — прийти вольно к свободным или освободиться. О том, какой путь лучше, я пока рассуждать не готов. Для этого мне надо еще набраться ума. Пока я считаю, что эти пути не лучше или хуже — они разные.

Сразу заявлю о той единственной проблеме, которая мне кажется слабым звеном этой книги. Может быть, так я выбью главный и по-настоящему серьезный аргумент из рук моих будущих критиков, но одновременно надеюсь, что описание возможностей устранения этой слабости покажется моим читателям вполне достаточным оправданием. Итак!

В книге сделано предположение, что люди прекрасно слышат предложения, адресованные им лично, но гораздо хуже воспринимают обращения, которые кажутся адресованными не им. Однако корректного научного доказательства этого тезиса у меня нет.

Наверное, методы практической психологии позволили бы этот тезис проверить. Я много раз представлял и даже планировал серию таких опытов. Но я реалист и предпочитаю оставаться в рамках собственной профессии — бывшему торговцу, по странной прихоти судьбы ставшему тренером продаж, негоже все бросать ради затяжной измены с экспериментальной психологией.

На уровне обычного здравого смысла, на уровне бытовом и общечеловеческом окружающие со мной обычно соглашаются: «Да, все правильно. Мы неплохо слышим то, что адресовано нам, но пропускаем мимо ушей то, что нам кажется предназначенным кому-то иному». Но все это уровни не научные, а житейские, бытовые, уровни пресловутого здравого смысла. Однако пусть научными методами оперируют профессионалы, а вечный дилетант Деревницкий в роли тренера продаж безо всяких угрызений совести уже почти два десятилетия учит:

Наши клиенты гораздо лучше слышат и воспринимают то, что обращено непосредственно к ним. Поэтому любые усилия по персонализации личных продаж делают продажи сильнее.

Преодоление заслона естественной самозащиты необходимо, ибо людей уже давно не трогают обращения, не нацеленные на них, а рассчитанные на среднего покупателя. Зацепить лично — значит создать особую связь между покупателем и продавцом — другими словами, залинковать (от слова «link», в переводе «звено, связь, соединение»). Хотя люди не только сегодня, но вообще и всегда были безразличны к безличным обращениям...

Если мой читатель с этим пока еще не доказанным наукой тезисом согласен, то тренинг «Персонализация продаж» и эта книга ему подойдут. Если он считает, что полноту восприятия торговых обращений обеспечивает не персонализация, а какая-то совсем иная магия, то тренинг его разозлит, а книгу ему лучше не читать.

В 2011 году вышла моя книга «иNые продажи». Там есть глава IX «Персонализация продаж — ваше месторождение отличий». В ней я застолбил копирайт на это словосочетание. За время, прошедшее после выхода книги, проблема необходимости персонализации обострилась, но сказанное прошло проверку временем и доказало свою надежность. Рискну повторить его.

Компании не покупают. Покупают люди. Их покупки на 95 процентов контролирует не разум, а подсознание. Слишком часто судьба сделки определяется не расчетом, а сиюминутными эмоциями персоны, принимающей решение о покупке.

Славянские эмоции, влияющие на принятие решения, генерируются на нескольких уровнях. На историческом, лично-мемориальном уровне меня веселит плакат известной финансовой организации, утверждающий: «Надежность нашего банка проверена временем!» — ибо двадцать пять лет назад у меня именно в этом банке пропали серьезные деньги. В момент восприятия меня отталкивает и злит билборд уважаемого банка, под которым просит подаяния бабулька с личиком бывшей школьной учительницы. На уровне прогноза меня настораживают масляная улыбка и бегающие глазки продавца дорогого салона...

Тот, кто принимает решение о покупке, будет для меня (продавца) загадкой до тех пор, пока мы не установим личный контакт, раппорт, коннект.

Понятие «идеального товара» для персоны, принимающей решение о покупке, слишком неопределенно. То, что идеально для того или иного конкретного человека, нельзя считать идеальным для всех людей и тем более для всех компаний наменного для обработки сегмента рынка.

Система маркетинга нацелена на выявление перспективных сегментов рынка и выработку шаблона воздействия на группы потенциальных клиентов. Это тупик — потому что вынуждает нас целиться в какие-то виртуальные группы, в реале состоящие из слишком разных людей.

Обычно деньги, вкладываемые торговцем в продажи (исследования, аренда, торговое оборудование, реклама), в тысячи раз больше денег, которые его продажи убивают. Слишком дорого заполученного посетителя в итоге оттолкнет тупой продавец, получающий всего 300 долларов в месяц.

В рамках общей концепции маркетинга торговец готовит, обучает своих продавцов. Им вбивают в головы энциклопедические знания о продукте, ставят голос, учат улыбаться с помощью традиционного cheese. Продавцов программируют на работу со среднестатистическим покупателем. Они превращаются в зомби. Подкравшись к нам в торговом зале сзади, зомби произносят убийственно холуйское: «Что вас интересует?»

Одна из проблем в том, что среднестатистический американец, может быть, и существует. Не знаю. Но зато точно знаю, что среднестатистического славянина пока еще нет. Это обусловлено особенностями наших коммуникативных традиций. Славянин генетически ориентирован на персональные коммуникации. Помните наше кабацкое, исконно славянское «Ты меня уважаешь?» Наверное, это результат неуважения, которое слишком долго проявляли к нам наши государственные формы и подходы.

На что жалуется славянский интеллектуал? Он плачет: «Меня никто не понимает!..» Интересно: на то, что «не понимают», жалуется вслух довольно часто, а на то, что «не слушают», — гораздо реже.

Хотя мне кажется, что большинство людей относительно легко терпят непонимание. Зато когда их не слушают, это и диагностируют гораздо чаще, и не прощают. Наверное, мы всегда умели оправдать непонимание тем, что мы какие-то особенные...

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 товара, идеального для потенциального покупателя, а поиск продавца, идеального для покупателя. Чем отличается такой продавец? Он способен работать не с усредненным покупателем, а с реальным, не с трендом, а с конкретным субъектом, если угодно — с тем экстремумом, которым является каждый из нас.

Классический маркетинг не ориентирован на персону. Он, как и реклама, ориентирован на группу. Значит, мы должны использовать иные коммуникативные технологии. Где применяются строго индивидуализированные приемы воздействия?

Таких зон очень 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...»

Индивидуализированные приемы влияния — это искусство, которое с помощью эмоций и образов работает с каждым клиентом 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 комплекса знаний и качеств, необходимых продавцу для осуществления деловых коммуникаций и продаж на личностном уровне. Это «агентурные технологии сбыта». Я противопоставляю их маркетинговым принципам продаж.

Нет, я не отмечаю того, что способен дать маркетинг. Но я твердо убежден: 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 свойств. Особую роль играет *изучение субъекта*. Благодаря знаниям о нем мы можем сэкономить уйму времени, не излагая в продаже аргументы, которые тот не способен воспринять. Отсюда возникает необходимость в коммерческой и персональной разведке.

Колоссальна роль *живого общения* — телефонных контактов, переговоров «животом к животу» (выражение Тома Хопкинса) и персонифицированной работы с малыми группами. Тут нам пригодится использовать инструментарий психоаналитиков, шаманов и шоуменов, опыт людей, «приятных во всех отношениях», и собственный жизненный опыт. В этом помогут актерское мастерство, режиссура и сценарное дело, искусство организации мизансцены и техника жестких приемов спецслужб.

Очень важны усилия по *поддержанию контакта*: выгодно создавать круг стабильной клиентуры и приверженцев, а не бесконечно искать все новых и новых случайных покупателей. Навыки для этого нам дарит техника вербовки и удержания контактора.

Да, ориентируясь на реализацию западных маркетинговых стратегий, мы спасаем от безработицы расплодившихся маркетологов. Но, принимая на вооружение агентурные технологии, получаем не апломб мальчишек, научившихся технологиям, а интуицию и жизненный опыт зрелых мужей.

Можно купить рекламную полосу в солидном издании, но попробуйте найти дебила, который будет глядеть в газетную страницу битый час! А ваш коммерческий представитель просидит в кабинете потенциального клиента и час, и полтора. Кроме получения мгновенной обратной связи он использует все козыри уникального рекламоносителя: будет звучать, жестикулировать, обеспечит одухотворенность контакта, использует личное обаяние и харизму, заразит собеседника собственным энтузиазмом.

С агентами выгоднее сотрудничать и работодателю. Ваш представитель, владеющий агентурными приемами продаж, в отличие от газеты или телеканала не станет требовать предоплаты за работу по продаже газетной площади или телеэфира. Он вначале продаст, вы

получите деньги заказчика и только после этого заплатите комиссионные трудолюбивому 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 Шнаппауф 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 неуместна, как и многие другие зарубежные приемы продаж. Наши культура и менталитет сопротивляются подходам, рекомендованным иностранными авторами.

Может быть, когда-нибудь мы и перелицуем классический маркетинг на свой лад. Но пока этого не случилось, есть смысл продавать по-славянски. Прожектерству доморощенных маркетологов, которые всегда готовы щедро сорить деньгами хозяина, в сегодняшних условиях лучше противопоставить старый, испытанный на нашей земле способ продаж — личные коммуникации.

Славянский ключ к продажам — ориентация на личностный контакт продавца с покупателем и агентурные технологии продаж.

Выше мы говорили об уникальных персонализированных предложениях, на которых начинают выигрывать торговцы, чувствующие рынок. То, что благие намерения зачастую сводятся к тупому ведению клиентских досье, тренер продаж видит слишком часто, если не сказать регулярно. Причем нередко встречаются и компании, имеющие богатейшие досье на клиентов, но вся эта информация — мертвый груз. Ею не играют. Она лежит балластом.

Когда персональными данными клиентов пытаются играть, то не учитывают второго полюса персонализации: нет анализа того, какие

роли способны сыграть мы сами. Ведь мы тоже особенные и очень разные!

Как мы с вами уже говорили, персонализация — это умение продавца в общении с покупателем произнести не те слова, которые можно адресовать кому угодно, а те, с которыми стоило обращаться к конкретному клиенту.

На тренинге «Персонализация продаж» мы учимся умению обращаться не к «среднестатистическому собеседнику», а к данному человеку. Такое умение можно назвать коммуникативным прицеливанием. В этой области мои авторские исследования еще не закончены. В частности, мне особенно интересны два полюса прицеливания — условно назовем их «клиент» (в которого мы целимся) и «торговец» (прицеливающийся в покупателя продавец, то есть каждый из нас).

На поведении клиента роль прицеливания (персонализации) сказывается по-разному.

1. Мы его одергиваем: «Эй ты! Да-да! Именно ты!» И наш собеседник отзывается, начинает нас замечать. Как я шучу, если произносишь: «Ты подлец!» — тебя не слышат, а скажешь: «Ты, Иван Андреевич, подлец!» — услышат непременно.
2. Или (хотя я в этом пока не уверен) может оказаться эффективной такая магия обращения: из всего информационного потока собеседник умудряется вычленить все, что нацелено на него, и веерное распространение информации становится кумулятивным, направленным на него.

Не менее интересно и то, что происходит на противоположном полюсе — в торговце и говоруне, в каждом из нас, вещающих. Из-за смутного ощущения, что какая-то магия присутствует и в этом, я тут очень осторожен — так срабатывают все мои профессиональные барьеры, заслоны, предохранители. Но попытки не вещать в пространство, а целиться словами в конкретного собеседника меняют что-то и в говоруне: начинается работа «обратного прицеливания».

Когда-то я писал: «Если ты как торговец целишься не в “среднего покупателя”, а работаешь вот с этим живым и конкретным человеком,

то становишься свободнее и сам. Ты освобождаешься от шаблонов, стереотипов, сценариев и программ...»

Не знаю, какой оклик в душе читателя найдут эти слова, но в общем-то я пришел ради того, ради чего к нам уже приходили разные люди. Я пришел, чтобы дать вам волю. Или свободу, кому как больше понравится.

Свобода, которую мы приобретаем, отказываясь от чужих программ и шаблонов, имеет еще один очень приятный ракурс. За персонализацией, в отличие от остальных подходов, стоит уважение к клиенту и его неповторимости. А за этим — уважение к себе и собственной неповторимости.

У работы с веслом на галере нет ничего общего с греблей на каноэ, и, отправившись на поиск собственного пути, мы получаем то, к чему многие с оглядкой на печальный жизненный опыт относятся с колоссальным скепсисом: становимся на путь творения.

Если Творец создал нас по Своему подобию, то творцами должны быть и мы. Мелкий отказ от чужих рабочих образцов становится чем-то большим: он становится Божьей дорогой.

Попытки не чужими, а своими словами целиться в определенного собеседника непостижимо перестраивают мышление, настрой, звучание и состояние говоруна — он вливается в вибрации, полет и жизнь стрелы своего конкретного коммуникативного вектора. Это придает его словам совершенно особую силу.

Ужасы вуду были бы не настолько отвратительны, если бы не иглы, вонзенные в визуализированный образ противника, — так работает нацеливание на уровне оппонента. Но что-то к этим посылам добавляют и живые руки манипулятора, которые держали и вонзали сталь этих игл...

Попытки говоруна целиться в собеседника переводят работу над словом на иной энергетический уровень. По крайней мере шальное и динамичное думание, напряжение стремительного поиска слов, постоянное подстраивание прицела — все это непременно дает произносимому совершенно иную энергетику. Представьте, как вы летите сквозь ночь и дождь вслед за выпущенными вами пулями слов и в полете кончиками пальцев, обнаженными нервами папиллярных подушек все точнее направляете летящий свинец!

Забавно, что не только шаблоны не оставляют места для персонализации. С этим связан и иной, противоположный процесс: когда нет персонализации, то для заполнения молчания торговец в разговоре сваливается опять-таки к шаблонам...

Я уже человек пожилой, скоро тренинги вообще брошу, а потому могу помаленьку открывать то, что раньше скрывал...

Да, персонализированный стиль продаж имеет и второй полюс — персону продавца. Растолкую художественно: если с этим клиентом и можно, и нужно грязно ругаться, то пусть этим занимается не стеснительная Маринка, а хамоватый Ваня. Уверен, моим умным читателям легкого намека вполне достаточно.

Об этом я написал еще одну книгу со странным названием «иные продажи». Кстати, прошу любезного читателя учесть следующее. Книга о возможности отличаться в личных продажах написана тренером продаж. Но нам стоит, вероятно, подумать, как отличия продавца могут видеть и другие операторы рынка: покупатели, партнеры, поставщики, сотрудники, работающие в поле и на аутсорсинге. Как эти отличия увидели бы вы сами лет десять или двадцать назад? Как вы на все это посмотрите через тридцать лет? Мы разнимся и тем, как и где видим отличия.

Разумеется, даже самые яркие ошибки тренер продаж и обычные клиенты воспринимают неодинаково. Открою секрет: я реагирую болезненнее — можно сказать, оголенными нервами. Ведь на каждой программе годами бьешься с одними и теми же бедами.

Вывод? Простой: пока клиенты начнут относиться к ошибкам поставщиков столь же болезненно, как и я, 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. Неприязнь пока присутствует на уровне интуиции, подсознания. Ну и прекрасно! Значит, мы можем по-иному восприниматься подсознанием клиентов, нашу игру с отличиями большинство пока не способны раскусить.

Завтра придут четко и пошагово расписанные технологии того, как для данного конкретного покупателя выглядеть «привлекательно иным». И в будущем наши опоздавшие конкуренты опять проиграют — завтра шаблонными и стереотипными окажутся уже сами их

попытки выделиться. Но что толковать о наших отличиях, если сегодня, сейчас, во время чтения этой книги нас интересует совсем иной вопрос — неумение торгового персонала нацелиться на персону конкретного покупателя.

Наверное, у читателя успел созреть справедливый и вполне законный вопрос: а почему эту беду смог увидеть только старый тренер продаж?

В самом деле, почему раньше никто и никогда не писал и не говорил об этой столь неожиданной персонализации?

Самая главная причина, по которой эта проблема оставалась невидимкой, кроется в том, что в делах компании ее мог увидеть лишь посторонний тренер. Да и ему для такого открытия пяти лет было бы маловато. Мне эта тема стоила двадцати лет тренерской практики. Хотя я вообще тугодум...

Поясню «невидимость» персонализации еще и иначе. Возьмем «Обсерваторную карту» Деревецкого... Хотя стоп! Как ее взять, если я еще не рассказал о том, что это такое?! Придется сначала объяснить...

Десять лет тому назад мне в роли тренера продаж так надоело комментировать однотипные ошибки своих учеников, что я сделал «Обсерваторную карту тренинговой игры», в которой собрал 50 типичных для работы любых торговцев ошибок (карта также размещена на сайте http://dere.kiev.ua/library/mapa/anketa_rus.shtml).

Обсерваторная карта тренинг-игры А. А. Деревецкий WWW.DERE.KIEV.UA		Очень плохо	Плохо		Хорошо	Очень хорошо	Дата		Игрок		Будьте внимательны!		Кошмар	Нормально	
							Время		Наблюдатель						
1	Улыбка						Упущенные зацепки (51)				26	Слова-паразиты			
2	Реакция на юмор					27					Запрещенные слова				
3	Обращение по имени					28					Лишние извинения				
4	Представление					29					Речевые стереотипы				
5	Корректность						Новатор/традиционалист (52)				30	Введение цены			
6	Комплимент					31					Введение прайса				
7	Инициатива вопросов					32					Введение конкурента				
8	Приподнятые значимости						Мотивы клиента (53)				33	Руки у лица/рта			
9	Персонализация					34					Визуализация				
10	Свой стиль, отстройка						Типы сопротивления и работа с ними (54)				35	Нет, без			
11	Реакция на атаки					36					Опровержение				
12	Дистанция					37					Конфликт возраста				
13	Жестикуляция					38					Конфликт статуса				
14	Открытая поза						Учтена ли вводная (55)				39	Конфликт темпа			
15	Устная речь					40					Конфликт стиля				
16	Четкость речи					41					Антикомплимент				
17	Интонация						Что еще? (56)				42	Перебивания			
18	Длинноты					43					Контакт глаз				
19	Голос					44					Усугубление эмоций				
20	Разведка критериев						Отношение к игре (57)				45	«Принцип мафии»			
21	Рукопожатие					46					«Проходные пешки»				
22	Визитка					47					«Мы», «наше»				
23	Присоединение по теме						Я смог бы лучше (58) да нет				48	Игра на предыстории			
24	Спешка					49					Обоснование предложения				
25	Самоуверенность					Оценка работы игрока (59)	1	2	3	4	5	50	Разведка сопротивления		

Я мечтал, что данный инструмент поможет людям научиться видеть чужие ошибки продаж. Ведь если мы не видим чужих ошибок, то вряд ли когда-нибудь заметим собственные...

Этой картой я до сих пор пользуюсь на тренингах, но пусть читатель простит мне, что я сейчас не стану комментировать и описывать все указанные ошибки. Если вам надо не качественно, а количественно оценить работу подчиненных, то я к вам приеду, объясню все ошибки и вам, и работающим на вас людям.

Мечты о том, что «Обсерваторная карта» станет радикальным инструментом обучения продажам, натолкнулись на ее объем: слишком мало в природе людей, способных запомнить все 50 ошибок. И скорее всего, никто из моих учеников не пытался эти ошибки выучить. Тем более я никогда и не говорил, что это следует сделать.

В попытках значительно уменьшить список тех параметров, которые стоит контролировать в шальной динамике переговорного процесса, я создал тренинг «Практика переговоров: радикальный опыт ветеранов». В нем я свел число подконтрольных направлений к дюжине:

- 1-й эпизод — «Не помним».
- 2-й эпизод — «Не слышим».
- 3-й эпизод — «Не понимаем».
- 4-й эпизод — «Не успеваем».
- 5-й эпизод — «Не справляемся с шаблонами».
- 6-й эпизод — «Не владеем ассоциированием».
- 7-й эпизод — «Упускаем инициативу».
- 8-й эпизод — «Не умеем спрашивать».
- 9-й эпизод — «Не держим удар».
- 10-й эпизод — «Спешим».
- 11-й эпизод — «Забыли третий закон Ньютона».
- 12-й эпизод — «Не умеем оглядываться».

Догадываетесь, какие заметки может делать тренер продаж после каждой учебной программы? Заметки, сделанные мной после тренингов, построенных на использовании «Обсерваторной карты», и после тренинга «Практика переговоров», постепенно привели к предположению, что за полусотней ошибок прячется всего одна, но крупная.

Мы не слышим и не видим собеседника, ничего не успеваем о нем запомнить, и отсутствие фактов не позволяет нам нацелить свое обращение на него.

Поясню: слишком часто в ходе продажи мы что-то говорим, но все наши слова могли быть адресованы не конкретному человеку, а кому угодно.

Вот так, очень-очень постепенно, автор пришел к выводу, что за ранее описанными пятьюдесятью ошибками стоит всего одна: мы не умеем нацелиться на персону. Это умение я назвал «персонализацией продаж» и тем самым сделал первый шаг к книге, которую вы сейчас изволите листать.

Итак, про «Обсерваторную карту» я немножко рассказал, и ее первый пункт — «Улыбка». Если у торговца улыбка неправильная, то клиент, скорее всего, подумает: «Странный парень. Он улыбнулся как-то диковато...» Если за работой этого продавца наблюдает его непосредственный руководитель (хозяин бизнеса или начальник отдела продаж), то он подумает: «В этой ситуации нужна какая-то другая улыбка...» Нормальная реакция недавно практикующего тренера, который оказался бы на месте наблюдателя: «У этого парня странная улыбка. Что-то с ним не то...» А если тренер — психолог, то он может попытаться найти странность в парне, его жизни, плохих привычках, и способы таких поисков очень разнообразны...

Когда ты два десятка лет наблюдаешь не очень правильные улыбки, что свойственно слишком большому числу людей, то такая частота начинает настораживать по-особому. И медленно, подспудно зарождается мысль: «Этот продавец — совершенно нормальный. И клиент тоже нормальный. И улыбка в общем-то была бы совершенно нормальной во многих иных житейских ситуациях. Не может быть такого скопища неадекватов в корпусе продавцов, не может быть, чтобы они все вели себя настолько неправильно. Тут сбой в ином... Проблема, что улыбка продавца адресована совсем не этому клиенту и исполнена в совершенно неподходящей ситуации».

Теперь возьмем шестой пункт — «Комплимент». Последовательность умозаключений окажется совершенно

аналогичной: нормальный продавец, нормальный клиент, комплимент нормальный, но только адресованный не этому покупателю.

Не будем терять время на анализ всех пунктов «Обсерваторной карты», однако на осознание того, что продавцы ведут себя с клиентами абсолютно нормально, но только общаются с кем-то другим, мне потребовалось два десятка лет. Правда, другие тренеры пока лишь на пути к тому же открытию.

Итак, нормальные продавцы нормально улыбаются нормальным клиентам нормальными улыбками, а итоговое впечатление почему-то — «Дерьмо!».

Странно... Хорошо было бы с этим как-то разобраться. Однако у продавцов на разбирательства времени нет. У их начальства — тем более. Нет времени и у большинства тренеров. Ведь тренеру надо отчитать текущую программу и лететь на следующую в другой город или страну. Но тренер Деревницкий упрям и решил все-таки найти для этого время. И нашел. Разобрался. Оказывается, главная беда — в спешке.

Продажи и обучение продажам наша конвейерная эпоха попыталась и построить конвейерно. На конвейере медлить нельзя: опоздал вкрутить гаечку, и лента конвейера уже унесла от тебя блок генератора, который так и не дождался твоей медленной гаечки! То есть во всем виноват господин Форд — но к нему мы еще вернемся. Тотальная спешка — воздействие навязываемых нам конвейерных подходов!

Все чаще львиную долю тренинговых программ приходится посвящать борьбе с разными видами спешки. Спешка убивает персонализацию, а из-за гибели последней прекращаются продажи. При спешке продажи из вполне человеческого занятия превращаются в нечто машинно-конвейерное.

Представьте, что супружеская пара пришла с работы. Переодеваясь в комнате, он вспомнил о не законченной вчера работе и взялся за инструменты, чтобы доремонтировать водопроводный кран. Она переоделась, умылась и вошла к нему в комнату со своим выбором из двух вариантов.

Вариант первый — сказать:

— Солнышко мое, ты бы хоть поел! Давай я тебе суп сварю. Такой, как ты любишь. Вкусный. Я быстро! Будешь?

Вторым вариантом было аналогичное по фактической нагрузке предложение:

— Я могу поставить тебе суп. Высококалорийный. С витаминами. У меня большой опыт. Тебе такое предложение нравится?

Действительно, почти одно и то же. Отличие лишь в мелочах...

А Харви Маккей когда-то писал, что в коммерции мелочи не играют решающей роли. Они *определяют* все. Я это полтора десятка лет назад цитировал в своем «Курсе агентуры».

Давайте присядем и спокойно обсудим, в чем стоит при продажах помедлить.

Поспешный выход на встречу

Есть продажи конвейерные, а есть такие, стиль которых стоит персонализировать. На вторые выход без предварительной разведки весьма опрометчив. Если мы открываем нового клиента-тяжеловеса, то к встрече, даже к первому предложению о ней, стоит готовиться. А если уж поспешили, то иногда не мешало бы спохватиться — а может, пока я еще не успел назвать ни свое имя, ни свою компанию, не поздно удрать?

И нельзя ли сделать так, чтобы не самому искать встречи? Чтобы это сделал тот, кто представляет для нас интерес, а для потенциального партнера хоть какую-ценность? Как это сделать? С чьей помощью? По какому сценарию? Ответы на эти вопросы обычно существуют.

Получение стандартных отказов во встрече

Разве не интересно, как наш потенциальный клиент обычно отказывается от встречи с нашими братьями-конкурентами? Так почему бы не прощупать его, предварительно позвонив от вымышленного имени? Или от имени конкурента?

Предложение встретиться поскорее

Зачем настаивать на срочной встрече, если она первая и до сих пор нас ничто в шею не гнало? Не напугаем ли мы нового знакомого на самом

старте тем, что и в будущем станем ломать его дневные рабочие планы?

Торопливое предъявление «значка»

Встречаясь, мы обмениваемся с клиентом некими стартовыми «знаками», или «значками», которыми, обычно негласно, закрепляем соглашение о стилистике предстоящего разговора.

Слишком часто продавец-визитер навязывает покупателю, сидящему у себя в кабинете, привычный для себя стиль общения. В большинстве случаев следует вначале увидеть стилистический «значок», который собирается предъявить нам оппонент. В конце концов, заготовленный нами стиль — это наш секрет и интрига.

Комплиментарные заготовки

Такой необходимый элемент контакта, как комплимент, продавцами если и выполняется, то на предельно банальном уровне и материале. Им некогда задуматься, что может быть комплиментом для данного покупателя.

Стремительный вывод о потребностях клиента

Понимание того, что у каждого клиента особые потребности, особое сочетание и окраска мотивов, у продавцов практически отсутствует. Вывод о потребностях, на котором стоит строить продажу, делается на бегу, на основании давно выработанных шаблонов, а они зачастую ошибочны даже для среднего случая.

Выкладывание лишнего

Уверенность в том, что «надо правильно рассказать все, что знаешь о продукте», ведет не только к суетливости в речи. Мы можем проболтаться о таких, в общем-то позитивных, качествах продукта, о которых вот этому клиенту лучше все-таки не говорить.

Спешка в предъявлении рекомендаций

За годы тренерской работы мне еще не приходилось видеть продавца или игрока в тренинге, который, сообщая о прежних клиентах,

задумался бы, а являются ли они авторитетами для клиента сегодняшнего.

Получение отказа при свидетелях

Если директор компании-клиента откажет коммивояжеру или иному визитеру в присутствии подчиненных, то позднее склонить его к принятию предложений будет гораздо труднее. Не стоит ли предварительно избавиться от свидетелей?

Поспешность контратак

Продавцы не понимают, что не на все атаки покупателя стоит реагировать, тем более контратакой, и ввязываются в бой при первых признаках сопротивления.

Ошибочная диагностика возражений

Этим парням некогда разбираться в том, что стоит за возражением покупателя. Камуфлирующую отговорку они принимают за чистый отказ. И начинается война с мельницами, с возражениями-призраками.

Поспешность капитуляции

Продавцы, как правило, не понимают, что отказ покупателя при первом контакте — одна из традиций. Даже вложив в клиента много времени, продавцы слишком рано ставят на нем крест — оказывается, требовалась серия непродолжительных контактов.

Вывод

Продавцы действительно слишком спешат. А потому умудряются пробежать мимо тех, кто уже вдохнул воздух, чтобы завопить: «Хочу!»

Что делать?

Продавцам нужно рассказать об ошибках. И дать возможность их прочувствовать. Скорее всего, этого никто раньше для них не делал. А книг они не читают. То есть читают, но не читают. Короче, надо продавцов учить!

Наблюдая за тренинговыми играми и созерцая бессилие учеников, я иногда испытываю ощущения, напоминающие классовую или

национальную вражду. Ну почему они ничего не слышат?! Отчего через две минуты ничего не помнят ни о разговоре, ни о собеседнике? По какой причине ничего не успевают понять? Как, из чего и чем (!) эти ребята сделаны?!

Но потом на ночь глядя открываешь том «Психологии внимания» под редакцией Ю. Б. Гиппенрейтер и В. Я. Романова и читаешь:

Один человек схватывает одновременно целый ряд происходящих вокруг него разнородных явлений и соответствующим образом реагирует на них, тогда как другой в каждый данный момент способен сосредоточиться только на каком-нибудь одном объекте, иначе его восприятия будут ошибочными и неполными. Во время разговора с университетским профессором Сергей Кознышев, обладавший широким кругозором и значительным объемом внимания, мог, не теряя нити разговора, становиться одновременно на точку зрения Левина и понимать его своеобразные реплики, тогда как более «узкому» профессору это представлялось всегда гораздо более затруднительным.

Объем внимания находится, несомненно, в самой тесной связи с тем, что называют обыкновенно кругозором данного человека, то есть запасом его сведений, широтой понятий, обилием доступных ему точек зрения и т. п. Чем шире кругозор данного человека, тем больший круг явлений может привлечь к себе его внимание и тем больше фактов способен он уловить и оценить одновременно. Приведенный выше пример из «Анны Карениной» подтверждает это предположение.

И, прочитав, успокаиваешься. Ведь ничего особо страшного и нет. «Эти парни и девочки — такие же люди, только с немножко ограниченным кругозором...»

Это не ирония. Это сарказм. И это наиболее тяжелая беда современного торгового персонала — острейшая узость кругозора, которая обусловлена катастрофическим недостатком внимания!

Очень важный нюанс: урок, посвященный работе с нашими торопыгами, непременно должен лечь на личный жизненный опыт каждого конкретного продавца. Это легко. Деревицкий и тренинг проводит по управлению переговорами темпом, и целую книгу об этом написал — «Управление переговорами темпом: переговорные тормоза и акселераторы». Поищите ее в интернете, сейчас же у нас разговор об ином.

Научить правильным отношениям со временем довольно легко, а вот обучить качественной персонализации сложно. Типичная картинка на каждом тренинге «Персонализация продаж»: подробно разжевали каждую мелочь, многих поймали на том, что они обращаются не к

конкретному клиенту, а к «покупателю вообще». И вот новая игра в куплю-продажу. Те же ошибки, та же проблема.

Каждый ученик согласен, что стоит приложить особые усилия и показать собеседнику — «Я обращаюсь именно к тебе!» И каждый ученик после игры искренне удивляется:

— Это ж надо!.. И у меня не получилось...

Вывод: какое-то время мой тренинг «Персонализация продаж» еще будет нужен. (Очень прошу читателя не нервничать — до описания приемов персонализации и всего интересного, что с этим связано, мы с вами дойдем-доберемся, а сейчас мне надо честно и без глупой скоропалительности закончить эту главу.)

Всегда ли нужна персонализация? Ведь, может быть, для этого клиента или на этой встрече персонализированные подходы совершенно неуместны. Такой вопрос мне собеседники еще почему-то не задавали. Но я заранее приготовил ответ:

— Конечно, бывает и так, что для этого клиента или на этой встрече персонализированные подходы совершенно неуместны. Но как бы вы это поняли?

Допустим, мне бы ответили что-то об особом предупреждении со стороны клиента, о раздраженном выражении лица, признаках спешки, торопящем спутнике, нежелательных свидетелях разговора, ярко выраженном желании играть в переговорном процессе первую скрипку.

Если бы я спросил о том, что после этого сделает вопрошающий, то он мог бы ответить по-всякому:

— Отойду. Дистанцируюсь. Не стану навязываться. Уступлю. Покажу, насколько внимательно слушаю...

Но все, что ответили бы оппоненты, не помешало бы мне сделать последний приготовленный ход:

— Все эти признаки, все эти сигналы и поправки в ваше обычное поведение и есть результат персонализации и она сама! Вы смогли услышать клиента или отследить какие-то нюансы его настроения, вы сделали правильные выводы. И если поведете себя в соответствии с ними — это и будет стопроцентная персонализация, ибо такое поведение — не для кого-то и не когда-то, а именно для этого человека и именно в этот момент.

Вывод: персонализация полезна даже тогда, когда кажется, что она вовсе не уместна!

Однако если книга посвящена персонализации и автор вместо конвейерных подходов предпочитает именно персонализированные, то это вовсе не означает, что для конвейерных продаж в бизнесе нет подходящего и вполне законного места. И так, когда конвейер лучше персонализации? Я начну описывать некоторые ситуации, ну а читатель, надеюсь, идеологию и смысл этих описаний уловит довольно быстро.

Если вы владеете не очень богатой торговой компанией и в бюджете нет денег на высокую зарплату для торгового персонала, то ориентация на конвейерные подходы придумана именно для вас. Лимит зарплаты вынудит вас набирать тех, кто на персонализацию неспособен, но зазубрить «речовки» в состоянии.

Если вы можете себе позволить нанимать более квалифицированных торговцев, но по каким-то причинам не хотите использовать прибыль в качестве главного критерия их успешности, а соответствие наемных продавцов неким корпоративным стандартам является для вас гораздо предпочтительнее, — то вам персонализация тоже не нужна. Вам гораздо удобнее конвейер!

Если вам неприятна и омерзительна сама идея подобострастных попыток угодить каждому конкретному клиенту, то выбор персонализации станет для вас идеологической ошибкой.

Если у вас настолько уникальный продукт, что клиенты занимают очередь под вашим офисом с ночи и на ладошках пишут номерки, то предательство и забвение персонализации абсолютно рентабельно.

Если тот образовательный конвейер, с которого сошли вы сами, годами воспитывал в вас почтение перед конвейерными технологиями и скриптами, то от необходимости персонализировать продажи вы никакого удовольствия не получите.

Для того чтобы почувствовать себя уставшим, мне описания этих пяти ситуаций вполне достаточно. А вам? Тогда сделаем вывод:

Персонализация совершенно не обязательна.

Кроме того, может быть, и не прав этот ДЕРЕВИЦКИЙ. Ведь он живой человек, а живые люди время от времени ошибаются. И еще одно: меняется и рынок, и время! Каких-то полвека назад никто не мог представить, что в магазине может вообще не быть продавцов, но потом появились маркеты и магазины самообслуживания. А последнее удивительное новшество в моем родном Киеве — магазины без кассиров, то есть с самообслуживанием на кассах...

Минимальная персонализация — почувствовать, что в данной ситуации шаблоны не годятся. И не делать больше ничего!

Обращаю внимание, что мы только что нащупали еще один уровень персонализации: нацеливаться на клиента, сделать поправку на личный стиль, а в придачу — обеспечить точную дозу персонализации с учетом контактной ситуации.

Итак, персонализация может быть разной:

1. *Нацеленной на персону собеседника.* При этом она учитывает все его свойства, обнаруженные на момент контакта. Эту персонализацию мы немного позже назовем *эндогенной*. Именно ей посвящены моя методика и книга.
2. *Авторской,* когда мы сами пытаемся учесть личные особенности. В конце концов, какая разница, каким глазом мы целимся или какой рукой пишем? Лишь бы нам было удобно. Бывают такие коммуникативные артисты, которые могут игнорировать любые свойства любых собеседников, и им все это очень легко прощают. Такая персонализация позднее будет нами названа *экзогенной*.
3. *Ситуационной.* Это не значит, что мы игнорируем свойства собеседника или какие-то личные особенности, но в данной ситуации доминанта контроля относится к нюансам конкретного эпизода. Ситуация может диктовать нам выбор совершенно иной роли (иного оперативного имиджа) или, наоборот, позволит себя вести без учета некоторых свойств собеседника.
4. И наконец, в случаях, когда не срабатывает ни один из вышеописанных вариантов, возможно создание *иллюзии персонализированного подхода*. Об этом я впервые предельно кратко упомянул в книге «иные продажи».

Если на первой встрече мы уловили и записали лишь то, что клиент собирается в отпуск на Адриатику, то в следующем разговоре можем поинтересоваться тамошней погодой, и у клиента сложится иллюзия, что мы и всеми иными словами обращаемся не к кому-то абстрактному, а именно к нему. Всего одна фраза способна создать правдоподобную иллюзию персонализации, и, наоборот, полную персонализацию тоже может разрушить всего одна фраза!

Обычно никакую нашу персонализацию собеседник замечать не должен — не должен он догадываться о нашей особой работе и навыках, позволяющих прицелиться именно в него. Возможно, поэтому никогда ранее торговцы не уделяли персонализации такого внимания. Но иногда мы можем ее декларировать и вполне открыто, чтобы убедить клиента в том, что все наши слова адресованы не кому-нибудь, а ему одному. Надо помнить, что персонализация нуждается в камуфляже: во-первых, нельзя выдавать источник; а во-вторых, за нацеленностью аргумента могут заподозрить тонкий расчет.

Без персонализации продажа таковой не является

Считать ли продажей никому не адресованный призыв приобрести? Под разговор об этом уместно поискать аналогию в попытках разобраться с природой манипуляции. Можно, например, вспомнить, что по определению манипуляция — это влияние с корыстной целью, осознанное со стороны манипулятора и незаметное для субъекта воздействия. Если какое-либо действие исполнителем не осознано, то это вовсе не манипуляция. Но и такая активность, как вы заметили, направлена не в воздух и адресуется не кому-то абстрактному. У нее вполне конкретный субъект воздействия.

Почти то же самое и с продажей. Если действия продавца не нацелены на конкретную персону, это не продажа. Но все-таки давайте привлечем словари. Что такое продажа?

Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона по слову «продажа» велит искать словосочетание «Купля-продажа». Интересно. Стало быть, без купли продажи, по-брокгаузовски-ефронски, не существует. Это важно. Значит, пока не произошла купля, все, что мы

делали, вовсе и не было продажей. Может быть, рекламой. Шаманским ритуалом самонастройки. Но до купли о продаже говорить рано и невозможно.

А вот чем, по Брокгаузу и Ефрону, является «Купля-продажа»:

Юридический договор, по которому одна сторона обязывается передать другой право собственности на определенную вещь, а другая — уплатить за это сумму денег, называемую ценой. Лицо, отчуждающее право собственности, называется продавцом; лицо, уплачивающее цену за приобретение права, — покупщиком. Как тот, так и другой должны быть дееспособны; поэтому недействительна продажа, совершенная малолетними и безумными. Продаваемое имущество должно принадлежать продавцу в собственность и быть свободным, то есть не состоять под запрещением, арестом или секвестром. Для купли-продажи движимости закон не предписывает определенной формы: она может совершаться как устно, так и письменно. Обыкновенно передача вещи следует непосредственно за соглашением. Иногда предварительно заключается договор, по которому одна сторона обязывается продать другой к назначенному сроку определенную вещь, а другая приобрести ее за определенную цену; такой договор называется запродажей. Купля-продажа устанавливает право покупателя на передачу ему вещи в собственность, а для продавца право на получение платы, — запродажа устанавливает только право требовать совершения купли-продажи. Предметом запродажи могут быть вещи, не принадлежащие продавцу при заключении договора на праве собственности (этим запродажа отличается от купли-продажи). Для купли-продажи недвижимости, к которой приравниваются мореходные суда, предписана определенная письменная форма — совершение купчих крепостей (акт совершается у нотариуса и утверждается старшим нотариусом). Условия, включаемые в купчие крепости, делятся на необходимые (обозначение продавца и покупателя, способа приобретения имущества продавцом, подробное описание имущества, обозначение цены) и произвольные. К последним относится условие об очистке, под которою разумеется обязанность продавца вознаградить покупателя за все невыгодные последствия, какие для него произойдут от какого-либо притязания на проданное имущество со стороны третьего лица. С цены проданного имущества взимаются крепостные пошлины (четыре процента), и выпись купчей оплачивается гербовым (пропорциональным — актовым) сбором также соразмерно цене имущества.

Как видим, в те времена в определении продажи процессом интересовались лишь с юридической точки зрения, а технология этой магии словари тогда еще не интересовала.

Толковый словарь Д. Н. Ушакова тоже никакими процессами и технологиями не заморачивается. Большой бухгалтерский словарь А. Азрилияна напоминает, что это не бесплатно: «передача в собственность за плату», «передача товара другому лицу в обмен на денежную оплату товара, одна из частей сделки “купля-продажа”».

Современный экономический словарь: «Передача товара другому лицу в обмен на денежную оплату товара, одна из частей сделки “купля-продажа”». Тоже ни слова о технологии. Ну и пусть Современный экономический словарь устарел. Поглядим тогда современников.

А. В. Наумова («Личные продажи») пишет:

Если раньше стратегической целью маркетинговых коммуникаций была продажа товара, услуги, торговой марки, то в рамках новой концепции отношений стратегической целью является формирование лояльности целевого рынка как основы благоприятных условий для осуществления сбыта.

Спорить с этим муторно, но для себя стоит отметить: пресловутая новая концепция отодвигает продажу куда-то на второй план, и в ней вместо продажи появляется какой-то «немножко абстрактный» сбыт. У обыкновенного честного торговца это рождает смутное опасение, что возведенная на пьедестал лояльность отодвинет на дальний план сладкий звон честно заработанных монет. Но чему тут удивляться? Кому, кроме нас, нужны наши продажи...

Открываю «Основы маркетинга» С. Б. Дохолян и Т. С. Овсянниковой и, кроме простых и понятных продаж, нахожу там продажи прямые, личные, активные и персональные тоже. Про личные продажи сказано, что это «личные контакты торгового персонала компании с покупателями, включая презентацию товара или идеи в процессе личного общения с потенциальным покупателем либо представителем другой компании в целях совершения продажи» (почему личные контакты названы продажей?). Личные, или персональные, продажи — это «устная презентация в беседе с одним или более перспективным покупателем в целях совершения продажи» (почему презентация стала продажами и когда же я получу деньги?). Активные продажи «связаны прежде всего с поиском клиентов вне офиса, “в поле”, что подразумевает самостоятельную работу менеджера» (ну ищет он, ищет, но где же продажа?!).

Я ни в коем случае не собираюсь девальвировать труд всей моей пишущей братии, я искренне и очень корыстно интересуюсь их трудами, ибо все жду и жду ответа на простые вопросы моей ежедневной работы. В понятном и логичном теоретическом фундаменте капризно нуждается мой каждый рабочий день. Пусть я

странным образом стал тренером продаж, но внутри-то остался базарным торговцем, уличным коммивояжером, тем рекламным и торговым агентом, которому теперь, в процессе обучения молодых коллег, остро недостает мудрого теоретического фундамента.

Чем опасно отсутствие персонализации?

Повторю: персонализация продаж — это умение продавать не среднестатистическому покупателю, а конкретному человеку, с которым мы сейчас имеем дело. Отсутствие такого подхода опасно: в ходе продажи мы постепенно перестаем думать о нашем кормильце. Более того, забываем о нем навсегда!

Вместо этого мы думаем о чем угодно: о собственном товаре, его расчудесных качествах, самых лучших словах для описания его волшебных особенностей. То есть делаем все, чтобы загрузить наш процессор работой, лишаящей мозг дополнительной мощности, которая могла бы позволить нам услышать и запомнить слова собеседника и обдумать-отыскать ключики непосредственно к нему.

Мы занимаем голову теоретическими абстракциями. И делаем это под влиянием иного, неперсонализированного обучения все более старательно, тем самым лишая себя последних шансов нацелить продажу на человека, в данный момент находящегося перед нами. Как мы сказали, такая работа составляет смысл профессии промоутера, но это совсем не дело торговца.

Ладно, попробуем продажи персонализировать. Ну, как получится... Но в каких единицах прикажете измерять степень достигнутой персонализации? Об этом Деревецкий тоже думал. И прямо сейчас о своих странных выводах расскажет.

Представьте себе текст какого-нибудь коммерческого предложения. Давайте посчитаем слова, которые можно было адресовать любому потенциальному клиенту: «Дорогой Петя, мы предлагаем тебе отличный фигастер. Он имеет замечательные технические характеристики...»

Допустим, в коммерческом предложении ровно 1000 слов. Тогда всем прочим клиентам можно адресовать 999 слов, ибо исходную

тысячу в этом подсчете на одну единицу уменьшило отброшенное нами «Петя» — ведь Жоре слово «Петя» адресовать никак нельзя.

Получается, что проанализированный текст был персонализирован на одну тысячную, то есть на 1‰.

Представьте иное обращение: «Дорогой собутыльник Петя, ты высокий знаток фигастеров. Поэтому, пока мы еще не выпили за встречу, я хочу показать тебе то, что твоя добрая и душевная теща никогда не оценит, — это фигастер такого качества, которое уместно и в космосе: а ты о нем мечтал с самого детства! Технические характеристики следующие...»

Давайте оставим в этом предложении только то, что можно адресовать *любому* клиенту. Получится примерно следующее: «Дорогой! Поэтому я хочу показать тебе фигастер такого качества, которое уместно и в космосе! Технические характеристики следующие...» «Потерянных» слов, которые можно было адресовать только лично Пете, — 27. Я пересчитал дважды, по пальцам! Выходит, что степень персонализации 27‰.

Теперь вопрос к читателю, но только прошу отстраниться от развязных и несколько вульгарных интонаций только что рассмотренного в качестве примера коммерческого предложения.

Решительно отстранитесь и скажите: насколько ближе клиенту коммерческое предложение, которое в 27 раз точнее направлено на него? И наоборот, насколько сильнее ему будет напоминать спам предложение, в котором получателю адресовано лишь обращение по имени?

Не знаю, уместно ли использование промилле для измерения степени персонализации, но в чем-то же ее надо измерять. Пусть не количественно, но хотя бы качественно отличать несколько не персонализированный спам от грамотной работы торговца — это должно быть полезно...

Кстати, по поводу спама. Что такое спам, вы наверняка знаете. Непрошенные коммерческие предложения, наглая реклама, которая сыплется в наши электронные и железные почтовые ящики...

А про «блам» никогда не слышали? Объясню!

Во время тренинговых рассказов о персонализации я всегда мучительно искал определение, которым можно было бы обозначить

слова, подходящие не только нам, но и любому потенциальному покупателю. Я завидовал евреям, потому что у них есть емкое слово «гой», то есть любой нееврей. Мне требовался аналог, чтобы назвать речи неопытных торговцев, адресованные не конкретному покупателю и не сиюминутному собеседнику, а речи вообще, направленные на кого угодно. И как-то я случайно вспомнил, чем в разговорах заменяют слова вообще англоязычные граждане. Они используют выражение «бла-бла-бла».

Бла-бла-бла — это как ля-ля-ля, нечто пустое, чем-то похожее на «и так далее», какая-то чепуха и вообще бессмысленные разговоры. Воображение сразу помогло представить типичного торговца-современника.

— Здравствуйте, я представляю компанию бла-бла-бла. Мы предлагаем вам бла-бла-бла. Вам это выгодно потому, что бла-бла-бла. Качество бла-бла-бла, витамины бла-бла-бла, защитная крышка, она бла-бла-бла!

И это воспоминание сразу подарило мне то самое словечко, которого так не хватало на тренингах. Теперь все то, что не адресовано вот этому нашему собеседнику, мы по созвучию со спамом стали на занятиях обозначать словом «блам».

На одном из тренингов один из слушателей очень веско произнес:

— А есть еще и блям.

Я искренне удивился:

— Что за зверь?

Участник тренинга смутился, но пояснил:

— А это... ну... м-м-м... это матерное!

О том, что противоположно бламу, позже поговорим подробно. А пока давайте, друзья, избегать и бояться спама, блама и бляма! Это речевой мусор.

Эта книга — отчасти продолжение книги «иНые продажи», и вот почему. В «иНых продажах» я учил остерегаться шаблонов и быть самим собой. Тот, кто остается собой, ищет особые подходы к каждому клиенту, а тот, кто нацелен на поиск шаблонов, ищет стандартные ключи к собеседникам, ищет и находит сценарии и стереотипы. «Персонализация продаж» — продолжение борьбы за свободу торговца, которую я начал в «иНых продажах».

Сценарии нельзя нацелить на персону, поэтому шаблоны убивают персонализацию. Для другого адресата все предварительные заготовки превращаются в бред.

Ну и наконец, о жизни. Когда-то я писал, что странствия — это стремление к полноте чувств. А вот персонализация продаж и персонализация любого общения — это полная и насыщенная жизнь. Если нет восприятия конкретного человека, значит, мы общаемся не с ним, а с какой-то обобщенной моделью. Потому что это лишь моделирование жизни. Нет качества общения, без которого жизнь невозможна. К этой теме я шел во всех предыдущих книгах.

По сути, эта книга не только о персонализации как таковой, но еще и о том, как в бизнес агрессивно и напрасно внедряются совершенно иные торговые тактики — конвейерные. Конвейер и господина Форда мы не забудем, а сейчас я вспомню, как обычно начинается тренинг «Персонализация продаж»: «Почему без персонализации продажа продажей не является».

Это моя тренинговая программа с самой сложной темой — если кто-то и ошибается в понимании содержания тренингов Деревницкого, то такое происходит только с «Персонализацией»!

- Да, на этой программе мы учимся наблюдательности, но не ради того, чтобы развить свое видение и углубить восприятие.
- Да, на этой программе мы учимся понимать, что наши клиенты пугающе разные, но делаем это не ради более правильного мировосприятия.
- Да, на этой программе мы учимся отделять факты от интерпретаций и выводов, но не для какого-то шпионского мастерства.
- Да, на этой программе мы корректируем аргументацию, но не для фехтования красивыми словами.

Мы не шпионы, и факты нам нужны не ради исчерпывающего досье. Мы не те, кто исповедует совершенные технологии вежливости, и совсем не ради них учимся понимать каждого конкретного клиента. Мы и не интеллектуальные извращенцы, которые получают особое удовольствие от игры мелкой фактурой.

Все, что мы делаем на тренинге «Персонализация продаж», имеет лишь одну цель — *на фундаменте всех доступных фактов спланировать наиболее эффективное влияние на клиента*. И именно ради этого мы учимся слушать, думать и помнить.

Лишь на пятом году проведения тренинга «Персонализация продаж» я отказался начинать двухдневную программу с попыток объяснить суть ее стержневого понятия — персонализации. Есть понятия, которые не стоит пытаться определять, гораздо лучше их попробовать, прочувствовать.

Да и как определить персонализацию? Самой удачной мне кажется уже прозвучавшая версия: «Умение нацелить продажу не на “клиента вообще”, а на конкретного собеседника». Но можно показать и неуместность какого-то одного слова в общении с кем-то — он это слово не поймет или оно оттолкнет его навсегда.

Мы с учениками теперь стали начинать тренинг с обычной игры в куплю-продажу. В такие игры с учениками играют тысячи коллег-тренеров, но у нас игровые выводы оказываются необычными, иными — иными!

Итак, начинается обычная тренинговая игра в куплю-продажу. Выходит к моему столу ученик... И вот игра окончена, начинается групповое обсуждение.

— Вы можете спокойно отвечать на мои вопросы? — осторожно провожу я рекогносцировку.

Молодой коллега-торговец великодушно разрешает мне любые расспросы:

— Валяйте!

И я начинаю:

— Вы только не обижайтесь. Придираться — это моя профессия. Вы же понимаете, что у меня к вам нет и не может быть никаких личных претензий?

— Понимаю.

— Я забрал у вашего директора кучу денег и уже их потратил. Но я обещал ему как-то улучшить ваши продажи. Мне нужно какое-то оправдание, какая-то отмазка... Не знаю, можно ваши продажи мебели улучшить или это совсем безнадежно... Как думаете?

— Может, и можно...

— Ну, тогда попробуем их поулучшать. И сейчас я обо всем буду расспрашивать только ради этого. Договорились?

— Да спрашивайте уже!

— Ладно-ладно... Начинаю. Вы наверняка вспомните, как в разговоре с вами я, то есть ваш клиент, пожаловался на дебилизм своих продавцов? И когда я обо всем этом рассказывал, в моих словах проскользнула жалоба на менеджера, который вчера опоздал на работу из-за забывчивости — пришлось возвращаться и кормить кошку. Я еще сказал: «Пока он кормил свое животное, тут ребята надрывались от перегрузки, как ездовые псы, и от этого теряли клиентов. Клиенты были недовольны, что приходится ждать!» Как думаете, он вообще хорошо к кошкам относится? Или выше вероятность, что он собачник?

— Наверное, собачник.

— Отлично. Ведь про ездовых псов он говорил очень по-доброму! А потом через пару минут вы сказали, что в этом кресле можно устроиться по-кошачьи, то есть очень уютно.

— А-а, ну да — это я прокололся. Малость оплошал.

— В чем оплошали?

— Ну, собачнику не надо было петь про уютных кошек...

— Правильно. Это наша первая находка, да? А второй будет развратная любовь по-французски или нет?

— Что вы имеете в виду? — как-то искусственно переспросил продавец и отвел в сторону глазки.

— Сейчас-сейчас, объясню! Клиент вам сказал о том, что ценит немецкий инженерный подход?

— Да.

— А после этого вы произнесли фразу: «Такие диванчики очень любят девушки, они в этом плане весьма изобретательны». Было такое?

— Ну, я имел в виду эти затейливые подлокотники...

— Не понял. Поясните: я могу сейчас сделать вывод, что вы вполне сознательно стали петь про затейливые детали кресел человеку с явно инженерными вкусами? Было или не было?

— Было. Каюсь.

— Еще рано. Каяться потом будете. Дайте мне сначала до конца зачитать приговор. А пока разберемся не на уровне ваших отдельных

фраз, а в крупном калибре — в масштабе всего разговора. Похоже, вы умудрились что-то узнать об этом конкретном покупателе, но все эти знания не учли. Так?

— Так...

— Значит, вы не продавали конкретному человеку, о котором вам хоть что-то известно, а обращались к среднему покупателю. Как в рекламном тексте, похвалили и уютных кошек, и затейливые элементы мягкой мебели.

— Ну да...

— О! А теперь внимание! Вы обращались не к конкретному покупателю, а к усредненному типу. Значит, все, что вы произносили, можно было бы заранее написать и вложить в его седую голову посредством радио, письма или телевизионного рекламного клипа? Признаете?

— Да...

— Значит, сейчас в нашей игре в куплю-продажу вы работали не продавцом, а радиозаписью, строками письма или кадрами рекламного клипа. Да?

— Ну да, да, да! Я был невнимателен.

— Да нет же! Тут дело в другом. Вместо того чтобы сказать девушке: «Я тебя, рыжая и курносая, трепетно люблю!» — вы привычно продиктовали: «Я люблю молоденьких и веселых девиц». В конкретную любимую вы ни капли не целились. Согласны?

Мой собеседник молчит. Но у меня такая работа, и я должен добивать легкораненых:

— Я не профессиональный тренер продаж, я этому не учился. Я базарный и уличный торгаш. Самоучка. Я не отличаю прямые, личные, активные и персональные продажи. Но я знаю, что, если мы не обратимся к конкретному человеку, продажи не будет. Можем ли мы надеяться, что при реальной продаже вы не станете поливать автоматными очередями от бедра все поле боя, а попытаете взять в мозолистые руки снайперскую винтовку с хорошей и точной оптикой?

— Клянусь! — истово бьет себя в грудь ученик.

— Знаете, почему я вам не верю?

Он явно рассчитывал на прощение и потому теряется окончательно:

— Не знаю...

— Я не верю потому, что видел очень много таких обманщиков. А еще я не верю, чтобы урок вам запомнился! Без персонализации продажа не является продажей. Ясно?

— Ясно... — поднимает руки вверх мальчуган...

Может быть, нам это тоже ясно. И вполне может быть, что мои читатели теперь почувствуют в адресованном им коммерческом предложении такую мерзкую черту, как лень сделать персонализацию. Хотя на самом деле это иная лень. Человек ленится стать богатым. Ну, или испытывает презрение к чужим грязным купюрам. Называйте как угодно, но суть не меняется: после рассказа о персонализации почти каждый торговец уже на следующий день снова обращается не к персоне заказчика, а к «усредненному покупателю». Неслучайно ему и раньше не помогали мудрые книги о том, что клиента надо слушать и что коммерческое предложение стоит выстраивать с учетом выявленных клиентских особенностей. Умные книги, прочитанные всеми участниками моего тренинга «Персонализация продаж», не помогли никому — проверено буквально тысячи раз. Почему? А потому что персонализация — это трудно. И на тренинге они с подкупающей растерянностью разводят руками и мило признаются: «О! А у меня опять все вышло как у всех и как всегда!..»

Что опасного в том, что ваши продавцы о персонализации понятия не имеют? Да ничего. Вы же знаете, сколько компаний разоряется? Это происходит каждый день. Пока вы вчера вечером пили холодное молоко и поцарапанной алюминиевой ложкой выковыривали изюм из кекса, несколько фирм тихо умерли. Ну и что? Жизнь ведь все равно продолжается...

Итак, что случится, если работающие на вас торговцы ничего не знают о персонализации? В поисках ответа посмотрим, как проходят презентации в реальной жизни, как учат продавать те, кто разговоры о персонализации важными не считает. Интернет — великая вещь, и он поможет нам в поиске.

Задаем в «Яндексе» поиск по словосочетанию «пример презентации товара» и сходу получаем рекомендации:

Обои на флизелиновой основе (свойство) не деформируются при наклеивании, стыки получаются идеально ровными. Это позволит вам

(связующая фраза) сделать ремонт быстро и качественно. К тому же клей наносится только на стену (свойство), что экономит ваше время и средства. Обои на флизелиновой основе выдерживают до 8 циклов окрашивания (свойство), при этом сохраняя свою структуру. За счет этого вы избавите себя от необходимости удалять их при очередном ремонте. Вы можете просто покрасить стены в нужный вам цвет. Кстати, флизелин — нетканая основа (свойство), экологически чистый материал, что является гарантией здоровья членов вашей семьи. Прекрасный вариант для детских комнат. Вот и все основные преимущества обоев. Вас все устраивает?

После таких слов автор пишет:

Если вы получаете положительный ответ, поздравляем! Сделка практически состоялась. Если же клиент сомневается, самое время перейти к следующему этапу технологии эффективных продаж — работе с возражениями.

Автор мне неизвестен, и я не хочу оценивать эти рекомендации. Я не знаю, насколько успешно выпускник такой школы справится с возражениями. Наверняка ему тоже дадут некий шаблон и закончат урок теми же жизнерадостными словами: «Поздравляем! Сделка практически состоялась».

Теперь нам пора догадаться, что до визита вашего жизнерадостного продавца нашего безымянного клиента посетили еще четверо или даже девятеро таких же бравых ходочков от ваших конкурентов. Представьте, пожалуйста, состояние клиента, столько же раз услышавшего вышеприведенную презентацию!

Допустим, он не читал в строительных журналах про обои на флизелиновой основе. Пусть к нему только заходили ваши конкуренты. Четыре (девять) раза подряд. Каково несчастному мужику слышать то же самое еще и от вас в энный раз? Ведь мне сейчас не стоит повторять всю презентацию: «Обои на флизелиновой основе не деформируются при наклеивании...»? С моей стороны это было бы издевательством. Кстати, если целью визита была лишь декламация текста, то почему парня надо называть продавцом? Он декламатор, чтец, говорящий буклет...

Разумеется, презентации у разных исполнителей будут разными. Но вспомните, насколько одинаковые торговые представители звонят и приходят в ваш офис, предлагая банковские услуги, страхование, канцтовары, мебель, полиграфию, рекламу или писчую бумагу. Вспомнили? А значит, верите, что эта череда состоит из неотличимых

друг от друга предлагателей? Ну а то, что предлагать они будут похожие продукты (товары или услуги) по одной и той же цене, — это вы и без меня знаете.

Так вот, есть ли шансы у ходока, который соберется в клиентский офис? Что он получит, кроме раздражения или агрессии?

Но ведь наша цель вовсе не в том, чтобы парня терпеливо приняли и миролюбиво выслушали. Нам надо совершить продажу. Сделать так, чтобы клиенту по-хорошему запомнился визитер, чтобы он мог и в следующий раз отличить его от остальных. Нужно, чтобы, испытав малейшую потребность в продукте, клиент обратился не к кому-то из конкурентов, а к нам. Чтобы он звонил нам, чтобы жег бензин и ехал в наш офис.

Все, кажется, очень и очень плохо, однако шансы у нашего парня все-таки есть. Он может заявиться к клиенту и сказать:

— С Днем авиации, дорогой Иван Андреевич! Да-да, помню, что вы меня в прошлый раз выгнали. Ну так вы же сказали исчезнуть навсегда только в том случае, если я в следующий раз не смогу быть для вас интересным. О! А я сейчас буду вам интересен. Что значит «почему?» Потому что я все-таки нашел для вашего внука наклейку на модель «аннушки»! Кстати, как протекают его каникулы? Курит?! Ну да, именно такие звезды были на крыльях сразу после войны... О, так теперь вы тут одним «спасибо» не отделаетесь! Надо наконец-то взять наши флизелиновые обои. Да дурачат вас эти старые поставщики — вы сами мне в прошлый раз жаловались. У меня лучше! Конечно лучше. Я же о вас помню и вас люблю. И внука вашего люблю, и каждую модель из его коллекции малой авиации! Я вам по секрету скажу, почему стоит по крайней мере один раз взять десяток рулонов наших обоев. Во все не потому, что «вы избавите ваших клиентов от необходимости удалять обои при очередном ремонте». Я ведь знаю, что вам все их хлопоты глубоко по барабану. Дело в другом. Если вы хотя бы раз покажете вашему старому поставщику, что не до конца подсели на его иглу и способны ему изменять, то он станет сговорчивее. Я ведь помню, что он в прошлый раз задержал поставку и еще слезные сопли пускал, что «машины у него нарасхват». Пусть он, старый хрыч, ценит вас, пусть вами дорожит, гад! Ага, значит, не

десяток, а два десятка рулонов? Для начала... А потом повторим, чтоб дорожил по-настоящему!

Эту «презентацию», в отличие от предыдущего примера, наизусть учить не надо. Да и не презентация это вовсе. Это нормальный живой разговор, а не декламация и вещание коммерческого зомби.

Не надо совершать непоправимые поступки, но ради светлой науки попробуйте вот что: оцените по древней пятибалльной шкале, насколько интересны ваши менеджеры по продажам, ваши продавцы.

Вот всплыло слово «интересный». Интересный продавец, интересный товар, интересное предложение, интересный рассказ и такой же разговор. Похоже, с этого ракурса на продажи еще никто не смотрел. Непременно буду проверять словари, чтобы понять мой совершенно особый *интерес* к «*интересу*»...

- Товар у торговца может быть таким же, как у конкурента. Но для кого-то и в чьем-то исполнении (в чьей-то подаче) он может оказаться гораздо *интереснее*.
- Тема контакта может быть рядовой и банальной, но если она *интересна*, то разговор состоится.
- Человек может быть похож на тысячи других, но внезапно он *зацепил* уместную тематическую струну, и почему-то начинается музыка общения.

Итак, продавец умеет вызывать интерес. Чем это умение отличается, например, от привычного профессионализма? Да хотя бы тем, что сам по себе профи интересен далеко не всегда. И тогда профессионализм превращается в дым и малиновый туман. А интересный дилетант имеет шанс выиграть...

Отчего-то вспомнилось, как на последнем съезде Советов депутаты СССР затопали-засвистали-захлопали умницу академика Сахарова. Он тогда оказался неинтересным — как выступающий, как докладчик, как трибун...

Профессиональный продавец навсегда останется профессионалом — до самой старости, до глубокого маразма. А у интересного есть в запасе еще и пространство для маневра: он может стать учителем, играя на особых карьерных качествах, имея возможность сыграть совершенно неожиданную партию и иногда — на абсолютно

непредсказуемом поле. Его выделяют из сонма иных, его запоминают, отдают преференции.

Так, может, мы напрасно учим продавцов профессионализму? Может, надо учить их быть интересными? А ведь это совсем иная кухня...

Вот эстрадный певец придумал и представил на суд публики новую песню. Но она ее не оценила. Мы не удивляемся, а бесстрастно заключаем: «Не нравится». А ведь наша «песня продаж» тоже должна нравиться. Иначе начнется увядание нашей личной эстрады, 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 появление всего лишь желания стать интересным — уже колоссальный идеологический и философский рывок. В этой фразе по разные стороны от тире — две вселенные, два совершенно разных космоса.

На тренинге после игры в куплю-продажу участник программы оценил прошедшую игру так:

— Игрок не был интересным. И ему должно быть особенно стыдно, ибо его товар заслуживает внимания. А рассказ мне как директору слушать было бы скучно и тошно.

Да, согласен. Мы должны быть интересными. Хотя бы не менее интересными, чем продукт.

Но! Если мы продаем товар не очень интересный, то должны быть вдвое интереснее, чем при продаже товара банального.

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 быть интересным. Если на фоне конкурентов мы интересны — именно это становится ключом в пользу выбора и предпочтения не их, а нас.

Коммерсанты часто не стремятся быть интересными. Ведь мы не эстрадные певцы, не политики и не влюбленные перед свиданием.

Наша работа, как нас учили, совсем не в том, чтобы нравиться. Нам достаточно быть богатыми, а кто-то твердит про какой-то интерес!..

Захотеть быть интересным — это не рост и не деградация. Это не вверх и не вниз. Это цветы совсем иного поля. Поэтому *захотеть* быть интересным для коммерсанта может оказаться нелегко...

Кухня — это не отдельное строение, не особое помещение и даже не дощатый стол возле костра. Тем более кухня в практике торговца — не что-то привычно гастрономическое. Бывает даже так, что кухня возникает только в словах или в мелком, но высокопрофессиональном микрожесте.

В каком-то магазине 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 уже позволяет околдовать клиентуру. Начинаешь сочно плести паутину...

Особый язык есть в каждой религии. 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 писал, что писатель вовсе не должен разъяснять читателю суть каждого использованного термина. Во-первых, читатели — не дураки, а во-вторых — магия словаря моряка, журналиста, солдата сработает сама по себе.

В коммерции действен язык многих товарных групп. Там, где терминология несложная, это компенсируется звучностью наименований. И если продажи идут шатко-валко, то иногда стоит дать товару новое имя.

Вот я и прошу на корпоративном тренинге продаж:

— Расскажите мне о ваших фигастерах так, чтобы я их увидел, чтоб уловил эхо отразившихся от них нот, чтобы почувствовал терпкий

вкус и чтобы ради этой живой теплоты мне захотелось похлопать их ладонью по теплomu крупу!

Допустим, у вас хороший ЖЖ, «Живой журнал», то есть блог. Но не приватный, не частный, а такой, который неплохо работает на продвижение ваших продаж. То есть блог, куда клиенты с любопытством заходят и с интересом снова и снова возвращаются. Только вообразите, что может быть в таком ЖЖ? Атмосфера и жизнь вашего рынка, какие-то забавные байки, полезные советы, поучительные истории, интересные и парадоксальные идеи, неожиданные ракурсы видения привычных вещей и еще что-то очень теплое и человеческое.

Представьте еще объем работы над таким журналом. Ведь этой темой автору придется жить! И сквозь постоянную призму ежедневного творчества смотреть на окружающую действительность и умудряться обнаруживать в ней нечто свежее, забавное и ценное для ваших клиентов-читателей. Да, это непросто. Это совершенно особая работа. Изнурительный труд современного Нестора-летописца...

А теперь представьте, что именно такой блог-контент придет и в ваши живые продажи. В виде аргументации, лирических отступлений и неожиданных тематических маневров, в виде вбросов «а кстати» и непредсказуемых «однажды».

Вот мы сидели в тренинговой аудитории, и вы морщились от заунывных песен, которые исполняли мальчики и девочки. Вы удивлялись, как можно так скучно говорить о волшебном мире ваших пластинчатых теплообменников. Конечно, удивительно!

Вообразите, как ваш торговый представитель рассказывает реальный и очень известный случай из истории советского кинематографа, когда Евгений Леонов на февральских съемках в Архангельской области зашел в теплопункт, чтобы хоть ненадолго укрыться от стылого ветра. А на подоконнике лежал почтовый конверт. И на нем в графе «обратный адрес» непривычными к кириллице пальцами было выведено горящее имя *Ив Монтан...*

Нет-нет, такого на самом деле, наверное, не было. А если и было, то я об этом не знал, а угадал случайно. Я угадываю почему-то довольно часто и иногда в мельчайших подробностях... Но ведь что-то интересное можно рассказать и о теплообменниках. Ребята же в

перерывах тренинга поведали мне столько экстравагантных (то есть прикольных) историй из практики ваших продаж.

Если продажи идут не так, как хотелось бы, то, может, проблема в таком простом преимуществе конкурентов, как более интересные продавцы? Насколько я знаю, по этому критерию себя с конкурентами еще не сравнивал никто. Только раз я беседовал с психологом, сказавшим следующее (дословно):

— По тому, как человек нарисует кораблик, я могу определить, интересен он или нет.

Может быть, действительно может. Мне, правда, этот психолог как человек интересным почему-то не показался...

Раньше в отсутствии персонализации никакой ошибки и беды не было.

На тренингах мы часто говорим, что сегодня большинство торговцев продают абсолютно идентичные продукты по одной и той же цене, а некоторые даже малость дороже. Мы пытаемся стать сильнее за счет игры на уникальности информационных предложений: ищем силу слов, избавляемся от речевых шаблонов, находим более удачные аргументы...

Однако, надо заметить, 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 смотрели по телевизору хронику времен польской революции «Солидарности» и удивлялись: как это у них в магазинах вдруг появилось сразу и все, а у нас в гастрономах на витринах по-прежнему только уксус и морская капуста? У нас тогда все еще тянулось время дефицита.

Помните те годы? 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 снегу расстилал спальный мешок (в предыдущей профессии меня научили сладко спать и на снегу) и спал до семи утра. За мной потихоньку занимали очередь. В семь часов под магазин приходила жена и будила меня. Она меняла меня в очереди и дожидалась восьми утра и открытия магазина, а я прямо оттуда ехал на работу. Это был мир дефицита, прелести которого я могу живописать долго (из-за возраста юность была очень приятным временем и его вспоминать интересно), но такое описание не является нашей с вами задачей.

В 1993-м мы сказали миру дефицита «до свидания!» Да-да, еще не «прощай!» (вдруг у компартии снова получится что-то такое... столь же страшное... и к нам опять вернется мир дефицита...), но этот кошмарный мир всеми забыт уже довольно давно.

По сути, сегодня все компании продают очень похожие, часто совершенно неотличимые друг от друга продукты. Поиск уникального товарного предложения неактуален для 99 процентов торговцев — с каждым новым «уникальным товарным предложением» к каждому из нас ежедневно обращается дюжина производителей-конкурентов...

Потом мы играли на уникальных ценовых предложениях. Выигрывал 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 кризис и все вынуждены были «упасть по цене». Дальше снижать цену оказалось некуда. Украину тогда кризис почти обошел, и мы играли со скидками примерно до 2000-го. Некоторые пытаются играть и сейчас, и тогда мы слышим такие предложения: «Каждому покупателю джипа бутылка кока-колы бесплатно!» Но уже почти все почувствовали, что игры с ценой канули в прошлое.

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 товар и запросить за него хорошую цену.

Третий из общеизвестных путей, по которому сегодня идут или пытаются идти очень многие, — это поиск уникального информационного предложения. Сегодняшние задачи: 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 уменьшается. Компании вынуждены участвовать в гонке наращивания 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.

Как ни крути — и все мы это прекрасно понимаем, — при одинаковых товаре и цене остается лишь одна крепость — отличия. Ее строит личность продавца. Кстати, от последнего зависит и игра на уникальных информационных предложениях. А если речь продавцу

начинают готовить копирайтеры, то она становится одним из свойств почти промышленной упаковки продукта.

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

Рекрутеры сегодня не помогут: у них руки связаны ценой. Работодатель за менеджера по продажам готов заплатить столько-то. И ни копейки больше.

Да, перемены могут грянуть. Могут вырасти зарплаты продавцов — и это повлечет за собой новый передел рынка, ибо кормить подорожавших торговцев смогут не все. Или, наоборот, зарплаты вдруг резко снизятся. Ведь никто не отменял действия факторов, способных вынудить хороших продажников согласиться работать за гроши...

Прозвучал приговор уникальным товарным и торговым предложениям. Бывает, что на тренингах меня спрашивают, что же случится, когда перестанут работать и уникальные информационные предложения. Не знаю, когда это произойдет, зато знаю, что после этого торговцы начнут осваивать уникальные персонализированные предложения, о которых мы ведем речь.

Способов противодействия болезни безличности современного бизнеса не слишком много, но вполне достаточно. Мы уже обсуждали некоторые из них:

- воспринимать себя, продавца, как эмоциональную упаковку продукта;
- использовать легенду продукта и легенду мастера;
- практиковать сюжетные продажи;
- вооружиться персонализацией на обоих полюсах — клиентском и личном;
- искать и внедрять отличия;
- и прочие приемы, старательно перечисленные автором в книге «иNые продажи».

То, что клиент равнодушен к личности продавца, — доказывать не надо. Именно на персональной игре построено в мире все — от ухаживаний на вечеринке до массмедиа, которые не будут воздействовать без попытки заглянуть в душу собеседника или

массового зрителя. Но в последнее время я все чаще думаю, что *личности, персоне* стоит посвятить гораздо больше слов...

Выше мы назвали себя «эмоциональной упаковкой». Обсудим этот момент подробнее.

У меня иногда спрашивают: «Какой может быть у меня продукт, если агент ничего не производит?» Да, если угодно, назовите агентский продукт именно разновидностью упаковки. Вагонами можно продавать уголь. Но ведь и вагон — упаковка, и она может быть и удобной, и неудобной. Все остальное необходимо дозировать-расфасовать, завернуть-закрыть-затарить, подписать-раскрасить-этикетировать — и упаковать в аргументы, эпитеты, оживить. Вся эта обработка готового продукта — вы, агент.

Ваша упаковка уникальна. Ведь мама и папа делали вас с любовью? Результат их любви — получившаяся товарная упаковка, заряженная вашей энергией, расцвеченная вашей эрудицией и байками к случаю, согретая вашими эмоциями, одобренная вашим юмором, защищенная вашим честным словом. Она **ОЧЕЛОВЕЧЕНА**, одухотворена вами.

Кстати, если, полгода проработав в агентской профессии, вы не сломаетесь, то ваша деятельность неизменно будет одобрена юмором (иначе вы скоро чокнетесь). Впрочем, следите за тем, чтобы шуточный стиль не вышел вам боком.

И никогда не смейте покушаться на чужие фантазии! Помните Коровьева из «Мастера и Маргариты»? В конце романа он преобразается в мрачного темно-фиолетового рыцаря с никогда не улыбающимся лицом. Об этом пишет литературовед Б. В. Соколов в книге «Роман М. Булгакова “Мастер и Маргарита”»:

Рыцарь этот некогда неудачно пошутил насчет света и тьмы и был за это наказан Воландом. Своеобразным прототипом рыцаря Фагота здесь послужил, по всей вероятности, бакалавр Сансон Карраско, один из основных персонажей булгаковской инсценировки «Дон Кихота». Сансон, стремясь заставить Дон Кихота вернуться домой, принимает затеянную им игру, выдает себя за рыцаря Белой Луны, побеждает Дон Кихота и вынуждает его вернуться к родне. Дон Кихот, вернувшись домой, не может перенести крушения своей фантазии и умирает. Сансон становится невольным виновником его гибели. Герцог говорит рыцарю, ранившему Дон Кихота, что «шутка зашла слишком далеко», а умирающий идадьго называет рыцаря Белой Луны «наилучшим рыцарем из всех», но — «жестоким рыцарем». Можно предположить, что именно рыцарь Белой

Луны наказан Воландом столетиями вынужденного шутовства за неуместную, трагически закончившуюся шутку над Рыцарем печального образа.

Вот один из секретов неутомительных и вдохновляющих продаж — серьезный товар под эксклюзивным личностным соусом с легким привкусом веселого отношения к жизни...

Мы с вами согласились, что персонализация трудна. Но задача ее внедрения оказывается не слишком тяжелой, если осознаешь сложности заранее. Дефицит персонализации иногда нелегко заметить, но говорю я об этом постоянно, не боясь прослыть навязчивым.

Мое объяснение может показаться смешным, но подозреваю, что не слишком далеко отошел от истины. Думаю, все дело в эпистолярном кризисе.

Мне только в позапрошлом году перевалило за полсотни, и я еще из того поколения, которое успело пописать письма. Не электронные, а самые настоящие, бумажные. С чего начиналось каждое? Разумеется — с обращения!

Здравствуй, мое рыжее солнышко! Привет, родной мой и ласковый! Приветствую Вас, любезный Иван Андреевич! Доброго здоровьечка, дражайшая Марья Ивановна!..

Теперь вместо обращений к лицу мы имеем обращение к группе:

Дорогие избиратели! Уважаемый электорат! Господа и товарищи!

Мы совсем перестали обращаться к конкретным людям. Может быть, увядание персонализации и не обусловлено эпистолярным закатом, но оно связано с расцветом тотальных, с оттенком тоталитарности, массмедиа, и все эти процессы намертво спаяны в единый клубок.

Да, овладеть персонализацией труднее, чем выучить «три победные фразы». Для этого придется научиться слушать клиента, воспалять самого себя — то есть быть продавцом. Но если менеджер не делает ничего сверх того, на что способна рекламная листовка, у кого повернется язык назвать такого ожившего буратино продавцом?!

Один из моих собеседников-спорщиков однажды попытался разбить придуманную мной для собственных тренингов практическую

персонализацию:

— В рекламе это используют уже очень давно. Там это называют таргетингом. Ты изобретаешь велосипед.

Ну, таргетингом так таргетингом. Полез я за ним, этим таргетингом, в словари, в сеть. Кое-что нашел.

«Википедия» определяет таргетинг так:

Таргетинг (англ. target — цель) — рекламный механизм, позволяющий выделить из всей имеющейся аудитории только ту часть, которая удовлетворяет заданным критериям (целевую аудиторию), и показать рекламу именно ей.

Есть в «Википедии» и про «поведенческий таргетинг»:

Самое перспективное направление на сегодняшний день. Суть его сводится к внедрению механизма сбора информации о действиях пользователя в интернете с помощью cookie-файлов. Информация собирается в так называемых профилях и содержит данные о просмотренных сайтах, поисковых запросах, покупках в интернет-магазинах и т. д. Получив такой профиль, рекламная служба может четко представить себе портрет объекта, узнать его привычки и пристрастия, стать владельцем контактных данных.

Почему таргетирование важно? Описание одного из его преимуществ я тоже нашел в сети (Родион Насакин, Altraffica): оно «позволяет получить некоторую гарантию того, что денежные и временные ресурсы, затраченные, допустим, на организацию рекламной кампании на ТВ, не пропадут зря». Не спорю, но ведь в личных продажах с нацеливанием все совсем иначе.

Привычное для веб-мастеров слово «персонализация» всегда подразумевало возможность посетителя сайта сделать его облик наиболее приемлемым для себя. Торговая персонализация чем-то похожа на сайт: мы пытаемся сделать продажу нацеленной на определенного клиента, в том числе и более удобной для него. Нельзя сказать, что наше понимание шире, ибо веб-мастера реализуют свою персонализацию не только ради удобства посетителя, но и для решения собственных скрытых задач.

Таргетинг в личных продажах используется не для того, чтобы направить усилия на более перспективную аудиторию. Ведь приходя к конкретному клиенту, мы не можем выбирать собеседника, а должны с максимальной прицельностью работать с человеком. Улавливаете

разницу? Персонализация как максимальный таргетинг личных продаж используется для выбора приемов работы, *наиболее подходящих для общения с клиентом*, а не его самого.

Кстати, для выбора клиентуры тоже нужна персонализация, но об этом пусть думают те, кто этим занимается.

О мудрейшей лестнице продаж рассказывают не всегда понятно. Чаще как-то не совсем по-человечески... Говорят, эту тему не обходит в своих программах ни один тренер. Но ведь важно уметь видеть самые банальные и основательно затертые вещи свежо и по-новому!

Кто-то видит пять главных этапов продаж (установление контакта, выявление потребностей, аргументация, работа с возражениями, завершение контакта), кто-то умудряется выделить промежуточные, кто-то описывает особый предварительный этап (предварительная разведка и подготовка), кто-то добавляет столь же особый постэтап (сопровождение клиента и послепродажное обслуживание). Но, наверное, очень важно объяснить ученикам, откуда эти этапы берутся, почему существуют и какие возможности дают.

Когда-то я заявил, что один этап забыли. Будем пионерами и дадим ему имя — неустановление контакта. Имеет смысл знать, что такой этап тоже иногда появляется-проявляется. Не удалось установить контакт — пожалуйте!

Такое бывает. Ну что поделаешь? Ведь есть люди, усиленно уклоняющиеся...Но ведь и после этого тоже что-то остается. Об этом стоит подумать.

Да, я могу появиться через неделю и сказать несостоявшемуся клиенту:

— Дорогой Иван Андреевич, я неделю спать не могу. Мне так стыдно... Я в прошлый раз так опозорился. Вы меня выдрали как пацана! Что мне делать? Как отремонтировать наши отношения?

Никаких катастроф в продажах нет. Что нам грозит? Не поедем в отпуск, о котором мечтали, или нас за долги порвут на тысячу маленьких медвежат? Надо обдумывать все возможные варианты...

Еще одна ступенька, которую стоило бы описать и включить в классическую «лестницу продаж», — продажа аргументации.

Чтобы предложить потенциальному клиенту уместную аргументацию, надо:

- установить контакт;
- выявить потребности;
- аргументировать — какой, на ваш взгляд, должна быть будущая аргументация для успешной продажи продукта;
- ответить на возражения относительно предложенного вида и стиля аргументации;
- плавно перейти к самой продаже или договориться о следующем раунде нашего общего дела, который будет состоять:
 - из установления контакта;
 - выявления потребностей;
 - аргументации;
 - работы с возражениями;
 - завершения продажи.

Получается этакая матрешка: одни ступеньки внутри других.

Я усложняю классические постулаты с единственной целью — привлечь внимание почтенных читателей к тому, что мы иногда безошибочно выявляем потребности, но делаем фатальную ошибку в выборе аргументации. По крайней мере чаще всего — в выборе стилистики.

Если вы заявите, что выбор стиля аргументации предусмотрен комплексом работ по выявлению потребностей, я соглашусь. Пусть будет так. Но продаже товара предшествует продажа правильной аргументации.

Именно за это нам платят серьезным разговором о покупке нашего главного продукта.

Любое знание нужно упорядочить — для системности изложения, последовательности изучения. Так педагогу гораздо удобнее учить, а ученикам — легче понимать. Если мы добавим кое-что сверх, то сможем назвать ноу-хау своим именем и почувствовать себя революционером, внесшим большой вклад...

Но ведь в бизнесе очень часто успешно игнорируются или отдельные этапы, или вообще вся лестница продаж! Например, аргументация — в том случае, когда клиент знает и понимает продукт. Однако ее можно отстоять-защитить, настолько интересно его подав, что вроде бы избыточная аргументация окажется вдруг полезной и

необходимой. Кстати, эти усилия могут по-особому сработать в установлении контакта и помочь выявить индивидуальные потребности клиента.

Могут выпадать из процесса действия по борьбе с возражениями — если таковых нет. Но и этот этап можно восстановить в правах, поделившись с клиентом особыми причинами для возражений. Тогда удастся вместе с ним выбрать в ассортименте то, что его устраивает больше, чем что-либо иное. Это укрепляет сделку и снижает уровень возможных претензий в будущем. Кстати, работой с возражениями иногда вообще можно заменить всю продажу: анонсируем возможные протесты, находим уместные для данного клиента и т. д.

Но порой на тренингах приходится выворачивать программу наизнанку и начинать с возражений. А что делать, если ребятам не дают установить контакт, встречая их категоричными отказами? Кстати, был однажды тренинг, где мы с участниками программы пытались — отучиться здороваться! До учебы у них все начиналось с бурного возмущения клиента, и приветствия выглядели неуместной попыткой обучить покупателя хорошим манерам.

Многие клиенты буквально толкают поставщика к тому, чтобы пропустить этапы установления контакта и выявления потребностей. Для такой идеологии поведения у них есть причины. Иногда они произносят печально знакомое всем продавцам: «Давайте без предисловий. Что именно вы предлагаете и по какой цене?» Подобный подход зачастую таит манипулятивные уловки, и ответить на них следует тоже манипуляцией — отстоять свое право законно отработать каждый этап. Это может быть шутливое: «Дорогой Иван Андреевич, если мы сейчас познакомимся поближе, я вас, возможно, вообще стану отговаривать от покупки. Так зачем грузить вас предложениями? Давайте сначала выясним, нужно ли это для вашего производства?» — но аналогичный сценарий реабилитации первых этапов лестницы продаж может быть отыгран и всерьез.

Особое трюкачество связано с играми на этапе закрытия контакта — от демонстративной его отмены вплоть до вбрасывания провокационных искусственных причин для задержки принятия решения клиентом. Мы с вами в этой книге этот этап почти уберем.

А еще возможны любые стилистические комбинации всех вышеперечисленных и неупомянутых приемов. И вообще весь допустимый спектр отношений. Нечто совершенно особое рождается иногда как игра: если клиент ждет от меня классической лестницы продаж, то я... За такой игрой стоят интересные возможности поиска собственного коммуникативного стиля и личного почерка продаж. Но все это приходит потом. И не ко всем.

Подобно тому как в восточных единоборствах начинают с отработки отдельных катов, а уже потом учатся складывать бой, так и в продажах возможности особой комбинационной игры приходят после овладения ее отдельными элементами. Сразу предупреждаю: каты восточных единоборств мы используем не как заготовки для работы на разных ступеньках продаж, а лишь для веселой комбинаторики личной стратегии из допустимых тактик.

В тренингах продаж для торгового персонала важно уметь рассказать обо всем так, чтобы находки и открытия достались каждому — независимо от квалификации, образования, опыта. А игровая линия должна быть такой, чтобы при желании ее можно было трактовать на всех уровнях сложности восприятия. Для этого нужно уметь в робких попытках и неумелых забросах своих студиязусов найти так и не реализованные красивые аргументационные ходы и переговорные узоры, вместе нащупать пути, по которым на них можно было бы выйти.

Итак, мы с вами вроде бы пришли к тому, что классическая лестница продаж — теоретическая модель. Да, она хороша и позволяет довольно эффективно выстраивать обучение продажам, но это всего лишь одна из возможных моделей. И в любом случае есть смысл вести тренинг продаж так, чтобы лестница продаж осталась в воспоминаниях о нем не догмой, а одним из самых простых и обкатанных игровых сценариев. Все знают, что e2-e4 — далеко не единственная возможность старта, но многие начинающие имеют представление и о наиболее популярных дебютных сценариях.

И последнее в нашем кратком экскурсе по теме, в продажах, как и в шахматах, стоит учить не только играть выбранную партию, но и умудряться увидеть элементы изученных партий в работе иных игроков. Не только коммерсантов, но и литературных героев,

телеполитиков, привычных и давно знакомых людей. То есть разговор об этапах продаж изначально должен быть для учеников введением в широчайшую палитру игровых возможностей.

А вы говорите, как, мол, можно подать тему этапов продаж! Да, можно отработать-отбарабанить, а можно дать красивую и поучительную сказку! Согласны?

В этой книге мы говорим не о работе на каждой из ступеней, а о том, как на каждой добиться максимальной степени персонализации. Заодно убеждаемся, что она работает на всех ступенях продаж и на любом этапе мы всегда можем благодаря точному прицеливанию сделать усилия более продуктивными.

Любой согласится, что перед выходом на новую персону нужна хоть какая-то подготовка. Вот с этого мы с вами и начнем восхождение по лестнице продаж — с этапа подготовки контакта.

ПЕРЕД ПЕРСОНОЙ

Подготовка контакта в ракурсе персонализации сводится к предварительной персонографической разведке. Есть в этом и иные важные аспекты, но главное все-таки — разведка персоны, на этот раз представляющей для нас интерес. Конечно, для глубокого погружения в тему стоит обращаться к профессионалам или практикующим разведчикам.

Большинство современников успели основательно наследить в сети. Если задать поиск по фамилии автора книги, которую вы сейчас читаете, то ссылок окажется десятки тысяч. И на уровне выстраивания коммерческих отношений довольно часто для разведки вполне достаточно простого и бесплатного сетевого поиска.

Есть одна странная причина проверить перед встречей фамилию будущего собеседника в интернете. Настолько странная, что о ней вообще никогда не говорят. Человек — существо инерционное, а инерция, приобретенная в предварительном сетевом поиске, сохраняется и при личной встрече. Предварительная персонографическая разведка не может прекратиться в один момент, и формальные усилия подготовки к будущей встрече обеспечивают разогрев нашего интереса к персоне в последующем разговоре, служа гарантией внимания.

В любом случае персонализация усилий должна начинаться задолго до живого контакта, если угодно — на идеологическом или философском уровне.

В нашей памяти все еще свежи воспоминания о кризисе 2008 года, когда лопнул мыльный пузырь мировой кредитной политики. Такие неприятности часто происходят из-за очень разных мыльных пузырей. Подлая штука. Но сейчас я намерен поговорить не о том, избежит ли подобной участи мыльный пузырь маркетинга. Не хочу ни с кем ссориться...

Должен намекнуть осторожным читателям на угрозу мыльного пузыря красивой и сверхсовременной теории делового общения. Тут тоже выдумали много сложных и умных вещей, на которых построены и многочисленные школы, и безумно повсеместно развитая система

бизнес-образования. Но весь этот шаманизм теряет смысл в случае отсутствия элементарных практик и навыков. Если человек не слышит, не помнит и не думает, то вся надстройка сложных теорий становится глупой и абсолютно лишней. А если человек умеет слышать, может помнить и способен думать, то он помимо своей воли возвращается к первобытно простому общению, которое практиковали наши мудрые пращуры. Возможно, вы помните апостольское:

...Будучи свободен от всех, я всем поработил себя, дабы больше приобрести. Для Иудеев я был как Иудей, чтобы приобрести Иудеев; для подзаконных был как подзаконный, чтобы приобрести подзаконных; для чуждых закона — как чуждый закона — не будучи чужд закона пред Богом, но подзаконен Христу, — чтобы приобрести чуждых закона; для немощных был как немощный, чтобы приобрести немощных. Для всех я сделался всем, чтобы спасти по крайней мере некоторых (Кор. 9:19–22).

Пожалуйста, обратите внимание, что для такого подхода надо было разглядеть-идентифицировать иудея, подзаконного, чуждого закону, немощного и всех остальных, а быть как они — это и есть начало персонализации!

Очень интересно об уникальности каждого человека и глубокой персонализации подходов писал еще великий Милтон Эриксон. Хейвенс Рональд в книге «Мудрость Милтона Эриксона» цитирует наиболее сильные высказывания мэтра:

Я думаю, все мы должны осознавать, что каждый индивид неповторим... Нет одинаковых людей.

Как я выяснил за 50 лет своей жизни, каждый человек отличается от другого. И я всегда встречаю нового человека как неповторимую личность, подчеркивая его (или ее) индивидуальные качества.

Каждый приходящий к вам пациент представляет собой совершенно иную личность, иное отношение к миру, основанное на своем собственном опыте.

Я думаю, что любой психотерапевтический подход, базирующийся лишь на теоретических предпосылках, ошибочен, поскольку каждая личность отличается от другой.

В самом начале работы с новым клиентом появляется еще одна угроза. Уже на этапе подготовки контакта мы начинаем трудолюбиво культивировать собственную предвзятость. А перед тем находим и основания для подобного отношения. И если об этом написано много, то механизм формирования предвзятости исследован относительно мало, а ведь они довольно тесно связаны с предвзятостью системной.

«Википедия» возможную профилактику предвзятости описывает так:

В некоторых странах действуют программы, направленные на преодоление систематической предвзятости, — в США, например, это программа Affirmative Action («Позитивное действие»), которую можно определить как «компенсационную, или позитивную, дискриминацию»; в соответствии с ней традиционно дискриминируемые (по расовому, гендерному признакам) группы получают преимущества при приеме на работу. В Индии действуют программы Scheduled Castes и Scheduled Tribes, устанавливающие квоты представителей разных каст и племен в органах государственной власти.

Почему я не написал «предвзятость появляется»? Почему написал, что мы ее формируем? Потому что просто так ей появиться неоткуда, и мы иногда подсознательно, а порой и вполне сознательно трудимся над ее созданием.

Все начинается еще до имен — до имени клиента и названия его компании. Под этой тяжестью некоторым продавцам так трудно снять телефонную трубку для первого телефонного звонка, а до этого сесть за составление списка предстоящих контактов. Такой продавец себя уже кем-то осознает — или назойливым надоедалой, или просителем, или, в лучшем случае, дерзким и безалаберным игроком. Семена предвзятости прорастают на этапе осознания нашей будущей роли. Это навязывает и вполне определенный рабочий лад, и настроение, и особые слух и зрение. Чувства начинают работать и на фильтрацию получаемых ощущений и впечатлений, и на отбор фактов, соответствующих нашим гипотезам.

Следующие взносы в копилку предвзятости вносят названия и имена. Это пробуждает воспоминания, а благодаря им рождается предубеждение.

Чего можно ожидать от компании с таким названием? На что способен человек с таким именем и тем более фамилией? Чем закончатся переговоры с человеком, занимающим должность со столь странным названием? Ответы на эти вопросы активизируют стереотипы: расовые, национальные, гендерные, классовые, социальные.

Да, не слишком сложно понять, насколько вредны рождаемые подобными стереотипами мысли, но избавиться от них гораздо

сложнее. Труден и весь наш последующий самоконтроль. Сразу после контакта и с каждым следующим шагом мы все сильнее опутываем наше дело и тело тлеющими бикфордовыми шнурами выдуманной нами самими взрывчатки.

Шаблоны управляют не только нашим поведением, но и восприятием людей. Поэтому так важна персонализация. Она избавляет от связывающих руки стереотипов и дает настоящую свободу.

Тренинговая борьба с собственной подрывной работой по формированию предвзятости сводится к попыткам отказаться выстраивать психологические портреты и делать преждевременные выводы, работать с фактами вместо домыслов. Я всегда искренне удивляюсь, когда к концу двухдневной тренинговой программы моя упрямая борьба дает вполне осязаемые результаты.

Об отказе выстраивать «слишком предварительные» психологические портреты Экхарт Толле писал:

Есть два способа восприятия мира. Первый — это воспринимать мир через фильтры ума, обусловленные и ограниченные памятью, опытом, концепциями, системами верований, догмами и идеями, то есть сильно искажая то, что видится, и декодируя, «собирая» тем самым «кривой» мир. Второй способ — это восприятие напрямую, то есть минуя любые фильтры ума. Когда ум чист, пуст и молчит, реальность (хоть она и относительная) видится такой, какая она есть, без суда и комментариев ума. В первом случае воспринимается мертвый мир, то есть даже не мир, а мысли о мире и о «себе». Во втором воспринимается и осознается сама жизнь...

Именно поэтому говорится, что несколько человек могут смотреть на одно и то же, но видеть совершенно разные вещи. Но те люди, которые воспринимают напрямую, — видят одно. Реальность для всех мудрецов едина, и воспринимается она только в безмолвии.

А вообще-то с кадрами нынче плохо. Однажды во время перерыва тренинга у меня случился разговор о качестве «кадрового сырья». Собеседник спросил:

— Но ведь иногда полезны и заготовки, и сценарии?

Пришлось отвечать вопросом:

— Иногда — это когда?

— Ну ведь не всех можно научить думать, а заставить выучить — многих!

— Это вы сейчас о чем или о ком?

— О кадровом сырье низкого качества.

— Понял. Ищите хороших людей.

— Но ведь сейчас нормальных найти невозможно. Только хронические безработные!

— Вы очень жестко экономите на зарплате?

— А что делать? Приходится.

— Если этих вечных безработных заставить выучить умные слова, то это скроет их бестолковость?

— Любой нормальный человек такую фальшь все равно увидит...

— Вот и я о том. Не заставляйте их играть умные роли.

— Ведь мне перед клиентами стыдно!

— Помните анекдот о маслозаводе, который вел эксперименты по изготовлению сливочного масла из дерьма?

— Не слышал.

— Они рапортовали, что частичный успех достигнут.

— Как частичный?

— Удалось добиться возможности намазывать на хлеб. Правда, запах все еще остается...

Перед вступлением в пределы новой страны исследователь ищет знатоков-предшественников. Если не верите, почитайте книги о великих географических открытиях.

Офис клиента является для нас новой страной. Важно ли заранее что-то узнать об аборигенах?

Население. Господствующий режим. Достояния и ресурсы. Обычаи и привычки...

Я не буду спрашивать, занимаетесь ли вы такой предварительной разведкой. Я хочу предложить вам попробовать подумать о будущих клиентах как об аборигенах неведомой страны...

Довольно часто предварительную разведку не проводят из-за отсутствия опыта и недостатка навыков. Ведь в самом рутинном опыте, даже в таких делах, как приготовление плова или рубка дров, многое значат не только знания, но и навыки их использования. И если некоторые знания по коммерческой разведке современная система бизнес-образования все-таки дает, то их внедрение в ежедневную практику становится задачей новой и сложной.

Совсем маленький пример. В моих тренингах, помимо всего прочего, есть упражнение, в ходе которого участники программы учатся во время переговоров не заниматься выстраиванием психологического портрета, а обращать особое внимание на факты.

Задача упражнения предельно проста: при обсуждении игры в куплю-продажу воздержаться от попыток изложить элементы психологического портрета и дать только сухие голые факты. То есть изложить результаты наблюдений, но постараться не интерпретировать их.

Увы, чтобы выполнить эти, казалось бы, предельно простые условия, каждому игроку в идеале понадобилось бы не менее пяти-шести раундов игры, чтобы привыкнуть к «непривычному делу». Но как работать коммерсанту-разведчику, если он не научился быть честным с самим собой и если самого себя он пытается кормить не фактами, а их трактовкой?

То же происходит и при внедрении иных элементов коммерческой разведки в практику бизнеса. Нет навыков! Простейшие задачи вдруг оказываются трудоемкими и неразрешимыми. Это проблема несистемного образования. При умеренном и вполне достаточном количестве теории наблюдается явный недостаток практики...

Правильным подходам к конкретной персоне мы учились в «Эре милосердия» братьев Вайнеров:

— А почему же ты умеешь добывать эти сведения, а Коля Тараскин не умеет?

— Потому что, во-первых, он еще молодой, а во-вторых, не знает шести правил Глеба Жеглова. Тебе уж, так и быть, скажу.

— Сделай милость, — я заранее заулыбался, полагая, что он шутит.

— Запоминай навсегда, потому что повторять не стану. Первое правило — это как «Отче наш»: когда разговариваешь с людьми, чаще улыбайся. Первейшее это условие, чтобы нравиться людям, а оперативник, который свидетелю влезть в душу не умеет, зря рабочую карточку получает. Запомнил?

— Запомнил. Вот только щербатый я слегка — это ничего?

— Ничего, даже лучше, от этого возникает ощущение простоватости. Теперь запомни второе правило Жеглова: умей внимательно слушать человека и старайся подвинуть его к разговору о нем самом. А как следует разговаривать человека о нем самом, знаешь?

— Трудно сказать, — неуверенно пробормотал я.

— Вот это и есть третье правило: как можно скорее найди в разговоре тему, которая ему близка и интересна.

— Ничего себе задачка — найти интересную тему для незнакомого человека!

— А для этого и существует четвертое правило: с первого мига проявляй к человеку искренний интерес — понимаешь, не показывай ему интерес, а старайся изо всех сил проникнуть в него, понять его, узнать, чем живет, что собой представляет; и тут, конечно, надо напрячься до предела. Но коли сможешь, он тебе все расскажет...

Голос Жеглова, мятый, сонный, постепенно затухал, пока не стих совсем. Он заснул, так и не успев рассказать мне остальных правил.

Спал он совершенно неслышно: не сопел, не ворочался, со сна не говорил, ни единая пружинка в стареньком диване под ним не скрипела, — и, погружаясь в дрему, я успел подумать, что так, наверное, спят — беззвучно и наверняка чутко — большие сильные звери...

Персонализированные подходы пока еще вполне успешно конкурируют с маркетинговыми усилиями.

Любое коммерческое предложение для клиента — вынужденное прикосновение к миру чужой профессии. К этому относятся по-разному. Обычно к чужому делу небезразличны, когда чувствуют и понимают, насколько от степени погружения зависит собственный успех.

Значит, первое, что нужно сделать одновременно с подачей предложения, если мы пытаемся увлечь собеседника, — показать, как итоговое решение отразится на делах клиента. Обычно не причиняют вреда и страшные истории о том, как при равнодушии клиента аналогичные продукты приносили не выигрыш, а наоборот.

Часто существующий рабочий интерес разогревается достаточно легко, и тогда оппонента можно увлечь идеей партнерского сотворчества.

Кстати, отличной будет игра (с искренними и светлыми целями!) на умении некоторых клиентов в партнерском сотворчестве существенно улучшить ваш продукт. Почему бы вкладу в него клиентов не посвятить отдельный раздел корпоративного сайта?

Мы пока не говорили о бизнесах-симбионтах, но я часто рассказываю об этом на тренингах. Сейчас коснемся этой старой темы с неожиданной стороны. Но вначале вспомним, что такое «симбиоз». В фильмах о природе вы видели, как птичка чистит зубы крокодилу. Они живут одним кормом, но врагами друг для друга не являются.

Бизнесы-симбионты — предприниматели, работающие с той же клиентурой, что и мы, но не конкуренты для нас. Пока не было тренингов, купцы сидели по вечерам в кабаках, беспощадно гробили печень, но выстраивали близкие и теплые отношения с симбионтами.

Если мы ищем дополнительные ресурсы и возможности, то шанс получить наводку на потенциального клиента от симбионтов приобретает новую окраску. Если делать на такое направление продаж сознательную ставку, то стоит планировать действия в этом направлении. Это не слишком затратно и всегда рентабельно.

Наш взнос в информационный обмен с симбионтами — это ненавязчивое продвижение их интересов в общении с собственными партнерами и клиентами, которое является в общем-то и не работой, а несколько акцентуированным вариантом привычного легкого общения. Например, услышав, что клиент в итоге тяжелого конфликта потерял партнера-транспортника, мы совершенно невзначай выговариваем:

— У меня есть хороший знакомый — очень порядочный перевозчик...

Потом остается лишь намекнуть последнему, что к нему могут обратиться по нашей рекомендации...

Советую посвятить какое-то время упорядочиванию информации о ваших симбионтах. Желательно при случае обсудить с ними возможность взаимодействия. Еще не мешает подумать, как помочь партнерам более эффективно рекомендовать нас, отдельно обосновав, почему им это выгодно. Кстати, наша помощь может быть разной — от предоставления запаса визиток и вспомогательных материалов до отсылки SMS с нашими координатами с сопутствующей просьбой: «Иван Андреевич, если твоим клиентам нужны качественные фигастеры, то я всегда готов помочь!»

По личному опыту мне известно, что симбионты позволяют нам получить нечто гораздо более весомое, чем дополнительный 25-й час в рабочих сутках...

И еще, все это мы делаем не только ради заработка. Ведь клиентам наши симбионты действительно нужны и очень полезны. Причем чуть ли не самым важным является гарантия порядочности и качества.

Не меньше симбионтов могут быть интересны и собственные дилеры. Об этом я когда-то писал:

Мне понадобился новый диктофон — надоел старый «Репортер». Прихожу в магазин и прошу... Как вы думаете — какую марку? Правильно. Так я и сказал:

— Дайте мне какой-нибудь сони-панасоник...

Но продавец спросил:

— Почему?!

— А почему нет? Известные марки, хорошее качество...

Тогда умный мальчик взял с витрины один Sony и один Olympus. Держа в каждой руке по аппарату, он на обоих нажал Record и обратился ко мне с таким предложением:

— Я включил запись. Оба диктофона по одной цене. Я сейчас добавлю пару слов и оба выключу. А вы можете вон там в кресло сесть и не спеша прослушать обе записи...

Я выбрал Olympus — качество записи показалось на порядок выше.

Теперь представим, что на выходе из магазина меня остановил бы на крыльце бойкий маркетолог-интервьюер, изучающий спрос:

— Скажите, пожалуйста, какую модель вы выбрали и почему?

И что бы я ему ответил?

Правильно. Конечно, сказал бы, что предпочел Olympus — из-за качества записи.

И парень сделал бы вывод, что, выбирая диктофон, потребитель особое внимание обращает на качество записи.

Но разве я купил выбранную модель из-за ее технических характеристик? Конечно нет!

Если бы умница-продавец промолчал, я вышел бы из магазина с сони-панасоником и на крыльце дал бы интервьюеру тот же самый ответ.

Я умею потешаться над самим собой. И мне было бы нетрудно сознаться, что мой выбор задан продавцом. Но ведь есть много людей, которым просто не захочется признать, что они только что стали объектом умной и успешной манипуляции...

Так давайте повторим наше правило-заклинание: вопросы позволяют помочь собеседнику понять, чего он хочет. Тогда вы сможете помочь ему решить, как этого добиться.

Мораль: прежде чем браться за адскую работу по традиционному продвижению продукта, перед выходом на нового клиента подумайте, а не окажется ли «более короткой дорогой» правильная работа с продавцами собственных дилеров — с агентами нашего влияния...

Когда-то я посоветовал тренинговой группе увеличить число контактов с потенциальными клиентами. У меня спросили: «А если есть только одна встреча для того, чтобы продать?»

Давайте думать: с чего начинаются серьезные командные переговоры? Правильно — с официальной репрезентации игроков каждой команды. Но ведь мы можем познакомиться заранее! За месяц до намеченной встречи мы можем пересечься с вице — чтобы просто познакомиться, за три недели увидеться с финансистом — чтобы передать важные предварительные документы, за пару дней — с техническим директором для доверительного разговора о нуждах его технарей. За общую «причинную упаковку» вполне может сойти подготовка к намеченной встрече.

Представляете, какие произойдут позитивные трансформации в переговорной атмосфере, если за стол сядут хорошо знакомые люди? И что это, если не начало персонализации?

НАЧАЛО ПЕРСОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Кстати, если вам удобнее, то вполне можно начало отношений, вынесенное в заголовок этого раздела, называть так, как обычно называют самую первую ступеньку лестницы продаж, — установлением контакта.

О заголовке мне пришлось спорить с самим собой. Я спросил себя: — Что значит «персональные отношения»? Какими они еще бывают? Ведь они *всегда* персональные!

И получил ответ:

— Не валяй дурака. Ты пишешь книгу «Персонализация продаж». Так пусть отношения будут именно персональными.

— Но так ведь не говорят!

— Да, не говорят, а поступают совсем наоборот — будто в контакт вступают не живые люди, а организации или их официальные представители. Ты хочешь помочь читателям очеловечить коммерческое общение?

— Да, хочу...

— Ну тогда и отношения описывай персональные, а не какие-либо другие!

Пришлось сдаться...

Увы, иногда установлению контакта мешает наш партнер. Вот собеседник ломает мое выявление потребностей (прописанное на соответствующем этапе «лестницы продаж») и запрашивает немедленную презентацию:

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

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

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

Нашим конкурентам в таких ситуациях часто недостает смелости. И на то, чтобы отстоять собственные позиции, — тоже. Мы можем отличаться мужеством. Обратите внимание: сейчас оно нужно не для нарушения, а именно для соблюдения правил — правил восхождения

по той забавной лестнице продаж, которую мы выше назвали «всего лишь теоретической моделью»!

На начальном этапе тренингов часто обсуждают так называемые плюсы установления контакта. Не правила, а направления контроля. Нужно научиться сознательно регулировать использование этих направлений: имени, улыбки, значимости, реакции на клиентский юмор и еще кое-чего.

Да, собственное имя для каждого из нас — «наилучшая музыка». Помните урок Дейла Карнеги? Обычно со ссылкой на его слова наставники на тренингах продаж объясняют необходимость часто произносить имя собеседника.

По сути, персонализация — тоже форма обращения! Тогда почему продавцы так редко используют личное обращение к клиенту по имени или имени-отчеству? И почему так часто забывают или путают имя собеседника? Имя теряют или через секунду после знакомства, или вместе с визиткой, примерно через месяц.

Мне кажется, что ссылка на красивые слова Карнеги придает оттенок несерьезности умному классическому совету. Ну не хотят наши менеджеры исполнять эту «наилучшую музыку» для клиента! Вот не хотят, и все тут!

Однако есть более веские основания прислушаться к классикам. И в иной форме это все-таки может повлиять на участников тренингов, которые давно не воспринимают совет чаще обращаться к рекомендациям Дейла Карнеги. Зачастую задача тренера — найти особый способ подать истины, которые в обычной форме выглядят блеклыми и банальными.

С выбором обращения все почти то же самое, что и с именем, ибо обращение — один из его заменителей.

Иногда у продавцов возникает сопротивление ранее полученным грубым и вульгарным «урокам улыбки», а также отвращение к отработке улыбки с помощью печально известного «чи-и-из».

Наиболее часто сопротивляются люди, испытавшие насилие в кампаниях агрессивных уличных продаж и MLM. Это ломает не каждого, но болезненное восприятие необходимости улыбаться остается у многих. Тяжелый случай. Иногда требующий вмешательства хорошего психотерапевта. А если штатным

расписанием такая должность не предусмотрена, то возрастает объем работы у рекрутера или менеджера по персоналу. Тут можно поработать, и весьма плодотворно, но вместо коррекции подобной патологии гораздо проще взять человека без этих недостатков. По крайней мере, если бы мне довелось выбирать между неиспорченным продавцом и тем, кто требует сложной реабилитации в режиме тренингов, то я бы не колебался и предпочел *tabula rasa*... Кстати, есть довольно много компаний, куда при наличии аналогичного предшествующего опыта на работу не берут. Это должно быть знакомо тем, кто искал работу официанта, бармена и продавца продовольственной весовой группы товаров...

Улыбка как составляющая процесса продаж

И несколько «чизных» слов... В русском, белорусском и украинском языках нет звуков, для произнесения которых нужно показывать зубы. В английском — есть. У нас человек может прожить всю жизнь, не обнажая зубы в улыбке. Если мы попытаемся научиться улыбаться с помощью слова «чиз», то получится не улыбка, а улыбочивая маска. Учиться улыбаться можно, но не надо это делать неестественными для родного языка способами. И еще, в «сырном» выговоре глаза работать не должны, а при нормальной улыбке они должны проснуться — вместе с веками, бровями, сонмом морщинок и складочек...

Иногда встречается слишком серьезное отношение к миру коммерции и уверенность в том, что здесь не место для шуток. По моим наблюдениям, это бывает, во-первых, возрастным явлением, то есть временным, что кое-как можно простить юноше, которого потрясла встреча с «большим бизнесом». Во-вторых, пожизненным и окончательным, что в ошеломлении открываешь во взрослом, помятом жизнью деловаре. В первом случае надежда на излечение существует, во втором — это уже почти клиника.

Кому-то такой недостаток покажется глупым и удивительным, ибо каждому из нас известны абсолютно серьезные предприниматели, которые так или иначе делают свое дело. Убытки от неполного восприятия окружающего мира и неумения замечать его озорные

стороны чаще терпят сами сторонники серьезного отношения к жизни, для окружения они не слишком опасны.

Неспособность видеть поводы для улыбки обычно сигнализирует об иных проблемах, например о неспособности воспринимать многогранность общения, ограниченных речевых данных и т. д. Такие особы часто становятся лидерами там, где демократические принципы поднимают наверх нечто серенькое, невыразительное, что никому особо мешать не будет.

Иногда на тренингах я сталкиваюсь с негативным опытом участников, обусловленным их попытками научиться контролировать улыбку на лице, закончившимися полным отказом от нее, причем порой с общим отвращением к любому обучению.

Есть люди, которые по определению не способны к самосовершенствованию. Это не плохо и не хорошо, а просто иначе. Мы все разные.

Помните сороконожку, которая задумалась, в какой последовательности она переставляет ножки, и из-за перегрузки разучилась ходить? За те деньги, что сегодня предлагают продавцам работодатели, они таких сороконожек и получают. Причем уже разучившихся ножки переставлять. Большинство современных безработных имели какой-то опыт продаж. И теперь обратились к тебе. Хочешь тратить на них тренинговый бюджет?

Ну не удалась мне юношеская попытка стать каскадером в кино. Но ведь я перестал донимать своими визитами киностудии! Стал геологом, журналистом, торговцем, потом бизнес-тренером. Ну не мог я убедительно и раскрепощенно падать из движущегося авто, зато научился подниматься и теперь пишу для вас эту книгу.

Отказ тому претенденту на работу, на которого совсем нет надежд, — не преступление. Это благотворительная помощь работодателям из иных ремесел.

Наконец, есть люди, которым улыбка не подходит. Я хорошо знаю по крайней мере двоих. С одним из них у меня сложились вполне нормальные товарищеские отношения. Но шутить мы с ним уже давно даже не порываемся.

Негативный опыт от попыток сознательно контролировать улыбку может быть случайным или вымышленным. Два раза попробовал — и

все! Он может быть вынужденным: заставляли, но по-настоящему не научили. Или неудачным, но мы старались, вот только время для экзерсисов выбрали неподходящее. Но неудача положила конец любым попыткам усовершенствовать себя. Конечно, отличия и особенности печальных сценариев очень важны. И без верного понимания горькой предыстории браться за врачевание — довольно опрометчиво.

На каком этапе работодателю лучше иметь дело с проблемами наемного персонала, не умеющего по-человечески улыбаться? Будут ли эффективными перевоспитание и обучение? Если есть выбор, то лучше, наверное, проверить человека уже при трудоустройстве. Снова работа для рекрутеров...

Встречается и расчет на то, что строгое выражение лица придаст человеку вес и влияние. Спутником часто становится безосновательное стремление управлять, а также некоторые формы карьеризма. Такие часто становятся пожирателями чужого времени, а клиенты шарахаются от их занудства. Помню, как на нескольких тренингах владельцы бизнеса с большим удивлением открывали черты «надувателей щек» в не самых худших своих менеджерах. Лучше всего ловить на этом по слишком настойчивым попыткам навязать «клиенту» во время игры на тренинге свое видение, свои взгляды, свое мышление — иногда до крепкого спора. То есть критерием-индикатором является недостаток гибкости. После таких открытий работодатели обычно вспоминают, что наблюдали ростки таких качеств и во время будничного общения с подчиненными.

Да, шутки для некоторых — потеря времени, только отвлекающая от «главной задачи»... Перед нами непонимание и тайм-менеджмента отношений, и природы делового общения.

Кстати, по поводу «главной задачи». Пятнадцать лет наблюдая на тренингах менеджеров по продажам и торговых представителей всех мастей, я стал подозревать, что их главная задача — представиться и покорно ждать полемического избиения...

Мы продаем точно такой продукт, как и наши конкуренты. И по такой же цене, а может, и дороже. Как сделать так, чтобы запомнили именно нас и купили именно у нас? Правильно общаться, в том числе и с помощью уместных шуток.

Кто-то легко впитает такую идею из учебника. Кому-то достаточно совета руководителя. Кому-то нужны два тренинговых дня и два месяца, чтобы переварить. Это определяет и порядок мероприятий, необходимых для коррекции отношения к смыслу своей работы.

Пару слов о чтении: они совсем не читают. Они с недоумением сознаются, что «не догадались поискать учебники». Так почему руководители так редко подталкивают подчиненных к такой простой идее? Не потому ли, что не читают и сами?

Среди приемов установления контакта есть интересная техника — поднять значимость собеседника, задавая вопросы, на которые ему приятно и интересно отвечать.

Важно то, до чего при обучении торгового персонала разговор обычно не доходит. Открытие кранов словоохотливости может работать на продажу, может ей вредить, а может быть абсолютно нейтральным. Да, разговаривать клиента — дело хорошее. Но можно либо эффективно управлять игрой, либо провоцировать логорею, в просторечии словесный понос.

Простой пример. Довольно легко вызвать комментарии собеседника относительно скороспелых решений о покупке, приводящих к приобретению не самых лучших вещей. Ну и будем слушать и поддакивать... Но то же самое возможно при отказе от покупки у нас. Причина? Потому что у клиента «пока все есть». И тогда вброшенная тема имеет шанс подтолкнуть его к мысли: выбор нового нужно начинать задолго до поломки или пропажи старого...

Словоохотливостью собеседника можно управлять, и, уж если она открылась, стоит заставить ее работать на наши торговые интересы!

Продавцу сверхважно любой ценой заставить покупателя свернуть с поля логики и рациональности в русло эмоций. Согласие сделать вместе с клиентом шаг в сторону шуточного переговорного фехтования полезно всегда. Ну разве что за исключением случаев с нежеланием платить, но тут на помощь придет черный юмор...

В сотнях тренинговых игр я наблюдал типичный прокол: клиент шутит, напоминает анекдот или песню, иронизирует над промелькнувшим в разговоре двойным смыслом, а продавец не только не присоединяется, но не считает нужным заметить, демонстративно отстраняется от такого настроенческого виража. Так и хочется вслед за

великим Бендером одернуть самоуглубленного коммуникатора: «Киса, не надувайте щеки!»

Человек может не думать о том, что говорит. Таких примеров тысячи. Но можно внимательно понаблюдать за его реакцией на сказанные тобой слова. И внимание повышается в разы, если речь идет не о «вообще каких-то словах», а о юморе. В разных обстоятельствах реакция на него бывает разной: или в ответ рассказать анекдот, или расхохотаться, или растеряться, или упасть в обморок, или ударить. Какая-то реакция обязательно последует.

Некоторые торговцы не умеют справляться с собственной растерянностью. Я имею в виду и ситуации, когда персонал сталкивается с жестким, злым, подлым юмором. Это нормальный инструмент клиента, деморализующий продавца и позволяющий выжать из него максимальную скидку. Но торговый персонал часто не понимает таких простых вещей, и это может стать бедой и проклятием каждого рабочего дня.

Но беда не непоправима. Почти всегда достаточно одного тренингового урока, чтобы слушатель научился принимать такие удары легко и элегантно, используя одну простую и эффективную технику. Научите ребят после удара вслух комментировать свое эмоциональное состояние:

— Ох, Иван Андреевич, сказанное вами столь неожиданно для меня!.. Я растерялся. Я сейчас там, в желудке, ищу слова для правильного ответа. Я их сейчас таки найду, успокоюсь и все толково объясню...

Выложив на переговорный стол комментарий своего эмоционального состояния, мы перестаем комплексовать. Растерянность, как когда-то говорил Кашпировский, сама по себе рассасывается. И мы начинаем задавать в разговоре тон.

Все это обезоруживает оппонента. Мы могли мастерски уклониться от первой атаки, сделать ловкий нырок и под второй удар, но ведь он будет продолжать нападать. А тут мы открылись и показали ему, что удар достиг цели. Что мы, болезненно морщась, потираем полученный синяк. Для многих агрессоров достаточно уже такой нашей игры в честные поддавки. Вообще поддавки в коммерции —

одна из наиболее рентабельных игр. И только по-настоящему сильный человек может спокойно комментировать свои эмоции...

Это пример одной из простых, но эффективных коммуникативных мелочей, которые может подарить своим ученикам не только приглашенный тренер, но и обычный линейный руководитель. Такими секретами стоит щедро делиться с подчиненными! Мы рассказываем им о роли приветствия, но должны сказать и о том, что оно совсем не обязательно.

Посетитель магазина подошел к витрине и высмотрел нечто настолько интересное, что не только подозвал продавца, но и сразу начал забрасывать его вопросами:

— А что это за бурбулятор? У него там есть боковой фигастрер? Он на батарейках или от сети?

Подошедший продавец, прежде чем ответить на вопросы, скроил приветственную гримасу и произнес:

— Здравствуйте.

Пауза после «здравствуйте» такова, что покупатель взрывается:

— Ты что, манерам вздумал меня учить? Намекаешь на то, что перед своими вопросами я должен был с тобой разздороваться? Меня настолько заинтересовал этот прибабас, что я засыпал тебя вопросами и готов его купить, а ты меня носом тыкаешь, что я забыл про «здрасте»?! Па-а-ацан!..

Вывод: даже здороваться с клиентом нужно не всегда, а по обстоятельствам. Иногда приветствие неуместно.

Когда человек ощущает воздействие манипулятора, он инстинктивно пытается сузить коммуникативный канал. («Я зажмурю глаза и не буду видеть хотя бы его издевательской улыбки!») От живого разговора и встреч под прессом манипулятора пытаются спрятаться на другом конце телефонного провода. Подозревая манипуляцию и там, защиту реализуют предложением воспользоваться электронной почтой. Окончательное сужение канала общения — полное исключение любых контактов объявлением: «Теперь будет тендер!»

Так ведет себя тот, кто защищается от влияния, воздействия, манипуляции. Манипулятору, наоборот, выгодно максимально расширить канал общения: после переписки получить возможность

набрать телефонный номер, а потом договориться о встрече. Если клиент шутит, позволяет ли это продавцу-манипулятору расширить канал общения? Ведь появляется возможность от формальной презентации перейти к разговорам о жизни, приносить свежие анекдоты, травить коммерческие байки и т. д. Как не воспользоваться шансом очеловечить контакт и не продемонстрировать нормальную здоровую реакцию на юмор клиента?!

Никто никогда никого не обвинял в отсутствии реакции на нейтральное говорение. Потому что молчание или игнорирование реплик может быть мудрой — сознательной и рассчитанной — тактикой беседы. А вот отсутствие реакции на юмор — результатом всего двух причин: или враждебности, или недостатка ума.

Вообще человеку свойственно относиться к юмору с уважением и продуцировать шутки с большой серьезностью. Поэтому не отреагировать на шутку клиента — это профессиональное преступление продавца. Даже тогда, когда понимаешь, что она плоская, солдафонская, грубая и, как бы помягче сказать, не вполне умная... Так чем может быть обусловлено такое поведение?

Скажите, а у вас в ходе напряженного делового разговора хватает времени обдумать свои наилучшие реакции на искрометный клиентский юмор? В таких делах, кстати, тоже помогают «переговорные тормоза», но реакция на юмор клиента — еще один из фронтов персонализации.

Однажды я услышал:

— В нашем бизнесе покупают и без лишних улыбочек! — с гонором и гордостью врезал мне уважаемый участник тренинга.

Это было заявлено в разговоре о смысле и назначении улыбки. Потом мы выяснили, что вообще-то это — их «фирменный» принцип, то, чем фирма гордится. У них действительно покупают без всяких заигрываний со стороны продавца, а персонал не улыбается никогда.

Об этом студиозусы рассказывали мне как об особом исключении и каком-то высоком свидетельстве качества, чем заставили меня расспросить их дальше:

— Но вы-то согласны, что доброе человеческое отношение и улыбка могут добавить ценности продукту?

Удовлетворенно закивали:

— Да, согласны...

— И если б не конфронтация с улыбочивостью, можно было бы цену немножко поднять, и с учетом добавленных улыбок у вас бы тоже покупали?

— Да, покупали бы...

— То есть вы сознательно лишаете себя лишней прибыли принципиальным невосприятием каких-то глупых улыбок?

Только рты пооткрывали. И лишь на следующий день тихо признали:

— Да, понтоваться не стоило...

Обращение как двигатель продаж

В разговоре о техниках установления контакта нельзя не упомянуть самый сильный инструмент персонализации — обращение. Да, собственное имя для каждого из нас — наилучшая музыка. Помните уроки Карнеги? Именно со ссылкой на его слова обычно поясняют необходимость более частого произнесения имени собеседника. Но почему тогда продавцы так редко используют личностное обращение к клиенту по имени или имени-отчеству? И почему так часто забывают или позорно путают, как его зовут?

Есть веские причины прислушаться к классику Карнеги. Только этим знаниям сегодня нужен иной соус. И тогда совет худо-бедно, но все-таки воспринимается участниками тренинга. Поэтому перед разговором об использовании имени я обычно произношу несколько слов о том, почему наличие такой привычки делает нас более сильными манипуляторами.

Это было сорок лет назад. Во дворе играли мальчишки. И я вместе с ними. То ли в пекаря, то ли в войну... И сидели во дворе бабушки. И чей-то внучок вдруг рванул со двора. И его бабушка закричала: «Сережа! Сережа! Ты это куда?!» И получила замечание от ровесницы:

— Что ж ты по имени? Ты посмотри, сколько чужих людей во дворе! Ну позвала бы просто: внучок!

Мы всегда имели много имен: официальное, дворовое, публичное, домашнее, для взрослых, для приятелей, а еще и тайное имя, данное при крещении. И если кто-то знает твое настоящее имя, то он

приобретает над тобой особую власть. Помните легенду, согласно которой конец света произойдет тогда, когда кто-то узнает настоящее имя Бога?

Когда-то после инфаркта кардиолог провожал меня из больницы напутствиями:

— Если на улице станет плохо — ни в коем случае не обращайтесь ко всем сразу, к потоку прохожих, толпе. Народ у нас хороший, но люди — сволочи. Никто не поможет. Надо обращаться к кому-то конкретному: мужчина в шляпе, девушка в бусах, мальчик с мороженым! Тогда услышат и помогут.

Смысл: чтобы тебя кто-нибудь услышал, нужно хоть какое-то подобие имени, то есть конкретное обращение.

Я знаю несколько человек в современной коммерции, давно и сознательно использующих псевдонимы. Для защиты. И мне всегда жаль тех честных девочек, которые стоят в магазинах со своими беджиками: ведь в магазины заходят и дурные, и больные. Они читают имена — и вооружаются этой особой, именной властью. Теперь их оскорбления не осыпаются на туфельки, а ныряют в душу и остаются там.

Когда мы как манипуляторы сознательно используем обращение по имени, то становимся сильнее — нас начинают слышать всюю своей глубиной.

Кстати, на Украине можно спокойно обращаться и по имени, ибо у нас всегда и к малому, и к старому обращались только по имени, без отчества: пане Романе, пане Иване.

Северный сосед когда-то привык к иному, но теперь и в России почти везде — обращение исключительно по имени. Это не дань традиции, а победа того, что мне почему-то хочется назвать американизацией отношений. Нет, я отнюдь не считаю американцев менее человечными. Напротив, человечности их общества можно остро позавидовать. Но, игнорируя достижения страны за океаном в очеловечивании отношений, наш бизнес именно в США позаимствовал методы превращения продаж в конвейер.

Когда теперь в Москве переспрашиваешь клерка: «А как вас по батюшке?» — то иногда слышишь чудесные реплики. Я как-то в ответ

получил: «Ой, да ведь я молодой. У меня пока нет отчества». Надо понимать, что по молодости лет папа к нему еще не приехал...

Еще хуже с безымянными обращениями. Когда-то в Иркутске я приветствовал учебную группу: «Здравствуйтесь, господа!» — и один из ее членов в ответ азартно мне врезал: «Мы последних господ еще в 1918-м году в Ангаре утопили!» Используешь обращение «товарищ» — тебе напомнят город-герой Тамбов и дикого волка...

На тренингах люди не могут слышать советы со ссылками на Карнеги. Но пара житейских баек реанимирует и классика, и его мудрые рекомендации.

Еще бывают корпоративные традиции, регламентирующие обычное обращение. Об этом в советские годы писал Виктор Конецкий в книге «За доброй надеждой»:

На каждом судне бытует особо любимое обращение друг к другу в нестрогое время. На «Вацлаве Воровском» таким словом было «паренек».

Помню, на «Вытегре» все звали друг друга «организм». Боцман являлся ко мне и говорил: «На покраску корпуса надо пять организмов». Я отвечал: «Больше трех организмов дать не могу». На одном рыболовецком траулере главным обращением было «сундук с клопами». Штурман кричал с мостика: «Когда этот сундук с клопами флаг спустит?» Сундук с клопами, то есть подвахтенный матрос, бежал куда следовало и спускал флаг.

Часто употребляется слово «волосан». Раньше оно имело оскорбительное значение. Рыбаки плавали на угле, мылись соленой водой, не стриглись весь рейс и возвращались в родной порт обросшие волосами, грязные и дикие. Отсюда и «волосан». Теперь рыбаки возвращаются чистые, наглаженные, оскорбительный оттенок обращения забыт. «Волосан» употребляется с различными прилагательными. Например: «тропический волосан», «шестигранный волосан», «лошадиный волосан», «восьмиугольный волосан» и т. д.

Довольно часто именно продавец (поставщик) навязывает клиенту обращение только по имени. Я это иногда демонстрирую на тренингах:

— Пришел я к клиенту, — говорю, обращаясь к аудитории, и подхожу к кому-то из участников программы. — Здравствуйтесь! Меня зовут Александр.

— Здравствуйтесь, — отвечает смущенный слушатель. — А меня Константин...

— Вот видите! — комментирую я. — Константин — интеллигентный, воспитанный человек. Он присоединился ко мне по

форме представления. Но есть хоть какая-то вероятность, что ему (тем более в присутствии подчиненных) было бы приятнее обращение по имени-отчеству?

— Да, — признает группа.

— Значит, это я НАВЯЗАЛ Константину обращение по имени. Он будет терпеть, но такое терпение, думаете, полезно?

Из-за отсутствия в моих уроках пошагово расписанных инструкций и фраз, которые нужно выучить наизусть, кое-кого из учеников охватывает оторопь. Как-то случилась на тренинге пауза, и у кого-то дозрел вопрос:

— А если я не знаю, с чего начать разговор с клиентом?

— Не знаете? Или я неправильно понял вопрос?

— Так что мне делать?

— Погодите. Вы сейчас тоже чего-то не знаете и безо всякого стыда спрашиваете об этом у меня. Так?

— Так.

— А почему вы об этом не спросите у клиента?

— Как?!

— А так: «Уважаемый Иван Андреевич, я не знаю, с чего начать. Прошу вас, подскажите!» Такое вам в голову не приходило?

— Как о таком спрашивать?!

— Но вы ведь продолжаете задавать вопросы. Вы не комплексуете. Не озабочены своим незнанием. Не теряетесь. Так почему не спросить у клиента?

— Вы думаете, так можно?..

— Уверен на сто процентов. И сам тоже так делаю.

Однажды мне пожаловались:

— Боюсь. Боюсь идти на встречу. Боюсь продавать...

Я решил никуда не спешить:

— А представьте, как боится клиент. Он сидел в родном кабинете. В уютном кресле. В окружении знакомых звуков: голос из соседнего зала, треск клавиатуры из-за стены, приглушенное бормотание радио, бульканье кулера. И тут вдруг вы! А он вас не ждал. И видит впервые. Да, вы представились, но ведь вы можете и врать. Что у вас в кейсе? Может, у вас под мышкой кобура, а в кобуре пистолет... Может, вы с сообщником. Вы что-то предлагаете, но он впервые слышит название

вашей компании. А самое главное, вы хотите его денег. Вы даже не стесняетесь об этом говорить. И ведь это не только слова. Ведь он видит: вы хотите его денег даже глазами!

Менеджер по продажам поежился:

— Какой странный клиент! Чего меня бояться?

— Ладно. Тогда объясните мне, чего боитесь вы.

Невинные развлечения и серьезные эксперименты тренера... Десятки дополнительных переговорных раундов, которые всегда можно вести по-особому... Как-то я стал замечать, насколько радикально меняется рисунок переговоров под влиянием нескольких лишних слов. С какого-то момента тема тренинговых экспериментов стала для меня одной из главных.

Позволишь оппоненту сказать пару лишних слов — и он уже произносит монолог. Оборвешь пару раз — он ломается и готов к допросу: отказался от всякой инициативы, приготовился играть в теннис — отбивать мои подачи и покорно ждать следующего удара.

Обе техники для продавца проигрышные. При первом раскладе клиент, увлеченный монологом, не узнает ничего обо мне. А при втором — тоже кандалы, но на сей раз пассивной роли ведомого.

От нормального переговорного процесса участника тренинга в обоих случаях отделяет всего пара лишних слов. Стоит этим гирькам опуститься на чаши весов — и работа пошла по далеко не самому лучшему пути. И ведь в качестве противовеса тоже может сработать суцкая мелочь: или способность уйти от монолога и задать хоть один вопрос, или умение, давая ответ на вопрос, завершить его собственным вопросом. Если не получилось, потом легкими гирьками не обойдешься.

Найти точный момент и бросить на весы крошечный грузик собственных интересов, планов, воли, переговорного профессионализма — «почти все», что нужно.

Агата Кристи в «Часах» советует:

Поговорите с ними. Узнайте об их личной жизни. Выясните о них все. Но главным образом вовлеките их в беседу. Потому что в беседе, помимо обычных ответов на вопросы, проскальзывает многое. Люди всегда настороже, когда тема разговора опасна для них, но обычная болтовня ослабляет напряжение; они с облегчением говорят правду, потому что это

гораздо проще, чем лгать. В результате становится известен маленький факт, который незаметно для них меняет всю картину.

Сказано о работе детектива. Нужно ли пояснять, что этот урок уместен и для торговца? Может ли и коммерсанта интересовать «маленький факт, который незаметно... меняет всю картину»?

Вообще-то все наши привычки, проявляющиеся в момент встречи, — это элементы «массажа». Такой особенный, стартовый, приветственный коммуникативный «массаж», от которого должно становиться хорошо, тепло, уютно, спокойно и комфортно.

Приветственный «массаж» может содержать и то, что не нравится, причем всем. Например, поздравление с тем, по поводу чего лучше выражать соболезнование. Или мокрое вялое рукопожатие. Или забытое предложение чая. Или призыв немедленно перейти к делу.

Вместо того чтобы выполнять все эти ритуальные действия, собаки больше полагаются на обоняние, но и у людей этот фактор может быть важным. У собак — запах, а у шпионов — состыковка разорванной купюры. У водителей — ладонь в ветровое стекло и подмигнувшие фары. Военные отдают честь всерьез, а гражданские копируют этот жест с юмором разного качества.

Все это я пишу вот к чему. Любой массажист подтвердит, что спрогнозировать реакцию конкретного человека на совершенно обычный прием практически невозможно. А значит, первое время стоит посвятить неторопливому изучению пациента. И чтобы потом не давать задний ход, на старте не нужно использовать экстремальные коммуникативные трюки и образы. Исключения, конечно, есть и в этом, но мы сейчас об ином. Сейчас о том, что мы с собеседником пока не в бане и он не подскажет, какие движения веника предпочитает — медленное помахивание или болевой удар.

Среди привычных процедур установления контакта должно быть растворено изучение коммуникативных предпочтений партнера. Как относится к байкам? К политике? Матерится или нет? Как воспринимает цитаты на старофранцузском? Это изучение не должно прекращаться при первой встрече. Его главная цель — нащупать максимально комфортную коммуникативную стилистику. Все возможности, которые мы обнаружим, сделают нас сильнее — расширят наш коммуникативный арсенал.

У Михаила Чехова, занимавшегося техникой движений актера, можно прочитать:

Телесные упражнения нужны, но они должны быть построены на ином принципе, чем те, которые обычно применяются в театральных школах. Гимнастика, пластика, фехтование, танцы, акробатика и т. п. мало способствуют развитию тела как инструмента для выявления душевных переживаний на сцене. Чрезмерное злоупотребление ими вредит телу, делая его грубым и невосприимчивым к тонкостям внутренних переживаний. Тело актера должно развиваться под влиянием душевных импульсов. Вибрации мысли (воображения), чувства и воли, пронизывая тело актера, делают его подвижным, чутким и гибким...

Как интересно переводить такие умозаключения на язык собственной профессии — искусства вести переговоры. Ведь тут тоже наверняка должны существовать более эффективные методы воспитания, чем те, которые мы используем сегодня. По крайней мере мне приходилось замечать, как избыточные студии манипулятивных техник притупляли чуткость и здоровую свежесть разговорного восприятия...

Слабые и начинающие торговцы обычно панически боятся любых тематических отвлечений. Они проявляют неудовольствие и смешно нервничают, когда разговор покидает поле привычной прикладной тематики и уходит в нечто сопутствующее или, тем более, очень далекое.

Типичное пояснение коммерческих новичков, которое я часто слышу на тренингах, звучит очень веско:

— Ну почему я должен терять время на какие-то левые разговоры?

Для них выход за пределы прикладного — это потери. Они еще не скоро осознают важность таких маневров (действительно отнимающих время) как инвестиции. Но эти объяснения — только их объяснения. Это парадный камуфляж псевдоумных отговорок, под которым прячется нечто гораздо более тривиальное.

Настоящая проблема, ограничивающая тематический маневр начинающих, в том, что они не в состоянии согласовать действительно вольную беседу двух свободных людей с теми задачами, которые перед разговором были ими вписаны в рабочий дневник. Там записано: «Предъявить аргументы. Склонить к покупке». Но клиент не поддается и издевательски интересуется: «А вы давно в “продажном” мире дистрибутивного бизнеса? Как вас сюда занесло?»

Не принимающий тематических отвлечений новичок мог бы рассказать, как он остервенело искал эту работу и как его наконец приняли на испытательный срок. Но он очень боится, что, занявшись объяснениями, забудет про «предъявить аргументы» и «склонить к покупке». И потому, заливаясь краской, бормочет: «Разве это имеет какое-то отношение к нашим поставкам?» — и смешно пытается снова вернуться к прерванной аргументации.

Но зачем клиент задал свой странный вопрос? На раздумья об этом у новичка не хватит, мягко говоря, мощности процессора, а если прямо и грубо — ума.

Вторая причина, по которой начинающие избегают тематических отвлечений в коммерческих разговорах, состоит в том, что там, за этими пределами, они бедны, наги, босы и совершенно беспомощны. Ответить на вопрос «Сколько это стоит?» новичок еще сможет, но более абстрактный вопрос сшибет его с ног. Поэтому если вы хотите такого вырубить, то лучше спросить иначе: «А вообще что такое ценность? И почему вы измеряете цену в денежных единицах? Как вы пришли к такому решению? Вы что, и о скидках можете вести торг только в процентах? Вы знаете, как вообще появилось понятие процент и кто его первым использовал?»

Новичка успели научить только тому, как героически погибать. Поэтому он вычисляет, через какие Фермопилы пойдет твоя армия, и готов честно положить там весь свой отряд. Его фантазия еще не дошла до партизанской войны и терроризма, она их не принимает. В его воображении переговоры — это прямое столкновение фаланг, в котором бесчестно вести передвижения по рокадам и совершать маневр арьергарда. Триста спартанцев, идущие с таким предводителем, обречены на гибель еще до встречи с противником.

Если избегать разговоров с собеседником за пределами коммерческой тематики, то скоро дрессура сработает. И он сам будет искать возможности вернуться в русло коммерческих песен. В результате арсенал переговорщика становится все уже и уже. И вот мы уже не позволяем себе вообще никаких отвлечений: ни юмора, ни лирики, ни событий сегодняшних, ни воспоминаний.

Так новички дрессируют ветеранов: первые боятся выйти за рамки коммерческой беседы, а вторые к этому привыкают и перестают

дергаться за них и сами. И скоро ветераны и опытные переговорщики совсем забывают о том, каким мощным оружием служат любые отвлечения, тем более в беседе с новичками...

Когда мы понимаем, в каких измерениях готов играть противник и какие отражения для него доступны, планирование наших операций из продумывания предположений и анализа возможных вариантов становится уже простым планом. Ага, этот парень провисает на отвлечениях? Тогда e2-e4: «А вы знаете, о чем бы вас сейчас спросил Тассило фон Хайдебранд унд дер Лаза?»^[2]

В 2008 году Сорос под эхо биржевых потрясений и гулкую канонаду кризиса в очередной раз повторил свою идею о природе финансового рынка:

Миром финансов управляет стадное чувство.

На тренинге продаж мне пришлось переводить эту идею в поле разговора о технике назначения встреч с клиентами, в которых мы заинтересованы:

— Любая компания защищает себя от непрошенных визитеров. И если ходить только проторенными дорожками, то риск напороться на преграды и быть остановленным возрастает многократно. А потому, обдумывая возможность договориться о встрече, стоит проанализировать, как обычно движутся мои основные конкуренты?

Вы не замечали, что у спама, который сыпется в наши электронные ящики, доминантные темы меняются волнообразно? Я просматриваю почту, уничтоженную мной за последние дни. Там в темах писем три популярных «гвоздя»: игра со словами «жесть», «прикол» и «зацени!». Смело можно выставлять фильтры, убивающие спамовые атаки по этим трем признакам.

Точно так же защищают себя от нежелательных звонков и клиенты. Значит, в просьбах наших торговых представителей о встречах в ближайшее время не должно быть ни «жести», ни «прикола», ни «зацени!». Это предельное упрощение, но его смысл и назначение просты: мы должны отличаться от конкурентов даже по манере просить о встрече и договариваться о предстоящих переговорах. Про аргументацию я и не говорю...

А вы никогда не расспрашивали секретаря собственного босса о том, на какие хитрости идут потенциальные поставщики, ищущие встречи с руководством вашей компании? Из-за одной простой проблемы хромает установление контакта. Это современная доминанта технологий. Пока торговцы будут уважать технологию больше человека, эта беда будет жить. Как только львиную долю их внимания оттянет на себя человек, все сразу наладится.

Путь к изменениям пролегает еще через одну переоценку. Главным объектом внимания должна стать не организация, а человек — через взаимопонимание проляжет дорога к будущим контрактам.

Преувеличенное внимание к компании толкает к поиску каких-то «победных технологий», а это вынуждает обобщать и тоже склоняет к наработке шаблонов — псевдоуниверсальных ключей, которые ни за что не подойдут к конкретному человеку.

Когда в роли кормильцев наши люди увидят не клиентские фирмы, а вполне конкретных людей, это станет чем-то вроде революции. Сейчас в качестве такого кормильца у них числятся именно технологии. И именно из-за этого в одном из предыдущих абзацев я назвал раппорт «надоевшим» — ибо разговоры о технологиях при условии, что человек забыт, и обременительны, и мешают.

Традиционный тренинговый элемент в отработке установления контакта — комплимент. Но ведь и комплименты разные люди воспринимают по-разному!

Иногда стоит читать совершенно неожиданные книги. Вот что я нашел у Алексея Иванова в романе «Золото бунта, или Вниз по реке теснин»:

Как-то раз на перекуре, сидя на грязном бревне под мелким дождиком, Осташа сказал стоящему рядом Кафтанычу:

— Хороший ты мастер, дед. Без охулки. Барке полный набор даешь. Ни одного бокаря с кипуном в волокнах. Ни одного бруса с косослоем — весь косослой на кницы пустил. И брус у тебя не пиленный, а на райно тесанный. И матерьял только свежий, без сохлых рвотин. Видел я, у тебя даже гарпины и бортовины на гибале распариваются, чтоб не треснули. Даже на палатник ни одной горбылины...

Но Кафтаныч только взбесился от похвалы. Он зашипел, брызгая слюной, и напрямик по лужам ринулся от Осташа прочь.

Осташа удивился только тому, что в нем, оказывается, еще не остыли страсти. Зачем похвала сорвалась с языка? Лишь затем, чтоб похвастать

перед Кафтанычем: всю твою хитрость я вижу. Потому старик и осерчал. Настоящий мастер мастерство свое любит прятать, чтобы сойти за простачка, которого не иначе как сам Господь Бог благодатью наградил. Мастер свою хитрость выдает за Божье расположение. Мол, не от умения дело мое ладно вышло, а от того, что я всех прочих лучше, и Боженька меня за то отметил. Не зря же для Кафтаныча самым сладким признанием были не деньги, а мнение бурлаков, не вникавших в устройство барки: «У Кафтаныча рука легкая, а суда заговоренные...» И умная похвала Кафтанычу — как насмешка...

Что нужно клиенту? Предугадать невозможно. Поэтому на тренинге мне иногда приходится произносить такие слова:

— Почему плохо? А потому, что я не ощутил вашей любви.

Именно так мне пришлось пояснить ученику, почему игру в куплю-продажу он практически завалил. Он в ответ возмутился:

— Но я же все сделал!

— Что все?

— Выложил аргументы, убеждал. При чем тут любовь?

— Мне хватило бы любви. Но я ее не почувствовал.

— Не понимаю!

— У вас все было умно, просчитано и убедительно. Но я не почувствовал вашей приязни. Мне этого хватило, чтобы отшатнуться. Как и покупатели, я не люблю высокомерного отношения.

— Но я на все ваши вопросы ответил!

— Отвечать на вопросы — работа справочной службы. Как теперь туда дозвониться — прежнее «ноль девять» или как-то иначе? Да, вам приходится реагировать на вопросы, но вы не «ноль девять», ваша работа в другом. Если клиент говорит, что ему не хватило любви, то вашей работой было его любить. А вы эту работу не сделали!

— Как так может быть, что умные и сильные аргументы не производят нужного впечатления? — Ученик был близок к истерике.

— Вы понимаете, что любовью управляет не вес, не длина и не какой-либо иной параметр, а обычная магия жизни?

— Это неконструктивно!

— Именно потому вы будете одиноки, и у вас никто и ничего не купит.

— Я женат!

— Знаете, уважаемый, идите вы к черту.

Позже его директор мне написал, что я парня сглазил...

РАЗВЕДКА ПЕРСОНЫ

Следующая ремарка читателю должна быть понятна: если вам удобнее, можете воспринимать название этой главы как «Выявление потребностей». Именно так называется традиционно соответствующая ступенька классической лестницы продаж. «Разведка персоны» — почти то же самое, но гораздо ближе к интересующей нас теме персонализации. Потерпите?

Если мы назовем продолжение нашей работы не «выявлением потребностей», а «разведкой персоны», то это по-хорошему отобразит важную связку с предварительным исследованием на этапе «Подготовка». Вообще-то сбор информации о компании клиента и о нем самом — дело, которое имеет начало, но не должно иметь конца. Такая разведка не прекращается. Помнят ли об этом продавцы? По итогам всех отработанных учебных упражнений ответственно заявляю: не помнят!

У большинства моих учеников на тренинге продаж есть некая модель, в соответствии с которой разведку провести вроде надо, но потом следует заняться чем-то совсем иным, а сбор информации о собеседнике, соответственно, остается где-то в прошлом.

Почему это тревожит тренера и почему плохо? Потому что за этим прячется косность. Это равнозначно заявлению: «После какого-то момента наблюдение можно прекращать, ибо клиент нам становится неинтересен!» Беда, с которой мы пытаемся бороться, — наша склонность к поиску и формированию новых шаблонов.

В случае сознательного прекращения разведки персоны собеседника нам никто чужой никакие шаблоны не навязывает, но они в нас возникают сами по себе:

— Ага, я этого мужика понял! С ним надо вести дела вот так...

Лишняя самоуверенность? Да. Взгляд на клиента свысока? Да, ибо появляется мысль о том, что он настолько прост и понятен, что мне вполне хватит каких-нибудь полчаса, чтобы разглядеть все глубины его «простой» персоны. Мы успокаиваемся, и потому все новые и несколько неожиданные его черточки пытаемся вогнать в скафандр той скоропалительной клиентской модели, которая в нас уже

сформировалась. Она начинает быстро костенеть, и ее появляющаяся жесткость делает нас слепыми и глухими! Мы перестаем обнаруживать в словах клиента то, что в сложившуюся модель не вписывается, и ни о какой оперативной коррекции нашей рабочей аргументации уже и речи не может быть.

Кстати, так происходит и у супругов с большим стажем жизни в браке: однажды сформированная модель спутника жизни не допускает его эволюции, а все попытки вписать его новые качества в старую модель терпят сокрушительное фиаско. Догадываетесь, чем это заканчивается? Но зачем нам бракоразводные процессы с клиентами? Нам этого не надо. А потому разведка его персоны не должна прекращаться никогда, а оперативная коррекция аргументации должна быть вечной.

Раз уж мы вспомнили о жизни в браке, то поговорим о том, что такое оперативная коррекция аргументации. Мне приходится это делать на тренингах, что обычно заряжает аудиторию особым настроением. Я от флипчарта рассказываю:

— Оперативная коррекция аргументации — это умение почувствовать, что наступил момент, требующий совершенно иных слов. Как его определить? Для этого понадобятся душевная чуткость и умение наблюдать за собеседником. Ни в коем случае нельзя у него спрашивать: «Тебе так нравится?» То, как именно ему нравится, надо почувствовать. Если не нравится, попробовать как-то иначе. И опять-таки не интересоваться: «А так лучше?» Нужно уловить произошедшие перемены. Как это происходит за переговорным столом? В наших играх такое случалось не раз: вы ведете презентацию, а клиент, роль которого исполняю я, вдруг начинает хмуриться. Или вздыхает. Или растерянно чешет затылок. Этого не замечал ни один из вас. Вы невозмутимо тянули песню своей презентации дальше. Но, если клиент хмурится, значит, ему что-то не нравится. Значит, что-то нужно изменить. Мы не знаем, что и как, но можно спросить: «Иван Андреевич, вы так вздохнули... Я что-то не то говорю?» Спросим мы у него или нет, но наше умение соответствовать меняющемуся моменту и собеседнику, постоянно искать наиболее правильное поведение — это и есть оперативная коррекция аргументации.

Итак, на этом этапе работы мы снова встречаемся со знакомой проблемой — нашей склонностью создавать поведенческие шаблоны. Чаще подсознательно, но иногда и вполне осознанно. Ведь как еще оценить такие слова одного из участников тренинга:

— А сейчас, если вы не возражаете, займемся выявлением ваших потребностей!

Он думал, подбирая слова, на что-то вполне сознательно рассчитывал! Значит, глупость сделана осознанно. А если не думал, то зачем такое сморозил?! Поле коммуникаций едино, и иногда мое возмущение гораздо понятнее ученикам на ином примере:

— Представьте, как парень знакомится с девушкой. В школе пикапа его научили необходимости искать какие-то такие тематические штучки, чтобы объекту его интереса это тоже было интересно. И наш герой вдруг говорит: «А теперь, очаровательная, давай поищем какую-нибудь забавную для тебя тему. Мне это нужно, чтобы половчее тебя охмурить и поскорее затащить в постель!» Есть такие дела, которые надо делать, но совсем не надо декларировать.

Все это смешно, но стоит отметить, откуда растут ноги столь наивной простоты. Почва произрастания прежняя — подчиненность шаблонам! Юношу научили каким-то приемам, и он честно вслух анонсирует каждый свой трюк:

— Сейчас я буду отвлекать вас правой рукой с зажатым в ней веером, а пальцы моей левой руки выдернут заранее приготовленного трефового валета из-под самого низа этой же потрепанной и засаленной карточной колоды!

Мало того что желательно выявлять потребности без декларирования используемых технологий. Неплохо, чтобы это было именно выявление потребностей, а не попытка разобраться, какой из шести заготовленных аргументационных пакетов сейчас наиболее уместен. Тем не менее продавцы не стесняются и этого.

Может, вы не поверите и начнете смеяться, но на одном из тренингов с автодилерами ученик в ходе игры спросил у меня:

— Вам нужен автомобиль с наилучшими ходовыми качествами или машина для романтических прогулок?

Я сдержал рвущийся из легких смех и очень серьезно пояснил:

— Мне нужна машина с наилучшими ходовыми качествами для романтических прогулок. А еще мне нужно, чтобы автомобиль был неприхотлив в эксплуатации и идеально выполнял функции типичной семейной машины!

Игрок-продавец растерялся:

— Но так не бывает...

Он с недоумением заглянул в шпаргалку и после этого скис окончательно. Но ведь читатель уже понимает, что произошло? Кто-то этого мальчика раньше учил. Этот «кто-то» был тренером-скриптовиком. Он дал пацану всего два аргументационных скрипта: для авто с наилучшими ходовыми качествами и для машины для романтических прогулок. Но он забыл или не додумался вооружить подопечного скриптами для аргументации наиболее неприхотливого авто и машины сугубо семейной. А тем более не предусмотрел вариант, в котором покупателя заинтересует сразу все. Думать этот тренер своего ученика учить побрезговал. Так и отпустил в мир — недоученного коммерческого зомби. А жаль! Ведь мальчик-то старательный — два варианта все-таки выучил!

Вопрос: нам нужны торговцы или попугайчики? И нужны ли нам попугайчики-тренеры, работающие только по скриптам?

Бывают при изучении темы разведки персоны и другие проблемы. Например, участник тренинга спрашивает у Деревецкого:

— А если мне так и не удалось разведать его персону? Ведь тогда в аргументации мне все равно придется пользоваться заготовками?

Прошу:

— Погодите. Ладно, пусть так. Пусть персону мы не развели и потребности так и не выявили. Но что происходит сейчас, в этот момент? Что заставило вас так растеряться? Вы что, пялитесь друг другу в глаза и молчите?

— Нет, ну почему пялимся?

— Я поясню вопрос. Вы меня спросили так, что ситуацию я увидеть не мог. А значит, должен отвечать вслепую. Вслепую — это опять-таки по каким-то шаблонам. А я так не хочу и не буду. Не работает этот тренер продаж методом тыка. Поэтому я вынужден уточнять: вас что-то напрягает, и вы говорите, что не знаете, что делать. Но что вас напрягает? Я понял, что вам персону разведать не

удалось. Но что сейчас происходит? Он натер сыр и готовит вам горячие бутерброды? Тогда надо ждать, пока сыр расплавится и сэндвичи разогреются. Или он вроде бы наклонился к бару, а сам незаметно вытащил из заднего кармана джинсов расческу и стоит скрытно свою бороду расчесывает? Ведь мой ответ должен зависеть от ситуации! Так что сейчас происходит?

Ученик нервно выпаливает:

— Да ничего не происходит! Продолжается пустой треп!

— А вы против?

— Против чего?

— Вы против этого трепа?

— Нет, не против...

— А клиент?

— Тоже не против.

— Тогда трепитесь. Или вам шлея куда-то не туда попала и вы что-то хотите резко изменить? Чем плох пустой треп с клиентом? Если ему это в охотку и удовольствие, стало быть, с другими поставщиками он так отвести душу не может. А с вами у него получается. Разве это плохо? Разве плохо то, что вы так позитивно отличаетесь от конкурентов, с которыми весело и пусто потрепаться нельзя, ибо они все сухие технари и вообще затурканные зомби?

— Но ведь дальше я должен сделать ему коммерческое предложение! Но персону я так и не разведал и не знаю, что ему говорить!

— Погодите! Но это должно быть потом. Упрямся — разберемся. А что сейчас вас смущает?

— А если моя презентация так и не состоится?

— Ну и что?

— Как это?! Я ведь не смог сделать то, ради чего пришел!

— А что, у вас только одна попытка, и больше вы сюда никогда не попадете? Мне непонятно, что вас заставляет меня расспрашивать? Ну потрепались вы весело с клиентом о том о сем. Посмеялись и попрощались. И что? Вы ведь можете к нему через неделю еще раз прийти!

— Что же я ему через неделю скажу? Чего он вообще от меня будет ждать? Как ему в глаза смотреть? В прошлый раз я так и не смог

грамотно провести презентацию! И мало того что ничего и не предложил, так и теперь не знаю, о чем его спрашивать!

— Откуда в вас такая запрограммированность? Почему вы считаете, будто что-то должны сделать обязательно? Если не смогли в прошлый раз деловито все обсудить, то почему это вообще не получится?

— А как же это теперь получится? Мне же стыдно ему в глаза смотреть!

— Если стыдно, почему об этом не сказать? По крайней мере это честно и вполне по-человечески.

— Но как?!

— Вот так: «Дорогой Иван Андреевич, честно признаюсь: мне было страшно и стыдно к вам идти. В прошлый раз мы так весело пообщались, что я забыл провести презентацию. А меня за это босс потом выдрал. Или вам мои фигастеры совсем не нужны? Ну вы же раньше у других и худшие покупали. А у нас ведь хорошие! И я так люблю о них рассказывать! Можно я наконец-то вам о них расскажу? Только не знаю, как именно вам лучше это преподнести. Вы мне подскажите, что вам интересно знать о моих волшебных фигастерах?» Можете так сказать?

— Да я-то могу. Но разве так можно?

— Можно или нельзя — потом. Но если вы так спросите и он вам ответит, то рассказать вы сможете?

— Да.

— Так что вас смущает? При чем тут можно или нельзя? Нам нужно человека околдовать. А как мы это сделаем — совсем никого не волнует. И вы не подневольный, а совершенно свободный человек. На кой черт вам кандалы презентационных правил?

Итак, разведка персоны не обязательна. Желательна, но не обязательна. Мы ничего никому не должны. Мы должны продать. Ради продажи мы должны с клиентом сблизиться. Чтобы отличаться для него от тех наших конкурентов, которым такое не удавалось и не удастся никогда. Ради этого мы ищем возможность с Иваном Андреевичем *разговаривать*.

Разговаривать — не значит читать выученный наизусть текст. Это ляпнуть что-то забавное и получить остроумный ответ. Не только

говорить, но позаботиться о том, чтобы хоть что-то говорил и он. Для этого нам придется задавать вопросы, и не какие-нибудь, а интересные Ивану Андреевичу.

«Клиент говорит больше» — отличное правило продаж. Хороша и аббревиатура — КГБ. Хороша, конечно, только тем, что легко запоминается...

Именно этот тезис обычно вызывает наибольшее и сознательное, и бессознательное сопротивление участников тренингов продаж. Построить продажу не на своем монологе, а на попытке разговорить клиента, становится для начинающих не только неожиданной, но и совершенно нереализуемой тактикой. А потому им сложно согласиться и с тем, что главным содержанием нашей работы являются приятные беседы...

Часто единственной подсказкой, способной помочь взять эту тактику на вооружение, оказывается рекомендация «совещательного стиля» продажи. Эта философия ученикам порой гораздо ближе: мы готовы «советоваться» с клиентом, чтобы завуалированными навигационными сигналами подвести его к решению о покупке, но более сложное шоу нам почему-то не по плечу. Хотя, казалось бы, ну что стоит расспросить клиента о состоянии дел, чтобы единственно возможным выходом осталось приобретение нашего продукта?

Могу посоветовать промежуточный стиль общения: попытайтесь самостоятельно так описывать клиентские дела, чтобы каждый из высказанных тезисов заставлял с вами соглашаться. Дальше остается только научиться делать паузы и позволять собеседнику вставлять собственные реплики.

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 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 завязла в зубах, то где-то за ней прячется исходная идея-источник, которой мне со временем придется посвятить

книгу, статью или другую 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 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 вспомнить облик среднего менеджера по продажам, и уже одно это способно напрочь отбить все образовательные потуги... Но ведь нам не надо тупо копировать образец, тем более если он не высшего сорта.

Вспомните, сколько профессий, ремесел и иных исключительно уникальных источников дали базу знаний и навыков. Ведь их — тьма и тьма! 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 прочее прочее, прочее...

Не все учебники разведчиков будут открытыми. Но где бы мы с вами искали материал для пособия, если бы нам предстояло его писать? Не знаю, где найти базу для обучения электронному шпионажу и криптографии, но для обучения такой фундаментальной дисциплине, как технология вербовки, не существует лучшего образовательного полигона, чем коммерция с ее детально описанными и хорошо структурированными знаниями о приемах 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 оперировать шпионский учитель XIX века? Наверняка он наставлял учеников примерно 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 тренинги продаж, внутри школьных стен надо заниматься тем, ради чего и существуют школы, — учиться. Да, придется продолжать работать. Но и привыкнуть к ежедневным урокам.

Умному человеку для превращения торговых будней в уроки чаще всего достаточно осознать: каждая встреча и деловой разговор могут научить чему-то важному. А значит, к рутине пора относиться как к продолжению обучения.

А без чего 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 полезно — оглядываться на прожитый день. И как-то очень по-человечески, поскольку зомби так не могут, не научились, да им это и не нужно.

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 неплохо. Оглядываться полезно. До тех пор, пока не появились тренинги продаж, люди 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. Проверьте, отреагировал ли на ключевые слова и выражения продавец? Если нет — значит, был ненаблюдательным 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.
- Двойное название компании?
- Какое двойное?
- «Бумага. Писчая бумага» — это название?
- Нет, мы называемся «Манускрипт»...
- Жаль. «Писчая бумага» 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? С этого и начните: чем вы лучше того спекулянта, у которого я сегодня покупаю себе 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 таможней проблемы. А бумага у нас хорошая...

— А что за проблемы у вас с таможней? 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 тоже интересно». Или вы этого анекдота не знаете? Скажите, как сегодня геодезистов заносит в торговлю целлюлозой? Через артиллерию?

— Нет, мы не целлюлозой... Это хорошая офисная бумага...

— Сергей, поклянитесь, что я выкручу из вас максимальные скидки, а вы не окажете сопротивления. Слышали такое — попытка покушения?

— Да...

— Хорошо, клятва принята. А я какого-то комплимента дождусь?

— Я 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 купить?

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.

Но ведь это еще не все! После этого разговора я юношу попросил:

— Дайте, пожалуйста, досье на вашего собеседника. Вспомните все, что вы теперь, после разговора, знаете об этом человеке. Я специально делал довольно много таких вбросов, которые надо было уловить как факты. Я вполне осознаю вашу свободу. Вы имели право полученные от собеседника факты игнорировать. Но как продавец вы их были обязаны услышать. Играть на них или не играть — ваше личное дело, в это я не полез. Но докажите мне, что вы способны слышать!

Он не слышал ничего. Совсем! А если слышал, то умудрялся мгновенно забывать. И для таких талантов заказчики хотят купить тренинг жестких переговоров? Да какие им жесткие переговоры, если они и в мягких тряпичные куколки? Не куколки? Тогда почему они не слышат, не помнят и не думают? Мы с вами об этом вспомним, обсуждая сложность учебной программы корпоративного тренинга для вашей компании...

Но и это не все. Игрок, так позорно капитулировавший, мог быть юным или болезненно инфантильным. Он мог не понять смысла игры, которую вел **в ином измерении** его тертый, матерый клиент. Но так «всухую» проигрывать нельзя. Если бы он осознанно поддался, я бы оценил, но он сдался вчистую. Даже юный и неопытный персонал нужно научить проигрывать достойно и элегантно. Но это тема совсем иного тренинга и книги... Сейчас лишь коротко намекну: эта игра называется «поддавки».

Такие диалоги я наблюдаю на тренингах уже два десятка лет. В устной форме. Может быть, горе-продавцам поможет письменное изложение?

Ох, впору вспомнить старую дзенскую притчу... Учителя дзен обучали 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 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 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 бы ведь пойти в политику или на госслужбу...

На что в деловых разговорах обычно 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, что собеседник волынит или ищет способ отвоевать время, потянуть кота за хвост.

Как не ошибаться с выбором тематики лирических отступлений и как этим пользоваться ради углубления и развития отношений? Я рекомендую в стандартном клиентском досье ввести особый пункт: «Предпочтительные темы отвлечений».

Мы узнали о тихой, но болезненной футбольной страсти клиента. Он с интересом поддерживает околофутбольные тематические отвлечения. Занесем в его досье этот пункт — «футбол».

Партнер похвалился собственными фото на стене и с гордостью показал обожаемый «Никон»? 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 важные знакомые?

Да, мы вынуждены изучать клиентские вкусы и предпочтения. Если клиент вбрасывает в разговор тему, далекую от нашего бизнеса, то это ему, наверное, интересно, не так ли?

Попробуйте один месяц фиксировать все посторонние темы, к которым в ваших частных беседах с удовольствием прикасался клиент. Дети, политика, погода, жизнь города, угроза глобального потепления, пьянство или какое-то иное хобби... Когда месяц пройдет, подведите итоги.

В науке тренинга эксперименты довольно-таки сложны — статистика изыскателю достается невероятно тяжело. 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 ничем особо не примечательный.

Три участника программы стали дружно доказывать, что любые «левые» разговоры в коммерческих переговорах — потеря времени. Звучало и такое:

— У меня встреч за день куча! Когда мне такие выкрутасы плести? Когда мне 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 как раз назвал заказчику и владельцу бизнеса именно эту троицу как наиболее провальных слабаков, умеющих лишь декламировать, но не способных поддержать самый простой разговор. Еще я тогда успел описать свои впечатления в заметках вечернего дневника.

Кстати, Толковый словарь Ушакова поясняет смысл слова «декламировать» так: «1. (сов. продекламировать) что. Выразительно произносить художественные произведения. Декламировать стихи. 2. (сов. нет) без доп. Говорить торжественно, напыщенно, непросто (книжн. ирон.)».

Гипотеза вроде бы подтверждается: наиболее яркие критики диалогов и лирических отступлений «о жизни» — те, кто либо способен лишь на монолог, либо вообще двух слов связать не может...

Да, такие вещи вообще-то имеет смысл делать и относительно предпочтений каждой персоны из нашего окружения — о чем, как, почему и когда... Но тут не помешают и некоторые средние показатели. По крайней мере я знаю случай, когда торговый представитель стал известным и успешным благодаря своей метеорологической осведомленности. Да, это стоило ему прочтения нескольких специфических книг и исследований и отбирало ежедневно какое-то время — для знакомства с прогнозами синоптиков. Но именно благодаря этому он сумел привлечь внимание клиентского круга, ибо его большинство составляли садоводы-любители, весьма склонные к обсуждению погодных условий и их соответствия последним прогнозам. Цитирую этого мастера-самородка:

— А потом я и сам увлекся! Начал кое-что читать об изменении климата, влиянии погоды на урожай, народных приметах.

Не гарантирую, но вполне допускаю, что именно изучение вкусов клиентов в выборе тематики отвлечений от коммерческих диалогов позволит вам выгодно отличаться от конкурентов, которые и в небо никогда не глядят, и предпочтениями клиентуры не интересуются. Разве плохо отличаться хотя бы так? Ну и о чем там любят поболтать ваши клиенты?..

Еще очень полезно сделать следующее. Посвятите этому неделю: попробуйте зафиксировать некоммерческую информацию, которой за эти дни поделились с клиентами. Байки, новость о судебном проигрыше мэра, уличные сплетни, неожиданное высказывание Киссинджера об Украине и НАТО, информация о происках партии коммунистов, эхо футбольных успехов Испании, рецепт быстрого приготовления шашлыка... Это может быть все что угодно. Но в конце недели попытайтесь подытожить. Вдруг вы обнаружите, что несете клиентам совершенно лишнюю информацию. Или, что еще опаснее, что вы сухи и неинтересны. Или, например, что все сказанное не содержало ни одной комплиментарной ноты... Стоит контролировать слова, которые мы дарим окружающему миру...

Если анализировать переговорную тактику, то байки в общении с клиентами играют двойную роль. Во-первых, обмен байками — это эффективный аналог системы определения «свой-чужой», как на современных истребителях. Тут и важная тема, и стиль, и актерство, соответствующие теме, стилистике и актерству зрителя... Пусть подсознательно, но собеседники всегда ищут «своих». Это можно сравнить с тонкой диагностикой по запаху, которую проводят собаки. А во-вторых, это тоже «свой-чужой», но уже № 2. Экспресс-узнавание. Псу не надо нюхать кошку. И ей его — тоже. Есть такие клиенты, которые не воспринимают некоммерческих разговоров...

Противовоздушная оборона и коммерческие коммуникации живут по похожим законам. Поэтому перед проверкой «свой-чужой» сначала выясняют, кому адресован запрос. Если спрашивают не у нас, то зачем отвечать?

Честно скажу: я не знаю, какие законы действуют в небе при полетах. Но в деловом разговоре собеседник подсознательно отслеживает направленность обращений оппонента: он мобилизуется, когда обращаются к нему и когда произнесенные слова касаются именно его, и, наоборот, раппорт исчезает, если партнер увлекается пространственными рассуждениями. Вы можете добиться вечного контакта, всего один раз доказав, что вы свой. Но если ваше говорение потеряет нацеленность на конкретного клиента, вы потеряете его.

Александр Митта писал: «Драма — не интеллектуальное искусство. Это искусство вызывать и развивать в зрителе эмоции». Так вот, продажа и коммерция — тоже... не интеллектуальное искусство.

Какие профессиональные хобби могут объединять вас с клиентом? Какие вообще у них бывают хобби? Маленькая подсказка: ищите не яркие и редкие увлечения, хотя прекрасно, если таковые есть. А лучше поищите обычные, например: садоводство, автомобиль, домашнее строительство, кулинария, кинематограф, чтение. Кстати, в мою бытность рекламным агентом большинство моих собеседников (корпоративных менеджеров по рекламе) интересовались свежими и оригинальными шрифтами (TrueType Font file). И понятно, мне стоило их для них поискать...

Я нацеливаю вас на не слишком оригинальные увлечения, ибо к таким темам гораздо легче присоединиться и знакомство с ними даст

ключики для выстраивания отношений не с одним чудаком, который увлекается прыжками с парашютом в клоунских костюмах, а с целым клиентским пластом.

Но окружающий мир таит много негатива. Попробуйте погулять по городу с широкоугольным объективом и сделать хоть один кадр, в котором ничто не будет мешать. Нет-нет, вообще-то такое возможно, но помех окажется предостаточно.

То же самое в человеческих отношениях. Петр Петрович был бы душкой, если бы не матерщина. Да и Марья Ивановна была бы очаровашка, если бы не страсть посплетничать.

Профессионалы, мэтры фотографии 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 интерес ко всему закадровому пространству, всей закадровой жизни делового партнера.

Если угодно, это чем-то смахивает на фильтрацию: мастерство оставить для глубокого восприятия лишь приятные стороны человека, а все отталкивающее объявить для себя «за кадром».

В геологии меня неизменно манило «за рамку» — имеется в виду за рамку заданной рабочей площади. Почему-то казалось, что именно там найдешь ключ к пониманию структур, обнаженных на твоей территории. И это действительно соблазнительно: пограничье, край планшета, стык твоего дела с иными ремеслами.

Пограничье всегда притягивало человека. И только в коммуникациях невозможность ограничиться рамкой сплошь и рядом выходит боком. Не умеем мы фильтровать. Сожалею, каемся, зарекаемся и снова наступаем на те же грабли. Кстати, среди людей, все-таки научившихся виртуозному фильтрованию, мне никогда не попадались состоящие в первом браке... Значит, ограничивать восприятие партнеров нас отчасти учит и опыт.

Представьте, сколь многое изменилось бы, если бы мы контактировали лишь с приятными людьми, если бы все янусы глядели на нас не двумя, а одним, наиболее предпочтительным своим ликом.

Научиться воспринимать не все проявления натуры делового партнера (пусть и односторонне!) — залог психического здоровья.

Кстати, сказанное касается и коммерческой аргументации. Не выкладывать все, а успеть обдумать, что именно рассказать...

В принципе, через изучение клиентских страстей лежит путь к клубным формам работы, к поиску и обнаружению нестандартных подходов к сердцам людей и вообще к более тонкой и направленной работе по поиску путей влияния.

Однажды в моем блоге мы обсуждали оригинальность аргументов. И после моих сетований на то, что продавцы не проявляют должной заботы об этом, последовал такой комментарий:

Скажите, а почему, собственно, продавцы должны ломать голову над, по сути, конкурентным анализом? Это не их работа! Их дело — продавать! Когда продукт выходит на рынок, его создатель обязан САМ снабдить продавца надлежащими знаниями и учебными материалами. Дело продавца — изучить и действовать соответственно.

Комментарий хороший и умный. Я могу представить, как такие идеи выводят торговцев на улицы и собирают колонны демонстрантов. Могу представить подпольщиков и диверсионные группы народного резистанса, и вообще мировую войну за право продавцов не изобретать оригинальную аргументацию, а использовать разработки производителей и поставщиков. Но все равно в кипении народного сопротивления останутся единицы отщепенцев, пытающихся улучшить свои продажи усилиями собственного серого вещества. Если я хочу продавать больше и лучше, почему бы что-то и не придумать? Правда, для этого надо хотеть...

Разумеется, работающего по найму продавца мало кто сможет заставить изобретать оригинальную аргументацию. Это классово неприемлемо. А предприниматель, работающий на себя, оценит ее возможности сполна. Вот что такое разные классовые подходы в отношении к делу продаж... Ведь все клиенты у нас разные? Значит, к каждому нужен особый подход! В том числе и классово различный.

Все помнят старый спор, выигранный мальчиком у девочки: «А зато я на забор пописать могу!» Произведут ли правильное впечатление на клиента выстраданные, созданные или с боем добытые нами отличия? Смогут они его мотивировать, сподвигнуть,

стимулировать? Одного очаруют нанотехнологии, а для другого определяющее значение имеет дешевизна. Кому-то важна легенда о предыдущем владельце, а кому-то — чтоб стоп-сигнал был съемным.

Обратим внимание, что речь не только об особых потребностях каждого клиента. Это еще и личные критерии, позволяющие определить, кто нам приятен и интересен, а кто оказывается «таким же, как все» или вообще отвратительным.

Что привлекает одного, проходит незаметным для другого. И наоборот, к чему-то все безразличны и прохладны, а этого клиента неожиданно зацепило.

Виктор Конецкий в романе-странствии «За доброй надеждой» писал:

— Ты был в Антарктиде?

— Да.

— Что там интересного?

— Мы пингвина в тельняшку одели...

Так как для этого клиента такого пингвина найти и как понять, в какую тельняшку его одеть?

Вот так потихоньку мы и подошли к разговору о сегментации отличий.

Типичная жалоба молодых торговых представителей:

— Я теряюсь. Потому что не знаю, что делать дальше.

Первый шаг к преодолению растерянности — осознание того, что такая ситуация типична. В этот момент миллионы людей чувствуют то же самое: они тоже не знают, что им делать.

Если не сменить калибр, то разговор о персонализированных речах полезен, но не настолько, насколько мог бы быть. Мы уже обсудили оперативную коррекцию говорения, но из оперативного складывается тактическое и стратегическое. Сейчас разберемся, во что новое и странное мы с вами тихо и постепенно погружаемся.

Итак, в рамках одной беседы мы можем избегать тем и рассказов, к которым наш собеседник не расположен. Но ведь вкусы и предпочтения у этого парня, скорее всего, останутся теми же и завтра. Так можно ли в отношениях, развивающихся месяцами, не учитывать всего того, что мы постепенно, по крупицам узнаем о нашем завтрашнем кормильце? Ведь знания и опыт общения с конкретным

человеком могут трансформироваться в тактики и стратегии речевой разработки клиента. Хотя, увы, спич-досье может и не сложиться.

Накапливать и анализировать собственный опыт могут не все. Даже в будничной жизни. И не всем это важно и нужно.

Вот она знает, что любимый не может правильно поставить ударение в слове «маркетинг». А он отлично знает, что у нее от мата подступает к горлу ком и противно влажными становятся ладошки. Они снова и снова делают замечания друг другу. Зачем? Правда, для кого-то это скучная обыденка, не имеющая ничего общего с амбициозными карьерными устремлениями и высокими переговорными технологиями...

Но спич-досье не нужно не только тем, кто не желает учитывать разговорные предпочтения партнера. Довольно много нормальных людей, которые легко и естественно учитывают все узнанное о собеседнике, тем более постоянном.

На тренингах я часто советую за месяц до главного обращения к потенциальному клиенту позвонить ему под любым предлогом просто для того, чтобы услышать его голос. Какую причину вы изобретете для такого звонка — неважно. Ведь сможете проявить творчество? Самое главное, что за месяц до парадного выхода на клиента и открытого знакомства мы звоним ради получения той информации, которая нам пригодится лишь месяц спустя. Значит, итоги такой разведки нам предстоит запомнить и, возможно, записать. О сделанных открытиях надо будет подумать, а для их появления понадобится этот разговор слушать очень внимательно. Это позволит нам понять, чем должна отличаться наша будущая игра; чем должны отличаться мы; от чего стоит отказаться и что важно учесть; какими мы должны быть; какую игру нам стоит играть через месяц?

Но если мы не ведем предварительной телефонной разведки будущих клиентов, то разве первый открытый контакт чем-то отличается от рекогносцировочной вылазки? Ведь в нем тоже придется очень внимательно слушать, запоминать, анализировать, делать выводы.

Не надо отвечать мне, признайтесь сами себе, насколько часто вы планируете разговор не для того, чтобы что-то сделать или чего-то добиться, а лишь для того, чтобы узнать что-то ключевое и важное для

будущего главного контакта. Если такого не бывает, это означает, что как переговорщик вы живете лишь оперативными задачами и у вас вообще нет никакой тактики и стратегии.

Есть особые профессии, представители которых каждый день имеют дело с неизвестным и неопределенным. Вспомнить каждый может сам. И не надо утверждать, будто тебе не повезло так, как никому и никогда.

Но что можно сделать? Можно у кого-то спросить. И часто в ответ на жалобу я ученику говорю:

— Вы ведь не постеснялись спросить у меня, что делать в трудную минуту. Так ищите того, кого можно спросить. Начальника. Коллегу. Клиента. Да, можно спрашивать даже у него: «Уважаемый, я вам честно скажу: я растерялся и не знаю, что мне сейчас делать. Может, подскажете?» Можно спрятаться или убежать. Нам ничто не мешает потом выбраться из убежища или вернуться после позорного бегства: «Вы знаете, я испугался. Стыдно, но я просто сбежал. Позвольте попытаться отремонтировать наши отношения».

Но все это будет потом. А первым делом надо осознать, что наша беда не может быть исключительной. Теряться и в смущении замолкать для человека естественно. Вы ведь не какой-то особенный, а такой же, как все, а значит, все переживете и со всеми проблемами справитесь.

Как часто это случается — прикосновение к теме дороговизны на занятиях! И ведь специально на тренинге возражений берем на вооружение 180 приемов противодействия ценовым претензиям, которые я описал в книге «Школа продаж», а ученики все равно плачут, сопят и жалуются:

— А если все это не работает?..

— Все сто восемьдесят приемов?

— Ну да...

— А вы можете заранее прочувствовать такого клиента, с которым не работает ничто?

Ученики самоуверенно утверждают:

— Да.

— Погодите. Уточню. То есть вы заранее чувствуете такого, и вы ему, такому, делаете коммерческое предложение, и он предсказуемо

заявляет: «Дорого!» Так?

— Ну да.

— Добро. Вы понимаете язык интонаций?

— Да.

— То есть вы можете одну и ту же фразу произнести и утвердительно, и вопросительно?

— Да...

— Ну так в ответ на его «Дорого» произнесите ему с вопросительной интонацией: «Аргументы?» Сможете?

— Да сделать-то сможем, а что будет дальше?

— Как это «что дальше»? Ваша беседа. Вполне светская. Он на ваш вопрос будет вынужден отвечать. Ведь нельзя ляпнуть и не объяснить. А в его аргументах у вас непременно появятся какие-то зацепки. По крайней мере вы поймете врага.

— А если он в светскую беседу не въезжает?

— Он мне безразличен. Мне главное — чтоб вы въехали! Если светская беседа не для него, то он начнет «терки». Это для наших продаж ничем не хуже. Но если этого не понимаете вы, то будете с ним заниматься не разговорами, то есть не торговлей, а пустым препирательством.

Финишируем мы довольно спокойно:

— Главное — зацепиться и начать разговор. Зацепиться можно за что угодно, но если этого не хотеть, то лучше за продажи не браться. Кстати, изученный нами прием — один из способов переговорного торможения, которые я описал в книге «Управление переговорным темпом: тормоза и акселераторы».

Древняя торговая мудрость гласит: «Пейте кофе не с коллегами, а с клиентами». Тут вроде все ясно и с точки зрения нетворкинга. И что еще смогу я добавить?

Не уверен, что добавлю, поскольку есть подозрение, что эта мудрость была знакома еще нашим пращурам. Но современники предпочитают не воспринимать ее именно под таким углом. Они поясняют, что время нужно тратить не на удовольствие общения в профессиональном кругу, а на выстраивание отношений с будущими кормильцами.

Пусть отношения будут. Согласен. Спорить не стану. Но кое-что все-таки уточню. Общение с коллегами покажет, как работают они. Какими трюками пользуются? Какие приводят аргументы? На чем вообще играют? Относительно нашей будущей сделки такие знания — сугубо внешние. По крайней мере так делают все, ну и мы будем. Это как списать домашнее задание.

Общение с клиентами вооружает знанием, которым конкуренты брезгуют, и особыми ключами к личности конкретного клиента.

Вот вам и выбор: искать инструменты всеобщие или добывать индивидуальные. «Индивидуальные» — это только для этого клиента, специально под наши руки и с учетом наших личностных частных отношений. Есть о чем подумать?

Еще на тренингах мне иногда приходится цепляться к некачественной легенде игрока. Обычно предупреждаю заранее: если планируете сослаться на то, что где-то или от кого-то о нас (о компании клиента) слышали, то заранее готовьте пристойную легенду — от кого и откуда? Но далеко не все игроки это учитывают. И, я уверен, они забывают о легендах и перед реальными встречами.

— Откуда вы о нас узнали? — спрашиваю «поставщика».

Типовой ответ: «У нас свои каналы информации» или: «Имею собственные источники». Им кажется, что это звучит именно так, как мог бы ответить супердипломат или какой-нибудь Джеймс Пантелеймонович Бонд. Но именно бондианой от таких ответов и пахнет. Может ли новому знакомому понравиться такое происхождение оснований для контакта? Кому, в конце концов, понравится сбор информации за его спиной?

Если мы не можем разглашать свои источники, то почему бы не поискать эту компанию хотя бы в сети? А на каких форумах ее вспоминают? Так не только появится возможность дать более приличный ответ, но мы узнаем о клиенте хоть что-нибудь новое и полезное.

Обычно почти безошибочны ссылки на общих добрых знакомых, а потому таким изыскам стоит уделять гораздо больше внимания, чем это зачастую бывает. Не забывайте: данный вид работы, по сути, поиск паролей будущего контакта.

СЛОВА ДЛЯ ПЕРСОНЫ

Если мы с клиентом установили контакт и я похлопотал о выявлении его потребностей, то уже можно начинать и осторожную презентацию. Но тут очень важно подобрать правильные слова. Под этим словосочетанием я имею в виду слова, правильные для конкретного собеседника. Это не слова, которыми стоит продвигать наш продукт, и не тот набор фраз, которым обычно пользуются все наши коллеги-конкуренты. И не цитаты из универсальных учебников. Слова должны быть уместными для человека, сидящего сейчас перед вами.

Он приехал ко мне. Понарошку приехал, на тренинге, то есть прямо в аудитории. Вроде бы мужичок из страховой компании достал меня звонками, я сломался и согласился на встречу — таким был сценарий тренинговой игры. И вот я включил диктофон.

Сначала Владимир Алексеевич сказал:

— Безумная пробка на Лукьяновке!

Я вымолвил:

— Угу...

Так и продолжили.

Владимир Алексеевич:

— Вам будет интересно. Мы запускаем новый страховой продукт.

— Угу. Вы, Владимир Алексеевич, моему «угу» не удивляйтесь. Я так показываю, что слушаю вас. Имею право?

— Да ради бога! У вас хорошая страховая репутация. А этот новый продукт дает особые условия именно тем, кто ею обладает. Вам будет выгодно сбалансировать все ваши страховые вклады в одном комплексном решении. У вас застрахованы машина, квартира и здоровье семьи. И если вы сэкономили на одном направлении, то имеете право получить отдачу на другом. Так ведь?

— Угу.

— Сколько вы тратите на страховку автомобиля?

— Угу.

— Нет, мне нужны цифры!

— Не дам.

— Почему?

— Не хочу.

— Но тогда мне не удастся показать вам, насколько выгодно наше предложение!

— Ну и не надо.

— Как?!

— Так.

— Но я ведь должен сделать так, чтобы вы почувствовали, насколько это вам выгодно.

— Делайте.

— Так вы ведь не хотите отвечать!

— А почему вы этого не узнали?

— Чего?

— Если вы знали, что я страхую машину, квартиру и здоровье семьи, то должны были знать и то, сколько я на все это трачу. Можете считать эту фразу легким выражением моего удивления вашими знаниями о том, что я застраховал в другой страховой компании.

— Но ведь любую проблему выгоднее решать комплексно!

— Когда я вам сказал о том, что мне любую проблему выгоднее решать комплексно? Или это вы о себе? Почему вы вообще считаете, что у меня есть проблемы?

— Ну, надо ведь знать о тех новых возможностях, которые появляются на страховом рынке?

— Кому?

— Возможности?

— Нет. Кому надо?

— Вам!

— Мне не надо.

Ученик беспомощно обернулся на тренинговую группу и растерянно развел руками:

— Ну как так можно продавать?!

Этой его фразе я был искренне рад:

— А давайте сейчас послушаем запись нашего разговора и попытаемся разобраться — как это вы так можете продавать.

— Нет! Я о поведении клиента!

— А я о вас. И о вашем поведении тоже. Но оставим пикировку и послушаем запись: «Безумная пробка на Лукьяновке!» Вы зачем мне

об этом сказали?

— Ну, я пытался придать разговору неформальный характер.

— Какое я имею отношение к пробкам и Лукьяновке тоже?

— Но это же рядом...

— Там я не был сто лет. Зато на прошлой неделе был в Бресте. Слушаем дальше. Дальше вы сказали: «Вам будет интересно. Мы запускаем новый страховой продукт». С чего вы взяли, что мне интересен ваш новый страховой продукт?

Ученик насупился и молчит. А я его добиваю:

— Вы помните, что в этой игре вы по условиям вводной части долго меня уговаривали своими звонками и я согласился на эту встречу с большим нежеланием. Вы это помните?

— Помню...

— Выходит, слова о том, что мне может быть интересен ваш новый страховой продукт — ложь. Зачем вы врете?

— Ну-у-у...

Так по косточкам мы разбираем весь наш учебный диалог. Финалом всех этих трудов является вопрос тренера:

— Вы вообще никогда о своих словах не думаете?

Да, можно работать иначе. Умнее.

— Мне вам сразу настоящую цену назвать или вы будете горячо торговаться?

— Как вам лучше рассказать, чтобы это соответствовало вашему настроению?

— Что для вас важно в моем продукте, чтобы я понимал, о чем стоит промолчать и чем вас грузить не надо?

— Вы у меня купили, и вам нравится. Но продажа каждый раз отнимает столько сил. Как мне легче преодолевать клиентские сомнения?

Это не просто способ экономить время. Это возможность использовать опыт покупателя, который знает наш продукт и видит нашу работу с самой важной стороны. Это особая идеология и стилистика продаж, которой упрямо и яростно сопротивляются молодые продавцы до достижения возраста мудрости...

В первом контакте запас критицизма покупателя адресован не только продукту, но и персоне продавца. Он впервые и нас видит, и

слышит наш голос. Существует довольно много отраслей бизнеса, в которых только по этой причине имеет смысл искусственно затянуть момент предъявления главного коммерческого предложения. Кстати, всегда высока вероятность, что во время второй встречи мы не только иначе увидим истинные потребности клиента, но и найдем более правильные слова, чтобы предложить ему свой продукт.

Не приходилось ли вам думать о том, что, возможно, и ваш бизнес принадлежит к числу тех, в которых при первом контакте делать коммерческое предложение нельзя? Ведь колоссальную роль может играть подспудная уверенность клиента, что делать предложение в спешке — признак непрофессионализма и легковесного шаблонного подхода.

Нет, не стоит решительно ломать все сложившиеся переговорные и презентационные навыки. Попробуйте на небольшом числе контактов проверить, как ваши клиенты относятся к просьбе дать вам дополнительное время для формирования окончательного предложения. Об этом можно просить и под таким соусом:

— Мы работали с компаниями, похожими на вашу. Но, судя по тому, что вы рассказали, у вас есть и дополнительные условия, и существенные отличия. Да и каждый бизнес неповторим. Поэтому хотелось бы предлагать не то, что мы можем, а то, что из этих возможностей соответствует вашим потребностям, особенностям и интересам...

Забавно, что торговцы часто понимают, что есть смысл притормозить с объявлением окончательной цены, но редко осознают, что не стоит спешить с презентацией. Познакомимся, узнаем друг друга, а дальше, глядишь, «стерпится-слюбится»...

О разнообразных играх со скоростью общения я писал в книге о переговорных тормозах, но к этой теме невольно приходится частенько возвращаться. И сегодня это возврат к нашим «докоммерческим» привычкам.

Если вы в торговле недавно, то, скорее всего, все ваши привычки остаются прежними — «неторговыми». Когда-то, с оглядкой на личный комфорт-дискомфорт, вы избрали удобную для себя коммуникативную скорость, то есть скорость мышления и говорения во время общения. Обычно люди о таких вещах никогда не

задумываются, а выбор происходит интуитивно и подсознательно. Но что делать, если жизнь в бизнесе отличается от всего, что было раньше, и здесь эффективно работают совсем иные скорости? Что, если само время тут другое? Ведь в этой сфере общаются и несколько иные люди. И явно не так, как в тех жизни, работе и коммуникативном стиле, из которых вы пришли в коммерцию.

Только не делайте никаких революций! Подумайте: уместна ли в новом для вас мире прежняя скорость?

Может быть, некоторые теперешние проблемы во взаимоотношениях обусловлены именно тем, что вы живете и общаетесь уже в некомфортной для вас скорости? Не исключено, что само осознание проблем окажется их решением. Возможно, раздумья подтолкнут к находкам. Может быть, вы сходу почувствуете, что нужно изменить в личной стилистике.

Вот два вопроса, с которых стоит начать:

1. Не слишком ли я спешу в коммерческих коммуникациях?
2. Не торможу ли я в общении?

Кстати, обо всем этом стоит подумать и в случае, если вы в бизнесе не новичок. Есть вероятность, что косметические, легчайшие поведенческие поправки помогут навсегда забыть о серьезных рабочих проблемах...

Кстати, о том, насколько быстро и емко можно передать идею. Вот что когда-то говорил о темпе переговоров индейский вождь Пиксаретт в книге Анн и Сержа Голон «Анжелика в Квебеке»:

Вы, белые люди, совершаете ошибку, не куря табак во время ваших собраний. Вы лишаете себя божественной помощи, которую оказывает табачный дым, проясняя ваши мысли и восстанавливая ваши силы, израсходованные в жарких спорах. Вы пренебрегаете отдыхом, который получаете, раскуривая трубку и передавая ее друг другу по кругу. То молчание, которое сопровождает эти две затяжки, можно использовать для внутренних размышлений, для подготовки к ответам на неожиданные вопросы, которые непременно должны возникнуть. Вы не понимаете, какое состояние покоя и миролюбия охватывает вас, когда вы протягиваете трубку своему врагу, противнику или даже своему другу. Этот простой жест приносит вам облегчение и располагает к союзничеству. Вы не пользуетесь никакой поддержкой во время ваших советов, если не считать водку и вино, приводящие к безумию. Как же после этого не удивляться тому, что вы вскакиваете и начинаете говорить, хотя вам не предоставляли слова, что вы перебиваете друг друга, что вы излагаете свои мысли так, будто они единственно верные.

Коротко и ясно. Умеют великие! А мне ради передачи смысла этого абзаца пришлось написать целую книгу о переговорных тормозах...

Существует еще много причин не спешить. Одна из них — сложность разведки персоны собеседника и того смысла, который он вкладывает в свои слова.

Как притча во языцех отметился в истории и ушел в мемуары диссидентских томов игривый тезис об особом умении советских людей «читать газеты между строк». Легенду об этом экзотическом таланте аборигенов первым делом извлекает из своих недр память, когда речь заходит о смысловых пластах информации, уровнях и стратификации коммуникативных сигналов. Разберемся чуть подробнее...

Сообщения человека даже в будничном бытовом общении — сложное, композитное вещество. И при обнаружении информации, идущей по иным, параллельным каналам, смысл посылы может полностью меняться.

Собеседник рассуждает о честности. Но при этом уважительно и всерьез цитирует Паниковского. А далее цитату из Балаганова произносит с парижским прононсом. И в руках у него газета «Бульвар». На обложке, которую он кокетливо развернул к нам, горит заковычанная фраза: «Закон как столб...» Все это происходит под парадным входом в казино, озаряемым вспышками иллюминированных слов: «Мой дядя самых честных правил». Но при этом и я, и собеседник прекрасно знаем, почему современников так забавляла эта фраза классика. Вдобавок над сквером звучат взрывные аккорды кое-где запрещенного Вагнера... И слова собеседника о честности расцветают целым букетом противоречивых смыслов. Лишь настоящий коммуникативный гурман может получить истинное удовольствие от этого контрастного коктейля.

Пусть я чрезмерно усложнил пример, но сознательная игра на коммуникативной многосмысленности сегодня и ограничена, и истребляется. Однозначные послы массовой культуры нивелируют и примитивизируют общение, тем более коммерческое. И если клиент говорит «Слишком дорого!» — то современное воспитание заставляет видеть в этом сообщении лишь один смысл, хотя сегодня эти слова

могут иметь любое содержание, совершенно непрогнозируемое происхождение и полярные смыслы.

Переведем все это на язык взаимоотношений с торговой группой, которой вы управляете.

В какой-то момент я давлю на поставщика с единственной целью — заставить его в разговорах с боссом играть нужную мне роль и страстно умолять: «Дадим этому дотошному клиенту скидку побольше, потому что он все нервы мне вымотал!» Но поставщик этого почувствовать не может и уходит в полной уверенности, что клиенту очень-очень нужно трехпроцентное увеличение скидки и трехнедельная отсрочка срока платежа.

Наши продавцы не могут воспринимать более одного коммуникативного смысла. Ну не воспитаны они в духе салонного полемического фехтования!

Поэтому любые усилия (и тренинговые в первую очередь), направленные на открытие многосмысленности клиентских речей, сделают ребят сильнее в переговорах и продажах.

Помогите мальчикам и девочкам обнаружить всю широту гаммы интересов и все богатство смыслового спектра простейших фраз противников! Объясните им, что коммерческое общение не может быть одномерным!

Всегда интересно, кто твои собеседники. Недавно я об этом задумался, в очередной раз наслаждаясь романом «Сода-Солнце» Михаила Анчарова. Представьте сидящих перед вами совершенно реальных клиентов и прочитайте:

В каждом человеке живут как бы два человека. Мы все это знаем. Но они в общем-то мирно уживаются друг с другом и к внешнему миру обычно повернуты одной стороной. По ней и судят о человеке. Другая притаилась и ждет удобного случая, чтобы проявиться в исключительных обстоятельствах. Тогда говорят: герой или, наоборот, — подлец. А о чем это говорит? Ровно ни о чем. Просто вторая сторона личности более приспособлена или, наоборот, не приспособлена к этим исключительным обстоятельствам. И если бы эти обстоятельства были не исключительными, а повседневными, мы бы знали этого человека с другой стороны, а не с той, с какой сталкиваемся в условиях, которые принято считать нормальными. А так ли уж нормальны эти условия?

Вот я хожу на работу, которая мне приелась, и я знаю, какой я на работе. А если дать мне работу по душе — как бы я себя повел? Неизвестно. Это только считается так: дай человеку дело по душе, и все будет хорошо. На самом деле тут-то и начинается самое сложное. Один с радостью ему

отдается весь, и ничего ему на свете не надо, кроме милого дела, другой увидит в ней только средство, которое поможет ему возвыситься над людьми, а третий вообще испугается свободы и душевного простора и не решится вылезть из скучной, но обжитой скорлупы, и всю жизнь будет тайно ненавидеть осмелившихся, и будет радоваться неудачам смельчаков, и будет бескорыстно и бесстрашно ставить им подножки и палки в колеса.

Но может быть самый сложный случай: когда человек долго ждал момента встречи со счастливым делом и наконец вырвался на простор, и простор ослепил его. Выпусти соловья из клетки — он взлетит и упадет мертвый, сделав глоток неба. А если бы сначала полетал по комнате, все бы обошлось. Может быть...

Подумайте, насколько все разные!

Иногда на тренингах я начинаю игру «Надругательство над товаром и брендом». Гораздо острее это работает в открытых программах, где представители разных компаний атакуют друг друга с явно большим остроумием.

Я обращаюсь к участникам учебной программы:

— Сгруппируйтесь с коллегами и составьте список преимуществ вашего продукта.

Когда реестры будут готовы, я начну довольно жестокую игру:

— Сергей, чем хороши окна, которые вы продаете?

— Они дешевые.

— Замечательно. А теперь вы, уважаемый Андрей, поглумитесь над этим аргументом. Пусть градус издевки будет таким, какой мог бы позволить себе самый злорадный оригинал-клиент.

Андрей радостно рубит:

— А зачем мне дешевое? Пусть это ценят нищие!

— Лады. Андрей, а почему мы должны покупать ваши пылесосы?

Веселый рубака-критик гордо отвечает:

— Они самые легкие!

— Чудесно. Прощу Наташеньку: опустите этот аргумент так, как это могла бы сделать очень сложная клиентка.

Наташенька кривит губки:

— К черту легкость! Мне нужна мощность!

Дальше рассказывать не буду. Ведь вы уже догадались, зачем такой тренинговый урок? Да, именно ради наработки аргументации...

Почти на каждом тренинге мы разоблачаем в играх в куплю-продажу странные выходки учеников: слишком уж часто они

произносят старые аргументы только потому, что эти языковые упражнения им привычны. И вовсе не учитывают особенностей собеседника.

Апофеоз — вот такой вопрос, прозвучавший у меня на тренинге: «А устраивает ли вас предыдущий поставщик?» Если я отказался от покупки и ссылаюсь на то, что уже имею поставщика, то могу ли я сказать, что он меня не устраивает?

Мы говорим: «Автомобиль вообще удобная вещь» человеку, который пятнадцатое авто покупает.

Мы произносим: «Комфортная влажность помещения очень важна для живого существа», а человек вспоминает какой-то армейский сентябрь, когда две недели шел дождь и вся казарма насквозь пропиталась сыростью.

Мы заявляем: «Благородные канцтовары являются доброй традицией!» — а клиенту наплевать на традиции, и на благородство тоже.

Мы признаемся: «Нам очень приятно с вами познакомиться!» — а объяснить природу приятности неспособны.

Мы произносим слишком много слов, смысла которых осознать не успеваем. Поможет диктофон. Бросьте в карман и запишите себя. А потом внимательно послушайте. Что в ваших речах лишнее?

Играем на тренинге в «наблюдалки». Идут жаркие обсуждения игр, а мне так хочется остудить группу и веско, тихо, с выражением прочитать строки Степана Осиповича, записанные С. О. Макаровым в «“Витязь” и Тихий океан»:

Главное правило, которого следует держаться, заключается в правдивости записей. Необходимо совершенно отказаться от всяких предвзятых мыслей и вносить в журнал только действительные цифры показаний инструментов. Если наблюдения не сделаны, то следует оставить пустое место, но ни в коем случае не вносить предполагаемой величины. Пропуски в наблюдениях не составляют важного недостатка, но непростительно заполнять пустые места воображаемыми величинами. В одном журнале я встретил запись, замечательную по своей поучительности и принадлежащую давно уже, к сожалению, вышедшему в отставку штурманскому офицеру Вудрину, который отметил: «Пишем, что наблюдаем, а чего не наблюдаем, того не пишем». Слова эти стоят, чтобы их вывесить на поучение молодежи в каждой штурманской рубке. Командиры не должны ставить наблюдателям в вину случайные пропуски. Всякое наблюдение, как бы тщательно оно ни было сделано, имеет только известную степень точности, а потому во всех случаях, когда

можно вывести величины возможных неправильностей в показаниях инструментов, полезно их указать. Указания на возможную неточность наблюдений не только не уменьшат доверия к цифрам, но, напротив, увеличат его, ибо наименее достоверные наблюдения те, о точности которых совершенно нельзя судить.

Но участники тренинга, увлеченные раундами учебного переговорного фехтования, снова и снова «пишут то, чего не наблюдали», вместо фактов в который раз набрасывая «психологический портрет»...

Ах, как это трудно ради качественных наблюдений отучить переговорщика от параллельного строительства психологического портрета!

Когда-то я совершенно случайно увидел, но уже не случайно досмотрел до самого конца замечательный фильм о Моцарте и Сальери. Меня покорило и до конца этой ленты очаровало всего один потрясающий момент, а название фильма из головы улетучилось. Может, кто-то подскажет...

Моцарт болен. К нему пришел Сальери. И они вместе пишут музыку. Точнее, Моцарт, лежащий в постели, диктует, а Сальери записывает.

Вы представляете, как можно диктовать музыку? Я этого раньше даже вообразить не мог, да и сейчас в легком замешательстве от необходимости это хоть как-то воспроизвести. Заранее обидно, ибо отсутствие музыкального образования не позволяет говорить на языке героев картины. Придется попытаться описать только свои впечатления.

Больной музыкант взволнованно ДИКТУЕТ:

— Теперь басы. Та-а-а-рам! И вступает фагот. Две четверти! Ему вторят скрипки. С бемольным разрывом. Теперь трубы! Вместе! До «ре»!

Нет, это бессмысленно! Выходит ахиня какая-то. Не зная языка музыки, не стоит пытаться ни воспроизводить, ни описывать ее.

Когда не знаешь тонкостей какого-то ремесла, начинаешь пробовать на ощупь. Но ведь примерно то же происходит в коммерции при обсуждении переговорных процессов. Так бывает каждый раз, когда мы начинаем анализировать трениговую игру в куплю-продажу. Комментатор из членов группы наблюдателей осторожно говорит:

— Клиент опытный и агрессивный, но общительный.

Я обсуждение прерываю:

— Не надо абстракций. Не надо нам трактовок и интерпретаций. Нам вообще не надо никаких психологических портретов. Дайте факты. Факты, на основании которых вы сделали вывод о том, что клиент опытный, агрессивный, общительный.

Но это ведь только первый уровень непонимания и общения на разных языках. А какие сложности возникнут, когда станем анализировать использованные приемы, пласты манипулятивного взаимодействия и скрытые мотивы?..

На тренингах мы и учимся ДИКТОВАТЬ МУЗЫКУ — говорить и думать о продажах и переговорах на языке профи.

Вот еще одна интересная цитата о наблюдательности у Ричарда Коннера в «Методиках НЛП высшего уровня»:

В любой ситуации каждый человек делает лучший выбор из всех, какие он может себе представить в данный момент.

Как хорошо сказано!

Полнота тех представлений, которые у нас возникают в данный момент, зависит от обстановки и нашего состояния. Когда-то мы с учениками обсуждали, как работают помехи продаж.

Мы перестаем замечать микроштришки делового расклада, на которых можно было бы построить красивую и умную игру. То, что могло бы сработать в плюс, оказывается незамеченным, незадействованным, неиспользованным.

Таким образом, мы снова прикасаемся к проблеме наблюдательности. Но это уже не «наблюдательность наружу». Речь идет о погружении в себя.

Осложняя собеседнику разговор, мы ограничиваем и его «внутреннюю» наблюдательность, его воображение. Даже самый лучший его выбор окажется плохим, ибо в блокаде проблем его воображение работает не в полную силу.

На тренингах регулярно приходится наблюдать, как менеджеры продаж впервые осознают ограниченность своего выбора и воображения под давлением переговорных нагрузок. Ну ведь когда-то надо это осознать?! А потом мы уже обсуждаем и техники защиты от

перегрузок, и особые приемы противодействия... Вы хотели бы защитить своих ребят?

Я учу торговцев наблюдательности и сам часто грешу излишней увлеченностью наблюдениями. На каждом тренинге группа почему-то с чувством важнейшего открытия слушает следующие слова:

— Мне ничто не мешает вернуться. Как бы ни закончился разговор, я всегда могу через неделю позвонить и душевно объяснить: «Знаете, дорогой Иван Андреевич, всю неделю не спал. Меня мучили кошмары относительно нашего последнего разговора. И больно, и стыдно. Решил звонить снова. Давайте ремонтировать наши отношения!»

На одной из осенних программ после такого эпизода подошел участник тренинга и произнес дословно следующее:

— Все вроде бы просто. И ничего принципиально нового вы не сказали. Нормальный человеческий ход... Но когда понимаешь, что тебе ничто не мешает вернуться, — настроение подавленности уходит и наступает нормальный рабочий настрой. И ведь правда, а сколько дров наломали сами наши клиенты в отношениях с собственной клиентурой! Ну и ничего страшного — начнем еще раз. С чистого листа!

Все это, конечно, приятно, но глядишь на искренность, с которой такое произносят, и наступает оторопь. Господи, сколько простейших идей позволяют так легко помочь человеку! Снова взбодриться, поднять опустившиеся руки, перестать бесплодно комплексовать и опять взяться за работу!

Повторяю: особенно интересно наблюдать, как банальную подсказку воспринимает не один человек, а целая группа. Они распрямляются! И начинают победно переглядываться! Почему простейшие вещи не умеют делать линейные руководители, почему должен прийти тренер-чужак? Почему он должен рассказывать то, что блестяще описано в книгах? Мне часто приходится прикасаться к теме поиска ключей, и всякий раз я с удивлением обнаруживаю, что мои ученики не читали вот этого (из книги Д. Р. Паркинсона «Люди сделают так, как захотите вы»):

Важно найти «ключ» к человеку — он откроется, и контакт упростится. В каждом офисе «ключи» есть, стоит лишь поискать. Они могут дать 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, 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.

Было время, когда я буквально утонул в книгах по психологии. Я мучительно искал новые подходы к обучению продавцов и переговорщиков и до сих пор иногда радуюсь удивительным находкам среди тех книжных выписок. Еще одно приятное открытие из «Психологии внимания»:

Наша гипотеза заключается в следующем: наиболее существенным условием устойчивости внимания является возможность раскрывать в том предмете, на котором оно сосредоточено, новые стороны и связи. Там, где в связи с поставленной перед собой задачей мы, сосредоточиваясь на каком-нибудь предмете, можем развернуть данное в восприятии или мышлении содержание, раскрывая в нем новые аспекты в их взаимосвязях и взаимопереходах, внимание может очень длительное время оставаться устойчивым. Там, где сознание упирается как бы в тупик, в разрозненное, скудное содержание, не открывающее возможности для дальнейшего развития, движения, перехода к другим его сторонам, углубления в него, там создаются предпосылки для легкой отвлекаемости и неизбежно наступают колебания внимания.

Подтверждение этого положения имеется в наблюдении Гельмгольца. Он пишет: «Если мы хотим сосредоточить наше внимание на определенном объекте, то нам необходимо постоянно открывать в нем все новые и новые стороны, в особенности когда какой-нибудь посторонний импульс отвлекает нас в сторону». Эти наблюдения Гельмгольца вскрывают самые существенные условия устойчивости внимания. Наше внимание становится менее подверженным колебаниям, более устойчивым, когда мы включаемся в разрешение определенных задач, в интеллектуальных операциях раскрываем новое содержание в предмете нашего восприятия или нашей мысли. Сосредоточение внимания — это не остановка мыслей на одной точке, а их движение в едином направлении. Для того чтобы внимание к какому-нибудь предмету поддерживалось, его осознание должно быть динамическим процессом. Предмет должен на наших глазах развиваться — обнаруживать перед нами все новое содержание.

Наверное, надо объяснить, чему именно я радовался. Давно замечаю, сколь приятно отличаются от ровесников те, кто в силу образованности прошел качественную школу наблюдения. Конечно,

тут бы приложить хорошую статистику. Но ее нет, хотя по-особому выделяются бывшие врачи, практики-археологи, геологи (да-да!) и работники спецслужб, для которых наблюдательность — часть профессии.

Подытоживая собственные наблюдения и размышления, а также находки при чтении, предельно кратко сформулируем главный воспитательный стержень хороших торговцев:

Стоит любой ценой развивать в людях исследовательские черты и наклонности.

Если сегодняшние коммерческие политуки это поймут, то на длинных дистанциях, при долгом обучении, преимущества сразу станут заметны. С болью сожалею, что исследовательские навыки — вовсе не то, что можно успешно развивать в краткосрочном обучении.

Ради персонализации мы стараемся показать человеку, что наше предложение обращено именно к нему. Но тут важно не перестараться.

* * *

Не знаю, как к этому относитесь вы, но я недавно осознал, какая уличная реклама меня раздражает больше всего. Уже тошнит от излишне личных обращений: «Вы должны купить», «Вам стоит попробовать», «Именно для вас». Вообще все на тему «вы должны сейчас, немедленно, срочно!» Почему я должен-то? И кому?

Я не рекламист. Говорят, что именно такие персональные призывы более эффективны и подталкивают к действию, но мне они напоминают покушения. И не просто покушения, а лично на меня, мою территорию, границы моей личности, свободу моего выбора.

В личных продажах персонализацию есть смысл воплощать осторожнее, тоньше. Клиент должен почувствовать свою причастность к нашему предложению, но без фраз-покушений.

У старого-старого клиента я увидел на стене в офисе старей-старый каллиграфический узор, который я подарил ему семнадцать лет назад. Предыстория такова.

Тогда у меня был коллега — рекламный агент Ли. Однажды мы с ним пили пиво. Я расспрашивал:

— А родной язык знаешь?

— Знаю.

— И писать умеешь?

— Умею.

— А вот тебе листочек. Напиши мне: «Мы даем рекламу в самой лучшей газете!»

Он написал. Вечером я тщательно срисовал иероглифы на лист ватмана и подарил клиенту-рекламодателю, работавшему с китайским импортом. Через месяц клиент мне позвонил:

— Партнеры-китайцы оценили!

Так я получил восемь китайских рекламодателей. И спустя семнадцать лет снова увидел в его кабинете свои неуклюжие художества...

А у вас нет партнеров из Финляндии?

Мы с ребятами на тренингах снова и снова с некоторой долей растерянности приходим к выводу: при наблюдении одной и той же сцены объем увиденного напрямую зависит от такой странной штуки, как жизненный опыт наблюдателя. Получается, что каждый раз

качество, обеспечивающее максимально полное видение, мы называем по-разному, но оно всегда синонимично умудренности тем самым пресловутым жизненным опытом.

И наконец, я получил интереснейший намек, который, похоже, ведет к объяснению загадки и каким-то чарующим возможным трактовкам. В письме одного из моих корреспондентов под подписью стояла цитата Луи Пастера:

В наблюдениях удача благоволит подготовленным умам.

Получается, жизнь качает бицепсы наблюдательности. Примерно так, как гребля и плавание развивают плечевой пояс.

Это было лет десять назад, перед нашим последним новосельем. Пока в новой квартире полгода шел ремонт, я ездил с тренингами по городам и весям. В квартире за эти месяцы я не появился ни разу. Какое там наблюдение ремонта при моей кочевой жизни?! Работы вел человек, которому я стопроцентно доверял. Он сам закупал нужные материалы, подбирал цвета и фактуры, нанимал при необходимости специалистов, покупал и устанавливал технику. И только один раз он привлек меня к выбору:

— Нам надо вместе съездить в «Стройэкспо» и выбрать окна. Я хочу, чтобы ты сам посмотрел, чьи оконные системы тебе устанавливать.

И мы поехали на киевскую Петровку в салон строительных материалов. Там окнами был занят целый этаж. Разные компании выставили на стендах свои образцы: разные профили, забавные конструкции разного сечения, разные стеклопакеты...

Ну что я тогда знал о правильном выборе 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 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 тысяч квадратных метров. И только у нас цех оборудован совершенно

уникальной японской системой очистки, вентиляции и кондиционирования воздуха!

То есть покупатель получил два аргумента.

По поводу первого — «цех общей площадью 40 тысяч квадратных метров» — сразу родилась однозначная реакция:

— Я что, должен разделить ваши расходы по аренде этих сумасшедших площадей?!

По поводу второго перла:

— Вы знаете, я в окнах не очень глубоко разбираюсь. Скажу честно: я бы купил в мастерской, расположенной в придорожном гараже. Лишь бы окна были хорошие... Ну а дыхание ваших рабочих меня вообще не волнует. Пусть они задыхаются, кашляют, падают в противогазах, мне — повторяю! — лишь бы окна были хорошие. А если рабочим надоест адская каторга, то они выкопают в огороде шмайсер... Это не мои, а их проблемы!

Так что получается в итоге? Выходит, что клиент имеет два аргумента, но оба совершенно неуместные. Не удивляюсь, что в оконной фирме о таких «излишних тонкостях» никто не думал. Для меня как тренера продаж встреча с плохими аргументами учеников — обычная повседневная практика.

Есть особая форма наблюдательности, которой меня как геолога, к сожалению, не учили. Меня учили наблюдательности статичной: я должен был уметь в каждом камне увидеть наимельчайшие особенности. Но тогда я задействовал иную, сравнительную наблюдательность.

В полевой жизни случаются ситуации, когда целый геологический отряд вынужден признать: «Мы не способны дать заключение по этой горной породе. До окончательной диагностики нам остается лишь договориться, как до конца сезона ее называть». Тогда все мы брали с собой в маршруты эталонные образцы и пытались сравнивать с ними камни под ногами. Это — наблюдательность сравнительная. Но иногда мы не имеем никакого образца, ибо эталон, с которым можно было бы сравнить нечто новое, остался где-то позади, во вчерашнем дне.

Например, стоматологу сегодня не с чем сравнить состояние наших десен, ибо их самое острое воспаление проходило на минувшей

неделе. Сейчас десны выглядят получше, но было бы очень интересно одновременно увидеть их нынешнее и прежнее состояние.

Или представьте дерматолога, которому на прошлой неделе показали некий прыщик на попе. За это время покраснение вроде бы спало, но этот профессионал каждый день видит так много разных поп, что оценить позитивную динамику именно этой конкретной ему довольно сложно. Это и есть наблюдательность динамическая.

То же самое и в продажах!

Мы вспомнили лицо клиента. Кажется, вид у него вполне отдохнувший. Но мы не настолько подробно помним его прежний облик и в своих выводах вполне можем ошибиться. Однако ошибаться и не хочется, и нельзя.

К развитию и тренировке динамической наблюдательности краткосрочные тренинги, наверное, не придут никогда. Вывод? Нужно такое умение тренировать самостоятельно. Как? Самое простое — стать внимательнее к любимой, детям, родным. По крайней мере им будет хоть какая-то житейская польза от нашей убыточной коммерции.

Разговоры о способности слышать и умении замечать самые мелкие нюансы в поведении собеседника (клиента) выходят очень далеко за рамки темы продаж, но иначе такие таланты невозможны. Это касается прежде всего способности одновременно контролировать два вектора внимания: внешний и внутренний.

Клиент обитает на острие вектора внешнего — мы в него целимся, обращены к нему, скоропалительно заявили, что он для нас очень важен. А на другом конце вектора внимания — мы сами. Вместе с шелухой и внутренностями той системы, которая хочет обрести способность все замечать и быть наблюдательной.

И тут все дело именно в балансе. Вычислять сумму векторов вы еще умеете? Помните, как мы эти стрелочки рисовали на школьных уроках физики?

Если сумма векторов направлена на клиента, то надежда на развитие нашей наблюдательности остается. Но если она повернута внутрь, то есть на нас, то о наблюдательности временно можно вообще забыть, ибо есть дело погорячее, с гораздо более высоким приоритетом — сойти с острия внимания и повернуть ту суммарную стрелочку на объект или субъект наших наблюдений. Все просто: если

мы больше интересуемся собой, то сумма векторов выцеливает нас, а если собеседником, то должны развернуть свое внимание на него.

Когда-то я почти полностью отказался от использования на тренингах видеокамеры: она заставляет учеников учитывать свой взгляд, отвлекает внимание, провоцирует играть не на игрока-клиента, а на свой объектив. Так что если вы пытаетесь научиться наблюдательности без всяких тренингов, то для начала выключите и спрячьте в шкаф камеру внимания, направленную на вашу персону, и включите видение собеседника.

Это очень сложно, и тут я вас хорошо понимаю. Вы такой интересный, такой неповторимый, как же отказаться от выпендрежа перед зеркальцем собственного внимания?!

Наш мир не любит перемен, особенно ценовых. Они многим клиентам кажутся моветоном. Но я думаю, что настоящее искусство торговца в том, чтобы совсем не иметь фиксированных цен. И работать исключительно по реакции на рынок. Как биржа. Или как вольный базарный торговец. Наша цена должна быть разной для каждого из клиентов.

Конечно, я прекрасно понимаю, что это шокирует и большинству честных дистрибьюторов кажется утопией. Прежде всего тем, кто не может работать без прайса. Но ведь я обращаюсь не к ним, а к читателю.

Уважаемый читатель, согласитесь, что в каждой сделке мы рискуем продешевить. Но ведь это приятно — отбирать у покупателя настолько много, насколько он готов заплатить. Нет, не «столько, сколько он *может* заплатить», а сколько *готов*! Зачем же терять возможную прибыль? Если мы не рискуем навсегда испортить отношения, почему бы не отбирать побольше?

Много лет мы с начинающими торговцами прикасаемся к бездонной теме исправления ошибок, допущенных в собственном коммерческом предложении. Тема бесконечна потому, что даже при наличии уверенности в каких-то клиентских предпочтениях мы все равно неизменно движемся на ощупь. Не наобум, но все-таки методом тыка.

Почему мы, зная критерии выбора собеседника, все-таки не имеем полной уверенности, что выстрел наших аргументов не уйдет в молоко? Потому что известные нам критерии всегда или вчерашние, или предполагаемые. Если вчера покупатель делал выбор, исходя из этих критериев, нельзя быть уверенным, что сегодня он в них не разочаровался. И если мы предварительно спрашиваем: «Важно ли для вас это?» — все равно может оказаться, что в свой ответ клиент вкладывал совсем иной смысл, или ответил не вполне искренне, или перед ответом в его головушке промелькнуло нечто совершенно неуловимое и непостижимое, но именно из-за непостижимых причин мы вдруг слышим: «Нет, не хочу».

На эту тему я уже писал:

Когда на тренингах говоришь, что торговец должен отслеживать реакцию собеседника на свои аргументы и с ее учетом оперативно корректировать аргументацию, то ученики удивляются.

Однако в будничной жизни они всегда тонко чувствуют свои тематические выкрутасы, которые для собеседника не являются желанными. И в этой своей обычной жизни умеют избегать того, что партнера раздражает.

Просто никто и никогда не говорил им, что именно это и есть оперативная коррекция аргументации.

Раскрывая эту тему, я иногда рассказываю ученикам о раках, о том как их ловить. При этом могу достать карточки с цитатами и не торопясь зачитать:

На малых глубинах и в чистой воде раков можно ловить практически голыми руками. Единственное — для такой ловли необходимо иметь мешок или сетку и настоятельно рекомендуется надеть крепкие кожаные перчатки. Клешни раков, может, и не в состоянии серьезно повредить палец, но принести несколько болезненных мгновений — это запросто.

Это для сайта про рыбалку пишет не Чехов и не Паустовский, а обыкновенный рыболлов. Пишет для простых, порой не вполне похмелившихся мужиков или по крайней мере для интеллектуалов, которым опротивели высокие материи и они решили отдохнуть на природе, где салонно-кабинетная атмосфера отсутствует. Поэтому в процитированных словах переданы ощущения от прикосновения к

слизким корягам в холодной воде, комариного зуда над ухом и чего-то острого, что так некстати уперлось в косточку левой ноги.

Чтобы усилить ощущения и обострить восприятие учеников, я однажды незадолго до кофе-паузы открыл в зимней аудитории окна и сказал:

— Представьте утреннюю сырость. Состояние невыспавшегося человека, которого разбудила добравшаяся до коленей и еще выше вода. В голове тупо ворочается мысль: «Зачем я в это ввязался?» Ствол дерева, на который ты оперся, оказался плавучим и предательски качнулся под рукой. На губах прелый болотный вкус — пить эту рассветную жижу ты вовсе не собирался, но капли на усы все же попали и потекли. И еще этот ветер. Чокнутый моряк сказал бы — бриз (или пассат?), но тебе зябко. А теперь послушайте сухое описание сдержанного технаря: «Ловить раков руками — самый примитивный и, видимо, самый древний способ. Ловец осторожно двигается в воде и заглядывает под камни, стволы деревьев, приподнимает сучья, под которыми раки прячутся в дневное время. Заметив рака, он старается быстрым движением схватить его, пока тот не спрятался в убежище или не убежал».

Вы обратили внимание на слова «заметив рака»? Это значит, что надо не только щупать, но еще и всю в эту мерзость вглядываться. Навсегда запомните ощущения от оперативной коррекции аргументации! А теперь идите пить горячий чай, а окна можно закрыть.

Почему для меня важно, чтобы ученики запомнили оперативную коррекцию аргументации? Все дело в том, что, если есть коррекция, значит, есть и понимание того, что с первого раза не угадаешь. То есть понимание, что люди не просто разные. Они сами от себя отличаются на протяжении одного разговора, и то, о чем было уместно сказать три минуты назад, сейчас уже совсем не годится. По ходу разговора непременно придется настраивать прицеливание, и слишком многое зависит от того, как именно воспринимают твои слова. Поэтому юношеские мечты о заранее приготовленной и очень эффективной презентации — забавные сказки.

Иногда приходится пояснять необходимость коррекции аргументов совсем иначе:

— Секс бывает механический. Представьте, что у вас нет настроения или, совсем наоборот, — что вы изголодавшийся командированный, который после долгой разлуки наконец-то вернулся домой. Так может быть, но плохо, если так всегда. Потому что обычно стоит обращать внимание на ощущения партнера, улавливать безмолвные сигналы и давать волю собственному чутью, раскрепощаться и раскрепощать. Это та же самая оперативная коррекция поведения. Все равно, о чем идет речь. Хоть о постели, хоть о деловом разговоре, хоть о попытках разобраться с самим собой. Но нам нужна не только наблюдательность. Гораздо важнее научиться замечать ее подсказки об умных и необходимых поправках к выбранной тактике.

Поведение собеседника есть смысл учитывать и потому, что ученые пришли к выводу: если мозг неспособен считывать информацию об эмоциях других людей, то человеку грозит одиночество.

А теперь об оперативной корректировке плана разговора на реальном примере из жизни. Это было лет двадцать назад. Отец позвонил мне и сказал:

— У меня к тебе накопились вопросы. Давай обсудим по списку.

Отец обычно использовал недописанные страницы и оборотные чистые стороны уже ненужных листочков — так называемая бумага для записок тогда еще в обиход не вошла. Он положил на стол небольшой список, но попросил:

— Сейчас, секундочку, — и карандашом изменил нумерацию нескольких пунктов.

Тогда я поумничал:

— Планы меняются? Ты меняешь приготовленный порядок обсуждения собранных проблем?

Отец удивился, подтвердил и пояснил:

— Ну да. Ведь это я дня два собирал. А разговор у нас не позавчера, не вчера, а именно сейчас и сегодня.

Насколько важным такой урок был для сына? Честно скажу, не знаю. Однако я и сейчас не только заранее составляю списки вопросов для сложных бесед, но и перед разговором редактирую их порядок.

Оперативная коррекция говорения позволяет исправлять ошибки, в которых мы по-торговому немножко приврали. Когда-то тренинговый разговор о лжи начался с безобидной фразы:

— Выдумка может быть более конкретной, чем правда. Уж если врать, то лучше конкретно...

Слушатели оживились, уточняя связь этой рекомендации с современным новоязом:

— Конкретно? В натуре?

— Нет. Иначе. И я это вам сейчас поясню.

Да, рекомендация о конкретике лжи требует комментариев. Пояснения не нужны лишь тем, кто пробовал *марать бумагу под треск свечи* или хотя бы может вспомнить, откуда взялись эти слова. И еще тем, кто интересовался техникой литературного сочинительства. Писатель не имеет права на фразу: «В отверстии окна двигалось дерево». Как исключение — только для какой-то сверхэкзотической цели. Гораздо лучше будет так: «За окном колыхалась стройная рябина». В конце концов, благодаря конкретизации читатель убедится в правдивости рассказа.

Мощное говорение по силам и кулаку. Где-то между Калугой и Москвой я из окна поезда увидел на воротах подворья горящую белую надпись: «Осторожно! Кавказская овчарка!» Полагаю, эта надпись благодаря конкретизации работала гораздо лучше, чем банальная «Злая собака!»

Речь продавца — это потоки строк, которые без изюминок фактов так водой и останутся, а с фактами мы увидим и ландшафт, и тяжкую долю случайного прохожего... То есть вместо «У нас вчера купили два автомобиля» продавцу автосалона лучше разродиться таким текстом:

— У нас вчера купили серебристый «чероки» и шестую «мазду» с круизом и климат-контролем.

А нацеленность на конкретного клиента дает не только изюм фактов, но и урюк очень серьезных сделок! И такой подход делает лишней и ненужной ложь, ведь мы получаем возможность играть реальными фактами из реальной жизни.

В книге «Школа продаж» я писал, что к мастерству торговца стоит отнести и умение определять — «твой» это или «не твой» клиент. Разумеется, это напрямую связано с темой персонализации!

Многим это понятие очень хорошо знакомо.

Есть клиенты, которым я продам. Но вы им, возможно, не продадите никогда.

У меня сегодня есть клиенты, которые начали покупать у меня двадцать три года назад — в 1990-м. И покупали всегда — и сами, и принадлежащие им фирмы. Покупали дверные доводчики, пульты дистанционного управления, автомобильную резину, парфюмерию, канцтовары, ликеро-водочные изделия, рекламу, а сегодня тренинги. У нас очень теплые отношения, и знаем мы друг о друге довольно много.

Вы представляете, что это такое — двадцать лет поддерживать отношения и покупать у человека все, что он продает? Я очень благодарен этим людям. Я для них всегда старался!

У моих читателей есть покупатели, с которыми у них все о'кей. А для меня попытка этим людям что-то продать — «труба». Меня ждет фиаско. В конце концов, бывает так, что ты родился с кем-то под настолько разными звездами, что никакой контакт невозможен.

То же самое и в обыденной жизни. Плывет тебе навстречу по эскалатору метро череда отрешенных от жизни горлумов, и вдруг — Личность! Или брат, или богиня. А иногда мы обращаем внимание на того, чьему счастью захотим посвятить всю дальнейшую жизнь...

Как найти, определить «своего» или «не своего» клиента? Я мечтал придумать какой-то особый лакмус. Пришел с бумажечкой-индикатором к новому клиенту, погрузил, макнул ему эту бумажечку куда-нибудь — и сразу понимаешь, твой это человек 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 и не связываться!..

Ради такого открытия несколько лет назад я потратил много часов, заполняя исчерпывающие досье на ключевых клиентов. Мне страшно повезло — я нашел отличия «моих» от «не моих». Причем в моем случае они не просто видны, а сами выпрыгивают 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, вообще и в частности уважают язык.

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 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 в руках перфоратор! Мальчики 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 галстукe 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, сможете ли вы 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 ведем разговор.

«Уметь говорить на одном языке с клиентом» — после этой формулы все вспоминают рекламу известного банка. Но сейчас не вспоминайте. Тот банк испортил хорошую идею (это мое сугубо личное мнение).

А идея-то 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 до этого общались друг с другом. То есть

девушки качественно принимали нужную роль. Их актерство было совершенным.

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

Не будем обсуждать исключения и сложные случаи. Не станем оговаривать обстоятельства, в которых переход на язык собеседника вреден. Сейчас именно об игре. Согласитесь, что взрослый человек теряет нечто неповторимое, что свойственно детям. Можно спорить, что это и как оно отражается на поведении. Но одна из наиболее существенных потерь взрослого человека — потеря возможности и способности играть. За этим прячутся горькие последствия.

Когда человек работает или серьезно общается, его шансы стать для кого-то привлекательным катастрофически 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. Именно они имеют больше шансов отличаться, так как игра позволяет им быть разными.

Помните, как писал Кастанеда:

Если ты непредсказуемо разный, то ты просто непобедим!

В тренинговых играх и, конечно, в живых продажах есть любопытный, но печальный момент, связанный с перехватом инициативы.

Мы начинаем игру в куплю-продажу: я, тренер, играю клиента, а мой оппонент, участник тренинга, — продавца, поставщика. Несколько вялых фраз с его стороны, мои долгие паузы, и в его поведении ощущается нетерпение: «Да когда же этот клиент начнет меня терзать и расспрашивать?!» И когда это наконец происходит, то есть начинаются мои агрессивные атаки и его рефлексивные попытки обороны, нервная система оппонента стабилизируется: меня привычно бьют, а я привычно судорожно защищаюсь. То есть как только начинается «пинг-понг» — атаки и импульсивные защитные реакции, для игрока заканчивается зона тревоги. Нет, он не обретает покоя и не овладевает разговором, но для него прекращается непонятное (спокойствие) и начинается привычное (избиение). И кажется, мой

оппонент всем своим естеством только и искал возможность выйти на оборонительный сценарий.

Игра ребятам очень нравится:

— У нас вот это хорошо!

— Этим хвалятся все. Почему вы решили, что это для меня важно?

— У нас есть еще и такое положительное качество...

— Само собой разумеется! А есть ли у вас что-то по-настоящему интересное?

— Мы этим обладаем, и оно многим нравится...

— Банально! Я ищу каких-то радикальных отличий!

Такие распасы могут продолжаться бесконечно долго. Это, по сути, настоящее издевательство, но игроку удобно вытаскивать из чуланов и кладовок на свет Божий давно затупившиеся инструменты и отбиваться от клиентских атак. Сама мысль о том, что продажей может быть иной стиль общения, кажется крамольной и невозможной. Но аргументационный «пинг-понг» без собственной инициативы, без перелома в переговорном фехтовании, без идеологии проведения контакта — то есть как у всех, в частности как и у проигравших конкурентов, — это путь в никуда.

Беспокоит ли вас переход переговорного сценария к модели «пинг-понга»? Успеваете ли вы заметить собственные шаги, которые ведут разговор в поросшее кувшинками вялотекущее русло проигрыша? Достаточно ли в вас куража и авантюризма, чтобы удержаться на стрелке и по-настоящему весело играть переговорным веслом?

Контрпродажа и контрпрезентация. Странно, что эти термины не появились сотню лет назад. Вам хотелось бы иметь дело лишь с теми клиентами, которым по-настоящему нужен продукт? А приходится ли вам и сегодня предпринимать усилия, чтобы убедиться в собственной нужности, полезности, соответствии вашего продукта особой клиентской ситуации? Доводилось ли вам с неподдельным интересом разбираться, как и для чего планируют использовать ваш товар или услугу? Приходится ли иногда перед аргументацией произносить: «Только давайте вначале убедимся, что это вам действительно нужно»? Тогда вы работаете именно в контрпродажах и в технике контрпрезентации.

Конечно, такая техника гораздо уместнее для продуктов исключительно высокого качества, но почему не испытать ее, например, как личный стиль продаж?

Тут, пожалуй, самое главное — ваша искренняя заинтересованность в том, чтобы клиент не сожалел об уплаченных деньгах. В конце концов, такая забота рентабельна. К чему нам недовольные покупатели? Зачем нам конфликты, рекламации и унылые разбирательства? В любом случае желание предварительно убедиться, что игра стоит свеч, достойно одобрения и поощрения. Вполне возможно, что раздумья о том, как, прежде чем предьявить собственное коммерческое предложение, добиться презентации клиентских потребностей (то есть контрпрезентации) и только после этого (и на основе!) взяться за свою презентацию, подскажут вам новый и гораздо более сильный стиль личных продаж!

В принципе, продажа — не что иное, как информирование. Единственное отличие от «коврового» информирования, которым является реклама, — персонализированность. То есть созданное и произнесенное для конкретного человека. Хотя вполне может продаваться и тотальное информирование, а нечто может успешно продаваться и вообще без специальных информационных усилий. По сути, стиль продаж и продвижения определяется только тем, что мы изначально выбрали в качестве доминанты: качество продукта, качество рекламы или качество личных продаж. Формула жесткая, но сквозь ее призму всегда интересно взглянуть на собственный бизнес...

У Михаила Александровича Чехова есть глубокие размышления на тему информирования:

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 о настройке переговорщика. И мы снова прикасаемся к коммерческой режиссуре.

В продажах и любых коммуникативных ремеслах опасно работать из-под «настоящего лица». Поэтому мы ищем маски. И этому вполне можно по-учиться у актеров. Но нам сложнее: мы вынуждены искать маски не для зрительного зала, а для нашего конкретного собеседника.

Как-то я случайно попал на забавный сайт, где коллега-тренер выставил график не только своих открытых программ, но и всех заказанных корпоративных тренингов. Не будем обсуждать, насколько это интересно посетителям сайта, но мысли открыть собственный календарь, вероятно, приходили в голову каждому торговцу. Конечно, я тоже ставлю анонсы открытых тренингов. Но если на корпоратив в качестве вольного слушателя попасть невозможно, то ради чего сообщать о таких событиях? Чтобы показать свою занятость? Или есть иные задачи?

Вообще-то часто это хорошая и интересная возможность — поиграть в продажах очередью. Если мы записываем в нее клиентов, то, по сути, у нас появляется еще один товар — можно потихоньку начинать продавать в ней места...

Слова, цифры, изображения, географические карты — традиционные инструменты торга. Так почему не использовать и карту времени — календарь?

Кстати, игра временем — тоже один из традиционных инструментов контрконкурентной борьбы: или сокращение сроков обслуживания, или доставка в выходные, или разнесенная по времени тарифная сетка. Еще одна интересная возможность — ценовая игра или игра дополнительными условиями одновременно и в пространстве, и во времени.

С восторгом листаю альбом, привезенный другом из США, — Хорст Хаманн (Horst Hamann, New York — Vertical). Какой классный маркетинговый ход! Человек решил, что Нью-Йорк нельзя снимать на обычный формат. Он выбрал вертикальную компоновку кадра — 2,5 на 6,75. Но это, конечно, не все. Новый формат подтолкнул его к поискам подходящих сюжетов и к совершенно иному видению города. Итогом стала не просто еще одна коллекция городских пейзажей, а абсолютно

новый, потрясающий, революционный маркетинговый поворот в творчестве коммерческого фотохудожника.

Фотоальбом выглядит совершенно по-особому; если вам интересно, каков теперь новый фотостандарт столицы мира, то отдаленное представление об эффектной находке можно получить тут — www.photoscape.ru. А ведь все началось с радикального изменения пропорций!

Сочинять, травить и записывать торговые байки есть смысл хотя бы для того, чтобы что-то оставить после себя.

Профессия продавца — одна из наиболее бранных. Никаких вечных пирамид, никаких новых имен на карте и ничего наподобие Днепрогэса. Крутился-вертелся, а никаких следов на Земле не оставил. Учитель может гордиться семенами просвещения, посеянными в головах, строитель — кирпичной пятиэтажкой, агроном — пионерным посевом люцерны. А продавцу достается грусть.

Нет, есть, конечно, и удовольствие, и удовлетворение, но чем-то таким, что с профессией не связано, а обусловлено успехами твоих трудов: умные и перспективные дети, счастье жены, общие приятные воспоминания об отпусках и путешествиях — нечто нерабочее...

Так украсим этот мир хотя бы своими байками! Они будут жить и сами, и на них вырастут новые поколения торговцев, а потом кто-то их соберет и выпустит отдельными книгами. Не мы первые и не мы последние. И до нас сквозь жизнь прошло множество поколений, чей единственный вклад в историю — правда да ложь, сказки да побасенки...

Но что мы о будущем? Все это важно и сегодня. На тренингах я рассказываю ученикам об использовании легенды в личных продажах — и о легенде установления контакта, и о легендах продукта и мастера, и об иных «легендарных» ракурсах. Сейчас посмотрим на еще одно преломление этой техники.

Описать продукт в ответ на запрос покупателя — это 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. Интуитивно пытаются многие, однако неплохо бы осознать это как особую коммерческую процедуру, и тогда мы действительно

это сможем. Я имею в виду легендированное предложение продукта. Такое предложение может быть тотальным и универсальным, и тогда им пользуются в рекламе: «Вы собираетесь на рыбалку? Тогда вам необходимо наше средство против комаров!» То есть это для всех. Ведь в данный момент не один человек собирается на рыбалку.

Такое предложение может быть уникальным и нацеленным только на одного покупателя. И тогда ему место в личных продажах: «Вы сказали, что у вас в квартире слышен уличный шум? Тогда вам нужен не пенопласт для обшивки стен, а наши металлопластиковые оконные системы!» То есть это для данного покупателя, с учетом того, что мы узнали о его настоящем.

Каждый из наших клиентов и вообще собеседников 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 привау. 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. Сейчас о том, почему мы этих реверансов не делаем. Вообще-то это, наверное, одно из проявлений шовинизма. Такова одна из человеческих странностей: мы очень хотим быть не такими, как все, но против того, чтобы на это претендовали и другие...

Таким образом, легендированное предложение — это не голое описание возможностей нашего продукта. Это его предложение с учетом всего того, что мы знаем 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 нужна предварительная разведка. Значит, не стоит забывать о корректной ссылке на наши источники информации.

Годится также и провокация (слова или акции), в ходе которой данный покупатель обнаруживает, что в этот момент ему позарез нужен именно наш продукт.

По сути, легендированное предложение — та же самая презентация, но нацеленная на нынешний момент конкретного

покупателя. И с учетом того, что «нынешние моменты» вполне могут быть стандартными, стоит подумать:

- о критериях поиска благоприятных для коммерческого предложения моментов (например, для подготовки продажи оконных систем научиться находить тех, кто только что приобрел новую квартиру);
- «фильтрах», которые будут отлавливать завтрашние благоприятные моменты (например, развивать отношения с персонами, причастными к регистрации продажи недвижимости).

Почему об этом стоит говорить? Причина проста: имея разностороннюю, богатую информацию о клиенте, продавцы слишком часто увлекаются и от легендированного предложения соскальзывают на предельно общую презентацию, начиная нести банальщину. Поэтому довольно часто в обсуждении тренинговых игр приходится комментировать то, о чем данному конкретному клиенту рассказывать явно не стоило.

Если мы продвигаем примерно такой же продукт, что и наши конкуренты, и примерно по той же цене, то, наверное, единственная возможность победить в контрконкурентной борьбе — связать привычное коммерческое предложение с уникальными знаниями о конкретном клиенте.

Мы нечаянно пришли к новой проблеме: один из путей уменьшения пустого презентационного говорения — ориентация на легендированные продажи, обусловленные всей мощью персонализации.

Кроме разведки клиента, есть задача, о которой на тренингах порой приходится рассказывать с предельно наглядными примерами, хотя иногда группы понимают с полуслова. Тут мы с вами попробуем сначала очень коротко...

Итак, имеем два множества фактов: досье на клиента и описание нашего продукта. Одни обнаруженные в клиенте качества заставляют нас осознать: ему непременно нужно поведать о таких-то свойствах продукта. А другие предупреждают, о каких свойствах лучше упомянуть вскользь или не говорить вовсе.

Получается, что одной из важных задач персонализированных продаж становится согласование множеств — наших клиентов и наших историй. Элементарная математика...

И еще, ориентация на легендированные продажи как нельзя лучше напоминает о недостаточности разведки.

Иногда на тренингах мы прикасаемся к теме мастерства сочинительства. Как-то так не везет, все чаще ребята оказываются отнюдь не на должном уровне как рассказчики. Раньше таким страдали почему-то реже. Потому я время от времени ищу свежие интересные рекомендации о том, как развить в себе таланты и навыки сказочника. И нашел мудрое:

Заставьте читателя сначала смеяться, потом плакать, затем опять смеяться. Именно в такой последовательности. И вы станете новым Чеховым. Или хорошим рекламным агентом. Тут уж кому как повезет...

Кстати, там была и такая интересная рекомендация:

Ваш рассказ будет интересен читателю при наличии в нем трех факторов: интрига, стиль, недосказанность...

Рекламный агент, а ведь вам не помешает поработать и Чеховым тоже!

Презентация все-таки скучна? Давайте спасти ее интригой. Интрига в рассказе — это определенная последовательность развития отношений. Отношения — это эволюция конфликтов. Историю какого конфликта можно добавить в презентационный рассказ и коммерческое предложение?

Конфликт годится любой. Между изобретателем и производителями, производителем и поставщиками комплектующих, между отсталым снабженцем и хозяином-революционером, с проверяющими органами, вербовщиком торгового персонала, конкурентами, с собственной семьей.

Но интрига невозможна без человека, без истории конфликта. Не исключено, что вы найдете для своих презентаций героя, который станет участником серии коммерческих баек. Но он может быть и одноразовым.

Я знаю поставщика электроинструментов, который непременно расскажет, как на торговом шоу, прорвав кордон охраны, к владельцу бизнеса ворвалась дородная матрона и шумно благодарил за то, что

теперь с новой бензопилой ее муж не так сильно устает на работе и у них снова наладилась семейная жизнь.

Я знаю менеджера по продажам, который о каждом своем товаре (навигационные устройства) может поведать особую историю. Помните, как учил Антон Павлович Чехов: «Уметь взять со стола стакан и написать о нем интересный рассказ...»

Герои спасут самую унылую презентацию, а интрига, преломившись в фабуле, заставит слушать, затаив дыхание.

Клиент должен получить не все, что мы знаем о продукте, а только необходимые ему аргументы. То есть идеальной была бы структура презентации, напоминающая гипертекст.

Щелкнул клиент своим интересом, то есть курсором мышки, по словам, которые привлекли его внимание, и перешел на соответствующую страницу, то есть услышал правильные слова продавца. «На соответствующую» — значит на ту, которая отвечает его предпочтениям, особенностям, настроению, стилистике закупок.

Это не трудно. Надо только найти правильное название для презентации и продаж. И там, в этом названии, будет подсказка! Я такое название давно нашел, и в книге «иNые продажи» в пику *сторителлингу* описал изобретенный мной *сториселлинг*!

Вот, в общем-то, и весь секрет. Остальное вы легко додумаете сами. Все эти двадцать лет я учу торговый персонал именно интерактивным продажам.

Хороший рассказ — не только украшение презентации, возможность отличиться и гораздо бóльшая мощь убеждения. Есть еще одна роль игры, которая практически незаменима. Имеется в виду персонографическая разведка.

Это было на Севере, во время одной из моих учебных практик. Почти весь тот сезон я отработал вдвоем с геологом по имени Володя, весьма словоохотливым мужичком. Интересные рассказы в его нарративном арсенале обновлялись, эволюционировали, жили. Случаи из геологического быта, приключения, отношения с пастухами, летчиками и колхозниками. И адское число охотничьих побасенок и ужастиков. Посреди сезона я почувствовал, что иногда могу предвидеть некоторые из этих сеансов. Утром под стартовый кофе, вечером под ужин у костра — это понятно и привычно. И первому

осознанному открытию я не поверил: истории также непременно начинались на тяжелых подъемах. Медленно корячимся вверх по унылому распадку, а Володя вдруг останавливается, дает мне возможность закурить, а сам начинает вспоминать прошлогоднюю охоту на росомаху...

Я несколько раз проверил. Точно, на тяжелых подъемах мой геолог становился разговорчивее. Я не выдержал и решил это проверить прямым вопросом. В ответ получил:

— А что ж ты хочешь? И грустно, и тяжело переть в гору. Молча отдыхать — так мы ведь еще не вусмерть устали? Вот и вспоминаю...

После этого прошло уже лет тридцать, а я иногда ловлю себя на том, что в тяжелых и нудных коммерческих переговорах тоже вдруг начинаю припоминать охотничьи побасенки. И что наиболее удивительно, такие воспоминания разговор оживляют, он кое-как налаживается, потихоньку обретает более конструктивные формы.

Представьте название следующей главы: «Главный трюк, позволяющий удваивать продажи». Заголовок заинтересовал? Ладно, подробнее об этом ниже. Хотя не верю я, что все читатели проберутся сквозь дебри следующей длиннющей цитаты к объяснению того, что удваивает продажи.

На самом деле этот прием не «удваивает» продажи — он их увеличивает в 2,63 раза. Или даже в 3,14. Но об этом потом, а пока читаем извлечение из «Психологии внимания»:

В зависимости от наследственных задатков и всего предшествующего личного опыта каждого человека интересы отдельных людей бывают необычайно различны, будучи одинаковыми у всех людей лишь в самых общих, основных чертах, соответствующих общечеловеческим инстинктам. Задача педагога-преподавателя состоит в том, чтобы вызвать у школьников интерес к предмету преподавания. Для этого он должен использовать уже имеющиеся естественные их интересы, всячески ассоциируя с ними то новое, что составляет предмет обучения. Джемс рекомендует при этом не избегать никаких, даже самых внешних, связей, чтобы перенести интерес с уже интересного на нечто, до того интереса не вызывавшее. Допустим, например, что ребенок чрезвычайно интересуется всяческими играми в лошадки. Педагог, желая привлечь его интерес к географии, может начать с разговора о том, что с разными породами лошадей следует обращаться по-разному, что существуют разные породы лошадей, что разные породы лошадей водятся в разных странах, что в разных странах вообще животные весьма различны, как различны и вообще природа и быт и т. д. Подобным путем первоначально безразличные рассказы о природе других стран станут для нашего

школьника интересными сначала благодаря чисто внешней ассоциации с интересной для него игрой в лошадки. Герbart выяснил общие формальные условия, необходимые для возникновения у нас умственного интереса к чему бы то ни было. Знание этих условий чрезвычайно важно для всякого педагога, желающего овладеть вниманием своих учеников. Выясним их на примере. Представьте себе, что некто приехал в ваш город и объявил доклад, в коем обещал прочесть с начала до конца всю таблицу умножения. Вызовет ли такая тема ваш интерес? Конечно нет. Не вызовет его потому, что содержание ее (таблицы умножения) вам вполне известно. С другой стороны, интереса не вызовет у вас и тема совершенно вам незнакомая (например, тема по какому-нибудь очень специальному отделу высшей математики, если вы высшей математики вообще не знаете). Тот же самый эффект произведет на многих из вас, пожалуй, и тема «О звезде Вега», поскольку эта тема объявляется без всяких поясняющих примечаний. Но ваше отношение к ней резко изменится, как только вы узнаете, что вся наша Солнечная система летит в мировом пространстве в некотором направлении, что звезда Вега и есть как раз та звезда в мировом пространстве, по направлению к которой наша Солнечная система несется. У вас, естественно, возникнут вопросы, что это за звезда, а далеко ли она от Земли, как движется она сама и др., и вместе с этим у вас возникнет интерес к теме. Интерес таким образом рождается в том случае, когда в новом, незнакомом мы усматриваем нечто нам уже известное, старое или, наоборот, когда мы в старом встречаем нечто новое. При таких условиях у нас всегда рождается потребность в известном согласовании нового со старым, возникают вопросы, а вместе с ними и интерес. В вышеприведенном примере в совершенно для нас первоначально неизвестное представление «звезда Вега» было затем вкраплено нечто нам известное — представление о том, что «Солнечная система летит в мировом пространстве к некоторой звезде», что и заставило нас заинтересоваться звездой Вега. Из подобной психологической закономерности, касающейся возбуждения интереса, и вытекает для всякого педагога необходимость строить свое преподавание так, чтобы при переходе от известного к неизвестному новому ученику всегда давалось бы в этом новом усмотреть нечто ему уже знакомое, — преподаватель должен строить свое преподавание так, чтобы каждый следующий урок был ответом на возбужденные в уме школьника вопросы. В таком только случае преподавание будет интересным, а значит, будет привлекать к себе произвольное внимание ученика...

Сознайтесь, прочитали весь текст или сразу перепрыгнули к этому абзацу? Ну да ладно, revenons a nos moutons, в смысле вернемся к нашим баранам...

Вы оценили, сколь массивным должен быть текст, который привлечет внимание педагога к необходимости зацепить интерес ученика? Ряд развернутых примеров на уровне «лошадки» и «звезды Вега»...

В принципе, задача, решаемая в этом фрагменте, схожа с описываемыми мной задачами: автор пытается вызвать интерес

читателя, возможно, педагога, к тому, как более эффективно привлекать внимание учеников.

Клиенты моих читателей-коммерсантов ничем не отличаются от детей, педагогов, потенциальных слушателей лекции о Веге. Значит, привлечение их внимания должно быть похожим на попытки привлечения внимания всех других людей. Но!

Наши продавцы этого не делают. Они этого не знают.

Ибо никто и никогда не пытался качественно, трудолюбиво, старательно, не жалея слов *привлечь их внимание* к тому, как должен привлекать внимание слушателя коммуникатор-профессионал. Им тысячи раз повторяли: «Зацепи интерес клиента!» Говорили: «Играй на клиентских интересах!» Но никто и никогда не пытался втемяшить в их головы, как и почему надо делать именно так.

Если вы воспитываете торговый персонал, то не бойтесь быть занудным и многословным. Это ваш крест. Иначе вас не поймут.

Если не пытаться привлекать внимание клиентов, как описано выше, то продажи не вырастут. Они упадут. В 2 раза. И в 2,63 раза. Или даже в 3,14 раза.

Наши продажи ежедневно падают, ибо современные торговцы не умеют заниматься персонализацией и не способны пробудить в клиенте ни интерес, ни азарт, ни хотя бы прохладное желание. А уже только одно первое увеличивает и удваивает продажи.

Почти на каждом тренинге я вынужден печальным тоном произносить горький приговор:

— Друзья, ваша аргументация неинтересна. Она **СОВСЕМ** неинтересна! Она скучна и назойлива...

Да, можно искать информацию в сети, собирать слухи и сплетни массмедиа, расспрашивать знакомых и использовать иные источники информационной подпитки. Но лишь при условии общения на уровне баек мы сможем знать о клиенте все. А чем еще подтолкнуть его к откровенности, если не собственными историями?

Использование рассказов само по себе вызывает отзеркаливание и заставляет собеседника обезьянничать — он тоже начинает травить байки. И именно в этих ответных историях обычно и содержится самая важная информация о человеке.

То есть быть в дистрибуции кобзарем и Ходжой Насреддином рентабельно.

Торговцы часто с искренним удивлением обнаруживают крайнюю скудость собственного запаса профессиональных историй, прибауток, достойных воспоминаний, которые можно красочно пересказать и которые радикально меняют атмосферу разговора, оживляют аргументацию, работают на продажу.

Согласен, сегодняшняя коммуникативная культура поощряет несколько иные песни. Значит, надо проверять разговорный круг собственного бизнеса — а помогают ли добрые байки? Если нет, стоит изучать общегражданские анекдоты... Но, скорее всего, сильные говоруны есть в любом деле.

На советских предприятиях когда-то существовала доплата за знание иностранного языка. В сегодняшних коммерческих структурах стоило бы поощрять творчество балагуров и сказочников.

Возьмем урок говорения у Джека Лондона («Рассказы 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 о 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.

Роль хороших слов важна во многих наших занятиях. Вот, к примеру, подумайте, сколько раз девушка получает объяснения в любви? Могу лишь предполагать. Вы не знаете? Может быть, раз двадцать. Если красавица, 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 ее задача — оценить не предложение, а промоутера. А тут уже подключатся и совершенно непредвиденные факторы.

Да черт с ней, со статистикой! Но вряд ли кто-то станет спорить с тем, что предложения руки и сердца бывают плохими и хорошими. 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 тупее естественного отбора или какая-то низкопробная лотерея.

Молодые люди, предлагающие руки и сердца, не могут найти подходящих слов и оценить, насколько эти слова хороши. Вот Онегин объяснился в любви, получил отказ и стоит, как громом поражен. До поиска ли наилучших слов ему было? Девушкам тоже не до этого. Но ведь некая третья персона, изучая объяснения в любви, может их системно сравнить, оценить, проанализировать?

Разумеется, в коллекции аналитика окажутся и удивительные исключения: беспросветно тупые слова, сумевшие обеспечить победу, отличные светлые речи, за которыми неожиданно последовало безнадежное фиаско.

Примерно то же самое происходит с предложениями коммерческими. То есть не с девушками, а с нами, всеми теми, кто их делает, и теми, кто их принимает. Мы все понимаем, что можно сделать хорошее предложение, а можно никуда не годное. Но нам, как девушкам и влюбленным в них юношам, не хватает статистики, чтобы системно сравнить, оценить, проанализировать.

Представьте, что для такого случая как раз и существует некая «третья персона», чья работа — оценивать качество предложений. Догадываетесь, сколько за годы практики тренера продаж ваш

покорный слуга, этот старательно пишущий для вас автор, выслушал коммерческих предложений? Ведь на каждом тренинге, в каждой нашей игре в куплю-продажу...

Этого не подскажут клиенты. Не научат коллеги. Получить такие уроки можно только на тренингах.

На каждом тренинге продаж 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 банальны*.

Интересно, а есть ли аналогичная школа для шагающих в жизнь девушек и влюбленных мальчиков?

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 корпоративном исполнении я делю группу на три отряда и даю им разные задания:

— Внимание, первая группа! Вы поработаете с вашим брендом. То есть у вас — максимальный калибр. Вы — крупнокалиберные. Вторая группа возьмет одну товарную группу, например все ваши гвозди. Обращаю внимание: вторая группа работает со средним калибром. А третья займется одной конкретной моделью. Что лучше выбрать? Стандартную «двухсотку»? Ладно, пусть будет гвоздь-«двухсотка». И несмотря на то что «двухсотка» — это аж 200 миллиметров, у вас задание получается мелкокалиберным — не большой бренд, не средняя по величине товарная группа, а лишь один маленький и 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 достоинства бренда, всех гвоздей и то же самое — по конкретной прайсовой позиции, по гвоздю-«двухсотке».

Если обучаемая компания продает фототехнику, то мы, соответственно, возьмем бренд, все «зеркалки» и один конкретный, старый добротный Nikon-200.

А потом мы эти списки изюминок фильтруем:

— Так, вы предлагаете аргумент «наши фотокамеры многофункциональные». Скажите, пожалуйста, а ваши конкуренты в своих продажах используют такой же аргумент?

— Да, используют.

— То есть можно сказать, что ваше предложение не оригинальное?

— Ну да...

— Тогда я вас очень прошу: поставьте рядом с ним маленький вопросительный знак. Я не предлагаю зачеркнуть эту находку, ибо потом смогу предложить нечто такое, что доведет ее до оригинальности. Но пока зачеркните. Ладно?

— Ладно...

— А теперь проверьте списки ваших решающих преимуществ и поставьте маленькие вопросительные знаки рядом с каждым из аргументов, которыми пользуются ваши конкуренты. То есть мы сейчас применяем фильтр — оригинальность. Не в смысле вычурности или выпендрежа. Проверим по очень простому критерию: если эти слова употребляют конкуренты — ставим рядом с аргументом маленький вопросительный знак. Ясно?

— Ясно...

Так мы проверяем фирменную аргументацию, предназначенную для продвижения бренда, какой-то товарной группы и конкретного товара.

На открытых тренингах, когда группа представляет собой «сборную солянку» из разных бизнесов, мы на группы не делимся, но каждый работает со своим главным товаром — с тем, чем он обычно торгует.

Ребята пыхтят, спорят и фильтруют собственные разработки. И постепенно количество маленьких вопросительных знаков увеличивается. Они прут как грибы после дождя!..

Посыпалась недвижимость — из-за удобного района; рухнул кисломолочный ассортимент — из-за вкусного йогурта; пролилась минералка — из-за чистой воды; умерли тренинги — из-за эффективности; скончался политик — из-за способности слышать людей; онемела акустика — из-за высокого качества звука.

Плохо, когда вылетает половина разработок, но это бывает очень редко. Хуже, когда вылетает девяносто процентов найденных аргументационных изюминок, а так бывает почти всегда.

Итак, мы пришли к тому, что первым фильтром должна быть оригинальность аргументации. Причина такого ограничения предельно проста: уже на уровне аргументации мы обязаны хоть чем-нибудь отличаться от конкурентов. Проникновенно повторю: *о-бя-за-ны*.

Оригинальность часто напрямую завязана на авторе. Именно это отличие — авторство! — очень долго было главным из моих оригинальных аргументов. На этом отпадали 95 процентов конкурентов.

Довольно долго я играл на том, что в 2002 году по рейтингу сайта 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 последние два года, которые называли кризисными, я забыл про старые аргументы. Причина: продажи со скоростью звука осуществлялись на одном, более чем 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, потом перестают давать рекламу, а затем 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 ради того, чтобы наш торговый персонал хотя бы не убивал те продажи, которые сами в руки идут, — это все-таки сделать стоит! Да! Мы в воронку продаж валим аренду помещений, закупку товара, зарплату, охрану, коммунальные и прочие накладные расходы... Уйма денег! Из воронки хочет капнуть капля — клиент зашел в офис! — но его наши парни отталкивают! Да, на чем бы мы ни сэкономили, сделать так, чтобы наш персонал не убивал наши продажи, стоит и в самые худшие времена!

И такой степени оригинальности оказывалось вполне достаточно на протяжении двух кризисных лет. О персонализации можно рассказывать по-разному. Но, может быть, кому-то моя идея лучше запомнится благодаря притче.

Притча о купце и вельможе

В одном городе жил купец. Все жители города уважали и любили его за справедливость и доброту. Дела купца шли в гору, но вдруг, начиная с года Змеи, несчастья начали валиться на него одно за другим. Купец обращался за помощью ко многим гадалщикам и астрологам, но никто не мог помочь ему. И только один старый гадалщик по книге И-цзин сказал купцу, что у него есть враг, один влиятельный вельможа.

Купец очень удивился, так как никогда не встречался с этим вельможей. Тем не менее купец взял богатые дары, отправился к вельможе и, набравшись смелости, попросил оказать ему милость и ответить на волнующий его вопрос: чем он, недостойный, прогневал господина и за что тот посылает несчастья на его голову? Вельможа задумался, потом вдруг усмехнулся и сказал:

— Наверное, все произошло из-за того, что когда я в прошлом году проезжал мимо торговых рядов, мне не понравилась твоя улыбка.

Запомните: причина, порождающая ненависть, может быть меньше рисового зерна.

Но вернемся к тому большому списку решающих преимуществ, который разработала трениговая группа. Из-за фильтра с романтическим названием «Оригинальность» он немного поредел. А дальше на 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, изнасируйте этот аргумент. Поглумитесь над ним!

Кто-то, мгновенно входя в роль, презрительно отвечает:

— Десять лет бренду? Да что ж это? Разве я должен платить вам за возраст?! То есть цена содержит и вашу пенсию?

— Может такое быть?

Все соглашаются: «Может...»

— Хорошо, — продолжает вредный тренер. — Группу три, которая составляла список решающих 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 поквитаться! 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 знаю, что и как я передергиваю и ваши оппоненты перегибают. Но со следующим тезисом вы, скорее всего, согласитесь. Итак, вы согласны, 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 из-за скверного характера. Хотя характер — да, вредный... Но о том, как продать мне и таким же вредным, поговорим немножко позже. А сейчас сформулируем смысл второго фильтра. Итак, наши оригинальные аргументы (успешно преодолевшие первый фильтр!) должны быть уместны для этого конкретного клиента.

Беда вот в чем: уместное для одного совершенно не подходит другому. Можно и не пытаться угадывать! Исследования рынка бессмысленны, ибо в личных продажах мы имеем дело не с рынком, а с конкретным человеком. Но как же тогда отобрать для игры лишь те аргументы, которые окажутся убийными именно для него?!

Для этого существует «принцип мафии», описанный мной уже очень давно:

— Вы крутой мафиози. Если хотите заставить верой и правдой работать на вас некоего X, 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, который контролирует Марьино. Вы бандит Б, который контролирует Зеленоград. А вы тот перспективный боец Х, которого А и Б хотят привлечь к работе. Ну, братва, что сотворить с Х?

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 слюнтяйский язык плебейской коммерции.

«Запачкать кровью» — это втянуть клиента в совместную выработку финального решения.

Втянуть! Не заявлять, что мы принесли именно то, что ему нужно, а подло и коварно втянуть. Так, чтобы идея о приобретении пришла в его голову не снаружи.

У работы с клиентскими претензиями к нашему продукту принцип мафии окрашивается в ярко-инженерные цвета. Это жуткая и тягомотная работа — сделать так, чтобы клиентский энергетик или главный инженер почувствовали свою причастность. Иногда гораздо легче убедить его в том, что это именно та его идея, которую он вчера сформулировал в сауне.

Вроде бы все понятно и просто, но как радикально меняет саму идеологию торгового поведения. Оказывается, прежде чем выпалить красивые аргументы, нужно притормозить и умудриться сделать так, чтобы клиент не порвал их, как Тузик кислую тряпку. Но о переговорах на торможении (и акселерации) я уже писал в «Управлении переговорным темпом».

Что такое уместность аргументов?

Года три назад зашел я в Киеве в магазин, чтобы купить ноутбук. Видимо, тренинг продаж у них был совсем недавно, ибо мальчик-консультант подошел ко мне с очень хорошим вопросом:

— Что для вас важно при выборе ноутбука?

Согласны, что вопрос хорош? Нам еще лишь предстоит удивиться тому, почему такой великолепный ход может вести 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 удивился 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 я его покидать не люблю. Если мне нужно работать, то я усажусь в уюте этого гнезда и буду вкалывать. Мне не нужно 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 я тоже не стану озабоченно тискать клавиши. Там, куда я приеду, с очень высокой долей вероятности в стене будет хорониться дупло-220. Включусь и стану работать. Лишний вес я возить не люблю. Я бывший геолог. Вы бы видели мою походную зубную щетку! Я отрезал две трети рукоятки и безжалостно выбросил. Лишний вес! Поэтому мне нужен ноутбук с минимальным весом без батарей.

Мальчик оказался умницей. Он сбегал и принес электронные весы, стал от ноутбуков отстегивать батареи и взвешивать. Потом выяснилось, что он помнил наизусть массу сорока разных моделей. Но с батареями. Мы с ним нашли идеальный по весу 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 «умудренных и осведомленных иного сорта» вспоминает жен, дочерей, матерей и вообще всех своих любимых:

— Дамам это несвойственно!

— Да, — соглашаюсь, — до 2005 года все, включая автодилеров, издевались над женщинами. Они ржали: ты, мол, ей все рассказал про

инжектор, а она показывает на авто за спиной и капризно заявляет: «Хочу желтенькую!» Но к 2005 году все резко изменилось. Я даже слышал, будто официально признано, что автобизнес стал...

Попробую понагнетать и разогреть интригу, потяну время, а вы пока попробуйте ответить на вопрос: каким стал нынешний автобизнес в отличие от вчерашнего?

Нашли ответ?

Нынешний автобизнес стал *э-мо-ци-о-наль-ным*. Ага. Эмоциональным...

Моделей автомобилей настолько много, а отличия между ними такие незаметные, что теперь мало кто способен по сорока разным параметрам оценить преимущество одной модели от иного, но очень похожего аналога. 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.

Ребята из минского «Атланта-М» когда-то на тренинге узнали, что я собрался покупать «Шкоду-Октавию». Они мне прохода не давали, а самый мудрый подошел на перерыве и понимающе проговорил:

— Я ведь понимаю, вы делаете выбор не по свойствам и параметрам. Вы однажды 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, «Хёндай Санта-Фе», я покупал всего по двум параметрам. И участники тренингов, на которых я об этом рассказываю, всегда смеются над такими параметрами.

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 русско-язычная «бровка», кстати, в переводе на московский русский язык — бордюр, а в переводе на русский питерский — поребрик.

А во-вторых, мне приятно ездить на отечественном авто. Да, «Хёндай» 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 «Хёндай Тусон». Но морда у «санты» была настолько приятнее и круглее, и сама она была гораздо более бегемотистая... А это эмоции или желание отдать за почти полный аналог на несколько тысяч больше?

Мне запомнилось прощание с моими последними «жигулями». В 1992-м я зашел на площадку «ниссана». Увлеченный мальчишка-консультант, ниссан-фанат, восторженно кричал:

— Сядьте в машину! Заведите! Вы наверняка оцените звучание двигателя!

Мне пришлось ему объяснять:

— Уважаемый, я не технарь. Я наездник. Да, я знаю, где под капотом добавлять омыватель стекла, но звучание двигателя я оценить не смогу.

— Вы услышите! Садитесь!

Он затолкал меня за руль, завел двигатель. Дверца оставалась распахнутой. Он стоял рядом со мной и с наслаждением СЛУШАЛ (да, именно большими буквами!).

Он слушал, а я не слышал. После «жигуля» я звучания японца вообще не слышал. Ну да, потом убедился — стрелка тахометра подрагивала... Мне стало скучно. И я начал все рассматривать. Под магнитолой увидел пластмассовую плашку и ткнул 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 тоже доверяю.

Это покупка на уровне логики, рации, на уровне сопоставления технических характеристик или — на эмоциональном уровне? То-то.

Следующая сцена произошла, кажется, в 2003-м. Или 2005-м. Только-только появился «Туарег», а у меня на тренинге сидела девочка из московского «Фольксвагена». И она всем нам рассказала:

— Я в салоне работаю одна. Ну, вы понимаете, с каким желанием мужики ко мне подходят с вопросами о подвеске, расходе топлива... Но 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 недослышала. 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 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 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 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 наконец дошел смысл казуса с созвучием. И теперь в перерыве тренинга девушка рассказывала:

— Наступил мой черед краснеть. А он давай меня успокаивать, утешать...

Смешно, но интереснее иное: мужик заказал «Туарег», а через некоторое время уехал, забыв про поиски туалета. Перегорело, да?

Покупка «Туарега» — эмоциональное приобретение или нет? Значит, атмосфера сделки была для этого конкретного клиента совершенно уместной.

Как будет воспринято то или иное слово? Помните, как сделка по приобретению «Ламборгини» сорвалась, когда покупательница, уже достав кредитку, вдруг узнала, что модель называется «Диабло»? Помните конфликт арабского шейха с собственной семьей из-за того, что он подарил любимому племяннику «Альфа Ромео»? Что нарисовано на фирменном знаке компании и уместно ли такое авто для правоверного мусульманина? Это все эмоциональные факторы?

Ладно уж случай с «Ламборгини»... Но мы ведь и гораздо более простые слова воспринимаем по-разному! Пару лет назад в Санкт-Петербурге директор отдела продаж дистрибутивной компании очень гордо мне сказал:

— Мы решили обеспечить нашим торговым представителям 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 цепочки были намертво заклепаны. В вашем понимании это лишит мобильности? А в понимании моего собеседника это была сама мобильность, ибо главным ее воплощением является не отсутствие цепей, а наличие ноутбука.

Смеетесь? Так ведь это горько. Вы представляете, какой груз ответственности падает на каждого продавца при произнесении каждого дополнительного слова, которое может оказаться фатальным? Так ведь аномальное восприятие случайного слова — чистой воды парафия эмоций. Причем конкретных эмоциональных микрочипов вполне конкретного клиента. Значит, без принципа мафии не обойтись. Пусть он сначала скажет, что свидетельством максимальной мобильности ноутбука является возможность его приковать, и тогда мы не ошибемся. Помните: надо втягивать клиента в процесс совместного 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 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 секретарь 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 этого завода партию дрелей. Он эту дрель гордо показывает, все рассказывает и, в частности, произносит такие слова:

— Видите? Спусковой крючок. Я тяну его пальцем — и обороты нарастают (сверло начинает крутиться быстрее). А вот я выбрал максимум, но — видите?! — тут есть люфт. Я на максимуме мощности могу пальцем шевелить, но обороты не падают. Благодаря этому пусть ваш слесарь хоть целый день сверлит этой дрелью: указательный палец у него не устанет.

Тут директор завода захохотал и решительно объявил:

— Теперь 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 тоже. Мне главное — чтобы эту золотую дрель не сперли. А она действительно золотая, потому что в цену вложена еще и защита слесарского 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 эмоциональный накал, обусловленный 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, — уровень покупки. Ибо аргументы могут быть принципиальными и товарно-конкретными. Поясню, хотя не перестаю удивляться, что на таких ошибках так смешно сторают 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 купить свою уже пятнадцатую машину. Надо ли ему рассказывать про выгодные отличия автомобиля от велосипеда? Нет, ему принципиальная аргументация не нужна. Ему теперь нужна аргументация конкретнотоварная, без лирики слишком общих умопостроений, то есть человеческая.

Вообще-то красивое словосочетание — *очеловечивание продаж*. Когда-то, формулируя это в качестве личной предпринимательской миссии, я радовался свету и свободе, исходящим от простых в общем-то слов. Но стоит осознать, что очеловечивание чего-нибудь, и продаж в том числе, не всегда хорошо. Не только потому, что абсолютно человеческим свойством является и посещающее нас иногда желание замкнуться, устраниваться и защититься от всех эманаций социума. Есть сферы и ситуации, в которые другие люди вписываются не всегда.

Зачем нам компаньоны в ритуалах утреннего туалета? Наверное, не стоит как-то по-особому очеловечивать выдавливание зубной пасты на зубную щетку. По крайней мере мне в этот интимный момент не нужен вообще никто. Хотя наверняка среди нас найдутся и те, кто считает иначе...

Уже очень стар анекдот о типичном американце, который в корейском ресторане с интересом спрашивает об особенностях национальной кухни, а в итоге заказывает гамбургер и кока-колу. В моей странствующей профессии тренера продаж предпочтение кулинарных стандартов всем экспериментам с местным общепитом тоже, вероятно, понятно.

Если мы всем без разбору навязываем нормы, правила и модели, это диктатура. Свобода — расширение вариантов выбора. И пусть тот, кто в этот момент чего-то хочет, будет иметь возможность выбрать или корейскую лапшу под экзотическим соусом, или стандартный хот-дог.

То же самое присутствует и в мире кухни коммерческой. Где-то гораздо уместнее сервисные стандарты супермаркета, а где-то — душевность и хитрость общения восточного рынка. Научить свой торговый персонал работе и на дистанции, и в стилистике человеческого общения — предоставление такого выбора тоже в русле свободы, в духе очеловечивания, в стилистике глубокой персонализации.

Повторю все это иначе на тот случай, если читатель предпочитает другие слова. Я не ратую за очеловечивание атмосферы будничных сделок, происходящих автоматически, или конвейерных продаж, которые персонализации не заслуживают. Но профессиональный продавец должен уметь отличать два разных подхода:

1. Персонализированное и очеловеченное общение с клиентом.
2. Стандартное обслуживание.

Торговый профи не категоричен. Он понимает, что очеловечивание продаж и персонализация совсем не означают сюсюканья и приставания к клиенту. Но отказ от незыблемых норм вовсе не равен боязни использовать заложенные модели поведения там, где они уместнее, чем поиск новых оригинальных путей.

Я не случайно пытаюсь по-разному передать одну и ту же мысль. Дело в том, что мы все разные, причем очень разные. И всегда находится кто-то, кто, почитав мои оды в честь персонализации, ищет возможность все переиначить по-своему и опровергнуть то, что ему, наверное, почудилось. Это заставило меня в своем «Живом журнале» поместить специальный свод правил, в котором я борюсь с категоричностью и отстаиваю право на поливариантность восприятия.

В принципе, этим коротким текстом я лишь в очередной раз пересказываю мою любимую формулу взаимоотношений с любыми формальными нормами:

Все правила бизнеса и жизни можно заменить всего одним — правилом постоянного поиска гибкости. Где-то нужно так, а где-то — иначе и совсем наоборот. Это и обеспечит нам уместную степень очеловечивания.

У стрелков есть понятие «увеличение кучности». Как ее, кучность, увеличить в продажах? Охотники знают этот секрет: они заливают парафином заряд дроби, а горошины картечи связывают струной. А про сюжетные продажи вы слышали? Каркас байки сшивает россыпь аргументов и повышает кучность презентации. Плетите сюжетное полотно продаж!

Стоит понимать также и общую многосмысленность этого мира. Мы все разные. Наши клиенты тоже разные. Все живут в соответствии с разным жизненным опытом. И есть много людей, вообще не склонных к открытой демонстрации тех смыслов, которые управляют их поведением. Откровенность публичного душевного стриптиза по вкусу не всем...

Этот мир имеет много смыслов. Если в человеке или событии ты видишь только один смысл, то ты живешь в сумерках. Или чего-то у тебя мало — ума или зрения.

Склонность докапываться до понимания истинной природы происходящего вынуждает работать с разными смыслами. Так жить нелегко. Иногда стоит заблудиться, чтобы осознать болезненность ошибочного смысла и вернуться из дебрей и сумерек на собственную, настоящую дорогу. К свету.

Важно не заблудиться и в поисках главных рабочих смыслов. Один из разговоров о миссиях бизнесов аукнулся мне совершенно неожиданно. Собеседник меня расспрашивал:

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

Тогда я ответил:

— Когда людям интересно — они не устают. Я делаю свою работу ради уменьшения общей суммы усталости во всех моих слушателях. Для этого и тренинги, и книги, и рассылки, и ЖЖ — чтобы людям было интересно продавать и чтобы они от этого меньше уставали...

Реакция собеседника:

— Значит, в тренерской работе есть что-то и от шоу-бизнеса? От индустрии развлечений?

Ха! Ну конечно же есть! Вот такой был когда-то у меня урок:

— В продажах главное — крючок. Разговор с секретарем — без твоего крючка рыбка сорвется. Остановить покупателя на улице или в базарных рядах — ищи, выдумывай крючок! Заставить слушать твою презентацию тоже без крючка не удастся — нужно, чтобы за мельканием мормышки зрители ждали именно остроты встречи с крючком. Волынить в торге, выкручивая уступки и цену, — без хорошего жала он ведь сорвется, уйдет. Третье пальце задержками платежа — такое без крючка вообще невозможно. Крючок обычно и чаще всего — всего одна словесная формула. Во всех перечисленных и во всех неназванных случаях. И так везде — от бизнеса семечек до фарцовки государственными провинциями. Тут особое чутье надо и особое чувство слова. Простое перевоплощение не помогает — ищи чудо словотворчества да кураж! Драйв и слово! Лекало каленой стали и аппетитный, соблазнительный протеин червяка! Противоречив синтез удачи...

Крючки крючками, смыслы смыслами, но если наши слова адресованы никому, то их и услышит именно никто. На тренинге после игры в куплю-продажу спрашиваю игрока:

— Почему вы не адресовали предложение мне, то есть клиенту?

— Как это не адресовал?!

— Ну а кому вы все это говорили?

— Как кому? Вам!

— Ладно, не буду придирается к тому, что вы ни разу не обратились ко мне ни по имени, ни по имени-отчеству. Сейчас только не спешите отвечать. Как следует вспомните все ваши слова. Как думаете, можно ли было все сказанное адресовать не тому Ивану Андреевичу, которого играл я, а какой-то Марье Ивановне? Не мне, владельцу компьютерного магазина, а заведующему овощной базой? Отвечайте!

— Ну да, это можно было адресовать любому... Но ведь все клиенты понимают, что если я разговариваю с ними, то мое предложение адресовано именно им...

Я пишу на листочке бумаги: «Фигня!» — и поворачиваю его записью в сторону оппонента. Он возмущается:

— Почему фигня?!

— А почему вы возмущаетесь? Ведь эти слова адресованы не вам.

— А как не возмущаться? Вы что-то написали и показываете мне.

Почему же это адресовано не мне?

Тогда я встал и попросил всю группу:

— Пойдемте погуляем!

Стена соседнего дома была расписана очень густо. Я показал ребятам на эти надписи:

— Это адресовано вам?

— Не-е-ет...

— Вы должны отзываться на все эти слова, на все эти выпады?

— Нет.

— Но ведь это кто-то написал-нарисовал и дерзко показал вам...

— Ну это ведь не нам...

— Адресовано не вам? Так почему же клиент должен обращать внимание на слова того коммерческого предложения, которое адресовано не ему, а любому из прохожих? Почему же вы излагаете свои презентации тем заборным языком, который не адресован никому?

Или еще один похожий случай. На переменке тренинга девочка предложила мне печенье:

— Очень вкусно!

— Спасибо.

— Нет-нет! Вы берите!

— Не-е, спасибо. Не хочу. Я вафли «Артек»...

— Я это печенье люблю ужасно! Убийственно вкусное. Это такая наша хитрая альтернатива марсам-сникерсам!

— Почему «хитрая»?

— Ну, видите, форма примерно та же, но тут орехи в каком-то таком странном сладком цементе... Пробуйте!

— В цементе?

— Ну, понимаю, слово невкусное, но я не знаю, как это правильно называется. Орехи как-то так обработаны, что уже не твердые, а этот цемент их сладко вяжет! На блюдечко положить?

Я согласился.

А через несколько часов мы играли в куплю-продажу уже на занятиях. И девочка предлагала мне сантехнику. Я отреагировал так же, как и на сникерсную альтернативу:

— Спасибо. Не хочу. Я привык к старому бренду.

— У нас многие берут.

— А я не хочу.

— Но ведь то же самое...

— Тем более. Зачем мне менять шило на мыло?

— У нас дешево.

— Как-то не вдохновляет.

Девочка растерялась и сдалась. А у меня появилась надежда:

— Так и уйдете?

— А что же делать?

— А почему вы про эту сантехнику не хотите рассказать с той же страстью, что и про вкусное печенье? Почему не хотите столь же воодушевленно соблазнять?

— Ну, вы сравнили...

— А что не так?

— Он ведь ждет доказательств, что наши поставки выгоднее. А я вдохновить не смогла.

— Почему?

— Что почему?

— Почему на печеньюшки вы меня вдохновить смогли, а на сантехнику нет?

— Не знаю.

— Знаете.

— То есть?

— Ответ есть где-то в вашей головушке. Но об этом надо думать не мне, а вам.

— Да?

— Конечно!

— Знаете, вы меня этим как-то так зацепили. Я буду думать!

Ну и правильно. Разумеется, подумать стоит. Особенно торговому агенту.

Спрашиваете, почему именно агенту? Из трех языков — французского, английского и немецкого — особо интересный нюанс есть во французско-русском словаре: *agent* — *возбудитель*. Это значение дано с пометкой «мед.», стало быть, медицинский термин. На мой взгляд, очень ценная находка.

В самом деле, агенты трудятся во имя возбуждения всего двух, но тотальных болезней: *желания приобрести* и *охоты избавиться*. И должны своим воодушевлением инфицировать окружающих.

Как много на тренингах потрясающих и совершенно не предусмотренных никаким учебным планом уроков! Вопрос во время перерыва от очень солидного слушателя:

— Меня интересует искусство переговоров. Но из того, что вы рассказываете, я не все понимаю.

— ?..

— Вы вспоминали про Обломова. Не понял.

— Нам иногда мешают баклуши.

— Опять не понимаю. Что такое баклуши?

Если мы не имеем юношеских воспоминаний о том, что такое обломовщина, а общение с бабушкой не подарило нам слова «баклуши», то об искусстве переговоров лучше вести речь иначе.

— Вам не надо перенимать опыт и говорение тех, кто много читал, и тех, кого воспитывали старательно и всесторонне. Надо искать такой стиль общения, в котором мы добудем право не касаться ни обломовщины, ни баклуш. Нужно слушать и изучать самого себя.

— Я люблю рыбалку.

— Тогда вместо Обломова заведите разговор о рыбалке в жару, без течения, про очень ленивую рыбалку.

— О, это сонное дело я понимаю!

Смысл персонализации мне приходится объяснять очень по-разному, с учетом жизненного опыта собеседника. Когда-то по-особому объяснял это человеку, который постоянно ездит в поездах:

— Есть такая интересная штука, для которой я могу найти лишь одно название — купейный эффект поездов дальнего следования. В купе люди сходятся коротко, и тут способны найти общий язык даже непохожие.

Спутнику в купе поезда дальнего следования не нужно твое понимание, ибо как можно быстро понять случайного попутчика? Ему не требуется совет или подсказка. Ему не так важно, чтобы «выслушали», поскольку люди могут оказаться на одной волне, даже перебивая друг друга.

Вот именно это — настроиться или случайно оказаться на одной волне — и нужно заказчику от поставщика... Учитесь ловить волну! Это один из вариантов персонализации.

Бывало и так: на тренинге мы дважды сыграли с одним и тем же парнем. Первый клиент, которого я играл, был радушным и разговорчивым, он приветствовал визитера воодушевленным вставанием и словами: «Мое почтение!» Второй, застегнутый на все пуговицы, устало, со вздохом произнес: «Рассказывайте», а во время презентации делал какие-то заметки. В обоих случаях работа моего ученика оказалась одинаковой: «Мы предлагаем вам высококачественные фигастеры, которые пользуются большим спросом на рынке...»

Был какой-то странный день с неустойчивой погодой, за окном солнце время от времени побеждало в войне с облаками, но быстро снова пряталось. Сознаюсь, мне было лень затевать обычное исправление ученических мозгов, и тогда я сказал группе: «Теперь расскажу вам одну байку».

Это реальная история, которая происходила летом. В своих странствиях я случайно заночевал в совсем маленьком райцентре, у давних хороших знакомых в частном секторе. Поздно вечером мы чаевничали на открытой веранде. Мой друг что-то говорил, но вдруг оборвал себя на полуслове и показал мне:

— Митька возвращается. Сосед мой. Бедует. Бедует и пьет.

По проулочку неустойчивой походкой брел довольно измятый мужичок. Поравнявшись с нами, он помахал рукой:

— Привет, Серега. И вам добрый вечер. Вот, приемник нашел, — и показал нам издали свою находку. — Даже играет.

Споткнувшись, Митька возобновил свой путь и через минуту вписался в калитку своего двора. Серега мне объяснил:

— Пил, пил, жена ушла. Металлолом собирает. Иногда нам свиней колет — он тут единственный умеющий. Свет ему отключили, от

водки не просыхает. Так жизнь у людей меняется...

Но самое интересное произошло утром. Мы снова сидели на веранде, но уже под утренний кофе — я должен был уезжать, а Серега собирался на работу. В соседнем дворе заиграла музыка. Мой друг сказал:

— Митька проснулся. Свою вчерашнюю находку тестирует.

Мы сидели, пили кофе, курили, а звуковым фоном были обрывки мелодий и песен на всех языках. Это не мешало. Серега только прокомментировал:

— Выбирает себе песню под настроение...

Митька свою песню наконец-таки нашел. Долго-долго у него пел Утесов. Митька с сигаретой в зубах вышел на крыльцо, как и вчера, тоже помахал нам, потянулся и показал на свою хату, из которой струился слегка хриловатый «в цветущих акациях город»:

— Во, соседи! Как душевно!

На этом я историю закончил и, сменив интонацию, уже «по-тренинговому» обратился к группе:

— Десятки FM-радиостанций на всех радиоволнах. Сотни человек работают над тем, что выходит в эфир. А человеку по имени Митька они все угодили лишь одной песней. Так почему же у вас одинаковый подход ко всем клиентам, роли которых исполняет Деревецкий? Пусть теперь о необходимости разных подходов вам будет напоминать этот мой непутевый Митька!.. Каждому клиенту надо петь особую песню под сиюминутное настроение.

Вот он сидит — ваш клиент Дмитрий Иванович. Сидит со вчерашнего похмелья, в сегодняшней тоске или в завтрашних радостных хлопотах. Он крутит настройки радиоприемника жизни и хочет получить от вас не вчерашнюю, теперь уже неуместную мелодию. А может быть, ничего он не крутит, а со смиренной безнадежностью ждет от вас песни, которая для этой его минуты окажется правильной и единственной. Ему сейчас нельзя о том, что «мы предлагаем высококачественные фигастеры, которые пользуются большим спросом на рынке...» Так ни в коем случае нельзя!

Прочувствуйте его настроение. Не спешите. Загляните в его всякое повидавшие глаза и обратите внимание на огрубевшие пальцы с заусеницами. Или успеете заметить в белках глаз красные ниточки, за

которыми стоит вчерашняя бессонница от позавчерашнего письма. Или надрыв и придыхание в голосе патриота, которому сегодня снова на митинг. Или безумие молчаливой филателистической страсти, которая гложет его полжизни. Ну хотя бы не торопитесь и попробуйте поймать хоть какой-то сигнал.

Этого не умеет никто из ваших конкурентов. Ну, то есть почти никто... Вследствие неспешности новых подходов вы очень многих сможете опередить. Вы выиграете благодаря уникальности и человечности своего подхода. Почти у всех выиграете! Выиграете при помощи слов.

Мы делаем продажи не ради рекордов наблюдательности. Мы работаем ради денег. Да, наблюдательность помогает нам их получить, но все-таки мы работаем не ради нее, а ради денег.

Умение нацелить презентацию и всю работу не на среднего покупателя из учебника по маркетингу, а на Дмитрия Ивановича, и только на него, побуждает Дмитрия Ивановича и услышать наше обращение, и откликнуться на него.

В конце многих тренингов мы по итогам игр в куплю-продажу приходим к таким печальным выводам:

— В наших играх вы очень многого не слышали, через две минуты после разговора вообще ничего не помнили. А именно из-за этих бед вы и не думали. Беда... Вы не умеете целиться!

Почти все современные торговцы страдают от трех предельно простых и ужасных от этой простоты бед: они не слышат, не помнят и не думают. Сейчас мы эти беды обсудим.

Да, 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 разговора уже через две минуты после его окончания...

Мы учимся — видеть и слышать, успевать думать, развиваем нашу оперативную память. Это сложно, хлопотно, трудоемко, утомительно.

Причины невнимания и неспособности сосредоточенно слушать у продавцов и переговорщиков могут быть разные: семейные проблемы, болезнь, отсутствие навыков слушания или наблюдения в целом. Все это совсем разные болезни, лечатся они тоже по-разному, а тут мы их объединяем, потому что проявляются они одинаково. Кстати, не только

в общении с клиентами и руководством, но и в семье, с друзьями, словом, везде. Если вы в пятый раз выдвигаете подчиненному какое-то требование, а он вас не слышит, то можете быть на сто процентов уверены: клиентов он слушает еще менее внимательно. Может ли им нравиться такое?

Типичная тренинговая ситуация: через три минуты после игры в куплю-продажу я спрашиваю у участника тренинга: «Что вы теперь знаете о персоне клиента?» Всей группой мы помаленьку реконструируем разговор, но сам участник игры не может вспомнить ничего. Во многих случаях так происходит вовсе не из-за плохой памяти, а лишь потому, что он просто не слушал. Ну не научили его...

Обратите внимание, как во время трудоустройства претендент отвечает на нетипичные вопросы. В тех случаях, когда слушать он не привык, часто звучит ответ не на прозвучавший вопрос, а на ожидаемый.

С помощью тренингов можно развить умение сосредоточенно, профессионально слушать. Иногда участникам-умницам достаточно шока, который они получают, выяснив: «А ведь я ничего не слышу!» В остальных случаях нужно несколько месяцев требовать от подчиненного подробное досье на клиента по каждой встрече и каждому разговору — это заставляет обращать внимание на человека и понемногу приучает эффективно слушать.

Бывает, что к теме профессионального слушания мы прикасаемся гораздо тоньше. Например, на тренинге продавец-консультант автосалона уговаривает меня взять машину с люком:

— Это еще одно звено связи с окружающим миром. Облака, солнце...

Я подхватываю:

— Ультрамарин неба...

Он увлеченно подпевает и допускает ошибку:

— Ржавые сосны над головой...

— Стоп! — говорю. — Какую ошибку вы допустили?

— Да я уже и сам понял. При продаже авто все «ржавое» — табу.

— Верно! Так как тогда лучше продолжить мой пас про «ультрамарин неба»?

— Сангина сосен над головой.

— Я вам аплодирую!

Увы, такой глубины в упражнениях купли-продажи можно достичь далеко не всегда, но иногда встречаются абсолютно уникальные продавцы-поэты, которые и в этом понимают тему с полуслова и отвечают со снайперской точностью!

Да, это обычное тренинговое открытие, и о нем я рассказывал много раз: ученики клиента не слышат. Ладно, ты не слышишь. Но хочешь ли ты слышать? Может, все дело в том, что тебе нормально и так? Может же быть, что проблема не в том, что ты не знаешь, не можешь или не умеешь, а в том, что ты не хочешь! Не хочешь слышать — ни клиента, ни начальника, ни меня, приезжего тренера. Но:

КАК их можно слушать?!

Именно так — большими буквами! — он меня на тренинге и спросил:

— КАК их можно слушать, если они атакуют? Если они нацелены на говорение? Если тупо молчат или говорят без умолку?!

За все годы тренерства я слышал столько разных вопросов, что ответы придумывать давно не надо:

— То есть?

— Он сидит и ждет шоу, которое ему принесет торговый представитель. Он нацелен и настроен на получение словесного поноса. А сам сидит, слушает и только выискивает, к чему бы придраться, чтобы снова заставить тебя говорить!

— Ну, — стал играть в растерянность я, — не все же такие...

— Они могут исполнять разные роли, но смысл представления один: «С чего это я буду разговаривать? Пусть говорит этот». А он сидит, молчит или кивками тебя подбадривает, иногда морщится или другие рожи корчит, чертей на листке бумажки рисует или штрихует ромбододекаэдры, визитки перебирает...

— Штрихует ромбо... что?

— Ромбододекаэдры. Ну какая разница?! Фигурки рисует! Вы геологию вспоминали, а я тоже бывший геолог, вот и вспомнилось из курса кристаллографии. А почему вы меня об этом спрашиваете?

Я улыбаюсь:

— Давно не видел живого человека, способного произнести это слово...

— Я вам еще и про мезохиболитес семинакаликулатес рассказать могу. Так и клиент тоже так. Он тоже рассказать о чем угодно может. Но ведь не хочет же!.. Мне вон один однажды забросил: «Вот вы говорите “полипропиленуретан”, а формулу его нарисовать можете?»

— Химик попался?

— Не химик, а выпендрожник-умник. Потом из стола стал всякие головоломки доставать. Меня поймал на том, что я не могу расцепить два согнутых гвоздя. У них концы так кольцами загнуты... Ну, он тренированный, легко эти гвозди к какому-то единственному взаимному углу приводит, так кольца друг из друга сами выскальзывают. Меня мучил-мучил, а у меня не расходились. Потом еще про деда-кузнеца рассказывал. Вроде дед сам эти гвозди так выковал, а во время войны с их помощью у пленных немцев сигареты выигрывал. То есть он со мной — как дед с пленными немцами! Их Геббельс воспитывал, они тоже гвозди расцепить не могут, но ему все люди — как эти самые немцы. Как вам это нравится?!

— Мне, — отвечаю, — нравится. А вам?

— Что — мне?

— Вам нравится, как я вас слушаю? Про Геббельса, про деда-кузнеца, про вашу кристаллографию, про мезохиболитес семинакаликулатес, про полипропиленуретан, про клиентов, которых очень трудно, а иногда вообще невозможно слушать... ТАК и вы должны слушать. Кстати, вы геологический в каком году окончили?.. И сразу № 2: когда-то мне повезло: на обратном пути из Хабаровска погода была ясная. Как говорят авиаторы, миллион на миллион. Я смотрел на Сибирь, и постепенно просыпались прежние навыки: глаза вспоминали геоморфологию, которой они когда-то посвятили прорву времени, а я вспоминал свою прежнюю жизнь в похожих геоформах. Я всматривался в склоны, заводи, тальвеги, пики. Меня приветствовали аллювий, коллювий, делювий, пролювий. Перекаты и пороги напоминали странствия на лодках, а перевалы и скалы вызывали радость, возникающую, когда ты наконец-то на самом верху, после потного и душного подъема, попадаешь на свежий ветер. Иногда радость приносил спуск — когда с продувной верхотуры сопки ты погружаешься в относительное тепло скованных льдом берегов в долине.

Чтобы стать тренером продаж, я в этой геоморфологии мерз и тосковал, я тут зимовал и сюда возвращался, тут ждал писем и писал безалаберные строки новичка... Подумал, что надо когда-нибудь спросить у учеников: «А какой жизнью вы жили для того, чтобы стать виртуозом-переговорщиком или хотя бы талантливым торговцем, умеющим слушать?»

Знакомый жалуется:

— Техники эффективного слушания нельзя внедрять резко. Домашние пугаются.

Я сразу очень образно представил, как были шокированы родственники моего приятеля — всегда рассеянного и неизменно наплевательски равнодушного к окружающим. Он потом и сознался: «Жена вообразила вообще черт-те что!..»

Да, приходится быть осторожным даже с позитивными изменениями...

Хорошая память полезна, но нужна не всегда. Иногда очень помогает и забывчивость. Ее можно сыграть и очень забавно, и чрезвычайно помпезно. Это может превращаться в меланхолические попытки припомнить или в активный поиск в записной книжке или карманном компьютере. Главное, наверное, понять — мы имеем право и на это. Во имя победы имеем право в качестве переговорных тормозов воспользоваться реальной или сыгранной забывчивостью.

Забывчивость можно поднять на уровень личностной черточки. Что вполне уместно как способ припрятать за этим шоу поиск действительно нужной информации. Этот недостаток легко мотивировать возрастными проблемами, но только не надо слишком резко из человека с феноменальной памятью превращаться в такого забываку. Вы ведь помните, как Штирлиц постепенно готовил момент, когда сможет обоснованно надеть очки...

Имидж человека, слишком придирчивого к корректности цифр и фактов, — тоже уместная возможность нырнуть в позапрошлогодний дневник и копаться там в поисках какой-то сверхважной детали.

На забывчивость можно списать и стратегическую медлительность, если нам любой ценой нужно выиграть несколько дней. Если решающая встреча подготовлена, все равно можно сделать переговоры невозможными, забыв что-то прихватить или приготовить.

Забывчивость может играть еще одну важную роль, на которую когда-то намекал Джим Кэмп в книге «Сначала скажите “нет”». Если мы забыли что-то очень важное, а партнер это помнит, то это, возможно, наилучший способ продемонстрировать, у кого на самом деле все о'кей. Это может быть очень полезно в русле нашего желания показать, что у партнера все гораздо лучше, чем у нас...

Я дошел до того, что на тренингах продаж рассказываю уже и про лошадей. Историй о людях продавцы не слышат, а рассказ о лошади пока помогает. Кстати, приходится говорить о лошадях именно потому, что о людях НЕ СЛЫШАТ. Это единственная причина столь неожиданного тематического маневра тренерских баек.

В годы Первой мировой войны в Германии жила лошадь. Она была необычной: умела считать. Служила лошадь в цирке. У нее спрашивали: «Лошадь, а лошадь, сколько будет два плюс три?» — и она 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, сумма которых должна была бы составлять четыре миллиона восьмьсот 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 ученые. Ну как же так? Как она считает? Ведь она же совсем не человек...

Пришедшим на представление запрещали кричать, свистеть и вообще издавать какие-либо звуки. И люди сидели очень смирно. А лошадь исправно считала. Изю дня в день! Представляете удовлетворение ученых, когда они наконец поймали животное на мошенничестве?

Зрителям запрещали издавать звуки, но ведь простые и неученые люди за эту арифметическую лошадь искренне переживали. Строгие ученые у нее спрашивают:

— Лошадь, а лошадь, а сколько будет один плюс два?

Лошадь давай бить копытом:

— Цок! Цок! Цок!

И вот когда лошадь ударяла в последний, столь ожидаемый третий раз, цирк делал тихий-тихий, но дружный и очень удовлетворенный выдох. Лошадь научилась прекращать стук копытом по такому сигналу — коллективному выдоху.

Вздыхнул в тренинговой игре тот, кто играет роль клиента. Вы думаете, что играющий роль продавца это заметит? Дудки!

Поморщился живой клиент. Думаете, поставщик обратит на это внимание?

Реальный эпизод не очень давнего тренинга, в котором поставщик так начинал презентационный спич:

— 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 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 всех остальных?

— Да, теперь все делают с бурбуляторами. Но, представьте, какой революцией стала бы для нас такая перестройка и переналадка производства пять лет назад?! Ведь на это не был рассчитан ни один конвейер...

— Вы меня слышите 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 немецкая лошадь, которая умела считать?

Одна из московских бизнес-тренеров решила воспроизвести мою шалость. В ее распечатанной шпаргалке тренер начинал беседу с торговым представителем такими же словами, как у нас:

— Здравствуйте. С праздничком. Вы приехали или пришли?

На эти стартовые слова игрок, исполняющий роль продавца, по сценарию Деревницкого растерянно отвечал: «Приехал...» Но игрок, вышедший к моей московской коллеге, не растерялся, а воодушевленно этот вброс подхватил:

— Здравствуйте, любезная Гирменгильда Степановна! Мои вам искренние поздравления! Мы с вами будем по-настоящему

праздновать или станем скукой этих приехал-пришел заниматься?

Приготовленный старательной бизнес-тренером сценарий был жестоко и беспощадно сломан. Тогда моя остроумная коллега смачно плюнула на попытку превратить наш вчерашний текст в реальный игровой диалог и всем своим ученикам прочитала свою распечатку-шпаргалку — выразительно и на разные голоса.

В связи с этим хочу предложить списывающим коллегам: я могу помогать не только текстами. Я могу даже вместе с вами ходить на тренинги, да-да — на ваши тренинги! И, если заготовленный вами текст окажется по каким-то причинам неподходящим, я стану ситуацию спасать. Я помогу вам выкрутиться. Правда, это будет ну очень дорого стоить, и зарабатывать на мой гонорар вам придется долго.

Помню, когда-то на мой открытый тренинг продаж приезжал в Москву тренер из Петрозаводска. В перерыве, нисколько не стесняясь, он мне пояснил:

— То, что у вас заявлено в программе, мне совсем не нужно. Я психолог и сам все это знаю. Я приехал за вашими байками.

Понимаю: есть бескорыстные собиратели тренерских баек, которые их коллекционируют вовсе не для того, чтобы украсть, а чтобы тихими и одинокими вечерами многократно переписывать от руки, каллиграфическим витиевато-дивным почерком...

Смех-смехом, но, зацепив на тренинге какие-то проблемы, стоит готовить действенные рекомендации, как от них ускользнуть в реальной жизни. Помните, как в «Мастере и Маргарите»: «Но непременно с разоблачением!»

На самом деле все факты о клиенте мы вылавливаем не для того, чтобы привязать к каким-нибудь фильмам или книгам. Но как профессиональные переговорщики должны услышать каждый.

Потом мы научимся не только слышать. Научимся успевать думать, на каких фактах и какую переговорную игру строить, а что из услышанного демонстративно проигнорировать. Но это потом. А пока мы должны учиться *слушать* и *слышать*. Пусть даже на первых порах мы не все будем понимать, но слышать — это наша работа, за которую мы получаем деньги.

Повторю, вы меня за этот повтор простите великодушно! Вполне может быть, что мы не сможем понять ни истинного смысла того или иного промелькнувшего факта, ни причины случайного ассоциативного хода, из-за которого он всплыл, но мы должны научиться слышать все факты без исключения. В любом из них может быть ключ к нашей сделке! Что-то сыграет в конце разговора, что-то — в следующей беседе, что-то вообще не сработает никогда, но слышать мы должны, ибо слышать — это соль нашей работы.

О необходимости уметь слышать мне как-то напомнил знакомый. Мы с ним не виделись больше двадцати лет. Профессия у него редкая — охотник-промысловик. Эти двадцать лет он работал в Сибири на промыслах — выезжал на одинокую зиму в тайгу. Весной сдавал мех.

Он со смехом вспоминал совместную прошлогоднюю охоту с городскими жителями:

— Они слепые и глухие. А потому глупые. Следов не замечают, не видят самых простых примет. Зверья могут только догонять — пока видят. А отыскать — нет. Но ведь глухой не может охотиться даже на глухаря!

Я с интересом слушал, а подсознание переводило его рассказ на язык моей профессии. Я вспоминал участников тренингов, которые только на занятиях осознавали, что могут явиться на запланированную встречу и пересказать все известное о собственном продукте. Однако увидеть важные, но не слишком яркие сигналы разговора, интерпретировать отклонения, ощущать сумерки беседы, разрабатывать недостижимого клиента, тонко влиять — всего этого они не могут:

— Они живут в упрощенной версии реальности.

Мой знакомый Антон умеет видеть и всю тайгу, и всю охоту. И я мечтаю о том, чтобы он на каком-то из моих тренингов так же тепло понасмехался над слепотой и глухотой коммерческих переговорщиков. Однако теперь он на материке появится очень нескоро...

Френк Беттджер когда-то писал:

Вспомните забытое искусство, которое есть магия торговли. Будьте хорошим слушателем. Покажите собеседнику, что вас искренне интересует то, что он говорит, отдайте ему все свое внимание и признательность, которых так всем нам не хватает, которых все страстно

желают, но редко получают. Это один из самых важных принципов формулы успеха в коммерции. Да, это магия торговли!

А Дейл Карнеги писал, что один из лучших советов в сфере тонкого искусства человеческих взаимоотношений дан Генри Фордом: «Если существует некий секрет успеха, он заключается в способности принять точку зрения другого человека и видеть вещи под его углом зрения так же хорошо, как под своим собственным».

Когда-то я поспорил с коллегой. Я утверждал:

— Человеку всегда было важно, чтобы его слышали.

Он опровергал:

— Это бред лишь последних демократических лет. Это новые капризы больного нового времени!

Для этого спора я неожиданно нашел аргумент, которому исполнилось уже тридцать шесть веков! Рехмир, визирь Тутмоса III и Аменхотепа II, градоначальник Фив, живший в эпоху Нового царства (XV в. до н. э.), писал:

Не оставляй без внимания подателя петиции прежде, чем выслушаешь его. Отвергни его, только дав ему услышать, почему ты отверг его. Ибо сказано: «Петиционер хочет быть услышанным еще более, чем он хочет того, чтобы его требование было удовлетворено».

Вот и наши клиенты жаждут быть услышанными более, чем стремятся к осуществлению своих требований!

Но персональный подход нужен не только людям. Это важно даже для рыб! Великолепна любимая мною с детства книга «Жизнь и ловля пресноводных рыб». В ней Леонид Павлович Сабанеев рассказал о происхождении удочки, об удилице, лесе, наплавке (поплавке), грузиле, крючках, поводке, устройстве удочки, насадке, выборе места рыбалки, прикормке и умении удить. Примерно тому же самому учат и современные учебники продаж — применительно к продажам.

Но Леонид Павлович дал и особые главы: «Лошок», «Верховка», «Голец», «Пескарь», «Уклейка», «Елец», «Ерш», «Плотва», «Красноперка», «Язь», «Голавль», «Лещ», «Сазан», «Карп», «Линь», «Карась», «Окунь». А как работать с каждой рыбой — в учебниках продаж не написано.

Но это не все.

Тот, кто выловил много-много карасей, выудив очередного, способен почувствовать его особый характер — именно этой конкретной особи. О таком явлении авторы книг по искусству продаж пока не думают. А мы в тренинге «Персонализация продаж» этому и учимся!

Снова, как всегда, типичной проблемой тренинга оказалась не вполне здоровая оперативная память участников. Уже через пять минут после игры они ничего не могли вспомнить о собеседнике.

Когда-то в одной из учебных программ я обыгрывал киплингский рассказ.

Р. Киплинг в рассказе «Ким» описал один из видов тренировки зрительной памяти:

Старый учитель Лурган Саиб готовил мальчика к Тайному служению, в котором быстрое и ясное запоминание предметов равносильно успеху и, следовательно, выживанию.

Старик вынул из ящика горсть драгоценностей, украшений и т. д. и приказал Киму смотреть на них, сколько тот желает, чтобы их запомнить. Тут же находился туземный мальчик, которого готовили таким же образом. Ким нагнулся над столом и начал смотреть на пятнадцать лежащих драгоценностей. Он думал, это легко. Затем поднос закрыли, и туземный мальчик быстро записал то, что помнил.

— Под бумагой лежит пять синих камней, один большой, один поменьше и три маленьких, — поспешно сказал Ким. — Затем там четыре зеленых камня, один из них пробуравлен; прозрачный желтый камень и один, похожий на чубук. Два красных камня и... и... — дайте подумать!

Но дальше дело не шло.

— Послушай мой ответ, — сказал маленький туземец, — там находятся два надтреснутых сапфира, весящие четыре и два карата, насколько я могу судить. Четырехкаратовый сапфир заострен. Затем туркестанская бирюза, испещренная зелеными жилками, с двумя надписями, одна — золотом, означает имя Бога, а другая вокруг камня стерта, так как он вынут из старого кольца. Вот пять синих камней; затем идут четыре блестящих изумруда, один просверлен в двух местах, а другой покрыт небольшой резьбой.

— Их вес? — спокойно спросил Лурган Саиб.

— Три, пять, пять и четыре карата. Кусок зеленоватого старого янтаря и дешевый обломок европейского топаза. Один бирманский рубин весом в пять каратов, без изъяна; шарообразный попорченный рубин в два карата. Резная слоновая кость из Китая, изображающая крысу, сосущую яйцо. И наконец... кристальный шар величиной с боб, вделанный в золото.

Ким почувствовал себя очень униженным превосходством маленького туземца.

— Как ты это сделал? — спросил он.

— Делал то же самое несколько раз, пока не добился превосходного результата...

Попробуйте выполнить данное упражнение...

Недавно собственник бизнеса заказал у меня для наемных менеджеров тренинг «Переговорные тормоза». Спрашиваю у него:

— Зачем?

Смеется:

— Я сейчас думаю о том, что стоит за вашим вопросом. Видите? Теперь думать успеваю и о таком. А начал я успевать думать о подобных вещах после обучения на вашем открытом тренинге. Ну а сейчас думаю, что на самом деле ответ на этот вопрос вы знаете. Ведь сколько раз сами напоминали нам о том, что ключом к пониманию выгоды служит один-единственный показатель — рентабельность. Ну а теперь отвечаю: я заказал этот тренинг для своих героев потому, что мне нерентабельно работать с теми, кто не думает.

Такой ответ мне очень понравился. Уверен, что мой визави успел додуматься и до настоящей цели моего начального вопроса: Деревицкому нужны аргументы для продажи тренинга «Переговорные тормоза», и отклик заказчика даст ему интересные направления поиска.

Действительно, работать с теми, кто неспособен или не успевает думать, не очень рентабельно. Из-за этого мы теряем собственное драгоценное время.

Поручили подчиненному что-то сделать, но он не успел подумать, как выполнять, не переспросил и потому не сделал. Причем не потому, что не умел, а потому, что не успел подумать о необходимости переспросить. Таких примеров тьмы и тьмы, однако я уверен, что те мои читатели, которые управляют бизнесом, не нуждаются в перечислении — они уже давно знают, что их подчиненные предпочитают пути механического исполнения, не успевая не только подумать, но и услышать...

Я человек импульсивный, характер у меня взрывной. Себя я хорошо знаю, потому стараюсь сдерживаться, но на одной из учебных программ ученики довели-таки меня до крика.

Компания, заказавшая этот корпоративный тренинг, торговала сантехникой. И в очередной игре к моему столу «приехал» один из учеников и озвучил свое предложение:

— Купите нашу сантехнику!

— Не хочу.

— Почему?

— Потому что я уже восемь лет всю сантехнику покупаю у ваших конкурентов, компании «Кандыба-Инвест».

— А она вас устраивает?

И тут я взорвался! На самом деле закричал:

— Стоп! На какой ответ вы сейчас рассчитываете? И как вы смеете меня в таком обвинять?!

Молодой человек крепко растерялся и виновато переспросил:

— В чем обвинять?

Я уже успокоился и взялся за пояснения уже без крика:

— Я вам сказал, что последние восемь лет покупаю сантехнику в компании «Кандыба-Инвест». Так как они могут мне не нравиться? Или я их стоически терплю во имя высшей цели? Как там — «мышы плакали, кололись, но продолжали жрать кактус»? Вы мне лучше честно признайтесь: какого ответа вы ждали?

Покрасневший мальчик только выдохнул:

— Я не подумал...

— Но как можно задавать вопрос, если вы не думаете о возможных ответах?

Ладно, это ярко, горячо, экстремально, но в более мягкой форме нечто очень похожее повторяется на каждом тренинге:

— Я представляю компанию «Дыр-дыр». Вы о нас слышали?

Такое я уже привык останавливать без крика:

— Стоп. Давайте вместе думать. Перед вами сидит волчара-закупщик. Как вы считаете, он понимает, что ему невыгодно сознаваться, что он слышал много хорошего о вашей фирме?

Ученик признает:

— Нет...

— Так к какому ответу вы сами его подталкиваете?

— Ну, он скажет, что не слышал о нас...

— Это лишь в лучшем случае! На самом деле вы так подставились, что он должен возмущенно выговорить: «Какой такой “Дыр-дыр”? Первый раз слышу. Вы с какого дуба в рынок упали?»

Да, думать стоит и в таких случаях. А задача следующего тренинга была совсем простой. Иногда заказчик выбирает стандартный тренинг, но мы вместе приходим к тому, что программа должна служить решению необычных задач...

Заказчик говорил:

— Вы рассказывали о нежелании персонала думать. Это есть. Это остро и больно. А давайте сделаем такой тренинг, в котором вы попробуете заставить их думать. Стоп-стоп! Дайте закончу! Я понимаю, что невозможно заставить думать всех. Но меня интересует иное — сопротивление форсированным усилиям, заставляющим думать. Ведь сопротивляться они будут по-разному? Я очень хочу понаблюдать как раз за этим...

Пошла стандартная программа, буквально перенасыщенная придирками:

— Почему ты сказал так?

— Почему спросил об этом?

— Зачем напомнил это?

— Как на этого человека можно повлиять?

— Можешь узнать, как на него влиять проще?

— Как проверить гипотетические направления влияния?

— Почему он ответил так?

— Что может скрываться за этими словами?

— Как проверить — что именно скрыто?

— Как замаскировать наши попытки проверить?..

Потом заказчик изложил мне собственные выводы:

— Если я когда-нибудь найду того, кто будет соответствовать всем моим критериям, — стану платить вдесятеро больше. Но главное мое открытие в ином. Меня ошеломило, что требования по смыслу — обычные, рядовые, а парням до соответствия этому уровню — как до неба! Что же обесценило нашу работу?

Да, это похоже на фантазии. На «просто мысли» простого продавца...

Пока он ищет эти бумаги... О чем я сейчас думал? О том, о чем лучше бы сначала рассказать: о вкусном составе нашей читательской аудитории или об интересном корпусе журналистов, имеющих очень хорошие связи, великолепно информированных и потому пишущих тексты, привлекающие по-настоящему серьезных людей. Еще меня сбила подковырка о том, какие машины я предпочитаю и на чем приехал сейчас. Вот он, кажется, бумагу нашел. Теперь ему пить захотелось. Вот он открывает бар. О чем ему рассказать? Как-то долго висит пауза. Вряд ли он сейчас будет слушать. Что-то спросил... «Что вы сказали?» Спрашивает, давно ли я работаю в рекламном агентстве. Сказать, что давно? Да, работаю долго и за все эти годы ничего лучшего не нашел... Сказать, что недавно? Расписаться в неопытности? Почему он улыбается? Говорит: «Мне и самому не верится, что бизнесом занимаюсь, продажами». Ну да, при таком кабинете и с такими часами можно и не верить в успех. Стоит ли рассказывать о нашем честном тираже? Может ли он знать, что газеты свой тираж часто немножко преувеличивают? Так и скажу: «У нас хороший тираж». Какие idiotские вопросы он задает! «Хороший тираж» — значит хороший тираж. И при таком тираже не фиг жмотничать, а надо тихо выкладывать деньги за нашу чудесную рекламу, которая разойдется таким адски хорошим тиражом! Почему я сейчас вдруг вспомнил преподавателя математики? Он цитировал любимую фразу какого-то режиссера. «Не верю»... Ну или как-то так. Стоит ли рассказывать об отзывах «Кандыбы-Инвест»? В принципе, у них почти такой же бизнес, как у него, но вдруг они конкуренты? Что значит, какой прирост продаж я могу гарантировать при нашей рекламной эффективности? Можно подумать, что все рекламные агенты первым делом рассказывают тебе именно об этом! Нет, не надо злиться и сердиться, потому что я уже краснею. Я краснею от злости, а он подумает, что я вру о росте продаж!.. Нет, я делаю что-то не то! Но о чем я должен думать сейчас? Сейчас... Что я должен думать сейчас? Что-то такое я под этот вопрос вчера вычитал у Деревницкого... Меня отвлекает суета, меня тошнит. Эта суета на самом деле мне совсем не нужна и даже мешает. О чем я должен думать сейчас? А, вспомнил! Деревницкий писал, что сейчас я должен не думать. Как не думать? Да-да, он писал, что я должен не думать, а слушать. Слушать и запоминать, чтобы знать. А что я знаю об этом господине? Ну, теперь вот знаю, что он пьет не виски, а «Боржоми», знаю, на чем он ездит. Он же не просто так мне пел песни про мудрость BMW? Похоже, интересом к авто он не выделяется. Значит, на авто-аналогиях можно попробовать поиграть. На тираже? А вот про его отношение к нашему тиражу я вообще ни фига не знаю! Может быть так, что ему на тираж вообще наплевать? Я понял, зачем он при мне лазил в бар за «Боржоми»! Чтобы я оценил экспозицию стеклянной батареи? Но что ему с этой моей оценки? Ему чихать! Но что же я должен делать сейчас? Думать? Слушать? Говорить? Тошнит... Ненавижу!

Ладно, пусть мы думаем не совсем так или совсем не так. Но как? Никогда не обращали внимания? А о чем вы думаете во время переговоров? На этот вопрос мне однажды ответили: «Держу ручку с блокнотом, записываю ключевые моменты».

Отлично! Знаете почему? Записи мешают думать, и это здорово!

Говорят, обычный мужчина может слушать 15 секунд, не больше. И сразу по истечении этого времени начинает думать, как ответить. Нет, ведение записей не сделает мужика мудрой и умеющей слушать женщиной. Но записи мешают думать. И благодаря этому мы продолжаем слушать.

Прекратить думать — значит поставить крест на отвлечениях, фантазиях, интерпретациях, завершить интерполяции, прервать выстраивание психологических портретов, отменить попытки пошутить, отбить охоту поумничать, сделать невозможным вольное и слишком вольное ассоциирование...

Чтобы список полезного оказался не чересчур длинным, суммируем сказанное и не сказанное: только благодаря записям (и нескольким иным гораздо более сложным приемам) коммерсант, предприниматель и бизнесмен могут на деловых переговорах не только слушать, но и продуктивно слышать. Но в соответствии со светлыми жизненными принципами «не верь, не бойся, не проси» всему этому верить не стоит. Это надо проверять.

Гарантирую: проверка будет особенно интересной, если раньше вы в переговорах записей не вели.

Но, опять-таки, мы все очень разные. Один из учеников так отреагировал на советы о переговорных записях:

— Большое спасибо! Теперь писать буду всегда!

Не надо. Пожалуйста, не планируйте вести переговорные записи всю оставшуюся жизнь. В этом нет нужды.

Обычно полугодом вполне достаточно, потом необходимость в ведении записей отпадает, поскольку вы понимаете, что научились слушать. Причем этот срок я нащупал, занимаясь не коммерцией, а журналистикой.

Чтобы с этим разобраться, давайте введем новый термин. Если наши слушание и память работают благодаря ведению записей (это блокирует отвлечения, фантазии, интерпретации и т. д.), то можно говорить о существовании «перьевого слуха». Это особый слух, который нам дарит перо. Ну, или карандаш, шариковая ручка или смартфон...

Для того чтобы молодой журналист сориентировался и разобрался со смыслом своей работы в ходе интервью, ему действительно

несколько месяцев стоит поработать с параллельными заметками. К тому же блокнот и авторучка дарят особый навык выделения в собственном сознании фактуры, которая пригодится для обработки материалов после прошедшего интервью.

Я до сих пор помню, как мой редактор-наставник в первый год однажды устроил мне выволочку:

— Слушай, ведь ты на этой охоте уже несколько месяцев. Сейчас в ходе интервью ты уже можешь видеть завтрашний день собранной фактуры? Ты чувствуешь, в какие строки выльются слова этого оленевода или словеса этого партийного чинуши? Если да, то на кой черт записывать все слово в слово? Ну ладно, какую-то цифру, ну черт с ним, какую-то фамилию... Но зачем вообще все?

В коммерции все очень похоже, но есть небольшой нюанс. Ведение записей в ходе переговорного процесса дает особый навык восприятия фактов. Если угодно, записи развивают «перьевой слух», то есть способность замечать и фиксировать факты. А когда этот навык появляется, значимость записей уменьшается и они становятся почти ненужными.

Опять же какую-то цифру или фамилию записать, конечно, можно. И только ради нее можно в первый раз в ходе встречи вытащить ежедневник или блокнот...

Есть смысл осознать следующее: упражнения с переговорными заметками полезны лишь до того момента, пока благодаря развившемуся «перьевому слуху» у нас не сформируются и не закрепятся навыки слышать и запоминать. Записи — только учебный инструмент. Наша работа в ином... Договорились?

На тренингах продаж мы ищем время на то, чтобы реагировать на слова собеседника не импульсивно, а думая. То, что иногда никак не получается, — не очень плохо. Ведь понятно: такому научиться нелегко...

На тот случай, когда не удастся думать во время переговорного процесса, вооружаемся умением оглядываться. Это позволяет научиться думать пусть не под разговор, но по крайней мере после него.

Вообще очень важно — думать хотя бы иногда. Пусть будет поздно! Пусть на разговор и события повлиять будет невозможно. Но

это первый шаг к существенной перемене, ибо мы в нашей коммерции НАЧАЛИ думать!

Ученик на тренинге застонал:

— Вы выдумали такие хитрые правила!

Деревицкий переспросил:

— То есть?

— Что бы я ни делал, все равно все плохо!

— О, обвинение серьезное. Но я ведь предоставляю вам свободу: хотите — улыбайтесь, не хотите — не надо; хотите использовать комплименты — используйте, а нет — не надо; хотите — говорите, а хотите — спрашивайте. Разве это трудно?

— Но ведь после каждой игры оказывается, что я чего-то не услышал, что-то забыл и о чем-то не подумал!

— О, а с этим — сорри! Если не хотите слышать, помнить и думать, ищите другую работу.

— Какую?

— На ваш вкус, по вашему выбору. Я не подскажу, какое занятие позволяет не слышать, не помнить и не думать, потому что не знаю такого. А правила Деревицкого лучше не трогайте, ибо в продажах слышать, помнить и думать вы обязаны, и все тут. И потому мои правила неоспоримы!

Когда директора приходят на открытые тренинги продаж, у них иногда появляются очень большие сомнения относительно способностей своего персонала. Так порой и говорят: «Мои этого наверняка не умеют...»

Когда они присутствуют уже на собственном корпоративном тренинге, сомнения превращаются в панический испуг.

Напрасно. Уверен, пугаться не стоит.

Ну и что, что ваши парни не умеют? Научатся. Ведь вы теперь понимаете, какие уроки им нужны. По крайней мере к вам видение пришло!

Как-то в очередной раз пришлось помогать тренинговой группе осознать, что на тренинге от них не требуют ничего неестественного — никаких заученных фраз, никакого соответствия схемам, никаких вызубренных сценариев. Абсолютная экологичность обучения!

Кстати, именно ожидание искусственности навязываемых знаний уже давно и по инерции вызывает заранее заготовленное сопротивление учеников. И потому эпизод, в котором мы убеждаемся, что требования сугубо натуральные, оказывается категорически необходимым.

Хотите исключения? Пожалуйста, я потерплю.

Хотите играть на уникальных свойствах вашей природы? Да ради бога, но дайте почувствовать, что они действительно уникальны и вы имеете право ими наслаждаться. Побеждайте меня так, как вам угодно!

Хотите все наоборот? Так я и сам это могу. И когда это «наоборот» вам в деловой беседе или в учебной продаже удастся, я буду аплодировать!

А не пора ли мне начать и вовсе откровенные спекуляции на экологичности собственной методики обучения?.. Буду об этом думать...

Да, об ошибках стоит подумать, их стоит пересчитать. Важно не ошибиться. В продажах, как и в жизни, опасны ошибки при подсчете ошибок. То есть опасно пытаться множество своих недостатков свести к одному, опасно создавать для самосовершенствования слишком длинные ошибочные реестры.

В первом случае есть риск излишнего упрощения. Вообще-то очень мало проблем, имеющих лишь одну причину. От такого стиля анализа собственного качества один шаг до успокоенности: «У меня такая беда, как у множества людей, так, может, это и не так уж страшно?» Слишком часто я встречал молодых торговцев, которые пытались усыпить себя тем, что надо всего-навсего дождаться обретения критической массы опыта...

Обнаружение в себе и своей работе десятка разных ошибок должно заставить поискать их соотношения: с большой долей вероятности среди них есть и первичные, и производные. То есть в работе над ошибками, как и в отношениях с ошибкой под названием Жизнь, есть смысл позаботиться и об общем балансе.

Представьте торговца и покупателя. Согласитесь, что торговцу приходится искать подсказки по оптимизации работы. Относительно этой пары собеседников направлений поиска может быть два: внутреннее и внешнее. Я бы не пренебрегал ни одним. Первое

помогает сфокусироваться на исследовании персоны покупателя, по крайней мере на внимательном наблюдении за ним, а если полученных знаний недостаточно, то можно и напрямую обратиться с уважительным вопросом: «Подскажите, пожалуйста, какие аргументы сейчас для вас наиболее уместны и как вообще мне лучше себя с вами вести?» Такой разговор пойдет внутри переговорной пары. Второе является, соответственно, внешним. Какая работа идет на нем?

Во-первых, персональная разведка в сети, которой сегодня обычно занимаются лишь на любительском уровне. Во-вторых, попытки типизировать клиента и как-то сопоставить предыдущий опыт работы с гипотетическим будущим. Современные торговцы не то чтобы не анализируют, а из-за отсутствия навыков наблюдательности даже не аккумулируют этого. А в-третьих, пестрые заготовки, которым их обучают наставники, никогда в глаза не видевшие клиента.

Я не против профессиональной персональной разведки, поддерживаю усилия по анализу собственного опыта и советую быть внимательным к разработкам теоретиков. Однако применение всех этих средств не может заменить умения слышать, видеть и чувствовать конкретного собеседника.

Как меняется баланс внутренних и внешних векторов поиска возможностей для оптимизации переговорной работы? Вы это знаете и сами: внутренние ресурсы современники игнорируют, но тянут в живое общение все больше среднестатистических и слишком обобщенных данных.

Хорошо это или плохо? Разумеется, хорошо! Скоро вся наша деловая и конкурентная среда превратится в слепых, глухих и лишенных какой бы то ни было чувствительности андроидов, которые нам (живым!) проиграют стопроцентно.

Да, среди устойчивых словосочетаний есть всем знакомое выражение: «склонность к обобщениям». О ней писал еще Антон Павлович в «Палате № 6».

В слове «склонность» мерещится нечто волевое: «Хочу, а потому и склонен!» Однако в связи с этим словом в словарях невозможно найти что-либо завязанное на сознательности предпочтения. Потому рискну предположить: склонность к обобщениям чаще всего является

вынужденной. К обобщениям вынуждает неумение обнаружить отличия или неспособность признать право отличаться.

Со склонностью торговцев к обобщениям мы часто боремся на обычных тренингах продаж...

На том корпоративном тренинге все шло как обычно. Мы играли в куплю-продажу. Ребятки по одному выходили и предлагали сложному клиенту Деревицкому что-нибудь приобрести. Мы разговаривали. Особо сильно я их не гнобил. Но после каждого раунда повторял одну и ту же просьбу:

— Расскажите, что вы теперь знаете об этом клиенте.

Основания для такой просьбы были вполне достаточные. Почему? Парней я не доставал, с особо жесткими возражениями не наезжал, но трудиться мне приходилось изрядно — в каждый разговорный раунд я вкладывал хотя бы дюжину фактов, которые стоило бы услышать и на всякий случай запомнить. Но ученики не слышали, а потому ничего и не помнили.

Потом у одного уже почти усатого героя сдали нервы:

— А зачем мы этим занимаемся?! На фиг мне это надо?!

Пришлось объяснять:

— У вас загибаются продажи, вы не можете продавать — вчера мы начали именно с этого. Правильно?

— Правильно.

— Отлично. Если мы что-то узнаем о клиенте, его опыте, критериях выбора, прошлой жизни, вредных привычках, базовой профессии, то это может помочь нам в переговорах?

— Может.

— Опять замечательно. Втемную, то есть вслепую и вглухую, вы продавать не можете. Так есть смысл научиться видеть и слышать клиента?

— Ну да...

— Вообще-то вам платят именно за это: чтобы успешно продавать, вы должны видеть и слышать. Так долбать вас дальше?! Или вы уже в следующей игре будете и слышать, и помнить?! На выход, возмущенный вы мой доброволец!

Уже в самом конце долгой пытки, уже после тренинга этот возмущавшийся герой скорбно признался:

— Теперь мне домой страшно идти. Другьям звонить страшно. Жил себе нормально... А что теперь, когда начну всех слышать и видеть?

Я мог лишь согласиться:

— Да, замечать факты в будничном общении и системно думать о них нелегко. Но многие справляются... Представляете, насколько новые вас теперь ждут разговоры!

Больше мне утешить парня было нечем. Жить открытым для восприятия окружающих и впрямь нелегко. И если в быту мы можем с фанатичным упрямством оставаться глухими и слепыми, то в избранной нами профессии торговца и видеть, и слышать приходится...

РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

На тренингах по работе с возражениями мы делаем открытие: смысл возражений бывает разным. И его стоит исследовать.

Пример: за возражением «слишком дорого» может скрываться или привычка платить меньше, или нехватка денег, или лояльность к цене при наличии претензий к условиям, или эмоции, или негативный опыт.

Реагировать на возражение, не понимая его истинного смысла, значит действовать вслепую.

Самое главное в моей книге «Школа продаж», написанной на основе тренинга, — вовсе не 455 приемов реагирования на клиентские возражения, которые я собирал шесть лет, прежде чем подробнее изложить читателю, а идея того, что у разных людей за абсолютно одинаковыми возражениями могут скрываться совершенно разные смыслы. Кроме этой идеи в «Школе продаж» описана и красивая технология распознавания истинных смыслов клиентских возражений. Но сейчас нам важно вот что.

У разных людей за абсолютно одинаковыми возражениями могут скрываться совершенно разные смыслы.

Разве это не часть нашей нынешней темы «Персонализация продаж»?

Мы с вами не станем пересказывать «Школу продаж», но отметим самое-самое главное.

Можно бесконечно набивать шишки, устанавливая контакт с новыми людьми, изыскивая возможности презентовать им наше коммерческое предложение, анализируя причины их отказов и проделывая все это снова и снова при попытках повторных продаж. Но многие проблемы или отпадут, или радикально упростятся, если попытаться услышать людей и попробовать понять не среднего покупателя, а конкретного человека.

В книге «Школа продаж» среди прочих типов клиентского сопротивления я описал «персональное сопротивление». И раз мы с вами сейчас заняты персонализацией, стоит пояснить это понятие.

Среди возражений, связанных с установлением контакта, можно выделить особую группу, обусловленную персональной несовместимостью покупателя и продавца. В реальной жизни слишком часто встречаются абсолютно не поддающиеся объяснению клиентские отговорки, вызванные исключительно отсутствием или невозможностью персонализированного контакта продавца с покупателем.

Поскольку наша классификация является алгоритмической, а от ошибок в выборе ситуации и просчетов в совместимости персон мы можем защититься только при помощи предварительной разведки, мы не станем отдельно описывать составные части и дадим в итоге общий алгоритм противодействия, а точнее — в большинстве случаев — лишь профилактики контактного сопротивления.

Огромное количество убитых сделок объясняется исключительно тем, что ЭТОТ продавец в принципе не может ничего продать ЭТОМУ покупателю. Ведь некоторые люди рождаются под настолько разными звездами, что никогда не найдут общего языка.

Так подготовь аргументацию для персоны с учетом ее досье! И направь к этому клиенту такого менеджера, с которым у него нет никаких звездных конфликтов...

Последняя ступенька классической лестницы продаж совершенно уникальна. Ее главная особенность в том, что она мне ужасно не нравится.

Я убежден: если нужны какие-то определенные усилия по завершению контакта, значит, мы что-то не так сделали на предыдущей ступеньке — на этапе работы с возражениями. Раз клиент не кричит: «Хочу! Хочу! Хочу!» — стало быть, возражения у него все-таки остались. Пусть даже невысказанные. Но мы должны были их почувствовать, выявить и отработать.

Однако существование ступеньки с грустным названием «Завершение контакта» приводит к тому, что при зависании разговора обученный по классической лестнице продавец начинает думать: «Так, а что же там дальше?.. Ага, я же еще не отработал завершение контакта!»

Клиенту, в желудке которого бурчат и бормочут невысказанные возражения, наш герой-продавец начинает выдавать речевые

заготовки: «Так возьмете синее или зеленое? Вам удобнее заплатить наличными или по безналу? Я ответил на все ваши вопросы, будем оформлять? Давайте я позвоню, чтобы офис зарезервировал для вас доставку!»

Но разве можно все это высыпать на клиента прямо сейчас, если он осознанно не хочет?

Лучше уж в момент, который принято считать уместным для пресловутого «завершения», вспомнить о персоне клиента и прислушаться к его состоянию. Беззвучный голос человеческой души можно попытаться услышать.

Я не шучу. Иногда, не шутя, завершаю так:

— Сейчас я вроде бы должен вам рассказать о своих тренингах, а потом товарную аргументацию завершить объявлением цены. Но жаль и ваше, и свое время. Давайте так: если вы мне говорите «Покупаю!», это будет стоить вот столько, а если придется все подробно объяснять и потом как-то отвечать на ваши возражения, то выйдет в полтора раза дороже.

Может быть, не существует более персонализированного этапа продажи, чем «Завершение». Главное — не проглядеть, не прозевать готовности купить. А это может случиться практически на любой ступеньке теоретической лестницы продаж.

Если продажи все еще нет, какое может быть завершение? Позарез нужно сделать так, чтобы завтрашний покупатель с тоской глядел нам в глаза и мечтательно грезил о скорейшей встрече...

Закончив эту маленькую главу, я выложил текст на Facebook, и у нас с Евгением Леонидовичем Ющуксом (очень рекомендую: автор хороших книг и тренингов по компьютерной клиентской и конкурентной разведке!) сразу же вышел весьма примечательный обмен комментариями. Евгений Леонидович мне написал:

Там, по идее, может быть и вариант, когда клиент не знает, будет ли у него необходимость купить. Ну, например, заключит ли он контракт, для которого ему надо сделать покупку. И тогда он не против, но не готов. Это даже не возражения, а неизвестность. Я ему отвечаю: «Ну да! Это возражение “Я не готов, я не знаю”, оставшееся невысказанным». А он мне: «А если высказано? Он ведь не отказался. Но и не согласился. Он сам не знает, что с ним будет завтра. Или есть либо согласие, либо возражение, поэтому все, что не прямое согласие, это возражение? И тогда, раз он прямо не послал на фиг, но и не купил, — значит, это не

завершение контакта? Мы нередко работаем с прогнозами, и поэтому я знаю: человек может не принимать никакого решения, так как не знает, что с ним самим завтра будет и, соответственно, что для него правильно сейчас, а что — нет. Очень многие не говорят реальную причину. То есть он высказал возражение, но оно фальшивое. Как с этим работать? Если считать это возражение правдой (хотя оно неправда) и на этом строить работу над своими ошибками — будет ли толк? Или это уже как раз талант продавца — понять, что ему лгут, поэтому хороший продавец от плохого отличается и умением распознавать невысказанное, даже если его прячут за ширмой? Я, например, когда мне надоедали по телефону продавцы, говорил: «У нас бюджет уже сверстан. Приходите в ноябре — попробуем вас включить в него». И сводил все общение с ними к двум беседам в год. Это был самый простой способ от них отвязаться.

Как же мне нравятся такие собеседники! И я обстоятельно разъяснил:

Вы пишете про завтра... Ведь и сегодня человек может не понимать, что с ним происходит. Мне сейчас непонятно: о чем мы спорим? Вроде бы оба согласны, что клиент может «зависать» и вместо возражений у него могут быть отмазки и отговорки. Так ведь я согласен и в «Школе продаж» писал:

Прием № 290.

«Не отговорка ли? Проверьте, идет ли речь об истинном или мнимом насыщении».

Возражения этого типа чаще всего используются для отговорок.

Примерьте на себя ситуацию, в которой вы хотите отвязаться от прилипчивого торговца. Скорее всего, первое, что придет на ум для обеспечения бегства:

— Отцепись! У меня все есть!

Можно под просьбу о помощи задать вопрос:

— А какая у вас модель? Мне это очень важно знать! Помогите советом.

Можно усиливать именно ноту обращения за консультацией к знатоку, ветерану, эксперту, опытному специалисту. Купив таким медом ответ, можно умудриться почувствовать, не была ли ложью отповедь о насыщении.

Мы с вами сейчас вроде и не спорим, но какая-то странная иллюзия ваших возражений передо мной все-таки есть. А ведь с этого я и начал: с иллюзорности этого странного этапа с дивным названием «Завершение контакта»...

Виртуальный собеседник откликнулся:

Нет, я не спорю. Я внимательно отношусь к тому, что вы советуете, и просто уточняю для себя ваш тезаурус — там, где мне непонятно прочитанное. Про «отмазку» клиента понял. Спасибо. А называется ли у вас возражением неопределенность? И является ли завершением контакта «ни да ни нет», связанное с неопределенностью клиента, когда он избегает договариваться о работе?

Я ответил:

Если он говорит: «Пойми, земляк, у меня неопределенность, и потому не могу сказать ни да ни нет», это ведь возражение. А если мы сблизились не настолько, чтобы он мог мне так открыть душу этого своего момента, то это, наверное, ошибка моей работы при установлении контакта (не приблизился) или выявления потребностей («Какая покупка?! Мне, кореш, сейчас бы просто понять, на каком я свете и что на нашей кухне творится!..»).

Что это значит? Автор написал и выставил в сеть текст, но читатель не смог принять написанное. Слишком рано начался этап «Завершение контакта». Нужно было продолжать общение, пытаясь больше узнать о его персональных позициях... Если это проблема не персонализации, то чего же еще?

ДОЛОЙ ШАБЛОНЫ!

Персона из коммерции почти ушла. И по-настоящему ужасно, что неумение торгового персонала замечать живого клиента и целиться именно в него сегодня глобально, тотально, повсеместно. В наше время весь мир продаж и все на свете продавцы общаются не с покупателем, а с какой-то среднестатистической демографической единицей. И виноват в этом конвейер, на который в XX веке захотели поставить и такой интимный процесс, как личная продажа.

Ситуация усугубляется тем, что и клиенты привыкли к штампованным и стандартизированным продавцам. Если бы они хоть чуть-чуть, но все-таки заметно обижались, то продавцы улавливали бы слабенький сигнал о проблемах. А так несчастный покупатель приходит к продавцу, получает порцию бездушного, совершенно не человеческого обслуживания и лишь мычит про себя: «И тут тоже зомби...» То, что сегодня происходит, — это бойкотирование человека безликим социумом.

Но самое обидное, что отдельно учиться персонализированным подходам в общем-то и не надо: вполне достаточно просто оставаться самим собой, живым человеком. Для этого необходимо всего лишь задуматься и поискать личный стиль. Во-о-он тот продавец купил себе джинсы с удивительной пряжкой и сделал татуировку на шее — это он шагнул к поискам личного стиля. Так что стоит поискать личный стиль и в рабочих коммуникациях, которые позволяют заработать на штанишки и наколки.

Когда-то в сети человек с ником `alienxz` задал мне вопрос:

В чем польза от личного стиля? Не проще ли обойтись отработанным эффективным шаблоном и привычно «состричь купоны», пока другой упражняется в эстетике прекрасного, а по сути, служит бесплатным источником ресурса для более жестких и проворных особей?

Уходя от спора, я ответил так: «Кому-то комфортнее с шаблонами. Ломать такого человека нерентабельно. В подобных случаях я предпочитаю ускользнуть от необходимости отвечать, доказывать и спорить».

И такой маневр вовсе не шутка. Я много лет призываю вместо готовых сценариев искать собственный путь, но на самом деле стараюсь не спорить.

Существует множество занятий, в которых сценарии, шаблоны и стереотипы полезны. На тренингах я рассказываю так:

У меня есть моторный шаблон открывания бутылки с минеральной водой. Смотрите: я продолжаю говорить с вами, при этом левой рукой держу бутылку, а правой легко и без проблем откручиваю пробку. Но помните, как лет десять назад появились пэт-бутылки с пробкой типа «спорт»? Честно — на эту пробку у меня не хватило интеллекта. Тогда я взял финку и просто отрезал горлышко: очень уж хотелось пить. Сейчас уже научился. Теперь я знаю, что пробку нужно приподнять, а после этого можно нормально напиться. Но ведь люди и рабочие ситуации имеют еще больше отличий. И если поведенческие шаблоны подводят нас, когда мы, желая утолить жажду, взаимодействуем с бутылкой, то разве можно полагаться на них при общении с живыми людьми? Нельзя же обзаводиться привычкой решать все проблемы с помощью финки!

Я прекрасно знаю, сколь тяжела сегодня ситуация на рынке труда. И понимаю жалобы владельцев бизнеса: «Мне не по карману искать умных. Моим надо продиктовать правильные слова под запись. Я заставлю их наизусть выучить аргументы и ответы на клиентские возражения. Иначе нельзя...»

Никто не станет спорить, что существует множество фирм, где продажами управляет сценарий. Поклонники сценарных подходов пошли дальше и теперь иногда прячут сценарии в распечатках корпоративных стандартов. А там, где сценарий однозначно вредит, может выручить иной формат — сценарные элементы.

В принципе навыки, которые должен развивать тренинг, это тоже своего рода сценарии. Однако всегда существует некая грань, за которой опора на навыки и сценарии становится порочной. Помните — «заставь дурака Богу молиться...»?

Сейчас нам предстоит обсудить причины возникновения ошибок при личных продажах. Попробуем не слишком увлекаться этим делом, ведь главная тема у нас иная. Но сначала договоримся о ряде принципов, которые постараемся соблюдать в разговоре об ошибках личных продаж.

Во-первых, что такое ошибка? Не станем лезть в словари и искать классические определения. Подумаем. Наверное, ошибка — это нарушение правил. Или поступок наперекор, например, здравой логике. Эти определения предельно абстрактны, но сейчас мы можем позволить их себе по одной простой причине: я хочу размыть границы

между нормой и ошибкой. Я хочу уйти от категоричности, которая, кстати, в продажах и вообще в коммерческих коммуникациях часто представляет собой серьезную ошибку.

К чему я веду? За два десятка лет работы тренером по переговорам и продажам мне приходилось часто спорить о том, что является ошибкой продаж, а что нет. Наверное, такие споры возникали даже слишком часто.

Вот рекомендуешь что-то тренинговой группе, а они тебе:

— Так никто не делает! Так никто не поступает!

И начинаем разбираться с этой вечной головной болью.

Почему, мои дорогие, вы считаете, что критерием дозволенности какого-либо трюка, приема, подхода в коммерции, личных продажах является то, поступает ли подобным образом кто-то другой?

Райс и Траут в «Маркетинговых войнах» объявили, что лучший путь для поиска эффективного направления — попытаться делать то, чего не делают конкуренты. Их рекомендация так и звучит: «Ищи брешь в ассортименте конкурента!»

Фрэнк Беттджер писал, что главное правило успеха в коммерции — «Во что бы то ни стало — отличайся!»

Высоцкий пел о своей коллее...

Блестящий карточный шулер Анатолий Барбакару описал в своих книгах традиционный рецепт выигрыша. По его словам, игрок, приходя на новый пляж, вначале смотрит, по каким правилам здесь играют в покер. Потом учится эти правила нарушать. И наконец заставляет пляж играть по его правилам.

Чтобы пляж нашего рынка играл по нашим правилам, мы должны уметь нарушать правила общепринятые. Более того, мы должны нацелиться на поиск возможности нарушить любые правила.

Если мы соблюдаем правила, то максимум, чего сможем добиться, — это стать **ВТОРЫМ**. Чтобы быть первым, нужно нарушать правила. Лидирует тот, кто правила вводит, пишет.

Генетический лидер, анализируя идею и обнаружив, что так уже кто-то поступал, говорит себе: «Я должен найти иной путь!»

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

Друзья, давайте быть первопроходцами! Пусть наши победы в бизнесе копируют идущие по пятам: им нас никогда не догнать, им нас не обыграть! То же касается и поиска слов: есть смысл не заимствовать чужие слова, а изъясняться своими.

Но если все это так, то должно радикально измениться и наше отношение к слову «ошибка» применительно к продажам. Вообще я полагаю, что все правила личных продаж, бизнеса, коммерции можно заменить одним — правилом постоянного поиска гибкости.

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 не больно... — растерянно отвечает скрюченная в три погибели старушка.

— Так и ходите! — бодро советует лекарь.

Если в какой-то ситуации что-то является ошибкой, мы так делать не будем. Но если в иной ситуации гораздо уместнее нарушение установленного правила, мы его смело нарушим. Будем гибкими!

Я и сейчас люблю собственную фразу, изобретенную несколько лет назад: «Все правила переговоров и продаж можно заменить одним — правилом постоянного поиска гибкости», но только на днях с восторгом прочитал абзацы, написанные Брюсом Ли:

Физический предел ведет к одышке и напряжению и лишает возможности действовать точно. Интеллектуальный предел ведет к идеализму, экзотике, снижает эффективность действий и искажает восприятие существующей реальности.

Полностью свободно можно действовать лишь в том случае, если человек находится вне системы. Человек, который на самом деле жаждет открыть истину, не имеет стиля. Он живет только в том, что есть.

К истине нет какого-то пути. Она живая и, следовательно, изменяется. Она не имеет постоянного места, формы, каких-то установок, не имеет философии. Когда вы поймете это, то увидите, что истина такая же живая, как вы сами. Если вы хотите постичь истину, никогда не будьте ни «за», ни «против». Борьба между «за» и «против» есть самая худшая болезнь ума.

Обычный человек — совокупность привычек, идей и традиций. Выбрав этот путь, можно познать свою тень. Но себя познать нельзя.

Разве Брюс Ли говорит здесь только о боевых искусствах? Разве это не об искусстве продаж и вообще о жизни?

Есть много причин написать ужасно толстую книгу о вреде шаблонов и пользе внутренней свободы. Иногда на тренингах я спрашиваю: «Ребята, а вы свободные люди?» Раздающееся в ответ мычание зачастую служит самым красноречивым ответом. Беда в том, что о пользе свободы написана тьма книг, но нами до сих пор управляют те, кто отнимает у нас эту свободу.

Продажи не самое умное дело. Тысячи лет нашей истории и миллионы безвестных торговцев — яркое тому подтверждение. И на упрек клиента «Слишком дорого!» в зависимости от человека и ситуации найдется столько ответов, что я не возьму на себя грех и не стану лишать учеников свободы: пусть сами выбирают нужный. Заставить зубрить? За меня это делает глобализация, которая пытается причесать всех под одну гребенку. А я учу думать. Искать самого себя. Находить собственные решения. Продавать — и продавать не так, как я, а по-своему.

Когда участник тренинга просматривает конспекты и удивляется: «Надо же! Ведь все эти трюки не вы диктовали: мы сами их придумали!» — это и есть наивысшая награда. Старо как мир: не дать рыбу, но научить делать удочки...

Каждый из нас пришел в этот мир не для того, чтобы продавать. Для чего-то иного. Для какого-то своего дела. Так как же сменить собственную стезю на подражательство? Помните — «выбирайся своей колеей»?

Не нужно объяснять человеку, что такое джаз. Полагаю, нет необходимости объяснять и преимущества работы в собственном стиле по сравнению с работой по шаблонам, или преимущества воли перед неволей. Каждый из нас сам приходит к собственному

пониманию или неприятию джаза, к собственной любви к свободе или... К иному.

Мы жалуемся на внешний мир, в котором приходится продавать то же, что продают наши конкуренты, и по такой же цене. Увы, сегодняшнему торговцу, ведущему личные продажи, приходится заботиться об отличиях, усиленно их искать, создавать и выдумывать.

Достаточно клиенту один раз почувствовать, что вы обращаетесь не к нему, а ко всем, — и он начнет пропускать все ваши слова через этот фильтр.

У сыр-бора есть и еще одна интересная причина. О ней никто никогда не думает, ее никто и никогда не называл. Дело в том, что в мире одинаковых товаров, продаваемых по одной и той же цене, *отличия товара и отличия покупки становятся важными и для клиента*. На потребительском рынке возникла потребность в отличиях. Наши отличия нужны не только нам. Они нужны и клиенту!

Все мы очень разные. Кто-то может с гордостью объявить: «Я купил Нечто!» Но мы разнимся настолько, что обязательно обнаружатся люди, которые в ответ на такое заявление спросят: «Где?» или: «А у кого?»

Хотел написать: «Нет, возможность купить в более престижном месте пока не продается...» — но сразу поймал себя на ошибке, ибо такая возможность продается очень давно. Ее цена равна ценовому приросту в известных и фешенебельных магазинах. Этим же живут и столицы.

Более того, в ходу и фальсификат данного товара, то есть покупки в более престижном месте. По крайней мере читатель вполне мог слышать, как подделывают этикетки.

Потребность в том, чтобы покупка и продавец выделялись из общей массы, имеет совершенно разные масштабы. Потребитель может получать тихое удовольствие. Он походя включит рассказ о продавце в историю приобретения. Но иногда покупатель выстраивает особую систему обоснований и доказательств, приводит целый комплекс веских причин, по которым Нечто следует покупать у Кого-то.

Удовольствие или удовлетворенность от приобретения чего-либо у «правильного» поставщика может выражаться в форме протеста

против мира одинаковых товаров, мира тотальной глобализации. Наши покупатели иногда придумывают отличия, которые на самом деле должны найти мы, продавцы. И разве можно игнорировать проявления страсти к поиску Иного?

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

В любом случае важно вот что. Нам, торговцам, стоит заботиться о собственных отличиях не только потому, что мы работаем в мире одинаковых товаров и цен. Наши отличия нужны и по иную сторону баррикад: они нужны нашему клиенту. Причем очень остро!

Размышления о том, какие отличия мы должны подарить клиентам, принципиально не тождественны размышлениям о том, какой поставщик ему нужен. На самом деле наши покупатели, скорее всего, вообще никогда не задумывались, чем должен отличаться от всех прочих торговец, которого они выберут, чтобы отдать ему деньги.

Тренинги по продажам и персонализации продаж — это мой хлеб. Но хлеб можно заработать по-разному. Почему все-таки персонализация?

Персонализация продаж — это умение продавать не среднему покупателю, а конкретному человеку. Персонализация учит понимать, замечать, слышать и видеть собеседника и стремиться его понять.

Люди за века так и не научились быть внимательными друг к другу. Но если мы по работе вынуждены пытаться понять клиента, так, может быть, что-то из обретенных навыков перенесем и на отношения с близкими?

Почему нам придется изучать персонализацию именно «по работе»? А потому, что нас вынуждает к этому глобализация. Мы все сегодня продаем одинаковые продукты и по одинаковой цене, и клиент пока что может выделить нас из толпы лишь благодаря тому, что мы умеем нацелить обращение именно на него. А наших конкурентов он за это неумение устало ненавидит.

Персонализация равна свободе. Увы, за свободу мы всегда чем-нибудь платим — или кровью, или трудом, или позором. За свободу,

которую нам дарит персонализация, мы платим необходимостью думать. В мире, не склонном к раздумьям, это очень высокая цена.

Выбор есть всегда.

Можно остаться в цепях кем-то установленных правил, заготовок, шаблонов и сценариев: это позволяет не думать. Мы помним манипуляторов, готовых сделать это за нас: «Солдаты, не думайте!» Помним и Ярослава Гашека:

Солдат не должен думать, за него думает его начальство. Как только солдат начинает думать, это уже не солдат, а так, вшивая дрянь, шляпа.

Но, если сбросить цепи, придется включать мозги самому. Это трудно. Хотят не все. Поэтому у персонализированных подходов много скрытых противников.

Мечтаю провести исследование: а зависит ли лояльность к персонализации от умственных способностей?..

Против персонализации выступают государство и глобализация. Когда-то людей сгоняли в села, чтобы ими было легче управлять, хотя естественная среда обитания для агрария — это дом, окруженный его землями, то есть система хуторов. Нет ничего более дорогого, чем свобода, а свобода — это всегда неоднозначность, всегда поливариантность.

Еще Тимоти Лири считал:

Если в ваш мозг введена программа примитивного сознания, согласно которой мир разделен лишь на два полюса «черное — белое», «добро — зло», «свет — тьма», «реальность — иллюзия» и т. д., то все, что вы думаете, вам кажется истиной, а все, что думает ваш оппонент, ложью. И наоборот.

Да и нельзя ведь думать механически! Вот что пишет философ Мераб Мамардашвили в «Эстетике мышления»:

Мысль рождается из удивления вещам как таковым, и это называется мыслью. Мысль не есть исчисление; даже если я написал «два» и «два» и затем подумал: «два плюс два — четыре», то это еще не мысль. Мысль нельзя подумать механически: она рождается из душевного потрясения.

О разных людях думать механически тоже нельзя, ибо все люди разные.

В следующем я не уверен. Предполагаю, что это так. Да и к чему писать, если не предполагаешь, а точно знаешь и все остальные тоже

давно знают...

Итак, полагаю, что мир чересчур категоричен из-за людей, не вполне владеющих речью. Кисть их языка не может найти подходящие полутона, поэтому они пишут лишь белилами да сажей.

В принципе, продавцов обучают не только ради выполнения задач, которыми привыкли оперировать тренеры и заказчики тренингов. Есть еще одна скрытая составляющая, которую замалчивают. Однако при этом, движимые абсолютно естественными инстинктами самосохранения, ей подчиняются.

Открываю секрет: обучение торгового персонала — часть борьбы за здоровую экологию, к которой все мы стремимся на уровне инстинктов.

Да, это одно из самых важных направлений природоохранных будней — сделать так, чтобы покупателей встречали нормальные, здоровые, отзывчивые продавцы, чтобы в контакт с клиентом вступали мыслящие, воспринимающие и по-живому общающиеся люди, а не роботы, не аппараты для продаж. Эта работа проводится ради очеловечивания продаж, и за всем этим стоит банальная борьба за чистоту окружающей среды.

Существуют разные своды требований к работникам сферы обслуживания. Какими они должны быть — прописали и налоговики, и санэпидстанция, и пожарные, и милиция, и теоретики высокого сервиса. Среди всех этих норм не хватает только образа торговца как части нашей городской среды обитания.

Этот ракурс — еще одна возможность для продавцов, начальников и бизнес-тренеров окинуть свежим взглядом свою ежедневную работу. Если мы обеспечим экологичность отношений — все будет хорошо!

Насколько чист наш язык? Насколько свежи наши аргументы? Насколько мы умножаем душевное здоровье людей, с которыми общаемся? Нет ли в наших речах пестицидов? Не является ли наш сервис генетически модифицированным продуктом?..

В конце концов, люди и выглядят по-разному! Среди них встречаются и лысые, и бородатые, и крупные, и субтильные, и высокие, и...

Представьте, что вы в деловых коммуникациях — худой, щуплый, сутулый, с дряблыми мышцами, обвисшим животиком. Увидеть себя

таким не слишком приятно и очень обидно. Но именно так нас видят на переговорах тертые, опытные клиенты, партнеры и собеседники.

Иное обличье — крепкий, накачанный, мускулистый. Но ведь столь же серьезно нужно качаться и для того, чтобы обрести форму нормального коммуникатора!

Забавно, что опытному человеку эта «накачанность» видна сразу. Тот, кто не силен в разговорах, будет утверждать, что в отличие от мускулатуры отсутствие коммуникативной накачки у людей незаметно. Увы, заметить его можно лишь тогда, когда накачан сам...

Это такая же пахота. Чтение, упражнения, самонаблюдение, придирчивый самоконтроль, учеба и на работе, и дома. И отказ от многих удовольствий, которым ровесники посвящают все свободное время. Но ведь смысл-то в стремлении стать гармоничным и сильным в деловом общении есть! Иначе мы не заработаем на развлечения и нормальную старость. Не оставаться же на побегушках до самой пенсии?

Есть компании, живущие за счет ошибок других фирм или жадности клиентов.

Например, клиент покупает некачественную сантехнику, а значит, будет работа ремонтникам. Или клиент много ест, и потому в скором времени ему понадобятся рекомендации по диете.

Можно предположить, что ремонтникам выгодно призывать к экономии на оборудовании, а диетологам — поощрять обжорство.

Отчасти у тренера по продажам работа есть благодаря не вполне совершенному рекрутингу. Значит...

Еще пара слов о персонализации.

Кого-то устроит обыкновенная марганцовка, а кому-то непременно нужен перманганат калия. Кто-то покупает катаплазму, а кому-то помогают банальные примочки.

То же самое в продажах. Кто-то гоняется за дисконтом, а кому-то достаточно скидки. Кому-то необходима эксклюзивная дистрибуция, а кого-то устраивает и продажа. Кто-то коммерческий представитель, а кто-то — 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 ведь эти рассуждения справедливы и в отношении ремесла торговца. Или нет? Ради персонализации продаж придется потрудиться по-особому: будем искать для клиента сенсации!

Недавно вместе с женой вспоминали и перечитывали «Территорию» Олега Куваева. Даже поставили эксперимент над дочерью: уговорили прочитать «Тройной полярный сюжет». Но современные дети уже не воспринимают авторов, которые были культовыми в среде геологической молодежи восьмидесятых...

А вспоминали мы Куваева в связи с одним его пассажем о потребителях:

Мне грустно от ошибок истории. Раньше мир захватывали Чингисханы, Тамерланы, Македонские или орды, допустим, гуннов. Аттила захватил мир. Теперь его плотно и неумолимо захватывают покупатели. Всюду. От озера Титикака до Можайска. Самое неумолимое и беспощадное завоевание. Я обожаю авантюристов. Покупатели поставили их вне закона. Вот я и приспособливаюсь. Я не воитель. Я приспособленец. Пытаюсь отстоять свое «я» среди всеобщего заблудения...

Кстати, о персонализации и поиске личного стиля Олег Куваев писал:

Мы не викинги, и нечего выпячивать челюсть. Мы — азиаты, и тут живем. Высшая добродетель в тундре — терпение и осторожность. Высшая дурость — лезть напролом. Огибай, выжидай, терпи. Только тогда ты тундровик.

За прошедшие годы изменилось не очень многое. Живы те, кто находит подобные размышления созвучными строю собственной души...

Время потребителей и покупателей ушло, хотя это не все заметили. Настало время отличий. О том, что появился маркетинг отличий, я

писал в книге «иные продажи».

Сейчас мы впервые обратим внимание на *отличия новых отличий*. Большинство из них стали настолько мелкими, что их описание требует гораздо больше красок и мазков, то есть слов.

То, что мы вынуждены не просто предлагать, и то, что уже не можем ограничиться коротким упоминанием о наших отличиях, становится поводом для более подробных и обстоятельных бесед.

Вывод: мы нашли очередную причину, по которой от коротких сабельных атак презентаций приходится переходить к терпеливым блокам неторопливых и задушевных разговоров.

Сейчас хочу предложить читателям позабавиться. Попробуйте отвоевать у окружающего мира десять спокойных минут и локаливайтесь: закройте где-нибудь. Попытайтесь составить перечень того, чему вы научили бы подчиненных, став начальником.

Если за это время получился какой-никакой список, то оцените: во-первых, насколько каждый из пунктов был бы интересен для ваших сегодняшних коллег; во-вторых, насколько новые знания повысили бы эффективность их работы.

Нет-нет! Я, конечно, встречал руководителей, которые меня вообще ничему не научили. И такое упражнение нельзя считать достаточным для качественной самооценки. Но если вы способны научить чему-либо окружающих, то у вас есть хоть какие-то основания думать о возможности построения карьеры. Если же вы не имеете вообще никаких карьерных претензий, то такая простая и легкая процедура иногда может помочь правильно понять свое место и значимость в деле, которому мы посвящаем свои будни.

Несколько раз за последние месяцы в разговорах с заказчиками тренингов всплывала тема «необучаемых» — проблемных подчиненных, неспособных к обучению и тяжелых в общении.

Я мог бы пересказать горькие жалобы торговых боссов на не вполне качественный кадровый материал. За многими из этих разговоров стоят действительно искренние и иногда жутковатые истории взаимонепонимания. Интересным эхом отозвалась одна из таких исповедей.

Допустим, руководителя отдела продаж звали Иваном Андреевичем. Полгода назад он рассказал мне о тяжелейшем

конфликте с одним из торговых агентов (назовем его Петя). Это было не столкновение, а затяжное и бурное противостояние, к которому оба героя оказались приговорены.

Совсем недавно Иван Андреевич поведал мне, как самореализовался его бывший подчиненный, доведенный до увольнения по собственному желанию. Ныне Петя — один из лучших менеджеров по продажам старого партнера и однокашника Ивана Андреевича.

Но к чему я это говорю?

Есть люди, которые сработаться неспособны в принципе. В книге «Школа продаж» я назвал проблемы во взаимоотношениях *контактным, персональным сопротивлением*. Такие люди не могут общаться, не могут понять друг друга, их разделяют стены разных стилей жизни и абсолютно противоречивой философии.

Подчеркну: это не та ситуация, в которой плох начальник или подчиненный. Просто они родились под разными звездами. И о принципиальной невозможности найти общий язык должны были бы знать оба.

Вот и доверяйся после этого рекрутинговым компаниям!..

Да, можно сделать так, чтобы несовместимые люди и дальше трудились в одной компании, но по работе не пересекались. Хотя сражаться с такой бедой всегда нелегко.

Как избежать несовместимости и в менеджменте, и в контактах с клиентами? Что для этого нужно сделать? Увы, надежд на техники и технологии мало, но никому не повредит особый раунд размышлений, в котором мы попытаемся создать обобщенный образ и описать типаж тех людей, которых нам следует обходить стороной. Причем я заранее гарантирую, что первый составленный вами портрет будет ошибочным. Такой ключ, и то только на уровне интуиции, работает у зрелых и сформировавшихся людей с достаточным жизненным опытом. Но попробовать его применить все-таки стоит.

Видите — снова надо думать! В том числе и об особом времени, в котором мы живем.

Наиболее полно я раскрыл тему времени в книге «Управление переговорным темпом: тормоза и акселераторы». Но похоже, что без оси координат мне не обойтись и в «Персонализации продаж». Не

хочет время жить вне этой темы. Мультяшные герои могут обходиться всего двумя координатами пространства, а персонализации нужна и четвертая ось, которая из вчера сквозь сегодня пролегает в наше общее завтра...

Нет-нет, нацелить усилия на конкретную персону отчасти можно и в блиц-режиме, в рамках одного разговора. Но как стратегия, в отличие от тактики, не может жить полем лишь одного боя, так и идеология персонализированных продаж упорно выходит за рамки сегодняшних реалий.

Вместе с введением оси времени в тему персонализации врывается целый сонм проблем нынешнего инфантильного поколения взрослых: они не хотят думать о завтрашнем дне, завтрашних делах, но стремятся любой ценой удержаться между прошлым и будущим на узеньком лезвии своего «Хочу все прямо сейчас!»

Вообще-то, наверное, полезно хотя бы осознавать эти два поведенческих полюса. На одном — сиюминутность, не философское, а капризное «здесь и сейчас», гедонизм, эпикурейство и пресловутая инфантильность. Это положительный полюс — как приятно и радостно детство. На другом полюсе — взрослость. И в том, насколько полно человек живет не только в сегодняшнем дне, но и во вчерашнем и завтрашнем, есть некая мера зрелости. Сформировавшийся и сложившийся взрослый человек уважает и историю вообще, и историю собственную. Печальные уроки вчерашнего дня он не бросает на месте поражения, а вооружается ими и несет в победное завтра. В зрелом человеке спят семена будущего, в нем живет поросль планов, вьющихся по дрожащей, туманной и призрачной оси времени.

Осознайте себя во времени. Это облегчит вам контакт со столь же зрелыми людьми — с не потерявшими корни Вчера и уже лелеющими ростки и всходы Завтра. Если отбросить иные временные измерения, то наша встреча с этими людьми закончится так, как любые встречи на перекрестке: мы пройдем мимо и никогда не будем иметь общих дел. Останутся не дела, а лишь мелкие да торопливо короткие делишки, которые можно повернуть при скоротечном маневре, навсегда расходясь бортами и весело семафоря незнакомым людям пестрыми сигнальными флагами.

Наше живое вчера и наше общее завтра — это как пароль, как пропуск в мир иного формата, масштаба, калибра. В тот мир, где в мертвом пространстве играют не соринки, унесенные вихрями времени, но — Персоны.

Ох уж эта наша спешка!..

Людьми пожилыми, даже не отличающимися особо тонкой наблюдательностью, давно уже замечено, что среди современников исчезает мало-помалу простое и милое искусство вести дружескую беседу. Несомненно, что главная причина этого явления — уторопленность жизни, которая не течет, как прежде, ровной, ленивой рекой, а стремится водопадом, увлекаемая телеграфом, телефоном, поездами-экспрессами, автомобилями и аэропланами, подхлестываемая газетами, удесятеренная в своей поспешности всеобщей нервностью. В литературе стал редкостью большой роман: у авторов хватает терпения только на маленькую повестушку. Четырехактная комедия разбилась на четыре миниатюры. Кинематограф в какие-нибудь два часа покажет вам войну, охоту на тигра, скачки в дерби, ловлю трески, кровавую трагедию и уморительный до слез водевиль, а также виды Калькутты и Шпицбергена, бурю в Атлантическом океане, Альпы и Ниагару.

Устный рассказ сократился до анекдота в двадцать слов. Но главное, совершенно пропало умение и желание слушать. Исчез куда-то прежний внимательный, но молчаливый собеседник, который раньше переживал в душе все извивы и настроения рассказа, отражал невольно на своем лице всю мимику рассказчика и с наивной верой воплощался в каждое действующее лицо. Теперь всякий думает только о себе. Он почти не слушает, стучит пальцами и двигает ногами от нетерпения и ждет не дождется конца повествования, чтобы, перехватив изо рта последнее слово, поспешно выпалить: «Подождите, это что! А вот со мной какой случай случился...»

Угадайте — в каком году написано?

Правильно. В 1918-м. Это в рассказе «Царский писарь» на «уторопленность жизни» жаловался Александр Иванович Куприн. Представляете «уторопленность» образца 1918 года? Что уж тогда говорить о дне сегодняшнем...

Вот таков он и есть, самый острый дефицит современности: недостаток собеседников и рассказчиков.

А раз мы вспомнили пожилых людей, то в ракурсе нашего интереса к персонализации и прицеливанию давайте поучимся обращению со стариками. Вообще эта тема настолько важна, что когда-нибудь появятся не только пособия по работе с пожилыми клиентами, но и нормальные учебники по старости. Пока этого нет, а значит, мы

должны хотя бы учитывать возраст партнеров. Для начала рекомендую ознакомиться с предельно краткими заметками А. В. Флинта.

Психическая активность пожилых лиц падает. Они быстро устают. Нужно внимательно следить за тем, как ведет себя пожилой человек, и, обнаружив первые признаки усталости, давать ему возможность отдохнуть, «перевести дыхание».

Внимание стариков легко отвлекается внешними причинами, и тогда они теряют нить разговора, часто забывают, о чем только что шла речь. Поэтому важно при общении создать такие условия, чтобы ничто не отвлекало их от разговора. Плохо воспринимается быстрая речь с короткими промежутками между словами. Надо говорить достаточно медленно, с перерывами между словами. Нельзя «проглатывать» окончания слов и говорить «взахлеб». Выражение лица должно быть приветливым и доброжелательным.

Пожилые люди с трудом участвуют в групповой беседе, если одновременно говорят несколько человек: они плохо понимают смысл обсуждения, не сразу включаются в разговор и с задержкой отвечают на заданный вопрос. Поэтому, когда медики или социальные работники им что-то говорят и советуют, они не могут сразу запомнить данные рекомендации и назначения, отчего начинают волноваться, раздражаться и в результате еще хуже понимают и запоминают.

Характерны попытки избегать ситуаций, требующих напряженного мышления, подменять интеллектуальные усилия различными двигательными приемами: покачиванием головы, почесыванием в затылке, растягиванием речи. Если пожилой человек говорит с вами раздраженно, ни в коем случае не отвечайте ему тем же. В тяжелом разговоре не думайте, что грубая правда — это хорошо. Отвечайте мягко, постарайтесь отвести разговор от темы, вызывающей у пожилого человека раздражение или неприятное чувство.

Пожилые люди тяжело переживают, если заболевают. Беспокоятся, тревожатся, паникуют, впадают в депрессию. Боятся, что не хватит денег на лечение, что окажутся беспомощными, зависимыми от других. Страх увеличивается при помещении в больницу, в которой все незнакомо, непонятно и кажется враждебным и агрессивно настроенным. Страх и стресс, в свою очередь, ухудшают память, когнитивные (познавательные) функции.

Пожилые плохо адаптируются к изменениям внешних условий, не в состоянии запомнить распорядок дня, расположение помещений, распоряжения врачей и сестер, их имена. От этого замыкаются, уходят в себя.

В больнице важно психологически поддержать пожилого человека, не бросать его одного, чаще напоминать ему, что его не оставят в беспомощном положении, показывать и объяснять, где в отделении находится туалет, столовая и др.

Пожилые люди нуждаются в поощрении своих действий. Желательно чаще подтверждать правильность их поступков и хвалить за успехи. «Вы сегодня увереннее двигаетесь с тростью!», «Как вы хорошо сегодня сели на кровати!», «Вам эта кофта очень к лицу!» и т. д.

На стариков очень благотворно действуют расспросы об их прошлом. Попросите пожилого человека рассказать о его родственниках, детстве, местах, где он жил в юности, организациях, в которых работал, увлечениях. Очень хорошо вместе рассматривать старые фотографии мест, где он родился, жил, трудился, особенно те, на которых он изображен в силе, при исполнении социально значимой работы. Это всегда способствует повышению самоуважения у пожилого человека. Однако пожилые люди должны чувствовать вашу искреннюю заинтересованность в их рассказе, ваше желание пережить то, что когда-то они пережили и перечувствовали. Если он не поверит в вашу заинтересованность, то, скорее всего, замкнется в себе, и вы надолго потеряете его доверие...

Следующая история появилась в первом издании моей «Охоты на покупателя» в 2002 году. Там она называлась «Азиатская история». Пусть название остается прежним, но сегодня мы попытаемся извлечь из этой байки несколько другой смысл и иную мораль. Итак...

Я люблю рассказывать моим слушателям эту историю.

Я рисую на флипчарте угол здания с вывеской SHOP, прислонившегося к нему приказчика в ленивой позе и сложенными на груди руками, рядом на ковре — пузатый босс, справа — оборванец-продавец в лохмотьях. Еще пальма. Мешки и ящики. И — линия горизонта.

— В одной азиатской стране был азиатский магазин. Шоп. Маленький такой шопик (дописываю ik на вывеске — получается SHOPik). Там работал бедный азиатский продавец, который получал за один азиатский месяц своей азиатской работы всего десять азиатских динаров, — и я пишу эту цифру над головой продавца. — Им руководил азиатский приказчик, получавший за свой труд сотню (пишу «100 динаров» над его головой). И был у них азиатский босс, получавший все остальное.

Однажды азиатский продавец узнал о соотношении доходов. Его, как и всех пролетариев, это не могло не задеть. Он пришел к своему азиатскому боссу и сказал азиатскую речь:

— Босс! Как же так?! Я целый день работаю под солнцем, таскаю эти тяжеленные мешки, рву ладони о железные ленты окантовки ящиков и получаю всего десять динаров! А приказчик целый день прохлаждается под тенистым навесом и получает в десять раз больше меня!

Азиатский босс почесал свое азиатское брюхо и спросил:

— Ты хочешь больше?

— Канэчно, хачу! — с азиатским воодушевлением вскричал продавец.

В это время на азиатском горизонте появился верблюжий и вообще совершенно азиатский караван.

— Так сходи и узнай, что это за караван, — предложил хозяин.

Азиатский продавец, преисполненный азиатского рвения, убежал к каравану.

Вернулся и, запыхавшись, объявил:

— Это караван из Каира!

— Да? — спросил босс. — А куда идет караван?

— Сейчас узнаю, хозяин! — воскликнул продавец и опять убежал.

Вернулся и доложил:

— В Дели!

— А что везут? — спросил босс.

Продавец сбежал еще раз и отрапортовал:

— Чай!

— А почему?

Продавец, уже взмокший от поручений, навел справки и принес ответ:

— По тысяче динаров за тонну!

— А почему они могут отдать нам чай здесь?

Продавец сделал еще один рейд и сообщил:

— Сбросят цену до восьмисот!

Но хозяин знал цену звонкой монете и коварно спросил:

— А если мы заплатим живым золотом?

Продавец сбежал к каравану в последний раз и сообщил:

— Отдадут за пятьсот!

Хозяин не стал рассказывать о том, что могли подумать о его посыльном караванщики. Он обратился к приказчику:

— Эй, Махмут!

— Что, хозяин? — выглянул из-под тенистого навеса приказчик.

— Видишь караван, да?

— Да.

— Что за люди?

— Это, хозяин, челноки из Каира, идут в Дели. Они везут чай по тысяче динаров за тонну. Нам отдадут, думаю, по восемьсот. Ну а если ты заплатишь им золотом, то цену можно сбить до пятисот.

Азиатский босс повернулся к своему азиатскому продавцу:

— Ну что, Абдулла, теперь ты понимаешь, почему ты получаешь десять динаров, а Махмут сто?

— Нэт, нэ панимаю... — развел руками Абдулла.

Он до сих пор получает те же самые десять динаров в месяц, а мы с вами в нашей работе должны исповедовать принципы комплексного подхода: чтобы не удивлять караванщиков, опекаемых нами, чтобы не бить понапрасну сандалию, чтобы...

А какая зарплата у вас? Ой, то есть я хотел совсем об ином — о новом смысле, иной морали... Комплексность подхода, конечно, важна. Но

вначале попытаемся понять несчастного азиатского продавца. Он заслуживает этого, как любой человек.

Представьте старательного и небритого мужика в тот момент, когда он получил первое поручение босса: «Сходи и узнай, что это за караван». Он спешил к азиатскому горизонту с самыми чистыми и светлыми помыслами: точно и быстро выполнить поручение. С такими же чистыми и светлыми помыслами новичок приступает к первым переговорам. Он тоже старателен и чисто выбрит. Но в чем старателен переговорщик-новичок?

У новичка тоже есть план: он должен рассказать потенциальному клиенту обо всех достоинствах своего продукта, чтобы тот, очарованный, вскричал: «Хочу, хочу, хочу!» Однако новичок не знает, что аналогичные предложения клиент выслушивает от пяти до пятнадцати раз в неделю. Ему постоянно презентуют аналоги достойных продуктов и с не меньшим воодушевлением убеждают, что они и есть самые лучшие. По-настоящему забавно, что за аналогичные продукты поставщики хотят получить примерно одинаковую цену. Но оставим это...

Вот азиатский старательный и небритый мужик вернулся и, запыхавшись, объявил:

— Это караван из Каира!

— Да? — спросил босс. — А куда идет караван?

Мужик-то ответил: «Сейчас узнаю, хозяин!» — но первое предчувствие каких-то неприятных сюрпризов у него уже появилось. Он бежит к горизонту и думает: «Сейчас нельзя ничего перепутать. Надо узнать, куда они гонят этих верблюдов. А то я ведь от волнения могу ошибиться. Как в прошлый раз... Но теперь, чтобы ничего не перепутать, я себе в рабочий дневник запишу цель встречи».

Подбежал мужик к каравану, а там скандал — караванщики обнаружили, что куда-то пропал обрядовый, ритуальный и страшно древний медный чайник. И вместо приветствия они наехали на небритого:

— Ты к нам уже прибегал?

— Прибегал, — растерянно ответил мужик, тут же забыв о записи в рабочем дневнике.

— А чайник не брал?

— Честно — не брал! зуб даю: не брал! — стал клясться небритый.

На третьей ходке он не забыл узнать про груз, но когда речь зашла о чае, то вспомнил о собственной жажде. Ведь это не шутка — по песку носиться взад-вперед!.. Пить хотелось так, что можно было думать о чайхане, ломтике освежающего лимона, но никак не о цене проклятого груза.

Мы не будем перечислять обстоятельства, впоследствии помешавшие ему вовремя расспросить о скидках и форме оплаты. Заметим, что в каждый из соответствующих моментов находилось нечто более важное и гораздо более яркое, чем невыясненная лабуда.

Ну вот мы и добрались до второй морали, с которой и начали разговор. Для того чтобы умудриться думать обо всем уместном и правильном, нужно тренироваться. Не хочешь быть своим тренером? Тебя будет тренировать кто-то другой, но платить ему все равно будешь ты.

Если очень коротко, то смысл всех возможных тренировок, актуальных для несчастного и небритого мужика, сводится к одному: профессиональный переговорщик или претендующий на столь высокое звание не имеет права жить только «здесь и сейчас».

О чем бы ни шла речь в деловом разговоре, но ради того, чтобы не быть инфузорией-туфелькой, рефлекторно реагирующей на раздражители движениями своих ресничек, нужно уйти — уйти из этого места и из этого времени. Уйти в некое иное измерение.

Смысл воспитательного эпизода лежал за пределами происходящего — в том иллюзорном завтрашнем дне, когда небритый Абдулла сможет получать столько же, сколько сейчас получает Махмут за свое умиротворенное сидение под тенистым навесом. И чтобы соответствовать этому смыслу, необходимо уйти из «здесь и сейчас» туда — к будущему.

Все переменится. «Оттуда» и из «тогда», пространство и время, по которым утомленно бредут караванные верблюды, станут не средой, требующей реакции, а объектом, доступным для изучения и исследований.

Из иных измерений, с ракурса над схваткой все окажется иным. Иначе будет складываться и поведение — поведение не участника, а

исследователя. У исследователя — иной взгляд, иное внимание, иная память и иная скорость работы процессора. Но только придется отказаться от роли участника. Абдуллу этому не учили...

Эх, зря босс не спросил Абдуллу о том, как зовут тех караванщиков и сколь долго они возят этот чай из этого... А, из самого Каира. Или все-таки из какой-то провинции?..

На тренинге «Персонализация продаж» мы знакомимся с системным подходом к сбору и накоплению фактуры, а также учимся использовать ее для организации нужного нам влияния на потенциального кормильца. И в этом последнем рабочем раунде слишком часто всплывает одна совершенно неожиданная проблема учеников, о которой стоит рассказать отдельно.

Итак, за два тренинговых дня участники вроде бы осознали важность информации о персоне покупателя. Мы успели потренироваться в обращении с клиентским досье. Тренер (то есть я) ставит задачу:

— В предыдущем упражнении вашим потенциальным клиентом был Деревицкий, и детально расписанное досье на него лежит на столе перед каждым из вас. Мы уже произносили веселую фразу: «Мы не КГБ и не ЦРУ. И факты нам нужны не сами по себе, а только ради того, чтобы безошибочно прогнозировать будущее воздействие на клиента».

Я меняю голос и начинаю буквально ввинчивать рабочую инструкцию в головушки учеников:

— Теперь ваша задача — превратить существительные фактов в глаголы планов. Каждый факт может быть положен в основу определенного влияния. Пример: Деревицкий слишком много курит. Это факт. Как превратить его во влияние? Пример первый: на протяжении четырех часов разговора лишить возможности курить, и он подпишет все что угодно, — это влияние негативное. Пример второй: поставить пепельницу и сказать, что тут, как дома, можно вволю курить в свое удовольствие, — это для курящей персоны будет влияние позитивное. Согласны? Итак: сейчас вы должны досье превратить в расписанные стратегии влияния. При обсуждении факты нас интересовать не будут. Только в том случае, если мне будет непонятно, на основе какого факта вы запланировали то или иное влияние, я могу так и спросить: «Вы это влияние на основе какого

факта продумали?» Не потеряйте задачу: обеспечить максимальную функциональность ваших разработок. Понятно? Вопросы? Нет? Работаем!

Вроде бы задачу ученики получили не слишком сложную. О важности наблюдательности в торговле написано столько книг, что можно не сомневаться: наблюдательность моих учеников, сведенная в досье на учителя, запросто может превратиться в расписанные стратегии влияния. Я на это надеюсь на каждом тренинге, но...

Начинается обсуждение. Я спрашиваю:

— Группа «Зюйд»! Огласите вашу первую идею. Как вы собираетесь влиять на Деревецкого?

Начинается очень показательный диалог. Капитан группы «Зюйд» подает голос:

— На детях.

— Что на детях?

— Влиять!

— Как влиять «на детях»?

— Говорить с ним о детях.

— О чьих?

— О его!

— Что о них говорить?

— Я не понимаю, что тут непонятно!

— Объясню. Можно ли влиять на любого человека разговором о его детях?

— Да.

— То есть вы придумали не стратегию персонального влияния на Деревецкого, а нашли точку воздействия, общую для всех людей?

— Ну да...

— У вас была задача: на основе досье на Деревецкого разработать стратегии персонального влияния на него. А вы мне предлагаете некое универсальное направление влияния. Фиксируем ошибку?

— Да...

— Лады. У вас есть какие-то продуманные стратегии влияния на того человека, досье на которого должно было дать вам идею такого влияния? Вы придумали, как влиять именно на Деревецкого?

— По прежней работе...

— По какой прежней?

— До тренерства.

— А кем он был до тренерства?

— Геологом.

— Как на него влиять, используя ваши знания о том, что раньше он был геологом?

— Ну так ведь говорю — говорить с ним об этой работе!..

— Замечательно. Тогда отвечайте на вопрос: может ли помочь влиянию на какого-то человека разговор о его прошлой работе и его прежней профессии?

— Ну так конечно же!

— То есть и эта ваша идея является способом влияния не на этого конкретного Деревницкого, а вообще на кого угодно?

— Выходит, что так...

Моему читателю уже смешно? Ну-ну... А тренера по продажам такая ситуация повергает в уныние.

Работодатель и любой из фирменных воспитателей наивно надеются, что знания о клиентах помогут подчиненным правильно влиять на потенциального кормильца. Но на самом деле эти добрые люди ошибаются, ибо их подчиненные просто не способны превратить факты досье в пункты плана влияния!

Это — сложности во взаимоотношениях со временем. Есть подозрение: у ребят какие-то проблемы в умении связать настоящее с будущим. Проверено на многих тренингах: даже имея на руках факты на конкретного клиента, наши торговые менеджеры, как правило, не в состоянии спланировать, как будут влиять на персону. Они не способны вырваться за рамки мига между прошлым и будущим.

Да, на тренингах мы учимся превращать лишнее души и действия досье в стратегии влияния. Учимся превращать знания о разрозненных фактах в план действий: фантазируем, предвидим, прогнозируем, проверяем. С этим способны справиться не все.

Понемногу вырисовывается образовательная цепочка: от обучения языку продаж и языку соблазнения — к направлению таких речевых усилий на конкретную персону, то есть к персонализированной продаже. И на этой цепочке ученики преодолевают неожиданный барьер, который по неведомым причинам оказывается для некоторых

сложным: от оперирования фактами клиентской персонографии перейти к оперированию будущими действиями, завтрашним влиянием.

Проверьте, умеют ли ваши подчиненные просчитать действия завтрашнего дня. Есть смысл сделать это и потому, что нерентабельно и небезопасно слишком увлекаться голыми фактами. Мы не КГБ, не ЦРУ, смысл нашей работы вовсе не в добывании фактов. Мы просто должны влиять. Понимание этого тоже дорогого стоит...

Проверьте: вполне возможно, что ваши подчиненные попусту тратят время на сбор фактов и при этом не получают абсолютно никаких дивидендов, никакого усиления завтрашнего дня!

Однажды на очередном тренинге это снова повторилось:

Итак, с какими возражениями вам приходится встречаться в вашем магазине (в офисе, чужих офисах)?

Могут ли вам сказать: «Дорого»? Да? Отлично. Что еще?

На флипчарте появляется примерно такой список:

Дорого. Не надо. Не хочу. Он у вас слишком тяжелый. Не возьму. Не сейчас. Подумаю. Хочу скидку, а вы не даете. Не хочу с витрины. Хочу с витрины. Не хочу последний. Только не у вас. Вы мне не нравитесь. Нет денег. У других дешевле. Уже есть. Бюджет не позволяет. Хочу скидку за самовывоз, а вы ее не предоставляете. Привык иначе. Я сам достану. Ваш товар не продается. Не сезон. Хочу с боковым патрубком. Боюсь я всяких новшеств. Я вас не знаю. Хочу мелкими партиями. Расфасовка не устраивает. Таких, как вы, тут тучи ходят. Беру у кума. Вы мне неприятны! С вами из-за вашего директора я дел больше иметь не буду. Мне партнеры говорили, что вы народ кидаете...

Соль тут не в этом списке возражений, а в том, что я воспроизвожу его на флипчарте уже два десятка лет! Вдумайтесь: мы снова и снова получаем одни и те же возражения, но максимум, на что нас это может сподвигнуть, — на участие в тренинге по работе с ними.

Да нет, хорошо, что вы ходите на мои тренинги и тренинги моих коллег. Здóрово и даже вкусно. Спасибо вам и от меня, и от моей семьи за приятные отпуска!

Но задумайтесь об иНом: как можно, бесконечно наступая на одни и те же грабли, упрямо опираться на те самые мнения, которые вызывают всю эту гадость?! Не возникает ли у вас желания работать как-то иНаче?

Очень часто продажа при первой встрече невозможна. Значит, после нее нужно искать причины для второй и последующих. Тем более это необходимо, если в первый раз мы не оставили клиента «думать», а умудрились получить отказ.

Увеличение числа контактов полезно по многим причинам. В конце концов, как правило, при первом контакте мы слишком часто получаем отказ не потому, что плох или неуместен наш продукт, а потому, что потенциальный заказчик либо не привык к нам, либо его научили ни в коем случае не покупать и не демонстрировать заинтересованности при первом визите.

Поиск причин для очередных встреч — настолько будничное дело, что однажды стоит подумать о плане. Особенно это полезно тогда, когда вы управляете торговой группой. Ведь начинающие очень любят развести руками: «Я не знаю, как назначить вторую встречу...»

Сознаю, что побудило меня написать этот текст. Я разобрал свои бумаги двадцатилетней давности и нашел листок с исправлениями и правками — «Порядок контактов». Тогда я работал рекламным агентом. Очень надеюсь, что сегодняшние агенты до такого тоже додумались.

М-да, так вот, о листочке рекламного агента Деревецкого...

1-й контакт. Познакомиться и объяснить, почему пока ничего предлагать не решаюсь («Ваш бизнес наверняка отличается от тех, с которыми я работал раньше. Я подумаю...»).

2-й контакт. Предложить товар и отговорить принимать скоропалительное решение.

3-й контакт. Поинтересоваться впечатлениями (не решением!).

4-й контакт. «Я неделю мучился... Я не хочу ничего навязывать. Но — что и как я должен был предложить, чтобы вы заинтересовались?»

5-й контакт. Выяснить, кто из стоящих выше по иерархической лестнице способен принять соответствующее решение.

6-й контакт. Какие иные подразделения причастны?

7-й контакт. «Юбилейный. Седьмой! Вам подарок».

8-й контакт. Поздравление с праздником.

Потом люди звонят и спрашивают, почему Деревецкий их подзабыл.

Разумеется, у вас все может быть совсем иначе. Но не стоит ли подумать *иначе* и о последовательности контактов?

Недавние наблюдения за вечерней жизнью одной семьи заставили вспомнить детство и деда, а также преподали интересный урок.

В самой семье, к жизни которой мне довелось прикоснуться, не было ничего из ряда вон выходящего. Так выглядят миллионы семей. Мое внимание привлекла перемена обстановки и особое отношение к этой семье.

Глава семьи работает в офисе, торгующем мобильной связью. Он продавец-консультант, и зовут его Константин. Разные проблемы, связанные с его удовлетворенностью работой, к нашему делу почти не относятся. Забавно не это. По сути, все вечернее время мой знакомый посвящал поиску «заполнителей пауз». По возвращении с работы возникла пауза в ожидании ужина — Костя включил телевизор и прошелся по каналам. После ужина была пауза в ожидании купания ребенка — Костя достал свой рыбацкий чемоданчик и минут двадцать отрешенно перебирал блесны. После купания Костя рассеянно вошел в интернет и сколько-то времени убивал полученный спам... В одну из следующих пауз Константин листал подобранный с полки фотожурнал; пока готовился кофе, он собирал затертый и уже почти бесцветный кубик Рубика, а следующая долгая пауза была посвящена рассматриванию книжных полок и отрешенному изучению наугад извлеченных книг, с одной из которых Костя отправился коротать последнюю паузу перед сном...

Меня вдруг осенило, что мой дед жил как-то по-другому. По крайней мере все эпизоды, которые мне вспоминаются, были непременно заполнены какими-то делами. Устав от работы во дворе, дед садился на скамью, закуривал и принимался править топор. Отвлекаясь от починки забора, колот щепки для костерка. А копая огород, он вдруг отставлял в сторону лопату и брался ключом подтягивать кран на водопроводной трубе...

Мы перестали легко и естественно обнаруживать заждавшиеся нас дела.

Современная жизнь то ли заставила, то ли научила нас, еще не закончив начатое дело, искать, а чем заполнить грядущую паузу. И слишком часто все наше свободное время состоит из таких затычек

времени. Ими мы пользуемся и в деловой беседе, а потому общаемся не с дедом, а с Константином.

Да, жизнь изменилась. Работа вроде как-то отдалилась: оторванная от нас, она теперь лежит где-то в далеком офисе. Мы по вечерам прячемся в квартирах-крепостях, и свидетельства того, что жизнь и работа в общем-то продолжают, к нам теперь прорваться не могут. А потом один из знакомых Константинов вдруг жалуется на то, что время проходит бездарно и никаких профессиональных радостей и карьерного роста он уже давно не ждет... Но ведь и вечером, и ночью, и в дневных паузах у нас все равно остается возможность что-то сделать! И для этого нужна суцая мелочь: незначительное стилистическое переосмысление собственных будней, истребление пустопорожних пауз, сжигающих бесценное время.

Так, стартуя от персонализации, мы движемся к эффективному тайм-менеджменту. И по пути невольно нарушаем некоторые правила.

Конечно, правила можно было бы и не нарушать. Пусть бы все оставалось как есть, проверенное практикой, отполированное опытом и закрепленное в учебниках. Но клиент иногда бывает живым человеком. Вы только представьте себе рабочие будни кормильца — нашего клиента...

Иван Андреевич встает ни свет ни заря и — добровольно! — идет работать за совершенно смешные деньги. И это подвиг. А разве нет? Помните, как говорил бургомистр Григория Горина в фильме «Тот самый Мюнхгаузен»: «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-эквilibром на занесенной грязию 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 страшно не хочется возвращаться в обрыдлую рабочую комнату 216, где, кроме засохшего

бутербродного сыра, непохмелившегося главного механика, снабженца Марьи Ивановны и словоохотливой эникейщицы Зины больше вообще ничего нет.

Первое, что слышит утром наш Иван Андреевич, входя 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 пятидесятичетырехлетняя 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 плюс 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. Мой 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 брата три агрессивных оппозиционера и устоявшийся обычай орать пьяные песни. Кроме того, директор торгового центра сегодня нам сказала, что повышения зарплаты до зимы не будет, а на мне кредиты на телевизор и на морозильную камеру. Молчите! Еще не все! Меня и так уже бесит ваш галстук поверх рубашки с короткими рукавами, и я не понимаю, как можно позволять себе ходить в настолько запыленных туфлях. 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 забит, и я не собираюсь вести речь о каких-то закупках. Более того, мы никогда не платим вовремя, и вас за наши неплатежи руководство порвет ровно через три месяца. Не перебивайте меня! Меня уже давно достали коммерческие представители, не умеющие связать двух слов, и я не собираюсь заниматься развитием ваших речевых способностей. Вы даже не знаете, что такое стартовый накат! Я уже тридцать лет терплю издевательства над языком, а началось это сразу после окончания пединститута. А до того как вы извинитесь передо мной за

беспокойство и бестактность вашей фирмы, у вас есть целых полторы минуты. 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 способные закупщики, как Марья Ивановна, приходят к открытию новых техник интуитивно, собственным умом...

Но и этого мало. К Ивану Андреевичу тоже целый день вереницами тянутся так называемые потенциальные поставщики, звеня бесконечными трелями.

Поставщики разговаривать не умеют: они ничего не слышат, не помнят и в дальнейших разговорах ничего не учитывают.

Рассмотрим, как это бывает. К — это клиент Иван Андреевич, П, соответственно, — продавец-поставщик.

К: Алло!

П: 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 фигастанеры 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 монтера Мечникова помните?

П: Какого монтера?

К: Мечникова.

П: Нет, не помню.

К: Вы опять за свое? Снова «нет»?

П: Да, то есть я 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? Может, вы продажный колумнист столичного воблера?

П: Нет, я региональный менеджер компании... Хотел приехать и предложить...

К: По электронной почте. 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 дизезы? Я у вас, уважаемый Сергей, спросил про названия предприятий или про имена? Мы работаем не с фирмами, 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 заболтали. Вы специально учились переговорным технологиям? Вы та-акой 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!

Но мой-то читатель, в отличие от поставщика П, все слышит, видит и помнит. Или проверим?

Если есть охота проверить, то попытайтесь (ни разу не возвращаясь к тексту!) поотвечать на такие вопросы:

- Как клиента зовут?
- В какой фирме он работает?
- Давно ли клиент работает в отрасли?
- Какие книги он читал?
- Существует ли протокол беседы?
- Увлекался ли он 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 клиентская фирма 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 есть 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 взяли себя тестировать, то ответы можете проверить тут:

- Как клиента зовут?
 - Иван Андреевич.
- В какой фирме он работает?
 - 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. Прибавьте «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 «дизз» можно предполагать музыку, по слову «воблер» — рыбалку.
- Чьи имена прозвучали в разговоре?
 - Иван Андреевич, Сергей, Андрей Андреич 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. Единственное «Иван Андреевич?» — это не обращение, а проверка. Клиент использовал 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 были упомянуты географические термины?

- Столица, пересыпь, «санта».
- Клиент чему-то учился или учится?
 - Клиент знает, что слово «нет» не самое лучшее. Еще он упомянул «переговорные технологии» и «тренинги».
- Клиент как-то соотносится с воинской службой?
 - 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 клиентская фирма 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?
 - Министр иностранных дел Андрей Андреевич Громыко, получивший 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 перед факсом: «Никакого расхода бумаги!»

- Какая у клиента машина?
 - Упомянута «санта» с большим расходом горючего. Возможно, «Санта Фе».
- Какие у клиента рабочие принципы?
 - «Мы работаем не с фирмами, 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 пропустил?
 - На представление поставщика «Меня зовут Сергей» клиент ответил: «Куда?»
- Какие еще были упреки?
 - клиент назвал поставщика «бесфамильным»;
- «Где вы были до начала кризиса?»
 - «Я к вам и так и сяк, а вы мне все “нет” и “нет”!» (сравнение с Громыко) и «Вы опять за свое? Снова “нет”?»
- «Вы так много вопросов задаете. Вы как журналист»;
 - обвинение в «страшных ценах»;
- «То есть с этой стороны вы его не знаете?»
 - «Вы меня заболтали».

Можете воспринимать весь этот эпизод как описание тяжелой доли Ивана Андреевича. Если из приведенного разговора вы вспомнили не

все, то представьте — как это раздражает клиента!..

Рабочая каторга у нашего кормильца Ивана Андреевича буквально каждый день. Ему трепали нервы десятки поставщиков, а теперь звоним или приходим мы с вами. И предлагаем ему то же самое — теми же многократно слышанными словами. Легко ли мужику? Нравимся ли мы ему?

Вот поэтому и пришлось говорить о возможном нарушении сложившихся правил. Мы будем иными!

* * *

Нам очень важно знать, кто и каков наш клиент. Это важно и в отношении самого себя. Но одних лишь статичных наблюдений мало. Зная, каков наш собеседник по жизни, полезно прочувствовать или обдумать, что в нем изменилось сейчас, после начала беседы. Ведь он на нас как-то реагирует, а значит, меняется. В какую сторону? Может быть, он, как взрослый в общении с ребенком, начинает с нами сюсюкать. А может, как ребенок при разговоре со строгим взрослым, немножко наеживается и готовится защищаться.

Дельтой математики называют изменение, разницу. Как меняется обычное состояние клиента, когда он вступает в контакт с нами? Какую мы приносим дельту? И насколько она для него желанна?

Но в беседе с клиентом меняемся и мы. Мы в общении с каждым человеком немножко разные. Что же меняется в нас, как только мы входим к клиенту в кабинет?

В соотношении наших изменений и изменений клиента кроется не только интересная коммуникативная формула, но и ключ к необходимой корректировке оптимального поведения в следующем раунде.

Еще Карл Юнг писал:

Встреча двух личностей подобна контакту двух химических веществ: если есть хоть малейшая реакция, изменяются оба элемента.

Если мы заговорили о персонализации, то стоит подумать, почему из разговоров торговца и покупателя вдруг стала исчезать персона. И только ли персона покупателя исчезает?

Нет, конечно. Персона покупателя исчезает вместе с персоной продавца. На самом деле торговец исчезает даже раньше: сразу после того, как начинает сознательно самоустраняться из разговора, а это происходит с появлением речевых шаблонов. Заготовки бьют одновременно по двум игрокам — и по продавцу, и по покупателю. Они обезличивают всех по обе стороны баррикад.

Виновата, скорее всего, торгующая сторона. Ведь это именно она пытается системно повлиять на куплю-продажу, а системное сопротивление покупателей родилось пока разве что на уровне

бумажных сообществ по защите прав потребителей, но они предпочитают защиту не коммуникативную, а юридическую.

Живой покупатель тоньше покупательских защитных сообществ, и его сопротивление пока хаотично. Но за последнее время он стал гораздо более чутким и подозревает манипуляции даже там, где ими и пахнуть не может. Это крепко осложняет использование торговцем тех персонализированных подходов, которые меня и вас усадили за этот текст. Вас ведь тоже иногда раздражает навязчивость контекстной рекламы? Остается какой-то осадок: «Ага, они подсекли, что когда-то я интересовался именно фигастерами, и суют мне информацию о новых моделях при каждом очередном визите! Но тогда я искал это как подарок Петьке, а Петька оказался мерзавцем, и фигастеры мне теперь навсегда ненавистны...»

Итак, с одной стороны, обращаясь не к среднему покупателю, а к конкретной персоне, мы становимся гораздо сильнее как манипуляторы. Но с другой, любой случайный прокол и обнажение-обнаружение в наших персонализированных подходах специально изученной техники заставляет клиента мгновенно спрятаться в тот защитный панцирь подозрительности, который ранее всеми иными инструментами безуспешно пыталось вскрыть множество и вовсе откровенных манипуляторов.

Что же делать?

Выход есть. И как это ни странно, он вовсе не манипулятивен. Он называется очеловечиванием продаж.

В последний год разговоры о свободе и очеловечивании продаж стали своеобразным бзиком Деревницкого, но вот на тренинге меня впервые спросили столь открыто: «А почему вам кажется, что эти две вещи связаны?» Чтобы не забирать слишком много тренингового времени, в ответе пришлось сослаться на копирайт Махатмы Ганди, который когда-то сказал:

Это всегда было тайной для меня: как люди могут уважать себя, унижая таких же, как они сами.

Реакция на эту цитату меня удивила: ответ сработал и вопросы иссякли. Магия великого Ганди!

Однако вот реальная жалоба, полученная мною уже по электронной почте: «Директор приказал очеловечить продажи. Велел для фирменного блога принести наши личные фотографии. Чтоб за рулем или вместе с собакой. Надоели эти капризы...»

Конечно, на то письмо я ответил, что директора нужно слушаться. Но тут-то я могу намекнуть, что очеловечивание наших продаж не может ограничиться лишь собаками за рулем?..

Дмитрий Выдрин об очеловечивании писал:

Недавно познакомился с результатами психологических экспериментов, которые полностью подтвердили мои интуитивные догадки и смутные подозрения. Суть эксперимента заключалась в том, чтобы определить, что младенцу человеческому (да и вообще детенышу из приматов) более всего жизненно важно, что находится на вершине его пирамиды потребностей и базовых нужд. Банально предположили, что главное — еда (питье) и безопасность. А оказалось, что на этом же первостепенном уровне находятся ласки.

Более того, ласки могут опережать по значимости само питание. Например, детенышу обезьяны предлагали на выбор двух суррогатных мам: одна, из жесткой холодной проволоки, обильно кормила его вкусным и питательным молоком, вторая, мягкая, пушистая, тряпичная, ничем не кормила, но была очень приятна на ощупь. Так вот, детеныши выбирали ласковые прикосновения тряпичной мамы невзирая на то, что она не могла удовлетворить их голод и жажду. Практически то же самое демонстрировали потом и человеческие младенцы.

Но самое трагичное в этом эксперименте происходило тогда, когда детеныша оставляли одного в замкнутом помещении, где в изобилии была пища, но вообще не было никакой мамы — ни реальной, ни тряпичной, ни проволочной. Это помещение, невзирая на самую вкусную еду, комфортную температуру и обстановку, превращалось в так называемый «колодец отчаяния» — вызывало жуткую депрессию, ощущение безнадежности и незащитности.

На мой взгляд, этот эксперимент способен перевернуть не только представления многих об устройстве биологических организмов, но и полностью изменить взгляды на внутреннюю и даже внешнюю политику.

Как-то я попытался систематизировать и проанализировать причины большинства последних политических конфликтов — и внутри нашей страны, и других, где возникали данные проблемы. Не буду вдаваться в подробности, детали, но, по моим подсчетам, большинство конфликтов как раз связаны с непониманием политиками иерархии потребностей их граждан...

Нечто гораздо более интересное прячется за строками этой цитаты: всему этому нигде не учат. Те мои критики, которые в собственной работе делают ставку на обучение торгового персонала шаблонам и стереотипам, пытаются доказать, что очеловечивать продажи

«неправильно» и совершенно «нерентабельно». Тоже мне, инженеры человеческих душ!

Для обычного человеческого общения абсолютно нормальным является умение слышать собеседника, запоминать сказанное им, думать об услышанном, а также недеклалируемый отказ от шаблонов, стереотипов и заготовок. Возвращая коммерческому общению его нормальную человеческую природу, мы обеспечиваем обращение не к среднестатистическому или среднеарифметическому покупателю, а к персоне реального и вполне конкретного человека. Этим мы и занимаемся на тренинге со странным названием «Персонализация продаж». Название я определяю как странное только потому, что в ходе этой программы мы вроде бы занимаемся изучением умной персонализации, тогда как на самом деле осваиваем технику простого очеловечивания продаж.

Не пытайтесь манипулировать — и ваши клиенты не заподозрят вас в манипуляции. Они умные и добрые люди. Не бойтесь. Если нужно — смело просите! Докучать своими просьбами не стоит, но тотальная коммерциализация никак не может помешать нам оставаться людьми.

Не нужно учиться бизнесу. Учитесь быть человеком. Абсолютно реальный случай, который пересказываю с личного разрешения Аркадия Ивановича Лопухова, основателя московского клуба предпринимателей «Деловар».

Озеро Селигер. Летняя встреча в лагере предпринимателей и коммерсантов. Стартапер бредет в палатку богатого человека — за деньгами, в поисках инвестора, с бизнес-планом.

Хозяин гостеприимно говорит:

— Вот моя визитка. Садитесь. Рассказывайте!

Визитер стыдливо извиняется: «У меня сейчас визитки нет...» — но его доброжелательно поощряют к рассказу.

Соискатель понемногу выкладывает свои планы, а его пальцы нервно сворачивают, мнут и катают визитку хозяина палатки, которая уже превратилась в смятую и неприглядную трубочку. За всем этим молча наблюдает владелец замученной визитки. Автор проекта и искатель денег заканчивает рассказ и осторожно спрашивает:

— Так дадите мне деньги?

И получает в ответ:

— Да пошел ты на... [адрес затерт на записи]!

Пусть парень не получил денег. Однако, как по мне, сделка прошла очень успешно, ибо за этот жесткий и сильный урок с него не взяли ни копейки. Таких уроков не дает ни курс менеджмента, ни маркетинг, ни искусство переговоров и продаж. Однажды надо самому нарваться на урок и учителя...

А чего вы хотите? Мы в упор не видим человека, но рассчитываем на взаимность с его стороны. Такой подход ломает один из главных принципов взаимодействия — *принцип взаимности*. Об этом здóрово писал еще Роберт Чалдини в бессмертной книге «Психология влияния».

Только представьте: вы собираетесь взять деньги у человека, но его самого игнорируете! Сказанные ему слова вы могли адресовать кому угодно — да хотя бы случайному прохожему. Могли бы вообще аудиозапись включить! Еще бы Задорнов все это наговорил для презентационного диска, причем весело и, что для него характерно, обиженно, а тут вы со своим тусклым голосом!

Это не то чтобы невежливо, а даже неприлично! Это просто свинство какое-то. Кто вы после этого для клиента? Говорящий буклет. Нечто шевелящееся, но неспособное слышать, понимать, чувствовать.

Конечно, мальчишкам обидно это слушать... Но я честно отрабатываю тренерский гонорар и бубню свои выговоры так, чтоб обида запомнилась.

Если нет войны или тяжелого кризиса, то покупатель капризничает: он ищет не просто товар, а товар для себя.

Если покупателю не удастся найти товар именно для себя или такового вообще не существует, то изобретательная сублимация его капризов дает нам, продавцам, покупательское желание получить не продажу, а продажу, нацеленную именно на него. Для некоторых торговцев это становится сильной и продуктивной подсказкой, и они начинают искать, где бы пройти тренинг «Персонализация продаж».

Все мы тоскуем по первозданному. Культура предлагает не слишком большой выбор противоядий от этой тоски. Нас научили стыдиться таких влечений. Мы отпустили длинные волосы и привыкли скрывать под ними свои чувства. Но днем и ночью за нашей спиной таится тень

Первозданной Дикой Женщины. Где бы мы ни ступали, эта тень крадется следом и — определенно — опирается на четыре лапы.

Это Кларисса Эстес писала в книге «Бегущая с волками. Женский архетип в мифах и сказаниях». Стало быть — писала о женщинах и для женщин. Но я твердо знаю, что и для преодоления мужской тоски по первозданному «культура предлагает не слишком большой выбор противоядий».

Однако я привык писать не гендерные этюды. Моя работа — помогать торговцам. О том, как не попасть под влияние стереотипов, навязываемых миром торговли, я написал целую книгу. Это мои «иные продажи».

В очередной раз напрашивается наш старый вывод: поле коммуникаций абсолютно едино! Мы можем спокойно отбросить навязчивые уроки глобализированного дистрибутивного мира и попробовать вернуться к первозданному. А первозданное в торговле — это опыт древних купцов и негоциантов, которые своими сделками расширяли человеческую географию.

Да, мне кажется, что когда-то раньше достаточная персонализация существовала. Причем как в жизни, так и в литературе. Суперперсонализация была у Остапа Бендера! Он умел остроумно «присоединяться»: «Мне самому часто снятся сны...»

Из двух вариантов классового расклада (продавец «выше» покупателя или покупатель «выше» продавца) нет ни одного хорошего... Так не сделать ли нам парадоксальный шаг и не попробовать ли найти что-то более подходящее в... деклассированном продавце? По сути, большинство продавцов современного славянского бизнеса — это деклассированный элемент. Они имели иную классовую позицию в доперестроечной жизни. Либо, если речь о молодых, они вовсе не собирались по зову сердца становиться продавцами, и для них эта профессия — досадная случайность или полная катастрофа.

Особое место среди продавцов занимают те, кого после 1998 года стали называть «попавшие». Это бывшие директора, руководители и владельцы компаний, которые серьезно споткнулись в тот кризисный год.

Кто-то из «попавших» отряхнулся и снова карабкается вверх. Но есть и такие, кому суждено всю оставшуюся жизнь питаться

воспоминаниями о своем прерванном взлете. Некоторые настолько зациклены на прошлом, что даже щеголяют в резюме своей неудачей-98. Я встречал такие жизнеописания в визитках на www.executive.ru.

Но продавцы, деклассированные ТАКИМ ОБРАЗОМ, не нужны. Их и так хватает. Именно благодаря им купля-продажа превращается в классовое противостояние.

Что же нужно? Способность подняться над чувством классовой принадлежности?

Большевики развивали и разжигали в пролетариях классовое самосознание. Так, может, стоит развивать в продавцах внеклассовое самосознание? Или искать тех, в ком оно развито или хотя бы прорастают его семена? Но что это за семена? Возможно, это способность солидаризироваться с кем угодно? Настолько, чтобы между продавцом и покупателем беззвучно прозвучало древнее: «Мы с тобой одной крови — ты и я»?

Да, наверное, способность присоединиться важна. «Будучи свободен от всех, я всем поработил себя, дабы больше приобрести...» Но далеко не всегда в театре торгового зала или переговорной комнаты нужно и можно присоединяться. Слишком часто успех продажи зависит от умения продавца подыграть.

Полезно ли подыграть высококвалифицированному покупателю и дать ему возможность щегольнуть познаниями? А полезно ли восхититься способностью клиента швырнуть на ветер огромные деньги? И полезно ли похвалить экстравагантность и смелость его выбора, стеснительно признавшись в нерешительности и консерватизме? Конечно!..

Получается, что важна не только способность продавца абстрагироваться от классовой принадлежности. Чертовски полезно и суметь сыграть на принадлежности к классу, в чем-то полярному позиции покупателя. Но как этот талант назвать? Уж не классовое ли актерство? Или просто актерство?

Стоп... Так ведь именно этому я и учу торговый персонал на тренингах! Учу играть. В том числе и на классовых чувствах.

Персонализация всегда была в работе следователей. Как «работа со свидетелем».

Правила Глеба Жеглова из «Эры милосердия» братьев Вайнеров мы уже обсуждали. Но сейчас я нашел еще одно интересное место прямо перед этим эпизодом. Там Жеглов говорит Шарапову:

— Тебе надо главное освоить: со свидетелями работать. Поскольку в нашем ремесле самое ответственное и трудное — работа со свидетелями.

— Почему? — Я приподнялся на локте.

— Потому что, если преступника поймали за руку, тебе и делать там нечего. Но так редко получается. А главный человек в розыске — свидетель, потому что в самом тайном делишке всегда отыщется человек, который или что-то видел, или слышал, или знает, или помнит, или догадывается. А твоя задача — эти сведения из него вытрясти...

Вот и в мире коммерции всегда есть человек, который или что-то видел, или слышал, или знает, или помнит, или догадывается...

Задача торговца — не «вытряхивать», а использовать все, что может дать пресловутый человеческий фактор. Но для этого надо быть нацеленным на наблюдение за людьми, а пока они, как Шараповы, видят лишь нашу коммерческую механику.

Не стоит упускать и серьезные отличия между разными ремеслами. Например, чем отличается работа торговца от работы политика? Политик разъединяет людей и народы, а торговец их объединяет. Политик говорит «Нет!», а торговец ищет «да». Политик пытается что-то доказать, а торговец всячески избегает необходимости что-либо доказывать. Торговец зарабатывает деньги в открытую, а политик — втихаря.

Разумеется, кое-кто иногда эти профессии путает и применяет чужие инструменты. Но есть одно качество, которое обе профессии используют неуместно: высокопарность речи. Я не знаю, простите ли вы это какому-то вашему политическому кумиру, но на тренингах продаж я учеников довольно часто одергиваю:

— А как это сказать человеческим языком? Вы не поэт, и перед вами не лист. Вы торговец и говорить должны не поэтическим, не трибунным, не телевизионным, а нормальным человеческим языком!

В перерыве тренинга ко мне подошел взволнованный слушатель:

— Это так хорошо, что вы пытаетесь сберечь старинные традиции общения!

Я ответил:

— Я этим не занимаюсь.

И тут родилось непонимание:

— Как?!

— Вы уж простите.

— Но вы же призываете к тому, чтобы общаться, как было принято когда-то?

— Упаси господи.

— Не понимаю...

— Я призываю к тому, чтобы не забыть старый опыт. Но зачем защищать то, что уже из жизни ушло?

— Но ведь «не забыть» призываете...

— Разные житейские и рабочие ситуации, а также разные собеседники вынуждают нас быть разными. Да, мы должны помнить и себя, но в любой ситуации нужно быть адекватным текущему разговору.

Когда-то я заранее договорился с заказчиком тренинга об особой хитрости. На занятиях очередной его торговый представитель вышел на тренинге что-то мне продавать. Как и предыдущие игроки, он обращался не к персоне покупателя, а к какому-то среднему клиенту. То есть уровень персонализации был нулевой. Тогда я подмигнул заказчику, и мы пошли пить кофе. Потом покурили и лишь тогда вернулись к растерянной группе. Я спросил у героя-продавца:

— Ну, как все прошло?

— Что прошло? Вы же куда-то уходили!..

— А разве вы общались со мной? Вы тут декламировали то, что можно было рассказать любому. Вы ко мне даже по имени не обратились. Я счел себя свободным, и мы с вашим директором пошли выпить кофе. А теперь вернулись, и я у вас спрашиваю: «Так как тут у вас все происходило?»»

Но над учениками смеяться нельзя, хотя зачастую очень хочется. Например, на занятиях юноша пожаловался:

— Вы обвиняете меня, что я не чувствую собеседника. Но я не могу, и все тут. Как научиться? С чего начать?

— Начните с отказа от смеха.

— То есть?.. — растерялся ученик.

— Вы в перерыве рассказывали под кофе какую-то шутку про специфику женского мышления. Было?

— Было...

— Так начните с отказа от таких шуток и такого смеха.

— И что будет?

— А вы действительно иногда не понимаете женщин?

— Спрашиваете!.. Да кто ж их поймет?

— Так попробуйте понять.

— Зачем?

— Ну, во-первых, они это ценят и не жалея раздают за это бонусы. То есть это еще и приятно. Во-вторых, попытки понять собеседника развивают мышцу понимания. А общение с женщинами особенно интересно, ибо получаешь совершенно уникальный и абсолютно непредсказуемый ракурс видения банальных и привычных вещей. Если кто-то таких удовольствий пока не понимает, то мы его можем лишь пожалеть и попытаться успокоить: «Когда-нибудь такая радость придет и к тебе...» Только не надо ее торопить. Зачем нам побыстрее сегодня, если завтра можно вернуться и все сделать не на форсаже, а в здоровом ритме и на нормальной скорости?

Мы идем на деловую встречу, а после пытаемся оценить, успешно ли она прошла. И «задним умом» начинаем видеть свои ошибки, утраченные возможности, и корим себя за глупость. Но...

Но все может быть иначе при одном условии. Тут уместно спросить: «Мы шли ради того, чтобы продать немедленно и прямо сейчас, или ради того, чтобы вообще сохранить возможность продажи?» Не является ли нашей победой сама возможность вернуться?

Есть смысл понимать, что наш антипод, которому хватило бы, в отличие от нас, ума и настойчивости, провел бы этот раунд успешнее. Но сегодняшнее ощущение победы никак не связано с победой окончательной. Слишком много победителей после первой и вроде бы успешной переговорной баталии навсегда потеряли возможность вернуться.

Получается, что одно воспоминание об этой возможности может вернуть и хорошее настроение, и уверенность в завтрашнем дне.

Когда-то с одним из учеников мы интересно поговорили о возвращениях. Он спросил:

— Как вытерпеть то, что неприятно?

— Надо помнить о временности.

— О том, что временны неприятности?

— О том, что ты в них лишь временно.

— Они улетят, как перелетные птицы?

— Наоборот. Ты улетишь.

— Я? Значит, мне предстоит к ним вернуться?

— Ты невнимателен. Я же не сказал, что ты перелетная птица.

— То есть?

— Я лишь сказал, что не они улетят, а ты. Но я не говорил о том, что тебе предстоит вернуться.

— Так перелетным быть плохо?

— Плохо быть приговоренным к возвращениям...

Помните, как эффектно возвращался уже через порог для окончательного ку де грас^[3] персонаж знаменитого киносериала по имени Коломбо? Когда разговор вроде бы закончен, когда противник расслабился, неожиданность способна повергнуть оппонента в ступор, который и обеспечит тебе победу.

Вставать, направляться к дверям и выходить вовсе не обязательно для эффектного возвращения. Все это можно отмочить, не вставая с места. Смысл приема — совершить прыжок через все будущие согласования и сделать вид, что окончательное «да» или бесповоротное «нет» уже получено. Неожиданное исчезновение большого временного промежутка шокирует всегда.

Сродни этой технике «совет не спешить»: это тоже прием. Когда мы видим, что сегодня оппонент не расположен соглашаться, то можем сами, пока он не отказался, дерзко выступить инициатором отсрочки решения:

— Давайте не спешить. Зачем пороть горячку? Нас никто не торопит. Давайте вы примете решение в другой раз. Подумаете еще. Если надо — посоветуетесь...

Это срабатывает так здорово, что противник в ответ часто лишь бубнит вздорными интонациями:

— Да чего тут думать? Чего советоваться? Давайте попробуем...

Иной бы его торопил, стращал фатальным опозданием, а мы — мы его демонстративно отпустили на волю. Это срабатывает невероятно подкупающе!

Когда на тренингах мы уличаем игроков в недостатке наблюдательности, то меня всегда интересует: почему во время игры мой оппонент не учел важные факты, почему не отреагировал на продемонстрированные побочные интересы и не скорректировал свою переговорную работу? Чем он вообще занимался?

Стандартные отговорки:

— Я этого не услышал. Я этого не запомнил.

То есть мы очень легко признаем отсутствие способности слышать и жалуемся на собственную память. Но вот как раз они здесь совсем ни при чем! Проблема в том, на что вслух посетовать очень трудно: в недостатке ума. Я не встречал никого, кто именно этим объяснял бы свои ошибки. Но сейчас-то нам к чему излишний камуфляж и эвфемизмы?

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

Если я не успеваю раскладывать по папочкам в голове ту фактуру, которая волнами набегают от оппонента, если не успеваю на этой новой фактуре построить свои следующие шаги, то имею в запасе интересный фокус: я могу сделать вид, что потерял сознание, и, упав на паркет, получу несколько минут на анализ и синтез — пока оппонент 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 грелку, вместе со всей его аргументацией!..

Но для таких побед необходимо, чтобы в голове что-то щелкнуло и я осознал: если на шахматной доске я вижу меньше половины фигур, а стоящие рядом с ними остальные почему-то не замечаю, то я уже проиграл.

Не стоит 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 чтобы отыскать время и возможности думать в ходе переговоров, мы на тренингах изучаем «переговорные тормоза» — приемы, позволяющие в нервной обстановке выиграть время, чтобы подумать.

Почему слишком спешат участники тренинговых игр — понятно. Люди имеют представление о средней продолжительности игры и торопятся сделать коммерческое предложение, пока она не закончилась. И для тренера совершенно обычное дело — объяснять, что «клиент», которого он играет, настроен был бы пообщаться еще, что он имеет «время и вдохновение» на нормальную переговорную увертюру, даже просит не спешить и почти умоляет поддержать разговор. Но, увы, на игрока давит формат.

Можно только сожалеть, что излишняя спешка встречается и при реальных визитах. Словно существует устоявшийся формат, который заставляет побыстрее перейти к презентации.

Но от этапа к этапу, к каждой следующей ступеньке «лестницы продаж» мы должны переходить не с оглядкой на время и количество дел, которые остались на сегодня, а лишь с учетом состояния разговора, который в данный момент — главный в нашей работе.

Проанализируйте встречи вашей рабочей недели: не возросли бы шансы на победу, если бы мы в разговорах не торопились? И не мы ли обычно являемся инициаторами скорейшего перехода к моменту подачи коммерческого предложения?

Вообще, в скольких случаях инициатором завершения этапов установления контакта и выявления потребностей становится клиент, а в скольких инициатива дальнейшего движения и форсажа была обеспечена нами?

Да, мы должны чувствовать безмолвные призывы клиента к движению вперед. Но сигнал к следующему шагу обязательно должен исходить от оппонента. Тогда псевдожертва, используя переговорную инициативу и право управления разговором, даст нам преимущества на иных, более важных направлениях.

Избавление от ограниченности наших представлений о нормальном переговорном формате — это одна из возможностей обеспечить собственную свободу и защитить право наших клиентов на по-настоящему индивидуальный подход.

Представьте: в нервном лабиринте коммерческой задачи что-то мешает нам вести разговор и думать. С математической точки зрения помехи должны расшатывать модуль решения, и любые погрешности работают как в минус, так и в плюс. Если смотреть на переговоры как на механическую модель, то получается, что при подключении к ситуации отвлекающих факторов и дополнительных раздражителей мы принимаем как худшие, так и лучшие решения... Увы, это не так.

Во-первых, помехи лишают здоровой наблюдательности. Мы перестаем замечать микроштришки делового расклада, на которых можно было сделать красивую и умную игру. То, что могло бы сработать в плюс, не замечено, не задействовано, не используется.

А во-вторых... В переговорах зачастую не бывает одного-единственного и самого главного решения. Обычно главное решение состоит из целого множества микрорешений: это необходимо учесть, а это не так важно; это в прошлый раз не сработало, но теперь-то условия иные; тут «может быть» должно работать на нас, а вот «а вдруг?» ради игры стоит проигнорировать...

Каждое микрорешение — набор проводков, диодов, ламп, транзисторов, чипов и плат. И еще в наборе есть предохранители, защищающие нас от перепадов напряжения, ошибок модуляции, частотных несовпадений и всех прочих сюрпризов и гадостей.

Но помехи создают хаос, в котором предохранители начинают греться и попахивать паленым. Мы и так не успеваем, а они замедляют принятие решений, процесс мышления, расчеты, требующие учитывать налоговые исчисления и поправки к кодексу законов о труде.

Каждая система себя защищает. И нашей трагической защитой от перегрева предохранителей становится либо полный отказ от них, либо замена их «жучками». Приходилось ли вам наспех отремонтировать предохранители в квартирном счетчике? Помните, как второпях ставили проволочку-«жучок»? Вы никогда не делали этого ни спичкой, ни зубочисткой, ни кусочком фольги, а всегда использовали один и тот же шаблон — кусочек проволочки-выручалочки. Так в сложных условиях, решая возникающие в ходе переговоров проблемы, мы сбиваемся на случайно подобранные шаблоны, заезженные стереотипы и когда-то работавшие приемы. И продолжаем делать это,

когда наш процессор не справляется с нагрузками, когда от сырости текут контакты, когда под минометным огнем зажимаем провода зубами.

Помехи грозят принятием неправильных решений. Помехи работают только в минус. Вот потому на тренингах и приходится особое внимание уделять выработке навыков спокойно думать в любых, даже в самых адских условиях.

Да, бывшему геологу немного легче, чем остальным. Нам страна когда-то насквозь прожужжала уши:

*Будь отважен, мой друг, и спокоен.
Не ищи проторенных путей...*

Я горжусь не тем, что учу продавать. Я горжусь тем, что помогаю предпринимателям и переговорщикам оставаться спокойными и не скатываться в панике на избитые шаблоны проторенных путей.

Когда-то мир стоял на черепахах. Он был устойчивым и спокойным. Надежные твари. Но человек спешил. Он спешил делать глупые и никому не нужные открытия...

Земля уже не покоится на трех покатых панцирях. Она сегодня жутким снарядом летит по орбите вокруг Солнца. И вертится, как снаряд.

Кто, торопясь делать открытия, выдумал, что продажа — это прежде всего презентация? Он привнес в продажи суету. Сегодня суетятся и спешат вылететь на орбиту презентации тысячи торговых агентов.

Иногда спрашиваю у торопыг:

— А хоть раз бывало у тебя так — посидел, часа полтора потолковал с клиентом о футболе, а он в конце этих теплых пересудов спрашивает: ну так где, мол, мне там у тебя подписать?

— Бывало, — сознается торопыга.

— Так, может, это и есть продажа? Когда совсем не продаем, безо всякой презентации... Ведь то, что сел толковать и купил без торга, чего-то же стоит? Это высший пилотаж продаж.

Анатолий Барбакару писал о романтической профессии карточного шулера:

Обыграть фрэера — это дело техники. А вот привлечь лоха к игре — это искусство.

Отбросьте обидную терминологию карточного шулера — подойдет и к теплой, знакомой и вполне человеческой продаже...

Мир продаж несется по безумной орбите. Давайте вернем его на здоровый черепаший постамент. Не стоит спешить. Нужно сесть и подумать.

Вот как вы считаете: тот, кто выбирает и решает, привык отказывать? Тогда *что* почти со стопроцентной вероятностью произойдет, когда мы впервые ему что-то предложим? Вы правы: он откажет.

Значит, не надо делать ставку на желанное решение или на покупку в первом раунде.

Что будет, если обратиться к уважаемому человеку, держа в руках плакатик: «Я тебе сейчас впарю за три минуты!»? Даже если такого плаката в руках нет, но те же слова излучают наши глаза, эффект будет аналогичный.

Первый отказ вынудит нас обращаться к этому человеку снова и снова... Время потеряем все равно. Но можно иначе.

Наша задача — не продать немедленно. Нам нужно продать. Вообще продать, а не прямо сейчас. Разве не так?

Тогда попробуем не делать ставку на положительное решение или выгодную продажу при первой встрече. Давайте для начала попробуем продать не идею и не товар, а следующую встречу и следующий разговор. Это подарит нам встречу с персонализацией, ибо продать одну идею можно разным людям одинаково, а для продажи встречи придется нацелиться на персону. Ведь нам нужна встреча именно с этим человеком?

Умение прицеливаться и играть словами характеризует еще одну дефицитную профессию. Среди пришедших к нам новых слов есть одно очень интересное — «спичрайтер». От этого хочется оттолкнуться, чтобы сделать следующий шаг: нам страшно не хватает спичснайперов.

Можно пофантазировать о том, где они могли бы найти себе место: в политике, коммерции, управлении. Но, что забавно, в обычной жизни они имеются. Спичснейпером когда-нибудь, хотя бы на короткое время, становится каждый. Или каждый второй. На секунды объяснения в любви — или рабочей аргументации, в тихом одиночестве, когда мы формулируем смысл собственной жизни, или один на один с собственным ребенком, который запоминает беседу с нами навсегда... Но после звездного мига человек возвращается к трудоемкому обыденному разговору.

Мы привыкли обсуждать ляпы торговцев, политиков... Почему так редко мы с восторгом обсуждаем их меткие полемические выстрелы? Не потому ли, что метких выстрелов звезды не делают? Увы, у политиков мы нужному не научимся.

Стратегии быстрых продаж, техники быстрого сбыта... Это хорошо и выгодно, но чего-то нас и лишает. Так не стоит ли однажды обдумать и возможности, которые предоставляет длительная, медленная продажа? Да, это явно не на завтрашний день, но зато — на послезавтрашний.

Каждый раз, обсуждая способы замедления продажи, мы вместе с учебными группами находим выигрышные возможности, которых при быстрых продажах не получим никогда.

Это не только замедление темпа работы. Скажу больше: такой подход создает новую работу, которая требует «лишнего времени». И это кардинально меняет и производство, и саму философию продукта и бизнеса.

Создание очередей или расчет на них, маневры с сезонностью, пакетные подходы, придумывание дополнительных требований, необходимость тестирования, усиленного контроля и так далее. Настойчиво советую: однажды удалитесь от мира и подумайте о возможностях замедления продаж. Гарантирую — вы непременно найдете новые, очень интересные подходы!

Замедление иногда толкает к раздумьям о совершенно особых возможностях. Как-то у меня случилась пауза в цепочке уральских программ, и я днем упал спать. Разбудил меня грохот сосулек — в Екатеринбурге припекло солнышко. Если бы такое случилось дома, то вечером за ужином я рассказал бы жене: «Представляешь, я днем

вырубился и заснул. Вдруг грохот. Знаешь, как в мультиках спящие коты от испуга взлетают вертикально вверх и гребут в воздухе всеми лапами? Вот и я так взлетел. Так грохотало!..»

Но я езжу один, и жена оставалась дома, в Киеве. Значит, мне о таком важном событии рассказать некому.

Вас интересует, что дальше? Все очень просто.

Если бы такое случилось дома, то вечером за ужином я рассказал бы жене: «Представляешь, я днем вырубился и заснул. Вдруг грохот. Знаешь, как в мультиках спящие коты от испуга взлетают вертикально вверх и гребут в воздухе всеми лапами? Вот и я так взлетел. Так грохотало!.. Но больше всего я рад, что ты не в другой части света, а тут, рядом».

Мой уважаемый читатель заметил, чем отличаются сообщения? К чему я клоню? К тому, что в общении торговца и покупателя все очень похоже.

Вот я говорю старому доброму клиенту:

— Как сегодня распогодилось! А как вы порыбачили в выходные?

Вроде кратко. Но из этих фраз вытекает нечто большее: что мы с ним на одной волне; что так категорично я говорю об улучшении погоды из-за старого знакомства и полной уверенности в том, что он со мной согласится; как мы, рыбаки, глубоко и тонко понимаем друг друга; как сожалею, что ему тоже в будни рыбачить не удастся, поэтому остаются лишь выходные. Ведь обо всем этом никак иначе не скажешь... Прямым текстом такое покупателю сообщать было бы как-то странно.

Значит, мы вновь убедились, что в коммерческом общении выход за рамки деловой тематики дает фантастическую глубину. Ведь если бы я сказал: «Предлагаю вам серию эффективных тренингов. Эти программы всегда вызывают позитивную реакцию заказчиков в силу их последующей глубокой удовлетворенности полученными результатами», то в рамках такой сугубо деловой стилистики не смог бы передать кормильцу никаких теплых чувств.

Теперь о том, что сочится из грохота и шороха предыдущих абзацев. Почему в книге тренера по продажам онный тренер вдруг взялся рассказывать, как он во время поездок тоскует по любимой? А

потому, что главный смысл для меня вовсе не тренинги, не продажи, не блоги обо всем этом, не книги и даже не сосульки с рыбалками.

То, как все это срабатывает в продажах, можно описывать бесконечно. Эту серию «Интернов» мы с женой, как всегда, смотрели вместе, и как только доктор Быков начал со своими интернами играть в гномов и эльфов, мы с любимой одновременно повернулись друг к другу и в один голос воскликнули: «А ты помнишь “Кандыбу-Инвест”?!»

То есть фирма называлась иначе, но двадцать лет назад я туда звонил в качестве рекламного агента, и наши разговоры протекали так:

— Наша летопись никак не дождется вашего циркуляра, уважаемый маг третьего уровня!

На что мне отвечали:

— Наша вещунья имеет пессимистические прогнозы относительно ближайших тяжелых времен, дорогой наш гоблин...

Мой рекламодатель тогда, как и я, тоже увлекся фэнтези. Мы удивительно легко нашли общий язык и поддерживали начатую игру несколько месяцев. Рекламу они давали часто и большими, чарующе аппетитными порциями...

А вы до сих пор не вовлекли магию в свои отношения с клиентами?

В ходе обсуждения поисков общего языка трудно не припомнить легендарный Вавилон.

После каждого тренинга заказчики больше всего удивляются именно глухоте, слепоте и немоте своих подчиненных.

Когда-то я даже немного нервничал из-за этого. Когда-то старался сработать наперед: предупреждал заказчика о недостатках, которые скоро обнаружатся. И только в последние пару лет немного успокоился...

В рекламе чего («Орбита», кажется) было: «вкус все длится и длится»?

Эти проблемы должны именно *длиться*. Что, во-первых, облегчает взаимодействие с тренинговыми группами, ибо тебе заранее известны будущие проблемы. А во-вторых, идеям тоже нужно какое-то время: на распространение, вызревание, внедрение в ежедневные мысли, а также в принципы будущего отбора персонала.

Сожалею, я забыл имя, но кто-то очень метко напомнил мне, что тренинги продаж сродни попыткам достроить Вавилонскую башню, возвести которую с первого раза не удалось: она была разрушена, и людям «смешали языки».

Мы снова ищем общий язык. Мы снова строим ту же самую башню: мы учимся слышать, общаться, понимать, учитывать понятое в разговоре... И нужно сохранять спокойствие. Каждый день жечь кирпич для новой башни и настойчиво вмуровывать его в свежую кладку спирали взаимного понимания. И как можно чаще об этом напоминать, учить торговый персонал не продавать, а говорить и слушать.

Когда нерентабельно торговаться за прибыль, копеечную по сравнению с трудозатратами торга, рынок использует технику четкой цены, и традиции делают торг неуместным. Вы могли бы победить, отстаивая несколько копеек в торге по поводу стоимости буханки хлеба, но вряд ли это придет вам в голову.

Когда содержание и поддержание жизни бригады переговорщиков намного меньше весьма серьезной итоговой стоимости предмета торга, тогда дерутся всерьез. И такие переговоры могут длиться годами. Это тоже традиция.

Но есть интересная и не вполне обычная зона предпринимательского торга, особенно в продаже услуг, которая отличается следующими признаками.

1. Услугу предоставляют именно те, кто ведет переговоры о ее продаже.
2. Услуга кратковременна и по затратам времени вполне соизмерима с продолжительностью переговоров о ее приобретении.

Здесь не та ситуация, чтобы назначать жесткую цену и непоколебимые условия. Но каждый лишний день переговоров настолько увеличивает трудозатраты продающего, что, например, уже на второй день переговоров он имеет право воскликнуть: «Я веду разговор дольше, чем мог бы обслуживать вас!»

За глаза давать рекомендации рискованно. Было бы идеально, если бы закупщики всегда осознавали, что выработанная годами практика

фирменных обстоятельных подходов полезна не при любом калибре покупки, и далеко не к каждому контракту стоит допускать поднаторевших в умопомрачительных сделках юристов. Ну а поставщику в таких ситуациях можно посоветовать доверять своему чутью: на угрожающем уровне трудозатрат часто стоит прекращать переговоры. Или однозначно уходить на жесткую цену.

В контексте персонализации продаж для решения таких задач добавляется еще одна координатная ось: нужно чувствовать персону, с которой после какого-то момента переговоры становятся нерентабельными. Такие встречаются довольно часто. Интересно, чем можно пояснить их повышенную концентрацию: владелец бизнеса всегда очень быстро понимает, кто из его подчиненных наиболее придирчив к поставщикам, и именно ему поручает переговоры о закупках.

Тут что-то может измениться лишь тогда, когда владелец начинает осознавать, что с его компанией все чаще отказываются работать именно из-за дотошности, придирчивости и занудства его закупщиков. По сути, из-за таких фанатичных специалистов по выкручиванию рук фирма постепенно оказывается в изоляции и о ней на рынке формируется устойчивое мнение: «С ними лучше и не начинать...»

А с кем тогда начинать? Опять-таки, у каждого личные ключи. Ибо мы все очень разные. Например, кто-то курит, а кто-то — нет. Трубку всегда курили степенные и уважаемые люди. Чем это обусловлено — энциклопедии умалчивают. Вероятно, той степенностью и уважительностью, которой заражает сам ритуал.

Если попытаться отыскать самую быструю и наипервейшую ассоциацию со словом «трубка», то у большинства наверняка всплывет «трубка мира». Ну так будем благодарны индейцам за это изобретение. Я бы с удовольствием исследовал историю ритуала использования трубки мира в переговорах, и когда-нибудь непременно этим займусь, но сейчас уместным будет лишь короткое воспоминание: да, этим переговорным инструментом активно пользовались аборигены Соединенных Штатов — сиу, ирокезы и прочие. Трубка мира — это неторопливый знак, намек, реверанс. Я предлагаю закурить и тем самым пытаюсь сказать: я хочу с вами договориться.

Невольно всплывает вопрос: а если не трубка, а карандаш или дужка очков? Есть ли разница в том, что именно мы суем в рот? Забавно, что в ответе на этот шуточный вопрос обнаруживается и очень важная подсказка. По большому счету, сам предмет для переговорного торможения особого значения не имеет. Нам простят и посасывание дужки очков, и покусывание карандаша — это тоже сигналы о выбранном нами темпе. То есть главное не в табаке...

Тут главное — уважительный басовый ключ основательности наших намерений в начале нашей совместной переговорной песни.

Сигареты — суррогат трубки. И пусть это не понравится Минздраву, но я считаю, что курение — один из мощнейших переговорных инструментов. Вы можете не быть заядлым курильщиком, но научиться курить натурально и естественно, когда потребуют обстоятельства, переговорщику стоит.

Курильщик время от времени ищет особые места — места для курения. В большинстве случаев общение в таких местах гораздо менее формально. Как говорят, в бане генералов нет...

Множество поколений переговорщиков за счет глотка никотинового яда выигрывали для себя несколько секунд, позарез необходимых для нахождения правильного ответа, а прикуривание сигареты миллионы раз позволяло выгадать по несколько минут.

Табак часто вносит в разговор новую общую тему. «Вы знаете, на Севере я курил “Беломор”. Еще тот, с якорьком на марке. И потом, когда питерские фабрики объединились и на пачках появился кубинский “треух”...»

Разрешение угоститься сигаретой — первый шаг навстречу. В свои агентские годы я носил в одном кармане «Мальборо», а в другом — «Приму», но все-таки предпочитал угощаться. Когда человек делит с тобой хлеб и табак, возникает мистическая связь, крепче которой нет ничего.

Хотя сам я, возможно, когда-нибудь курить брошу.

В ходе учебных или реальных переговоров участники тренингов не успевают ни думать, ни наблюдать. И я (не только в книге «Переговорные тормоза») не раз писал о возможностях переговорного торможения. Просто здесь хочу осветить немножко необычный ракурс.

Тот, кто мало получает, живет лишь сегодняшним днем. Работа не может компенсировать всех его потерь. Она «восполняет» вложения лишь настоящего времени, но потери глобальные — молодости, здоровья, упущенных перспектив — остаются неоплаченными. Увы, нечто похожее слишком часто происходит и на переговорах.

Да, на тренингах ребята огорчаются, обнаружив, что успевают реагировать на ходы тренера лишь рефлекторно. Они в панике отвечают под действием устаревших шаблонов и фрагментов прошлого опыта, это в их исполнении — всегда аврал. То есть ученики огорчаются, что не успевают думать. Но есть нечто усугубляющее проблему.

Конечно, было бы хорошо, если бы молодые переговорщики научились отвоевывать время, необходимое для нормального контроля за переговорным процессом. Но это все равно что «работать и жить так, чтобы хватало зарплаты».

Проблема в том, что времени на ведение переговоров у нас должно быть не «ровно столько», сколько требует решение конкретной задачи. Необходимо, чтобы еще оставалось время на решение «задач завтрашних». Расшифрую: нам нужно не только иметь возможность внимательно наблюдать за оппонентом, следить за полотном разговора, успевать качественно обдумывать свои ходы, но и располагать значительным запасом свободного времени. Таким запасом, которого хватит и на деловые разговоры, и на жизнь.

Сегодняшняя беседа — одно звено в цепочке нашего роста. Должны быть звенья, связующие нас с прошлым и будущим. Спокойно покопаться в воспоминаниях и подумать, какие выводы на будущее сделать из полученных уроков, — это необходимо. Чувствовать себя не автоматом и не роботом, а свободным человеком — тоже. Оставаться самим собой, чтобы получить возможность играть индивидуальными козырями, — надо. Аккумулировать силы для следующего разговора — тоже не помешает. Не зачеркивать эту часть жизни и не закрашивать эту клеточку пространства и времени только рабочими цветами...

Переговорные тормоза нам нужны не только для того, чтобы вести переговоры профессионально. Они позволят добыть, выкроить время на нечто гораздо более важное!

Чтобы рассказы оказались уместными, нужно спрашивать. Но иногда из-за ваших излишних вопросов может сложиться впечатление о вас как о не очень умном и навязчивом борзописце бульварной газеты. Или собеседника оттолкнет настырность и отсутствие такта.

Помните о волшебном-эффективном правиле продаж с романтическим и страшноватым названием КГБ: *клиент говорит больше?*

«Больше всего говорит тот, кому нечего сказать» — это открытие сделал Лев Толстой. Но научиться простой мудрости нелегко, ибо мы запрограммированы говорить. А тут с болтовней придется повременить...

Но давайте подумаем: а есть ли у вас клиенты, с которыми КГБ-правило можно решительно и успешно нарушать? Есть ли у вас клиенты, которых можно очаровать магией словесной паутины, заболтать и заговорить? Вот видите, значит, и КГБ-правила разрешается время от времени нарушать.

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

О рентабельности нарушения правил я писал уже много. Сейчас упражнение иное. Всегда очень интересно подумать о том, какие правила существуют в твоей жизни. Сама по себе это уже вполне достаточная процедура. Итак, о нарушениях не думаем. Инспектируем собственные правила. Если надо — составляем список.

Ожидаемое открытие: обнаружение правил, которыми мы жертвовать не станем. Ни за какие деньги! (P. S. Открытием может оказаться и отсутствие правил.)

Собеседники, нацеленные на персонализацию, неторопливы и осторожны. И примеров этому в литературе нескончаемое множество.

В одной книге приводится диалог двух замечательных представителей Востока и Запада — Его Святейшества Далай-ламы и выдающегося американского психолога Пола Экмана. Книга называется «Мудрость Востока и Запада. Психология равновесия».

На меня самое сильное впечатление произвел титанический труд беседующих соавторов по поиску обоюдопонятного, общего языка, оттачивание словесных формул и обеими авторскими сторонами, и

переводчиком. На тренингах мы иногда спотыкаемся о какой-то термин, и я рассказываю, что когда-то в ученых и любых приличных компаниях было принято начинать беседу с договоренности о терминах. Именно этим с невероятным терпением и трудолюбием занимаются Его Святейшество Далай-лама и Пол Экман.

Вот осторожничает Далай-лама:

Так как деструктивная или аффиликативная (причиняющая страдание) эмоция — это термин на «буддологическом английском», то есть на буддистском жаргонном английском, то как он воспринимается средним англоговорящим слушателем? Передает ли он основную идею?

И тот же градус осторожности — в словах Экмана:

Мне было непросто, когда я размышлял о том, как может быть конструктивной эмоция «презрение» (contempt). Это трудное слово в английском языке, потому что оно звучит как «content» (содержание, сущность), но означает совсем другое...

Очень удивило такое пояснение Пола Экмана:

Ричард Дэвидсон, профессор психологии Университета штата Висконсин, по чьей рекомендации меня пригласили в 2000 году на конференцию в Дарамсалу, во время которой я впервые встретился с Далай-ламой, предупредил меня о необходимости давать Далай-ламе четко понять, когда я просто делал предположения, а когда делал утверждения на основе общепризнанных научных фактов.

И на протяжении всей беседы Экман старательно разграничивает свои предположения и цитируемые факты.

Кто из нас столь же внимателен к собеседнику в ходе разговора? Ведь именно такой разговор и есть наилучшая иллюстрация к теме персонализации!

А сейчас мы почитаем «Жизнь животных» А. Брэма. Дружественные читатели, пожалуйста, потерпите длинную цитату. Тихо насладитесь. Вчувствуйтесь в атмосферу этого текста:

Во всех частях света есть свои оригинальные виды гусей. В Азии и Европе многие виды встречаются одинаково часто; некоторые распространяются по северу всего земного шара; по направлению к югу виды отличаются друг от друга резче. Гуси проводят на воде меньше времени, чем их сородичи, в основном они живут на суше и даже на деревьях. В долинах встречаются чаще, чем в горах, но горы не пугают их: есть виды, которые встречаются на значительных высотах. Гуси ходят превосходно, плавают, правда, хуже и медленнее, нежели утки и лебеди, но все-таки довольно ловко и быстро; ныряют в молодости или во время опасности на значительную глубину, летают легко и красиво, проносясь

через большие пространства. Стая летит обыкновенно клином и издает свистящий шум.

Плавая, они глубоко погружают в воду переднюю часть тела, хвост же держат высоко над водой. При поисках пищи на дне водоема они наполовину опрокидываются вперед и до верхней части груди погружают переднюю часть своего тела; при нырянии они одним толчком уходят в глубину. Многие виды издают бормочущие крики, другие — гогочущие, наконец, некоторые испускают благозвучные и далеко слышные звуки. В гневе большинство гусей шипят. У самцов голос обыкновенно бывает выше, чем у самок.

Все виды без всякого исключения принадлежат к числу умных, понятливых и осторожных птиц. Гуси не доверяют никакому человеку, наверняка отличают охотника от поселянина или пастуха, вообще знают всех опасных для них людей, выставляют сторожей — короче, с рассудительностью принимают все меры предосторожности ради своей безопасности. В пору спаривания у самцов дело не обходится без драк, но когда все добудут себе самок, то наступает мир, и различные пары гнездятся рядом, не беспокоя друг друга. Один раз выбрав самку, гусь остается ей верен на всю жизнь. Правда, самец не принимает участия в насиживании, но позднее помогает водить птенцов и служит стражем для всей семьи. Большая часть видов собираются весной на своей родине в безопасных, редко посещаемых местах, например в обширных, богатых растительностью болотах. Здесь каждая пара на маленьком островке или кочке устраивает большое безыскусное гнездо из всякого рода растительных материалов; внутри гнезда выкладываются пухом...

Спрашиваете — ради чего мы, торговцы, читали такой странный текст?

Ради слов: «Гуси не доверяют никакому человеку, наверняка отличают охотника от поселянина или пастуха, вообще знают всех опасных для них людей...»

Дело в том, что многие наши клиенты гораздо умнее гусей. Их очень легко спугнуть. Вы подкрадываетесь к ним под видом безобидного поселянина или пастуха, а они чувствуют — охотник! Они уже издали чувствуют: «И этому на меня наплевать. Его интересуют только деньги. Он меня тоже не слышит и не замечает!»

Пусть наши клиенты даже не знают слова «персонализация», зато тонко чувствуют наше равнодушие, обусловленное неумением делать персонализированные продажи.

Почему обычно обращаются к среднему покупателю?

Это распространенная и типичная ошибка 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. 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 знаний учтено в вашей работе? Или вы обращались к нему так, как могли обратиться к любому другому человеку?

Использовать персонографические знания — это уже второй шаг. А сначала надо услышать: услышать инструкцию к игре и своего клиента. Но этот этап все почему-то упускают из виду.

Современный бизнес не делает ставок на максимальную персонализацию по одной простой причине: торговцам сегодняшнего дня очень трудно найти людей, способных слушать и слышать.

Отчасти в нежелании продавцов обращаться к конкретному человеку виноват и этот конкретный человек. Ведь наши покупатели не всегда легкие люди. Отчасти виноваты сомнения в рентабельности такого подхода. Один из моих сетевых собеседников писал так:

Может, дело в цене? Индивидуальный подход подразумевает одни затраты времени на одного клиента, усредненный — совершенно другие. Иными словами, я призываю не смешивать профессии и круг обязанностей, а именно торговых представителей с менеджерами по ключевым клиентам.

Никто не станет спорить, что менеджер по ключевым клиентам должен быть внимателен к персоне каждого из них. Тут мой уважаемый комментатор прав на все сто процентов. Но речь идет об ином: я писал о банальном — об умении слушать.

Наверное, никто не станет возражать против того, что при ведении продажи необходимо слушать и слышать клиента. Можно ориентироваться на глубокую разработку субъекта и заниматься поверхностной презентацией, но затяжные монологи клиента или его единичные реплики слушать и слышать все-таки надо.

Если вы нацелены только на воспроизведение заученной презентации, то вы коммерческий зомби, говорящий прайс, суррогат мультимедийной презентации.

Я не стану нагонять температуру рассказами о том, что купля-продажа — это общение живых людей. Но любой работодатель предполагает, что за зарплату нанятые им менеджеры не только говорят, но и слушают. М-да, надежды юношей питают...

Можно ожидать разной глубины анализа услышанного, но все-таки слушать — это часть работы продавца любого формата, любого калибра, любой масти и любой квалификации. Это как переносить тяжести в работе грузчика, как водителю уметь держать баранку, как способность повара вскипятить воду, а политика — оправдаться перед избирателями.

Современные продавцы, менеджеры по продажам, агенты, дистрибьюторы, торговые представители, переговорщики и иже с ними слушать не умеют совсем. И скоро будет уже шестнадцать лет, как я наблюдаю на тренингах это их смешное открытие: «Ба! Так я ведь не слышу клиента!..»

На перекуре один из слушателей сказал:

— Ну как я могу обеспечить родство душ с каждым из моих клиентов? Ведь они все очень разные люди...

Я удивился:

— А зачем добиваться родства душ? Мы ведь торгуем не душами и не их родством...

— Я, возможно, слишком близко к сердцу принимаю и дела клиентов, и их отказы, и вообще все, что связано с работой, — смущенно пояснил мой собеседник.

В ответ на откровенность прозвучало неожиданное заявление другого курящего участника разговора:

— Для этого и существуют разные презервативы. Одни притупляют чувства и задерживают оргазм, а другие чувства обостряют. А общаться без такой защиты — негигиенично, и все тут!

Да, неожиданно, но не согласиться трудно. Действительно, не стоит претендовать на родство душ. Надо, чтобы тебе поверили, чтобы купили твоё «это». Ведь самой широкой души на всех не хватит...

Терпеть не самых легких покупателей мне всегда помогал урок, полученный в раннем детстве, — о нем я изредка вспоминаю и на тренингах. Это мой первый базарный опыт, когда я в детстве продавал

на рынке бабушкины яблоки. Сейчас именно тот случай, когда для передачи простой мысли мне придется быть многословным.

В последний раз на тренинге, повторяя эту историю, я так явно услышал свой собственный крик из-за прилавка («Дамочка! Дамочка! Посмотрите — какие яблочки!»), что даже вкус вспомнился. Бабушка так и подзывала к нашему товару: «Дамочка! Дамочка! Вы токо гляньте! Так это ж надо попробовать — и как себя такого лишать?!»

Для моей бабушки серьезной прибавкой к пенсии были деньги, вырученные от продажи выращенных в саду яблок. А я, мальчишка, помогал их донести до базара в кошелках. Сумок на колесиках в те годы еще не придумали...

Иногда бабушка объявляла, что ей надо отлучиться. И вести продажи оставался 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 нужно 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 дамочки.

Я пишу эти строки и вспоминаю ощущения от соприкосновения с прилавком, однако не так, как взрослый, когда прилавок на уровне бедра, а так, как чувствовал тогда я — грудью, стоя на пустом ящичке на цыпочках. Коротковат я тогда был...

И меня ужасно огорчало, когда, 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 их прыскали...

Я помню, как, плача, выплескивал недоумение и обиды бабушке:

— Ну чего ж они так? Ведь хорошие, ведь вкусные яблоки! И она же везде ходила, надкусывала, а выбрала у нас — самые лучшие!.. И деньги ж сама заплатила... Чего ж она их обгаживает?..

Помню, как бабуся, поглаживая меня по короткому ежику, успокаивала:

— Не плачь, внучок. Ну понимаешь, она ведь своими денежками платила. А небось не воровка, не крапа их, а трудно, как мы, зарабатывала. Вот ей и обидно, что теперь эти деньги тебе отдать довелось. Ее деньги теперь у тебя, а яблочки она вечером съест — сплошные потери, ни денег, ни яблок... Так ее организму теперь и надо ну хоть как-то обгадить попку, хоть чем-то унизить товар. Чтоб было не так обидно.... Ты ее организму это прости...

Простите и вы, мой торгующий читатель, клиентов, вываливающих на вас возражения и обвинения немедленно после состоявшейся попки. Это необходимо их организмам. Не обижайтесь.

Но перед тренингом продаж ученики почему-то ждут не базарного торговца яблоками, а «профессора» — оторванного от жизни теоретика. Может быть — смешного чудака-Паганеля. И в любом случае: «Чему может научить меня этот заезжий умник, если я тут уже десять лет не в теории, а на практике эти задачи решаю ежедневно? Да и что он может знать о моем продукте? Он никогда не нюхал настоящих пластинчатых теплообменников!»

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 как таковые.

Почему?

Ответ на этот вопрос теснейшим образом связан с непростительной ошибкой большинства скептиков. Мы очень часто и очень много говорили о стремлении торгового персонала «все правильно рассказать», о страсти к говорению в ущерб умению слышать и 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 свою работу.

Деинженеризация торгового персонала — это отход от уверенности, что оборудование, станки и сырье можно успешно

продавать, расхваливая свойства, параметры и характеристики.

Деинженеризация торгового персонала — это осознание рентабельности персонализированных продаж, индивидуального подхода и очеловечивания сухого алгоритма сбыта.

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, — есть полное ничто для ассортиментных и прайсовых мальчиков. Они назубок знают ассортимент и прайс, поэтому уверены, что достигли вершин мастерства в коммерческом общении и искусстве продаж.

Я понимаю таких парней, и мне их по-отцовски жаль. Мне горько, что приходится с визгом и плачем тащить их из понятной двумерности прайсовых страниц в третье измерение загадочного живого пространства, а потом и в четвертое измерение человеческой жизни...

Зачем их 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...

Учителя искажают мир в соответствии со своими прихотями. Нормальный принцип гигиены — отреагировать на новую идею раздумьями о том, кому это выгодно. Обычно оказывается, что за идеей стоят некие пропагандисты, и работают они ради того, кто заказывает музыку.

Мне все равно, какие носить часы. Но в обществе бытует мнение, что от марки часов зависит очень многое. Вы видели разные преломления идеи о том, как важен выбор часов. Не часовщики ли за этим стоят?

Мне неприятны шаблоны и речевые стереотипы. Но многие тренеры обучают им очень старательно. Тоже ведь кому-то выгодно... Кому?

Считается, что нужно есть три раза в день. А это откуда?

Я вырос в брезенте, и если отнести к брезенту джинсовую ткань, то я проходил в нем всю жизнь. Но кому-то ведь выгодно убеждать меня, что ради самоуважения стоит хотя бы иногда выходить в мир в твиде?

Я никогда не понимал вкуса вина и до сих пор не понимаю вкуса чая. Вино и чай я пить не начну, но отовсюду лезут какие-то навязчивые советчики...

Читать и писать общество давно перестало. Не все выучили язык смайликов, но раздаются радостные голоса, что время SMS ушло в прошлое. Кому выгодно читать, писать SMS? Кто затеял треп о новых коммуникативных каналах?

Некоторое время назад стало модно признаваться в отсутствии телевизора. И такие заявления оригинальными быть перестали. А телевозня и борьба с нею все равно продолжаются. Тлеющий конфликт традиционных медиа и интернета? Да кто знает. Но кто-то чему-то все равно рьяно учит опять и опять...

Я хотел написать не об этом. Я задумался, каким был бы наш мир, если бы не *влияние влиятельных* и не самоотверженный труд их эмиссаров и комиссаров. Ведь он был бы совсем не таким, каков есть...

Впрочем, можете считать эти абзацы и рассуждением о возможностях образовательного канала продаж.

С учителями вообще стоит выстраивать особые отношения. Ситуация, которую я сейчас опишу, характерна для меня и многих моих знакомых. Уверенность относительно знакомых зиждется не на предположениях, а на неоднократных практических проверках. Думаю также, что с подобной ситуацией не раз сталкивалось и большинство современников.

Часто бывает так: мы ловим некую мудрую мысль. Она кажется нам верной. У нас появляется интерес к автору. Находим его книги. Начинаем читать. По мере чтения наше восхищение первоначальной мыслью угасает. И она вообще как-то растворяется в словах, в не слишком идеальной жизни автора, во множестве фоновых и отвлекающих факторов — из-за падения концентрации мудрости жухнут ее цвета, размазанные по большому полотну. И мы говорим себе: «Надо искать иного учителя!..»

А ведь стартовая идея, подтолкнувшая нас к изысканиям, была и верна, и красива!

Отчасти увядание яркости обусловлено тем, что сформулировать локальную мудрость заинтересовавшие нас авторы кое-как могут, а вложить ее в некую систему, дающую свежее, комплексное и

безукоризненное видение мира, им не под силу: недостает или мудрости, или времени, или четкости жизненных принципов. Или карты судьбы ложатся так, что гораздо более актуальными для автора становятся совершенно иные проблемы. От семени прекрасной идеи остается досадное воспоминание, горькое разочарование и недоверие к собственной способности искать.

Наше желание найти одного учителя, одну школу и единственную главную книгу жизни — немножечко инфантилизм. За всем этим стоит юношеский максимализм.

Наверное, в определенном возрасте многие придут к иному градусу терпимости и совсем иным жизненным тактикам:

Если вам понравилась какая-то идея — вложите ее в свой патронташ. Но не рассчитывайте всегда в одном месте пополнять его боеприпасами руководящих идей. Компиляция найденных мудрых мелочей, помноженная на собственный житейский опыт и возведенная в степень личного мышления, гораздо надежнее, чем иллюзорные мечты найти правильную и очень личную лоцию.

В нашем разговоре о персонализации вам хоть одна какая-то идея понравилась?

Пару лет назад, путешествуя по долине Луары, я побывал в замке Амбуаз. Согласно своему завещанию, в местной часовенке 2 мая 1519 года был похоронен великий Леонардо да Винчи. Это я вспомнил буквально на днях, наткнувшись в фейсбуке на текст под названием «10 уроков от Леонардо да Винчи». Текст возмутительный. То есть меня он возмутил. Объясню почему.

Современники с энтузиазмом изучают уроки великих. Это понятно: не имея смелости жить по своему разумению, очень хочется вкусить чужой мудрости. Но на самом деле эти «десять уроков» — факты из жизни великого гения. Прежде чем перейти к моим возмущенным комментариям, ознакомьтесь с содержанием «уроков».

1. Не стоит быть кем-то одним

Можно разрешить себе всю жизнь искать и пробовать себя в различных ролях. Ведь если бы после каждой отвергнутой его идеи Леонардо впадал в депрессию, то, наверное, мы никогда бы не узнали о талантливом художнике.

2. Препятствие не тупик

Любое препятствие — это не тупик, а возможность попробовать себя в чем-то ином. По сути, Леонардо занимался этим на протяжении всей своей жизни. Он говорил, что препятствия преодолеваются настойчивостью.

3. Главное — идти своим путем

Очень важно идти собственным путем, не оглядываясь на других и не заботясь о том, что они обо всем этом думают. Отец Леонардо да Винчи был нотариусом и долгое время старался приобщить его к семейному делу. Сам Леонардо утверждал, что в природе все мудро устроено и продумано, всякий человек должен заниматься своим делом, и в этой мудрости заключается высшая жизненная справедливость.

4. Если что-то идет «не так» и прокрастинация вступает в свои владения — это отличный повод заняться чем-то другим

С годами интересы Леонардо сместились от искусства к науке. Вместо того чтобы обогащаться, рисуя картины на заказ, он начал анатомировать трупы людей и лошадей, изучал питание растений и их реакцию на яды, строил летательные аппараты и т. д.

5. Медленно не означает плохо

Да, мы живем во времена высокой интенсивности, нам хочется все и сразу, но за этим пресловутым «все и сразу» наступает желание нового «все и сразу», в результате мы не успеваем насладиться моментом достигнутого. Если же идти к желаемому долго, эффект получается удивительный и неожиданный.

Леонардо рисовал «Мону Лизу» на протяжении четырех лет. Он не успел закончить картину, поэтому она осталась у автора, и сегодня этот портрет можно увидеть в Лувре. Если бы Леонардо да Винчи выполнил заказ точно в срок, возможно, мы о портрете так никогда и не узнали бы.

6. Одна из лучших мотиваций — любопытство

Лишь желание узнать что-то новое, неумное любопытство помогло гениальному ученому сделать такое огромное количество открытий.

7. Не просите, а делайте

Являясь гением в различных областях, да Винчи мог бы свою гениальность превозносить и умело этим пользоваться. Он же предпочитал следовать поговорке «каждому по его заслугам».

8. Не всегда результат важен именно сейчас

Многие изобретения, проекты разных сооружений были реализованы столетия спустя после смерти Леонардо. Например, в Норвегии и Англии существуют мосты, построенные по его проектам.

9. Постоянно совершенствуйтесь

Ведь даже железо ржавеет, если ему не найти применения, и стоячая вода гниет. Точно так же и человеческий ум начинает чахнуть, не находя себе применения.

10. Вегетарианство — путь к совершенству

Леонардо да Винчи был вегетарианцем. Он говорил, что наступит время, когда люди будут смотреть на убийц животных так же, как сегодня смотрят на убийц людей.

«Не стоит быть кем-то одним» — значит непременно пробовать себя в разных областях, не останавливаясь на чем-то одном. Но Леонардо этому совсем не учил. Просто так сложилась его нелегкая жизнь, что ему пришлось заниматься и живописью, и архитектурой, и фортификацией. Это замечательно, но почему все должны постоянно менять специальность?

«Любое препятствие — это не тупик, а возможность попробовать себя в чем-то ином» — чушь какая! Некоторые препятствия обязательно нужно преодолевать.

«Важно идти собственным путем, не оглядываясь на других и не заботясь о том, что они думают». Но почему же не взглянуть на свой путь глазами окружающих? Почему не воспользоваться чужим опытом?! Не принимать в расчет чужие мнения, не оценивать себя со стороны?! Вот мы же взялись чему-то учиться у Леонардо!

И уж совершенно необязательно вегетарианство приведет всех нас к полному успеху...

Дорогие мои друзья! Не воспринимайте это как некий «урок», но не стоит спешить видеть в поступках иных людей и рассказах об этих поступках какие-то важные и окончательные шаблоны, по которым непременно следует строить собственную жизнь.

Не считайте меня нелогичным, но именно в этой связи скажу: мы слишком часто фатально ошибаемся, выбирая бизнес-образование.

Зачем ораторское мастерство тем, кто не умеет разговаривать? Зачем тайм-менеджмент тем, кто не способен доводить дела до конца? Зачем менеджмент тем, кто не склонен подчиняться? Зачем искусство продаж тем, кто не хочет заработать?

Я не злопамятный, но... хату спалить могу. Долго колебался и все-таки решил поделиться свежей идеей о том, чем можно успешно заменить современные тренинги. Точно такими же тренингами, но — с участием жен наших менеджеров по продажам.

Я знаю, как выглядит вечер каждого дня, когда они с работы приходят домой. Они — важные, уже толстые и обязательно уставшие — садятся за стол, а жены угощают их ужином. Именно угощают — радушно и щедро. Однако, уверяю вас, только потому, что не знают, как на самом деле работают их важные, толстые и такие уставшие мужья.

Наши половинки любят нас. И верят нам. Они верят, что каждое утро их кормильцы идут на работу и там тяжело работают — ради хлеба, одежды, развлечений и отдыха. Но на каждом тренинге я гляжу на профессиональную слабость этих кормильцев и думаю только об одном: ну как можно не пытаться любить своих благоверных немножко больше, не пытаться научиться работать хоть капелюк лучше?!

На каждом тренинге я сталкиваюсь с двумя типичными проблемами: группа торговцев не слышит клиента и не запоминает рванный и куцый состоявшийся разговор. Если бы при таком разговоре хоть раз поприсутствовали бы их любимые, то непременно взорвались бы:

— А, так ты не только меня не слышишь?! Оказывается, ты и на работе слушать не можешь? Так вот почему мы все еще ютимся в тесной квартире, а я вынуждена перешивать ребенку твои старые джинсы?!

Если бы дома у моих слушателей знали, насколько эти менеджеры по продажам непрофессиональны на работе, то их бы не спасло то, что они важные, толстые и уставшие. Ведь если их увольняют за непрофессионализм, то домашние не подозревают, что во всем виновато равнодушие важных, толстых и уставших к ним, к своим любимым.

Заинтересованность владельцев бизнеса в квалификации менеджеров по продажам традиционно выше, чем самих менеджеров. В таких ситуациях учителя когда-то вызывали в школу для серьезных бесед родителей двоечников. Я давно и искренне верю, что всерьез научить чему-то торговый персонал можно, только если привлечь к контролю над тренингами продаж и обучением менеджеров по продажам их жен и детей.

На тренингах мы боремся с попытками учеников типизировать клиентов. Об этой болезненной привычке я уже много писал, но когда-то наткнулся на очередную интересную запись Владимира Леви «Не сотвори себе типа»^[4], в которой он иронизирует над типизаторами:

Всякая типология склонна превращаться в мифологию — или, как я это именую, в мифистику — то по коммерческим соображениям, то по недоумию. Соционика, например, давно претерпела эту мутацию, не

говоря уж об астрологии. Как игра детского ума на крылечке Истины, как игрушечная снасть для жизненных наблюдений и сравнений мифистика может вполне сгодиться, но как предмет некритичной веры — небезопасна или хуже того...

Рой Кларк в легендарной книге *Writing Tools: 50 Essential Strategies for Every Writer* («50 приемов письма») приводит слова лауреата Пулитцеровской премии Тома Френча: «Мы используем архетипы. Мы не можем позволить архетипам использовать нас». Архетип — от древнегреческого «начало» и «образец»...

Вы используете шаблоны, заготовки, сценарии? Ладно. Но тогда хотя бы не позволяйте им использовать вас!

В детстве я обожал коробочки, размещал свои любимейшие вещи по одному мне известной «правильной» системе. Это я делал не только с игрушками, но и с такими серьезными личными вещами, как подаренная отцом полевая сумка: туда я укладывал карандаши, компас, курвиметр^[5], разные карты и дневники...

В современных продажах существует предостаточно приемов, которые учат очень-очень необходимому порядку — в рабочем графике, в контактах, переписке, отчетности, анкетах, архивах и так далее. Я не стану убеждать вас, что все это вредно. Почему? Объясню.

Я искренне верю в мудрость моего читателя. Он понимает: если дурака заставить молиться, так тот и лоб расшибет. Поэтому я убежден, что мой читатель способен почувствовать грань, за которой попытки навести порядок становятся, мягко говоря, малость лишними.

Не стану пропагандировать «художественный беспорядок». Но иногда стоит оглядываться: а не мешают ли нам системы, порядки и обычаи, которыми мы когда-то вооружились?

Попытки все классифицировать вредят отношениям. Да-да, обычным человеческим отношениям! Поясню и это.

Разумеется, было бы идеально разложить всех людей по коробочкам, на коробочки наклеить бирочки и написать четкие инструкции по обращению с каждым из описанных человеческих сортов и типов.

Но люди, как червячки, упрямо пытаются из коробочек выбраться. И выбираются... Их природа не принимает коробочек. Да и червяки

тоже без охоты там сидят: у вас перед рыбалкой никогда наживка не расползлась?

Вместо попыток классифицировать клиентов лучше, дешевле и проще обреченно и спокойно принять необходимость каждый раз, в каждом контакте исследовать каждую встреченную интересную персону и искать к ней особые ключики... Человек такого достоин. Он уникален. Каждый.

Иной путь — прыгать как растерянный зомби между шкапами с классификационными коробочками и пытаться использовать стандартные инструменты в ситуациях, которые заведомо стандартными быть не могут.

Кстати, обычно мы идем учить клиента. Но ведь и он может научить нас полезным и интересным вещам. И ни один из ваших конкурентов не ставит себе такую задачу: отыскать возможность чему-нибудь научиться у клиента. Значит, используя этот шанс, вы получите огромное преимущество. Поверьте или проверьте: это будет очень полезно!

Попробуйте к клиентскому досье добавить всего один пункт: «Чему я могу у него научиться?» Отношения скоро улучшатся!

Очень серьезная болезнь современного обучения личным продажам — это то, что для разных торговых типажей все наставники пытаются прописать типовые сценарии типовых переговоров с разными типами клиентов. Идет «типизация типовых типажей». Я понимаю желание создать стандартные программы для обучения стандартных специалистов... Но авторы давно запутались в нетипичном пересечении своих типизаций и забыли об очень простых вещах.

Существует множество сфер человеческой деятельности, в которых умной алгеброй совершенно невозможно прописать волшебную красоту хаоса и творчества. Ну какие могут быть типовые сценарии для художников, музыкантов, творцов? Кто там хочет убить волшебство и безумие любви трафаретами секса? Какими программами можно навсегда заменить непредсказуемые капризы интуиции и фантазии?

О том, что очень многим компаниям сегодня необходима деинженеризация продаж, Деревницкий писал очень давно, но в том же

самом сейчас гораздо более остро нуждается сама система обучения продажам. Однако для этого тренеры должны быть не инженерами, а шаманами личных продаж. Коммуникативной магии тоже можно учить системно, но весело...

Первые попытки типизации людей были предприняты китайскими астрологами, но о том же Древнем Востоке я где-то прочитал:

На Востоке сравнение приравнивается к предательству. Сравнивая себя с кем-то, мы предаем свою уникальность. И если уж и сравнивать, то только себя нынешнего с собой прежним.

Правда, это о сравнении и предательстве самого себя. Но, может быть, сравнение кого-то с кем-то тоже является предательством кого-то?

Мы постоянно себя с каждым из собеседников сравниваем, а раньше было иначе. Об этом писал Бенджамен Хофф в книге «Дэ Пятачка»:

Тысячи лет назад человек жил в гармонии с остальными обитателями естественного мира. С помощью того, что сегодня мы называем Телепатией, он общался с животными, растениями и другими формами жизни — ни одну из которых он не считал «ниже» себя, полагая их просто разными, предназначенными для решения разных задач. Он трудился бок о бок с земными ангелами и природными духами, с которыми разделял и ответственность за заботу о мире.

Не надо себя ни с кем сравнивать!

Типизацией грешат и авторы. Читатели ждут от них интересных обобщений. Авторы соответствуют ожиданиям, ибо удержаться трудно, и мне сейчас это тоже не удалось — взял и обобщил всех авторов. Но не все читатели ждут обобщений, а некоторым авторам удается быть интересными и без них.

Обобщения позволяют находить свежие ракурсы восприятия знакомых, надоевших вещей. Хотя некоторые одеваются в латы агрессии, из-за чего «закрываются» хорошо знакомые и добрые вещи, люди и явления.

То же самое происходит и у тренеров по продажам. Понять их искушение можно: уж очень хочется придать своим урокам системную красоту. Так рождаются четкие и категоричные инструкции, состоящие

из немногих понятных пунктов: шаблоны, скрипты, сценарии, заготовки.

Но такие устремления лишь углубляют старую-старую проблему выбора: дать ученикам рыбу или научить делать удочки? Кстати, симптоматично, что одно из жаргонных значений слова «рыба» как раз «шаблон, заготовка, образец».

Как-то пришла в голову странная и неожиданная мысль: профессиональные критики мне гораздо приятнее судей-любителей. То есть они тоже очень несчастны, но из-за их подневольности я к ним гораздо более терпим...

Мне иногда кажется, что разрешением на использование обобщений часто служит их знак — плюс или минус. Именно эти два символа представляют собой самые глобальные и обобщенные символы мира. Мира света и мира тьмы...

Персонализация рождает авторов, ибо пассивные потребители предпочитают шаблоны. Так повелось: если тебе не хочется «как у всех», то придется быть автором каких-то идей. Хотя бы идеи о поиске чего-то необычного.

Когда интернета не существовало, об интересных авторах мы узнавали или из традиционных медиа, или благодаря советам друзей. Традиционные медиа можно считать увертюрой к сетевому промоушен. Однако сегодня они гибнут.

Сеть в целом и особенно социальные сети поставили отношения автора с читателями с ног на уши. Теперь существенная часть его жизни состоит из суеты и выдумывания новых вариантов истерических призывов: «Да почитайте, наконец-то, и меня!»

Но никакие новации не способны принизить истинно благородных авторов. И не все готовы соревноваться в крикливом самопиаре. А потому решение судеб достойных текстов снова переходит в руки реально существующих сообществ, которые состоят не из типажей, а из живых людей.

Однако глобализация неотделима от попыток обобщить все и вся. Отчасти так происходит потому, что она не может жить без прогнозов. Я сейчас не о точности прогнозов по объему продаж iPad mini и тем более не о вероятности успеха социалистов на выборах в президенты Франции. Я о назначении прогнозов.

Этим делом профессионально занимаются миллионы людей: и аналитиков, и всех тех, кто пишет цифры. То есть они не создают, а играют в особую угадку о возможных успехах создателей.

Если освободить миллионы умов от игры в цифры и насильно заставить создавать, то цивилизация такого всплеска творчества просто не выдержит. Прогностические бизнесы служат клапанами, стравливающими избыточную энергию создателей, которая для человечества может оказаться критически опасной.

Эх, если бы хоть часть создателей мироздания не ссылало в прогнозисты, а вынуждало думать о Смысле! Ну а нам, торговцам, тоже хорошо было бы не прогнозировать успех беседы со среднеарифметическим клиентом, а попытаться понять его персону.

Эти два постулата позволяют «идеализировать» объекты и явления и представлять их не как уникальные (разные с точки зрения разных индивидов), а как типичные. А. Шюц писал:

Взаимность перспектив ведет к формированию такого знания, которое выступает как знание «каждого», оно представляется объективным и анонимным.

Таким образом, повседневное мышление «усредняет» и типизирует видение мира.

Шюц выделяет два типа отношений: «мы-отношения» и «они-отношения». «Мы-отношениями» связаны «современники», то есть группа индивидов, сосуществующих в одном времени и пространстве, общающихся между собой и более-менее осведомленных о прошлом друг друга. В «мы-группах» возможно постижение другого человека, его уникальности, неповторимой биографии (хотя она известна другим лишь фрагментарно).

Вы наверняка давно поняли, чем ваш покорный слуга зарабатывает свой хлеб: тренингами для торгового люда. Но иногда случается странное: Деревицкий вдруг преображается и с лукавым блеском в глазах обещает немедленно поглумиться над конкурентами. Такое с ним бывает всякий раз, когда он упражняется в задорном злорадстве. Он говорит:

— А сейчас я покажу вам плакат, который оч-чень любят мои коллеги, пришедшие к преподаванию искусства делового общения из такой академической дисциплины, как психология. Они вешают его на гвоздь и обстоятельно комментируют — часика этак четыре. Это плакат, отражающий рознь человеческую, когда-то выявленную доктором Гиппократом.

Я имею в виду четыре группы сапиенсов: холерики, сангвиники, меланхолики и флегматики. Позднее уже иной лекарь, доктор Айзенк^[6], вписал эти знания в круговую диаграмму, получившую, по нескромности, его собственное имя...

Отчего я столь ироничен? Дело в том, что мне, практику, до сих пор не доводилось встречать преуспевающих агентов, продавцов, коммивояжеров и менеджеров по сбыту, чей успех был бы обусловлен именно этим знанием. Более того, известные мне преуспевающие агенты, продавцы, коммивояжеры и менеджеры по сбыту не в состоянии привести примеры того, как они используют в своих продажах различия темпераментов. Но под пером классика тема темпераментов выглядит гораздо интереснее и полезнее.

Какого классика, спросите вы? Позвольте рекомендовать вам всеми любимого доктора Чехова. Возьмите его рассказ «Темпераменты». Читаешь и думаешь: «Вот так. Этакая безрадостная картинка... Какие жесткие и жестокие рамки для каждого из нас». Чехов так описал типы, что при чтении хочется осатанело сопротивляться попыткам классификации!

Представьте, что вам нужно научить подчиненных продавать и вы наняли тренера по продажам. На пару дней целую группу продавцов освободили от работы, арендовали аудиторию, заказали обеды. Все это кое-чего стоило. Но наконец-то вам радостно доложили, что обучение окончено и все ученики успешно сдали экзамены. Через какое-то время вы решили проверить результаты и обнаружили: каждый из ваших продающих менеджеров действительно блестяще выучил 27 или 48 фраз, которые должны были стать протезами для продаж. Они запомнили даже номера так называемых скриптов...

Теперь вы догадываетесь, почему продажи так и не выросли? Вы уже поняли, что ваших подчиненных учили не *продажам*? Эти нормы

придумал тот, кому они выгодны (без наезда на тех, кто внедряет).

В разговоре о скриптах важно не презирать человеческую историю и не считать себя пупом Вселенной. Умные люди жили всегда: и в те века, которые мы называем Средними, и в каменном веке. Наверняка они тоже искали аналоги скриптов. Пусть не для продаж, но хотя бы для дипломатов или возлюбленных. Однако апофеозом всех этих поисков стали несколько ритуальных дипломатических речевых формул и пособия для тинейджеров, которые любят по-собачьи: то есть очень преданно, но молча.

У современных тренингов много недостатков. Однажды молодой коллега передал мне сплетню о Деревецком (то есть обо мне): «Сергея сказал, что вы замерзший».

Уточняю:

— То есть?

— А у них на предыдущем занятии тренер прыгал и кричал: «Вы это сделаете! Вы всех порвете! Вы теперь все это можете!!!»

Я спросил:

— Так ты тоже захотел поорать и попрыгать?

Говорит, что нет, не захотел.

— Ну так чего же смущаться? Есть тренеры, которые вкладывают в голову знания. А есть те, кто горячим паром накачивает попу.

Коллега на глазах повеселел... Но какая уж там персонализация с запаренной попой?..

Чего не хватает тренингам в сравнении со старой коммерческой школой? Чтобы это осознать, нужно представить себе ее уроки: на палубе чайного клипера, в вечерней конторе или на опустевшем базаре. Надо вообразить толстого и доброго купца или неторопливый и очень ласковый мат уставшего приказчика. И тогда станет ясно: главная потеря современных коммерческих штудий — спокойные интонации. Предполагаю, что нынешней шумной эмоциональной накрутки раньше не было. А потому ученикам гарантировалось спокойное интеллектуальное восприятие.

Интонации сегодня совсем иные. Вдобавок всплывает еще одна интересная отличительная черточка.

Трибун, оратор вынужден обращаться к стадионам, к большим залам, к таким сумасшедшим аудиториям, в которых он не может и не

способен рассмотреть отдельные лица. Его работа персонализирована в последнюю очередь, то есть почти не направлена на конкретную персону. И это делает такие выступления слишком общими. Помните, когда мы говорили о чем-то очень похожем? В разговорах о персонализации продаж!

Продажа не персонализирована, когда одни и те же слова можно адресовать кому угодно: человеку или толпе. Да хоть вон тому огромному залу! Это, повторяюсь, работа не продавца, а промоутера.

Оратор и трибун тоже занимаются промоцией каких-то идей. А потому оба больше похожи не на продавца и не на торговца, нацеленного на персону. Оратор ближе к промоутеру.

Вот что пишет о промоутерах «Википедия»:

Промоутер — частное лицо или группа лиц, занимающаяся целенаправленной рекламой товара (промоушен), услуги физического лица или конкретной фирмы (товарного знака) с целью продвижения их на рынок. К ним также относятся наемные рекламные агенты, принимающие участие в BTL-акциях. Задачи, которые выполняют промоутеры: раздача листовок, рекламных материалов, проведение дегустации продукции, выдача подарков за покупку, консультирование о конкретном продукте.

Определение из «Словаря новейших профессий на рынке труда (трудовое право)» за 1997 г.:

Промоутер (англ. — promouter — прожектер, содействующий, продвигающий) — представитель компании по сбыту: поддерживает имидж фирмы, отвечает за продвижение проектов фирмы, продвигает для продажи все производимые фирмами товары, работает с сетью магазинов, содействует продажам товара.

Разумеется, существуют весьма успешные ораторы и трибуны, способные покорить огромную толпу. Но они должны иметь и идеи соответствующего масштаба, достойные гигантских площадок.

Представьте трибуна, который пытается продать стотысячной аудитории шкафы-купе или партию печенья. Такое по нынешним временам возможно, но все-таки нелегко. Если мы не продвигаем звездные, совершенно новые пути человечества, а продаем обычные товары и услуги, то соответствующей должна быть и наша работа.

В нашем случае спасут доверительные интонации, нацеленность на личность собеседника, поиск персональных ключей к важной, но вовсе не судьбоносной сделке. Вы ведь не хотите врать клиенту, будто от

этой партии печенья зависит счастье человечества? Те, кто безо всякого стыда идет на такую ложь, и пытаются вооружить обычного продавца оружием революционного трибуна. Что и вызывает закономерную тошноту.

Да, современные тренинги имеют опасную тенденцию. Именно сейчас обучение торговцев точно так же отрывается от учеников, как и ученики-продавцы давно оторвались от личного общения со своими клиентами.

Мне не нравится обучение для толп. Я склонен видеть удивленные глаза ученика и интересоваться его личными впечатлениями. Это нравится не всем, и однажды некий журналист возмущенно спросил у меня:

— Почему предпочтение надо отдать именно вам?

Вопрос, между прочим, прозвучал не впервые. Как и ответ:

— Интересный вопрос. Главное — оригинальный. Давайте думать вместе. Можно, я вас тоже немного расспрошу?

— Можно.

— Вы можете представить, что такой вопрос задаете писателю перед тем, как купить его книгу?

— То есть?

— Я имею подозрение, что у вас на книжных полках стоит больше двух книг. Представьте, что вы решили приобрести еще одну. Отыскали более-менее перспективного автора и говорите ему: «Я решил купить книжку. Но писателей так много... Вы можете мне доказать, что есть смысл купить именно вашу?» Можете такое представить?

— Не очень...

— А можете сказать, почему вы решили задать такой вопрос тренеру по продажам?

— Но должны же быть у вас какие-то преимущества...

— А писателю их иметь не стоит?

— Стоит, но...

— Но есть смысл бросить мечты о посещении «последнего тренинга». Тренингов, книг и уроков должно быть много. Должны быть и плохие — чтобы было с чем сравнить хорошие. Тренинги — это один из видов книг...

— Интересно и неожиданно!

Заметьте: это оказалось интересно и неожиданно не для кого-то, а именно для *этого* журналиста. И лишь поэтому я смог закончить разговор вопросом: «Так, может, вы теперь имеете веское основание приобрести мой тренинг?»

На фоне всеобщего стремления узнать волшебные слова, позволяющие одержать победу над каждым, всяким и любым собеседником, очень хочется увидеть слушателя, который был бы уверен, что общение — не инженерная задача, легко рассчитываемая на калькуляторе, а искусство, гармония, которую невозможно проверить алгеброй и нужно пережить, ощутить. Помните, в самом начале книги я писал, что плохо отношусь к «спискам»?..

Это беда стандартного тренингового формата: немногие люди способны всего за два дня перейти к обсуждению чувств и коммуникативных впечатлений. Формат навязывает инженерный подход, ибо относительно легко позволяет обсуждать механику отношений, но не дает перейти на уровень высокомолекулярной химии...

Возможность обойти ограничения формата всегда существует в «мелких нарушениях»: зацепить души и сердца слушателей можно и за два дня, но только эти зацепки надо спрятать и почти растворить в общих инженерно-механических конструкциях.

На тренингах мы ведем борьбу с коммуникативными шаблонами, но эти бессмысленные шаблоны существуют везде. Весной я заснял одну такую бессмыслицу.

В отелях есть особый туалетный стандарт: загибать кокетливым треугольничком конец бумажного рулона, который торчит из-под держака. Я могу понять, когда это делают перед поселением нового постояльца. Но когда обитаешь в отеле целую неделю, этот стандарт вызывает раздражение, и бумагой начинаешь брезговать.

Уважаемый читатель, как и я, легко догадается, что к бумаге прикасались руки, которые только что мыли пол. Я не поверю, что перед прикосновением к туалетной бумаге уборщица вымыла грязные руки или специально надела чистые резиновые перчатки. Представьте: пока вас не было в номере, кто-то грязными руками ради какого-то

элегантного стандарта гнул бумагу, которой вам предстоит прикасаться к своей чистой заднице. Вам не противно?

То же самое происходит, когда с вами общаются, используя шаблоны, заготовки, речовки и штампы. А этим вы брезгуете?

Отсутствие реакции на клиента может быть обусловлено запрограммированностью на «презентационную декламацию», навязанную «роботоучителем». Для таких иногда даже после десяти лет продаж возможность эффективно слушать клиента становится оглушительным открытием. У автора есть тьма наблюдений и примеров того, как почти завершенная красивая сделка гибла лишь из-за неспособности продавца или поставщика услышать клиента.

Наибольшее количество «декламаторов» встречается среди бывших работников монобрендовых компаний: они проходили множество тренингов и намертво закрепили привычку к затяжным монологам.

Если говорить о реакции продавцов на юмор, то такого варианта поведения не имеется в репертуаре освоенных ими программ. И это касается не только реакции на юмор, но и вообще любой реакции. Для многих современных торговцев собеседника не существует. Помните, как пациент заходит к врачу и жалуется:

— Доктор, меня все игнорируют.

А доктор отвечает, не отрываясь от записи истории болезни предыдущего посетителя:

— Ничего страшного. Следующий!

Увы, реакции на собеседника нет в планах и навыках людей, приходящих в коммерцию. И часто таким инвалидным техникам настойчиво учат наставники. О, как больно потом приходится за такое драть продавцов на тренингах!

Задачу обретения свободы и избавления от шаблонов и стереотипов когда-то очень своеобразно решали украинские характерники^[7], уча молодых казаков правильно падать с коня, о чем пишет Василий Чумаченко в книге «Характерницкие эзотерические практики в Украине»:

Крепко поили казака водкой, и когда он приобретал соответствующее состояние, предлагали перелезть через высокий и неустойчивый плетень. Непрерывное падение с этого плетня обучало технике расслабленности

пьяного человека, который мог оставаться без повреждений, падая с любой высоты.

Именно так в народной школе убивали затертые, стереотипные реакции воинов. А представьте себе такой переговорный тренинг!

Внимание потенциального клиента привлекает наш свежий подход к рекламе и средствам собственной презентации. Наблюдая за конвейером похожих предложений, он останавливается: «Стоп! А это что? Что-то новенькое...»

И сама эта фраза требует от нас обеспечить продолжение неожиданностей.

Далее нам предстоит установить контакт. Время подумать, каким нас не ожидает увидеть потенциальный партнер.

Чего же он ждет? Ну, нашей презентации. Чем я могу разрушить или хотя бы поколебать эти ожидания? Так давайте откажемся от презентации! Как? А будем искать аргументы:

— Иван Андреевич, зачем я вас буду грузить тем, что вам, возможно, вовсе и не надо? Давайте сначала выясним, могут ли вас заинтересовать наши фигастеры? Используете вы в своем производстве такое сырье?

Далее последуют возражения? Так согласитесь с ними! Более того, вы можете сами проанонсировать возражения, которые вот-вот получите от клиента!

Он говорит, что слишком дорого? Пообещайте, что ко времени подписания контракта цена вырастет!

Говорит, что они не хотят? Отлично, нацелимся на иных, с созревшими интересами! А этому снова перезвоним через две недели. Да, он все еще не будет хотеть, но зато узнает наш голос!

Перечисленные примеры можно условно считать тактическими. А на оперативном уровне будут полемические и аргументационные сюрпризы: рукопожатия, обмен визитками, чудеса переговорного фехтования и так далее.

Один из секретов и рецептов такой кухни — быть разным. Да, всегда и во всем нужно чувствовать меру, но недаром Кастанеда писал:

Если ты непредсказуем — ты непобедим!

Кастанеда прав, но будет ошибкой считать, что с человеком, который непредсказуем всегда, кто-то захочет иметь дело продолжительное время. Как нельзя заполнять весь переговорный процесс только средствами торможения, так не стоит и терять контроль над дозой сюрпризов для оппонента. Представьте, что было бы, если б Карлсон в переговорах с фрекен Бок попытался в двадцатый раз воскликнуть: «У вас молоко убежало!..»

Я неоднократно удивлялся тому, как персонализация иногда совершенно непредсказуемо срабатывает на тренингах. На моих программах часто происходит такой эпизод. Я объясняю:

— Мы все очень разные. Вам не надо списывать, как продаю я. Вы — не я. Вы молодой, а я уже пожилой. У вас бороды нет, а у меня есть. Вы не отягощены опытом предыдущей профессии и книгами, которых я употребил слишком много.

Если такое приходилось проговаривать молоденькой дамочке, то я спрашивал:

— Вы можете публично грязно ругаться?

Она стеснительно отвечала:

— Нет...

— Видите! А я могу. Мы очень разные.

После этого все смеялись, и урок в памяти откладывался.

Но однажды осенью такая дамочка в ответ на мой вопрос запальчиво согласилась:

— Да! Могу! Обматюгаю в три этажа!

И мне пришлось выкручиваться:

— Но бороды-то у вас все равно нет...

А потом почти так же получилось еще в одном городе. Наверное, с такими вопросами больше рисковать не стоит: дамочки ведь меняются...

В сети мы и наши клиенты тоже очень разные. Нил Гершенфельд в статье «Мир на пороге новой цифровой революции» написал:

...для чего служит цифровое производство? Как выяснилось, «убойное приложение» в цифровом производстве — это персонализация, то есть производство продукции для «рынка», состоящего из одного человека.

Повторю иными словами: персонализация — это работа с «рынком» из одного человека!

Мы разные. Я знаю людей, которым для принятия решения нужно обязательно с кем-то проблему обговорить. Обдумать ее вслух. Я не психолог и не профессионал и потому допускаю, что такое явление ученым знакомо: это особый тип мышления, требующий вовлечения, или сообщества, или собеседника.

Но...

Но если существуют люди, для которых размышления в одиночестве невозможны, тогда должен существовать и противоположный полюс — одиночки, которым чужое прикосновение к их мыслям только вредит.

Первые, то есть общественные мыслители, должны чувствовать себя в социальных сетях гораздо комфортнее. Однако вторым полезно иметь в виду, что развлекаться в сети они могут, но за размышлением им сюда ходить не стоит, ибо они являются носителями одинокого разума...

Чувствуете, какие контрастные стили продаж прячутся за такими допущениями? Кого-то из наших клиентов следует вовлекать в совместные размышления, а с кем-то этого нельзя делать ни в коем случае. Мы все ужасно разные...

Есть два совершенно разных массива знаний: блок знания истинного и блок опыта и знаний, полученных человеком при ниспровержении истинного знания.

Было бы здорово, если бы человек додумался системно изучать и опыт ниспровергателей. Он столь же ценен. Он мог бы стимулировать активность ниспровержения опыта ниспровергателей.

Сети тоже меняются. Вы уже не помните BBS? Это такой первобытный коммуникативный инструмент времен фидонета^[8]. Вокруг них формировались первые сетевые сообщества.

Странно, но потом таким же социальным интегратором стали счетчики — первые системы учета посещаемости первых веб-ресурсов. Были сообщества почитателей и противников...

Столь же тихо умерли баннерные сети. А ведь сколько шума они наделали и сколько приверженцев в них тихо разочаровались!..

Потом наступило долгое время форумов. Впрочем, они еще тлеют.

Чем были все эти кластеризаторы социума? Для одинокого пользователя все они являлись протезами сетевой самостоятельности и давали чувство причастности к какому-то пусть виртуальному, но все же сообществу. Все они были некими посредниками между слабым соло одиночки и мощным хором системы. Как политические партии. Но теперь умерли и партии.

Мудрый Дмитрий Игнатьевич Выдрин об этом же пишет:

На самом деле партийная система умерла во всем мире. Но пока ни у кого нет достаточно честности и прямоты сказать: ребята, партии умерли. Партии умерли, когда родился инструмент прямого воздействия граждан на власть, когда начали в Новой Зеландии голосовать через интернет.

Партия — всегда посредник между людьми и властью. Такой посредник был нужен, когда не было инструментов прямого общения, прямого воздействия. Когда эти инструменты появились, партии утратили свой смысл в принципе.

Сегодня бесспорный объединитель разрозненных пользователей — социальные сети. Тоже интегратор и почти партия... А значит — умрет и этот посредник.

Что же будет потом? А не будет посредников. Как и в реальной жизни, в сети станут жить вольные люди.

Что может заставить сетевую публику посещать [www-ресурс](#) какого-то вольного человека? Только его авторские отличия. Мы иным путем, но снова пришли к тому же выводу, о котором Деревницкий писал уже не один раз:

Вместо социальных сетей придет время авторов. Готовьтесь! Точите перья и бессонно-мучительно думайте о том, чем отличаетесь от других.

Я привык ловить себя на мысли, что сознание часто связывает, казалось бы, слишком далекие от работы явления, вещи и людей с теми рабочими темами, которые для меня как тренера по продажам давно стали привычными, рабочими, повседневными.

Нет, разумеется, нельзя сказать, что в иные эпохи персонам их вес и роль были безразличны. Но похоже, что начало XXI века что-то изменило в персональном самовосприятии. За этим чудится и рокот время от времени вспыхивающих революций, и одиноко-тотальное

движение «Анонимус»^[9], и ориентация избирателей не на партии, а на имена, и даже ставка массмедиа, которые пусть невольно, но пронизательно все чаще привязывают новости не к идеям, а к именам, и борьба пиратов и авторов, и...

Продолжать перечисление разнокалиберных сигналов всех мастей о том, что текущий век что-то изменил в роли персоны, можно бесконечно. Но мне нравится, что роль того, кто создан по образу и подобию, меняется именно так. Почему-то очень нравится.

Экхарт Толле в книге «Тишина говорит» писал о своем, но тренер по продажам увидел в этих строках рассуждение о торговых шаблонах, сценариях, стереотипах:

Догмы — это коллективные концептуальные тюрьмы. И ведь странная вещь — люди любят свои тюремные казематы, потому что они дают им чувство безопасности и ложное чувство «знания».

А для меня где-то в этом же ряду находится и склонность людей сортировать знакомых и самих себя по кем-то придуманным типам...

Мы работаем, и этим зарабатываем отдых. Удивительный процесс! Мы берем свое свободное время, ищем для этого времени работу и зарабатываем деньги, за которые, по сути, покупаем потом свободное время...

Вспомните мечты об отпуске. На какие только трудовые подвиги мы не готовы только ради того, чтобы поскорее приблизить паузу, в которой будем принадлежать только себе. Неужели смысл в том, чтобы работать на зарабатывание свободного времени?

Представьте человека, умирающего на берегу ручья от жажды лишь потому, что ему нечем зачерпнуть воду и нет костра, на котором ее можно вскипятить.

Получается, что есть два сорта, два состояния времени: время «сырое», которое нам почему-то не подходит и не любо, и время, уже приготовленное к употреблению — заслуженное, заработанное.

Чтобы с этим согласиться, достаточно вспомнить досадные потери времени, обусловленные какими-то помехами. Мы сетуем на пробки, задержку партнера, печалимся об утомительном ожидании поезда и официанта.

Но вместе с тем довольно легко оправдываем «неправильно» проведенный отдых:

— Да, был дождь и позагорать не удалось, но по крайней мере отдохнули...

— С номером не повезло, но зато на две недели о работе забыл...

Так мы смотрим и на принесенные с базара фрукты: очень аппетитные персики, но вначале их надо бы помыть. Или — ах, какой чудный стейк! — но его вначале надо поджарить. Или: «Вот поженимся, и тогда...» Всему недостает приготовления, предварительной обработки.

Можно сказать, что паузы в пробках как возможность для отдыха нас тоже устроили бы, если б сиденье было комфортнее и кто-то нас страховал, время от времени сообщая: «Трогайся! Впереди свободны двадцать метров!» И нас вполне удовлетворило бы ожидание поезда, если бы вместо вокзального диванчика была нормальная постель и если бы не кричащие уроды вокруг... Получается, что сырому времени не хватает обработки.

Вообще, сырое время было бы вполне пригодно и для отдыха. Ему недостает только правильной предыстории. Если бы мы ждали этой долгой поездки, если бы мечтали о созерцании пустопорожних пейзажей, то дорога была бы не столь утомительна.

Лежишь в больнице — отдыхай себе вволю. Но это не отдых, и такое лежание изматывает. Это сырое время, которое мы не обработали своими ожиданиями, мечтами и планами. Если по каким-либо причинам у нас отобрана инициатива и право контроля, то происходящее по чужой воле кажется каким-то испорченным, недоброкачественным.

Есть хитрые рецепты «обработки», превращающие сырое время во вполне пригодное к употреблению. Если мы изначально планируем на грядущий год не один двухнедельный, а четыре месячных отпуска, то вкус их от количества не ухудшится. Но если четырежды за год нас будут на месяц жестко отстранять от работы — эти вынужденные паузы станут мучением и аромата свободы иметь не будут.

Если в попытках удержать инициативу и контроль мы планируем время на отдых с явным избытком, то — увы! — вряд ли сможем на свои планы заработать. Вот такой он, ежегодный беговой круг: с

расставленными ловушками особых взаимоотношений со временем и самим собой.

Вот жалоба на тренинге: «Я ничего не успеваю! И все дела какие-то очень обязательные! Нельзя отказаться ни от одного!»

Я ответил на этот крик души, а уже потом задумался о смысле сожалений коллеги...

Одна из бед и проблем старости — «лишнее» время. То время, которому ты не нужен, когда ты не нужен. У стареющих людей часто формируются тяжелые комплексы от неудачных попыток чем-то занять высвободившееся время, как-то структурировать его. Поэтому перегруженность рабочего графика — это, по сути, ежедневное приятное напоминание: ты проснулся сегодня совершенно оправданно.

Есть много мастеров и систем, помогающих наладить личные взаимоотношения со временем. Но, наверное, тут важна именно эта идеологическая нотка: осознание того, что столь насыщенный ритм служит самым ярким и живым свидетельством продолжения честной и полноценной жизни.

Когда общество наиболее остро нуждается в религии, астрологии, провидцах и прорицателях: в годы стабильности или в проклятые годы перемен? Разумеется, в годы перемен, в годы надломов и кризисов. Тотальная и стремительная коммерциализация общества, уничтожившая тленный застой и выбросившая в жестокий мир привыкших к тепличным условиям граждан, призвала в конце 1980-х своих новых глашатаев: родившемуся предпринимательству и бизнесу понадобились собственные шаманы.

Я пишу это не в каком-то осуждающем ключе: сам ведь тренер... Но такое открытие наталкивает на интересные выводы.

Катаклизмы не всегда носят глобальный характер. Иногда они остро локальны, то есть происходят в одной конкретно взятой компании. Так вот и в этом случае тоже иногда полезны шаманы. А это значит, что, готовя фирменные потрясения, стоит заранее думать и о тех, кому мы в смутные времена вручим бубен нашего племени.

Даже незначительные по масштабу потрясения преодолеть гораздо легче, если вместе с планом новаций подготовить и сценарии объединяющих бесед у вечернего фирменного костра, и легенды-

отмазки, оправдывающие необходимость «немного потерпеть», и гимны выживания, и фольклор, напоминающий о прежних победах.

Наших подчиненных учат и проверяют по шаблонам. Эти шаблоны могут быть взяты из собственного предыдущего опыта или списаны у кого-то другого. Но если мы жертвуем свободой высказывания, то надо смириться и вообще с потерей свободы.

Пожертвовать свободой работающего по найму торгового персонала готовы многие владельцы бизнеса. Поэтому типична ситуация, когда заказчик тренинга, он же владелец бизнеса, прямо просит тренера по продажам: «Дайте им список вопросов!»

Не знаю, как вы, а я такого заказчика запросто могу понять. Сегодняшнее состояние рынка труда не просто плохое. Оно катастрофично. Или, как пошутил один юморист, кастратофично.

Если бы на рынке превалировали интересы бизнеса, сформировался бы корпус продавцов бизнес-класса. Они умели бы и задавать вопросы, и спрашивать, и слышать, и помнить, и думать...

Но сегодня под давлением тотальной экономии формируется каста продавцов экономкласса. Они не способны спрашивать. Они могут выучить вопросы, но умение спрашивать им не дано.

Я делал в жизни много ошибок. Рискую ошибиться еще раз, но все-таки осмелюсь набраться дерзости и посоветовать: если у вас нет денег на умный персонал, то не пытайтесь вставить протезы мозгов имеющимся сотрудникам. Глупых продавцов клиенты по крайней мере жалеют, а вот продавцов-зомби наши покупатели презирают и ненавидят.

Интересно поискать ответ вот на какой вопрос: «Чем тяжелее всего овладеть в искусстве продаж?» Чтобы вы не мучились, отвечу сам: искусством измерения результатов обучения.

В спорте все гораздо проще: тренажер показывает пробег, пульс и сожженные килокалории, спидометр измеряет скорость, а отдельные приемы можно разложить на малые составные части и на тренировках полировать каждую из них до окончательного совершенства.

В искусстве переговоров и продаж «микросчет» отсутствует. Есть лишь глобальный результат: заработанные деньги. Поэтому если вы планируете учиться или учить продажам, то первое, на что стоит направить усилия, — это поиск корректного способа измерить

достигнутые изменения. Если этого не получить, то демотивация наступит слишком стремительно.

А значит, надо думать:

- что мы хотим изменить?
- в чем это измеряется?
- и как сделать, чтобы измерения не отвлекали от выполнения упражнений (впрочем, об измерении персонализации в промилле мы в этой книге уже шутили).

Есть очень приятные новости: наша борьба с шаблонами, стереотипами и заготовками становится все более популярной. Нечто очень похожее я встретил у Джулии Кэмерон в ее «Пути художника»:

Цензор — это атавизм, рудимент того мышления, основной задачей которого было выжить. Именно он принимал решения о том, не слишком ли опасно выходить из лесу на незащищенные луга. Теперь же наш Цензор высматривает опасных чудищ на наших творческих лугах. Любая оригинальная мысль может показаться ему опасной.

Ему нравятся только те фразы, картины, скульптуры, фотографии, которые он уже не раз встречал. Безопасные фразы. Безопасные картины. Никаких экспериментальных мазков, завитков и метафор. Прислушайтесь к своему Цензору, и он расскажет вам, что все необычное неверно, опасно и отвратительно.

Если такие взгляды станут всеобщим трендом, то я могу пересмотреть свои многолетние привычки и наперекор моде попытаюсь отыскать выигрышные стороны общения, построенного на скриптах...

Ведь иногда корпоративные запреты могут играть и положительную роль. Когда-то я раздавал плакаты с перечнем запрещенных в офисе фраз. Вот они.

- Первый раз слышу.
- А я думал...
- Звонил, но не дозвонился.
- Это было еще до меня.
- Заходил, но вас не было.
- А я докладывал.
- Искал, но не нашел.
- А мне никто не сказал.
- Наверное, команда не прошла.
- А почему я?

- Не слышал.
- Не знаю.
- Не заметил.
- Не передавали.
- Я хотел как лучше.
- Я хотел, но не получилось.
- Я хотел доложить, но вас не было.
- Меня в это время не было.
- Я ему сказал, а он не сделал.

Это, в общем-то, тоже шаблоны, то есть минус-шаблоны. Но они не позволяют торговому персоналу использовать наиболее типичные «отмазки», и потому хороши. Аналогичный список можно было бы сделать и для арсенала характерных речовок. Например, запретить такие фразы.

- Здравствуйте, мы хотели вам предложить...
- Простите, вас беспокоит...
- Вам удобнее завтра или послезавтра?

У меня был тренинг, на котором мне надоело качество. В смысле, слово «качество».

Я так и сказал:

— Надоело мне качество. От всех ваших бравурных песен о качестве меня тошнит. Не верю. Ибо больше 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 хорошем качестве можно рассказывать очень убедительно, но само слово «качество» не произнести при этом ни разу. Благодаря этому вера клиентов взрывообразно крепчает!

Но главная фишка всей этой магии не в том, что крепчает вера клиентов: это для многих звучит слишком абстрактно. Главное — мы умудряемся отличиться от банальных и списывающих конкурентов, и благодаря полученным отличиям клиенты покупают не у них, а у нас.

Если мы запрещаем себе произносить те аргументы, которыми обычно пользуются конкуренты, — значит, мы найдем свои слова. Отличные! То есть и замечательные, и отличающиеся. И если все

продают одно и то же по одинаковой цене и с помощью одинаковых слов, то нас смогут отличить благодаря этим особым и отличным словам. А если нас отличают от других, то... Ну, это вы прекрасно понимаете.

Отдохните. Заварите чаю, а я расскажу смешную историю. Она произошла в поселке Эвенск Магаданской области — в моей прежней жизни геолога...

У меня был пес породы лайка. Все лайки добрые. Мой тоже был добрым. Но имелся у него один редкий бзик: он ненавидел фуражки с кокардами. Если в поле его зрения попадала фуражка, он приходил в бешенство и срывался с поводка. Я орал перепуганному кокардоносцу:

— Сними фуражку! Загрызет!

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

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

Кокарды, фуражки и любая форма — это отсутствие отличий. Те, кто хочет нами управлять, всегда норовят облачить нас в униформу... Вся современная система бизнес-образования одевает коммерческих зомби XXI века в новые версии сводов старых правил. Это дело чертовски выгодное — и для манекенов, и для тех, кто контролирует правила.

У нас будет одно правило — только любовь: неудержимая любовь к свободе. К свободе от любых ограничений. И без униформы скриптов!

Интересно получается с разговорами об отличиях... Было общепринято смотреть на образцы, изучать работу успешных технологий — и повторять, наследовать, подражать. И вдруг кто-то все это отменяет, пытаясь заставить каждого коммерсанта начинать с белого-белого и чистого-чистого листа. Умничает: «Не списывай! Отличайся!»

Ко всему сказанному об отличиях я могу кое-что добавить. 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 одновременно 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, чтобы обеспечить им выплату пособий по безработице. Зачем нам море нахлебников в придачу к океану дармоедов, который сейчас живет на наши налоги?

Но отличия действительно нужны не всем.

Представьте, что у вас уже есть очень хороший продукт, а работаете вы там, где люди ассортиментом совсем не избалованы. Зачем при этом еще и отличатся? Ведь и без отличий у нас есть все, что нужно для хороших продаж.

Иная ситуация. Представьте, что правдами или неправдами вы стали монополистом, уладили отношения с антимонопольным комитетом. И вот на какой-то территории Нечто можно купить только у вас. Если вы смогли добиться таких успехов, зачем вам еще какие-то глупые отличия? Теперь вас не только отличия перестанут волновать, но и качество вашего волшебного продукта. Потерпят!

Следующий вариант. Вы освоили канал получения сырья, о котором конкуренты могут только мечтать. При таком везении никакие отличия не нужны.

На самом деле подобных ситуаций очень много. Самая распространенная — если вы продаете какую-то дрянь. Когда продаешь дрянь — отличатся нельзя! Да и не нужно. Продавцы дряни должны стремиться быть как все. Тогда мерзкий продукт будут путать с хорошим, и продажи кое-как потянутся.

Но если продаешь хороший товар, то отличатся придется. Иначе товар постепенно тебя съест.

Что значит «товар тебя съест»? За производство хорошего товара довольно часто (*мрачно в сторону: «Ха-ха!»*) приходится дорого платить. Но если при этом продавать так, как продают плохие товары (по такой же низкой цене), то конкуренция с халтурщиками и

бракоделами продлится очень недолго. Вот так тебя съест собственный товар.

Простая в общем-то формула: *продаетшь дряннь — старайся выглядеть как все. Продаешь хорошее — смирись с мыслью, что придется постоянно искать отличия.*

О, когда я до этого додумался — как это подняло мне настроение! Теперь я по-новому воспринимаю ранее высказанную критику в адрес моей пропаганды идеологии отличий. Я гораздо лучше понимаю наиболее яростных критиков: меня критиковали те, кто продавал самый плохой товар.

А вот что пишут нейтральные авторы:

Социологи пришли к грандиозному открытию и выявили, что человек в течение дня видит около трех тысяч рекламных сообщений. Они отмечают, что многие люди даже не подозревают о том, что им на пути попадает реклама. При этом маркетологи утверждают, что чем выше уровень рекламного шума возле человека, тем лучше у него реакция на различные персональные предложения.

Именно так: «тем лучше у него реакция на различные персональные предложения»!

И это — дополнительный козырь в пользу внедрения персонализации.

Вы знаете, что будет, если человек, желая освоить велосипед, садится в седло и сосредотачивается на том, чтобы удержать равновесие. Его тело, все мышцы помнят борьбу за равновесие во время стояния и хождения, и теперь наработанные шаблоны только мешают. Вся мощность мышц направляется на воспроизведение старых привычных движений, а чтобы нацелиться на новые, необходимые для поддержания равновесия при езде, их мощности уже не хватает. Такому человеку бессмысленно объяснять, что магия скорости о его равновесии позаботится сама.

Помните: если вы покорили велосипед, то не стоит выдумывать самому себе велосипедные проблемы в продажах.

Когда человек во время переговоров и личной продажи ищет в своем теле, мышцах и мозге предыдущий, допереговорный опыт, то он найдет шаблоны, которые все испортят. Человек пытается вспомнить все типы клиентов и все изученные рабочие сценарии. Вся мощность

его мозга ищет заготовки и устаревшие знания, а на движение и равновесие скорости мощности его мозга уже не хватает даже в довольно простом разговоре.

Безразлично, каким заготовкам нас научили. Это могли быть развернутые сценарии деловых бесед или коротенькие «идеальные» фразы. Но если мы не ищем наилучшую мгновенную реакцию на услышанные именно сейчас слова собеседника, если вспоминаем изученное, то все это глупые заботы о равновесии вместо легкого скольжения по руслу разговорной ситуации. Да, преподаватель, который заставляет учеников изучать статичное равновесие, выглядит респектабельно и солидно, но разбивать коленки вы с его помощью не перестанете никогда.

От формата заготовок ничего не зависит: они мешают в любом случае. А прыжок в седло скорости вдруг дарит власть над потоком! Разве это не магия?!

Да, ученикам на тренингах в борьбе с шаблонами иногда приходится и падать, но даже падать мы сможем естественно. А потом все равно получим тот толчок, с которого начнется совсем иная и уже вполне велосипедная жизнь.

ЗАВТРАШНИЕ ПОБЕДЫ

Мы обсудили сегодняшние проблемы личных продаж. Но что будет завтра?

Торговцы скоро разделятся, и люди начнут отличать настоящих (умеющих персонализировать) от декламаторов.

Когда встречаются две реки, это называется слияние. А когда одна река расходится на два русла, которые потом уже не сливаются, это бифуркация. Обращаю внимание, что два разделившихся потока не сливаются никогда и впадают в разные реки или водоемы.

Так поступает, например, река Касикьяре. Она отделяется от Ориноко и направляется в бассейн Амазонки, в реку Риу-Негру ([см. карту](#)).

Среди людей такое происходит часто. По крайней мере чаще, чем повторный брак расставшейся пары...

Касикьяре и Ориноко расстанутся навсегда, окончательно, бесповоротно.

Я уже несколько лет с сожалением наблюдаю за аналогичной бедой в тренинговых группах и торговых коллективах. Разделение современных продавцов происходит по языку, речи. Те, кто владеют речью как следует, видят свое коммерческое будущее гораздо четче и создают его гораздо увереннее, им интересно жить и работать. А те, кому языковых талантов недостает, сплавляются по течению — и такой сплав для них неинтересен, они проигрывают все больше раундов эволюционного соревнования, притормаживают и понемногу формируют устойчивый арьергард.

Почти на каждом тренинге это разделение повторяется снова и снова. Тот, у кого отношения с речью и речевыми навыками лучше, оказывается впереди. И тренеру, чтобы окончательно не усложнить программу, приходится все время оглядываться на тех, кто говорунками, увы, не является. Так постепенно формируются два разных племени, две генерации и две контрастные составляющие рынка труда. И именно здесь и сейчас они расстанутся навсегда, окончательно, бесповоротно.

Это явление основано на противоположных векторах. Вот почему существует удивительный контраст современных тенденций.

1. Продавцы, торговцы и люди вообще становятся все более слепыми: им навязывают чужие заготовки, они с удовольствием перенимают шаблоны и стереотипы, живут лишь внутренними порывами, глухи по отношению к окружающим, совершенно перестают обращать внимание на поведение собеседника.
2. В слепнущем и глохнущем мире кто-то становится все более зорким и изучает самые тонкие нюансы поведения подконтрольной аудитории.

Что мы выиграем и сэкономим, если наши аргументы будут обращены не к «среднему покупателю», а нацелены на вполне конкретного Ивана Андреевича? О, произойдет катастрофа!

Это я смеюсь и над кем-то зло издеваюсь. А если серьезно, если осознать важность персонализации, — резко вырастет безработица. Давайте вместе посчитаем-прикинем.

- Станут никому не нужны те, кто внедряет шаблоны продаж. О каких шаблонах можно говорить, если к каждому покупателю придется искать особые ключики? Шаблоны продаж — это универсальные отмычки, фомки, которыми можно сломать стандартный замок. Но если признать, что у каждого клиента замочки особые, зачем тогда универсальные фомки?
- Окажутся не у дел компании и люди, зарабатывавшие созданием шаблонов: авторы, бизнес-тренеры, офисные труженики. Нас ждет перепроизводство бумаги: будут уволены те, кто марал ее инструкциями.
- Потеряет всякий шанс на трудоустройство армия безработных продавцов и менеджеров, способных работать лишь на десятке выученных фраз.
- Вступят в действие тонкие механизмы зарплатной дифференциации, которые сломают наработанные устои, и на улице окажется большая партия сторонников идеи «С нашими заготовками продавать могут все!»

Если отбросить злорадство, то с приходом персонализации перестанут зря пропадать слова, которые тоже стоят денег, а на сегодня девальвированы до самых позорных пределов. Ну и наконец — не в рекламе и маркетинге, а именно в личных продажах появятся инструменты таргетинга, позволяющие более экономно расходовать человеко-часы профессиональных продавцов: они займутся теми клиентами, для которых персонализация важна, а остальных будут обрабатывать роботы. Кого вы назовете роботами — железно-электронные автоматы для продажи или не способных думать людей, — зависит только от ваших личных предпочтений.

В принципе, решение об использовании таргетинга, основанного на изучении клиентуры, — это уже таргетированное решение, ибо где-то целиться можно и нужно, а где-то этого делать не стоит, даже в убытке можно остаться. Бизнес, как и человек, в каждом случае особенный. Персонализация уместна не всегда!

Этому вопросу мы иногда посвящаем на тренингах отдельный эпизод. Сначала я как бизнес-тренер говорю группе:

— Мы сейчас тут на доске рисуем табличку и попробуем описать преимущества и недостатки персонализированных подходов. Будут в этой таблице вот такие две колоночки — «плюс» и «минус». Давайте поработаем. Итак, что в персонализации плохо?

Кто-то вздыхает:

— Сложно...

Я поддерживаю:

— Верно! Это дополнительная головная боль. Работали-работали привычно, продавали-продавали обычно, а тут — бац! — оказалось, что все привычное и обычное предстоит персонализировать. Так в колонку «минус» и напишем: «Лишняя головная боль».

Однажды я спросил у тренинговой группы: «Почему продавцы не могут нацелиться на конкретного собеседника и предпочитают запрограммированное поведение?»

Внятным был лишь один ответ: «Это привычная для них защита». Я пытался понять: как же собственные слепота и глухота могут дать защиту? Жаль, что формат тренинга не позволял продолжить беседу: программа вынуждала идти дальше. Но версию я запомнил и пытаюсь понять...

История коммерции знает множество примеров таких продаж, которые не могли произойти, но по какому-то чуду все-таки случились. Исключение. Адская удача. Что-то совпало...

Так что же за волшебное совпадение происходит при «невозможных» продажах? Нельзя ли с помощью волшебства улучшить и нашу продажу, которая возможна, но никак не получается?

Удивительные случаи иногда бывают в нашей странной жизни. Вот читаю сейчас текст книги, но воспринимаю его сквозь призму своей рабочей темы. Читаю вот что:

— Ты хочешь сказать, что мы можем путешествовать во времени?

— В самом деле. И многие из вас уже это делали. Фактически все — и вы регулярно проделываете это «во сне», как у вас это называется. Большинство из вас об этом не подозревают. Вы не можете удержать эту информацию. Но энергия прилипает к вам, как клей, и того, что остается, иногда оказывается достаточно, чтобы другие — те, кто эту энергию чувствуют, — могли узнать о вашем «прошлом» или «будущем». Они чувствуют или «считывают» этот остаток, и вы называете их провидцами, или ясновидящими. Иногда, даже с вашим ограниченным сознанием, этих следов оказывается достаточно для того, чтобы ты понял, что ты уже «был здесь прежде». Ты вдруг ошеломленно понимаешь, что ты уже «делал все это раньше»!

Это написал Нил Уолш в «Беседах с Богом». Мне, работающему над книгой «Персонализация продаж», об энергии прошлого особенно понравилось вот это:

...энергия прилипает к вам, как клей, и того, что остается, иногда оказывается достаточно, чтобы другие — те, кто эту энергию чувствуют, — могли узнать о вашем «прошлом» или «будущем».

Мне кажется, нечто подобное происходит и тогда, когда мы вооружаемся персонализацией: мы начинаем ощущать в словах собеседника «клей», позволяющий воспринимать его гораздо полнее.

Обычно все наши размышления о том, почему продать Нечто вдруг удалось, завязаны на какой-то особенности: покупателя, продавца, ситуации.

Если покупал бы кто-то другой, то не купил бы никогда!.. Если бы так продавал кто-то другой, его бы побили!.. Если бы не было свидетелей (если бы не спешка, если бы не водка, если бы не жара и тысяча прочих случайностей), то этого тоже никогда не произошло бы!..

Вся эта *еслибытология* послушно и элегантно вписывается в магию персонализации: мы должны учесть особенности этого клиента, должны хорошо знать себя, вдобавок нам следует смоделировать обстоятельства. Бытовая магия, которую мы основательно изучаем на тренингах персонализации...

Есть торговые школы, обучающие нас тому же, что и конкурентов. В результате конкуренция для торговцев становится не соперничеством хороших продуктов, а соревнованием учеников с различной успеваемостью.

Но есть школы, которые учат не тому, что делали удачливые люди, то есть не тому, что берут на вооружение и наши конкуренты. Такие школы учат находить путь собственной удачи — личный и совершенно иНой. Он приведет к успеху, обеспечит место на страницах завтрашних учебников, но его никто повторить не сможет, ибо этот путь сугубо индивидуальный. Сейчас мы ищем собственные дороги, ибо то, как вы реализуете знания о возможностях персонализации, — дело сугубо личное, только ваше.

Вот идет очередной тренинг. Обычное упражнение: после купли-продажи игрок, выступивший в роли продавца, пытается вспомнить все, что узнал о клиенте.

Группе легче, чем игроку. Пока парень сражался в переговорном поединке с тренером, все остальные, как настоящие наблюдатели, вели по моей просьбе подробные записи. И пока игрок отдувается, жалуясь на память и то, как я усложнял работу, группа приводит в порядок беглые заметки.

Типичная беда: продавец не слышит покупателя. Игрок не в состоянии грамотно проанализировать пять минут переговорного фехтования. И уже сразу после игры ничего не помнит. Так о каких клиенториентированных подходах может идти речь?

Мы ищем возможности развить нормальную наблюдательность переговорщика, изобретаем средства хоть немного улучшить память.

А любой из игроков демонстрирует самое искреннее удивление. И оказывается, что вся группа ошибочно верила: переговорные навыки и мастерство можно сделать более эффективными с помощью каких-то особых фокусов. Зато никто до сих пор не искал причины проблем ни в собственной наблюдательности, ни в памяти.

Эмоциональные всплески вызывают эпизоды, когда благодаря протоколам группы мы обнаруживаем катастрофические упущения игроков. Или выявляем моменты, когда уже почти состоявшаяся сделка срывается из-за банальной невнимательности.

После этих открытий группу ждет очередной и, наверное, самый неприятный сюрприз. Тренер вдруг задает вопрос:

— Ладно, друзья, это мы развлекались придирками к продавцам. Но ведь проблемы могут быть и по другую сторону баррикад? Разве там работают не такие же люди? Ведь они настолько же невнимательны, как и продавцы, и память их столь же слаба, как у продавцов.

Мы с вами только что обнаружили масштабы потерь от неумения наблюдать и помнить. Так вот теперь самый интересный вопрос: а что же сумели увидеть и запомнить наши оппоненты — товароведы, коммерческие директора и снабженцы?

Получается, что наши презентации рассчитаны на оппонентов с профессиональной наблюдательностью и памятью. Но если нам оппонируют такие же люди, как мы, *что* они способны из наших презентаций вынести?

Вот и выходит, что нам нужно не только развить наблюдательность и обрести завидную память. Нам предстоит научиться излагать свои мысли так, чтобы их мог уловить и запомнить человек, не прошедший подготовку.

Да, можно попытаться успокоить себя тем, что наблюдательность и память хромают не только у нас и наших клиентов: тем же самым грешат и конкуренты. Если хотите — успокаивайте.

НО:

- конкуренты иногда имеют лучший товар;
- конкуренты иногда имеют более «вкусную» цену;
- конкуренты смогли прийти к клиенту раньше нас,

и

- конкуренты активно учатся: развивают свою наблюдательность, тренируют память и потихоньку становятся настоящими переговорщиками.

Чтобы очистить поведение и манеры от шаблонных реакций, нужно изменить многое из того, чему мы научились в жизни. Избавиться от кандалов, которые за прожитые годы появились на наших ногах.

Лучше всего эта проблема изложена во фрагменте книги Андрея Ильина «Обет молчания», посвященной подготовке спецagentов:

Это очень хорошо, что ты не имеешь навыков восточных боевых искусств, — говорил инструктор на вводном занятии, — полтора дана довольно, чтобы навсегда закрыть тебе путь в наши пенаты. Владующий приемами самообороны никогда не сможет по-настоящему освоить спецметоды. Учить его — все равно что прыгуна в длину заставить прыгать в высоту. Как ни бейся, он всегда будет норовить сигануть под планкой.

Ты не должен мыслить руками и ногами. Ты не должен драться. Ты должен поражать! Отбить даже самый мудреный удар противника — значит проиграть бой! То, за что рукоплещут в боевых искусствах, у нас наказуемо! Предугадать действия противника, вовремя поставить блок, ответить ударом на удар — все это гарантирует тебе поражение!

Ты должен либо избежать конфликта, чреватого столкновением, либо позволить себя избить и даже убить, ни словом, ни жестом не выказав своего умения, не демаскируя себя, ибо сохранение тайны твоей профессии бывает важнее твоей жизни, либо безоговорочно уничтожить противника. Компромисса здесь быть не может. Ты не должен уметь драться. Ты должен уметь убивать и умирать!

Что подводит опытного бойца? Автоматизм, выработанный годами тренировок. На любую опасность он реагирует мгновенным ударом или защитой. Он всегда готов к самоспасению, и это его слабое звено.

Ты не должен защищаться, ты должен думать, анализировать, выбирать и лишь потом действовать. Даже тогда, когда в живот летит пуля! Если ты не знаешь, что делать, лучше бездействуй. Получай свои плюхи, ножи, кастеты, пули, но не действуй автоматически. Вытравливай из себя порочную психологию самообороны. Для тебя выполнение задания важнее жизни. Именно поэтому мы безжалостно выбраковываем курсантов, чрезмерно увлекшихся боевыми стилями, и именно поэтому курс самообороны вы получаете не в начале учебы, а через два года, когда испортить ваши приобретенные привычки уже нельзя. Уйти, убить или принять смерть — это главный закон спецзащиты.

С сегодняшнего дня ты будешь учиться умирать и убивать. Это не самое приятное времяпровождение, но без этого ты не сможешь двинуться дальше.

И начались занятия, которые поначалу вызывали состояние, похожее на шок.

— Твое главное оружие — руки. Оно всегда с тобой, всегда безотказно. С его помощью можно отключить противника на минуту или уничтожить навек. Сильнее руки может быть только огнестрельное оружие. Не дай вам бог набивать ладони или кулаки! Бесспорно, удар набитым до жесткости ребром ладони действенен. Но стоит ли подобное преимущество неизбежной демаскировки образа? Иметь такую, со специ-

фическими мозолями, руку — все равно что носить на лацкане пиджака значок «Агенту — отличнику боевой и политической подготовки!»

Исходите из того, что ваши руки, ноги да и все тело ничем не должно отличаться от рук, ног и тел тысяч других людей. Вы должны быть неузнаваемы в толпе — серенькая личность на сером фоне. Невидимка! Именно поэтому в нашу школу заказан путь людям слишком или недостаточно высоким, чрезмерно красивым или, наоборот, уродливым. И именно поэтому мы не позволяем нашим курсантам «качаться». Специфически развитые мышцы — та же визитка, по которой можно точно установить, где и чему обучался их владелец.

Вам не нужна мышечная масса — вам нужна артистичность...

Правда, не слишком трудно перевести все это на язык жизни и работы переговорщиков? Кстати, может быть, именно этот текст — наилучшее опровержение сладких тезисов сторонников скриптов, которые пытаются убедить заказчиков, что на шаблонах построено вообще все, даже подготовка бойцов в восточных единоборствах. Да, в бою тоже надо успевать думать, но мы по крайней мере понимаем отличия необходимых механических реакций силового поединка от деловой беседы, в которой задействуются не только интеллектуальные ресурсы мозга, но и наша эмоциональная, душевная сила, позволяющая завоевать сердце оппонента.

На подключение интеллектуальных и душевных мышц времени всегда требуется больше, чем на простую мышечную моторику. Это удваивает роль навыков управления переговорным временем, то есть тормозов и акселераторов, позволяющих отвоевать необходимое на раздумье время, а оппонента этого времени лишить.

Ах, сколько усилий нужно тренеру, чтобы вытравить из ученика рефлексорные переговорные реакции, которыми тот успел обзавестись!.. Ученик норовит подражать инфузории: иголкой ткнули — реснички рефлексорно отреагировали. Научить его обдумывать каждую переговорную реакцию — труд адский и каторжный!

Вот мои старые-старые впечатления, многократно подтвержденные посттренинговыми откликами учеников:

Поначалу это интересно и забавно. Уколел оппонента — получил ожидаемую реакцию. Можно развлекаться, пока не надоест и не станет скучно. А потом просто привычно и очень по-рабочему проверяешь: реагирует рефлексорно? Значит, столь же привычно мешаешь думать, лишаешь пауз и времени на наблюдение и анализ. Если коротко, то вертишь как хочется...

Среди *желающих* получить у вас работу *имеются* и такие, кто людей ненавидит. Они могут ненавидеть вообще всех, а могут — только ваших клиентов. Например за то, что у *тех есть* деньги, которые *они* отдают *вам*, а при этом наемному персоналу достается *совсем чуть-чуть*. Такое бывает. Возможно, ради того чтобы окончательно не очерстветь, к такому привыкать не стоит, а ради сохранения собственной нервной системы — спокойнее относиться.

Никто вам в собственном человеконенавистничестве не сознается. Но будет ли толк, если взять в ученики мизантропа?

Так кто должен запретить наемным торговцам превращаться в наемных убийц? Кто должен не позволить им убивать наших клиентов? Неужели только на тренинге мы поймем, что киллеры есть и у нас? Говорят, что насильники *чаще всего работают там*, где легче совершать преступления. Увы, слишком часто рекрутеры не могут разглядеть мизантропа...

Вот несколько сокращенный (и радикально цензурированный) монолог заказчика тренинга:

За два дня я видел 22 игры. Четыре раунда кое-как стерпел бы. Восемнадцати игрокам ставлю твердые двойки. Будем считать, что половина заказчиков — лохи, которые все-таки купили бы. То есть имеем 9 убитых продаж. Одна продажа — от 25 до 70 тысяч долларов, потерянная прибыль, соответственно, — от 4 до 12 тысяч, то есть средняя — 8 тысяч. Считаем: 8 тысяч умножить на 9 убийств равно 72 тысячи долларов убытка всего за один день. А я тут мучаюсь и изгаляюсь — как в день заработать лишние три-пять тысяч. Несопоставимо!

Вывод: тренинг позволяет посчитать и убытки. В конце концов, тренинги продаж — это не образование. Это *безопасность*.

Когда-то я слышал, что радикальное изменение объемов и уровня продаж антивирусного детища Касперского произошло после переосмысления продукта и решительной смены аргументации продаж.

Понятно, что на программное обеспечение фирмам деньги находить очень трудно. Но некто остроумный предложил клиентам вносить 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?

Но бизнес-образование тоже не каприз и не развлечение. Мы продаем не программирующие торговый персонал скрипты, а это никак не абстрактное «программное обеспечение»!

Каждая компания имеет некий потенциал: реноме, историю, разработки, производство, связи, системы продаж, финансов, логистики. И безопасное существование всех этих ценных составляющих зависит от какого-то чудака в торговом зале или от настроения торгового представителя, способного во время визита к клиенту перечеркнуть сразу все и одним движением уничтожить ценность всех предварительных вкладов и затрат. Так разве защита от ошибочных продаж не является элементом безопасности бизнеса?

Современный бизнес уже осознает эту простую истину.

Распространенная причина прохладной надменности наших продавцов — отсутствие в фирме клиенториентированной атмосферы. Даже там, где владелец пытался решительно улучшить продажи, мне доводилось наблюдать участковых руководителей, которые не только сквозь пальцы смотрели на развитие издевательского контрклиентского фольклора, но даже поощряли подобную мерзость.

За всеми ошибками, о которых есть смысл говорить на тренингах, кроется железобетонная уверенность: общаться с клиентами может каждый, и это так называемое искусство не имеет никаких принципиальных секретов, а тем более — никакого отношения к магии.

Открою тайну: ничего у вас не выйдет. Вы навсегда останетесь говорящим прайсом, если будете считать коммерческий разговор простым делом. Если избавиться от желания видеть космическую поливариантность и адскую сложность делового или даже бытового общения, то всегда будет недоставать «победного сценария». Ну и магию перечеркивать тоже довольно опрометчиво...

На тренингах по работе с возражениями мы с учениками делаем веселое открытие: обнаруживаем поливариантность клиентских возражений. То есть неожиданно открываем, что за одинаковыми словами возражения может прятаться огромное количество разных смыслов. На этом обычно построены дальнейшие поиски техник противодействия.

Однако...

Однако есть смысл понять, что поливариантны не только возражения, но и любые слова собеседника. Такой откровенностью я учеников обычно не перегружаю — рассказываю об этом только самым-самым умным группам.

Спрашиваете о выводе? Все равно, *что* мы слышим от собеседника: возражения, согласие или совершенно нейтральные слова. Но не все равно, *что* находим в ответ. Эти поиски тоже приводят к приговору: никакие заготовки не работают. Они срабатывают разве что случайно.

Откуда у торговцев убийственная вера в существование магических победных слов, напрочь убивающая само желание думать?

Кто-то рассчитал число музыкальных опусов, которые можно создать с использованием лишь семи нот... Но ведь слов гораздо больше!

Когда оппонент делает ход, ваше поведение распадается по клеткам матрицы, чем-то похожей на матрицу реагирования на возражения. Этим мы подробно занимаемся на тренинге по работе с клиентскими возражениями: расписываем семь типов сопротивления, находим инструменты, чтобы постичь истинный смысл услышанного, а в дальнейшем берем на вооружение семь инструментальных чемоданчиков для каждого из возможных видов сопротивления.

Но с возражениями полегче: проще расписать и рассчитать все возможные варианты их смыслов. Гораздо сложнее, если это обычный, заурядный и вполне рядовой переговорный ход собеседника. Например, его утверждение о том, что все дорожает. Или: «Пострадавшим от наводнения помогут». Ведь мы что-то вынуждены на это сказать?

Чтобы дать правильный ответ, тоже нужно вычислить возможные смыслы заявления партнера и варианты реакции. Но в этом случае матрица становится воистину необъятной.

Давайте подумаем о возможной последовательности моделирования.

Сначала решаем: а стоит ли вообще отвечать?

Если решили ответить, то на очереди возникает следующий вопрос: как?

Можно жестом. Отвечать жестами на определенные вопросы оппонентов когда-то учили дипломатов. Некоторых жизнь учит чуть ли не на все вызовы судьбы отвечать разными комбинациями пальцев.

Можно ответить словом: устным или написать пару слов (цифр) на листочке и дать прочесть. Так поступают те, кто часто работает с инструментами подкупа.

Можно не отвечать. Просто промолчать или озвучить решение: «Я отвечать не буду». Далее — остановиться на этом или продолжить: «Не буду отвечать, потому что...» И на этом остановиться. При желании за «потому что» тоже что-то может следовать: слово, пара написанных на листке слов или жест.

Ладно. Допустим, мы решили ответить словом. Это могут быть варианты «да» или «нет».

Ответ «да» может выражать согласие. Но это может быть «да, но...» То же самое и с «нет»: или просто «нет», или «нет, но...»

Все эти варианты могут быть правдой или ложью. Что-то зависит от того, есть ли свидетели. И «да» может прозвучать только потому, что все равно оно превратится в «нет». «Нет» имеет те же возможности.

А есть «да и...» и «да, если...» Ну и с «нет» то же самое.

Что-то зависит даже от прошедшего времени. Если когда-то наше «нет» с легкостью превращалось в «да», а на этот раз такая трансформация для нас нежелательна, то нынешнее «нет» должно отличаться от предыдущих. Если из наших уст никогда не звучало «да», то, возможно, его дебют стоит обставить по-особенному.

Кто-то прочитает и подумает: «Успеть все обдумать невозможно». И это тоже можно понять по-разному.

Может быть, человек никогда не думал о кухне сложных деловых переговоров. А может, и вовсе впервые думает...

Может, он пробовал думать, но не успевал, и потому все бросил.

Может быть, ему не позволяет думать вера. Или тетя Вера. И потому он живет под воздействием настроений и импульсов.

Вариантов восприятия много. Перспективных реакций может быть и больше.

Ведь помочь думать быстрее может тренировка. Опыт. Советчики. Карманный справочник Гименей. Что еще?

Но стартовать нужно, лишь осознав все эти сложности.

Часто моих учеников чуть ли не в наибольший шок повергает новость о том, что бывают беседы, в которых неуместен никакой заготовленный текст. Они растеряны:

— А как же и что говорить?

Ну, начало у вас есть всегда. Ведь поздороваться без шпаргалки вы сможете? А дальше следует гибкое реагирование на партнера и постоянная коррекция наших только что родившихся слов.

— Но если мне надо что-то продать?

Если вам надо что-то продать, то вы об этом точно не забудете. Начинаем рассказывать, например, о том, для чего создан ваш продукт или для чего его покупают некоторые удивительные и странные люди. В ходе повествования вы наблюдаете за тем, как собеседник воспринимает ваши слова. Вот он благожелательно приподнял брови — значит, по этой тропинке можно шагать и дальше. Ведь не стыдно рассказывать клиенту то, что ему нравится слушать. Но вот ваш очередной тематический пассаж заставил его приподнять ноздри и опустить брови. Тревожный сигнал? Тревожный. Значит, стоит вернуться в русло, по которому ему было интересно плыть.

— Но если мне нужно донести до него огромный массив важной информации, как же мне таким слаломом заниматься, как огибать возникающие препятствия и вести спуск?

Если собеседник озабочен лишь созданием для вас все новых и новых препятствий, то как вы думаете — впрок ли ему ваш заготовленный монолог? Нет... Затяжные монологи не для деловой беседы. Завоюете трибуну, под которой застынет безропотное море слушателей, и тогда вволю моноложьте над безмолвной гладью. Или станьте диктатором и говорите столько, сколько захотите и сможете. Или смените канал общения и напишите книгу. Но если идет разговор, то имеет ли ваш собеседник право и на собственные реплики? Правда, имеет? А если он вам скажет: «Это вы, батенька, фигню произнесли, я совершенно не согласен», то вы на это как-то отреагируете, правда? Так почему вас смущает, что он пытается сказать вам то же самое, но не казенными словами официальной реплики, а лаконичным движением ноздрей или красноречивым «бровным» жестом?

— А если мне надо сменить тему и рассказать ему о чем-то ином? Ведь при любом тематическом маневре брови снова опустятся, а ноздри поднимутся...

Почему вы так уверены, что нечто новое непременно все испортит? Вы свободный человек и вольны произносить и вовсе сумасбродные вещи. Но если это выгодно, стоит идти по пути наименьшего сопротивления.

На тренингах я иллюстрирую описанный переговорный стиль с помощью бутылочки с минеральной водой.

Вот я говорю: «Наша минералка пользуется популярностью среди язвенников, они ее хорошо знают и покупают исправно». Произнося это, я пристально наблюдаю за собеседником и вижу, что он слушает внимательно и вполне лояльно. Значит, можно продолжать. Но вот я рассказал о язвенниках все что знал. И мне надо сделать тематический поворот: «А наши дизайнеры продумали даже особую форму пимпочки на доньшке бутылки». Но от упоминания пимпочки собеседник поморщился. Значит, неинтересно ему. Вернитесь к язвенникам или перейдите к трезвенникам.

Но это уже не рассказ, а нечто гораздо более сложное.

Почему же не рассказ? Рассказ, но персонализированный, нацеленный на слушателя. Спробуйте, ради чего такие труды? Как это «ради чего»? Если мы не будем контролировать восприятие собеседника, то вероятность получить жесткий отказ и радикальный протест повысится, не так ли? А нам это надо? Пусть на отказы и протесты нарываються наши конкуренты. Они не способны вести наблюдение за собеседником и об оперативной коррекции собственного говорения никогда не слышали. Будет справедливо и честно, если на скандал и расставание нарвутся не говоруны-профессионалы, а болтуны-любители. Согласны?..

Я привык критиковать тех, кто превращает продавцов в попугайчиков и оправдывает желание заставить их выучить несколько шаблонных фраз, поясняя: «Так учат даже спортсменов-новичков: начинается с нескольких простых движений, а потом они копируют и все остальное, что делает мастер».

Во-первых, спорт несколько отличается от продаж, а во-вторых — даже в спорте все иначе. Никто не додумается научить спортсмена «нескольким простым движениям» и сразу после этого заставлять его соревноваться с ветеранами или выходить на публику. Но апологеты «простых продажных движений» склонны выталкивать на публику как раз тех, кто выучил «несколько», но не научился ни слышать, ни думать.

И ладно бы такие учителя брались за выпуск из своих школ готовых и сформированных продавцов. Но они ведь хотят получать деньги за фрагментарное обучение: «Мы научим ваших продавцов еще дюжине речювок, а вы успокойте себя тем, что копирование — испытанный и традиционный путь к совершенству...»

Да как же?! Никто и никогда не смог доказать, что зубрежка речювок — нормальный путь обучения продажам! Тот, кто стал попугаем, навсегда им останется!

И пусть бы попугаистые учителя просто ошибались. Но они ведь и позорят собственных заказчиков: обученные ими продавчики вызывают лишь презрение к собственным брендам... Об этом тупике пел Высоцкий:

Но если туп, как дерево, — родишься баобабом

И будешь баобабом тыщу лет, пока помрешь.

Кстати, при желании торговец может свой рынок и воспитывать. Пара примеров.

Лет двенадцать назад в одной из книг я написал, что при отсутствии возражений со стороны покупателя мы, торговцы, не имеем права называть себя светлым именем *Продавец*. Я перечислил отличия продаж от отпуска товара. При отпуске продавец на требовательное покупательское «Дай вот это!» отвечает смачным «На!». Тогда на меня обиделись многие торговцы и тренеры. Они пытались доказать, что продажи *случаются* и без возражений. Но сегодня рынок как-то смирился, что продажа *происходит* лишь при некоторой доле насилия, а если возражений у клиента нет, то это не продажа, а отпуск товара...

Лет восемь назад я озвучил важный критерий выбора тренера по продажам для своего торгового персонала. Я объяснял, что есть тренеры-авторы, создающие новое знание, и есть тренеры-попугайчики, пересказывающие содержание прочитанных умных книг. Я объяснял вот как:

— Если я узнаю, что тренинг будет вести «попугайчик», то не пойду. Лучше я прочитаю книги, которые он собирается пересказывать. Читать я сам умею!

Тогда коллеги тоже возмутились:

— Я не сочинитель! Я тренер! Мне необязательно придумывать!

На этот раунд мне потребовалось восемь лет, но сегодня заказчики прекрасно понимают, что написанные книги — самое лучшее

свидетельство квалификации в любой профессии. И для тренера по продажам в том числе.

Сейчас то же самое происходит с персонализацией. Я, Деревницкий, говорю:

— Если слова торговца направлены не на вот этого конкретного покупателя, а могли быть адресованы любому другому человеку, то это работа не продавца, а промоутера.

А оппоненты кричат:

— Это не так! Мы вот учим скриптам — и продажи растут!

Но мы ведь уже договорились, что продажи делают не «картонки», а живые люди. Улучшение дизайна торгового автомата тоже увеличивает выручку, но это ведь не продажи...

Саморемонт может быть разным.

После тренинга кто-то из участников программы с волчьей тоской пожаловался:

— Да, я теперь знаю, что не слышу, не вижу, не успеваю, не понимаю. Но когда думаешь, сколько нужно времени для ремонта, то и жить не хочется!..

Мы не будем вычислять необходимое время, не станем возвращаться к раздумьям о неизбежности перемен. Всего один штрих, один мазок самой тонкой кисточкой способен изменить и оживить наше живописное полотно.

Не стоит замахиваться на перестройку всей системы мировосприятия, не надо никаких революций. Попробуйте хотя бы в общении с давно знакомыми людьми услышать их полностью.

Тренинг окажется рентабельным, если вы сделаете хотя бы маленькие открытия в хорошо и давно знакомых людях.

Я не буду петь песен о том, что такие усилия позволяют вам обрести дополнительное жизненное измерение, хотя это действительно так. Но рутинное общение станет немножко понятнее.

То есть не надо сразу планировать капитальный ремонт. Для радикального облегчения возможных перемен довольно совсем незначительного апгрейда...

Сомневаетесь и не верите в эффективность маленьких шагов? Напрасно. Ведь вы уже убедились: возможности есть. И вы никогда не сможете стать прежним, обнаружив, что «не слышите, не видите, не успеваете, не понимаете»: эти слова, как пепел Клааса^[10], будут всегда стучать в вашем сердце.

Читая эту книгу, вы обнаружили, что продаете точно так, как и ваши конкуренты... Не спешите стреляться. Попробуйте хоть что-нибудь изменить в своих продажах.

Кстати, в бизнесе часто встречаются квалификационные провалы, обусловленные иерархическими прыжками в жизни «соратников-зачинателей». Поясню.

Многие предприниматели начинают дело вместе с друзьями. На старте большинству не до учебы: главное — не растратить вложенное. До элементарного торгового обучения обычно добираются лишь тогда, когда хозяин хотя бы немного разбогател, а группа основателей превратилась в линейных руководителей. Но тут берутся учить уже не друзей, а наемных работников. То есть основатели совершают прыжок по иерархической лестнице, который делает невозможным возврат к изучению азов торгового ремесла.

Это не хорошо и не плохо. Это жизнь. Да мало ли как складываются наши капризные и совершенно непредсказуемые судьбы...

Я не собираюсь стыдить тех, кто творил стартовый рывок вместе с хозяином. И по-человечески легко понимаю, что им уже не очень ловко и не совсем сподручно выходить на игры в куплю-продажу на базовом и простейшем тренинге. Тем более не собираюсь никого воспитывать.

Я пытаюсь помочь линейным руководителям (начальникам отделов продаж, директорам агентских сетей и иже с ними) уловить ошибки работающего под их началом рядового торгового персонала, за которые их, офицеров, никогда не дрючили в солдатские времена, потому что им побыть рядовыми не довелось. Ведь никто не виноват, что жизнь сразу возложила на плечи погоны, а в начале пути до сборки-разборки автомата руки не доходили...

Если тебя самого никогда не учили слышать, помнить и думать о следующих словах, то уж совсем нелегко поймать своих подчиненных на том, что они гробят сделки, которые буквально плыли в компанию. А срываются сделки обычно из-за того, что общение происходит не с конкретным клиентом, а с клиентом среднестатистическим.

В монографии «Работа актера над собой» Константин Станиславский писал:

Певцам необходимы вокализы, танцовщикам — экзерсисы, а сценическим артистам — тренинг и муштра по указанию «системы».

Это он называл «гаммами для актеров».

Если ты переговорщик, а не певец и не актер, это вовсе не значит, что тебе гаммы не нужны. Наоборот, твои «гаммы» жанрово должны быть более пестрыми: и вокализы, и экзерсисы, и муштра тоже. И каждому свое: кому-то выговор, кому-то работа над расширением синонимического ряда или акустического диапазона, кому-то достижение честности интонаций, кому-то застольная практика, а кому-то — чтение и духовное самосовершенствование.

Альтернатива — прекращение развития и деградация. Но вы ведь готовы подарить своим подчиненным и вокализы, и экзерсисы, и муштру?

Одна из скрытых задач некоторых тренингов продаж — поиск общего языка, на котором смогут говорить полевые продавцы и руководители продаж. Я много писал о том, как часто только на тренингах управляющие начинают видеть истинные коммуникативные проблемы и рабочие упущения торгового персонала. Если они раньше видели как-то не так, то и в воспитании персонала добивались чего-то не того, чего-то не главного.

При этом тренинг в решении такой задачи удобен и тем, что избавляет от всех однообразных будущих бесед: можно заставить ребят вспомнить уже полученные уроки. А если самому втемняшивать простые истины в чужие головы не нравится, можно свалить необходимость изменений на чужого человека — тренера: «Вот приезжал бородатый и говорил, что по итогам разговора с клиентом ты должен дать проработанный перечень направлений влияния на него. Если не знаешь, как влиять дальше, значит, ты ничего не запомнил или даже не был на это нацелен».

Иногда тренинг снимает прежние избыточные требования к персоналу, почти всегда подсказывает новые, но в любом случае призма, через которую мы наблюдаем действительность, после тренинга меняется, и сквозь нее мы начинаем видеть нечто иное.

Если бы торговый персонал учили не два дня один раз в год, а столько же, сколько сегодня учат инженеров, экономистов и юристов, то три года такой пятилетней школы пришлось бы посвятить предмету

под названием «Наблюдательность в переговорном процессе». Это ведь не вывод. Это плач старого тренера!

Я знаю, что заинтересовать нового клиента тренингом наблюдательности почти невозможно. Но знаю также и то, что любой опытный руководитель, которому довелось наблюдать своих парней в тренинговых играх в куплю-продажу, к заказу такой программы внутренне уже готов. Объясню, почему только внутренне.

Можно рассчитывать на то, что тренинг научит трюкам. Можно надеяться, что понимание принципов манипуляции ускорит сделки. И очень легко понять, что вчерашних студентов и безработных придется учить технике аргументации. Но очень-очень сложно смириться с тем, что вам приходится платить зарплату человеку, неспособному запомнить содержание пятиминутной беседы!

«Как же я мог взять на работу разгильдяя, который ни черта не слышит и вообще ничего не помнит?!» О, я очень хорошо понимаю такое возмущение директора...

Но в любой неприятности можно отыскать и утешение. Например, после такого тренинга начальник понимает, почему остаются неисполненными его указания. Его тоже не слышат! Банальное отсутствие элементарной наблюдательности вредит буквально на всех фронтах...

Посмотрите, как ратовали и боролись за наблюдательность в театре (Константин Станиславский, «Работа актера над собой»):

Есть люди, которые от природы обладают наблюдательностью. Они, помимо воли, подмечают и крепко запечатлевают в памяти все, что происходит вокруг. При этом они умеют выбирать из наблюдаемого наиболее важное, интересное, типичное и красочное. Слушая таких людей, видишь и понимаешь то, что ускользает от внимания людей малонаблюдательных, которые не умеют в жизни смотреть, видеть и образно говорить о воспринятом.

К сожалению, далеко не все обладают таким необходимым для артиста вниманием, находящим в жизни существенное и характерное.

Очень часто люди не умеют этого делать даже ради собственных элементарных интересов. Тем более они не умеют внимательно смотреть и слушать ради познания правды жизни, ради тонкого и бережного подхода к другим, ради правдивого, художественного творчества. Это дано только единицам из единиц. Как много приходится страдать от зрелища человеческой слепоты, которая и добрых по природе людей делает иногда невинными мучителями ближних, и умных превращает в тупиц, не замечающих того, что творится перед их глазами.

Люди не умеют различать по лицу, по взгляду, по тембру голоса, в каком состоянии находится их собеседник, не умеют активно смотреть и видеть сложную правду жизни, не умеют внимательно слушать и по-настоящему слышать. Если бы они умели это делать, творчество было бы бесконечно богаче, тоньше и глубже. Но нельзя вложить в человека того, что не дано ему природой,— можно лишь постараться развить и дополнить то, хотя бы и небольшое, что у него есть.

В области внимания эта работа требует огромного труда, времени, желаний и систематических упражнений.

Как же научить малонаблюдательных замечать и видеть то, что дает им природа и жизнь? Прежде всего, им надо объяснить, как смотреть и видеть, слушать и слышать не только плохое, но, главным образом, — прекрасное. Прекрасное возвышает душу, вызывает в ней самые лучшие чувства, оставляющие неизгладимые, глубокие следы в эмоциональной и другой памяти. Прекраснее всего сама природа. В нее-то и вглядывайтесь как можно пристальнее. Для начала возьмите цветок, или лист, или паутину, или узоры мороза на стекле и так далее. Все это произведения искусства величайшей художницы природы. Постарайтесь определить словами то, что вам в них нравится. Это заставит внимание сильнее вникать в наблюдаемый объект, сознательнее относиться к нему при оценке, глубже вникать в его сущность. Не брезгайте и мрачными сторонами природы. И тут не забывайте, что среди отрицательных явлений скрыты положительные, что в самом уродливом есть и красивое, так точно, как и в красивом есть некрасивое. Но истинно прекрасное не боится безобразного. Нередко последнее только лучше оттеняет красивое.

Ищите то и другое, определяйте их словами, знайте и умеете видеть их. Без этого представление о прекрасном станет у вас однобоким, сладеньким, красивеньким, сентиментальным, а это опасно для искусства.

Потом обращайтесь к такому же исследованию произведений искусства — литературы, музыки, музейных предметов, красивых вещей и прочего, к исследованию всего, что попадаете вам на глаза и что помогает выработать хороший вкус и любовь к красивому.

Но делайте это не холодным глазом аналитика, с карандашом в руке. Подлинный артист горит тем, что происходит кругом, он увлекается жизнью, которая становится объектом его изучения и страсти, с жадностью захлебывается тем, что видит, старается запечатлеть получаемое им извне не как статистик, а как художник, не только в записной книжке, но и в сердце. Ведь то, что он добывает, — не простой, а живой, трепещущий творческий материал. Словом, нельзя в искусстве работать холодным способом. Нам необходим известный градус внутреннего нагрева, нам необходимо чувственное внимание. Это относится и к процессу искания материала для творчества. Так, например, когда скульптор ищет и рассматривает куски мрамора, чтоб создать из него Венеру, его это волнует. В том или другом оттенке камня, в той или другой его жилке он предчувствует и ощущает тело будущего создания.

И у нас, артистов сцены, в основе всякого процесса добывания творческого материала заложено увлечение. Это, конечно, не исключает огромной работы разума. Но разве нельзя мыслить не холодно, а горячо?

Нередко случай помогает в жизни естественному и сильному возбуждению внимания; тогда и рассеянный человек становится наблюдательным. Вот, например, расскажу вам эпизод из своей жизни.

Я был по делу у одного моего любимого знаменитого писателя. Когда меня ввели в его кабинет, я сразу остолбенел от изумления: письменный стол был завален рукописями, бумагами, книгами, свидетельствовавшими о недавней творческой работе поэта, а рядом со столом — большой турецкий барабан, литавры, огромный тромбон и оркестровые пульта, которые не уместились в соседней гостиной. Они влезли в кабинет через огромную широко раздвинутую двухстворчатую дверь. В соседней комнате царил хаос: мебель была в беспорядке сдвинута к стене, а освободившаяся площадь сплошь заставлена пультами.

«Неужели поэт творит здесь, в этой обстановке, под звуки барабана, литавр, тромбона?» — подумал я. Это ли не неожиданное открытие, которое привлекло бы к себе внимание даже самого ненаблюдательного человека и заставило бы его сделать все, чтобы понять и объяснить загадку?! Неудивительно, что и мое внимание напряглось и заработало.

О, если бы артисты так же сильно заинтересовались жизнью пьесы и ролей, как я тогда заинтересовался тем, что делалось в доме моего любимца! Если бы они с такой же наблюдательностью всегда вникали в то, что происходит вокруг них, в реальной жизни! Как бы мы были богаты творческим материалом! При таких условиях процесс искания совершался бы так, как это полагается подлинному артисту.

Однако не следует забывать, что наблюдать нетрудно, когда окружающая действительность сама приковывает к себе внимание и заинтересовывает нас. Тогда все совершается само собой, естественным путем. Но как быть, когда ничто не зажигает любопытства, не волнует, не толкает к расспросам, к догадкам, к исследованию того, что видим?

Вот, например, представьте себе, что я попал в квартиру знаменитого писателя не в день оркестровой репетиции, а в обыкновенное время, когда пульта вынесены и вся мебель стоит по местам. Я увидел бы в квартире любимого писателя самую обыкновенную, почти мещанскую обстановку, которая на первый взгляд ничего не говорила бы моему чувству, никак не характеризовала бы жизни знаменитого обитателя квартиры, ничем не дразнила бы внимания, любопытства и воображения, не толкала бы на расспросы, догадки, наблюдения или исследования.

В этом случае необходима была бы или совершенно исключительная природная наблюдательность, острота внимания, помогающие замечать типичные, почти неуловимые черты и намеки жизни людей, или же нужны были бы техническая подстежка, толчок, подсобный прием, пособствующий возбуждению дремлющего внимания.

Но исключительные природные данные зависят не от нас. Что же касается технической подстежки, то его надо сначала найти, узнать, научиться владеть им. Пока берите то, что уже испытано на практике и хорошо известно вам. Я говорю о подталкивании воображения, которое помогало вам в свое время возбуждать его, когда оно бездействовало. Этот прием разбудит внимание, выведет вас из состояния холодного наблюдателя чужой жизни и поднимет градус вашего творческого нагрева.

Как и прежде, задайте себе вопросы и честно, искренне ответьте на них: кто, что, когда, где, почему, для чего происходит то, что вы наблюдаете?

Определяйте словами то, что вы находите красивым, типичным в квартире, в комнате, в вещах, которые интересуют вас, что больше всего характеризует их владельцев. Определяйте назначение комнаты, предмета. Спрашивайте себя и отвечайте: почему так, а не иначе расставлена мебель, те или другие вещи и на какие привычки их владельцев они намекают. Вот, например, применяясь к только что приведенному мною случаю посещения любимого писателя, спросите себя: «Почему смычок, турецкий шарф и бубен валяются на диване? Кто занимается здесь танцами и музыкой? Сам хозяин или еще кто-то?» Чтоб ответить на вопрос, вам придется искать этого неизвестного «кого-то». Как его найти? С помощью расспросов, расследований, догадок? По валяющейся на полу женской шляпе можно предположить в квартире присутствие женщины. Это подтверждают и портреты на письменном столе и в рамках, сложенных в углу и не повешенных еще на стены после недавнего въезда в квартиру. Постарайтесь также обследовать альбомы, валяющиеся на столах. Вы найдете всюду много фотографий одной и той же женщины, на одних снимках — красавицы, на других — пикантно некрасивой, но всегда оригинальной. Это откроет вам тайну, чьими капризами направляется жизнь дома, кто занимается здесь живописью, танцами и кто дирижирует оркестром. Многие доскажут вам догадки воображения, расспросы, слухи, которые создаются вокруг имени знаменитого человека. Вы узнаете из них, что известный писатель влюблен в ту самую женщину, с которой он пишет всех героинь своих пьес, романов и повестей.

Может быть, вас испугает, что эти догадки и вымыслы от себя, которые вам волей-неволей придется допустить, исказят собранный вами из жизни материал? Не бойтесь. Нередко собственные дополнения (если им поверишь) лишь обостряют его...

Научиться внимательному отношению к жизни можно.

«Я считаю, что больному из палаты № 8 надо отрезать ногу». Если хирург придет с таким заявлением к главному врачу больницы, то что в ответ попросит сделать главврач?

Правильно! Он попросит принести историю болезни.

А вот торговый представитель говорит организатору продаж, то есть своему руководителю: «Я считаю, что хватит нам мучиться с фирмой X, ибо она клиентом не станет никогда». Часто ли он слышит в ответ требование предоставить «историю болезни» этого пациента, то есть досье на проблемную компанию?

Работу с досье придумали не изобретатели CRM^[11] и не функционеры КГБ. Она велась еще в контрразведке Богдана Хмельницкого и посольском приказе Ивана Грозного. А история технологии досье, как и история разведки, насчитывает тысячелетия. Еще в Библии мы можем найти слова о том, как отправил Иосиф своих

людей в землю Ханаанскую, дабы они разведали, сколь тучны там стада и обильны селения...

Почти на каждом тренинге ко мне подходят торговые представители, агенты и менеджеры с просьбой проконсультировать их насчет наиболее уместного поведения с тем или иным клиентом. Но они не хотят выполнять работу, которая сама дает ответы на подобные вопросы: не хотят изучать клиента.

Вы можете не вести досье на клиентов, если предлагаете самый лучший товар или самую вкусную цену. Или если конкуренты спят, а ваш безумный рекламный бюджет сутками напролет неумолимо промывает мозги потенциальным клиентам. Но если с качеством или ценой не все в порядке, если конкуренты — в добром здравии, то мы вынуждены искать ключики к каждой персоне отдельно.

Как-то так сложилось, что одновременно у нескольких друзей заканчивают вузы и ищут место в жизни дети. Это и подтолкнуло к немного печальным рассуждениям.

При большевиках в школах был забавный предмет под названием «начальная военная подготовка»: мальчики собирали-разбирали автомат Калашникова, девочки готовились в будущие санитарки, а все вместе весело маршировали. Предполагалось, что эти навыки могут понадобиться во взрослой жизни.

Когда я наблюдаю за сегодняшними юнцами и девами, в голове возникают чем-то похожие идеи. Все тверже становится убежденность в том, что судьбы подрастающего поколения так или иначе будут связаны с коммерцией. Поэтому я уже готов к тому, что внуки в школах, лицеях и колледжах будут изучать «начальную торговую подготовку».

А если отбросить шутки в сторону, то какая-никакая коммуникативная подготовка детям не помешала бы. Всех их ждут и важные переговоры, и разные жанры торга. Высока вероятность, что будущие филологи, географы и психиатры окажутся очень жестко привязаны к сугубо коммерческим интересам разных фирм уже на первом месте работы.

Понятно, что государство вряд ли включит такой предмет в школьную программу, но дальновидным родителям стоит вовремя

поделиться приобретенным торговым опытом с собственными перспективными отпрысками...

Есть еще один способ развивать наблюдательность. Этот урок мы возьмем в «Страхе» у Анатолия Рыбакова:

— Саша, почему вы не пишете?

— Почему я должен писать?

— Человек пишущий привыкает грамотно, литературно выражать свои мысли. Умение писать — первый признак интеллигентности, раньше в классических учебных заведениях этому учили, хотя и не готовили писателей. вспомните Царскосельский лицей. Не будь там рукописных лицейских журналов, литературных кружков, сочинения экспромтом стихов, даже повестей, эпиграммных стычек, то есть всего, что мы называем сейчас литературной самодеятельностью, я не уверен, имели бы мы Пушкина... Писательство, пусть даже для себя, развивает наблюдательность, воображение, фантазию, цивилизует человека.

Иногда торговый персонал на тренингах возмущается требованиями, которые, по их мнению, выходят за грань стандартных:

— Я не декламатор, чтобы так тщательно работать с произношением.

— Я не шпион. Зачем мне эта бодяга его отношений с предыдущим поставщиком?!

— Я не художник, чтобы картинки рисовать вместе с клиентом!

— Я не эстрадный фокусник, который может демонстрировать трюки с феноменальной памятью!

И действительно: они не декламаторы, не шпионы, не художники и тем более не фокусники. Они обычные менеджеры продаж. Так отменить обучение вообще? Если нам позарез нужны качества, гораздо более развитые у представителей иных профессий, то мы запретим себе обзаводиться «лишними» талантами? И как, в конце концов, убедить человека, что остаться обычным менеджером продаж — это самый короткий путь к проигрышу, и что при таких условиях лучше вообще сидеть дома?

Тут помочь могут только вопросы:

— А есть на рынке еще кто-нибудь, кто продает товар, аналогичный вашему? И по той же цене? Как?! Даже дешевле? А есть кто-то, кто использует такие же слова? Есть такие, которые ведут себя именно так, как ведете себя вы?..

Так продолжается долго. А за всем этим идет коварный последний вопрос:

— Так если мы такие же, как конкуренты, если продаем такой же товар и примерно по такой же цене, то с какого перепуга клиент должен отдать предпочтение именно нам? Единственная возможность привлечь внимание — это отличаться хотя бы чем-нибудь! Не нравится отличаться поведением, информированностью, умением рисовать или памятью — так предлагайте, чем будете отличаться вы. Чем?

Если по продукту и коммерческим условиям мы аналогичны конкурентам, то должны выходить за границу торговых отношений и искать свои козыри в удивительных и неожиданных аспектах и направлениях. Какой дорогой пойдете вы? Ведь в выборе верного пути может помочь именно ориентация на персонализацию вашей торговой работы!

Нашел у Сергея Гиппиуса в книге «Гимнастика чувств» очень интересную идею о связи всех составляющих жизнедеятельности:

С развитием сенсорных возможностей актера растет и его круг умственных и эмоциональных возможностей.

Мы учимся не только для стопроцентного восприятия, но благодаря этому и становимся более развитыми умственно, и обогащаем себя эмоционально.

Я много лет интуитивно искал такие слова. И сейчас следует пояснить — зачем и почему.

Я давно советую продавцам и переговорщикам отравиться таким увлечением, как фотография. Свой совет я обычно обосновывал так: «Это учит наблюдательности». Но теперь у меня есть дополнительный весомый аргумент.

Профессиональный подход к наблюдению является именно развитием наших сенсорных возможностей. То есть это одновременно учит и думать, и чувствовать.

Когда-то в тайге я удивлялся: те, кто приехал на весновку (весенние подготовительные работы к полевому сезону), с началом лета и видели, и слышали гораздо лучше и больше тех, кто приезжал только в июне. В городе зрение и слух совсем не исчезают, но серьезно

атрофируются. Вы теряете возможность вовремя почувствовать обеспокоенность зверя, ощутить тонкие изменения погоды, становитесь не только почти слепым и глухим, но еще и беспомощным, а для гораздо более тренированного окружения — непредсказуемым и глупым.

Тренировка нашего восприятия, наших сенсорных возможностей — то, что работает и на увеличение продолжительности жизни, и на отсрочку старости.

Во время перекура на тренинге прозвучали вопросы: «Как определить, что человек хочет высказаться, а не просто сразу купить? Спросить его что-либо — спугну... Мне кажется или все-таки надо спрашивать?»

Я ответил: «Все именно так, как в обычной жизни. “Лестницу продаж” помните? Не самому надо со ступеньки на ступеньку прыгать, а лишь после того, как прозвучал сигнал о необходимости нового шага...»

Разговаривать на одном языке просто!.. Но тут возникает вопрос, благодаря которому становится понятно, что к общему языку мы с собеседником пока не пришли: «“Лестница продаж”? Как говорится, не знал, да еще и забыл...» Вот так и сломался наш разговор.

Да, «лестница продаж» — это теоретическая модель, в соответствии с которой в продажах мы взбираемся вот по таким ступенькам.

1. Сначала устанавливаем контакт.
2. Потом выявляем клиентские потребности.
3. Благодаря проделанной работе получаем возможность аргументировать, проводить презентацию.
4. Боремся с поступающими возражениями.
5. Закрываем контакт.

Но важно не спешить и не по собственной инициативе шагать со ступеньки на ступеньку, а лишь после того, как поймаете сигнал клиента о том, что это делать пора.

Мы начали устанавливать контакт (улыбка, обращение, комплимент и все, что полагается на этом этапе). Видим первые

признаки нетерпения, которые выражаются в определенном комплексе действий и в словах:

— Так что там у вас?

Тогда начинаем изучать потребности:

— Прежде чем предложить наш продукт, мне важно уточнить: вы пользуетесь пластинчатыми фигастерами с боковыми бурбуляторами?

И вот мы выяснили почти все, клиент устал нам отвечать. Теперь беремся за презентацию. Получили первое «нет» — начинаем спарринг с возражениями. Главное — не дожидаться слишком прямолинейного намека, что пора заканчивать, и с самой последней ступеньки спрыгивать самостоятельно.

Если при обучении ваши менеджеры по продажам пропустили тему лестницы, то с ними будет невозможно говорить на одном языке и при обсуждении гораздо более серьезных вещей. Например, они не поймут, как, почему и зачем лестница продаж может быть нами творчески и эффективно сломана.

Учите своих ребят! Не позволяйте им пропускать важные темы! Не надо ждать, когда нужный тренинг будет проходить в открытой форме: заказать корпоративное обучение всегда можно гораздо дешевле.

К ошибкам продаж и общения следует относиться спокойно и совершенно по-рабочему — как к некой рутине...

Но! Когда слишком долго занимаешься исправлением чужих ошибок продаж и коммерческого общения, тема начинает открываться с довольно неожиданной стороны.

Я почти двадцать лет наблюдаю одни и те же ошибки торгового персонала и профессиональных переговорщиков. Мы вместе исправляем и истребляем их, но они, как полчища фениксов, восстают из груд пепла.

Умные и добрые родители стремятся привить детям культуру общения. Но некоторые ошибки предотвратить все-таки не удается.

Эти же ошибки, просочившиеся сквозь фильтры семьи и детских воспитателей, пытается устранить школа. Потом тем же самым занимается армия, вуз и вся жизнь. А затем сорокалетний Жора приходит на тренинг, и мы вместе убеждаемся: в коммуникациях он по-прежнему остался «чистой доской», и ничему его не научили ни семья, ни школа, ни полиция с аспирантурой.

Воспроизводство коммуникативных ошибок — закон природы. Как писали братья Стругацкие в повести «За миллиард лет до конца света»:

Мы имеем дело с законом природы. Воевать против закона природы — глупо. А капитулировать перед законом природы — стыдно. В конечном счете — тоже глупо. Законы природы надо изучать, а изучив, использовать. Этим я и собираюсь заняться.

Похожие планы потихоньку формируются и у меня. Коммуникативные ошибки в масштабах цивилизации неистребимы. Если это так, значит, должно существовать какое-то объяснение.

Однако его нет.

Странная ящерица коммуникативных ошибок снова и снова отрацивает скользкий зеленый хвост. Люди снова и снова ошибаются. Причем одинаково! И начинает закрадываться в душу подозрение: может быть, имеет объяснение столь упрямое следование *закону ретрансляции* одних и тех же ошибок?

Такое объяснение искали и герои вышеупомянутой повести Стругацких. В ней описывается, как группе ученых нечто стало настырно мешать вести плодотворные исследования. И у них появилась гипотеза:

...Мы наступили на мозоль некоей сверхцивилизации, и эта сверхцивилизация, по-видимому, поставила своей целью регулировать отныне наш прогресс по своему усмотрению...

Самое удивительное, что набор ошибок почти не зависит от уровня подготовки тренинговой группы. Но ведь что-то же генерирует во всех людях удивительно похожие ошибки!.. Что же это?

Мировое зло? Ладно. Соглашусь. И буду считать себя человеком, зарабатывающим свой хлеб именно на борьбе со Злом.

А может быть, наоборот? Если это рефлекторное проявление самозащиты? Некий аналог иммунитета? Как тогда жить и как с этим разбираться, если люди не слышат друг друга, обижают, конфликтуют, изнемогают от невозможности найти общий язык именно в согласии с некой заложенной в них программой выживания? И почему не может быть по-другому?

Как удивительно!.. Хвостики ошибок у всех ящерок человеческой цивилизации отрастают снова и снова.

От человека, которого уже в третий или четвертый раз встретил на тренинге, услышал неожиданное и аномальное объяснение интереса к бизнес-обучению:

— Учусь только ради личного комфорта. Мне приятно ощущать себя не просто плывущим по течению. Осознание того, что я и сегодня что-то сделал для улучшения своего завтра, — греет.

Увидев мою улыбку, старый знакомый тоже рассмеялся:

— Я знаю-знаю! От моих слов попахивает набившим оскомину девизом известного политика: «Улучшение жизни уже сегодня». Ну и пусть! Но такой ежедневный интерес позволяет чувствовать себя не объектом, а субъектом. Не материалом, не сырьем, а оператором. Так появляется уверенность, что в этих играх что-то зависит и от тебя... И наконец, все равно, в какую сторону ты гребешь: хоть вперед, хоть назад, но гребля позволяет удерживать контроль за сплавом на плоту, за движением твоей байдарки...

Недавно в который раз наблюдал интересное явление: тренерские побасенки стимулируют воспоминания директора, собственника, заказчика тренинга, заставляют его поделиться с подчиненными собственными рассказами, которые обеспечивают победы в его личных продажах. Вот она, очередная функция и роль тренинга!

Персонал, работающий по найму, обычно не имеет большого опыта. Он не все знает о ключевых моментах истории компании, почти ничего не знает о тех, кому она обязана производственными находками или уникальными каналами получения качественного сырья. Вообще молодым продавцам остро недостает того, что можно назвать фирменным фольклором.

Когда-то на тренинге я получил настоящее удовольствие от нескольких интересных моментов. Это были эпизоды, в которых мы касались аргументации отличий фирменного продукта, «легенд товара» и «легенд мастера», а также конкретики аргументов, заставившей меня думать о необходимости отдельных разговоров, об особом фильтре аргументационных построений. Итак, наши воодушевляющие сказки должны отличаться и конкретикой...

Я начинал излагать эффективные, но привычные для меня рекомендации, а директор фирмы видел прохладное отношение к этим советам собственных менеджеров продаж и возбужденно перебивал:

«Можно, я все это объясню им иначе? Я поясню это на примерах именно наших продаж...» Тренер охотно соглашался, и мы слышали такое:

— Вот вам рассказывают о «легендах мастера». Вы же знаете нашу Валентину, которая разрабатывает новые модели? Но вы не знаете, как она сдает мне каждую новую коллекцию. В последний день она полностью опустошена и истощена! Она вложила все! Всю душу! Потом еще пару дней ходит с пустыми глазами. Потом видишь — в глазах появились и огоньки, и даже чертики. Она, как тот феникс, будто восстает из творческого пепла и выходит на новый круг такой же испепеляющей работы!..

Мне оставалось только переспросить продавцов: «А клиенту можно рассказывать? Сказка про дизайнера-феникса может помочь вашим продажам?» Они тихо и вынужденно соглашались...

Подвести итог — «тренинги нужны и как директорская муза»? На это я не решаюсь. Но владельцам бизнеса есть смысл подумать, недостаток каких знаний не позволяет аргументации подчиненных быть по-настоящему интересной и при этом превращает ее в сухой перечень нудных псевдопреимуществ...

Да, вам дают новые знания, но скрывают от вас страшную тайну образования. Откроем древний секрет.

Срок годности новых знаний ограничен.

Смысл не в том, что изученные правила, постулаты, приобретенная квалификация по истечении какого-то времени уже не пригодны к употреблению. Нет, полученные знания работают на нас всю жизнь. Но через какое-то время они теряют мотивирующую составляющую. Гаснет воодушевление, становится привычной уверенность, опять начинает недоставать куража и азарта.

Проанализировав собственный опыт, вы припомните: с вами такое тоже случалось. Лет десять назад погружения в мир НЛП мне хватило на полгода. А потом постепенно рассосалось... Владения языком и его возможностями хватило лет на тридцать, но и его магия как-то развеялась.

Помните шуточку о ненастоящих елочных игрушках? Да, тоже блестящие и тоже разноцветные, но не радуют...

Так и со знаниями. Все дело в том, что батарейки нашего процессора не должны быть заряжены. Они *должны заряжаться постоянно!*

Однажды на тренинге мы нарисовали на доске матрицу сопротивлений. На эту решетку влюбленно глядела одна из участниц, товаровед, попавшая на тренинг совершенно случайно. Я у нее переспросил:

— У вас все в порядке?

Она с чувством прижала руки к груди и очень вкусно ответила:

— Теперь же новая жизнь начнется! О, я же теперь могу своего поставщика, как кролика, погонять по очереди в каждую из этих клеточек!

А недавно в перерыве другого тренинга другой слушатель-товаровед сознался:

— Я подсмотрел у вас во время игр один очень интересный трюк: вы цепляетесь к случайному слову, потом возвращаетесь и начинаете играть с разными его смыслами и значениями. Мне очень понравилось. Буду внедрять в собственную практику! Это позволяет маневрировать, выигрывать нужные паузы, а иногда и ошеломлять собеседника.

Я об этом пишу с особым удовольствием, ибо мои тренинги продаж рассчитаны на продавцов и созданы для продавцов. А то, что на них делают открытия и оппоненты, — очень интересный и важный факт. Оказывается, внимательный человек способен извлекать уроки из чего угодно! Он может не ждать тренинга, а приобретать переговорную квалификацию, смотря телевизор, читая художественную литературу, общаясь с приятелями — везде!

Когда в беседах касаешься нехватки навыков общения, то обсуждение постепенно сползает к недостаткам воспитания.

Из-за пробелов в воспитании не хватает и образования, обеспечивающего свободу коммуникативного маневра. Из-за пробелов в воспитании маловато толерантности, позволяющей общению продолжаться без оглядки на мощные стены непреодолимых отличий, которые могут разделять нас с собеседником. Из-за пробелов в воспитании катастрофически запаздывает осознание проблем, которые

мешают общению. Из-за пробелов в воспитании трудно понять роль общения в построении карьеры и в частной жизни.

Но точка в нашем воспитании не поставлена. Ведь оно продолжается. На нас влияют примеры тех, кто игнорирует любые законы общения, ибо успешное быдло перед глазами на всех уровнях. Навыки, которые мы приобретаем, не всегда склоняют чашу весов в сторону обучения. С возрастом, с каждым лишним годом жизнь усложняется, на нас давят будни, обучение уходит в прошлое.

Наконец, мы постепенно теряем и воспитание, и знания. Иногда я прошу тренинговую группу:

— Пожалуйста, поднимите руку те, кто неплохо знал, но потом забыл какой-нибудь иностранный язык.

В ответ кто-то поднимает левую, кто-то правую руку, но обычно сознаются почти все.

Тренинги продаж, которые дарит нам привычная работа, — это возможность хоть чуть-чуть замедлить скорость таких потерь.

Настоящая старость начинается тогда, когда мы прекращаем учиться. С этого момента путь ведет только вниз. Получается, что обучение, которое продолжается благодаря тренингам, — это вклад в защиту нашей жизни и нашего бизнеса от преждевременной старости. А вы, господа, замечали, как много вокруг людей, старых не по возрасту?..

Молодость может быть и принудительной. То есть можно заставить и учиться, и думать. Меня насмешил рассказ старого знакомого:

— Удивили клиенты. Несколько директоров по-разному, но спросили почти об одном и том же: «Что ты сделал со своими парнями? Они как-то приятно, но странно подобрели...»

У знакомого главная часть общения с клиентами завязана на электронной переписке. Вживую его парни с людьми почти не общаются, поэтому я тоже не удержался и спросил:

— Так а что же вы с ними все-таки сделали?

Знакомый рассмеялся:

— Я у каждого на компьютере грохнул папку с шаблонами ответов на клиентские письма!

— То есть?

— Как они раньше отвечали на электронные запросы? Выбирали самый подходящий шаблон ответа. Ну а теперь каждое письмо вынуждены писать с чистого листа. Да, это долго и муторно, но зато теперь они не теряют время на выбор шаблона...

Я представляю, как после этого возненавидели моего знакомого его собственные подчиненные. Но, в принципе, чем-то похожим мы занимаемся и на тренингах: пытаемся избавиться от устных шаблонов общения, подбираем к каждому собеседнику персональные ключики...

Эту детскую игру вы наверняка помните: разные деревянные или пластмассовые фигуры, которые нужно вставлять в соответствующие по форме дырочки — треугольные в треугольные, круглые в круглые, ну а квадратные только в квадратные. Поведение малышей в таких развлечениях напоминает отношение взрослых людей к речам. Есть дети, которые таких игр избегают, точно так же есть и взрослые, не считающие говорение своей сильной стороной. Таким людям лучше воздерживаться от общения и работать руками. Одним детям игра дается легко: они могут безошибочно комбинировать элементы любого размера. Ну а другие способны справиться только с фигурами определенного размера: большие фрагменты их слушаются, а маленькие начинают сопротивляться. Или наоборот. То же самое бывает и у взрослых. Вот о них мы поговорим немножко подробнее.

Некоторые большие дяди могут оперировать лишь простыми и брутальными словами. То есть они общаются короткими предложениями, состоящими из односложных слов или вообще из междометий. Таким больше подходит работа, при выполнении которой можно материться или ограничиваться коротким приказом «Ну!». То есть такой типаж имеет проблемы с мелким калибром.

Еще есть большие дяденьки, которые знают множество слов и могут их соподчинять, но у них проблемы начинаются с увеличением формата: вроде бы речь связная, но смысл выступления уловить невозможно. Крупный калибр проблематичен.

Что тут делать? А учиться. Учиться детской настойчивости, совать квадратное в круглое, ошибаться, осознавать и терпеливо исправлять ошибки...

У меня спрашивают: «Кто будет побеждать в продажах через двадцать или пятьдесят лет?» И уже несколько лет я отвечаю почти

одинаково:

— Тот, кто будет способен продать товар не «среднему клиенту», а именно вот этой конкретной персоне.

На тренинге «Персонализация продаж» мы учимся уходить от «средних покупателей» и вместо ковровых бомбардировок целиться в конкретную персону. Но торговцам это тяжело. Причина трудностей уважительна: она идеологическая. Даже философская.

В геологии есть понятия эндогенных и экзогенных процессов.

Экзогенные процессы — внешние, рельефообразующие, происходящие на поверхности Земли и в самых верхних частях земной коры: выветривание, эрозия, денудация, абразия, деятельность ледников и другое.

Эндогенные процессы — внутренние, происходящие в недрах Земли и связанные с ее энергией, силой тяжести и силами, возникающими при вращении планеты. Эндогенные процессы проявляются в виде тектонических движений, магматизма, в вулканической деятельности и так далее.

Так вот, последние годы продажи жили лишь эндогенно — внутренне. Сами в себе. Мы искали наилучшие аргументы, играли с особым стилем разговора, выдумывали новые забавные акции, но не замечали конкретного клиента.

Сейчас некоторые коллеги заметили «экзогенное окружение» и его составляющие, кое-кто уже работает с конкретными персонами. И этот шаг в личных продажах — от изучения самого себя к обнаружению собеседника — совсем иной уровень коммерческого развития. Это уже не эндопродажи, а экзопродажи!

Маленький пример. На задней стороне обложки только что купленной книги я заметил остроумное: «Время прочтения ~ 4 часа».

Интересный аргумент! Но — не для всех. Ибо кого-то это непременно возмутит: «Не хочу отдавать такие деньги за жалкие четыре часа развлечения!» Так какой процент читателей мы оттолкнем подобным остроумием? Не лучше ли эту надпись с обложки убрать? И оставить для случаев, когда для чрезмерно занятого читателя такой аргумент будет действительно уместен?..

С появлением сайтов борьба коммерческого официоза с очеловечиванием продаж переместилась на новую территорию.

Частичная победа — персонализация бизнесов в социальных сетях: из-под вывесок начали выглядывать живые люди.

Но поединок продолжается. Его современные проявления — тенденции превратить личные страницы бизнесменов и предпринимателей в каналы продаж. Это не тот случай, когда стоит целенаправленно с чем-то бороться. Есть смысл вовремя осознать желание клиентов общаться не с роботом, а с живым существом. Оставьте им возможность увидеть лицо продавца хотя бы на страничках социальных сетей.

Увы, в соцсетях интересные и неинтересные люди оказались в тех условиях, где привлекательность интересных девальвирована удаленностью, а интересность банальных обеспечена причастностью к сети. Обеспечена в той же степени, в какой деньги некоторых государств обеспечены золотом казны. Похоже на современные дорожные пробки: когда стоишь, ходовые качества «запорожца» и «мерседеса» одинаковы...

Технологии продаж оторвались от человека. Ситуация, предсказанная десятилетия назад. В начале XX столетия Илья Эренбург в книге «Люди, годы, жизнь» писал:

Стремительное развитие техники требует от художника еще более углубленного понимания внутреннего мира человека.

Наверное, горше всего то, что углубленного понимания внутреннего мира человека требовало развитие не только техники и коммерции, но и всех прочих наук.

Не все хорошо в коммерции, и с полгода назад я об этом написал вот так:

Вчера я выставил на сайт фото со своего пермского тренинга, а сегодня увидел его и понял, за что я не люблю бизнес.

Вообще-то для тренера по продажам это обуза: мало хорошо отработать учебную программу, надо еще во время тренинга не забыть сделать фото, а после тренинга и ночной дороги через Урал из Перми в

Екатеринбург зайти в фейсбук и выставить фото на всеобщее обозрение.

Где-то в глубине души я уверен, что хорошая работа должна оставаться востребованной и без публичной отчетности, но современное коммерческое воспитание заставляет рассказать о ней, написать на своем сайте и в социальных сетях. Так поступаю не только я, но и многие мои коллеги.

Что мне в этом не нравится? Время и существующие нормы заставляют выпендриваться не тогда, когда хочется, а всегда. Сейчас подобные манипуляции кажутся неотъемлемой частью работы бизнесмена.

Наверное, я по природе своей выпендрожник, но в борьбе собственного выпендрежа и защиты личной свободы предпочитаю идти плечо к плечу со свободой.

Если задуматься, то придется признать: по здоровой логике жизни хороший мастер должен суметь найти хлеб и без всякого промоушен, без рекламы, без саморекламы. Иногда так происходит и в нынешнее время, но чаще мастера не думают, что можно просто хорошо работать. Господствующие крикливые идеологии почти окончательно отучили их полагаться лишь на добрую молву, да и все окружение орет одновременно в оба уха:

— Надо всем рассказать о том, какой ты хороший!

Ситуация ненормальная. Она противоречит здравому смыслу. Быстрых перемен ждать не стоит, ибо промоутеры, рекламисты и маркетологи свою священную корову не отдадут: они хотят доить ее вечно. Но я знаю, когда все изменится: когда такие мысли поселятся не только в моей взбалмошной и седой голове, но и в головушках всего предпринимательского братства. И тогда мы, мастера, перестанем тратить время на навязанную нам мышиную возню и снова будем просто делать хорошие вещи — спокойно, добросовестно и без суетливого лукавства.

Помните каприз Страшилы?

Мое самое заветное желание — получить мозги!

Увы, для появления такого желания нужно непременно поссориться с вороной:

— Откуда же ты узнал, что у тебя в голове солома, а у людей — мозги?

— Это мне сказала одна ворона, когда я с ней ссорился.

Правда, я не очень верю утверждению вороны о том, что у людей в головах не солома, а именно мозги. Читая некоторые книги, я думаю: «Вот у этого автора мозги, наверное, есть». Но чтобы так полагать относительно всех людей — это, по-моему, перебор. Особенно после последних выборов на родной Украине...

Из всех героев бессмертного «Волшебника Изумрудного города» я больше остальных люблю именно Страшилу и крепко уважаю его мечту. Да и самому мне частенько тоже хочется того же.

Забавно было бы, если б появился какой-нибудь учебный центр или тренинговая компания с названием «Страшила». Я бы туда пошел поучиться...

Вот в аудитории передо мной сидят дети. Мальчики и девочки по двадцать лет. Всматриваюсь с большим интересом.

Парни пройдут закалку годами и работой. Станут матерыми, опытными, умными, а некоторые — мудрыми. Так будет обязательно, ибо так было всегда. В этом убеждает история: с возрастом некоторые люди становятся мудрыми. А пока это настоящие мальчишки — зеленые, импульсивные, заносчивые, пакостные.

А вот девочки. Их тоже ждет закалка — бытом, кухней, отношениями. Они тоже превратятся в опытных, в терпеливых, миротворцев, некоторые — в мудрых, как сказочная Багира. Пока что одни стыдливы, другие умеют краснеть, а третьи курят.

Вот смотрю я на них на всех и пытаюсь угадать: кто же из них станет мудрым? Я бы начал у него учиться прямо сейчас! Тем более они все умеют. И владеют персонализацией. Мне это доказал один ученик на тренинге. Начал он как все:

— Добрый день! Наша компания хотела вам предложить...

Я оборвал:

— Стоп. Представьте, что я не тренер, который исполняет роль клиента. Вообразите, что я ваш реальный клиент. Посмотрите, как

сизу. Загляните в глаза. Ощутите мое настроение. И — попробуйте начать как-то иначе.

После паузы и настройки паренек сделал рестарт:

— Добрый день. Вы знаете... Я пришел, чтобы изложить наше предложение, но подозреваю, что сейчас это не совсем уместно. Вы не то чтобы выглядите уставшим, но вроде ждали чего-то совсем иного...

Я осторожно вздохнул:

— Да как-то все надоело...

Парень усмехнулся:

— Так, может, мне лучше не о нашем предложении, а о чем-то радостном?

— Да что ж радостное?..

— А на тополях пух уже почти кончился.

— Это вы заметили, как я аллергически шмыгнул носом? Стоп! Совсем стоп!! Видите?! Ведь можете без занудства! Вы умеете по-человечески! А почему вы действительно вдруг завели про тот пух?

Наши менеджеры на самом деле умеют работать и персонализированно!

Я гляжу на группу, и мне становится жаль этих забавных мальчишек. Эх, сколько драк, сколько побед и поражений их ждет впереди! Разбитые носы, первая премия, нож в подворотне, скандальное увольнение, с трудом найденная новая работа, повышение в должности и зависшие депозиты. Сколько сожженных надежд и нервов, дурацких ошибок, дерзких выходов, драйва и депрессии!.. По-отечески жаль и девчонок: сколько у них впереди разочарований, флирта и любви, случайных и крепко пьющих спутников, слез и грядущего восторга!..

Вряд ли нынешняя фаза профессиональных и личных трансформаций последняя. Наверное, что-то новое есть и там — дальше, завтра. Но очень интересно: а как у других? Ведь маршрут эволюции может быть очень разным! Хотя...

Все должно в природе повториться:

И слова, и пули, и любовь, и кровь... [12]

В некоторых профессиях есть *сегодняшнее время завтрашнего дня*. Кроме дел, подчиненных интересам дня текущего, есть некий объем

работы, который служит будущему.

Тех, кто не умеет находить и выполнять сегодняшние дела завтрашнего дня, в народе мягко называют непредусмотрительными, а грубо — дураками. Бизнес и вообще предпринимательство без этого сегодняшнего времени завтрашнего дня попросту невозможны.

Жить в двух временах нелегко. Так же нелегко, как и одновременно пребывать в двух разных отражениях. Или вам больше понравится — в двух разных измерениях? Это настолько нелегко, что служит ключевым фактором естественного отбора. И те, кто этому не научился, отсеиваются довольно быстро и больно.

Главная сложность жизни в таких противоречивых временах, как сегодня и завтра, — в необходимости принятия особой философии, наличия особых жизненных стимулов и невозможности не думать.

Очень хорош пример из теплых школьных лет.

Помните рисунок инфузории-туфельки в учебнике биологии за восьмой класс? Этаким лапотом на полстраницы — с ресничками по краешку. Когда мы прикасались к ней под микроскопом иголочкой — она шевелила ресничками. Реагировала.

А в предпринимательстве нельзя просто реагировать. Нельзя ограничиться только рефлексам. Приходится успевать и думать. Ведь часто складывается так, что хочется не только ресничками пошевелить, но и ударить, но нельзя ни ударить, ни позволить ресницам дрогнуть.

Бывает и так, что ради завтра надо уметь проигнорировать сегодня. Чтобы завтра не голодать, сегодня стоит съесть меньше, а поработать больше. Сегодняшние дела иногда надо спустить на тормозах — ради не очень близкого будущего.

Иногда «будущее не предопределено». Помните классику кинематографа? Сара Коннор вырезала на столе: No fate. «Нет судьбы» или любой другой подходящий по настроению перевод — из огромного множества возможных.

Иногда нужно только успевать справляться с сегодня. Такую возможность мир и политики нам время от времени дарят. Ну что ж, тогда все становится сегодняшним...

Но не помешает чаще вспоминать эту фразу из «Терминатора» целиком: «Нет судьбы, кроме той, что творим мы сами...» И сегодня

мы творим судьбу завтрашнего дня. Заумно, но от этой зауми никуда не деться.

Некоторые умудряются осложнить себе выживание особыми связями с прошлым. Разорваться на три времени — это высший пилотаж, на это способны единицы. А ведь есть особый возраст, который можно назвать возрастом мемуаров, и достижение этого рубежа очень сильно осложняет отношения и с настоящим, и тем более с будущим. Работать на завтра — это способ задержать пору мемуаров.

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. Злость растет на каждом из моих тренингов продаж, на которых я снова и снова встречаю людей, воспитанных ошибками сегодняшних сказок. Попытаюсь объяснить понятнее.

Если в сегодняшней коммерческой прозе есть хоть одна романтическая нота, то она непременно связана с предпринимательством. И наоборот, почти бесспорно воспринимается то, что человек, работающий по найму, непредприимчив, несвободен, не имеет творческой жилки и вообще не является носителем лучших человеческих качеств.

Но! Ведь большинство предпринимателей пришли к своему делу именно от наемной работы, от чужих дел, от этой несвободы, этого нетворчества, этого пассивного дрейфа и от «предпринимательской ущербности».

К чему я веду? А к тому, что предпринимательство — не социальный, не налоговый и вообще никакой не статус. Это наличие в характере стремления и желания что-то изменить, умноженное на

обладание силой характера. Предприимчивым может быть кто угодно, главное — обладать предпринимательским видением окружающего мира, деловой и рабочей действительности, более сильной жизненной философией, более продуктивным мировоззрением.

Вот к такому предпринимательству я неустанно и пытаюсь привести мальчишек и девчонок, из которых состоят мои тренинговые группы.

Смысл любой проблемы непостижим до тех пор, пока мы не выйдем за ее границу.

Если человек заблудился в лесу, нужно влезть на дерево и осмотреться по сторонам: не играет ли где солнечными бликами река, не вьется ли дымок над жильем?..

Ценность и успешность прожитой жизни можно безошибочно определить, только уйдя из нее.

Два года длилось мое путешествие за границу продаж. Нет, это не значит, что я все бросил: продолжалась работа, выходили мои новые книги, не прекращались тренинги. Но центр личных интересов на два года переместился за грань переговоров и продаж: все это время я изучал искусство фотографии и путешествовал.

Возможно, эхо этого увлечения в виде любительских заметок тоже со временем превратится в книгу, но у меня наконец-то возникло чувство, что я готов вернуться.

Два года кочевой фотографии и странствий по Европе сформировали потребность поделиться новым видением главного дела моей жизни. Я понял, что в старых программах моих тренингов, которые совершенно и окончательно отработаны за полтора десятка лет тренерской практики, живет своей жизнью новый уровень моей прежней идеологии.

Главной нотой является, пожалуй, отношение к личному стилю общения и переговоров.

В старых городах существуют места, где почти физически ощущается перенасыщенность стен и колоколен вспышками и

взглядами через видоискатель. Такие «защелканные» места не становятся менее интересными, но служат своеобразным вызовом: «А сможешь ли ты сделать здесь такой кадр, отыскать такой ракурс, которого ни у кого не было?»

Осознав это, я начал болезненно вглядываться в смысл бизнеса. И совершил открытие: нас окружает мрачный бизнес, не создающий ничего нового и лишь в худшем качестве воспроизводящий нечто старое, устоявшееся. Благодаря этому особую радость начали приносить встречи с теми, кто идет по целине, торит тропу в соответствии с собственным вкусом и разумением, на свой риск и в своем стиле.

Среди прочих обретений эти раздумья принесли удовлетворенность от важнейшего поступка этих двух лет — отказа от посредников.

Но тут моей задачей является не сеанс душевного стриптиза, а, как всегда, провокация. Я страстно хочу спровоцировать читателя на раздумья о собственном пути в бизнесе и личном переговорном стиле. Уверены ли вы, что цепочка посредников не затмевает яркую особенность вашего дела?

Чтобы понять, что вас на самом деле привлекает, настоятельно советую обрести какой-либо приют вне коммерции, где можно непредвзято оценить самого себя. Это может быть и фотография, и путешествия, и кружок народного пения.

Однажды клиент задал наболевший вопрос:

— Самая большая наша проблема в том, что мы не можем спрогнозировать объем заказов от потенциального клиента. И слишком часто тратим время на клиентов, абсолютно лишенных перспектив.

Во-первых, это наша всеобщая проблема, предмет переживаний и треволнений каждого коммерсанта. Но ее нужно отделять от темы продаж, ибо она совсем не продажная, скорее маркетинговая, а значит, вопросы следует задавать Алексу Левитасу. Сюда же относится коммерческая разведка: здесь уже нужно обращаться к Евгению Ющуку.

Во-вторых, если система продаж эту проблему решить не может, то она должна ее непременно учитывать.

То есть нам необходимо позаботиться о следующих вещах.

1. Как сгладить колебания спроса и выровнять тренд заказов? Посредством соответствующих колебаний цены и условий. Кстати, при такой игре у нас появляется еще один продукт: по сути, мы можем начинать продавать и места в очереди.
2. Как заранее готовить клиентов к тем изменениям в политике наших продаж, которые мы совершим с оглядкой на обычные тенденции, например на сезонные колебания спроса?
3. Как изменить процесс воспитания торгового персонала? Придется учить их элементам той же коммерческой разведки. А кто иначе будет уточнять прогнозы относительно того или иного клиента? Надо учить оценке проводимых закупок, оценке профессионализма клиентских сбытовых подразделений и тому, как учить клиента. Плюс прямые и косвенные приемы оценки перспектив.
4. Как менять политику поощрений? Система оплаты должна учитывать рентабельность расхода времени на заказчиков, не оправдывающих наших надежд. В общении внутри фирмы должны стать понятными разговоры о денежной отдаче вложений труда: сколько денежных единиц нам принесет такой расход торгового времени?
5. Как обеспечить более эффективную работу на разных этапах продаж? Может быть, придем к тому, что общим окучиванием будут заниматься растущие менеджеры, а доводкой перспективных клиентов — особые бригады ветеранов.
6. Как обезопасить себя в случае внезапного срыва сделки? Иногда палочкой-выручалочкой может стать некий лайт-сервис, на который мы с минимальными потерями заменим генеральное предложение, когда в последнюю секунду выяснится несостоятельность заказчика.
7. Как осуществлять ценовое управление спросом? Тут важно не увлечься, чтобы не проиграть своим конкурентам всех мелких заказчиков.
8. Как торговая группа может в пиковые периоды выручать производство? Что должны делать торговые менеджеры при

перегрузке и простое? Какие извинения или поощрительные изюминки стоит приготовить заранее? Как должен меняться ритм работы и режим продаж?

9. Всегда ли в качестве стабилизаторов полезны сторонние и параллельные компании?
10. И пусть ночами в головах всех сотрудников крутится один и тот же вопрос: как сделать так, чтобы к нам на огонек монстры-закупщики прилетали сами?

У Аркадия Аверченко есть хороший рассказ под названием «Хлопотливая нация». Я часто вспоминаю его, встречая в офисах озабоченных, суетливых продавцов. Хлопоты и проблемы, которые парни получают на собственную голову, связаны с непониманием основополагающих принципов игры.

На каждом втором корпоративном тренинге ко мне с деловым и умным видом подходят молодые люди и начинают чуть ли не со слезами на глазах рассказывать о «глупости» своего руководства. Они жалуются на нерегулярность поставок, недостаточную рекламную поддержку, убогость презентационных материалов, отсутствие хорошего товара и необходимость продавать плохой, свою униформу, рабочий график и еще на тысячу бед, обусловленных тем, что их директор или супервайзер чего-то «не понимает»...

Я спрашиваю:

— Вы хотите в ближайшее время занять место директора или супервайзера?

— Нет, меня устраивает работа торгового представителя, но я хочу, чтобы продажи шли по уму!

И в этом ошибка умничающих ребят.

В каждой игре есть свои правила. Правила существуют: во-первых, для того чтобы их соблюдать; и во-вторых, для того чтобы их нарушать.

Соблюдение фирменных правил для торгового персонала обязательно, за исключением случая, когда «новатор» хочет стать человеком, определяющим правила корпоративной игры.

Если у тебя нет честолюбивого устремления сделать карьеру и взвалить на себя груз забот управления бизнесом, то лучше не

дергаться и не умничать, а соблюдать существующие правила.

Мы живем в мире, который описан, задан, определен множеством разных параметров. Это:

- погода;
- политическая ситуация;
- курс доллара;
- степень опьянения;
- компетенция руководства;
- наши планы на вечер;
- лунные затмения;
- выбор галстука и так далее.

Все эти параметры делятся на две категории: 1) которыми мы можем управлять; 2) которые нам неподконтрольны.

И есть простой принцип душевной гигиены:

Не терзай себя тем, на что ты не в состоянии повлиять.

Ну не способен я управлять погодой и курсом доллара!.. Чего же мне сушить голову мыслями о том, как их изменить? Но если я решил расширить сферу своего влияния, то могу всерьез строить планы перехвата контроля ранее не зависящих от меня параметров этого мира. Я покупаю зенитную батарею и начинаю расстреливать грозные облака. Или планирую теракт на нефтяных промыслах Кувейта, который покажет мировые цены на нефть и повлияет на курс доллара.

Чтобы расширить сферу своего влияния, нужна как минимум дерзость. Если дерзости нет, то избежать самодурства и глупости руководства можно, сменив работу. Но такие перемены работы будут, скорее всего, бесконечными. Лучше осознать правила игры и хлопотать только там, где ты можешь влиять, контролировать, проявив свои таланты, и выигрывать. Но выигрывать по существующим правилам.

Во всех иных случаях брюзжание по поводу проблем компании, не позволяющих тебе постоянно иметь на руках все козыри и джокер, является должностным преступлением.

Я едва не поссорился со старым хорошим знакомым. Пану Роману надоело работать, и теперь он предсказывал то ли третью, то ли пятую волну кризиса, утверждая, что его продажи умерли окончательно:

— За две недели ни одного заинтересовавшегося клиента! И сплошные нет, нет, нет! Зацепиться не за что!

Я сказал, что он врет. Роман обиделся. Я исправился: «Ты ошибаешься», но это не помогло:

— Вот с какими анкетами возвращаются со встреч мои парни! Рынок упал!

В анкетах были перечислены отказы:

- «Сейчас не нужно».
- «Сейчас нет денег, а кредит не получить».
- «Ни за что не бросим старых поставщиков, больше не отвлекайте!»
- «Кризис!»
- «Не устраивает цена».
- Еще один «Кризис» и так далее.

Я неосторожно заявил:

— Твои парни паникуют и ошибаются. Это совершенно нормальные отказы. Я бы шел, общался и продавал.

— Ну так пошли! — взорвался приятель.

— Пошли, — согласился я.

Я отобрал двадцать безнадежных анкет и два дня потратил на то, чтобы объяснить предпринимателю простую мысль: продавцов необходимо проверять.

Мы заходили к тем, чьи имена значились в этих мертвых анкетах:

— Вы нас простите... Проверяем, как работают наши менеджеры продаж. Такое впечатление, что они вступили в какую-то тайную организацию, которая стремится доказать, что бизнес сегодня мертв, как утюг.

Нам в ответ усмехались:

— Так мои говорят то же самое. А кто от вас к нам приходил?

Иногда я сразу успокаивал собеседника:

— Я тренер по продажам, а это мой клиент. Он на вашей покупке поставил окончательный крест, поэтому вы его не бойтесь. Он ничего

вам предлагать не будет. Просто помогите нам с его персоналом разобраться.

Из двадцати «контакторов» (именно так они были означены в анкетах) визиты Романовых неудачников припомнили только четверо. Ни одного клиента, которого сразу стоило бы вычеркнуть из списка потенциальных, мы так и не нашли. За эти два дня Роман заключил три контракта. Я за эту пару дней продал «отказникам» только один тренинг...

Вы верите ужасам, которыми вас пугают ваши менеджеры продаж? А сами «отказников» не проверяли?

Как внедрять персонализацию? Ориентация на нее даст нам новые дополнительные и неожиданные подконтрольные параметры. Это забавно, но отслеживать степень персонализации своих переговорных усилий следует не только потому, что именно за ней прячутся почти все прочие ошибки. На это есть и совершенно особый повод.

Существует известная старая байка об отце, который заставил сыновей перебирать яблоки:

— Отдельно большие, отдельно маленькие, а подгнившие или с червяками будете выбрасывать.

Когда они закончили работу, отец ссыпал вместе большие и маленькие яблоки. Сыновья возмутились:

— Зачем же мы их сортировали?!

А отец пояснил:

— Благодаря этому остались только хорошие яблоки...

Смысл: дополнительные контрольные параметры повышают качество контроля.

То же самое происходит и при попытках контролировать переговоры. Добавление дополнительных подконтрольных параметров лишь сделает нас лучшими переговорщиками.

Свои дополнительные задания можно менять. Например, неделю во всех разговорах учимся ловить фактуру, неделю целенаправленно наблюдаем за невербаликой оппонента, неделю тренируем собственную память, неделю пытаемся составлять подробные отчеты после каждого переговорного раунда...

Советую научиться это делать в малозначимых разговорах. Тогда не утратится контроль за главными контрольными ветками и на особо

ответственных встречах. Но это уже будни ученика-переговорщика...

На что стоит обратить внимание при применении на практике знаний, полученных при изучении персонализации? Что делать?

Начинать, безусловно, необходимо с осознания. С осознания того, что такое персонализация, что она нам даст и ради чего мы хотим взять ее на во-оружение. То есть надо осознать эту самую персонализацию и начать ее практиковать. А вот тут я должен получить от читателя вопрос «как?», на который мне сейчас придется ответить не слишком коротко.

Уже очень много лет я время от времени встречаюсь и беседую с людьми, которых интересует, как именно я зарабатываю свой хлеб. Я ничего не скрываю и всем все честно рассказываю. Но у некоторых возникают вот какие сомнения:

— Но как правильным продажам можно научить всего за два тренинговых дня?!

И мне снова приходится повторять объяснения.

Вот я читателя сейчас очень-очень попрошу:

— Попрактикуйтесь сейчас в персонализации! Представьте меня. В этот момент я сижу на краешке дивана под кондиционером в арендованной на две недели так называемой вилле в Далмации, в трехстах метрах от Адриатики. Я открыл на своем ноутбуке файл, который считал завершенным, ибо мне в голову взбрела идея написать эти абзацы. Можете представить, как мне обидно? Я в самом деле был стопроцентно уверен, что книга наконец-то закончена. Даже успел обозвать файл финальной версией и отправил его корректору. Но пришлось вернуться! Причем — ради чего?! А теперь, пожалуйста, представьте себе возмущение пожилого автора: мне пришлось вернуться к уже законченному файлу, поскольку «возникла необходимость» описать то, что в устной форме я проговаривал моим собеседникам не менее сотни раз. Теперь в виде практики по персонализации представьте того же пожилого и седого тренера-автора, который все-таки смог заткнуть собственное возмущение куда-то очень далеко и вот сейчас с легким ощущением вины за только что пережитую вспышку гнева уже спокойно и очень привычно отвечает примерно следующее:

Я честно поясню, почему мне удастся по-прежнему зарабатывать свой хлеб именно этими двухдневными тренингами. Дело в том, что есть очень много людей, которым совсем не надо нарабатывать какие-то навыки. Может быть, забытые рудименты навыков дремали где-то в глубине их душ, а тут я их почти нечаянно разбудил. Есть такие навыки и такие знания, которые совсем не нужно зубрить, отрабатывать и тренировать. Их необходимо осознавать.

Например, в общем-то не стоит тренировать наблюдательность. Нужно щелкнуть выключателем и наблюдательность включить. Ведь почти все мои ученики зрячие, у большинства исправный слух. То есть не надо собираться и выяснять, как мы этому научимся, а надо начать делать. То же самое и с персонализацией.

Помните, как мы назвали ее очеловечиванием продаж? Ну так разве вы не люди? Ради внедрения персонализации нужно не начать что-то делать, а прекратить что-то делать. Прекратить быть похожим на запрограммированного коммерческого зомби. Нет необходимости тужиться, чтобы что-то начать: надо перестать делать лишнее, что подменяет собой должную и вполне достойную работу.

Вот в этом и кроется секрет того, почему Деревицкий умудряется два десятка лет зарабатывать свой хлеб не «отработкой» навыков у собственных учеников, а включением этих умений. И если читателю в соответствии с моей просьбой удалось представить смену состояний автора, вынужденного дописывать книгу, то с пониманием состояния партнера у него проблем быть не должно.

Продолжить начатую работу по внедрению персонализации желательно поиском своих личных шаблонов.

Для этого необходимо какое-то время оглядываться на проведенную работу и думать: что я снова делал не так, как надо, а, как всегда, по инерции? Можно отдельно посидеть, вспоминая свои будни, и попытаться составить список моментов, которые повторяются при каждом контакте. Это нужно делать не для того, чтобы сразу отказаться, а чтобы подумать: действительно ли необходимы все эти процедуры?

О своих шаблонах стоит подумать с точки зрения их распространенности: это только мои шаблоны или так поступают все? Мы нашли в своей работе шаблоны всеобщие. Тогда следующий вопрос: они нужны нам как нечто неотъемлемое в нашем бизнесе или именно в них моя личная фишка, которая позволяет мне отличаться?

Конечно, нужно попытаться поискать у себя шаблоны, которые могут быть замечены со стороны.

При поиске шаблонов не стоит надеяться на себя одного. Ведь мы в себе можем замечать не все... Попросите помощи у любимых, друзей,

сотрудников, напарников, клиентов, тем более у клиентов бесперспективных.

Чтобы отказаться от шаблонов, нам для начала понадобится их список. По нему мы будем отслеживать график прощания, оглядываться, проверять рецидивы... То есть второе, что нам нужно будет сделать, — научиться оглядываться: и после каждого рабочего раунда, и в конце каждого дня. Если возникнут сложности, можно использовать разнообразные напоминалки — и механические, и живые.

Теперь о развитии умения слушать. Может быть, об этом стоило написать в самом начале книги... Но дело не в том, что вы бы этого не услышали. Давайте считать, что я сразу не додумался до такой инверсии.

Дело в том, что умения хорошо слушать и хорошо читать чем-то очень похожи. Не стоит откладывать обучение умению слушать на призрачное «потом»: а вдруг оно не наступит? Учиться хорошо слушать нужно прямо сейчас, читая вот эти строки. Нас всех окружает огромное количество возможностей для развивающих практик, и если уж мы вынуждены что-то читать, то почему бы не превратить чтение в обучение?

Может быть, книга была изобретена именно как тренажер! Когда что-то в человеческом умении слушать перестало работать нормально, кто-то придумал книгу: читать — это то же самое, что слушать рассказ, только в соответствии с личным комфортом и сообразно с предпочтительным темпом восприятия текста автора.

Я хотел в этой книге рассказать немного больше, чем просто о персонализации продаж. Ей-ей, не знаю, насколько мне это удалось, но я как автор буду счастлив, если вы найдете здесь не только уроки коммерции...

Обязательно помните о том, что иногда демонстрация умения слушать будет очень уместной.

О том, как надо слушать и по каким правилам, Деревицкий подробно рассказал в книге «Охота на покупателя». Хотя бы просто погуглите по словосочетанию «правила слушания»!

Чтобы научиться помнить, вам понадобится наука о памяти, которая называется мнемоника. Опять-таки — поищите книги и сайты!

Чтобы слушать не хаотически, а системно, следует искать досье. Прямо на первой странице главного сайта Деревницкого www.dere.kiev.ua в разделе «Инструменты» вы найдете все что нужно: досье на персону, на компанию, на конкурентов да еще и на переговорный процесс.

Если у вас пробуксовывают дела с какой-то компанией и продажа там никак не ладится, отгородитесь на четыре-пять часов от окружающего мира и займитесь всеми этими досье по-настоящему, капитально, всерьез. Гарантирую, что на шестом часу такой работы, даже не найдя подходы к конкретной организации, вы поймете, что вам нужно знать, чтобы эти подходы отыскать. Железно!

В работе с досье важно помнить: они заполняются не один раз. Не один раз при знакомстве с новой компанией и не один раз в ходе четырех-пятичасовой работы. Досье — это живой организм, питающийся регулярными пополнениями. Досье нужно постоянно подкармливать свежими фактами и частенько оглядываться, анализируя собранное.

Привычка структурировать досье позволяет слушать системно. Поясню на житейском примере.

Досье используются во многих профессиях. У врача это стандартная история болезни. У гаишника — протокол о дорожно-транспортном происшествии. У школьного учителя — рабочие конспекты, ученические тетради, журнал посещаемости и успеваемости... Почти полное подобие досье спецслужб имеется у кадровика — личный листок по учету кадров. Есть бортовые журналы у штурмана дальнего плавания и у полярного вертолетчика. Ведет полевой дневник геолог.

Когда молодой геолог в первый раз выходит на маршрут, то все здорово лишь до первого обнажения, то есть до первой скалы, которую ему надо описать. Он достает из полевой сумки очень красивый, совсем новенький, еще пахнущий северо-эвенской районной типографией дневник, открывает его и впадает в полный ступор: пялится то на скалу, то на первозданно чистую страницу; снова и снова точит карандаш, но что написать — не знает. Однако когда этот парень

отработает хотя бы месяц, в его памяти запечатлеется четкая схема для описания обнажения. И вот он уже уверенно строчит: «Обнажение № 4074 находится в 350 м по азимуту 290° от уреза 2815,00 ручья Ахавеем в крутом правом берегу одноименного ручья. Сверху вниз обнажаются пермские известняки с хорошо сохранившимися крупными реликтами *Mezohibolites Semicanaliculates*. На фоне общей гематитизации наблюдается обильная молибденитовая минерализация...» и так далее. То есть у молодого небритого остолопа, опрометчиво и слишком рано выпущенного с геологического факультета, успешно сформировалось системное восприятие информации.

Точно такое же системное восприятие полевых фактов этому остолопу понадобится и тогда, когда в обновленной и коммерциализированной стране ему придется работать рекламным агентом общеполитической газеты «Киевские ведомости»...

Но мы с вами не КГБ и не ЦРУ, и смысл нашей работы заключается не в накоплении фактуры. Мы теперь торговцы, и нам важно превратить факты из досье в стратегии влияния на клиента, то есть в план действий.

В ходе системной и расписанной по календарю работы нам предстоит постоянно и совершенно по-особому заботиться о развитии личных связей, заниматься их расширением.

Нам постоянно придется думать. Поначалу будет остро нехватать переговорного времени, поэтому мы постараемся поскорее освоить переговорные тормоза. А вот переговорные акселераторы понадобятся лишь тогда, когда мы обречем высокую квалификацию и научимся думать гораздо быстрее, чем наши прыщавые поставщики, которым для бритья вполне достаточно полотенца...

Мы ежедневно будем вести рабочие заметки, которые позволят нам делать важные выводы. Благодаря им мы сэкономим деньги: те, что пришлось бы выбросить на тренинги бородатого Деревецкого, в которого как-то незаметно превратился юный геологический остолоп... Кстати, если бы тридцать лет назад кто-то мне сказал, что в жизни доведется и торговать, то у меня бы рефлекторно дернулась левая рука, угодив горе-предсказателю точно в правую надбровную дугу. Тогда такой жизненный путь в моей голове не уложился бы...

Да, ежедневные заметки позволят оглядываться. Нелишними будут диктофон, камера... Также мы сможем воспользоваться помощью лояльных наблюдателей и обсуждать прошедшие беседы с собственной переговорной командой.

Постепенно мы осознаем важность использования имен и персонализированных обращений, научимся демонстрировать сопричастность к делам клиента с помощью линкования.

По пути нам придется воздерживаться от слов, не нужных нашему собеседнику. Мы научимся выяснять не только его формальные потребности, но и то, что и как он хочет услышать. Иногда мы будем вполне осознанно и демонстративно комментировать свои усилия по персонализации отношений. Будем комментировать сделанное, научимся озвучивать собственные эмоции, заменяя этим грубоперсонализированный мат.

Для случаев, когда качественная персонализация чересчур сложна, мы постепенно овладеем приемами создания иллюзии персонализации.

Мы не забудем поработать над формированием досье на самого себя и непрестанно будем продолжать поиски и совершенствование личного стиля.

Ну и самое, может быть, забавное — мы научимся играть загадочным переговорным линкованием, подробный разговор о котором нас еще только ждет. И работа из ежедневной каторги превратится в азартную и очень приятную игру.

Когда нам предлагают что-то «именно для нас», это всегда звучит нестандартно. За персонализированным предложением хотя бы мерещится некий его автор, берущий на себя часть ответственности за наш выбор и полученное нами качество.

Не могу знать, как вы относитесь к торговцам, предлагающим большой ассортимент. Сам я считаю, что такие парни не слишком старательны и неразборчивы в выборе поставщиков. Они делают ставку на статистику («купят хотя бы что-нибудь») и на авось.

Склонность потенциальных поставщиков осознанно сужать свой ассортимент заставляет подозревать их в профессионализме.

Примерно та же ситуация не только с прицельным выбором ассортимента, но и с прицельным выбором клиентов. Осознание того,

что другому человеку этот торговец предложил бы нечто иное, соблазняет: «Мне предложили не то, что всем остальным!»

Если использовать немного иной ракурс, то за коммерческим предложением, адресованным именно тебе, всегда предполагаешь наличие живого автора, а не бездушной системы тотальной и глобализированной дистрибуции. Тень автора — это некий плюс к коммерческому предложению, делающий его сильнее, полнее, весомее, а значит, выгоднее.

Как обучить персонал искусству персонализации? Хороший вопрос? Мне тоже нравится. Автору хотелось бы обобщить и даже повторить так много из предыдущих разделов... Потом пришло осознание того, что по отношению к читателю это может быть навязчивым хамством. Поэтому повторов не будет, но ради поиска ответа на вопрос об обучении персонала искусству персонализации стоит посоветовать читателю поискать подсказки выше — во всем прочитанном и проработанном.

Да, дело не в том, что персонализация нужна. Да, об этом писал еще Дейл Карнеги. Дело в том, что *персонализации нужно учиться*.

Экхарт Толле в книге «Сила настоящего» рассказывал:

Некоторые мастера Дзен проверяли степень присутствия своих учеников в происходящем, подкрадываясь к ним сзади и внезапно нанося удар палкой. Удар весьма впечатляющий! Если ученик был чуток и бдителен и находился в состоянии полного присутствия, то есть если использовать аналогию, с помощью которой Иисус Христос описывал это состояние, — «чресла его были перепоясаны, а лампада зажжена», — то он мог вовремя заметить подкрадывающегося сзади учителя и либо встретить удар блоком, либо увернуться от него. Если же удар достигал цели, это означало, что ученик был погружен в свои размышления, иначе говоря, находился в состоянии отсутствия и неосознанности.

Мы не станем спорить, годится ли палка для тренингов продаж. Но то, что во время и учебных, и реальных продаж современные продавцы отсутствуют, — это факт.

Я никогда не буду бить учеников. Но всегда терпеливо стану возвращать их туда, где они привыкли отсутствовать: в ежедневную торговую работу.

Время от времени Деревицкий бывает и на чужих тренингах. В качестве слушателя. А дома у него отдельная папка, в которую попадают тетради с записями и заметками по этим программам. И вот

недавно Деревецкий с интересом эти тетради перелистал. И теперь очень хочет поделиться важным наблюдением.

В практике тренингов игры классифицируются как угодно. Но их можно четко разбить на две категории — по стилистике постигровых комментариев.

Я бывал на многих программах, где участникам предоставляли максимальную свободу и в оценках, и в комментариях. По итогам игры часто разгорались по-настоящему горячие споры, слушателей отвлекали всевозможные лирические отступления, а иногда объектом критики становились уже не участники игры, а сами комментаторы.

Разумеется, меня больше всего интересуют тренинги переговоров и продаж. И сейчас я говорю именно о них. Ничем не регламентированные и не формализованные комментарии подтолкнули меня к необычному выводу: чем менее формализованы комментарии, тем менее полезна игра.

Вообще-то у продаж много общего с сексом: легко описать табу, но очень тяжело — дополнительные, неиспользованные возможности. Поэтому описание упущенных возможностей тренинговой игры явно выходит за пределы стандартного временного формата и, по сути, из обсуждения работы игроков превращается в соревнования комментаторов.

Но я видел и проводил совсем иные игры. В них наблюдателям ставились четкие задачи: проверить это, отследить то, собрать такую-то фактуру.

Я полагаю, что человеколюбивый тренер просто обязан поделиться со слушателями системой будущей оценки игры или реальной продажи.

На собственных тренингах я пытаюсь предотвратить появление абстрактных комментариев. Мы с участниками всегда ищем любые возможности формализовать наши оценки.

Вместо создания вариантов психологического портрета лучше подытожить замеченные факты. Вместо описания того, что можно было бы сделать, логичнее попытаться точно классифицировать клиентские сопротивления. Вместо описания личных предпочтений комментатора уместнее составить реестр ошибок.

Если моему читателю приходится самостоятельно учиться вести переговоры и продавать, то стоит обзавестись небольшим количеством четких правил, которые мы планируем обработать, например, за ближайшие две недели.

Нельзя научиться «железной» аргументации. Но можно вычислять сомнительные аргументы — чтобы усилить каждый из них или доказательством, или иллюстрацией.

Если вы учитесь, то попытайтесь усилить эффективность обучения максимальной формализацией тех условий, которые мы пытаемся соблюдать. Например:

- не просто «научиться влиять», а «в разговоре найти возможность четыре раза одернуть оппонента, обратившись к нему по имени-отчеству»;
- не просто «научиться нравиться», а «в этом разговоре задать собеседнику два вопроса, на которые он ответит с удовольствием»;
- не просто «избегать критики», а «в этом разговоре вдвое уменьшить использование частицы “не” и оборота “да, но”».

Раз уж мы вспомнили про «научиться нравиться», приведу такой случай. Участник тренинга отработал в паре с тренером игру в куплю-продажу. Прошло обсуждение. Тренер задал еще один вопрос:

— Это все хорошо. А что вы сделали для того, чтобы понравиться этому клиенту?

— С какого хрена? Мне надо, чтобы мой товар понравился. Чтоб понравилось мое предложение!..

— А как вы думаете, если товар понравится, но не понравитесь вы, — сделка состоится?

Не знаю, стоит ли этот случай здесь и сейчас отдельно обсуждать... Один из регулярных вопросов, которые получает тренер по продажам Деревицкий, таков:

— А можно ли вообще научиться переговорному мастерству?

Обычно об этом спрашивают не в лоб. Часто такому вопросу предшествует какая-то нейтральная увертюра — разговор о тренингах вообще, о самообразовании, чтении хороших книг, а потом:

— А можно ли вообще научиться переговорному мастерству?

Тот тренинг был обычным, а группа как раз такой, как я люблю: два десятка торговцев, за спинами которых собственное устойчивое и современное производство. Парни и девчонки кроме хорошей зарплаты имели и приличные бонусы, все они были сыты, спокойны и склонны воспринимать юмор.

В первый день занятий тренер рассказывал намеченное, время от времени предлагал поиграть в легкие варианты купли-продажи — без особого тренерского прессинга и без жестоких разоблачений. Ребята почти привыкли к новому человеку, но после обеда наша группа все-таки добралась до проблем. Тренер обратился к одному из участников программы:

— Что там у вас на карточке написано? Костя? А идите-ка, уважаемый Костя, продавать. Сейчас вашим клиентом будет Александр Андреевич. Имя-отчество не забудете?

Костя с сожалением прокряхтел:

— Не забуду... — и стал подниматься.

— Нет-нет! — остановил его тренер. — Вы обычно ведь с клиентом вначале по телефону о такой встрече договариваетесь? Да? Вы по обычному звоните или по видеотелефону?

— По обычному, — недоуменно ответил обреченный Костя.

— Ну так и сидите на месте. А я стану вот тут, в конце класса, за вашей спиной — это чтоб у нас не было зрительного контакта, чтоб глаза не встречались. Ваш сегодняшний Александр Андреевич — коммерческий директор большого посудного магазина под названием «Кандыба-Инвест». Ранее контактов не было. Сейчас ваше «дзынь!» — и разговор начнется. Звоните ему!

— Алло...

— Не «алло», а «дзынь»! — Группа хихикнула. — Ведь слишком многое зависит от того, как он вам ответит со своего конца провода.

Костя покорно произносит:

— Дзынь!

— Алло, здравствуйте и кто?

— Что? — не понял Костя.

— Я вас слышу. И поощряю к продолжению разговора возгласом «алло!». И я поздоровался с вами. И пытаюсь узнать — кто вы и зачем звоните мне перед светлыми праздниками?

— Это Костя...

— И что Косте нужно?

— Я работаю в компании «Круг». Мы продаем кружки и чашки...

— Тогда вы должны называться не «Круг», а «Круг и чаш». Так какого круга и чаша вы от меня хотите, товарищ пионер-комсомолец Костя?

— Почему чаш?

— Костя, дорогой, давайте считать, что с «чашем» мы проехали. Я вас слушаю. Чем могу быть полезен?

— У нас хороший ассортимент кружек, чашек...

— Простите, Константин, вы не услышали мой вопрос?

— Что?

— Я у вас спросил: «Чем могу быть полезен?» То есть разговор сейчас идет обо мне. А вы мне снова про «Круг» рассказываете. Кстати, а как все-таки в вашем названии — круг или круГ? — два последних слова я произнес с мягким и с жестким «г».

— То есть? — совсем растерялся Костя.

— Хорошо, Костя, простите! Больше наезжать не буду. Я так понимаю, вы хотите, чтоб мы покупали вашу посуду. Но вы мне скажите — с какого Дона я должен отказаться от прежних поставщиков и вдруг начать работу с вами?

— У нас цены дешевые...

— Цены бывают высокие, низкие и смешные, а дешевым бывает только товар. Цены дешевыми не бывают. Но вы всерьез дешевку считаете достоинством?

— Почему дешевку?

— Ну, это я не знаю. У вас зависли продажи нормальной посуды и вы стали делать дешевку, да? Или в вашем лиссабонском эрмитаже все произошло как-то иначе?

Костя замотал головой и под смех группы закрыл голову руками. Я жестом утомил своих учеников и миролюбиво произнес:

— Давайте обсудим. Можно сказать, что Костя в этом диалоге не обо всем успевал подумать?

Все согласились.

— Ладно, — примирительно произнес тренер. — Разговор продолжался пару-тройку минут, и что-то мы о клиенте узнать успели.

Успели?

— Успели...

— Тогда дайте, пожалуйста, досье на Александра Андреевича. Он коммерческий директор большого посудного магазина под названием «Кандыба-Инвест», да? Кстати, сколько раз Костя обратился к клиенту по имени-отчеству или хотя бы по имени?

— Ни разу...

— Ладно. А Александр Андреевич сколько раз обратился к поставщику по имени?

— Раза три...

— Не «раза три», а ровно пять раз. Но что вы теперь о нем еще знаете?

— В смысле? — не понял Костя.

— Имя его вам известно. Должность — тоже. Так дайте на собеседника нормальное досье. Расскажите все, что вы о нем знаете.

...Вот так бывает на наших программах. А вы, дорогой читатель, можете составить досье на Александра Андреевича? Ведь чему-то мы научились!

Может быть, об этом стоит написать отдельную книгу. Многим перспективным парням действительно важно оценить рентабельность собственного обучения. Им нужно знать: есть ли вообще шансы стать переговорщиком-мастером?

Задавая такой вопрос, люди часто не рассчитывают получить исчерпывающую систему доказательств. Им нужно нечто иное...

— Вы ведь читали «Мартина Идена»? В принципе, там выдуманного очень мало, это реальная судьба Джека Лондона. Помните, как он учился писать? Ведь ему для этого пришлось отказаться от языка матроса и овладеть языком литератора. Помните, как он в библиотеке выписывал и учил новые слова? Как пытался совмещать чтение и сочинительство с работой в той адской прачечной?..

После паузы некоторые задумчиво отвечают: «Помню...» Такие примеры помогают по-настоящему.

Еще один мой ответ:

— А вспомните тех деловаров, с которыми вы уже пересекались. Среди них встречались такие, кого и при большом желании трудно

было назвать говорунами-виртуозами? Сегодняшний рынок принимает в качестве переговорщика почти любого. И вы сомневаетесь, можно ли на таком фоне стать более сильным мастером?

Эту идеологию я когда-то использовал в заметке о мотивации менеджеров:

— Вы случайно 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 геологи давали имена ручьям и рекам. Тогда их, безымянных, было 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 не выдумывали! Особенно я горжусь своими ручьями Небеги и Покури. Оба тогда впадали в ручей Кубик, Кубик в Кубаку, Кубака в Авландю, Авландя в Омолон, Омолон же — в Колыму. Как они текут сегодня — я уже и не знаю... Мы сейчас делаем то, что не сделали до нас миллионы переговорщиков-практиков и теоретиков: описываем новую переговорную технологию. Вот и дадим ей имя.

Для начала нарисую картинку и попрошу вас ответить всего на один вопрос. Ситуация следующая.

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: неопикуемый 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. Вся эта какофония реализована в призрачных намеках: речевых акцентах, режущих слух ударениях, в стиле одежды и аксессуаров, в микроштрихах таких малозначимых деталей, как брелок на ключах, в тематических маневрах разговора, в реакции на отдельные слова, в мимике, в жестикуляции, в позе, в походке, во взгляде и, наконец, — в сиянии, зарождающемся где-то за радужкой глаз.

Мы не ошиблись и 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 очень профессиональный жест и ввернули два вполне уместных жаргонных словечка. Как когда-то обменивались заклинаниями авиаторы времен Первой мировой войны: «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! Связка. Мы сотворили связку между собой и собеседником.

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 до такой степени извращенности и сумасбродности, чтобы смотреть дурацкий телевизор, следить за жизнью глупого города и именно с этого начинать деловую встречу? Вы его опустили. Почему вы не линкуете его, если уж вам так повезло и если линк сам идет 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 понимаете:

Линк — это особый мостик, связка в отношениях.

И вы понимаете:

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, вызвать ее появление, навязать, предложить, сделать неизбежным, обречь, безапелляционно объявить.

В конце концов, линкование — умение жить богаче, не в одном измерении.

Почему тема линкования и поиска связей настолько важна, что я приберег ее почти до самого окончания книги? Придется объяснять.

Дело в том, что во Вселенной вообще все связано. Хотя лучше сказать вот так: во Вселенной все образует глобальное единство, и именно в связках, в линках — шокирующее единство нашего мироздания.

Если мы решили с Вселенной бороться, то ради борьбы нужно рвать все связи и работать на разделение космических элементов. Элементы и без нашего желания как-то соотносятся друг с другом. Чем являются эти соотношения, если не коммуникациями? В том числе коммуникациями и деловыми, торговыми. Коммуникации рвутся при обнаружении отличий, а крепнут при нахождении схожести.

Помните, мы зло шутили о том, чем больше всего отличается работа политика и торговца? Политики вынуждены профессионально разделять людей и народы, сталкивать их лбами. Торговцы всегда соединяли народы, строили мосты, налаживали связи. То есть торговцы испокон веков занимались линкованием.

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 вопросы, 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. Скоро мы поговорим о выборе наиболее подходящих моментов для линкования. И будем обсуждать этот вопрос в русле большой темы — об особенностях переговорной работы с иными измерениями и отражениями.

Сейчас договоримся об одном: мы нашли подходящее слово, которым будем обозначать сооружение переправ, натягивание канатов и наведение мостов между людьми. Эти мосты соединяют персональные миры, личные отражения и измерения. Такие связки мы теперь будем называть линками, а их создание — линкованием.

Это очень похоже на лексикон интернета и должно быть хорошо понятно живущим в сети:

- переговорный линк — персональная связка, сближающая или радикально сближающая партнеров;
- линкование — технология и комплекс действий переговорщика по выстраиванию особых персональных связей.

Договорились? Отлично, у нас с вами есть хороший линк! Вы готовы согласиться, что материалы и инструменты для линкования нам может дать только персонализация. Другими словами, если мы не постигли оппозирующую нам персону с помощью инструментов персонализации, то никаких связей мы укрепить не можем, а значит, заняты разрушением единства Вселенной.

Детально покопавшись в содержании диалогов, можно обнаружить, что и в коммерческих, и в бытовых переговорах наш собеседник иногда исполняет очень своеобразное речевое па, которое можно назвать запросом линка. Это может быть фраза с поощряющей растяжкой в конце: «Об этом можно было бы поговорить отдельно...», «Вообще-то сомнительно...», «Я считаю, что все иначе...», «Это интересно...». Таким па собеседник, по сути, приглашает нас к развитию вброшенного тематического отвлечения. Если он очень занят и ему ни до чего нет дела, он таких па не исполняет. А если в ходе беседы с вами он выдает нечто подобное, вам стоит приложить усилия, поощрить его к рассказу.

В большинстве случаев для проверки готовности собеседника к выполнению запроса нашего линка вполне достаточно наступить на горло собственной песне, выдержать несколько искусственную паузу или задумчиво приподнять брови.

Не за словами, а именно за подобными коммуникативными ритуалами часто скрываются интересные, перспективные возможности выйти за пределы коммерческой тематики для разведки персоны клиента, более полного его понимания.

Вы слышали такие слова, как сопричастность, сопряженность, касаемость. Об этом редко заводят речь, однако данный коммуникативный прием не только имеет право на существование, но и является достаточно сильным. Я веду разговор о том, что можно определить как «демонстрацию сопричастности».

Это как разорванная пополам купюра, куски которой во время первой встречи демонстрируют друг другу разведчики.

Это как пароль.

Это как значок на обороте пиджачного лацкана, который тайком показывают друг другу члены закрытого клуба.

Это как сигнал истребителя родной системе ПВО — «Я свой!»

Демонстрация причастности, сопряженности, конгруэнтности, родства, соприкасаемости не является оценкой. Однако это звучит как «Мы имеем нечто общее», а собеседник из этого делает вывод: «У нас есть шанс найти общий язык».

Неважно, где это происходит — в реальных переговорах или на тренинге. И не особенно важно, является ли этот разговор коммерческим, дипломатическим или имеет совсем иную направленность.

Вот в ходе разговора оппонент случайно роняет фразу: «Мой знакомый активно интересуется вашим бизнесом...» Мы не обратили никакого внимания, а спустя неделю к нам заглянул тот самый знакомый — следовательно по особо важным делам...

Или мы услышали клиента и уточнили: «Иван Андреевич?» Он бодро подтвердил: «Так точно!» Но тогда никакого развития вброс не получил.

Или — клиент отсидел весь разговор прямо и неподвижно. Даже не снимал черных очков. И только уходя, мы обнаружили, что он слепой.

Не очень важно, что именно произошло. Это может быть все что угодно.

Допустим, на стене в кабинете клиента 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 выговаривал адрес с особым грубированием: «Стагый Агбат. Как стагый Монмагтг...» Или, когда из радиоприемника донеслись тихие аккорды Визбора, он вдруг с улыбкой погрозил нам пальцем, тем самым прося микропаузу...

Совсем не важно, что происходило на самом деле. Но ведь вам известны такие разговорные расклады, при которых всего один факт, одно слово или особое ударение, а иногда всего единственный жест или элемент интерьера вдруг помогают открыть собеседника с совершенно незнакомой и очень неожиданной стороны?

Этих знаков и сигналов миллионы. Перечислять можно бесконечно. Но благодаря одной сущей мелочи мы в отношениях и разговоре словно переходим в какое-то иное измерение.

Об иных измерениях я узнал из фантастических романов Роджера Желязны. Помните «Хроники Амбера»? Но его отражения, как особые измерения, контрастны, неповторимы, разительно друг от друга отличаются.

Потом появился со своими «Дозорами» Сергей Лукьяненко. Его уровни сумрака для меня были гораздо реалистичнее: их плавные переходы из одного в другой я наблюдаю в повседневной жизни.

Вы увидели в домашнем кабинете знакомого старинные часы с необычным циферблатом на двадцать четыре деления. Пообщались с хозяином какое-то время — и к вам вдруг пришло понимание, что тот шуруп, на котором висят часы, своим острым концом до сих пор чует арктическую стужу за насквозь промерзшей переборкой. А напротив сидит и травит байки старый морской волк. Когда же произошло это перевоплощение? Ведь вы пришли в гости к обычному бухгалтеру...

Или скупой коммерческий директор в ответ на ваш безобидный вопрос — «Как пронумеруем этот груз?» тихо попросил: «Только не “двести”». И от этих его слов в казенном офисе вдруг пахнуло горьким дымом догорающего селения в предместьях Кабула...

Собеседник сказал не «Яку[]тия», а «Якути[]я». Мелочь? Вовсе нет: «Мы говорим не Му[]рманск, а Мурма[]нск...»

Вообще-то еще раньше, чем Желязны и Лукьяненко, о вторжении в нашу жизнь иных измерений писал Артур Конан Дойл. По пыли на башмаках и особенностям писчей бумаги эти совершенно иные миры нам открывал Шерлок Холмс.

Перед нами совсем не редкие исключения. Скорее, исключением можно считать полное отсутствие в деловой беседе признаков иных измерений и иных отражений собеседника. Другое дело, что их можно принципиально не замечать, оставаясь глухим к самым зычным сигналам.

А можно и не подозревать о том, как часто ощущается тепло локтя отсутствующего третьего собеседника, запах «малярного 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 отличаться хотя бы благодаря умению по-настоящему слышать и видеть, таланту сопричастности?

Бывают продажи конвейерные. В них слышать и видеть необязательно. Достаточно выучить всего несколько слов: «Здравствуйте! Наша компания хотела предложить вам высокосортные фигастеры с боковыми бурбуляторами!» Там делают ставку не на то, что пристойно обсуждать высоким переговорщикам... Там работает лоховская статистика.

До тех пор пока мы не выработаем элементарную наблюдательность, мы по-прежнему будем продавать не конкретному человеку, а какому-то абстрактному «среднему покупателю».

Двадцать лет подряд на тренингах ко мне за стол садятся игроки из состава учебных групп. Но они продают совсем не мне! Меня они упрямо не хотят ни видеть, ни слышать.

Вас не пугает, что ваши продавцы точно так же ведут себя и с самыми многообещающими клиентами? И если прямо у них на глазах из стены офиса появится чей-то локоть с тайской татуировкой, они умудряются этого не заметить!

Они не нацелены видеть. Им до сих пор никто не рассказал, как важно все замечать и что видеть можно и нужно!

Вы никогда не говорили им о том, что наблюдение за иными отражениями и измерениями — нормальная и неотъемлемая часть повседневной работы, за которую они регулярно получают зарплату? Поспешите им об этом сказать! А то скоро зарплату нахлебникам платить будет нечем.

Мы обсудили способность человека, переговорщика и продавца засечь артефакты иных измерений — в переговорной атмосфере, деловом партнере, в иллюстрациях презентационной папки, мультимедийных эффектах пауэрпойнтовских 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 обсуждения 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 голова.

Со временем поиск следов иных измерений становится навязчивой идеей. И этим увлекаешься. Такие попутные наблюдения начинают украшать будни. По крайней мере делают их более разнообразными.

Теперь, глядя на уставшего босса, который сонно жмурится и трет пальцами виски, вы слышите сбивчивые гаммы, доносящиеся из недр его разбитого домашнего фортепиано. Созерцание зама по хозработе, который надписывает папки с документами, навевает запах казарменного коктейля из гуталина, «Шипра» и водки. От вооруженного вахтера разит высокомолекулярной химией отравляющих веществ и ВАКом. За курьером в офис врывается какофония попсовых клипов и «олбанская» СМС-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 виде□ний нет аккуратной синей таблички “Вход”?»»

Это раздражает. Раздражает провал в рыжий мир — пусть явно с лишней косметикой, но озорной и на сегодняшний вечер вполне привлекательный. Манит и панорама с затухающим пожаром заката, под которым «пеплом подернулись угли костра». А вообще так тихо и здóрово — пес, тапочки и на кресле клетчатый плед!.. Неужели все это не для нас? Мы научились распознавать мириады сигналов из иных вселенных, но почему же эти миры нам недоступны?

Вот так сидишь и 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 поперхнет и приглушенно выдавит рифму:

— «Перехожу на вертолет»... А ты откуда знаешь?

Для него «первая посадка» — это не первый срок в тюрьме. Раньше, когда вертолетчик сажал машину в незнакомом месте, за это доплачивали. Потом зам вспомнит, как их насильно и в приказном порядке переводили с «аннушек» на «Ми-4», как тогда горланили эти куплеты... И только когда он плеснет тебе водки, а ты автоматически выпьешь — только тут ты поймешь, что впервые вошел (не заметил его, а вошел!) в незнакомое измерение. Без всякой аккуратной синей таблички. Вошел без всякого ВХОДА!

Хо! Так эти миры, эти иные измерения и отражения — их можно не только заметить! В них вполне можно войти! И вот ты, опьяненный этим открытием, уже хрипло горланишь поздним вечером вместе с хозяйственным замом: «Бродит за ангарами северная вьюга, в маленькой гостинице пусто и темно!..»

Я могу ходить в Сумрак!

Какое-то время ты будешь прилежно и старательно учиться входить в случайно встреченные чужие измерения. С кем-то заговоришь на его языке: «Чай пауркын? Пауркын!» — и окажешься братом по крови с тундровым орочем. Кому-то задашь всего один, но очень правильный вопрос. Кому-то промычишь какую-то мелодию. К кому-то просто правильно обратишься. Кому-то ответишь на

приветствие. Где-то сымитируешь акцент. Где-то «случайно» выронишь на паркет свое фото на паспорт.

Некоторые измерения тебе не откроются никогда. И ты поймешь, что ресурсы артистизма у каждого ограничены.

Некоторые отражения ты научишься вскрывать предельно просто: легчайшим взмахом руки. А какое-то brutальное измерение однажды столь же нагло откроешь ударом ноги. И тебя за это искупают в восторженных аплодисментах!

Потом все это немного приестся. И станет вызревать новая мысль: «Ведь кроме этих проделок есть и другие возможности». Шальная мысль...

Мы не ведем никаких мистических бесед. Предмет наших разговоров — иной ракурс видения будничных коммерческих контактов, которые и не пахнут экстрасенсорикой.

Мы успели поговорить о появлении в переговорном поле артефактов и 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 предметов из иных измерений — не самое сложное. Можно научиться искать их осознанно. Не исключено, что об этом мы когда-нибудь поведем отдельный разговор. Можно научиться самому входить в эти измерения, в миры иных людей — и мы обсудили некоторые приемы такого внедрения.

Нельзя упустить вот что: на входе мы зачастую не имеем четких представлений о наших дальнейших путях и вообще можем видеть измерения нашего партнера и собеседника совершенно искаженно, ошибочно.

Вот мы переступили невидимый и неосязаемый барьер. Неожиданно выглянули из канализационного люка на пути у партнера. Он этого не ожидал. Но мы выглянули, улыбнулись, и собеседник получил наш сигнал: мы как-то причастны к одному из его космосов. Но уже второй наш шаг может разбить 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 его и берегут ему душу. У нас появляется возможность лучше его узнать.

Мы сейчас не будем говорить о наших целях. То ли узнавание партнера нам полезно ради большей власти над ним, ради возможностей особого влияния, то ли нас просто бескорыстно манит неожиданно распахнувшийся мир — колдовством, новизной, атмосферой открытия. Сейчас 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. Там, за чужой дверью, может быть все что угодно: и яркий взрыв шутейного фейерверка, и злой плевок точного выстрела, и совершенно неожиданный вопрос из сумрака, и ошеломительная пустота. Помните, откуда пришло слово «ошеломить»? Оно означает ударить по шелому, то есть по шлему, а шлем-то на голове...

Несмотря на отсутствие вывески «ВХОД», без ключа, без пластика и без монтировки мы проникли в мир иного человека. И вслух заявили, что сопричастны и входим. Сопричастны его прошлому, его прежней профессии, редкому хобби, его окружению, болям и травмам, его радостям и победам, его проблемам, страстям, порокам, интересам, его географии, истории, внутренней химии.

Каждый следующий шаг — это как бы один из этапов коммерции, но вдобавок и шаг разведчика во враждебно настроенной стране, и поступь частного детектива в ночном городе, и путешествие этнографа по землям настороженного и чуждого дикого племени.

Переговорщик, гуляющий по иным измерениям, должен помнить: после входа в иное отражение, в иной мир только 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!

Немного похоже на предварительную персонографическую разведку, которую мы привыкли проводить перед каждым рабочим контактом, правда? Но кардинальное отличие этого этапа работы — в нашей ролевой революции. 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 совершенно особый груз — груз причастности к его измерению.

Начинается увлекательная работа внедренного разведчика...

Но и внимательность внимательности рознь. Интересно писал Пол Экман:

Позвольте мне привести пример. Представьте, что вы читаете книгу и время от времени переворачиваете ее страницы. Но затем вы замечаете, что, хотя вы и переворачиваете страницы книги, вы думаете о фильме, увиденном вами вчера вечером. Следовательно, все это происходило не без участия вашего сознания. Вы думали о фильме. Но никакая часть вас самих не осознавала того, что вы делали руками. Но зачем же переворачивать страницы книги, если вы ее не читаете? То же самое происходит и с нашими эмоциями. Мы находимся в сознательном состоянии, но никакая часть нас самих не наблюдает за тем, что мы делаем, — Алан Уоллес называет это проявлением метавнимательности.

Как часто на тренингах продаж ребята пытаются продавать в состоянии этой самой метавнимательности, «но никакая часть нас самих не наблюдает за тем, что мы делаем...»

Да, линкование — это игра на комплексе поступков и слов, но у него есть и материальный, вещественный ракурс.

Особая просьба! Со многими главами в этой книге можно поступать как со стаканом воды: выпить — и все! Но я прошу: не торопитесь читать то, что написано дальше. Если сейчас вы находитесь в некомфортных условиях, то лучше прочитать потом — в тепле и уюте.

* * *

Мы с вами говорили 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 этой лестнице место для ступеньки под названием «линкование»?

Нет такого этапа и такого особого времени — времени линкования. И нет отдельного этапа в работе переговорщика и торговца, когда надо бросить все остальные дела и только линковать. Это может случиться и может не случиться, но — лишь параллельно со всем остальным. Ведь нет отдельного этапа под названием «Слушать». Хороший переговорщик должен умудряться услышать собеседника в любой момент разговора!

Если угодно, можете сравнивать линкование с готовностью слушать. Есть что слушать — слушаем и думаем, нечего слушать — только думаем. Почти так и с линкованием: есть на чем линковать — ищем благоприятную возможность, гибко меняем формы линка, приноравливаемся к меняющейся обстановке, а если она совершенно неподходящая — старательно держим планы всех линков в памяти и работаем над ними дальше.

Лучше на примере? Попробуем.

В нашем разговоре с системным интегратором прозвучало:

— Такая компьютерная сеть — как карандашный рисунок. Нет 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 художник!» Слушаем дальше. В фоновом режиме думаем о том, что услышали.

Услышали мы многое, прониклись живописным видением компьютерной сети, поздоровались, расшаркались, помянули погоду и

политику и наметили тему разговора этого раунда: куча дел и услышанных фактов уже у нас за спиной. 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 вообще все это малярское племя и рисовальщиков — в частности!» Ну и ладненько.

Мы смогли удержаться и от немедленного присоединения-отзеркаливания. Ведь не вырвались у нас вот такие скороспелые реакции: «Ой, а я в школе тоже очень любил рисование! И сейчас каждый вечер после работы копирую дома Дюрера!»

Присоединение-отзеркаливание могло порадовать собеседника встречей с родственной душой, но могло и лишить возможности:

1. Говорить с простаком благородным языком человека, причастного к миру высокой графики.
2. Рассказать, сколь упоительны его собственные вечера, которые он тоже проводит рисуя.
3. Объяснить, что Альбрехту была неведома воздушная перспектива, но ею вполне можно было бы играть и в технике графически жесткого рисунка.
4. Спеть уже приготовленную для вас песню.

Как видите, мы могли неосторожно лишить собеседника очень многого. Но удержались. А то как потом работать с таким лишенцем? И наша сдержанность — это чудесно. Держим все это в оперативной памяти, обдумываем, связываем с новыми фактами, продолжающимися литься рекой. И эта река нам уже несет вот такой мусор, плавник и топляк:

— Любые ошибки, которые могут произойти при проектировании вашей сети, будет легко исправить. Может быть, окажется достаточно

легкого тонирования.

У нас в голове резонирует: «Эк его повело на этом рисовании! “Тонирование”... Надо как-то осторожно уточнить, кто будет нести ответственность за будущие исправления и необнаруженные ошибки. Но только спросить надо на его языке — и чтоб не обидеть чувствительную душу “художника”, и чтоб почувствовал своего, и чтобы этим малость обезоружить...» 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 терминологической игры, предложенной нашим 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» чуть 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:

— Если понадобится поверх карандашного рисунка наложить жирную сангину, то 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 чуть растерянный инженер с простыми и характерными страхами: — Вы намекаете, что не сможете заплатить,

если не будете уверены в окончательном выполнении всего комплекса работ?

Ну вот и хорошо. Мы не испортили его песню о рисовании жестокой критикой, мы не «заткнули фонтан» да Винчи демонстрацией нашей грамотности, мы получили дополнительную информацию — «с сангиной он знаком, но она ему не понравилась, ибо пачкает руки». А вот он уже остановиться не может:

— На пэгээсе^[13] меня всему этому учили. Мы сделаем качественно!

И теперь мы знаем: никакой он не системный интегратор, его специальность «промышленное и гражданское строительство», где «учили всему». А самое главное — он уже оправдывается, как будто успел всерьез провиниться. Мы осторожно будем продвигаться вперед и, глядишь, обнаружим, что он с удовольствием продолжал бы работать с любимой канализацией и водоснабжением, но современный рынок интеграторов ценит дороже. Потихоньку линкуемся дальше, но уже не по вектору рисования, а по лучу строительства:

— Сан Саныч ведь тоже заканчивал «пэгээс»? Омельченко?

— При чем тут Омельченко? — совсем растерянно и 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 проверим). Как мы сыграем на том, что свободный человек вовсе не обязан помнить всех политиков, каким эхом отзовется заброс об автомобильной аварии мэра и всей этой трагедии — эти линки мы просчитаем и проработаем тоже потом.

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...

Линкование не требует особого этапа и особого 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 возмутился бы:

— А если я тоже не видел новости? А если я не знаю, что такое «пэгэс», «картон» и «сангина»?

Если мы не знаем, то, услышав странное и непонятное слово, вполне можем и переспросить. Во время ответа мы получим возможность подумать или узнать, о каких рисунках шла речь. Не исключено, что сам оппонент захочет поумничать и вбросит эту «сангину». А новости мы смотреть должны — хотя бы для того, чтобы при необходимости поддержать околополитический разговор...

Весь этот диалог я легко могу переписать, взяв за основу не рисовальную игру, а рыбацкие или футбольные акценты. Например, выше я использовал выражение «мусор, плавник и топляк». Эти слова прозвучали разборчиво? Мусора в урбанизированном мире довольно, но часто ли вы слышите в городе последнюю пару слов? Так как линковать вашего оппонента по фамилии Деревецкий на этих словах? Как их вообще трактовать? И не нужны ли вам по поводу этих слов дополнительные разработки? А оппонент 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:

1. Услышать некий факт.
2. Запомнить его.
3. Успеть обдумать, как и какую игру лучше выстроить с участием этой факт-фигуры, или ее пока лучше не трогать.
4. Мы должны не только жить в реале, при дневном свете переговорного стола, но находить в своем процессоре дополнительные мощности, позволяющие 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 пассивно 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 этого!) фрагмента досье на автора. Кто он, этот Деревицкий? Каков его жизненный опыт? И самое главное — как на него можно в ваших интересах влиять?

На закуску провокация: как вы считаете, знания об этом обеспечат вам отличие 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 ждать умеет! В отличие от техник присоединения техники дополнения чаще работают гораздо надежнее.

Если договориться о том, что дополнительные инструменты влияния на клиента для нас лишние, то изучение искусства продаж становится ненужным.

Производим хороший товар, рисуем на заборе объявление: «Продаем Хороший Товар по сорок тридцать пять за кило» — и все! Можно не учиться аргументировать, не думать о комплиментах, не искать уместные эпитеты. Сравнения тоже становятся лишними. И вовсе не надо изучать конкретного клиента с его особыми личными предпочтениями. Ждем, и все дела.

Так обычно и гаснет сопротивление торгового персонала, который мы пытаемся приобщить к обучению или заставить учиться самостоятельно. В каждом деле важно отыскать наивысший смысл: зачем мы это делаем?

Когда приходит осознание, что вооруженный профессиональными знаниями продавец способен использовать гораздо более разветвленный, более совершенный и более эффективный инструментарий воздействия на клиента, тогда разговоры о смысле профессионального обучения обнаруживают свое истинное предназначение. Оказывается, что это всего-навсего банальный и злобный саботаж.

Если наши конкуренты учатся, то любые попытки избежать учебы — это работа на конкурента. Но сегодня стать непревзойденным невероятно легко!..

Внешние тренинги кроме иных возможностей играют одну интересную роль: *они напоминают*.

Жаль, но коммерсанты не имеют столь устойчивой склонности к обучению, какую прививают, например, фармацевтам или медикам. Или такая черта не воспитывается сознательно, или не хватает системного образования, способного подтолкнуть к пониманию, что прекратить обучение — значит, положить конец профессиональному соответствию.

Недавнее высказывание одного из участников тренинга:

— После каждой такой программы какое-то время что-то читаешь, анализируешь собственное поведение, как-то было — я даже начал вести дневник, в котором записывал итоги наблюдений за тем, как клиенты выжимают из меня дикие скидки. А потом эта озабоченность постепенно остывает и наконец исчезает совсем — аж до следующего тренинга, который напомним: «Ты многое теряешь!..»

Действительно, каждый из нас обучается в самой эффективной на свете школе продаж: это реальная жизнь, семейное окружение, книги, телевизор. Но, чтобы все работало на повышение торговой или переговорной квалификации, должен быть какой-то напоминатель. Что-то должно стимулировать интерес. На работе этого не хватает, ибо линейное руководство часто игнорирует возможности ежедневного обучения, и подтолкнуть в этом направлении могут разве что чужие люди — например заезжий тренер-варяг, который приехал со своей тренинговой программой..

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..

Да, учиться можно и без тренингов. И я этому тоже учу моих учеников. Однажды под вечер первого дня занятий один из них спросил:

— Но как же всему этому научиться? Ведь завтра тренинг закончится и — кончится все...

Я малость растерялся:

— А что кончится?

— Ну, сегодня вы к каждому придирались, и мы умудрялись найти лучшие, более сильные слова...

Я иногда люблю пошалить и почти случайно в ответ ляпнул собственным вопросом:

— А у вас диктофон есть?

— Какой? — удивился ученик.

Я показал ему свой:

— А вот как у меня.

Ученик растерянно подтвердил:

— Есть...

— Ну так принесите его завтра! Согласитесь потратить кофе-паузу?

— Ладно...

На следующий день мне пришлось выкручиваться. За десять минут до перерыва я взял у этого ученика диктофон, и мы начали игру в куплю-продажу, а я на самом старте демонстративно включил его диктофон. По окончании игры я объявил кофе-брейк и спросил:

— Готовы послушать под кофе и сигарету?

— Готов...

В курилке дым лег на кофе, а я включил диктофон. Мы немножко послушали, я нажал реверс и повторил совсем маленький кусочек, в котором ученик говорил: «Мы хотим вам предложить отличные запчасти...» Это позволило сложить слова первой просьбы:

— Ну как-то так вы тут нахрапом... Да и ваш клиент эти слова слышал уже сто раз. Можно это как-то лучше сказать?

Ученик тоже сделал глоток-затяжку и выдал эскиз:

— Вам наверняка каждую неделю предлагают отличные запчасти, но я хотел вам предложить особые...

— Снова стоп! Вот эти последние слова — «я хотел вам предложить особые» — можно заменить чем-то более оригинальным?

Ученик примерил формулировки:

— Не знаю, чем вас вообще можно удивить. А что в запчастях для вас важно? — и уже другим тоном переспросил у меня: — Так лучше?

— Гораздо! — глоток, дым и дальше: — Слушаем!

Теперь прозвучало:

— Наши запчасти износоустойчивые!

Это говорил диктофон, но я переспросил у ученика:

— Ведь может быть так, что ему износ по барабану?

Ученик уже включился в игру:

— Конечно! — и сразу выдал иной вариант: — Некоторые у нас покупают запчасти из-за износоустойчивости, но ведь это не всегда важно, и может, это вообще не главное?

— Вот тут вопрос гораздо более уместен! — я закурил вторую и после похвалы вылил на ученика ушат холодной воды: — Но так тренироваться у вас не получится.

— Почему? — спросил мой огорошенный собеседник.

— Ну, ведь у вас нет записей моих похвал! — Он засмеялся, а я продолжил: — Вот ведь можете сами?

Он очень гордо сказал:

— Могу!

— Ну так эти игры с диктофоном не я придумал. Забирайте свой диктофон и вот так с ним ежедневно тренируйтесь!

— А кто же это придумал? — притормозив, уважительно переспросил ученик.

— А меня, молодого журналиста, так когда-то редактор учил: заставлял мои собственные абзацы переписывать снова и снова.

— Голова! — выдохнул кто-то из зрителей.

Ученик вдруг сбил восторженное настроение публики:

— А почему вы вчера сказали, чтоб я сегодня принес диктофон? Ведь вы вчера могли это же показать со своим?

— Так я ведь не смог бы сказать вам: «Забирайте свой диктофон и ежедневно тренируйтесь!»

Они смеялись, а я думал: «Ну, вчера я просто не знал, чем это закончится... Но ведь это всем знать необязательно. Точно так же никому не надо знать и того, что никто никогда меня абзацы переписывать не заставлял. Но что поделаешь — люблю я присочинить...»

Ученик вечером получил свидетельство, что прошел тренинг, и отправился домой — упражняться с диктофоном.

Статистика — одна из лучших подруг продаж. Она способна помочь и в обучении. Но тогда нам понадобится такой материал, с которым может работать статистика, — нужны числа, цифры.

...Вчера в двух разговорах из пяти я забыл о возможности использования «переговорных тормозов».

...Вчера в одном из пяти разговоров я не сделал ни одного комплимента.

...Вчера в двух разговорах я пытался доказывать, хотя собеседник демонстрировал явно выраженное сопротивление эмоционального характера.

...Вчера в одном из пяти разговоров, прощаясь после отказа клиента, я забыл спросить о рекомендациях.

Друзья, давайте вместе внедрять в практику тренингов такие игры, обсуждая итоги которых мы можем быть точны, лаконичны и по-светлому математичны!

— Обязательно надо учесть, что группа — очень опытные переговорщики, каждый много учился, у каждого за спиной множество тренингов!

И каждый раз во время программы мы убеждаемся: и эта группа не умеет слушать, не умеет работать с полученной информацией, не умеет помнить, защищаться, спрашивать, не умеет, не умеет, не умеет...

Я готовлю по-настоящему сложную программу, но оставляю резервные блоки и закладываю временные ресурсы, ибо знаю: нам придется вести разговор и о гораздо более примитивных вещах.

Неудивительно, что VIP-переговорщиков по-настоящему уважают. Это тот самый «общий уровень» мастерства коммерческого общения. Да, горько признавать, но это «мастерство» — самого низкого пошиба. Тот, кто умеет хоть что-то, на голову выше остальных. Однако удивительно иное: почему не растет общий профессиональный уровень?

Что это: наследие номенклатурных времен или влияние субкультуры безграмотных нуворишей?

Интересная деталь: при остром недостатке профессиональных переговорщиков мы имеем огромное число великолепных рассказчиков, которые демонстрируют настоящее мастерство, но не в

переговорах, а в пересказе баек. Мы не диалогичны, однако очень монологичны.

Я начал работу над VIP-азбукой для переговорщиков. Именно так. Это не банальная азбука, не первый учебник и не курс для высоких профессионалов. Это именно наипростейшее пособие для тех, кого считают высокими профи. Принимаю советы и предложения...

Наши строки читают и владельцы бизнеса, и директора, и руководители отделов продаж. Сейчас я напишу специально для них: «Неделю назад удивила одна компания. Наверное, я этому никогда не перестану удивляться. Вчера это было так...»

Участники тренинга продают Деревицкому. Банальная купля-продажа, «клиент» почти не шалит. После игры первый вопрос: «Что вы можете рассказать о клиенте?»

Ничего. А ведь клиент подготовил и умышленно вбросил в игру десяток фактов, которые профессиональный переговорщик не мог не заметить. Он не должен был эти факты обыграть, но засечь их — его прямая обязанность.

Следующая игра — то же самое. И так пять раз подряд. Наконец с участием группы мы умудряемся научиться кое-что замечать. И тогда в игру вводим второй вопрос: «Вы узнали о клиенте это, это и это. Как эти знания отразились на продажах, аргументации, на ваших речах?»

Никак. И парниковому хозяйству мы продавали точно так же, как рекламному агентству, авиазаводу и страховой компании.

После этого хочется выпалить: «А к жене вы обращаетесь тоже “как ко всем”? То есть теми же словами, с теми же аргументами, теми же жемчугами, что к кондукторше, к труженице ЖЭКа, к классной руководительнице ребенка? Но как же вы умудрились до сих пор сохранить семью?»

Дорогие владельцы бизнеса, директора компаний и руководители отделов продаж! Ваши ребята на коммерческих полях работают вслепую. Методом тыка. И кто-то должен им это объяснить, потому что так дальше продолжаться не может!..

Наши клиенты защищаются от нас, торговцев. Это нормальная защита от манипулятивного воздействия. И главное, что им нужно сделать, — сузить канал общения. Если вами манипулируют при встрече — переключитесь на телефонные разговоры. Если

манипулируют и по телефону — есть смысл перейти на переписку по электронной почте.

С учетом этого понятно клиентское желание превратить покупку в нечто похожее на тендер, из которого вытравлена душа живых продаж.

Вот и не могут не удивлять выкрутасы торгового персонала. Единственная цель — самому сузить канал своего влияния на клиента.

Они брезгают встречами. Вытолкать торговый персонал в поле — проблема, знакомая многим «мягким» работодателям.

Наши парни пытаются спрятаться за спиной мультимедийных презентаций. Они не понимают, что на все время шоу пропадает наилучший и наиболее мощный инструмент воздействия — живой разговор. Но зато презентация позволяет клиенту подсмотреть расположение твоих «пятипалубных» в будущем «морском бою».

Наши менеджеры просят научить их «эффективным фразам», но это толкает к использованию сценария, который резко сужает диаметр контактного канала.

Если бы продажи могли делать наши прайсы, наши буклеты и наши электронные презентации, то зачем бы были нужны мы? Торговый персонал существует потому, что его умная живая работа значительно сильнее всех прочих возможностей воздействия на ум и сердце клиента.

Кажется, это предельно простая формула: делай то, что расширяет канал влияния, и не делай ничего, что сужает канал общения с клиентом. Но какой-то черт все время толкает торговый персонал к нарушению этой элементарной формулы!..

Существует только два инструмента для лечения этой беды. Первый: брать в торговые только умных и талантливых. Второй: регулярные тренировки с неутомимым вдалбливанием этой формулы.

В большинстве случаев торговому персоналу не нужны хитрости НЛП, знания о типах темпераментов, игры с разноцветными шляпами и бросание друг другу мячиков. Им нужен один, но очень дорогой навык: на протяжении всего переговорного фехтования бороться за расширение канала воздействия.

Вы спросите, как этому научиться? Нужно учить торговый персонал работать не со «средним клиентом», а использовать глубоко персонализированные подходы.

Пояснить? Нужно научить продавца видеть, слышать и чувствовать конкретного клиента. И тогда он превратится в Торговца (именно с большой буквы).

Можно трудолюбиво учиться задавать вопросы, но их недостаток всегда ситуативен. В каком-то переговорном раскладе определенного числа вопросов вполне довольно, но при ином собеседнике, ином сценарии беседы, иной истории предшествующих взаимоотношений в обсуждении эпизода тренинга придется говорить о том, что вопросов было маловато.

Иногда в расспросах клиента недостает теоретической подготовки или возможности найти время на воспоминания о полученных уроках.

Например, вопросы выполняют такую задачу, как делегирование инициативы. А нужно ли вам сейчас это делать? Стоит ли именно сейчас и именно под таким соусом передавать очередность хода оппоненту?

Или: вопросы демонстрируют наш интерес. Но надо ли нам демонстрировать свой интерес именно к этой детали? Может быть, лучше замять эту тему и, осуществив легчайший тематический пируэт, выстроить вопрос совершенно на ином фундаменте? Проиллюстрируем простым диалогом, в котором стартует клиент:

— Это для нас сейчас слишком дорого.

Продавец спрашивает:

— Почему?

Что он получит в ответ? Ясно: объяснение того, почему «сейчас слишком дорого». То есть этим ходом мы укрепим клиента в его мнении, заставив дать объяснение собственной точки зрения. Как ему потом от нее отказаться?

Иной вариант:

— Это для нас сейчас слишком дорого, — говорит клиент.

Продавец спрашивает:

— Ну а в лучшие времена такое приобретение могло бы быть оправданным?

— О, если бы вы предложили мне это всего год назад!..

И вот уже клиент занят не поиском объяснений, почему они сегодня не могут позволить себе такие расходы, но вспоминает лучшие времена и снова ощущает вкус прошлых побед!..

Что такое метод вопросов в реальной жизни? Вот что, если верить Юлиану Семенову и его Штирлицу:

В веселом споре с советским дипломатом Шелленберг был, как всегда, тактичен, доказателен и уступчив. Штирлиц злился, глядя, как он затаскивает русского парня в спор.

«Светит фарами, — подумал он, — присматривается к противнику. Характер человека лучше всего узнается в споре, это Шелленберг умеет делать, как никто другой».

— Если вам все ясно в этом мире, — продолжал Шелленберг, — тогда вы, естественно, имеете право отвергать веру человека в силу амулета. Но все ли вам так уж ясно?

— Кто из физиков или математиков, — горячился секретарь посольства, — приступает к решению задачи, надев на шею амулет? Это нонсенс.

«Ему надо было остановиться на вопросе, — отметил для себя Штирлиц, — а он не выдержал — сам себе ответил. В споре важно задавать вопросы: тогда виден контрагент, да и потом, отвечать всегда сложнее, чем спрашивать...»

— Может быть, физик или математик надевает амулет, но не афиширует этого? — спросил Шелленберг. — Или вы отвергаете такую возможность?

— Наивно отвергать возможность. Категория возможности — пара-фраз понятия перспективы.

«Хорошо ответил, — снова отметил Штирлиц. — Но надо было отыграть... Спросить, например, “вы не согласны с этим?” А он не спросил и снова подставился под удар».

— Так, может быть, и амулет нам подверстать к категории непонятной возможности? Или вы против?

Штирлиц пришел на помощь:

— Немецкая сторона победила в споре, — констатировал он, — однако истины ради стоит отметить, что на блестящие вопросы Германии Россия давала не менее великолепные ответы. Мы исчерпали тему, но я не знаю, каково бы нам пришлось, возьми на себя русская сторона инициативу в атаке — вопросами...

«Понял, братишечка?» — спрашивали глаза Штирлица, и по тому, как замер враз взбухшими желваками русский дипломат, Штирлицу стало ясно, что его урок понят...

Как-то на тренинге ученики вели себя как следователи. Более провокационных и вызывающих вопросов в играх в куплю-продажу игрок Деревницкий не получал никогда. Пришлось отвлечься и заняться моделированием самочувствия клиента, становящегося мишенью сухих и беспощадных выстрелов-вопросов.

Сеанс моделирования спровоцирован банальным желанием отомстить — я стал расстреливать участников группы собственными

вопросами. И они, совсем недавно такие любопытные, очень скоро взвыли: «Вы ставите вопросы так, что на них не только не хочется отвечать, их даже слышать не хочется!» Пришлось вспоминать все вопросы этих микропоединков и разбираться, почему на них отвечали так зло.

Так дорого (*такими* эмоциями!) мы заплатили не за чепуху-однодневку, а за сильную находку, которую сделали, устав от дискуссионного фехтования. Вот это открытие: «*Многим вопросам должна предшествовать продуманная прелюдия*». Реплика впечатленного слушателя: «Ну, тут без секса не договориться!..» Но отличия переговорного спарринга от секса мы все-таки нашли.

Прелюдией вопросительных выпадов в переговорах часто служит простая и легкая легенда — легенда о готовящемся вопросе, его созревании, тех причинах, которые сейчас вынудят меня о чем-то расспрашивать собеседника. Оказывается, всего несколько таких слов вполне пристойно спасают от негативной реакции на совершенно беспардонные вопросы.

Вывод: изучая теорию и практику продаж, есть смысл попытаться перевести казенные и привычные постулаты на язык будничных рабочих ситуаций. И если тренер умеет это делать, то тренинг будет полезен...

Да, наш молодой и просвещенный торговый персонал знает слово «прелюдия». Правда, чаще эти акселераты воспринимают прелюдию однозначно: как особый и настойчиво рекомендуемый скучными учебниками этап отношений, предваряющий нечто самое интересное.

Те, чье детство исковеркано насильственными гаммами, могут вспомнить и прелюдию музыкальную.

Кстати, когда-то лютнисты часто играли прелюдии, чтобы проверить настройку инструмента или акустику помещения перед выступлением. Обратите особое внимание на эту задачу: «проверить настройку инструмента или акустику помещения»...

Шаляпин многие концерты начинал с песни «Вдоль по Питерской, — а! — а! — а! — по Тверской...» И в этих «а!» настраивал голос на так называемый «примарный тон» — главную интонацию вечера (спасибо за эти знания питерскому тренеру Багрунову, у которого

Деревицкий когда-то плодотворно учился). Шаляпин камуфлировал то, что древние лютнисты делали открыто...

Прелюдия — это преддверие, введение во что-нибудь. Как у обжитой палатки есть тамбур. Как аперитив предваряет ужин. 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, как и всем остальным? То есть это будет презентация 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 надо 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. Думать об этом предстоит вам. Ведь вы лучше меня знаете специфику своего бизнеса и особенности клиентуры? Может быть, вы, словно лютнист, будете таким образом проверять настройку инструмента или акустику помещения... Может быть, ваша прелюдия послужит решению каких-то совершенно иных задач.

Всего лишь одно предупреждение. Не говорите клиенту, с которым вы только-только познакомились: «Я вам звоню, чтобы договориться о прелюдии». А то встреча может и не состояться. На языке бизнеса это звучит проще: «Я завтра загляну, мы с вами договоримся о встрече, ладно?..»

Наконец, относительно так называемых ступенек лестницы продаж существует такое правило: подъем на следующую ступеньку инициирует только клиент. Поэтому момент перехода от прелюдии к делу стоит выбирать, ловя его сигналы.

Тут мы невольно затрагиваем тему адекватности тренинговой игры. И тогда становятся понятны протесты некоторых участников программ. Например, обычно им удается выстраивать теплые отношения с клиентурой таким образом, что партнеры прощают им отсутствие вопросов, легко смиряются с диктатурой поставщика. Бывает. Но в формате тренинговой игры на построение отношений нет времени, и потому вдруг оказывается, что вопросов было мало.

Лучше оценивать не достаточность или недостаток, а обсуждать — можно ли было в этой беседе с пользой о чем-то порасспросить? Если да, то какие стартовые площадки для вопросов были не замечены?

И такое упражнение подходит не только для тренингов. Проведя реальную встречу, выйдя из чужого офиса и сев в свою машину, тоже стоит открыть рабочий дневник и задуматься: о чем я не спросил, какие вопросы мне буквально подсказывал оппонент, почему я их не заметил, почему я эти подсказки проигнорировал, о каких вопросах нужно будет вспомнить на следующей встрече с этим человеком? Ведь все это возможности для восстановления разрушенных или сооружения новых мостиков в отношениях...

В конце концов, на очередной встрече мы всегда можем сказать:

— Иван Андреевич, после нашего предыдущего разговора я спать не мог. Вспоминал беседу с вами и полночи мучился: почему я не спросил вас о том, как же вы все-таки умудрились вытащить этого пойманного сома без подсака? Кто-то помог?

Если мы не будем заниматься самоанализом, то нам его никакие тренинги не заменят. Надо привыкать. Это помогает выявить ошибки и возможности их ликвидировать. И это вполне нормальное занятие растущего переговорщика...

Ладно, перебор с вопросами не всегда напоминает допрос. Ведь есть люди, которые на допросах никогда не были. Но собеседника оттолкнет настырность и отсутствие такта.

На тренинге «Персонализация продаж» мы учимся целиться в конкретную персону и продавать не виртуальному среднестатистическому покупателю, а вот этому реальному Ивану

Андреевичу... Мне как тренеру во время этой программы очень забавно наблюдать, кому такие подходы даются легче.

Персонализацию легче принимают те, кто много читает. Объяснение очень простое: вся художественная литература завязана на уникальных особенностях уникальных героев. Тот, кто читает, не может не понимать, насколько люди отличаются друг от друга. Читающие давным-давно потеряли надежду обнаружить единый подход к человеческому разнообразию...

Многолетние наблюдения привели меня к выводу, что с повышением у людей градуса индивидуализма персонализация дается им проще. Стыдно. До этого можно было бы и додуматься. Но ведь я самоучка... Да, для грамотной работы в стилистике персонализированных продаж торговцу нужен хоть какой-то собственный градус индивидуализма... Уважаете самого себя — непременно станете уважать и партнера.

Итак, чем больше в человеке общинных и командных свойств, тем труднее ему признавать и учитывать при продажах отличия собеседников. Индивидуалист менее склонен к обобщениям. Тому, что партнер чем-то отличается и выделяется, некомандный человек радуется.

В умении индивидуалистов замечать особые черточки в других прячется их собственная борьба с глобализацией, модой, уравниловкой, навязанными шаблонами и стереотипами.

Вот отрывок из моего смешного разговора с журналистом:

- Почему у вас покупают эти тренинги?
- Я не обещаю лишнего.
- А что вы обещаете?
- Что группа осознает свои ошибки.
- Какие?
- Они не слышат, не помнят и не думают.
- И это им поможет?
- Разве что-то вообще можно обещать?
- Но почему же они все-таки покупают тренинг?
- Не знаю.
- Может, верят опыту?
- Да я б не поверил.

— Но вы же все-таки работаете уже два десятка лет?

— Уже почти столько. Но разве преклонный возраст может быть аргументом продаж?

— Не могу понять. Почему собственник покупает?

— Потому что он сам сидел у меня на таком тренинге каких-то пятнадцать лет назад.

— Он удивляется, что его менеджеры не слышат клиента?

— Он имел основания догадываться. Они его тоже не слышат.

— Так благодаря чему вы все-таки имеете хлеб?

— Честно работаю.

— А как это доказать?

— Да разве можно такое доказывать? Есть вещи, которые надо не доказывать, а делать...

Хорошая идея — отказаться от работы со «средним клиентом» и реализовать глубоко персонализированный подход. Но это очень тяжело и сложно. И вообще тяжело, и в частности с совершенно неожиданной стороны: мешает корпоративная инерция.

Да, самым главным тормозом внедрения персонализированных продаж зачастую служит не торговый персонал, а сама компания. Тем более компания, имеющая собственное производство, но продающая не в розницу, а при посредничестве иных дельцов. Почему так сложно? Поясню.

Представьте предпринимательский организм, который годами жил по устоявшейся схеме: отыскивал предпочтения потребителей, однозначно на них реагировал, разрабатывал новые продукты и учил свой персонал эти продукты продавать — с учетом суперкачеств. Годы торговые представители этого предприятия пытаются убедить посредников с помощью аргументов, которые более подходят конечному потребителю.

Вы скажете, что отдел маркетинга должен был это учесть. Но если мы продаем не посредникам, а конечному потребителю, и имеем по-настоящему квалифицированных маркетологов, то не минуем этой беды. Почему?

Все дело в том, что маркетологи, как настоящие ученые, привыкли думать научно. А научный маркетинг работает не с исключениями из правил, а со средними показателями. В среднем по больнице

температура нормальная. Помните эту грустную шутку? Да, в этой больнице кто-то уже остыл, а у кого-то жар. Но в среднем — тридцать шесть и шесть.

Именно склонность к поиску трендов убивает персонализированный подход и нашу возможность увидеть в каждом клиенте абсолютно уникальную личность.

Все рассказы воспитателей-руководителей о том, что обычно предпочитают клиенты, становятся лишним грузом, который мешает полевому продавцу копаться в персоне заказчика, исследовать вкусы и предпочтения конкретного клиента.

Почему так часто в компаниях, продающих техническую продукцию, наибольшие объемы продаж обеспечивают любители и варяги из гуманитарных профессий, а не квалифицированные продавцы с нормальным инженерным образованием? А потому, что им почти нечего рассказать о продукте и они вынуждены слушать. Но как, не слушая, понять и прочувствовать клиента? Именно ребята без специального технического образования чаще всего вынужденно очеловечивают отношения с клиентом.

Кто-то воспримет все это как иррациональные построения. А вы попробуйте отбросить логику, закройте уши и не слушайте подсказок рационализма. Человек до сих пор существует только благодаря тому, что он идеалистичен по своей природе и способен мыслить алогично.

Не надо мне верить. Я не буду и не хочу ничего доказывать. Я практик, и для меня гораздо существеннее то, что изобретение работает, а не то, смогу ли я втиснуть его в русло теории, к которой будут толерантны профи.

Проверьте. Попробуйте забыть инженерную сторону дистрибуции и выйти в поле, вооружившись идеалистической верой коммивояжера: я обязательно смогу найти общий язык — с любым клиентом!

Впрочем, и защита маркетингового подхода ничего не опровергнет. Ибо разве можно спорить с контрмаркетинговым убеждением, что в ходе продажи нам важнее понять клиента, а не доказать ему что-то свое?..

Вы можете сделать себе тренера. Странное предложение, да? Но ведь работают же у вас хорошие и умные ребята. Почему среди них не может быть прирожденного наставника?

Вообще-то еще в 1971 г. в книге «Курс для высшего управленческого персонала» было написано:

...торговые агенты являются наиболее опытными, практичными из всех существующих учителей. Они используют все возможности своего таланта и умения для того, чтобы «обучить» своих потенциальных клиентов и превратить их в действительных клиентов. Прежде всего им нужно убедить потенциального клиента в том, что для него будет выгодно стать их клиентом.

Такие же самородки работают и у вас. Если у парня, на которого вы понадеялись, ничего с обучением торгового персонала не получится, разве велика потеря? Но зато если получится!.. Стоит дать ему шанс.

Персонализация — это умение общаться с человеком и тоска по общению не со случайным прохожим, с которого есть шанс за что-то содрать деньги. Чтобы осознать эту странную ситуацию, лучше всего представить: а что будет без нее?

Мир глобализируется, между жерновами нескольких империй перетираются зернышки малых народов и личностей. Ежегодно в глобальные имперские армии с неудержимого конвейера МВА прыгивает новый и свежий отряд носителей этой проклятой тотальной и глобальной идеологии. Теперь вместо аристократической сабли царствует оружие массового поражения, а вместо прицельной стрельбы мушкетов пришли ковровые бомбардировки. Вместо человеческих языков появился суржик и какое-то всеобщее позорное лингво.

Коммерция — главный гребешок новой уравниловки, и она опережает прочие. Мы теперь все продаем одно и то же по одинаковой цене. Представьте несчастного клиента, которому все несут одно и то же и каждый уже в дверях заводит набившую оскомину песню: «Добрый день! Мы хотим предложить вам приобрести новое и очень качественное дерьмо!» Представьте семью. Любимый приходит с работы и вместо поцелуя докладывает о проценте выполнения плана. Вам ежедневно говорят: «Мы решили вам предложить», но при этом не произносят вашего имени и даже не спрашивают, а можно ли вообще к вам обратиться. Вам говорят, что они решили, а вам и всем прочим это должно быть полезно.

Телевидение навязывает вам то, на что у вас нет денег, или то, на что уже нет здоровья. Вам объявляют: нечто является приятным, а вы не в состоянии вспомнить, что это за мерзость.

Вместо ума вам демонстрируют память, вместо красоты правит осведомленность в моде, вместо вкуса используется бренд. Этот перечень можно продолжить (ведь кто-то же получит удовольствие, вспоминая череду общественных болезней), но нас сейчас интересует иное.

За обращением не к среднестатистическому собеседнику, а вот к этому конкретному Ивану Андреевичу, от которого так знакомо пахнет, и вот к этой реальной Марье Петровне, которую можно даже пощупать, — за всем этим прячется свобода. Наша свобода — и свобода Ивана Андреевича с веселой Марьей Петровной. Это свобода быть не коммерческим зомби, а живым человеком. Это свобода жить, а не существовать. Это свобода оставаться самим собой.

Нам часто что-то продают не с помощью живых слов, а используя заученные стереотипы и сценарии. Так давайте хотя бы сами останемся людьми! Если нас склоняют к чему-то, что «нравится всем», давайте подумаем: «А надо ли оно мне?»

Нам приводят в пример «звезд» или, наоборот, толпу, но мы не толпа звезд и не звезда толпы. Но если беречь себя, то такое же уважение стоит проявлять и к тем, кто нас окружает. Ведь помните: «За нашу и вашу свободу!»

Так сегодня принято: люди не стремятся быть собой, им удобнее стать или хотя бы считаться кем-то. Но мы ведь с вами иные. Мы уважаем себя и «кого-то», кто нам пока неизвестен.

Персонализация как уважение к персоне — это по-человечески. Без персонализации будет даже и не толпа, а стадо или отара. Кому-то станет хорошо? Выгодно? Но ведь не нам же!

Повторяю еще раз.

Персонализацию легче понимают и принимают те, кто много читает. Объяснение очень простое: вся художественная литература завязана на уникальных особенностях уникальных героев. Тот, кто читает, не может не понимать, насколько люди отличаются друг от друга. Читающие давным-давно потеряли надежду обнаружить один подход ко всему человеческому разнообразию...

Свободные люди выбирают коммуникативное оружие, позволяющее целиться.

Мы много говорили о том, сколь разные смыслы может обнаруживать в возражениях клиента думающий продавец. Но и клиент по-разному воспринимает наши слова. И если не ждать, пока он начнет искать смысл или провокационно играть на противоположном толковании, а с опережением пояснять собственные тезисы, мы получим инструмент создания иллюзии взаимопонимания и созвучности. Ведь если мы делаем те же полемические шаги, которые уже готов сделать клиент, то «мы одной крови».

— Иван Андреевич, у меня к вам сомнительное предложение.

Это провокация. Клиент после таких слов должен обыграть слово «сомнительное». Но мы делаем это сами:

— Сомнительное — потому что товар классный, но я не уверен, что он будет вам полезен. Ведь клиенты бывают такими разными, что это в корне преобразует их потребности. Так что в вашем районе наш обезжиренный кефир может вообще не продаваться, а будет только занимать место на полке.

Клиент готов ревниво спросить о причинах, которые убивают в его районе спрос на обезжиренный кефир. Но мы уже (снова с опережением!) объясняем:

— У вас тут одни офисы и предприятия. А что нужно работающим людям? Что-то калорийное, сытное.

Клиент еще только думает о том, как этот тезис оспорить, а мы протест уже вбрасываем сами и снова вставляем некую двусмысленность:

— Хотя, может, заходят и жители соседних домов. Но зачем домохозяйкам обезжиренный кефир?..

Конечно, тут приходится успевать о многом думать наперед. Но ведь это часть нашей работы. Кроме того, мы давно практикуем это в личной жизни.

Если попутчик по купе спросит у меня, кем я работаю, и я скажу, что я инженер-электрик или учитель математики, то разговор быстро сойдет на нет. О чем спрашивать? Но если я отвечу, что я черный тренер, то собеседник вынужден будет спросить — тренер чего и

почему черный, а это дает возможность продлить разговор и ближе познакомиться (если это нужно и в охотку обеим переговорным сторонам)...

Увы, за свободу мы всегда чем-нибудь платим: или кровью, или трудом, или позором. За свободу, которую нам дарит персонализация, мы платим необходимостью думать.

Выбор есть всегда.

Кстати, кроме лояльности к персонализации существует и лояльность вообще к любым профессиональным инструментам. Эту мудрость стоит отдельно пояснить, ибо она имеет прямое и непосредственное отношение к нашей теме. И лучше всего это сделать на примере того занятия, к которому ваш автор очень неравнодушен. Я говорю о фотографии.

Иногда встречаются фотографы (в основном любители), недовольные своим оборудованием. Им не нравится та фотокамера, которая у них есть сегодня, им мало возможностей имеющейся оптики и недостает каких-то аксессуаров — фильтров, бленд, штативов, вспышек... Они никак не могут успокоиться и постоянно ищут более умный фотоаппарат, более мощные объективы, более оригинальные фильтры, более универсальные бленды и все более устойчивые штативы. Их поиск нового оборудования бесконечен.

И в то же время эти искатели прекрасно знают, что снять гениальное фото можно самой примитивной камерой. Обыкновенной «мыльницей»! Но у них некое смещение ценностей. Вместо развития профессионального зрения и творческого фотопоиска они предпочитают заниматься поиском оборудования, которое когда-нибудь позволит им снять шедевр. Помните наш разговор о том, что очень многие ученики на тренингах Деревицкого пребывают не здесь и сейчас, а в некоем воображаемом «где-то»?

Абсолютно то же самое происходит в торговом мастерстве и искусстве вести переговоры! Есть люди, которые вынуждены работать на малознакомом языке, есть заики, есть не способные соображать быстро, но все они вполне успешно ведут торговую практику. А есть те, кому кажется, что им «недостает оборудования». Они только и мечтают о каком-то особом завтрашнем дне, когда овладеют каким-то

особенным навыком, когда получают какой-то супер-урок, после чего в их личных продажах начнется полоса везения.

Такие коммерческие мечтатели убеждены: до сих пор жизнь скрывала от них какую-то торговую тайну. Они ищут новые книги, следят за новыми тренингами, а в итоге — только мечтают. Таким людям нужно взять в руки не сверхнавороченную фотокамеру, а обычный, дешевый и доступный, любительский фотоаппарат и хоть однажды вовремя нажать кнопку.

Если взглянуть на продажи глазами нормального живого человека, то персонализированный подход кажется вполне естественным и самым простым. Слушаешь собеседника, запоминаешь его слова, думаешь о том, как на основе услышанного поумнее сыграть, чтобы реализовать собственные коммерческие интересы. Вот и все. То есть зубрежка скриптов и сценариев, каких-то шаблонов и стереотипов становится совершенно лишней. Тем более что все идет именно так, как в повседневной жизни. Но!

Но есть огромное число производителей очень разных фотоаппаратов, объективов, фильтров и бленд, которым тоже нужно как-то продавать свое оборудование. Поэтому они вынуждены доказывать, что их продукт чем-то лучше всех остальных. Они и не хотели бы так говорить, но, чтобы продать свой объектив, обязаны заявить: он «гораздо мягче» или у него «более приятное боке».

Мне-то проще: я не доказываю, что предлагаемые мною подходы чем-то лучше конкурентных. Я просто учу тому, как люди общались и продавали тысячи лет — на основании нормального здравого смысла. Поэтому мне по-человечески жаль тренеров по продажам, которые вынуждены доказывать «инновационность» своих подходов и «ультрасовременность» собственной школы. Мне их искренне жаль, но вдвойне жаль их учеников, которые неумоимо ищут что-то все более новое и запальчиво игнорируют спокойную мудрость предков, нашедших за тысячи лет коммерческой истории все, что нужно для успешных продаж.

Можно было бы обвинить подобных искателей в наивности, но им как раз ее и не хватает. Без здоровой наивности нас поглощает пучина перфекционизма и мы мечтаем о виртуальном совершенстве, но на практике не делаем вообще ничего.

Еще один полезный аспект персонализированных подходов к окружающему миру заключается в том, что лишь они могут обеспечить продуктивный канал связи нашей собственной реальной практики с внешним миром. Этот канал служит не только для поиска идеалов и стимулирующих примеров, но и соединяет вас со средой обитания, из которой можно получить невероятно полезные уроки. Однако живущему по жесткой программе такая школа недоступна...

Поиск смысла во внешнем мире, скорее всего, — глобальная задача нашего земного пути.

Познание таинств мира есть первейшая обязанность всякого путешественника...

Эти слова Олег Куваев нашел в дневнике капитана Росса.

Мы странствуем не по земному шару, а по миру коммерции, но познание его таинств все равно остается для нас первейшей обязанностью.

А многих странников, в свою очередь, ведет в скитаниях талант наблюдателей, рассказчиков, писателей. Это великолепно обосновал Паскаль:

Кто стал бы подвергаться всем тяготам путешествия, если бы не мысль о том, как он, вернувшись домой, будет рассказывать о виденном своим друзьям!

Расскажите друзьям о ваших коммерческих путешествиях и приключениях!

В приведенных в этой книге примерах не раз упоминалось о том, как честно работающему торговцу начинает помогать какая-то мистическая сила. И тут, уже на финише повествования, очень хочется воскликнуть:

— Да здравствует сила наивных продаж!

Когда-то давно я писал, что историю делают иные — люди, отличающиеся от других. С тех пор ничего не изменилось, ибо в отличие от всех прочих мы с вами до сих пор остались иными! Мы исповедуем значимость каждой персоны и персонализацию любых отношений. Это наша общая sapiens-борьба. Мой фронт — фронт тренера по продажам — довольно узкий.

Мое дело — научить общаться по-человечески, ибо так уж сложилось, что я учу не роботов продаж, а живых людей. Моя работа — вместо речевых шаблонов вооружить моих учеников-говорунов вкусным, смачным и живым словом. Мои будни — ловить на использовании чужих и непонятных слов, учить думать и видеть в клиенте живого Ивана Андреевича. Вот поэтому тренинг персонализации является для меня самым дорогим и самым важным!

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Деревицкий сам по себе довольно странный: все ему хочется как-то необычно поступить и с традиционным разделом «Рекомендуемая литература»...

Не уверен, но подозреваю: время традиционных списков литературы в современном интернет-мире уже ушло. И полагаю, что главное не в технических данных, а в том, чтобы добрым словом помянуть людей, которые помогли тебе стать умнее. На самом деле этот абзац появился как своеобразное выражение моих твердых надежд, что честно названные имена и книги уважаемых мною авторов позволят при желании найти и первоисточники, которые вам, возможно, понадобятся...

У меня еще есть некоторые планы на будущее. Их я здесь открывать не стану (суеверен, есть грех), но сообщу: написав «Персонализацию продаж», я завершил выполнение личного плана-максимума. За эти годы сделано многое, и все это мне захотелось превратить в рекомендации для читателей.

То есть ниже я порекомендую книги только одного автора...

Честно признаюсь: я об этом совсем не заботился. Все написанные мною опусы совершенно случайно сложились в некую довольно красивую систему. Внимание! Дело не в том, что я самонадеянно считаю их хорошими, а в том, что мне ужасно нравится система, к возникновению которой я, к сожалению, почти не причастен: так вышло само собой.

1. «Шпаргалка агента»^[14]

Да, все началось со «Шпаргалки агента». Эту книгу я писать вообще не собирался, она увидела свет необычным путем.

В предыдущей профессии меня научили: когда выходишь на новую территорию, сначала почитай отчеты предшественников. Так я поступил и тогда, когда по странному капризу судьбы оказался на новом для меня поле под названием «работа рекламного агента».

Тогда геология была одинаково не нужна России и Украине. Поэтому после возвращения с Колымы в Киев я пошел работать

рекламным агентом. Ну, кушать хотелось почему-то почти каждый день...

Ознакомиться с трудами предшественников было невозможно, ибо книг о работе рекламного агента тогда не существовало. Еще не было книг даже о коммерции и бизнесе. Но я очень нуждался в подсказках, как строить свои рабочие будни, искал их и находил... в самых неожиданных местах, а затем делал выписки на карточках из плотной бумаги.

Так собралось очень-очень много цитат. На тему общения в то время писал лишь Владимир Леви, и даже сейчас я с восторгом могу посоветовать вам его сайт www.levi.ru. Карнеги тогда уже появился, но еще не в виде книг: его тексты ходили в рэмовских копиях^[15] или в синьках^[16]. Я делал выписки из работ по психологии и журналистике, из учебников для армейских политруков и из «Настольной книги священнослужителя».

Я никогда не опаздывал и, опасаясь попасть в пробки, всегда приезжал на работу раньше времени. Однажды приперся в редакцию газеты «Киевские ведомости» до начала рабочего дня и, чтобы не терять время, сел в холле со всеми своими карточками — поколдовать. Подходит ко мне хозяин газеты Сергей Кичигин и удивленно спрашивает: «А что это у тебя?» Показал я ему карточки с выписками, а он возьми и попроси: «Дай на одну ночь! Почитать». Утром пришел и сказал: «Будем издавать!»

Я был ни сном ни духом. Так совершенно случайно появилась моя первая книга «Шпаргалка агента». Там очень мало моего авторского текста, но по тем временам книга оказалась очень успешной компиляцией. Как говорили в советских академических кругах, если списал у одного, это плагиат, у двух — компиляция, у трех — диссертация...

2. «Охота на покупателя»^[17]

В 1994 году я на последние деньги купил флипчарт, принес его домой и сказал любимой: «Я больше никогда и ни на кого работать не буду». Так я стал вольным тренером по продажам. И со временем свой первый тренинг перенес на бумагу — так появилась вторая книга.

3. «Курс агентуры для коммерсанта»^[18]

Материалы для этой книги я собирал лет восемь, а заработал на ней \$800. Когда привез домой первое издание, еще жив был отец. Он уважительно взвесил том на руке и многозначительно процедил: «Такой монографией жизнь надо заканчивать...»

В этом толстенном томе я собрал все, о чем следует знать вольному агенту.

4. «Партизанская война с работодателем»^[19]

О, это подрывная литература! Иное название — «Практика контрменедж-мента». Здесь я изложил азы тонкого искусства сачковать, которому меня очень старательно учили комсомол и армия. Могу сожалеть только о том, что мало кто из читателей обратил внимание на последние слова этой книги: «Прежде чем стать партизаном, надо стать профессионалом!..»

5. «Практика управления переговорами: тормоза и акселераторы»^[20]

Работая тренером по продажам, я часто думал о том, что многим моим ученикам — если бы они находили время подумать — вполне хватило бы имеющейся у них квалификации. Благодаря этой книге переговорный процесс, ранее рассматривавшийся в трех осях пространства, получил чуть больше свободы: я добавил еще одну ось — ось времени...

6. «иNые продажи»

Эта книга посвящена нашей внутренней персонализации — умению работать сообразно личному стилю.

И наконец...

7. «Персонализация продаж»

После изложения принципов внутренней персонализации пришло время рассказать и о персонализации внешней. Эта книга вобрала в себя все ранее сделанное: основы агентской работы, азбуку продаж, умение находить время на раздумья, умение искать самого себя и (самое главное!) — умение целиться в конкретного собеседника, что и есть истинное искусство продаж.

Для успешных продаж моим дорогим читателям этого чтива должно оказаться достаточно.

На какое-то время...

- [1] Нейролингвистическое программирование (НЛП) — набор техник, позволяющих производить быстрые изменения в мышлении людей, оказывая на них неосознаваемое (манипулятивное) воздействие. *Прим. ред.*
- [2] Немецкий шахматист (1818–1899). *Прим. ред.*
- [3] Coup de grâce (фр.) — буквально: последний удар палача, прекращающий мучения казнимого («удар милосердия»). Приводится в значении «решающий удар». *Прим. ред.*
- [4] Парафраза второй заповеди Моисея: «Не сотвори себе кумира и всякого подобия, елика на небеси горе, и елика на земли низу, и елика в водах под землю: да не поклонишися им, ни послужиши им» (Исх. 20:4). У В. Леви приобретает смысл «не обобщай, не склоняйся к излишней типизации, уподоблению явлений». *Прим. ред.*
- [5] Название прибора для измерения длин отрезков кривых и извилистых линий на топографических планах, картах и графических документах. *Прим. ред.*
- [6] Ганс Айзенк — британский ученый-психолог, создатель факторной теории личности, автор популярного теста на определение уровня умственного развития (IQ-тест). *Прим. ред.*
- [7] Характерник — этническое украинское название ведуна, ведьмака, целителя, духовного наставника. *Прим. ред.*
- [8] FidoNet (англ.) — популярная в начале 1990-х годов международная любительская компьютерная сеть. *Прим. ред.*
- [9] Международное движение людей, которые отстаивают возможность свободного доступа к информации и независимость интернета от государств. *Прим. ред.*
- [10] «Пепел Клааса стучит в моем сердце» — знаменитая фраза из романа Шарля де Костера «Легенда о Тиле Уленшпигеле». Тиль произносит ее, собирая пепел с места сожжения своего отца.

Прим. ред.

- [11] Customer Relationship Management (англ.) — система управления взаимоотношениями с клиентами. *Прим. ред.*
- [12] Из стихотворения Булата Окуджавы.
- [13] Аббревиатура факультета ПГС — промышленного и гражданского строительства — во многих вузах. *Прим. ред.*
- [14] Деревицкий А. Шпаргалка агента. Агентская работа в рекламе, страховании, коммерции. К. : Довира, 1995.
- [15] РЭМ — советская копировальная машина. *Прим. ред.*
- [16] Синька — копия технического чертежа, полученная с помощью контактной печати на светочувствительной бумаге. *Прим. ред.*
- [17] Деревицкий А. [Охота на покупателя. Самоучитель менеджера по продажам.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- [18] Деревицкий А. Курс агентуры для коммерсанта. Мировой опыт коммивояжа и агентской работы. М. : КСП+, 2001.
- [19] Деревицкий А. Партизанская война с работодателем. Как заставить начальника платить тебе больше. С.-Пб. : Питер, 2004.
- [20] Деревицкий А. Практика управления переговорами: тормоза и акселераторы. К. : проект «Баловство», 2012.

Над книгой работали

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Литературный редактор *Вера Калмыкова*

Корректоры *Надежда Болотина, Ирина Иванченко, Татьяна
Сковородникова*

Иллюстратор *Галя Панченко*

Дизайнер *Ксения Белоброва*

Верстка *Ирина Серeda*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги
подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Наши электронные книги: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редакции и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Наш Twitter: <https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/derevo-znaniy/>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/promo/presents-b2b/>

Книги ищут поддержку:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/sponsorship/promo/>

Корпоративная библиотека:

<http://www.b2b.mann-ivanov-ferber.ru/corp-library/>

Оглавление

[Эту книгу хорошо дополняют](#)

[Персонализация продаж](#)

[Информация от издательства](#)

[КНИГА ДЛЯ ПРЕДПОСЛЕДНЕГО ПРОДАВЦА](#)

[Продавцы исчезли. Вы — предпоследний продавец, живущий среди торговых зомби](#)

[Эти «непродажи» ломают и все остальное](#)

[Что такое персонализация?](#)

[Без персонализации продажа таковой не является](#)

[Чем опасно отсутствие персонализации?](#)

[ПЕРЕД ПЕРСОНОЙ](#)

[НАЧАЛО ПЕРСОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ](#)

[Улыбка как составляющая процесса продаж](#)

[Обращение как двигатель продаж](#)

[РАЗВЕДКА ПЕРСОНЫ](#)

[СЛОВА ДЛЯ ПЕРСОНЫ](#)

[РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ](#)

[ДОЛОЙ ШАБЛОНЫ!](#)

[ЗАВТРАШНИЕ ПОБЕДЫ](#)

[РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА](#)

[Над книгой работали](#)

[Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и](#)

[Фербер»](#)