

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	5
Вместо предисловия	6
Почему ошибаются бизнес-тренеры?	14
Манипуляций? Забудьте навсегда!	18
Как искать больших клиентов?	24
Большие боссы: что у них общего?	37
Большие боссы: что им нужно?	43
«Государевы люди»	47
Цена уверенности	51
Неопределенность	56
А кто здесь решает вопросы?	62
Женщина-босс	67
Как не стать «поросенком»	73
Точка входа	76
Законы войны и законы мира	86
Команда	93
Терпение	98
Управляйте эмоциями	103
Методики убеждения	111
Работа с информацией	118
Не играйте роль	127
Создаем «фишку»	132
Внешний вид и атрибуты	135
У денег нет друзей	138
Не делайте бизнес на мелочах	142
О подарках, или Почему я так люблю Baccarat	145

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

Кто платит в ресторане?	151
Держите дистанцию	157
Каналы восприятия.	160
Язык мимики и жестов	171
Техника вербовки	174
Приемы личного влияния	185
Развиваем интуицию.	189
Преодолевая страхи	199
«Окно Овертона»	206
Гибридные войны и рефлексивное управление	213
Когда не работает CRM	223
Let me speak from my heart, или Работаем с иностранцами	225
О коммуникациях	231
Обратная связь	238
Пишем письма	242
Я передумал!	245
Поговорим о репутации	253
Последний бастион	266
Совет дороже денег	269
Праздный тихо.	273
Еврейские законы бизнеса	275
Продавец яиц	282
Идея как бизнес.	288
О конкурентах.	292
«Маленькие люди».	296
Ломаем преграды	298
Секреты мастера	306
Вредные советы, или Так делать нельзя!	308
Вместо заключения. Я могу	322

БЛАГОДАРНОСТИ

Я премного благодарен друзьям и коллегам за неоценимую помощь в создании этой книги:

Григорию Аветову, Александру Борисову, Александру Верховскому, Михаилу Горяинову, Андрею Гурову, Павлу Колобкову, Владимиру Морыженкову, Гилу Петерсилу, Сергею Плеханову, Сергею Попову, Юрию Растегину, Евгению Сендерову, а также сотрудникам рекламных агентств STRONG, ART UNION и NEW IDEAS.

Отдельное спасибо Антонине Гамалея за наш опыт, победы и достижения.

Как ни удивительно это звучит, я также благодарен конкурентам за то, что никогда не дают расслабляться, развивая креативность, укрепляя силу духа и заставляя нас думать на пять шагов вперед!

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Я не люблю сражаться, я люблю побеждать.

Бернард Шоу

Отлично помню тот ноябрьский день. В жесточайшой схватке за бюджет крупного европейского рекламодателя схлестнулись пять конкурентов: четыре международных сетевых агентства и мы, независимая российская компания. На кону — крупный годовой контракт с одним из лидеров рынка, поэтому и борьба развернулась нешуточная.

Противники пустили в ход все ресурсы: манипулирование ценами, несбыточные обещания, поливание грязью, информационная война. Только вчера мы провели трехчасовую презентацию, которую команда из 12 человек готовила почти месяц. Тревожный сигнал — нам выделили вечернее время, в 17:00, после презентации двух других агентств, когда, понятное дело, все сотрудники со стороны клиента уже устали. Нам нужно было не только донести до них разработанную стратегию, но и сделать это так, чтобы на нее обратили внимание.

Получилось. Слушали, задавали вопросы, благодарили. Обещали дать ответ через три дня.

Проведя сотни презентаций, я прекрасно понимал, что сказанные нам слова менеджеров московского офиса — исключительно дань вежливости, окончательное же решение будут принимать совсем другие люди в европейской штаб-квартире: они тоже присутствовали на презентации, но не выходя из своих кабинетов, по скайпу, поэтому мы их не видели.

По условиям тендера только два агентства должны выйти в решающий тур. Изначально наши шансы я оценивал в 20%, исходя из количества претендентов, но потом, проанализировав множество источников информации, слегка их уменьшил: как оказалось, дочка одного из топ-менеджеров московского представительства компании работала у нашего конкурента. Также я знал, что подрядчик, с которым клиент работал в тот год, тоже участвует в тендере и вполне клиента устраивает. К тому же наш потенциальный заказчик никогда не работал с российским агентством, так что, помимо прочего, нам нужно было разрушить укоренившийся стереотип: лучший сервис и лучшие цены дают только «западники».

Прошло четыре дня. Тишина. Мой опыт подсказывал, что в таких случаях лучше не тормошить клиента, а набраться терпения и ждать. И тут раздается звонок: звонит один из европейских руководителей, отвечающий за маркетинг.

— Дмитрий, у меня только два вопроса. Правда ли, что вы работаете с нашим конкурентом и что у вас нет ресурсов для полноценного обслуживания нашей компании?

— Марк, ответ на первый вопрос — нет, это неправда, ответ на второй — ресурсы у нас есть.

— Спасибо.

Еще одно «спасибо» можно было бы адресовать тому из наших конкурентов, кто придумал такую чушь и донес ее до головного офиса. Оптимизма этот разговор не прибавил.

Вечером мне позвонил знакомый и передал «послание» от одного из участников тендера: мы сообщаем клиенту, что не сможем реализовать стратегию и выходим из игры, а взамен эта компания не будет участвовать в еще одном большом тендере, где она была основным нашим соперником. Конечно, я отказался.

Тем удивительнее было получить на следующий день письмо, из которого следовало, что мы являемся одним из двух претендентов на победу, то есть вышли в финал. С этого момента всю переписку и все общение предлагалось вести исключительно с исполнительным директором европейского офиса.

Кто же второй кандидат? С кем мы будем биться в решающей схватке?

Ответа на этот вопрос у меня не было, но было письмо, где нам предлагалось «значительно улучшить условия на размещение рекламы» и снизить комиссию, то есть наш заработок. Я понимал, что, не меняя стратегии, мы не сможем снизить цену: все условия были получены от селлеров с учетом максимальных скидок, а снижение комиссии неминуемо приведет к тому, что проект станет для нас убыточным. Тем не менее мы должны были дать скорректированное предложение в течение трех дней.

И тут стали происходить удивительные вещи! Уже звонивший мне знакомый доверительно, «по дружбе», сообщил, что шансов у нас нет никаких и что наш конкурент готов работать «в большой минус» с целью завоевать клиента.

Может, блеф? А если нет?

Хорошо зная технологии информационных войн, я понимал, что в этой ситуации верить нельзя никому: ни клиенту, ни конкуренту. Задача первого — получить самые лучшие условия, задача второго — выкинуть нас с дистанции. В этот момент наши шансы на победу я расценивал не более чем в 40–45%.

Почему не 50? Ведь за победу боролись только две компании?

Потому что второй участник — одно из крупнейших международных агентств с представительствами в Нью-Йорке,

Лондоне, Париже, Пекине и общим штатом более 10 000 человек; мало того, это была именно та компания, которая уже работала с нашим потенциальным клиентом на момент проведения тендера.

Все складывалось не совсем в нашу пользу.

И тут мне в голову пришла парадоксальная мысль: если это агентство получило такое же задание и будет сильно уменьшать свою цену, у клиента может возникнуть закономерный вопрос: «А почему их цены на следующий год ниже, чем на текущий? Значит, условия, по которым мы работаем сейчас, далеко не самые лучшие!»

Это было только предположение, и в тот момент я не был до конца уверен в его состоятельности.

Если кто-то говорит, что победа в тендере — это шахматная партия, значит, он никогда не побеждал в больших тендерах. Сложный тендер — это гораздо больше, чем шахматы: это полноценная стратегическая операция, более похожая на соперничество спецслужб, с подковерными играми и противодействием им, анализом действий противника, выработкой стратегии, ее реализацией. В любой момент ты обязан просчитывать как свои шаги, так и шаги противника, понимая при этом, что можешь как выиграть, так и проиграть.

Ровно за пять минут до отведенного срока высылаем в штаб-квартиру клиента письмо, где рассказываем, почему не сможем уменьшить комиссию и снизить цену. Безусловно, мы рисковали, не зная, как отнесется к этому исполнительный директор и что пришлет конкурент.

В ответ приходит короткое письмо: «Правильно ли мы понимаем, что вы не будете снижать цены?»

Отвечаю: «Да, без изменения стратегии и параметров размещения рекламы сделать это нельзя: все расценки получены

напрямую, и снизить их невозможно. Что касается комиссии, в эту сумму входит зарплата высококвалифицированных сотрудников, которые будут с вами работать, постоянное сопровождение контракта, ежемесячный анализ конкурентов, адаптация всех рекламных материалов и наша прибыль».

Мой ответ был нелогичен: клиент ожидал, что мы дадим ему лучшие условия, а мы ему объясняли, почему не будем этого делать. Однако я предполагал, что конкурент тоже не будет сильно снижать цены, а наша позиция открытости и доводы относительно размеров комиссионного вознаграждения будут приняты и оценены клиентом.

Наступила пауза. Проходит еще три дня. Все молчат.

Каждый день, приходя на работу, я видел застывший в глазах каждого члена нашей команды вопрос: «Ну что там?»

Жизнь научила, что в такой момент главное — не волноваться: все, что нужно, ты уже сделал, и дальнейшее решение клиент принимает сам. Тем не менее я ловлю себя на мысли, что почту на мобильном в такой ситуации проверяешь гораздо чаще, чем обычно.

Мы обедали с коллегами недалеко от офиса, когда я в очередной раз заглянул в телефон — есть письмо из штаб-квартиры! Я испытал то ни с чем не сравнимое чувство, когда понимаешь: через несколько секунд ты узнаешь результаты работы большой команды, а решение, которое принял клиент, определит вектор развития компании на весь следующий год. Я выдохнул, вдохнул и открыл письмо.

Первые слова были: «Поздравляем! Вы выбраны нашим партнером по реализации рекламной стратегии!»

В эту минуту чувствуешь себя как футболист команды, выигравшей чемпионат мира, осознавая, что позади невероятно сложный путь и ты его прошел! А главное — видеть эту радость у всех, вместе с кем ты победил.

Более 20 лет я руковожу рекламным агентством, это бизнес, построенный с нуля. Сегодня мы не просто являемся одной из крупнейших рекламных компаний в России: по результатам опроса ведущих рекламодателей, мы стали агентством № 1 в стране по уровню клиентского сервиса и вошли в первую десятку российских рекламных холдингов.

Бесконечно благодарен всем клиентам, с которыми работал и работаю. Среди них такие бренды и компании, как Microsoft, Procter & Gamble, Mary Kay, Huawei, крупнейшая в мире платежная система UnionPay, немецкая бытовая техника Hansa, зубная паста Lacalut, шины Bridgestone, краски Tikkurila, «Останкино», «Папа Может», «Роснефть», агрохолдинг «Московский», макароны «Шебекинские», кофе «Гранд» и многие другие.

Реклама, как и любой современный бизнес, — высококонкурентная среда, но, в отличие от большинства других компаний, наш товар — это обещания. Их нельзя потрогать, заранее посмотреть и выбрать. Мы продаем эфирное время, клики и переходы, целевые рейтинги, охваты, креативные стратегии, новые идеи — все это крайне сложный и неоднозначный продукт. По сути, мы говорим клиенту: «Заплати сегодня за то, что через какое-то время, может быть (подчеркиваю, может быть), у тебя увеличатся продажи».

Вспомнил хороший анекдот в тему.

Война. Командир партизанского отряда вызывает Рабиновича и отправляет в тыл с ответственным заданием: надо распространить среди населения антифашистские листовки. Рабинович уходит. Два дня нет его, три дня — нет, пять дней — нет... «Расстреляли фрицы», — думают партизаны.

И тут возвращается Рабинович в отряд, вываливает перед командиром пачки денег: немецкие марки, рубли, доллары: «Ух, ну и намучился же я. Все распространил, как и было приказано! Но в следующий раз дай что-нибудь другое продавать...»

Что интересно, большинство прогнозов, основанных на «точном эконометрическом моделировании» и сложных расчетах, никогда не сбываются: жизнь всегда вносит корректизы в самые радужные планы.

Если бы наша реклама не была эффективной и не увеличивала продажи клиентов, я, наверное, занимался бы чем-нибудь другим. Но наши стратегии работают, работают успешно, и я бесконечно рад, что большинство заказчиков — и российских, и международных — сотрудничают с нами много лет!

Рекламный бизнес позволяет пробовать себя в разных ипостасях: продавца, аналитика, переговорщика, создателя стратегий, руководителя, но в первую очередь — бизнесмена, со своим опытом побед и ошибок, который помогает двигаться вперед. Уверен — если у человека никогда не было крупных ошибок, провалов, он никогда не сможет добиться больших побед.

Я не знаю ни одного успешного предпринимателя, который бы всегда побеждал, и очень благодарен всем тем сложным ситуациям, которые были, есть и наверняка будут, потому что они помогают делать правильные выводы, обретать бесценный опыт и никогда не сдаваться.

В силу уважения к этике ведения бизнеса и наличия подписанных соглашений о конфиденциальности я не могу публиковать многие имена, фамилии и названия, тем не менее все упомянутые в книге истории, лица и компании абсолютно реальны.

Я стремился сделать эту книгу максимально простой, понятной, практичной, без лишних рассуждений и ненужного пафоса. Уверен, что здесь вы найдете советы, которые пригодятся в бизнесе и помогут вам стать настоящим мастером больших продаж: умным, успешным, проницательным, настойчивым, настоящим бойцом и победителем в сложнейших схватках и корпоративных войнах!

ПОЧЕМУ ОШИБАЮТСЯ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ?

Если ты что-нибудь делаешь, делай это хорошо.

Если же ты не можешь или не хочешь делать хорошо, лучше совсем не делай.

Лев Толстой

Идея написать эту книгу, книгу о больших продажах, пришла давно, и я премного благодарен за нее бизнес-тренерам.

Так же, как и вы, я постоянно заботусь о том, чтобы наши сотрудники постоянно росли профессионально, эффективнее работали, продавали больше. Мы часто приглашали бизнес-тренеров с целью научить менеджеров большим продажам. После этих занятий, семинаров, практик я видел, что эффективность моей команды начинала расти. Но, анализируя заключенные контракты, мы заметили, что есть определенный потолок сделок, где-то 20–30 млн руб., который менеджеры никак не могут преодолеть. Да, ребятам удавалось заключать больше договоров, но суммы каждого из них не увеличивались. Мы изменили подход к привлечению бизнес-тренеров и консультантов и, прежде чем заключать с ними соглашение и привлекать к сотрудничеству, стали задавать простой вопрос: «А какую самую большую сделку вы сами заключили в своей жизни?»

И вот здесь началось интересное!

Все «поплыли»: один говорил, что создал невероятно эффективный отдел продаж, другой — разработал продающие

скрипты и уникальную систему взаимоотношений с клиентом, третий — увеличил конверсию, научил разрабатывать стратегии переговоров и регулировать этапы воронки продаж... У всех был тот или иной опыт в бизнесе, но конкретную сумму самой большой своей сделки никто мне так и не смог назвать — или она абсолютно не впечатляла!

Когда речь идет о больших продажах, начинают действовать совершенно другие законы, правила, взаимоотношения, другая энергетика... И тогда я понял: никто из них ничему нас не научит! Большие продажи — дело штучное, сложное, его невозможно поставить на поток, тем более не имея серьезного опыта.

Что я называю большими продажами? В моем понимании это сделки от 50 млн руб. и больше, при этом мы говорим о единовременной сделке. То есть это не 50 сделок по 1 млн руб., а одна сделка на 50 млн, на 100 млн, на 200 млн руб. и выше.

Я начал много читать по этой теме. Из прочитанного больше всего понравились «Думай и богатей» Наполеона Хилла* и «Искусство заключать сделки» Дональда Трампа**. Я поехал в Лондон на семинар Тони Роббинса, самого успешного спикера в мире, стал чаще общаться с ведущими российскими предпринимателями, многие из которых являются моими клиентами, начал изучать историю, в частности правила ведения бизнеса, которые были приняты еще у древних евреев. Меня интересовало, какие секреты хранят настоящие мастера больших продаж? При этом я не переставая руководил бизнесом, заключал контракты, побеждал и проигрывал в тендерах, записывал и анализировал все факторы успеха или поражений.

* Хилл Н. Думай и богатей. — М.: Прайм-ЕвроЗнак, 2017.

** Трамп Д. Искусство заключать сделки. — М.: Юнайтед Пресс, 2009.

Я решил сам учить своих сотрудников большим продажам и увидел, насколько возросла их эффективность!

Эта книга — результат моего 20-летнего опыта, и цель ее — поделиться с вами знаниями, дать максимум полезной информации, которая поможет вам добиться успеха в сложных сделках, найти новые пути и методы работы, раскрыть свои уникальные возможности в больших продажах.

Мне очень нравится прекрасное высказывание Альберта Эйнштейна: «Если вы не можете объяснить что-то десятилетнему ребенку, значит, вы сами этого не понимаете». В этой книге вы не найдете научообразных формул счастья и богатства, как и «волшебной пилюли», которая враз сделает вас миллионером. Такого попросту не бывает. Тем не менее я постарался не пропустить ни одну из проблем, с которыми сталкивается любой бизнесмен в больших продажах, описав их решения максимально простым и понятным языком.

Большие продажи — это огромный труд, работа над собой, постоянное совершенствование навыков и компетенций, развитие интеллекта и воли. В книге я лишь даю направление движения и делюсь опытом, а дальше сами решайте, какие из приведенных методик и советов будете осмысленно применять.

Я очень признателен слушателям моих семинаров за их вопросы, которые легли в основу многих глав этой книги. Вот некоторые из них, и наверняка вы с ними сталкивались:

— Мои клиенты — директора компаний часто задают вопросы, на которые я не знаю, как ответить: «А зачем ты мне нужен? У меня отличные подрядчики. У меня все и без тебя хорошо».

— Хотелось бы пробить определенный потолок. Как выйти на контракты в 1–2 млрд руб. с одним клиентом?

— Занимаюсь поиском финансирования. Я бизнесмен, и у меня есть продукт, который требует больших инвестиций. Главная проблема — найти тех, кто принимает решение по поводу финансирования. Это в основном собственники.

— Как бороться с реалиями российского рынка, при которых в тендерах часто выигрывает худший, несмотря на то что у нас и цены лучше, и опыт больше?

Если обычного продавца можно сравнить с водителем автомобиля, пусть даже гоночного, то мастер больших продаж — пилот истребителя, где абсолютно другие скорости, другое управление, другая цена ошибок. А потому, пересаживаясь в свой истребитель, не забудьте улыбнуться и на-крепко пристегнуть ремни — настолько захватывающим и стремительным будет ваш полет!

МАНИПУЛЯЦИИ? ЗАБУДЬТЕ НАВСЕГДА!

Можно быть хитрее другого, но нельзя быть хитрее всех.

Франсуа де Ларошфуко

Когда яхожу на тренинги, семинары или читаю книги, посвященные ведению бизнеса, то всегда оцениваю полученный опыт по следующему критерию — вынес ли я из услышанного (прочитанного) хоть одну мысль, одну идею, которая помогла в чем-то стать лучше или больше заработать?

Надеюсь, что из этой книги вы почерпнете не одну, не две, а гораздо большее идея, рекомендаций, стратегий, которые помогут вам увеличить эффективность бизнеса и, конечно, доход.

Чему учат тренинги по продажам?

В первую очередь манипуляциям. Они могут скрываться под разными эффектными названиями, например «Как всегда добиваться своего», «Как отжать клиента» или «Как никогда не давать скидок», но в итоге все сводится к манипуляциям. Вы должны быть бодрыми, шустрыми, правильно и вовремя формулировать нужные вопросы, захватывать и удерживать внимание, расставлять словесные ловушки, перехватывать инициативу, дожимать, влиять всеми возможными и невозможными способами на выбор покупателя и т. д.

В одной из книг по продажам я наткнулся на удивительный совет: «Пользуйтесь усталостью оппонента. Когда вы

просите об одолжении уставшего человека, то, вероятно, получите ответ: “Хорошо, сделаю это завтра”, потому что сейчас ему не хочется ничего решать. И на следующий день он выполнит обещанное, потому что иначе будет испытывать психологический дискомфорт”.

И еще у этого автора: «Если клиент говорит: “Я подумаю”, следует ответить: “Так чего тут думать? Сами же все видите! Давайте начнем с небольшой первой партии и будем двигаться дальше. Сколько вам нужно для следующей закупки?”»

Следуя таким «полезным» советам, вы никогда не станете мастером больших продаж и всю жизнь будете упражняться в низкоуровневых манипуляциях и мелких сделках. Когда вы совершаете обман, используете словесные ловушки или жесткое давление как основу своего стиля продаж, то постепенно к этому привыкаете и потом не сможете избавиться.

В конце книги я специально собрал воедино множество «вредных советов», найденных во многих книгах по продажам, и свои комментарии к ним. К сожалению, авторы даже не задумываются, насколько опасны их рекомендации.

Наверное, мне очень повезло, что я никогда не занимался маленькими сделками, а уже на третьем курсе института начал работать с крупными заказчиками, такими как Сбербанк, Procter & Gamble, Dell. Шел 1991 г., наша первая компания называлась «Молодежный центр “ВГИК-АРТ” при Бабушкинском райкоме комсомола». Уже в 21 год у меня был отдельный кабинет на третьем этаже ВГИКа, где мы проводили первые переговоры. В то время не было никаких книг, семинаров и курсов по бизнесу, и нас всему учила жизнь и клиенты.

Самое главное, что я тогда понял: в больших продажах не должно быть места манипуляциям. Работать нужно честно и открыто. Это единственno правильная тактика, позволяющая выстраивать многолетние партнерские отношения.

Почему?

Первое: потому что те люди, с которыми вам придется общаться, сами прекрасно знают все эти «школьные фокусы».

Руководитель одной компании рассказал мне забавную историю. Инженер по образованию, он в течение двух лет жил в США и много учился у квалифицированных тренеров по NLP (нейролингвистическому программированию). И вот, уже в России, к нему в офис приходят молодые и шустрые ребята и предлагают сотрудничать с их фирмой.

— Начинаем говорить. Я повернусь налево — они налево, я беру ручку — они берут ручки, — рассказывал он. — Может, они ходили на курсы какие-то: вскоре начали повторять, как я моргаю, мое дыхание. Со стороны это все очень забавно смотрелось. А я все эти «фишки» знаю в миллион раз лучше! И вот сидят два таких крутых манипулятора и пытаются меня копировать. Я в какой-то момент применил жесткий прием — специально задержал дыхание; они начали задыхаться, кашлять. На этом я разговор с ними закончил и больше никогда их не видел.

Второе: да, действительно, манипуляции иногда могут сработать. Но только в очень короткий промежуток времени.

Задача любого бизнеса — выстраивать долговременное сотрудничество. Если вы хотите влегкую срубить денег, обмануть, а потом отойти в сторону, можете смело закрыть эту книгу и вернуться к ней только после того, как поймете всю недальновидность и ущербность подобной стратегии. Однако, боюсь, вы уже не сможете перестроиться.

К крупному клиенту, с которым мы работали четыре года, пришли наши конкуренты, убедившие его в том, что нужно полностью пересмотреть всю маркетинговую стратегию (которая, замечу, давала ему значительный рост продаж) и сфокусироваться только на интернет-продвижении.

У меня всегда были очень хорошие отношения с этим клиентом, и я попросил руководителя компании поприсутствовать на одной из встреч с новой командой. И вот мы встретились... Отлично обученные, с хорошо подвешенным языком, активные ребята рисовали графики, где показывали рост продаж на 146% через два года (заметьте, настоящие манипуляторы никогда не скажут «в два с половиной раза» или «рост на 150%»: они всегда будут называть очень точную цифру — так звучит правдоподобнее. При этом, напоминаю, речь идет о прогнозе в конкурентной отрасли на очень большой срок, а такие прогнозы почти никогда не сбываются).

То есть, говоря по-русски, они пудрили ему мозги. Владелец, опытный, крайне жесткий и умный бизнесмен, прошедший бандитские войны 1990-х гг., слушал их как прилежный ученик, записывая в блокнот основные тезисы. Вскоре подписал с ними контракт на два с лишним миллиона долларов. Он не хотел слышать никакой критики, никакого другого мнения, настолько он им верил!

Вскоре я ему говорю: «Николай Сергеевич, пришли мне, пожалуйста, их план — это же деньги, твои деньги». Пришлось долго уговаривать: он был в таком влюбленном, странном состоянии, что не хотел ничего никому показывать, ни мне, ни своим коллегам. С большим трудом мне удалось убедить его прислать смету наших конкурентов.

Когда вы влюблены в девушку и вам говорят: «Да ты что? Она же гулящая, с ней полгорода спало», — вы не хотите этого слышать, потому что влюблены, не способны критически мыслить, не видите никаких минусов у избранницы. В бизнесе такое состояние «влюбленности» тоже частенько бывает: например, когда вы берете нового сотрудника и возлагаете на него большие надежды или начинаете работать с новым «потрясающим» подрядчиком.

Так вот, мы посчитали их смету, и оказалось, что наши цены были ровно вполовину ниже!

Звоню владельцу, говорю об этом, а в ответ слышу: «Ну и что! Зато они мне продажи скоро в два раза поднимут!» И тут я понял, что этот диалог — разговор с кирпичной стеной. Человек настолько зомбирован этими конкурентами, что не хочет ничего слышать, даже когда ты ему показываешь прямое сравнение цен. Это классический пример жесткой манипуляции, гипноза, транса — называйте как хотите!

Но, как я уже писал, каждая история имеет начало и конец. В результате через десять месяцев работы с этими ребятами он в жесткой форме с ними расстался, через суд заставив вернуть то, что смог — а мог очень мало, потому что сам подписывал договоры и акты, все обязательства по которым были выполнены, пусть и по завышенным в два-три раза ценам.

Потом он позвонил и мы встретились. Он говорит: «Я не понимаю, что это было, как они смогли меня так провести! Я им отдал 2 млн долл. и сам не знаю, как и за что!»

Вот такая грустная история.

Проанализируйте, почему конкуренты вас обошли: вполне возможно, они сделали это именно таким образом, временно отключив у клиента способность критически мыслить. Да, такое бывает, и не раз я был свидетелем довольно странных изменений в поведении вполне здравомыслящих людей. Но все эти истории рано или поздно заканчивались.

Есть еще один момент, о котором я хочу с вами поговорить. Это откаты.

Бизнес не только в России, но и во всем мире устроен таким образом, что, к сожалению, неформальные (скажем так) отношения очень часто являются определяющими; наверняка вы с этим сталкивались. В книге я расскажу о совершенно

других решениях и подходах к большим продажам. И, пожалуйста, можно построить успешный бизнес, заключая контракты без откатов.

Если вы не согласны, мне вас очень жаль. Я знаю многих молодых бизнесменов, которые искренне не представляют себе ведение бизнеса без коррупционных схем, и они очень недоверчиво смотрят, когда я говорю, что это не так!

КАК ИСКАТЬ БОЛЬШИХ КЛИЕНТОВ?

Со мной всегда так бывает: стоит мне чем-нибудь заинтересоваться, как происходят десятки случайностей, имеющих к этому прямое отношение.

Айрис Мердок

Как искать больших клиентов?

Это, наверное, один из самых важных вопросов для каждого бизнесмена. Мой ответ до удивления прост: мастер больших продаж ищет клиентов везде.

На этом месте кто-то покрутит пальцем у виска — что он здесь пишет? Это же и так понятно! Но не торопитесь с выводами, а лучше задайте себе простой вопрос: «А все ли друзья, знакомые, друзья друзей, одноклассники, однокурсники, соседи и те, с кем вы сидите за одним столом на детском празднике, пересекаетесь в спортклубе или на отдыхе, доподлинно знают, чем вы занимаетесь?»

Думаю, что нет.

Возможно, вы видитесь достаточно часто, но они воспринимают вас просто как отличного парня (или девушку), интересного собеседника, спарринг-партнера в спорте или папу (маму) замечательного ребенка. А может, для кого-то вы — хозяин породистой собаки, владелец необычного автомобиля, путешественник, рассказчик анекдотов, покоритель дамских сердец? С вами хорошо петь песни, выпивать, охотиться, обсуждать политические новости, но почти никто толком не понимает, как вы зарабатываете деньги.

Каждую пятницу на протяжении многих лет я хожу с друзьями в Сандуновские бани; это целый ритуал, возможность для отдыха, общения и обсуждения самых разных вопросов. За это время я успел перезнакомиться со всеми постоянными посетителями Сандунов, а среди них, поверьте, много очень интересных людей. И каждый из них знает, чем я занимаюсь.

— Познакомься, это Дмитрий, — представляют меня новым членам нашего банного сообщества. — Он руководит рекламным агентством, преподает и пишет книги.

И хотя я хожу в Сандуны париться и отдохать, такое времяпрепровождение принесло моей компании два крупных проекта на значительные суммы. Если вы настоящий руководитель, владелец компании или успешный менеджер, вы должны заниматься налаживанием и поддержанием контактов каждую минуту своего времени. Нужно сделать так, чтобы в вашем ближнем, среднем и дальнем окружении все узнали, какой бизнес вы ведете, — так вырастает дерево будущих продаж, которое пустит корни, начнет тянуться вверх, вширь, и ваш потенциал привлечения новых клиентов возрастет многократно.

Один из моих успешных менеджеров привел многомиллионного клиента, который был его соседом по даче, другой познакомился с владельцем очень интересной для нас компании на рыбалке.

Что не менее важно, любые потенциально интересные контакты нужно всегда превращать в действия. Одна из главных ошибок новичков в сфере больших продаж состоит в том, что, общаясь с потенциальными клиентами, они не могут перевести эти контакты в долгосрочные деловые отношения.

Предположим, вы с кем-то познакомились, отправили письмо, вам не ответили. Вы еще раз отправили письмо и на этом остановились. Другой вариант: бизнес этого

человека вам неинтересен, и вы забываете о нем. Или этот человек работает на слишком незначительной должности и ничего не решает. Запомните: мир вокруг постоянно меняется, и сегодняшний линейный менеджер через несколько лет становится директором компании, а ваш школьный товарищ-очкарик, которого все игнорировали, оказывается владельцем крупного бизнеса.

Все мастера больших продаж — отличные специалисты в поддержании добрых отношений. Они одинаково успешно общаются со всеми, кто их окружает, следят за успехами и изменениями в жизни этих людей, не забывают поздравить с днем рождения или пригласить на вечеринку. Да, это требует времени, внимания и постоянства, но поверьте: ваши усилия окупятся с лихвой!

Чем шире круг ваших контактов, тем больше шанс, что рано или поздно они начнут работать. При этом, если контакт не поддерживать, шансы на взаимодействие с этим человеком в будущем сильно уменьшаются: в окружении крупного потенциального заказчика всегда найдутся те, кто активнее и ближе к нему, чем вы.

Как я ищу новых клиентов?

Facebook и LinkedIn дали нам отличный шанс сообщить другим о себе, установить контакт, вести общение. Именно из Facebook я узнал о том, что выпускник моей родной английской спецшколы № 20 — член совета директоров крупного банка, в тендере которого мы бились, и это знание нам очень и очень помогло.

Несмотря на то что у нас в компании есть в штате опытные менеджеры отдела продаж, я понимаю, что никто лучше меня все равно не продаст наши услуги. Может, это плохо, но это так. Если вы руководитель или владелец бизнеса, поймите: никогда не надо стесняться продавать. Ни в коем случае это

не значит, что нужно всем и всегда предлагать и навязывать сотрудничество с вами, нет, но упускать свои возможности у вас нет никакого права!

Посмотрите: даже когда наш президент встречается с лидерами других стран, часто за этим следуют большие контракты на поставку военной техники, строительство атомных станций или газопроводов. После того как Дональд Трамп посетил Саудовскую Аравию, он с гордостью объявил о заключении контракта на поставку оружия на 110 млрд долл., и это стало крупнейшей в истории США военной сделкой. Можно ли назвать этих людей мастерами больших продаж? Безусловно! Поэтому запомните: вы никогда не должны стесняться говорить о вашем бизнесе и ваших преимуществах с разными людьми.

Все мои друзья, друзья друзей и их друзья знают, чем я занимаюсь. Ряд моих клиентов — это мои школьные и институтские товарищи, одногруппники по МВА, которые построили успешный бизнес или работают на больших должностях в крупных компаниях. Они меня давно знают, доверяют — зачем им идти к кому-то другому?

Вот еще пример. Приходит ко мне менеджер по продажам и говорит:

— Уже три года пытаюсь наладить контакт с одной немецкой компанией, при этом никак не могу пробиться: директор по маркетингу под разными предлогами не дает мне выйти на руководство. Что делать?

Захожу на немецкий сайт, вижу: фамилия генерального директора знакомая. Спрашиваю:

— А он сейчас там работает?

Никогда не надо стесняться продавать

— Да.

Оказалось, что руководитель — мой армейский товарищ, мы спали на соседних кроватях в казарме, когда охраняли Ленинградский морской порт. К сожалению, потом связь прервалась, он уехал в Германию, мы с ним не виделись 15 лет. Я позвонил, договорились встретиться. Ему понравилось наше предложение и разработанная стратегия развития бренда в России. Но тут мы наткнулись на очень жесткое сопротивление начальницы отдела маркетинга, которая, как потом выяснилось, сидела на серьезных откатах от наших конкурентов. Через какое-то время ее уволили, и мы долго и успешно сотрудничали, значительно увеличив продажи.

Поэтому всегда нужно получать максимум информации о том клиенте, с которым вы собираетесь работать: вполне возможно, в этой компании трудится ваш старый приятель или подруга.

Я читаю лекции и провожу семинары в разных вузах: «Синергии», Президентской академии, Высшей школе экономики и других. Один из моих клиентов — крупная компания, где мой же студент стал руководителем отдела маркетинга. Он мне позвонил, сказал: «Дмитрий Владимирович, хотим с вами работать». И мы работаем!

Я постоянно учусь, посещая наиболее интересные семинары, мастер-классы, фестивали и бизнес-форумы, и всегда они приносят новые контакты и новые возможности. Помимо этого, я состою во многих общественных организациях: Российско-Британской торговой палате, Гильдии маркетологов России; являюсь действительным членом Американской академии рекламы и Союза кинематографистов Российской Федерации. Все они проводят мероприятия, встречи, конференции, где можно встретить не только очень интересных людей, но и потенциальных клиентов. Я написал пять

книг; одна из них, «Реклама. Практическая теория»*, была признана АКАР** лучшим учебником по рекламе, изданным в нашей стране, и именно по ней этот предмет изучают более 50% российских студентов. Несколько клиентов обратились ко мне как автору учебника за консультациями, и с тех пор мы сотрудничаем.

В другой книге, «Король рынка»***, записаны мои беседы с Магерамом, самым успешным рыночным торговцем в Москве, человеком, который, по моим наблюдениям, продает больше всех овощей и фруктов и у которого может поучиться любой менеджер по продажам. Помню, через несколько недель после выхода книги раздается звонок:

— Дмитрий, ваш телефон мне дал наш общий знакомый, я купил вашу книгу в Московском Доме книги на Новом Арбате. Меня зовут Михаил. Хочу с вами встретиться.

Встретились. Оказалось, что этот человек — владелец пяти рынков в Москве. И сейчас мы успешно работаем над их развитием и продвижением!

Еще пример. Мой товарищ является фанатом ЦСКА. У него выкуплена ложа на стадионе, где во время матчей накрывается большой стол; приходят руководители компаний, владельцы крупного бизнеса, которые тоже являются фанатами «армейцев». И свою самую большую сделку в жизни, контракт на пять с лишним миллионов долларов, он заключил с компанией, во главе которой стоит заядлый болельщик ЦСКА, и познакомились они на стадионе.

* Сендеров Д., Ромат Е. Реклама. Практическая теория. — М.: Питер, 2016.

** Ассоциация коммуникационных агентств России.

*** Сендеров Д. Король рынка. Самая правильная книга о продажах. — М.: Издательская группа «Точка», 2017.

Другой товарищ, владелец строительной фирмы, решил научиться играть в гольф. Он взял лучшего, самого дорогого тренера и за два года вошел в топ-50 российских любителей. Итог — пять контрактов с компаниями, которыми руководят любители гольфа!

Здесь идет взаимодействие по принципу «свой–свой». Мы с тобой вместе, мы ценим то, что нас объединяет, мы доверяем друг другу! Результат подобного взаимодействия всегда на порядок выше, чем при использовании скриптов (работы по алгоритмам и заранее разработанным сценариям), обзвонов и других всем известных приемов, которые крайне плохо работают в больших продажах.

Кто-то может сказать, что все это нестандартные варианты выхода на клиента, их нельзя масштабировать и копировать. Конечно, нестандартные, ведь если мы говорим о большом бизнесе, здесь вообще нет стандартных решений и вам следует каждый раз осваивать новые пути для поиска потенциальных заказчиков.

Помните, что для вас всегда открыта отличная возможность заявить о себе, выступая на отраслевых конференциях и форумах, где могут присутствовать ваши потенциальные клиенты.

Почти 20 лет играя в большой теннис, я иногда выступаю на любительских соревнованиях, несколько раз получал кубки за призовые места. Помимо интересной игры, требующей отличной подготовки, реакции, опыта, теннис — это очень интересные люди, с которыми ты встречаешься на корте.

На одном из турниров я выиграл у своего соперника Романа с внушительным счетом. Он сильно расстроился, ругался с судьей и сразу уехал, хотя по регламенту ему предстоял еще один поединок. Как потом оказалось, Роман — владелец