

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	7
Памятка читателю	9
Вступление: когда одних слов недостаточно	11
Пролог	13
Введение	
<i>Происхождение машины продаж</i>	17
Предисловие	21
Глава 1. Секреты тайм-менеджмента миллиардеров <i>Как максимизировать собственную продуктивность и помочь подчиненным сделать то же самое</i>	29
Глава 2. Устанавливайте более высокие стандарты и проводите регулярные тренинги <i>Как перепрограммировать свою компанию и заставить ее работать как превосходно отлаженный механизм</i>	45
Глава 3. Проводите эффективные совещания <i>Как с помощью рабочих семинаров улучшить все аспекты работы вашей организации</i>	65
Глава 4. Становитесь блестящими стратегами <i>Как в девять раз увеличить эффективность каждого вашего шага</i>	87
Глава 5. Нанимайте суперзвезд <i>Как ускорить рост компании, используя на каждом ее уровне талантливых сотрудников</i>	109

- Глава 6. **Высокое искусство привлечения лучших покупателей**
Самый быстрый и наиболее экономный способ добиться резкого увеличения продаж137
- Глава 7. **Семь неотъемлемых правил маркетинга**
Активизируйте и зарядите дополнительной энергией свои усилия в области продвижения товаров и услуг155
- Глава 8. **Лучше один раз увидеть**
Как привлечь больше клиентов, используя интересные и яркие зрительные средства, и какие ошибки чаще всего совершают при презентациях203
- Глава 9. **Основные элементы привлечения лучших покупателей**
Ежедневная пошаговая тактика завоевания клиентов вашей мечты227
- Глава 10. **Мастерство успешных продаж**
Чем глубже навыки, тем выше уровень продаж253
- Глава 11. **Сопровождение клиента и искусство его удержания**
Как навсегда сохранить клиентов и резко повысить свои доходы275
- Глава 12. **Все системы в действии**
Постановка целей, измерение эффективности и реализация генерального плана297

БЛАГОДАРНОСТИ

Что касается чисто деловой стороны вопроса, то хотелось бы поблагодарить Джея Абрахама; это отличный партнер, и я очень многому научился у него в сфере развития бизнеса; Джея Левинсона — за то, что подстегивал меня написать эту книгу (прошло уже 10 лет, Джей, но все же мне это удалось!); Наполеона Хилла за то, что воодушевил меня преодолеть злоклучения молодости, а также Говарда Линкера за то, что тот вручил мне книгу Хилла, тем самым изменив мою жизнь. Спасибо всем тренерам и наставникам, ведь я, словно губка, всю свою жизнь впитывал в себя знания и учился у всех — у Тони Робинсона, Майкла Гербера, Тома Хопкинса, Уэйна Дайера, Брайана Трейси, Дэнниса Уэйтли и т. д. Спасибо тебе, Чарли Мангер, за то, что впервые предоставил мне место, где я был волен проверять и перепроверять свои теории. Спасибо тебе, Дик Харрингтон, за то, что стал моим первым клиентом, когда я основал свою первую компанию; за то, что научил сознательно управлять ситуацией в крупных компаниях. Ты оказал на меня могучее влияние, был превосходным учителем; я тебе очень благодарен.

Естественно, мне хочется поблагодарить своего агента Лорин Риис за то, что она помогла мне создать броское резюме книги. Я благодарен своему редактору Адриенне Шульц, помогавшей мне отточить каждую фразу, каждую главу. Дополнения, сделанные Брюсом Сильвестром, оказались просто изумительными. Это один из самых основательных и вдумчивых людей, которых я когда-либо знал. Благодарю весь коллектив Portfolio — в том числе Адриана Закхайма, большого умницу, и Уилла Уайссера, преданного печатному слову, — работа с вами доставила мне истинное удовольствие. Хотелось бы также поблагодарить Кимберли Делани, главную опору проекта, которая помогла соединить воедино все материалы в превосходно структурированную книгу.

Что касается личной стороны вопроса, то я хотел бы поблагодарить своего отца, всегда учившего меня не бояться трудностей; мать, наделившую меня многочисленными дарованиями, в том числе в области искусства и музыки, и, самое главное, давшую мне веру в то, что я способен добиться всего, чего угодно. Спасибо моей второй матери, Джун, которая в непростые времена всегда была воплощением утонченности и обходительности. Ты помогла мне сформироваться как молодому мужчине, а также подарила мне брата и еще трех сестер, которых я просто обожаю. Спасибо моей жене Вики, которая всегда была для меня островком затишья во время шторма, а также моим детям, Джордану и Аманде, величайшим источникам надежды и радости.

Также спасибо всем моим друзьям, которые научили меня тому, как сделать мою жизнь лучше, — особенно Тому Шепарду (который, чтобы все понимали, для меня то же, кем был Сандэнс для Буча Кэссиди), Митчу, Скотту, Марку, Киту, Полу и Ральфу. Вы мои единственные самые верные друзья в этой долгой жизни. Я просто счастлив тем, что знаком с вами. Отдельное спасибо еще одному моему другу и духовному гению — Гейлу Двоскину.

Я также благодарю своего брата Тима за его неброскую, но для меня хорошо различимую красоту; сестру Вики — за ее нестигаемый дух; Мартина (который, как я надеюсь, оправдает свой громадный потенциал) и, наконец, Стива. Я всегда буду признателен вам за то, что вы заставили меня оставить жизнь, которую я вел прежде, и направили на путь познания. Своими письмами вы зажгли в моей душе негаснущий огонь. Вы разбудили во мне дремлющие амбиции и заложили те первые навыки ведения телефонных переговоров, которые и по сей день дают мне возможность связаться почти с любым человеком на Земле. Я всегда буду помнить о добрых старых временах, например, о репетициях «Королей в Блумфильде». Я, наверное, никогда так больше не смеялся! Знайте: куда бы вы ни направились, если подумаете обо мне и улыбнетесь... (не хочу продолжать вашими словами, но вы знаете, как бы я выразился в этом случае).

ПАМЯТКА ЧИТАТЕЛЮ

Я много раз слышал выступления Чета Холмса, и мне самому повезло с ним работать. Он настолько широко образован и так много знал о самых разнообразных вещах, что я начал потихоньку склонять его к написанию книги. Мне пришлось проявить немало упорства и решимости, прежде чем Чет наконец за нее взялся.

Сейчас, уже прочитав «Совершенную машину продаж», я испытал еще больше гордости за то, что все-таки убедил Чета облечь все это в письменную форму. С самого начала мне казалось, что в качестве темы для будущей книги он выберет одну из сфер своей компетенции. Я понятия не имел, что он сумеет объединить их все под обложкой одной мастерски сделанной работы. Я знал, что Чет — блестящий оратор. И еще что он отличный сценарист. Но, честно говоря, не думал, что мой друг вдобавок окажется и превосходным писателем, что он отчетливо продемонстрировал в этой книге. И не ожидал, что в сфере делового нон-фикшна Чет внесет тот же элемент сногсшибательного совершенства, которым отличаются его киносценарии, адресованные широкой публике.

Как автор 56 книг, я всегда выражал надежду, что надлежаще мотивированные и нацеленные на успех бизнесмены должны перелопачивать немало соответствующей литературы. Однако после прочтения книги Чета Холмса я понял, что, по сути, ее одной вполне достаточно для любого здравомыслящего бизнесмена. На этих страницах Чет раскрыл каждый значимый аспект бизнеса — причем большую часть представленной информации многие из вас раньше никогда не слышали. Но вам никогда не удастся обвинить Чета в поверхностном изложении. В книге содержатся глубокие истины, приводятся важнейшие, решающие детали, раскрывается личный опыт автора — все это

выгодно отличает ее от любой другой книги, стоящей на полке вашей персональной библиотеки или в книжном магазине.

Несмотря на то что Чет в совершенстве владеет карате, на страницах своего произведения он весьма сдержан. Учиться у него подобно постижению основ мастерства у преподавателя мирового класса — что неудивительно, так как он и есть преподаватель мирового класса. Эта книга останется классикой надолго — до тех пор, пока бизнес будет стремиться к увеличению прибылей, росту продаж и обретению благоприятных перспектив. Спасибо тебе, Чет, за то, что щедро вознаградил мое упрямство и целеустремленность, которые я проявил, заставив тебя написать эту книгу.

*Джей Конрад Левинсон,
автор книги «Партизанский маркетинг»*

ВСТУПЛЕНИЕ: КОГДА ОДНИХ СЛОВ НЕДОСТАТОЧНО

Когда Чет позвонил и сообщил, что написал книгу, а потом попросил меня взглянуть на нее, я подумал: «О, Чет, только не очередную книгу о продажах!»

Не поймите меня неправильно; если речь идет о коммерции, о продажах, то здесь Чет заткнет за пояс кого угодно.

Чет — просто мастер во всем, чем бы он ни занимался.

Чет досконально знает торговый цикл, систему продаж, позиционирование товаров, услуг и компаний, а также людей, которые все это создают и продают. Причем знает так, как и не снилось крайне немногочисленным настоящим знатокам торговли.

Но все-таки мне стало как-то нехорошо на сердце; показалось, будто на плечи кто-то взвалил тяжелую ношу, когда позвонил Чет и попросил просмотреть несколько глав из его новой книги и по возможности высказать что-нибудь хорошее по поводу прочитанного.

Но поскольку Чет мой друг и наставник, я, стиснув зубы, просто согласился. Хотя в глубине души понимал, что, каким бы классным специалистом по продажам Чет ни был, на свете очень мало тех, кто способен облечь мастерство в слова, а из слов сделать книгу, которую люди прочитают, а потом захотят прочитать снова, потому что эти самые слова подобраны и расположены так, что захватывают воображение и вдохновляют, как и любые превосходные истории.

Вообще, я опасался, что когда начну только читать книгу, то мне, как ни крути, придется-таки сказать ему правду. А она очень проста до примитивности: Чет, книги писать нелегко, но, черт побери, ты все равно проделал огромную работу. Есть немало вещей, в которых

ты хорошо набил руку; пройдет пару лет, и ты об этом даже не вспомнишь, боль от резкой критики уляжется, ты новыми глазами посмотришь вокруг и начнешь жизнь с чистого листа.

Вот что пришло мне в голову сказать Чету, когда я начал знакомиться с материалом, который он мне прислал.

Но, Чет, вынужден признать: теперь ты стал еще и мастером писательского дела!

А вот что я говорю вам, дорогой читатель. Что Чет Холмс не только искусно владеет темой, которая раскрывается на страницах книги, но и знает то, что лежит намного глубже области продаж: Чету известно, как работает мир слов. Он умеет рассказывать. Он знает, почему мир нуждается в отличных рассказчиках и почему компании, которые их лишены, не могут даже рассчитывать на то, чтобы поразить воображение своих клиентов, служащих, тех, кто вкладывает в них деньги. Каждый из них нуждается в отличной истории, они обожают слышать слова «Однажды, когда-то, в далекой стране...», с которыми нас давным-давно, много лет назад, родные укладывали спать. На страницах своей книги Чет учит вас рассказывать истории. И делает это лучшим из всех возможных способов: он рассказывает вам сначала одну историю, потом — другую, потом — еще одну, и так до тех пор, пока вы не почувствуете, что еще совсем немного, и он выдохнется. Но потом Чет выдает новую историю, которая намного лучше и интереснее всех предыдущих. И каждая из них вносит свой посильный вклад в то, чтобы книга «Совершенная машина продаж» помогла резко увеличить ваши продажи, если, конечно, вы достаточно разумны, чтобы следовать ее советам.

Итак, Чет, что мне сказать? Ты — мастер. И твоя книга — о мастерстве. Она бьет прямо в голову. Да, когда прочтешь действительно превосходную книгу, к этому уже добавить нечего. Кроме одного: великолепная работа, Чет! Спасибо тебе за возможность сказать это именно так.

*Майкл Гербер,
писатель*

ПРОЛОГ

Вот вам вкратце текущая ситуация в мире бизнеса:

- каждые 3 минуты становится банкротом одна корпорация;
- каждые 32 секунды меняется руководство компании;
- каждые 15 минут меняется система контроля над компанией;
- в течение первых 10 лет своего существования разоряются 96% всех компаний;
- каждый год на рынке появляется 26 000 новых продуктов и марок;
- от 16 до 30% клиентов меняют свою приверженность торговой марке всего за один вечер — после просмотра рекламных роликов;
- 74% потребителей покупают товары не только любимых брендов;
- 29% покупателей не читают газет.

За последние 15 лет работы с тысячами компаний, в том числе с более чем 60 компаниями из списка Fortune 500, я стал свидетелем того, что в среднем затраты выхода на рынок стали втрое больше, чем раньше. Если в прежние годы, чтобы предстать перед клиентом, нужно было выложить всего \$100, то сейчас — уже \$300. Выросла стоимость каждого крупного рекламного носителя, включая телевидение, радио и газеты, в то время как глубина проникновения каждого из средств передачи информации уменьшилась. Теперь, когда выбор телевизионных каналов и радиостанций расширился как никогда, аудитория, которая раньше была сосредоточена в одном месте,

разбросана между сотнями медиаканалов. Новые технологии, например спутниковое радио и цифровое телевидение, дают возможность клиенту полностью избежать просмотра рекламных объявлений. Все это значит, что дотянуться до потребителя и наладить с ним контакты становится все труднее и труднее, а рынок, на котором вы работаете, отличается все более ожесточенной и яростной конкуренцией. Неужели кто-то думает, что станет легче?

Когда я провожу семинары у тысяч владельцев бизнеса, то сразу говорю, что могу помочь абсолютно каждому из них превратить свой бизнес в совершенную машину продаж. Причем они вполне могут ожидать быстрых результатов. Продажи многих компаний я удвоил всего за 12 месяцев. Дальше я продолжаю в таком духе: «Вы поймете все принципы, которыми я с вами поделюсь сегодня, потому что в них нет ничего, кроме логики. И вы с ними согласитесь. Вы поймете, что я прав и что эти принципы заработают и в вашем бизнесе... А вы тем не менее *не будете* их использовать». В этот момент в аудитории всегда раздается смех. Я же продолжаю: «Я называю это порцией реверсивной психологии. С ее помощью я побуждаю вас применять могучую силу для создания успеха из всего того материала, с которым вы ознакомитесь сегодня. И сила эта, друзья мои, заключается в упрямой дисциплине и решимости!»

Как оратор, выступающий вот уже в течение 15 лет, я имел удовольствие встречаться с тысячами владельцев бизнеса и директоров компаний. Многие подходили ко мне и говорили примерно следующее: «Знаешь, Чет, твои занятия и в самом деле мне помогли. Но должен сказать, что важнейший урок, который я усвоил, заключается как раз в упрямой дисциплине и решимости». Поэтому если вы станете применять идеи из этой книги к своему бизнесу в сочетании с упрямой дисциплиной и решимостью, то когда-нибудь тоже придете ко мне на семинар и поблагодарите за то, что ваша компания успешно бьет конкурентов, не требует вашего пристального внимания и приносит высокую прибыль. Короче говоря, вы настроите свой бизнес так, что он будет функционировать как превосходно отлаженная машина продаж.

Как вы становитесь мастером в каком-то деле? Как помогаете другим людям стать специалистами? Главный урок, который я постигаю вновь и вновь с тех пор, как стал еще мальчишкой учиться карате, заключается в том, что, чтобы по-настоящему овладеть чем-то, не нужно быть каким-то особенным или более одаренным,

чем другие. Мастерство есть прямой результат несокрушимой дисциплины и решимости. Как автор этой книги я обещаю, что вы узнаете, как достичь профессионализма в бизнесе и сделать вашу компанию самой лучшей, самой прибыльной и самой управляемой. Вы получите в свое распоряжение инструменты, с которыми станете мастером-профессионалом в трех важнейших областях: маркетинге, менеджменте и продажах. Профессионализм в каждой из этих дисциплин просто необходим для того, чтобы ваш бизнес работал как отлаженная машина.

ВВЕДЕНИЕ

Происхождение машины продаж

Когда мне исполнилось 15 лет, я решил несколько разнообразить тренировки, чтобы улучшить свои навыки в карате. У меня в спальне был высокий сводчатый потолок. Я прицепил к нему ремень из сыромятной кожи, к которому примерно на уровне груди прикрепил софтбольный¹ мяч. Замысел мой был таков: ударить по мячу, а затем постараться увернуться от него, заблокировать или ударить снова рукой или ногой, когда тот, изменив направление, полетит мне навстречу.

Когда я в первый раз рубанул по мячу рукой, тот быстро отскочил на длину веревки, а потом хлопнул меня по голове. В общем, все оказалось не так просто, как я думал вначале. Я пробовал самые разнообразные удары ногой — короткий боковой, задний с разворотом, прямой, но все без толку: мяч снова и снова отскакивал на длину веревки, а потом колотил меня по голове, локтям, плечам или груди.

Я непрерывно трудился несколько недель, но добился лишь незначительного прогресса. Через месяц я пару раз уже мог заблокировать мяч, не дав ему меня ударить. Через три месяца ежедневных упражнений я уже мог применить к мячу любое «оружие» своего тела — кулаки, ноги, локти, колени. Я даже мог ударить по нему ногой с разворота, потом рукой, а затем умело заблокировать, когда тот несся ко мне уже под другим углом.

Через полгода мяч уже не мог по мне попасть. Я научился проворно разворачиваться в воздухе, ловко блокируя мяч, откуда бы тот

¹ Софтбол (англ. softball) — спортивная командная игра с мячом, разновидность бейсбола. Мяч для софтбола напоминает по размерам грейпфрут, он более мягкий, чем бейсбольный мяч, и имеет более низкую скорость в полете. — *Прим. пер.*

ни подлетел. Это было потрясающе. Я мог в буквальном смысле поймать его, ударить, шлепнуть по нему как угодно и в любой момент, когда мне только вздумается. Тело мое работало, как машина, реагируя на мяч так, как будто было запрограммировано на предупреждение любого возможного движения с его стороны.

Представьте только, до какого уровня выросло мое мастерство, если мяч рикошетил со скоростью молнии, а моя реакция была еще быстрее. Это очень захватывало. Внутри себя я чувствовал силу. До меня дошло: чтобы овладеть карате, не нужно зазубривать 4000 различных движений; лучше просто повторить каждое из базовых движений 4000 раз. Такими занятиями я натренировал свое тело так, что оно работало словно машина; вот что сделает с вашим бизнесом постоянное и сосредоточенное повторение важнейших шагов и операций. Что бы ни случилось, ваша реакция на происходящее будет автоматической, потому что вы должным образом подготовились и выработали у себя необходимые навыки, позволяющие справиться с любым сценарием развития событий. И, что еще важнее, сфокусировавшись, словно лазер, на 12 ключевых стратегиях, описанных в этой книге, вы начнете во всем опережать своих конкурентов: больше продавать, лучше знать рынок и разумнее управлять своим бизнесом.

И так в любом деле: существуют определенные основы, многократно прорабатывая которые можно добиться того, что каждый аспект вашего бизнеса начнет работать как великолепно отлаженный механизм. И в недалеком будущем каждый сотрудник в каждом отделе вашей компании будет знать, как поступать в той или иной ситуации. В то время как у других фирм есть всего два-три подхода к клиентам, ваши продавцы станут использовать целых 10, и каждым из них они будут мастерски владеть. Ваши сотрудники получают ответы и шаблоны ответных писем для любых ситуаций. Сотрудники отдела обслуживания клиентов будут знать, как реагировать на любую жалобу, на нестандартный заказ, и так или иначе улаживать многие ситуации, по пустякам не консультируясь с менеджером и тем самым экономя время. Стрессовая нагрузка понизится, поскольку каждый сотрудник будет иметь в своем распоряжении информацию, надлежащую подготовку и инструменты, чтобы выполнять свою работу уверенно и эффективно. Что нужно, чтобы такого добиться? Только одно: несокрушимая дисциплина и решимость.

Взгляните на любой аспект собственной жизни — на то, чего вы добились и в чем достигли значительных успехов. Вы ведь знаете

не понаслышке, что над этим пришлось потрудиться, не так ли? Возможно, вы отлично играете в гольф. Возможно, вы хороший теннисист. Или, скажем, вы играете на рояле. Любые успехи, которых вы добились в своей жизни, потребовали от вас проработки базовых навыков, основ — и так до тех пор, пока вы не добились настоящего мастерства. И все-таки очень многие компании этого не делают. Например, стать лучшим в продажах — значит хорошо освоить всего семь вещей. Но тем не менее аудит продаж, проведенный мной в сотнях компаний, выявляет, что лишь единицы из них детализируют этот процесс себе на благо.

Развивается ли ваша компания или отдел так быстро, как вы того хотите? Почти во всех организациях, с которыми я сотрудничал, все — от генерального директора до простых продавцов — работают очень напряженно, словно пчелки. Но если вы лишены инструментов, необходимых для профессионального овладения каждой сферой бизнеса, то по-прежнему будете упорно работать, хотя умной такую стратегию не назовешь. Фактически это мартышкин труд. В книге, которую вы держите в руках, есть весь необходимый инструментарий. Она не только изменит ваш привычный склад мышления, научит упорству и решимости, но и даст практические инструкции по созданию совершенной машины продаж.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Ко мне за помощью обратился владелец одной из крупнейших в США компаний по чистке ковров — Rug Renovating, которая охватывает своими услугами районы в штатах Нью-Йорк, Нью-Джерси и Коннектикут. Имея 30 000 клиентов, компания уже неспособна расширять клиентскую базу. Такая проблема знакома многим руководителям, читающим эти строки. Я понимал, что владелец компании обратился ко мне в надежде обрести еще больше клиентов, но для начала решил выяснить, не достигла ли клиентская база Rug Renovating своей максимальной величины. Я поинтересовался, как часто клиенты пользуются ее услугами. Он ответил, что обычно они приглашают сотрудников компании не чаще одного раза в три года. Rug Renovating практикует использование купонов и скидок, однако количество клиентов при этом не увеличивается. Я спросил, как он относится к тому, что они будут пользоваться услугами компании не раз в три года, а дважды в год? Такая перспектива ему очень понравилась, но, конечно, прежние методы расширения клиентской базы для этого уже не годились.

Rug Renovating, как и любая другая компания по чистке ковров, использовала в своей производственной деятельности статистику. Хотя она и показательна, но в стратегическом плане дает очень мало. Производственные данные говорят лишь о том, сколько стоит чистка одного квадратного метра ковра, но такие сведения обретают дополнительную ценность только в сочетании с маркетинговыми данными. Из главы 6 вы узнаете, что каждая компания может существенно увеличить объем информации по продажам и маркетингу, если будет пользоваться данными о состоянии рынка.

Вот что нам удалось обнаружить для случая с компанией по чистке ковров.

ФАКТ. Ковры ведут себя как гигантский фильтр, собирая пыль, грязь, бактерии, пыльцу, микрочлещей, их экскременты и бактерии, которые этим кормятся.

Исследования государственных органов показали, что в помещениях, не имеющих ковров, люди болеют в четыре раза чаще. Однако, как любой фильтр, ковры постепенно забиваются грязью и становятся неэффективными. Появляется необходимость в их профессиональной чистке, поскольку, даже если ковры ежедневно пылесосить, такая чистка не избавит их от поселившихся в них бактерий.

Агентство по охране окружающей среды провело исследования, в которых было установлено, что профессиональная обработка делает ковры в 1500 раз чище, чем ежедневное использование пылесоса. Обработка ковров горячим паром освобождает их от накопившихся бактерий и микробов.

Это один из примеров того, как маркетинговые исследования способствуют приобретению услуг, когда люди даже не догадываются, насколько они им нужны. Информация о том, что «мы предоставляем услуги по чистке ковров», рассчитана только на тех, кто уверен в необходимости срочной чистки своих ковров. В основном, заказывая такую услугу, люди хотят лишь улучшить их внешний вид, и мало кто догадывается, что и атмосфера в их жилище станет более здоровой. В результате чистка ковров воспринимается так же, как необходимость раз в год водить детей на диспансеризацию.

В нашем случае компания Rug Renovating решила исследовать все аспекты, связанные с предоставлением услуг по чистке ковров, включая спонсированные государством исследования, призванные показать взаимосвязь между чистотой ковров и чистотой воздуха в помещении. На основе экологических исследований мы создали концепцию, получившую название «Золотая услуга», цель которой — убедить клиентов в необходимости регулярной чистки ковров как минимум раз в полгода.

И мне, и владельцу компании такая перспектива очень понравилась. Мы легко подсчитали, во что это выльется для Rug Renovating, если идея сработает. Мне доверили совершить прорыв, и я думаю, что у меня все получилось. Я оказался победителем. Используя маркетинговые данные, я создал сценарий, который должен был «обкатывать» в течение недели самый крупный филиал компании. Всю следующую

неделю я названивал по телефону, а руководители филиала мне отвечали. Диалог шел примерно следующим образом:

Я: Как идут дела?

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ: Идея не сработала.

Я: Не сработала?

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ: Нет.

Я: Скольким клиентам вы предложили эту услугу?

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ: Мы предложили ее 10 клиентам.

Я: И никто не воспользовался ею?

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ: Двое воспользовались.

Менеджерам по продажам казалось, что при восьми отказах из десяти идея не сработала. Но давайте посчитаем: у компании есть 30 000 клиентов, которые заказывают услугу раз в три года, т. е. в среднем ею пользуются 10 000 клиентов в год. Теперь представьте, что 2000 из них (всего лишь 20%) начнут приобретать услугу дважды в год. Как это скажется на бизнесе? Это огромное увеличение объема предоставляемых услуг.

Если бы мы послушались менеджеров по продажам, то идея умерла бы на корню. Это как раз тот случай, когда твердая дисциплина и решимость отделяют посредственность от величия. Потребовалось целых полгода на то, чтобы все менеджеры по продажам стали предлагать новую услугу потенциальным клиентам. Но именно это труднее всего дается руководству отдела сбыта. Создание совершенной машины продаж требует от него выполнения не 4000 дел одновременно, а всего 12, повторяя каждое из них 4000 раз.

Всего один час в неделю изменил жизнь генерального директора. Он решил этот час посвятить совершенствованию и внедрению концепции «золотая услуга». Было непросто. Для того чтобы новая идея стала неотъемлемой частью бизнеса компании, потребовалось полгода напряженного труда. Но обратите внимание на то, что на это уходило всего *по одному часу в неделю* в течение шести месяцев. Каждый понедельник вечером вся компания собиралась, чтобы найти пути повышения эффективности новой концепции обслуживания, облегчить работу менеджеров по продажам, сформулировать сопутствующие идеи и т. п. Основное внимание уделялось тому, чтобы сделать эту концепцию неотъемлемой частью всего бизнеса компании.

Внедрение «золотой услуги» не только увеличило продажи, но и стабилизировало работу компании. Если раньше ее владелец уповал на распространение рекламных листовок, то сейчас он точно знал, сколько клиентов подписывалось на «золотую услугу» каждый месяц. Работа стала ритмичнее, а статистика продаж улучшилась.

Когда я приступил к работе с персоналом этой компании, самый низкий уровень продаж в месяц составлял \$13 000, а средний — \$35 000. Когда я закончил обучение сотрудников, он не опускался ниже \$49 000 в месяц при максимуме порядка \$100 000. Объем продаж удвоился. Поначалу менеджеры по продажам компании, как могли, противились моим усилиям, хотя получали комиссионное вознаграждение в зависимости от выручки.

Компания Rug Renovating довела процесс предоставления услуг почти до совершенства за уже упомянутые шесть месяцев. Этот успех может повторить любой читатель. Однако продажа услуг — лишь одна сторона дела. Чтобы создать совершенную машину продаж, вы должны стать выдающимся лидером, менеджером и маркетологом. В этой книге четко и ясно изложены все аспекты системы продаж, а также представлены конкретные примеры. Главное в нашем подходе — то, что вам придется работать не больше, а умнее.

Можно легко улучшить показатели работы вашей компании или отдела, если уделять этому вопросу всего один час в неделю, посвящая его повышению эффективности работы. Прочтя эту книгу, вы узнаете, чему следует посвящать этот час.

От вас не потребуется много сил, чтобы внедрить предлагаемые в книге стратегии или превратить ваш бизнес в совершенную машину продаж. Главное — дисциплинированно и ответственно подходить к рассмотрению 12 областей, которые я обрисовал. Чтобы упростить этот процесс, я разделил эту книгу на 12 глав, каждая из которых посвящена одной из 12 стратегий и содержит примеры и упражнения, направленные на сумасшедшее повышение объема продаж и прибылей.

Один из моих клиентов любит учиться и всегда покупает новые книги или программы. Он был на одной из моих презентаций, ему понравилось ее содержание, и клиент захотел, чтобы я проанализировал возглавляемый им бизнес. Когда я опрашивал его сотрудников, большинство из них смеялись в ответ. Для них я был всего лишь новомодной диковинкой. Они мне рассказали, что их босс уже предлагал сотню различных программ обучения, но ни одна из них так и не была внедрена.

Этому, как и другим моим клиентам (а их больше тысячи), которым я помогал совершенствовать бизнес, не хватало твердой дисциплины и решимости. Мы все узнаем о прекрасных идеях на семинарах, из книг, радиопередач и во время встреч с отраслевыми гуру. Однако беда в том, что многие компании не знают, как применить их на практике. Ключом к успеху являются не сами идеи, а их внедрение.

Эта книга не только содержит много прекрасных идей, разработанных самыми современными компаниями, но и, что гораздо важнее, из нее вы узнаете о способах внедрения таких идей в вашей организации, особенно на нижних ее уровнях. Начав работать над стратегиями, изложенными в последующих главах, вы научитесь внедрять не только идеи, нашедшие отражение в *этой* книге, но и любые другие независимо от источника, а также сможете лучше их понимать.

Например, в главе 1 вы узнаете, как максимально увеличить производительность, введя управление временем на всех уровнях вашей организации. Эффективность управления временем, устанавливаемые требования к производительности и другим показателям работы сотрудников — это те компетенции, которыми не всегда пользуются предприятия. Предположим, сегодня вы прошли прекрасные курсы по тайм-менеджменту. Вы возвращаетесь в свой офис, внедряете основные положения и видите, что они действительно работают. Однако если проанализировать ваши нововведения тремя месяцами позже, то обнаружится, что вы почти не использовали информацию, представленную вам на этих разовых курсах. Вам необходимо «ситуационное обучение». Вы сталкиваетесь с ситуацией, чему-то учитесь, затем возвращаетесь в офис и можете даже опробовать какие-нибудь концепции или убедиться в том, что они работают, но вы быстро забываете о них, потому что вам не хватает дисциплины и желания довести работу вашей компании или отдела до совершенства.

Работать не больше, а умнее

На семинарах и лекциях я обычно спрашиваю аудиторию: «Сколько человек, находящихся в этой комнате, хотят, чтобы их компания или отдел выросли в 10 раз?» Обычно 99% присутствующих поднимают руки. Тогда я говорю: «Пусть оставят руки поднятыми те, кто согласен работать в 10 раз больше или в 10 раз интенсивнее». Все руки сразу опускаются. Дело в том, что есть компании и отделы, ко-

торые по размерам в 10 раз превышают ваши, но там никто не работает в 10 раз больше, чем вы. Они работают умнее.

Книга «Совершенная машина продаж» рассказывает о том, как работать умнее, а не больше. Разве не разумнее освоить 12 проверенных стратегий и совершенствовать их, а не хвататься за сотни разрозненных идей, не доводя их до логического конца? Эта книга рассчитана на руководителей, генеральных директоров, предпринимателей и людей таких профессий, как врачи, дантисты или юристы. Она будет полезна менеджерам среднего звена, сотрудникам службы сбыта и специалистам по работе с клиентами. Другими словами, книга нужна всем, кто играет определенную роль в производстве, маркетинге, продажах или управлении компанией или отделом. В ней имеются информация и стратегии, которые необходимы каждому, кто борется за развитие и укрепление своего бизнеса или подразделения.

Идеи, которые легли в основу «Совершенной машины продаж», это кульминация моего практического опыта, проиллюстрированная огромным количеством примеров, когда, допустим, такие компании, как Carpet Cleaners, добивались успеха. Я руководил газетами, журналами, выставками-продажами, работая на миллиардера Чарли Мангера, и сам был владельцем 14 компаний. Я изучал карате и являюсь владельцем школы карате на Таймс-сквер в Нью-Йорке. Я лично продавал свои услуги более чем 60 компаниям из списка Fortune 500 и примерно 1000 других клиентов. Наконец, на моих статьях, семинарах и учебных материалах, которые сегодня продаются в более чем 20 странах, обучались миллионы владельцев компаний и их сотрудников.

ВАЖНО. Я создавал эту книгу так же, как вы создаете свой собственный бизнес. Я начинаю с обсуждения вопроса о том, как структурировать компанию, чтобы высвободить как можно больше времени. Затем перехожу к обучению, чтобы показать его значимость для любой организации — от фирм, состоящих из одного человека, до крупнейших компаний мира. Как автор я бы мог начать с более привлекательного материала. Однако я уверен, что смогу послужить вам верой и правдой только тогда, когда начну с тех фундаментальных блоков, которые вы *должны* освоить, чтобы ваша компания оказалась успешной в долгосрочной перспективе.

Совещания: это еще один фундаментальный блок. У меня был клиент, который проводил ужасные совещания, и все кончилось тем, что их вообще перестали проводить. Никаких совещаний вообще. Это все

равно что вместе с водой выплеснуть ребенка. Где вы учились тому, как правильно проводить совещания? Нигде. Поэтому нужные сведения вы найдете в этой книге. Совещания — великая вещь, когда знаешь, как их проводить. В главе 3 я покажу вам, как мастерски проводить совещания. Я ознакомлю вас со всем, что необходимо, чтобы проводить прекрасные совещания, коренным образом влияющие на вашу компанию.

После первых трех глав вы обретете фундаментальные знания и станете стратегом мирового уровня. Глава 4 призвана изменить вашу жизнь. Было бы здорово начать именно с нее, поскольку она преподносит именно тот урок, который больше всего нужен предпринимателю. Но я решил построить книгу так, как строится любая компания. Сначала создайте фундамент, а *затем* стройте на нем ваш небоскреб.

С этого начинается моя книга, излагающая азы правильной организации продаж, маркетинга и работы с персоналом, без которых не обходится 99,9% предприятий. Стратегии, советы и озарения, которыми я пользовался, помогая переживающим не лучшие времена компаниям достигать стабильного успеха, — все это вы найдете в данной книге. И пусть она станет пособием по превращению вашего бизнеса в совершенную машину продаж.

СЕКРЕТЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА МИЛЛИАРДЕРОВ

*Как максимизировать собственную продуктивность
и помочь подчиненным сделать то же самое*

Я разработал эту систему управления временем, когда руководил девятью подразделениями компании миллиардера Чарли Мангера. Я всегда стараюсь подобрать ярких, агрессивных, творческих сотрудников, поэтому нет ничего удивительного в том, что они постоянно приходят ко мне с новыми идеями, проблемами и заботами. Это позднее я понял, что ни у кого не должно быть больше шести непосредственных подчиненных, а у меня в то время их было целых 22, поэтому я был вынужден постоянно реагировать на их обращения. По сути, я все свое время тратил на то, чтобы уделить им внимание. Я работал без выходных, находясь в офисе не менее 10–12 часов ежедневно и решая текущие дела, а потом возвращался домой, чтобы заняться творческими вопросами, без которых компания не смогла бы существовать.

Я понял, что мне нужно более рационально относиться к своему рабочему времени, поэтому отправился на курсы по тайм-менеджменту. Первые 20 минут ушло на то, что преподаватель раздал рабочие тетради, в которых в течение трех последующих месяцев нужно было регистрировать, как человек использует свое время. По истечении трехмесячного периода предполагалось, что мы поймем, в каких случаях тратим время впустую. Как человек, руководящий девятью подразделениями, я закатил глаза и про себя произнес: «Если я найду время на то, чтобы фиксировать, на что я его трачу, то зачем мне эти курсы?» Я встал и ушел с семинара.

С годами я выработал систему управления своим временем, состоящую всего из шести шагов, выполнить которые можно за пять минут. Почему? Потому что хороший тайм-менеджмент не должен занимать много времени. Именно поэтому глава, посвященная этой теме, самая короткая в книге.

В этой главе будут описаны шесть простейших шагов, необходимых для управления своим временем. Глава построена очень логично, и вы легко освоите ее содержание. Вы согласитесь со всеми изложенными в ней принципами и поймете, что они помогут вам резко повысить производительность. Но хватит ли вам дисциплины, чтобы каждый день посвящать этому вопросу пять минут и аккуратно расписывать свое время, а затем еще больше дисциплины, чтобы выполнить написанный план? Если у вас есть сотрудники, то хватит ли вам дисциплины на то, чтобы все они выполняли эти шесть простейших шагов? Если вы все это сможете, то успех не заставит себя ждать.

Давайте разберемся: какой тип действий вы предпочитаете — реактивный или проактивный? Мой опыт показывает, что большинство предпринимателей не разрабатывают планы, а реагируют на проблемы по мере их возникновения, поскольку у них все время отнимает созданный ими же бизнес. Чтобы превратить его в совершенную машину продаж, вы должны основную часть времени работать в проактивном режиме. Управление своим временем имеет огромное значение.

Представьте, что будет, если вас неожиданно поставят во главе компании с оборотом \$50 млрд. Разве у генеральных директоров крупных компаний в сутках больше часов, чем у вас? Конечно нет. Однако они должны быть очень эффективными менеджерами своего собственного времени и иметь системы, позволяющие им быть уверенным в том, что и все подчиненные умеют распоряжаться своим временем. Как только вы освоите секреты тайм-менеджмента в много-миллиардной компании, вам будет легко управлять продажами, если вы занимаетесь торговлей, или максимально повысить производительность компании и ее подразделений.

Мой новый взгляд на время

Вы, наверное, слышали о менеджерах, которым нужна всего одна минута, чтобы «разрулить» ситуацию. Я тоже отношу себя к ним. Каждый день люди из моей команды постоянно спрашивали, не найдется ли у меня минутка для разговора, и такие «минутные» совещания про-

исходили постоянно. По сути, вся компания управлялась по этому принципу. Любой сотрудник мог обратиться к кому угодно, и начинались «минутные совещания», продолжавшиеся целый день. Хотя во всех подразделениях, которыми я начинал руководить, наблюдался рост показателей на 100% за 12–15 месяцев, я не мог их контролировать и все свое время тратил на решение проблем по мере их появления. Даже находясь в отпуске на Гавайях, я получал по 15 факсов ежедневно (это было до того, как «прожигателем времени» стала электронная почта).

Когда же мне самому нужно было встретиться с Чарли Мангером, я должен был звонить его секретарю и просить о встрече. При этом требовалось четко выстроить тему разговора, не опаздывать и быть предельно собранным. Каждая такая встреча была исключительно полезной и по существу. Вдруг мне пришло в голову, что я тоже должен организовывать время — как свое, так и своих сотрудников. Так, после нескольких лет работы по 12 часов в день, включая выходные, я понял, что более эффективное руководство подразделениями возможно только тогда, когда я полностью возьму под контроль свое время, для чего я должен быть более дисциплинированным и менее хаотично реагировать на возникающие проблемы. Я издал циркулярное письмо, которое эффектно завершило мой прежний стиль руководства, когда у меня для каждого «находилась минуточка». В письме говорилось:

Кому: Сотрудникам

От кого: от Чета

Не подходите к моему кабинету, чтобы спросить, найдется ли у меня минутка. Ответ всегда будет отрицательным. По всем несрочным делам копите свои мысли, идеи, проблемы или (если не срочно) озабоченность и докладывайте о них на еженедельном совещании подразделения. Ниже приводится график проведения таких совещаний. При возникновении срочных вопросов два раза в день я буду выкраивать «минуточку» для обсуждения назревших вопросов. Если дело не терпит отлагательства, запишитесь на прием во время выделенной «минуты», и я постараюсь найти 10 минут, чтобы обсудить с вами этот вопрос.

Мы разделили компанию на девять «зон влияния» и еженедельно проводили по одному часовому совещанию в каждой из них.

«Зона влияния» — это любая часть вашей компании, которая непосредственно воздействует на основные ее показатели. В вашу «зону влияния» могут входить, например, продажи, клиентское обслуживание, разработка продуктов и их маркетинг. Чтобы улучшить каждую из этих зон, нужно уделить им по часу в неделю, и все участники совещания должны быть сосредоточены на том, чтобы *усовершенствовать* определенную зону.

После того как я ввел такие еженедельные совещания, мои сотрудники привыкли к тому, что все идеи следует высказывать только тогда, когда наступает время соответствующего совещания, а не толпиться у дверей моего кабинета в надежде поделиться со мной своими проблемами. Я даже раздал блокноты с надписью «Обсудить с Четом», в которых каждый мог написать, какие проблемы он хочет со мной обсудить. Все эти записи сотрудники хранили в ящиках своего стола до наступления дня соответствующего совещания.

Циркулярное письмо вышло в четверг, и я отчетливо помню, что в пятницу никто около дверей моего кабинета не толпился. Такое случилось впервые за многие годы, и я даже не знал, что делать с появившимся свободным временем, когда меня никто не отвлекал. Я наконец смог все дела делать в офисе и не брать горы бумаг домой для работы по вечерам или выходным дня. Жизнь для меня стала выстраиваться совсем по-иному.

В пятницу у моего кабинета было спокойно, но в понедельник вновь началось сумасшествие. Мне потребовалось много сил и настойчивости, чтобы приучить сотрудников соблюдать установленные правила. Когда кто-нибудь появляется на пороге вашего кабинета с просьбой «найти минуточку», сделайте каменное лицо и строго скажите: «У вас дело, которое не может подождать до очередного совещания?» Даже несмотря на это сотрудники будут стараться решать свои дела срочным образом, и если у вас не окажется должной дисциплины и решимости, то все пойдет насмарку. Поэтому мне пришлось сначала приучить себя, а потом и сотрудников к дисциплине, требующей, чтобы все вопросы решались на ежедневных совещаниях.

Каков же был выигрыш? Вместо того чтобы решать производственные вопросы в течение 70–80 часов в неделю, я стал решать их в плановом порядке, тратя на это всего *девять* часов в неделю благодаря тому, что мне удалось разделить свою общую ответственность на девять основных «зон влияния». Совещания стали намного продуктивнее ежеминутных обсуждений, поскольку такая форма об-

щения предполагает бóльшие официальность, структурированность и целенаправленность. Основные сотрудники, отвечающие за определенную «зону влияния», присутствовали на таких совещаниях все вместе. Прогресса в любой области стало добиваться значительно легче, потому что в обсуждении принимали участие все, кто должен был знать о наших следующих шагах и усовершенствованиях. У меня было девять блокнотов (по одному на каждую зону), где я записывал все, что мы обсуждали, а также кто и какие задания должен был выполнить к следующему еженедельному совещанию.

Да, после каждого совещания каждый должен знать, что делать и в какие сроки. Но главное — не перебарщивать с объемом заданий. Пусть они будут небольшими, но выполняться должны всегда. Если вы проводите совещания еженедельно и от одного совещания к другому добиваетесь результатов, пусть и скромных, то через 52 недели вы не узнаете свое подразделение. Через год ваша компания, подразделение или отдел изменятся до неузнаваемости. Но подробнее об этом мы поговорим позже.

Если вы руководите большой компанией, то «зон влияния» у вас может оказаться больше. Я помог одному руководителю структурировать свою компанию, и в итоге у него оказалось 17 зон. Это означает, что ему придется проводить 17 совещаний еженедельно. Как бы странно это ни звучало для руководителя или владельца небольшой компании, но и для него это — единственный путь к новому уровню развития. Руководитель, о котором я упомянул, работал по 70 часов в неделю, и ему удавалось выполнить значительно меньше дел, чем после того, как я ему помог разбить компанию на 17 «зон влияния» и тратить всего 17 часов в неделю на совещания. Каждое из них помогало зонам двигаться вперед.

Каждую неделю на обсуждение выносились самые главные вопросы, по которым принимались решения. Все были счастливы. Сотрудники каждой зоны чувствовали свою повышенную значимость. До внедрения этой программы многие из них неделями не могли встретиться с главой компании, чтобы решить свои вопросы. Поэтому структуризация необходима.



Упражнение

Определите основные «зоны влияния» вашего бизнеса. Обычно, если вы руководите отделом, то такой зоной является ваш отдел. Но если вы

генеральный директор или главный менеджер средней или крупной компании, то «зон влияния» будет несколько. Чтобы облегчить их определение, предлагаю вам список из 15 зон, определенных для одного генерального директора, с которым я работал:

1. Внешние продажи.
2. Внутренняя команда прямого маркетинга.
3. Маркетинговая деятельность.
4. Клиентская служба.
5. Управление отношениями с клиентами.
6. Покупки и снабжение.
7. Отдел доставки.
8. Инвентаризация.
9. Дебетовые счета.
10. Кадры.
11. Технологии.
12. Отношения с партнерами/поставщиками.
13. Отношения с партнерами/аффилированными компаниями.
14. Экспортные продажи.
15. Калифорнийская инициатива.

Последняя инициатива предполагала поиск новых рынков. Какие инициативы у вас есть или должны быть? Теперь перечислите *свои собственные* «зоны влияния».

Шесть шагов к правильной организации времени

Существует шесть основных шагов к правильной организации времени. Используйте их в повседневной практике, и вы увидите, как много можно сделать вам и вашим сотрудникам в течение обычного рабочего дня.

Шаг 1: следуйте правилу «Взялся — доведи до конца»

Не правда ли, знакомая ситуация: вы входите в свой кабинет, а на столе у вас лежат три папки и два письма, на которые нужно ответить? Вы берете первое письмо и прочитываете несколько фраз. Ответ требует значительно больше времени, чем вы можете себе сейчас позволить. Вы откладываете письмо. В одной из папок лежат документы по дру-

гой проблеме. Вы решаете ее, и тут звонит телефон. Вы снова отвлекаетесь минут на 10–15. Затем опять возвращаетесь к папке, но в этот момент приходит сообщение по электронной почте. Вы начинаете читать письмо, где содержится проблема, на решение которой у вас в данный момент не хватит времени.

Если вы будете тратить всего лишь 15 минут в день, чтобы повторно возвращаться к документам и сообщениям, пришедшим по электронной почте, то за год потеряете 97 непроизводительных часов. Многие ваши сотрудники тратят до часу (каждый раз расходуя по несколько минут) в день, многократно возвращаясь к одним и тем же делам. За год на это уходит *до шести недель*. Хотите увеличить производительное время на шесть недель в год? Простое правило «Взялся — доведи до конца» и необходимая для этого инфраструктура вашей компании позволят резко повысить производительность каждого работающего на вас сотрудника.

Любое начатое дело доводите до конца. Это первый шаг на пути к правильной организации времени. Не открывайте электронное сообщение, если не готовы дать на него ответ. Если вы начнете пользоваться этим правилом, то заметите, что чем больше писем и папок находятся в стадии решения и чем более организованными вы будете сами, тем выше станет ваша производительность. Итак, предположим, что я получил по электронной почте письмо от PR-компании, которая хочет, чтобы я утвердил пресс-релиз. У меня есть соответствующая папка, а в списке дел я пишу: «Утвердить пресс-релиз. См. PR-папку». Так выглядит организованность сегодня.

Правило «Взялся — доведи до конца» необходимо и для работы с электронными сообщениями. Электронная почта — это великое достижение, но она не позволит вам организовать свое время, если вы подчините себя ей. Основой правильного управления электронной почтой служит наличие внутрифирменной политики, предусматривающей повышенную информативность темы писем. Еще одним обязательным требованием, практикуемым в моей компании в отношении электронной корреспонденции, является обязательное изменение темы письма при изменении его содержания.

Скажем, вы отправляете электронное письмо, в теме которого указано: «Предстоящий семинар Чета Холмса», и на него получаете ответ:

Кому: Шерри

От кого: Марсия