

Х. ОЧЕЛОВЕЧИВАНИЕ ПРОДАЖ

Коротенький урок из Харви Маккея:

Урок 6. Как только вы вносите личный элемент в свое деловое предложение, люди начинают реагировать на этот личный элемент. А не на само предложение.

Так, может, мы сами гораздо важнее, чем все наши предложения? Почему же тогда не заняться очеловечиванием продаж? Ведь конкуренты этого не делают...

В нашем глобализированном мире, пытающемся превратить всех в стандартных менеджеров, умение очеловечить продажи — отличие самое мощное. И — элегантно.

Но перед продолжением чтения ответьте, пожалуйста, на один вопрос:

— Вы ведь понимаете, что не со всеми клиентами надо очеловечивать продажи и вообще отличаться?

Есть же люди, которые хотят иметь дело с прогнозируемым, покорным и просто слегка туповатым продавцом. Или согласны на самую стандартную презентацию. Еще есть птенцы гнезда глобализации, которым для душевного комфорта нужен лишь стандарт, привычность и живая типичная иллюстрация к урокам МВА?

Да, с ними тоже можно эффектно играть на очеловечивании продаж, но только в этом случае стилистику нам придется камуфлировать. Ну хотя бы сослаться на исторические прецеденты...

Почему ждут «профессора»

Перед тренингом продаж мои слушатели всегда ждут «профессора» — оторванного от жизни теоретика. Может быть — смешного чудака Паганеля. Но в любом случае: «Чему может научить меня этот заезжий умник, если я тут уже десять лет не в теории, а на практике решаю эти задачи ежедневно? Да и что он может знать о моем продукте? Он никогда не нюхал настоящие пластинчатые теплообменники!»

В таком наборе предварительных претензий к намеченному образовательному шоу может быть все что угодно, но сомнение в варяжем знании моего продукта появится обязательно. Да, могут быть и испорченная посадка картофеля, и невыпитое пиво, и вселенская несправедливость капиталистической глобализации, и невозможность культурно отдохнуть с ребенком — все это по обстоятельствам, но незнание продукта — без этого тренинг-скептики невозможны по определению.

Почему?

А вот ответ на этот вопрос теснейшим образом связан с наиболее горькой ошибкой большинства скептиков.

Мы очень часто и много говорили о стремлении торгового персонала «все правильно рассказать», о страсти к говорению в ущерб умению слышать и даже о необходимости деинженеризации продаж. Слезы тренинг-скептиков — того же поля ягоды. Капризные или трудолюбивые ребята на самом деле очень несчастны: за пределами ассортимента и прайса они не видят ни себя, ни своей работы.

Клиент, его настроения, имя, время и место встречи, жизнь рынка и ошибки правительства, праздники, сочинительство и синематограф, город и его погода, судьба дарвинизма и несправедливые увольнения беременных женщин, желтый лист в осенней луже и то, как относится к листопаду и осени собеседник, — для ассортиментных и прайсовых мальчиков — полное ничто. Они прекрасно знают ассортимент и прайс, а что еще нового, по их мнению, может быть в мастерстве коммерческого общения и искусстве продаж?!

Я понимаю таких парней, и мне их по-отечески жаль. Мне горько, что приходится с визгом и плачем тащить их из понятной двухмерности прайсовых страниц в третье измерение загадочного и живого пространства, а потом и в четвертое измерение человеческой жизни...

Ну зачем их куда-то тащить? Пусть бы они оставались в привычной среде обитания вместе с рифмоплетами, номенклатурными чинушами, дистрибьюторами и судебными приставами. А на какой-то другой планете жили бы поэты, странники и веселые вольные торговцы...

Профессора ждать не надо. Нас и без него окружает перманентная школа продаж.

Внешние тренинги, кроме того что открывают множество иных возможностей, играют одну интересную роль: они напоминают...

Жаль, но у коммерсантов нет столь устойчивой склонности к обучению, как, например, у фармацевтов и медиков. Или такая черта не воспитывается сознательно, или не хватает того системного образования, которое способно подтолкнуть к пониманию, что прекращение обучения — это одновременно и конец профессионального соответствия.

Недавнее высказывание одного из участников тренинга:

— После каждой такой программы еще какое-то время что-то читаешь, анализируешь собственное поведение; как-то я даже начал вести особый дневник, в котором записывал итоги наблюдений за тем, как клиенты выжимают из меня скидки. А потом ты постепенно остываешь — аж до следующего тренинга, который набатом напомнит: «Ты многое теряешь!..»

Действительно, каждый из нас обучается в самой эффективной школе продаж: это реальная жизнь, семейное окружение, книги, телевизор. Но чтобы все это работало на повышение торговой или переговорной квалификации, должен быть еще какой-то напоминатель или стимул. На работе их нет, ибо линейное руководство часто игнорирует возможности ежедневного

обучения, и подтолкнуть нас могут разве что чужие люди — например тренер-варяг, который приехал со своей тренинговой программой...

О том, как некоторые способны перенимать опыт у окружающих, писал еще О. Генри:

Немногие, я думаю, сочли бы большой универсальный магазин учебным заведением. Но для Нэнси ее магазин был самой настоящей школой. Ее окружали красивые вещи, дышавшие утонченным вкусом. Если вокруг вас роскошь, она принадлежит вам, кто бы за нее ни платил — вы или другие.

Большинство ее покупателей были женщины с высоким положением в обществе, законодательницы мод и манер. И с них Нэнси начала взимать дань — то, что ей нравилось больше всего в каждой.

У одной она копировала жест, у другой — красноречивое движение бровей, у третьей — походку, манеру держать сумочку, улыбаться, здороваться с друзьями, обращаться к «низшим». А у своей излюбленной модели, миссис ван Олстин Фишер, она заимствовала нечто поистине замечательное — негромкий нежный голос, чистый, как серебро, музыкальный, как пение дрозда. Это пребывание в атмосфере высшей утонченности и хороших манер неизбежно должно было оказать на нее и более глубокое влияние. Говорят, что хорошие привычки лучше хороших принципов...

Вот и приходится тренеру не только давать-излагать в корпоративном тренинге заказанные знания, но и работать на будущее — чтобы подарить парням возможности той школы, которая останется с ними и по окончании тренинга...

Если мы научимся извлекать уроки из своих поражений и побед, если станем анализировать собственный опыт, то профессора и тренеры нам не понадобятся.

Фирменный герой на фронте отличий

Разбирая папки со старыми бумагами, я случайно наткнулся на древнейший номер газеты «Вечерний Киев». Там в рубрике «Погода» я с удовольствием узнал ее неизменного транзитного героя — мальчика в беретике. Как часто я в детстве удивлялся: ну как это одежда, настроение мальчика и окружающий его микросоужет всегда настолько соответствуют погоде?!..

Это компания Shell когда-то «посадила тигра в бензобак»? Они эффектно манипулировали изображениями тигра... Но вот вспомнить какие-то другие примеры использования фирменного героя в рекламе и продвижении компании навскидку сложно. Может, такое помните вы?

Коммерсантам не до транзитных героев. А ведь наш бизнес будет жить и год, и десять лет. Так почему же не придумать эдакого полумультяшного персонажа, с которым нам будет гораздо веселее шагать по миру бизнеса? Ведь подобная мелочь поможет нам выгодно выделиться на фоне занудных и серьезных конкурентов!

Я уже очень много лет размещаю на своих визитках и веб-ресурсах профиль шпиона в шляпе. Он есть даже на тех свидетельствах, которые я выдаю участникам тренингов. Правда, что касается дипломов, то здесь роль шпиона выполняю я сам...

Кто может быть вашим транзитным персонажем и фирменным героем?

Сериал «Интерны» продвинулся в своих продажах еще дальше игры с фирменным героем — он запустил систему блогов своих героев, всех своих персонажей. А Алекс Левитас рассказал мне, что блог одной американской церкви ведется от имени церковной мыши. И все происходящее освещается с ее мышьиной точки зрения...

А вам слабо запустить для клиентов блог своего фирменного героя?

Это очеловечивает отношения с клиентурой! А героев могут быть целые толпы.

Газетный агент

Когда-то я знал «газетного агента». Вообще-то он был рекламным, но все знали его именно как «газетного»...

Стоимость контакта с каждым потенциальным рекламодателем для этого агента увеличивалась на цену какой-нибудь городской газетенки. Газету он всегда исправно покупал по пути в клиентский офис. Вот его слова:

— На нескольких страницах печатного текста всегда можно отыскать тему для старта почти любого разговора. Как же такую тему не найти в газете?

Вот так и начинались все его посещения:

— Иван Андреевич, а вы слышали, что мэрия собралась сделать с Пешеходным мостом?

Ну как же не обсудить судьбу Пешеходного? Ведь по нему — самый короткий путь на Труханов остров...

У Газетного была и коронная прощальная фраза:

— Газету, Иван Андреевич, вам оставить?

Наверное, при желании это тоже можно счесть за взятку. Но буквально вчера я узнал о довольно серьезной сделке, где решающим аргументом подкупа стали «шарики» для карманного портативного компьютера. Помните такую старую компьютерную игру Lines? Оказывается, не каждый человек может найти ее КПК-версию в интернете и для некоторых ее инсталляция на карманный компьютер становится вполне достойной взяткой.

А по пути к офису вашего клиента газетные киоски попадают? А «шарики» найти в сети можете?

Разбиватель сердец

Что касается очеловечивания продаж, то почему бы не поучиться секретам завоевания любимой женщины у Михаила Веллера в его повести «Разбиватель сердец»? Но только старайтесь сразу, при первом прочтении переводить это на язык личных продаж и общение с клиентурой!

Итак, «Как добиться любимой женщины»:

Всегда держать себя в руках, иначе крышка. Думать, что делаешь.

Быть не таким, как все. Выделяться, поражать воображение, иметь какое-то особое качество.

Изучить все ее сильные и слабые стороны, чтобы уметь на них играть.

Научиться видеть себя и ее — ее глазами.

Уметь льстить, уметь вызывать жалость.

Пока она не стала полностью твоей, ни в коем случае не давать ей почувствовать всей силы своей любви: она должна быть постоянно не уверена в том, что ты не уйдешь в любой момент.

Поставить себя существом высшего порядка.

Остерегаться чувства принуждения, зависимости, обязанности по отношению к себе. Человеку свойственно стремиться к свободе — в данном случае свободе выбора, возможности распоряжаться собой. А потому она может стараться избавиться от тебя, даже если ты «лучше всех» и очень ей нравишься.

Умей создать ситуацию и обстановку.

Умей ждать случай — и пользоваться им.

Никогда ничего не проси: должна захотеть сама.

Делай меньше подарков: не обязывай ее ничем.

Никогда не отказывайся ни от чего, что она хочет сделать для тебя. Любят тех, для кого что-то делают, а не наоборот. Она должна реализовать в себе свои собственные хорошие стороны — и привязаться к тебе поэтому.

Помни: основной рычаг — самолюбие, основное средство — боль, основной прием — контрасты в обращении.

Умей сказать «нет» и уйти. Этим никогда ничего сразу не кончается. Откажись от малого сейчас, чтобы получить все позднее.

Старайся не придумывать и не лгать, но никогда не открывай лжи — это может иметь самые скорбные последствия.

Добейся всего, но не смей травмировать ее душу. Не избегай любых средств. Не принимай во внимание сопротивление.

Обрети культуру секса — как хочешь. Иначе окажется мерзость вместо обещанного блаженства.

Давай поводы для ревности, но чтобы они не подтвердились.

Умей показать ей свое презрение.

Не торопи события.

Разумеется, выжми все из внешности, одежды, речи.

Перечитывай постоянно: Стендаль «Красное и черное», «О любви»; Лермонтов «Герой нашего времени»; Пруст «Любовь Свана»; Гамсун «Пан».

Вам точно удавалось при чтении переводить это на язык личных продаж? Как видите, умение отличаться от других важно не только в коммерции. Значит, мы смело можем черпать опыт в любых смежных коммуникативных ремеслах!

Если не по душе...

Положите левую руку на сердце и ответьте себе на вопрос: если человек вам с первого взгляда не понравился, вы отнесетесь к его предложениям с предубеждением?

Накануне выборов Обамы вспомнили об интересном эффекте, полученном в исследованиях на предыдущих выборах: чтобы самого себя не подозревать в расизме, некоторым свойственно решительно делать соответствующую поправку в своем голосовании...

Я подозреваю, что эффект личных симпатий и антипатий чертовски недооценен в коммерции, и особенно в личных продажах. Мы внутренне боимся обвинений в предвзятости и слишком часто нанимаем на работу тех профи, которые просто не хотят нравиться нашим клиентам.

Когда-то я писал о деинженеризации так:

Деинженеризация торгового персонала — это отход от уверенности в том, что оборудование, станки и сырье можно успешно продавать, декламируя свойства, параметры и характеристики.

Деинженеризация торгового персонала — это осознание рентабельности персонализированных продаж, индивидуального подхода и очеловечивания сухого алгоритма сбыта.

Интересно, а что было бы с продажами, если бы при выборе персонала мы доверяли исключительно личным симпатиям? А многие ли наши конкуренты отбирают «просто приятных людей»?

Коммуникативные отличия лидера и ведомого

Эта тема несколько лет назад буквально перевернула мои постсоветские привычки. Увы, источник вспомнить никак не могу, но, по-моему, откуда-то из художественной литературы... У меня страсть такая — все вкладывать в какие-то матрицы...

До сих пор об этом не писал, наверное, потому, что постоянно эту тему поднимал на занятиях. Для меня это привычный разрыв устного и печатного слова... И вот довелось задуматься: а почему бы все же не написать?

Когда у человека, который склонен быть ведомым, все хорошо, он расширяет систему личных связей. Так приятно: его допустили в новые компании и кампании! Благодаря удаче открылись все двери. Появились новые настоящие друзья! А поскольку он ведомый, то любой готов разделить с ним успех и вытерпеть полное распаивание кошелька и души. Как там? «Вначале едим твою порцию, а потом — каждый свою...» К ведомому в хорошие времена набиваются в друзья даже бывшие и совсем недавние враги.

Когда все прекрасно складывается у лидера, он не теряет способности отличать тех, кто по-настоящему причастен к достижению успеха. Остальных он резко отваживает: «Ты дров не рубил, воду не носил, кашку не варил. Нет тебе кашки!» Он нанимает охрану, садится в броневедомобиль, пытается избавиться от папарацци. Даже некоторым партнерам цитирует классика: «Прости, брат, но Боливар двоих не вывезет...»

Когда времена меняются и фарт уходит, ведомый замыкается в себе. Он комплексует, носа на улицу не кажет. И его, как вы понимаете, стараются поскорее бросить именно те, кто помог растронжирить и пропить успех. В беде ведомый остается один, как отец главного героя фильма «Поймай меня, если сможешь». При этом он стесняется обратиться к тем недавним прихлебателям, которых еще вчера щедро и хлебосольно угощал.

Лидер в трудные времена помнит, что сегодня продукт есть, а завтра его уже нет. В период кризиса он не только расширяет сеть своих связей, но и виртуозно восстанавливает ранее разорванные контакты. Смысл таких шагов лидеры понимают на уровне подсознания. И потому заранее заботятся о развитии системы коммуникаций: ищут новые возможности в новых связях, резко увеличивают число контактов, восстанавливают старые и заводят новые знакомства.

Посмотрите на таблицу и в качестве домашнего задания задумайтесь: а кто вы?

	Лидер	Ведомый
Хорошие времена	Сокращает систему личных связей	Расширяет систему личных связей
Плохие времена	Расширяет систему личных связей	Сокращает систему личных связей

Помните характеристики лидера и ведомого в плохие и хорошие времена? Так будьте лидером плохих времен!

Об усилиях по развитию системы личных связей мало кто писал. В этом коротком перечне нельзя не упомянуть о Харви Маккее и его книге «Как уцелеть среди людей» (о продажах он написал второй бестселлер — «Как уцелеть среди акул»). Ну а вторым в списке по праву должен быть Марио Пьюзо. Вы помните, сколько сил, энергии, риска, творчества потратил дон Карлоне из «Крестного отца», пока построенная им криминальная империя наконец-то стала приносить дивиденды?..

Поверьте, привычка заботиться о развитии системы личных связей сослужит службу не только вам — она поработает и на ваших детей. И это, несомненно, станет мощнейшим отличием от тех, кто живет исключительно сегодняшним днем.

О чем стоит подумать еще? Поскольку речь шла о «коммуникативных отличиях лидера и ведомого», то мы, наверное, можем успешно сыграть на них в своих продажах. Ну хотя бы на уровне имиджевой черточки...

Почему использование шаблонных вопросов является ошибкой, или Кто такие продавцы экономкласса?

Шаблоны могут быть взяты из собственного опыта или списаны у кого-то другого. Но если мы жертвуем свободой говорения, то надо смириться и с потерей свободы вообще.

Пожертвовать свободой своего торгового персонала готовы многие владельцы бизнеса. Поэтому типичной стала ситуация, когда заказчик тренинга напрямую просит тренера продаж: «Дайте им список хороших вопросов!»

Не знаю, как вам, но мне такого заказчика несложно понять. Нынешнее состояние рынка труда не просто плохое. Оно — катастрофично! Или, как пошутил один юморист, даже кастратофично.

Если бы на рынке превалировали интересы бизнеса, то сформировался бы корпус продавцов бизнес-класса. Они умели бы и задавать вопросы, и спрашивать. Но сегодня под давлением тотальной экономии создается каста продавцов экономкласса. Они не могут спрашивать. Они еще могли бы выучить вопросы, но умения спрашивать им просто не дано.

Я совершил в жизни много ошибок. Рискую ошибиться еще раз, но все-таки наберусь смелости и посоветую: если у вас нет денег на умный персонал, то не надо пытаться вставить ему протезы мозгов. Глупых продавцов клиенты по крайней мере жалеют, а вот продавцов-зомби презирают и ненавидят.

Без воодушевления все это вообще не работает

Каждый, кто берется обучать продажам, считает своим долгом предоставить ученикам реестр качеств суперагента, суперпродавца.

Кто-то говорит, что торговец должен быть жадным. Хорошо. Согласен. Мы с вами успели обсудить нынешнюю болезнь рынка труда — дефицит жадных людей. Кто-то пишет, что продавец должен быть врожденным донжуаном, очарователем, охмурителем. Тоже согласен. Поэтому мы с вами и вспоминали веллеровского «Разбивателя сердец».

Но вот без такого качества, как воодушевление, мне кажется, в коммерции вообще делать нечего. Воодушевление — это «предступень вдохновения, чуть менее эмоционально яркое состояние. Вдохновение возникает и развивается из воодушевления». Так утверждает «Психологос» — энциклопедия практической психологии, которая «создается профессионалами и иллюстрируется всеми» (psychologos.ru).

Ну а если без словарей, то воодушевление — это умение встать утром, привести себя в дееспособное состояние, прийти на работу и инфицировать окружающих своим энтузиазмом. Этот дар, вне зависимости от того, как прошла ночь, должен нести человечеству кванты личного света.

Я «сова». Я поздно ложусь и знаю, как тяжело вставать по утрам. Кстати, кроме «сов» есть еще «жаворонки», они в тонусе именно с утра. А вот те, кто неустойчиво долбят и днем и ночью, — это, говорят, «дятлы»...

Под такую тему стоит вспомнить Уолтера Крайслера:

Мне нравится, когда люди возбуждены. Когда они возбуждены, они возбуждают и клиентов, и мы делаем бизнес.

Но для участников тренингов я люблю вспоминать иное:

— Вы помните здание Пентагона? Ну... по выпускам новостей... Там круглосуточно на каждом выходе, кроме охраны, стоят еще двое дежурных — мужик и дама. Когда нужно, женщина подходит к выходящим сотрудницам, а мужчина — к мужикам всего с одной фразой. Они стараются произнести ее как можно ровнее и бесстрастнее, хотя на самом деле это очень серьезное предупреждение. Так вот, они подходят и говорят: «У вас уставший вид». Дело в том, что в трудовом соглашении любого сотрудника Пентагона записано, что «будучи в форме или при исполнении служебных обязанностей, он не должен иметь уставший вид».

Может быть, это легенда, но я такой пункт включал бы в любой трудовой договор! Вспомните совсем вареных под вечер менеджеров! Или продавцов, в изнеможении опирающихся на прилавок. Вспомните их апатию. Ими перенасыщен весь современный мир.

Если вы будете нести воодушевление, то вас станут легко отличать от остальных!

В конце концов, возможно, именно в этом кроется светлая миссия любого торговца: очеловечить и воодушевить наш страшный глобализированный мир — мир одинаковых продуктов и унифицированных продавцов. Пусть он несовершенен, но он — наш. Так воодушевите же его!