

Н О Й Э В Е Р Т

БОЛЬШЕ
ЛИДОВ

БОЛЬШЕ
ВСТРЕЧ

БОЛЬШЕ
СДЕЛОК

ВЫШЕ
ВЫРУЧКА

РЫВОК В ПРОДАЖАХ

Как увеличить выручку
и закрывать больше сделок

Ной Эверт

**Рывок в продажах. Как
увеличить выручку и
закрывать больше сделок**

«Автор»

2026

Эверт Н.

Рывок в продажах. Как увеличить выручку и закрывать больше сделок / Н. Эверт — «Автор», 2026

Хватит продавать продукт. Начните продавать клиенту более выгодное будущее. Эта книга ведёт продавца по всей дистанции: выбрать правильную аудиторию, вскрыть настоящую потребность, превратить предложение в индивидуальное решение, построить доверие, провести переговоры, снять возражения, закрыть сделку и разобрать результат так, чтобы успех можно было повторить. Здесь обычный менеджер мыслит ценой и KPI, а сильный продавец мыслит бизнесом клиента, личным брендом, системой и сложным процентом отношений. Если ваши сделки зависят от настроения клиента и удачного месяца, это тревожный сигнал. Продажи должны быть не лотереей, а машиной, которую вы умеете запускать снова и снова.

© Эверт Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

1. Только стремительный рост продаж приносит стремительный рост доходов	5
Часть 2. Прорыв в мышлении: глубина понимания продаж определяет уровень результатов	6
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Ной Эверт

Рывок в продажах. Как увеличить выручку и закрывать больше сделок

1. Только стремительный рост продаж приносит стремительный рост доходов

В мире бизнеса продажи — это самая щедрая и в то же время самая жестокая профессия. Если работаешь хорошо, годовой доход в миллион юаней — не мечта; если работаешь плохо, через три месяца придется собирать вещи и уходить.

За последние двадцать лет я посетил тысячи отделов продаж и проанализировал огромный объем данных о результатах. Результаты, хотя и были ожидаемы, не могут не поразить: 20 % продавцов приносят 80 % оборота. Почему? Потому что в этой сфере действуют свои законы выживания.

Всё развивается по экспоненциальной кривой — такова жестокая реальность продаж. Небольшое различие в профессионализме под увеличительным стеклом рынка в конечном итоге превращается в огромную пропасть. Результаты лидеров растут как снежный ком, а отстающие могут только смотреть им вслед.

Один из лучших продавцов, которого я знаю, в начале своей карьеры три месяца подряд не заключал ни одной сделки. Но он каждый день в 6 утра приходил в офис, чтобы «случайно» встретить клиентов. «В самые тяжелые времена я целый месяц питался только лапшой быстрого приготовления», — улыбнулся он. — Но я знал: если буду упорно делать то, что нужно, перелом наступит очень скоро». И действительно, менее чем через год он стал лидером своей команды.

Помню, как другой топ-продавец с ежемесячным доходом в 500 000 юаней говорил: «Еще при первом контакте с клиентом я уже обдумывал, как сделать так, чтобы через три года он не смог обойтись без меня». Обычные продавцы думают только о том, как выполнить KPI к концу месяца, а мастера играют в го на большом поле. Поняли? Краткосрочные сделки — это вопрос мастерства, а долгосрочное сотрудничество — вопрос широты взглядов.

В этой книге я раскрою секреты тех «богов продаж», чьи результаты стабильно высоки: как они из новичков превратились в лидеров? Почему при одинаковой клиентской базе они добиваются в разы лучших результатов? И, самое главное, как добиться качественного скачка в ваших результатах.

Надо сказать прямо: в продажах нельзя расслабляться, как лягушка в тёплой воде. Либо стремительный взлет, либо неуклонный спад; либо восхождение на вершину, либо падение на дно. Рынок никогда не жалеет тех, кто довольствуется посредственностью, а возможности всегда благосклонны к смелым, готовым рискнуть.

«Только стремительный рост результатов приводит к стремительному росту доходов» — это не просто лозунг, а урок, выученный на собственном горьком опыте: в эпоху ожесточённой конкуренции только постоянные прорывы и непрерывное обновление рекордов позволяют идти по этому пути дальше и с большей уверенностью.

Эта книга раскроет для вас секреты успеха в продажах и поможет выдержать жестокую конкуренцию. Помните: каждый продавец, достигающий высоких результатов, начинал с желания не довольствоваться существующим положением дел. Давайте вместе начнём это путешествие от обыденности к совершенству.

Часть 2. Прорыв в мышлении: глубина понимания продаж определяет уровень результатов

Уровень продаж — это уровень познания; мастерство продаж — это уровень мышления.

Новички застревают на технических характеристиках, а мастера строят планы на будущее бизнеса; новички придираются к мелочам в цене, а элита разрабатывает комплексные решения. Это огромная пропасть в понимании, а также водораздел в результатах.

Лучшие продавцы хорошо понимают: клиенту нужен не только продукт, но и будущее; они заключают не просто контракт, а воплощают видение. Взглянув на ситуацию со стратегической точки зрения клиента, вы естественным образом сможете преодолеть потолок своих результатов.

Это как в альпинизме: от того, где вы стоите, зависит, как далеко вы видите. Обычный продавец видит только отдельные сделки, а лучший продавец — общую картину и тенденции. Навыки — это лишь внешняя сторона, а мышление — основа.

Вершина продаж находится не под ногами, а в голове. Разбейте клетку мышления, и результаты естественным образом взлетят до небес.

Глава 2.1 Раскрытие генетического кода, открывающего путь к результатам в 10 миллионов

Каждый продавец мечтает преодолеть рубеж в 10 миллионов, но почему это удаётся лишь немногим? Потому что успех лучших продавцов — это не случайная удача, а неизбежность на «генетическом» уровне.

Решение проблемы в отдельном случае — это сделка, а решение проблемы в целом — это сотрудничество. Обычные продавцы делят пирог, а лучшие продавцы пекут его. Лучшие продавцы всегда ищут суть, скрытую за внешней оболочкой: когда другие ещё рассказывают о функциях продукта, они уже проникли в глубинные потребности клиента; когда другие ещё продают продукт, они создают ценность; когда другие ещё обсуждают цену, они уже вышли за пределы конкуренции.

Раздел 1. Система мышления лучших продавцов

Обычные продавцы делят пирог, а лучшие продавцы — пекут его, причём по совершенно новому рецепту. Пока обычные продавцы пытаются конкурировать за счёт параметров продукта, настоящие мастера уже строят план будущего для клиента.

В 23:23, когда я возвращался домой, мой телефон внезапно завибрировал — это был Старик Сюй. Этот человек, установивший в отрасли рекорд «заключения крупного контракта на 5,34 миллиона юаней за 28 минут», всегда удивляет меня.

«Учитель, я должен немедленно рассказать вам одну новость!» — в голосе Старого Сюя звучало неподдельное волнение. «Сегодня, после разговора с техническим директором заказчика, я наконец-то всё понял! Они говорят о цифровой трансформации, но на самом деле больше всего боятся провала. Проще говоря, им нужна определенность, нужна стабильность!» Услышав это, я невольно улыбнулся — в этом и заключается сила Старого Сюя: он за считанные секунды проникает в суть истинных проблем клиента.

I. Высокоуровневое мышление: бизнес-перспектива за пределами продукта

Продукт — это лишь оболочка решения, а сложность работы продавца заключается в проницательности. Будучи лидером по продажам в течение трёх лет и пяти месяцев подряд, генеральный директор У уже давно не позиционирует себя как продавца продуктов, а считает себя бизнес-консультантом.

В прошлом году г-н У взялся за сложный проект по поставке медицинского оборудования, при этом предложение конкурентов было целых на 30 % ниже его собственного. Однако г-

н У обошел ценовую войну, сосредоточившись вместо этого на тщательном анализе операционных данных больницы. Он обнаружил ключевой момент: доля простаивающего оборудования в больнице достигал 40 %. Тогда он разработал схему «совместного использования медицинского оборудования»: три больницы поочередно используют оборудование, что позволяет каждой из них сократить затраты на его приобретение на 65 %. Этот ход позволил ему сразу же выиграть проект, и сейчас эта модель тиражируется по всей провинции.

II. Системное мышление: метаморфоза от отдельной точки к общей картине

Обычный продавец решает отдельные проблемы, а первоклассный продавец назначает правильное лечение, устраняя как симптомы, так и причины.

Типичным примером является производственное предприятие, с которым Кобаяси недавно работал. Изначально клиент хотел приобрести всего несколько роботов, но после двух месяцев углубленного исследования Кобаяси обнаружил, что настоящая проблема заключалась в разрыве между этапами производства, поставок и сбыта. Он интегрировал систему обработки заказов, платформу управления производством и систему цепочки поставок, разработав комплексное решение для интеллектуального производства. Сумма сделки превысила первоначальные ожидания в 8 раз.

«Лечить голову, когда болит голова, и ноги, когда болят ноги — это дело посредственного врача. Если уж заниматься этим, то нужно быть хорошим врачом», — таков девиз Кобаяси.

III. Новый образ мышления: стать движущей силой для клиента

Обычные продавцы сосредоточены только на заказах, а лучшие продавцы помогают клиентам «укреплять внутренний потенциал».

В прошлом месяце Чжан Мин блестяще проявил себя. Он обнаружил, что у клиента — известного бренда напитков — эффективность каналов сбыта была поразительно низкой: не только традиционные каналы и каналы новой розничной торговли конфликтовали между собой, но даже данные не совпадали. Хотя это не была проблема, которую его продукт мог решить напрямую, он, не раздумывая, просидел три ночи напролёт, подготовил 50-страничный отчёт по диагностике каналов сбыта и пригласил двух знакомых ему экспертов по каналам сбыта на закрытое совещание продолжительностью в целый день.

«Скажите, стоило ли это того? Конечно! Каждый шаг вперед клиента — это наш потенциал на будущее», — Чжан Мин широко улыбнулся, обнажив свои характерные «тигровые клыки». Через три месяца этот клиент не только полностью внедрил их решение, но и сам предложил стать их показательным примером успешного внедрения.

IV. Мышление, ориентированное на рост: открытие новых фронтов

Рынок — это как кусок торта, который ждет, чтобы его разделили — так думают обычные продавцы. Лучшие продавцы скажут: торт можно испечь самому, да еще и придумать новый вкус.

Старик Чэнь — именно такой «новаторский кондитер». На рынке образовательного программного обеспечения, где царит жестокая конкуренция («красное море»), он обнаружил упущенный «голубой океан»: помощь частным школам в повышении операционной эффективности. «Знаете ли вы, что только в провинциях Цзянсу, Чжэцзян и Шанхай есть несколько тысяч частных школ, которые испытывают трудности с набором учащихся, разработкой учебных программ и управлением финансами?» Старик Чэнь чутко уловил эту возможность и за полгода заключил договоры с более чем 100 школами, достигнув оборота почти 20 миллионов юаней, чем поразил всю команду.

V. Мышление с учетом сложного процента: «снежный ком» доверия

Обычные продавцы стремятся к точечным прорывам, а лучшие продавцы строят глобальную стратегию.

«Знаете, почему старик Ван три года подряд удерживает первое место в стране?» — спросил один из клиентов во время беседы. «Потому что этот парень слишком серьезен. В про-

шлом году мы хотели запустить новый проект, но он настаивал, что время ещё не пришло, и буквально отговорил нас от заказа на 2 миллиона юаней. И что в результате? Если бы он не нажал на тормоза вовремя, мы бы действительно попали в беду. Такому продавцу, скажите, разве можно не доверять?»

Сегодня 80 % заказов старого Ванга приходится на продление контрактов с постоянными клиентами и их рекомендации. «Доверие — это как снежный ком: сначала он маленький, но если заботиться о нём, в конце концов он станет огромным». Это его любимая фраза.

Мышление лучших продавцов, в конечном счёте, — это «усилитель ценности». Они используют высокий уровень мышления, чтобы выйти за рамки продукта, системное мышление — чтобы построить целостное решение, мышление, направленное на расширение возможностей — чтобы раскрыть потенциал клиента, мышление, ориентированное на прирост — чтобы открывать новые горизонты, и мышление, основанное на сложных процентах — чтобы накапливать долгосрочную ценность.

Высшее достижение в продажах — не просто продать товар, а заставить ценность циркулировать. Когда вы начнете думать именно так, вы уже окажетесь на вершине пирамиды.

Раздел 2. Анализ поведенческих моделей элитных продавцов

В 8:12 утра в зоне для посетителей компании одновременно разворачиваются две драматические сцены.

В одном из конференц-залов Ван с большим энтузиазмом презентует новейшее технологическое решение 5G: «Наша скорость отклика на 37 % выше, чем у конкурентов...» А в другом конференц-зале старый Чжоу тихо сидит, заполняя свой блокнот плотными записями о бизнес-показателях клиента и время от времени задавая вопрос: «Вы упомянули оборачиваемость запасов. В каком конкретно звене возникают затруднения?»

Через два месяца на совещании по итогам работы результаты оказались поразительными: крупный заказ на 8 миллионов юаней, который вел молодой Ван, сорвался, а старый Чжоу подписал соглашение о стратегическом сотрудничестве на сумму 21 миллион юаней с дополнительным трехлетним контрактом на техническое обслуживание.

Настоящий мастер продаж никогда не полагается на красноречие, а опирается на наблюдательность и способность глубоко анализировать.

1. Умение слушать важнее умения говорить

«Перед клиентом я больше всего боюсь не снижения цен со стороны конкурентов, а того, что сам говорю слишком много», — сказал Лао Ма, ведущий специалист по продажам в сфере медицинского оборудования, листая свой устрашающе толстый черный блокнот.

Продажи — это не выступление, а расследование; не навязывание товара, а расшифровка. «Посмотрите, — Лао Ма указал на строки плотно заполненных записей в блокноте, — на прошлой неделе этот клиент вскользь упомянул о резком росте числа пациентов в отделении неотложной помощи. На самом деле за этим скрывается возможность обновления оборудования на 40 миллионов юаней. Но если бы я всё время без умолку рассказывал о продукте, я бы никогда не обнаружил эту зацепку».

2. Решение проблемы предшествует ценовому предложению

В конце прошлого года на тендере по проекту стоимостью 5 миллионов юаней Ли Цян поступил так, как никто и не ожидал.

В то время как конкуренты один за другим доставали тщательно подготовленные ценовые предложения, он закрыл папку, встал и сказал: «Извините, но я считаю, что сейчас еще слишком рано говорить о цене. Я заметил, что в данных об энергопотреблении вашей компании за прошлый год наблюдались аномальные колебания. Не могли бы вы сначала разрешить нашей команде инженеров провести оценку на месте?»

Через три часа он представил не коммерческое предложение, а подробный отчет по диагностике энергосбережения, в котором даже содержалась дорожная карта оптимизации затрат на ближайшие три года.

Лучшее предложение — это не цифры, а ценность; не перечень продуктов, а решение проблем.

3. Стратегия важнее сделки

«Если бы я сосредоточилась только на этом заказе, я бы никогда не преодолела отметку в 10 миллионов юаней», — сказала Ван Мэй, систематизируя данные о клиентах. Не случайно она стала лидером продаж в индустрии товаров повседневного спроса.

В прошлом году она потратила целых 100 дней, посетив вместе со своей командой 47 магазинов одной сети супермаркетов, и подготовила 78-страничный отчет о цифровой диагностике. «Коллеги говорили, что я сошла с ума: зачем тратить столько времени и сил, разве я без зарплаты работаю?»

Но факты доказали, что она была права. Этот клиент не только подписал на следующий год крупный контракт на 17,8 млн юаней, но и открыл ей двери во всю розничную отрасль. Тот, кто углубляется в дело, достигает успеха; тот, кто планирует стратегию, получает преимущество. Настоящие продажи — это не выигрыш или проигрыш в одной сделке, а победа или поражение в целом.

IV. Анализ результатов важнее опыта

«Вы думаете, я просто играю в телефоне?» — директор по продажам Лао Лю поднял телефон и потряс им. «Здесь записаны мои заметки по анализу каждого миллионного проекта за последние пять лет, каждая из которых насчитывает не менее 20 000 иероглифов».

Опыт — это не просто накопление лет, а результат осмысления; успех — не случайная удача, а неизбежная закономерность.

Заметка от 21 марта прошлого года особенно бросается в глаза: «Сегодня проиграл старому сопернику, причина найдена. Я сосредоточился только на наших преимуществах, упустив из виду, что финансовый директор клиента уделяет особое внимание денежному потоку. Какими бы хорошими ни были преимущества продукта, если они не впечатляют ключевых лиц, принимающих решения, это бесполезно. Урок: необходимо выяснить, кто является ключевыми лицами, принимающими решения по проекту, и что их волнует».

V. Команда важнее личности

Крупный клиент внезапно потребовал решить сложную проблему совместимости в течение 72 часов. Маленький Чэнь, не раздумывая, сразу же сформировал «оперативную группу»: 3 технических эксперта, 2 специалиста по продукту и 1 инженера-внедренца. Проработав две ночи подряд, они успешно решили проблему в установленный клиентом срок.

«Знаете, что самое удивительное?» — с улыбкой сказал Маленький Чэнь. «Мы не только решили проблему, но и заодно обнаружили серьезную уязвимость в системе резервного копирования данных клиента. Теперь этот проект по резервному копированию стоимостью 4 миллиона юаней тоже достался нам».

Продажи — это как футбол: даже самый сильный нападающий нуждается в поддержке всей команды. Поэтому лучший продавец — это не герой, действующий в одиночку, а командир, способный координировать работу команды.

За более чем 20 лет своей профессиональной карьеры я видел слишком много продавцов, чья карьера оказалась недолгой, и был свидетелем того, как многие достигали вершин мастерства. Разница заключается не в таланте, а в поведении; не в навыках, а в привычках. Те элитные специалисты, которые постоянно лидируют по результатам, используют эти, казалось бы, обычные, но чрезвычайно эффективные модели поведения, чтобы создать свой «ров».

Умение слушать сильнее, чем умение убеждать; предложение убедительнее, чем цена; стратегическое планирование открывает больше возможностей, чем отдельная сделка; осмыс-

ление опыта важнее простого его накопления; а команда боеспособнее, чем отдельный человек. Эти модели поведения не являются врождёнными, их можно развить с помощью целенаправленной практики. Тот, кто терпеливо набирает силу, обязательно достигнет величия, а тот, кто тщательно и кропотливо работает, в конце концов пожнёт богатый урожай. Успех элитных продавцов коренится в приверженности каждой мелочи и в каждом вложенном с душой усилии.

Раздел 3. Карта мышления для эффективного заключения сделок

Продажи — это не просто работа, а целое искусство. Тот, кто понимает сердца людей, получает заказы; тот, кто проникает в суть человеческой натуры, завоевывает мир. На пути продаж преимущества продукта могут принести кратковременный успех, а понимание человеческой природы — успех на всю жизнь.

За каждой сделкой стоит игра человеческих характеров. Многолетний опыт работы в сфере продаж позволил мне глубоко понять: заключение сделки — это не просто сопоставление продукта и потребности, но и слияние мышления продавца и покупателя. Те элитные продавцы, которые способны постоянно и эффективно заключать сделки, как правило, владеют уникальной «картой мышления».

I. Путь к балансу между страхом и жадностью

Невозможно разбудить того, кто притворяется спящим, но можно разбудить того, кому снится кошмар.

Не так давно я столкнулся с непростой задачей: технический директор одной компании категорически отказывался внедрять систему привлечения клиентов на базе искусственного интеллекта, считая, что существующая система «вполне достаточна». Я не стал торопиться с попытками убедить его, а спокойно заметил: «Знаете ли вы, что ваш главный конкурент уже в прошлом месяце запустил систему привлечения клиентов на базе искусственного интеллекта? У них количество качественных лидов выросло на 80 %, а объем продаж увеличился на 72 %».

На следующее утро этот технический директор вызвал меня к себе. Это было вполне ожидаемо, ведь чувство угрозы убеждает сильнее, чем перспектива новых возможностей.

II. Эффект контраста между определенностью и неопределенностью

Самый большой страх человека — не опасность, а неизвестность.

Генеральный директор Ван недавно заключил сделку с крупным клиентом, за которого два года боролись конкуренты. Никакого секрета в этом не было — он просто сделал то, на что не осмеливается пойти подавляющее большинство продавцов: подробно перечислил все возможные риски проекта.

«Целых 23 риска — я перечислил их все в предложении и добавил планы действий на случай непредвиденных обстоятельств», — сказал г-н Ван. «После прочтения клиент сказал фразу, которая произвела на меня глубокое впечатление: „Вы — первый поставщик, который осмелился сказать мне правду“».

III. Двойное удовлетворение: чувство контроля и чувство принадлежности

Лица, принимающие решения, больше всего не любят две вещи: когда за них принимают решения другие и когда им приходится принимать решения в одиночку. Эту фразу я часто повторяю на плановых совещаниях. Продавец Сяо Лин прислушалась к ней и начала применять на практике.

Недавно она работала с клиентом из сферы образования. Каждый раз во время переговоров она сначала давала клиенту возможность изложить свои потребности, а затем «случайно» доставала из сумки соответствующее решение, создавая у клиента ощущение, что именно он задает темп переговоров. Кроме того, она создала «Группу инноваций для ИТ-директоров в сфере образования» и еженедельно организовывала онлайн-встречи для обмена опытом.

Кроме того, она регулярно организует встречи с ведущими клиентами, позволяя клиентам почувствовать себя частью элитного круга. Такое чувство принадлежности зачастую приводит к неожиданно успешным сделкам.

IV. Тонкий баланс между доверием и давлением

Чрезмерное навязывание продаж подобно избыточному удобрению: не только не даст урожая, но и выжжет землю.

Однажды был крупный проект стоимостью 30 миллионов юаней. Конкуренты ежедневно дежурили у входа в больницу, поочерёдно бомбардируя лиц, принимающих решения. Старый Ма, напротив, пошёл по другому пути: он приезжал туда только раз в неделю и привозил с собой не каталог продукции, а сводку новостей отрасли.

«Я делаю только две вещи: предоставляю ценную информацию и напоминаю о ключевых сроках», — говорит Старик Ма. «Например: закрытие бюджетного года, корректировка политики субсидирования медицинского страхования, истечение срока действия регистрационного свидетельства на оборудование... Все это — естественные стимулы для принятия решений, которые дают гораздо лучший эффект, чем мои напоминания».

В итоге он заключил тот контракт на 30 миллионов юаней, и одной только комиссии хватило, чтобы купить квартиру в столице провинции. Как видно, самый умный способ оказать давление — это не давление, а вдохновение; самый эффективный способ продвижения — не продажи, а напоминания.

V. Двойной подход: логика и эмоции

«Рациональный анализ заставляет клиента кивнуть, эмоциональный отклик — заставляет его сердце биться чаще». Это слова Кобаяси, которая много лет работает в сфере медицинских услуг, сказанные ею на тренинге. После этой фразы она добавила: «Главное — сначала эмоции, а потом рациональность».

В прошлом месяце Кобаяси встретила с одним очень рациональным руководителем банка. В то время как все остальные говорили о цифрах, она начала с рассказа: «На прошлой неделе я пришла на повторную встречу, и один 57-летний руководитель банка был особенно рад. Он сказал, что если бы не наше уведомление о необходимости пройти обследование сердечно-сосудистой системы, с ним, наверное, случилось бы что-то серьёзное...» Выражение лица руководителя мгновенно изменилось.

Дальнейший анализ данных прошёл на удивление гладко, поскольку Кобаяси уже затронула эмоциональные струны клиента.

6. Позитивный цикл чувства удовлетворения и ценности

Суть заключения сделки — не в убеждении, а в содействии; не в продаже, а в сопровождении; не в сделке, а в создании пути, ведущего к взаимной выгоде.

Преподнести подарок перед подписанием договора не имеет большого смысла. Эффективно только то, что позволяет клиенту постоянно ощущать преимущества в процессе принятия решения.

Постоянно предоставляйте дополнительную ценность: отчет по анализу отрасли, консультацию эксперта, возможность обмена опытом с коллегами... Эти, казалось бы, незначительные «маленькие радости» могут постепенно укреплять желание клиента совершить покупку.

Продажи — это не война, а совместное творчество. Когда вы по-настоящему разгадаете код человеческой натуры и освоите карту мышления, все приёмы станут естественными, а заключение сделки произойдёт само собой. Вот в чём заключается высшее достижение в продажах.

Раздел 4. Формирование личной ключевой конкурентоспособности

На поле битвы продаж продукт можно скопировать, можно предложить более низкую цену, но личные ключевые конкурентные преимущества уникальны. Это жестокая, но реаль-

ная правда. Ключевые конкурентные преимущества — это ваши коммерческие гены и ваша профессиональная судьба. Дело не в том, чем вы обладаете, а в том, кем вы становитесь; не в сиянии мгновения, а в долгосрочной ценности. Именно они определяют, как далеко вы сможете зайти и как высоко взлететь.

Успешный продавец подобен спортсмену высшего уровня: талант, безусловно, важен, но настоящими чемпионами всегда становятся те, кто неустанно совершенствуется на тренировочной площадке. Чтобы пройти этот путь дальше, мы должны переосмыслить свои деловые гены.

Следующие шесть аспектов являются ключом к формированию основного конкурентного преимущества:

1. Профессиональная проницательность: станьте экспертом в своей отрасли

«Дайте мне инструкцию по эксплуатации, и я продам одно устройство; дайте мне месяц на изучение работы больницы, и я помогу вам решить проблемы с эффективностью работы всего отделения». Так говорит эксперт по продажам медицинского оборудования Старый Чжан — и именно так он и поступает.

Каждое утро в 5 часов, когда большинство его коллег ещё спит, он уже приступает к изучению последних медицинских журналов и отраслевых отчётов. Такая целеустремлённость позволила ему за три года превратиться из дилетанта в эксперта-консультанта в глазах директоров больниц.

II. Умение решать проблемы: способность упрощать сложное

В корпоративных продажах клиенты часто сталкиваются со сложными системными проблемами. Умение упростить сложные вопросы и разбить системные задачи на модули — вот что является ключевым конкурентным преимуществом.

«Босс, не торопитесь, дайте мне нарисовать схему», — часто говорил клиентам один из лучших продавцов. Он считал, что его работа заключается не в продажах, а в том, чтобы помочь клиенту прояснить мысли. Он всегда носит с собой блокнот и несколькими быстрыми штрихами набрасывает схему, постепенно распутывая запутанные мысли и сомнения клиента. Эта способность упрощать сложные вещи не заключается в слепом упрощении, а в том, чтобы, сохраняя профессиональную глубину, доносить решение до клиента на понятном ему языке.

III. Деловая интуиция: чуткость в обнаружении возможностей

Во время одного из плановых визитов к клиенту Ли, менеджер по продажам в сфере ИКТ, заметил, что ИТ-отдел компании-клиента находится в процессе реорганизации. Опираясь на свою острую интуицию, он немедленно связался с технической командой и разработал индивидуальный план цифровой трансформации. В итоге этот проект не только принес значительную прибыль, но и позволил ему стать стратегическим партнером клиента.

То, что другие видели как обычную реорганизацию отдела, для Ли стало бизнес-возможностью, оцениваемой в миллионы. «Деловая интуиция — это как секретный мануал по боевым искусствам: её нужно оттачивать», — поделился Ли на плановом совещании. Он создал уникальную систему отслеживания клиентов, в которой фиксировались все мельчайшие изменения: профессиональный опыт новых руководителей, изменения в бюджетах бизнес-подразделений и даже незначительные корректировки корпоративной культуры. Именно благодаря такому предельному вниманию к деталям ему всегда удавалось опережать других и первым захватывать рыночные возможности.

IV. Способность к интеграции решений: умение мобилизовать ресурсы

Современные продажи — это совместная работа. В некоторых сложных проектах, связанных с государственными и корпоративными клиентами, специалисту по продажам необходимо не только мобилизовать внутренние ресурсы компании — такие как продукты, технологии и услуги, — но и интегрировать внешние силы, включая консультантов, тренеров и специалистов по внедрению.

Такая способность к интеграции ресурсов не даётся от природы. Возьмём меня в качестве примера: я регулярно обновляю свою «карту ресурсов», постоянно расширяю профессиональные связи и создаю механизмы взаимного доверия. В конце концов, в сфере продаж эпоха одиночной борьбы уже осталась в прошлом. Тот, кто способен мобилизовать больше ресурсов, сможет создать большую ценность для клиента.

V. Способность укреплять доверие: основа долгосрочной ценности

Более десяти лет назад, когда я занимался продажами программного обеспечения, мне часто звонили клиенты с просьбой о помощи глубокой ночью. В системе заказчика происходил серьёзный сбой, и производственная линия стояла на грани остановки. Хотя в большинстве случаев проблема не заключалась в продукции нашей компании, я каждый раз мчался на место происшествия ночью, координировал ресурсы всех сторон и работал до рассвета.

Такая самоотверженная работа, без расчёта на выгоду, позволила мне завоевать доверие и уважение клиентов, а также получить множество повторных заказов и рекомендаций. Доверие не возникает в одночасье, а является результатом многолетних усилий. До сих пор я записываю особые потребности, приоритеты и даже предпочтения каждого клиента. Эти детали кажутся незначительными, но именно они являются ключом к поддержанию долгосрочного доверия.

6. Способность к самосовершенствованию: способность к постоянному развитию

Продажи — это не просто работа, а игра в эволюцию, гонка со временем. Если вы просто будете поживать на лаврах вчерашнего успеха, рынок очень скоро вас отсеет.

Процесс самосовершенствования часто сопряжён с трудностями. Как продавец, вы можете каждый квартал ставить перед собой новую цель: это может быть освоение нового отраслевого решения, привлечение новой группы клиентов или изучение нового метода продаж. Поначалу это может показаться сложным, но, не сдаваясь, вы обнаружите, что каждое преобразование делает вас сильнее.

Технологии развиваются, продукты модернизируются, а потребности клиентов постоянно меняются. Неизменные методы продаж — это как бомба замедленного действия: никогда не знаешь, когда она взорвется. На пути продавца есть только два варианта: либо развиваться, либо быть вытесненным — третьего пути нет. В условиях быстро меняющейся рыночной среды лучшая защита — это нападение, а лучшее нападение — это постоянное обучение.

Следует отметить, что ключевые конкурентные преимущества не возникают в одночасье, а требуют систематического формирования и постоянного накопления. Они представляют собой органичное единство профессиональной проницательности, умения решать проблемы, деловой интуиции, способности интегрировать решения, умения завоевывать доверие и способности к самосовершенствованию.

Глава 2.2 Продажи — это и наука, и искусство

Сегодня продажи — это уже не профессия, зависящая от случая, а профессия, основанная на тщательно разработанной и постоянно оптимизируемой системе. Мастера продаж — это и художники, и учёные. Они принимают решения на основе данных, обеспечивают эффективность с помощью научных систем и тиражируют успех с помощью методологии. В конечном итоге искусство продаж позволяет продавцам завоевать сердца клиентов, а наука продаж — добиваться стабильных результатов.

Овладев искусством и наукой продаж, вы овладеете самым мощным оружием в мире бизнеса — системой успеха, которую можно разработать, оптимизировать и тиражировать.

Раздел 1. Суть продаж: помощь клиентам в решении проблем

Суть продаж заключается не в продвижении продукта, а в выявлении и решении проблем клиентов. Когда вы переключаете внимание с вопроса «как продать продукт» на вопрос «как помочь клиенту», происходит чудо — продажи, которые раньше казались невероятно слож-

ными, становятся легкими, а работа, которая раньше выматывала, превращается в значимое и приятное занятие.

Прошлой зимой молодой продавец Ван взялся за клиента — нефтехимическое предприятие, от которого отказались многие. Ван не стал спешить с продвижением продукта, а потратил две недели на посещение объекта клиента и обнаружил проблему, которую все упускали из виду: уровень отказов их оборудования значительно превышал средний по отрасли, что уже сказывалось на производственной мощности. Когда Ван представил целенаправленную «программу управления эксплуатацией оборудования», клиент тут же принял решение и подписал крупный контракт на сумму 8,2 миллиона юаней.

Лучшие продавцы знают: потребности, о которых говорит клиент, — это лишь верхушка айсберга, а истинная ценность продаж заключается в выявлении и решении тех проблем, о которых клиент не говорит.

I. Выявление потребностей: точное диагностирование «охотника за проблемами»

Продукт — это всего лишь инструмент, а потребности — главное поле битвы в продажах. Без потребностей даже самый лучший продукт останется лишь украшением. Так откуда же берутся потребности?

Чжан Мин — продавец оборудования для промышленной автоматизации. В прошлом году он установил контакт с одним средним производителем автомобильных запчастей, руководителем которого, директором завода Ван, изначально хотел приобрести всего две станки с ЧПУ для замены устаревшего оборудования.

Обычный продавец сразу же начал бы рекламировать новейшее оборудование, но Чжан Мин предложил: «Могу ли я поговорить с вашим руководителем производства и операторами? Я хотел бы понять реальный производственный процесс». Директор Ван с радостью согласился.

В ходе общения с работниками на производстве Чжан Мин обнаружил несколько ключевых проблем:

- Задержки с выполнением заказов на заводе происходили регулярно.
- Процент брака в каждой партии продукции достигал примерно 5,7 %, что значительно превышало средний показатель по отрасли (3,2 %).
- Уровень квалификации рабочих был неодинаковым, а коэффициент эффективного использования оборудования составлял всего 62 %.

Узнав об этих проблемах, Чжан Мин обратился к директору фабрики Ван: «Я заметил, что основным узким местом вашего предприятия является не скорость производства оборудования, а стабильность качества и квалификация персонала. Если просто заменить оборудование, эти проблемы все равно будут возникать».

Он продемонстрировал ряд данных: «Уровень брака вашей продукции в настоящее время приводит к годовым убыткам в размере около 4,67 млн юаней — этой суммы хватило бы на покупку одного нового станка. Чтобы полностью решить проблему, необходимо начать с устранения нестабильности технологических параметров и выявления причин проблем с качеством продукции».

Этот анализ поразил директора Ван. В итоге он не только закупил оборудование, но и подписал контракт на комплексное решение, включающее оптимизацию технологического процесса, обучение персонала и систему отслеживания качества; сумма контракта в несколько раз превысила первоначальный план.

Внешние потребности зачастую являются ложными, а настоящие сокровища скрываются под поверхностью. На практике я часто с помощью систематических вопросов снимаю слой за слоем внешних проявлений, чтобы добраться до внутренней сути. Например:

Какие последствия имел прошлый сбой системы?

Что для вас важнее — затраты или что-то другое?

Каковы будут самые худшие последствия, если в системе снова возникнут проблемы?

Используя подобные вопросы, можно постепенно выявить ключевую проблему, волнующую клиента, то есть его основную потребность. Как только вы выявите эту потребность, ваша работа по продажам будет наполовину успешной.

II. Предложение решения: искусство от диагностики до рецепта

Вторая половина успеха в продажах — это предложение решения, и именно в этом этапе наиболее ярко проявляется профессиональная ценность продавца.

Ценность решения заключается не в его сложности, а в том, насколько оно соответствует потребностям пользователя. Генеральный директор Ма из сферы образования прекрасно это понимает. Столкнувшись со школой, желающей инвестировать 8 миллионов юаней в создание «умного кампуса», он в ходе исследования обнаружил, что инфраструктура школы еще не до конца готова. Поэтому он разработал трехэтапный план:

Первый этап: вложить 2 млн юаней в доработку базовой сетевой инфраструктуры и серверного центра;

Второй этап: поэтапное внедрение ключевых прикладных систем, чтобы учителя могли адаптироваться к изменениям в инфраструктуре;

Третий этап: всестороннее продвижение строительства «умного кампуса».

Этот план не только учитывал технические требования, но и принимал во внимание реальные возможности школы по внедрению новых технологий, а также период адаптации учителей. Директор школы был впечатлён таким глобальным подходом: «Вот это действительно план, разработанный с учётом наших интересов!»

Если проанализировать решения, предлагаемые лучшими специалистами по продажам, можно выделить три общие черты:

Во-первых, индивидуальная адаптация. Не существует универсальных решений — есть только индивидуальные, высокоценные решения, разработанные с учётом конкретных потребностей.

Во-вторых, системное мышление. Решение не сводится к устранению отдельных проблем, а заключается в создании комплексного решения для клиента.

В-третьих, планирование долгосрочной ценности. Внимание уделяется не только текущей сделке, но и прокладыванию пути для будущего развития клиента.

Одним словом, конечной целью продаж является не заключение отдельного заказа, а помощь клиенту в достижении успеха. Когда мы действительно решим проблему клиента, заказы придут сами собой.

Раздел 2. Искусство продаж: построение доверия через эмоциональный резонанс

Доверие — это краеугольный камень отношений в продажах, а эмпатия — один из самых быстрых путей к его установлению. Когда клиент чувствует вашу искренность, понимание и заботу, доверие незаметно и незаметно укрепляется.

Эмоциональный резонанс, или эмпатия, требует от продавца поставить себя на место клиента и понять его чувства. Эмпатия — это не потакание, а глубокое понимание проблем, опасений и ожиданий клиента, благодаря чему он чувствует, что вы искренне заботитесь о нём, а не просто пытаетесь продать продукт. Только продавец, обладающий эмпатией, способен найти точки соприкосновения с клиентом в процессе общения, благодаря чему заключение сделки происходит естественным образом.

Один опытный страховой консультант как-то рассказал мне: «Раньше я всегда думал только о том, как продать полис, и тогда каждая продажа давалась с большим трудом. Однажды я встретил клиента, господина Ван, который только что потерял свою любимую жену и в одиночку воспитывал двоих детей младше десяти лет. Глядя на его измождённый вид, я почувствовал, что это явно не лучший момент для продаж, и потратил много времени на то, чтобы

выслушать его боль и беспомощность. Услышав о том, что его так ранит, я вспомнил о своей маме, умершей три года назад, и не смог сдержать слёз. Позже я снова навестил его: он заметно похудел и рассказал мне о том, как дети скучают по маме, и о том, как он неуклюже справляется с заботой о них. Услышав о трудностях и беспомощности этого человека, я отказался от попыток продать ему страховку. Большую часть времени я просто слушал, а иногда давал ему небольшие советы. Еще через три месяца он сам обратился ко мне за консультацией по страхованию и без колебаний оформил для себя полис страхования от тяжелых заболеваний, а для каждого из двух детей — полис образовательной ренты. Это был первый раз, когда мне удалось заключить сделку, не приложив особых усилий. Впоследствии многие мои сделки перестали быть такими трудоемкими, потому что я научился слушать истории каждой семьи».

Как продавцу повысить уровень эмпатии?

1. Прислушивайтесь к эмоциям клиента, а не только к его словам

Многие продавцы, слушая клиентов, улавливают лишь буквальные потребности, но упускают из виду эмоции, скрытые за словами. Слушание — это не работа ушей, а диалог душ, который способен превратить поверхностные эмоции в глубокое доверие. Первый шаг к сопереживанию — это внимательно прислушиваться к эмоциям клиента. Например, если клиент говорит: «Эта процедура действительно слишком хлопотная», вы должны услышать в его словах не только «хлопотность», но и его недовольство и беспокойство.

Поэтому, когда клиент жалуется на сложность процесса, можно ответить так: «Похоже, этот процесс действительно доставляет немало хлопот». Такой ответ даст клиенту почувствовать, что его понимают, и разговор перестанет быть холодной продажей, а станет касаться его личного опыта. Такой ответ, демонстрирующий понимание чувств клиента, сблизит вас с ним и сделает его более склонным к дальнейшему общению.

Кроме того, вы можете умеренно проявить свои эмоции, чтобы клиент понял, что вы тоже понимаете его чувства. Например, если клиент говорит: «Приходится постоянно перепроверять данные, это отнимает много времени», вы можете ответить: «Я понимаю, такая рутинная работа действительно раздражает». Клиент почувствует, что вы не холодный продавец, а партнер, способный проявить сопереживание.

II. Рассматривайте проблемы с точки зрения клиента

Суть продаж заключается не в том, чтобы навязывать продукт, а в том, чтобы смотреть на мир глазами клиента и чувствовать проблемы его сердцем. Жалобы клиентов иногда кажутся незначительными, но с их точки зрения это может быть очень важно. Поэтому умение переключиться на точку зрения клиента и понять проблему часто позволяет быстрее найти точки соприкосновения в общении.

Например, клиент говорит: «Наша система каждый раз загружается очень медленно, это действительно отнимает много времени». Вы можете попробовать представить, как бы вы себя чувствовали, сталкиваясь с такой ситуацией каждый день, а затем ответить: «Мне тоже очень неприятно ждать, пока система загрузится». Таким образом, ваш ответ даст клиенту понять, что вы полностью понимаете его проблемы, и дальнейшее общение пойдет гораздо гладче.

Когда клиент выражает свои потребности или опасения, вы можете подтвердить и выразить понимание его озабоченности. Например, если клиент очень чувствителен к вопросам затрат, вы можете ответить: «Сейчас на рынке такая жесткая конкуренция, что контроль каждой копейки очень важен». Клиент почувствует, что вы понимаете его приоритеты, и будет более склонен принять ваши предложения.

3. Общайтесь на языке клиента

Клиенты могут представлять разные отрасли и сферы деятельности, и их привычная терминология, а также приоритеты могут отличаться от ваших. Мастера эмпатии сознательно адаптируют свой стиль общения, чтобы оно проходило естественно и плавно.

Научитесь использовать терминологию клиента. Когда клиент говорит: «Мы хотим повысить уровень достижения KPI», не отвечайте просто: «Хорошо, мы поможем вам повысить операционную эффективность», а ответьте на его языке: «Будьте уверены, наше решение поможет повысить уровень достижения ваших KPI». Клиент почувствует, что вы «на одной волне» с ним, и будет более склонен продолжать общение с вами.

Кроме того, необходимо включать в общение проблемы, характерные для отрасли клиента. Например, при общении с клиентами из производственной сферы можно обсудить «как снизить уровень запасов» или «повысить эффективность производственной линии»; при общении с клиентами из розничной торговли можно сосредоточиться на «коэффициенте конверсии посетителей». Когда клиент почувствует, что вы разбираетесь в его отрасли, он посчитает вас более профессиональным и будет более склонен открыться вам.

IV. Ключ к эмпатии — вызвать резонанс

Эмпатия — это не слепое стремление угодить клиенту, а поиск общих точек соприкосновения, которые позволят ему довериться вам от всего сердца. Отношения, построенные на эмпатии, оказываются более прочными и долговечными, чем те, которые основаны на слепом потакании.

Умелое указание на проблему на основе эмпатии укрепит доверие клиента к вам. Например, если клиент хочет решить проблему эффективности в краткосрочной перспективе, вы можете с пониманием сказать: «Эта цель очень важна, но решить её в краткосрочной перспективе будет довольно сложно. За три-пять месяцев это вполне реально, как вы думаете?» Такой реалистичный подход найдёт отклик у клиента, и он будет доверять вам ещё больше.

В общем, эмоциональный резонанс — это не что-то натянутое, а искренняя забота, исходящая из сердца. Маленькая Чжоу, занимающаяся продажей товаров для мам и малышек, при каждом визите к клиенткам запоминает имена и дни рождения их детей. Она говорит: «Я делаю это не ради продаж, а потому что действительно считаю их своими друзьями». В результате уровень повторных покупок у её клиентов достигает поразительных 85%, что значительно превышает средний показатель по отрасли.

Раздел 3. Наука продаж: анализ данных и оптимизация эффективности

Эмоции помогают нам понять клиентов, а разум — достичь целей. Продажи — это не только искусство, но и строгая наука. Интуиция и опыт, безусловно, важны, но без поддержки данных и системного подхода невозможно обеспечить стабильный рост продаж.

I. Точное позиционирование: поиск наиболее ценных клиентов с помощью данных

С клиентами не главное количество, а точность. Самая большая трата времени — это не неудачные визиты, а визиты к неправильным клиентам.

1. Создание портрета идеального клиента

Когда Ли только что устроился в компанию, разрабатывающую высококласное программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), он каждый день бегал из одного места в другое, посещая десятки предприятий, но практически не получая результатов. Увидев его растерянность, я посоветовал ему: «Сначала остановись и тщательно проанализируй, какие общие черты есть у тех клиентов, с которыми ваша компания в прошлом сотрудничала наиболее успешно».

Ли послушался и, потратив несколько дней на анализ данных, обнаружил, что наиболее успешные клиенты их компании можно разделить на следующие три категории:

- Растущие компании с годовым оборотом более 50 миллионов юаней.
- Предприятия, имеющие большое количество внешних партнеров, требующих скоординированного управления.
- Предприятия, которые за последние два года прошли через трансформацию или расширение бизнеса.

Основываясь на этих характеристиках, Ли отобрал 50 целевых компаний, и коэффициент заключения сделок подскочил с прежних 3 % до 13 %. Данные помогли Ли понять, какие именно компании больше всего нуждаются в их продукте. «Раньше я действовал методом «закидывания сети», а теперь наношу точные удары», — так Ли описал свои изменения.

2. Научная оценка ценности клиентов

Не все клиенты заслуживают одинаковых затрат времени и ресурсов. Одна компания, занимающаяся промышленным оборудованием, направляла 50 % своих ресурсов по продажам на клиентов, доля которых в выручке составляла 20 %, но результаты её деятельности так и оставались на прежнем уровне.

Менеджер по продажам г-н Чэнь, проанализировав данные о клиентах, внедрил «метод оценки клиентской ценности по четырём квадрантам» (см. рис. 2-1):

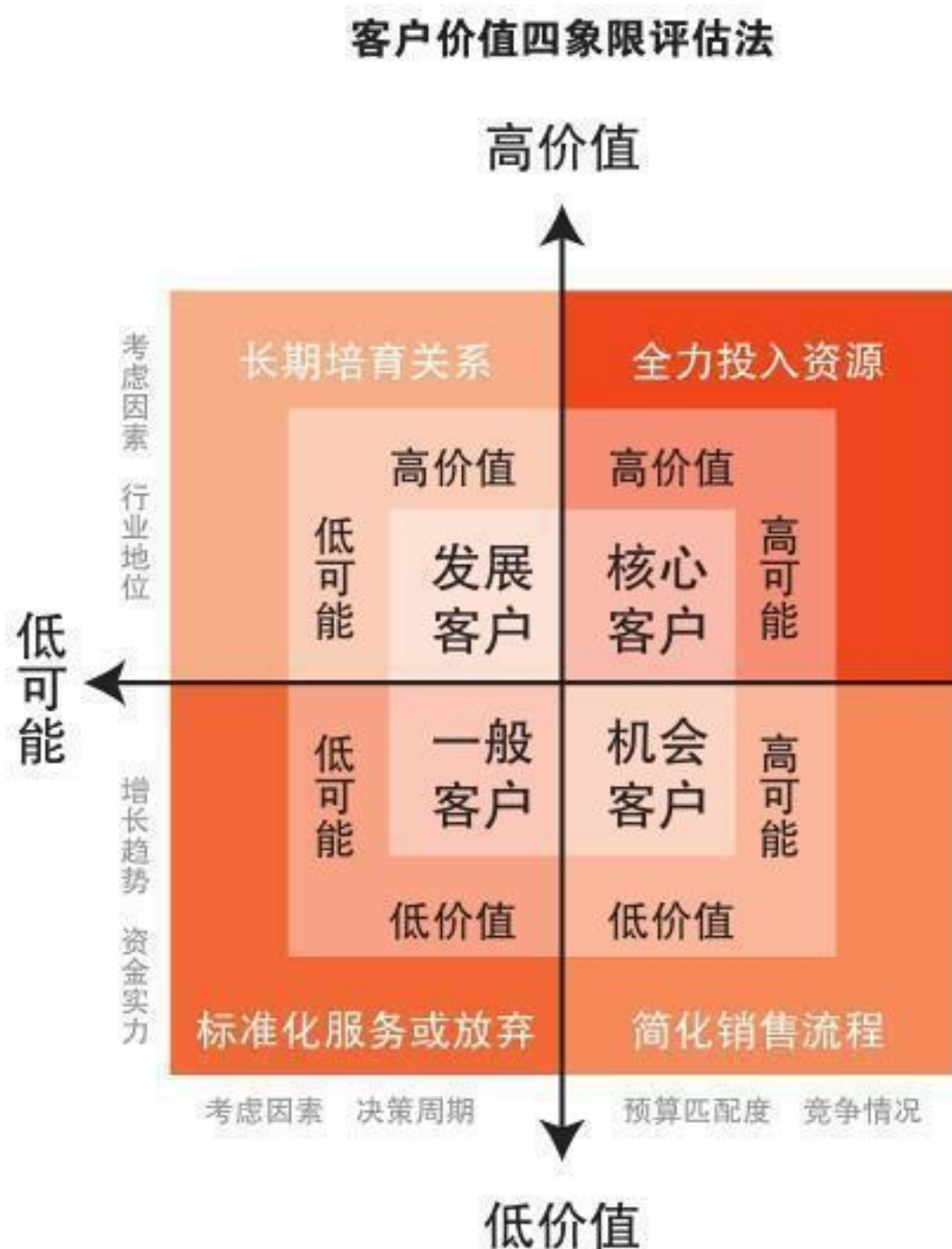


Рис. 2-1 Метод оценки клиентской ценности по четырём квадрантам

На рис. 2-1 по вертикальной оси отображается потенциальная ценность клиента; при этом необходимо учитывать такие факторы, как положение в отрасли, тенденции роста и финансовые возможности. По горизонтальной оси отображается вероятность заключения сделки; при этом необходимо учитывать такие факторы, как цикл принятия решений, соответствие бюджета и конкурентная обстановка.

По результатам оценки клиенты делятся на четыре категории, для каждой из которых применяются соответствующие стратегии продаж:

- Ключевые клиенты (высокая ценность, высокая вероятность) → Направление всех ресурсов на работу с ними.

- Клиенты для развития (высокая ценность, низкая вероятность) → долгосрочное укрепление отношений.
- Клиенты-перспективы (низкая ценность, высокая вероятность) → упрощение процесса продаж.
- Обычные клиенты (низкая ценность, низкая вероятность) → стандартизированное обслуживание или отказ от работы с ними.

После года реализации этой стратегии классификации клиентов на основе данных объем продаж компании вырос на 32 %, а затраты на продажи снизились на 11 %.

3. Прогнозирование потребностей клиентов с помощью данных

В эпоху больших данных лучшие продавцы не только выявляют текущие потребности клиентов, но и прогнозируют их будущие потребности.

Менеджер Чжао из одной пекинской компании, занимающейся медицинским оборудованием, посредством анализа обнаружил: 80 % клиентов в течение 12–18 месяцев после покупки базового оборудования приобретают модули для модернизации в связи с развитием бизнеса. Поэтому он создал «систему раннего предупреждения о потребностях»: на 10-м месяце после покупки оборудования он проактивно связывается с клиентами, чтобы обсудить варианты модернизации, и таким образом опережает конкурентов, обеспечивая повторные заказы.

Следует подчеркнуть, что прогнозные продажи — это не гадание, а научная вероятность. Когда у вас есть достаточно данных и научные методы анализа, поведение клиентов становится предсказуемым, а вероятность заключения сделки значительно возрастает.

II. Оптимизация процессов: повышение конверсии с помощью стандартизированных процессов

Без стандартизированных процессов невозможны устойчивые результаты.

Только наличие стандарта дает критерии для оценки; только имея критерии, можно выявить отклонения; а выявив отклонения, можно проводить постоянную оптимизацию. Этот цикл позволяет компании непрерывно совершенствоваться.

В сфере продаж и управления клиентами стандартизированные процессы обеспечивают единообразие клиентского опыта: от первого контакта до послепродажного обслуживания каждый шаг выполняется по четким правилам.

Мастер менеджмента Дрюкер сказал: «Эффективность — это делать работу правильно, а результативность — это делать правильные вещи». Стандартизированные процессы решают обе эти задачи одновременно, гарантируя, что команда не только делает правильные вещи, но и делает их правильно.

1. Анализ воронки продаж выявляет узкие места в конверсии

Одна из команд по продаже программного обеспечения была в полном недоумении: почему огромное количество первых контактов не приводило к заключению сделок?

В конце концов, новоназначенный директор по продажам Ван Сюэ нашла ответ с помощью метода анализа воронки продаж. Она проанализировала данные о продажах за квартал и построила диаграмму анализа воронки продаж (см. рис. 2-2).

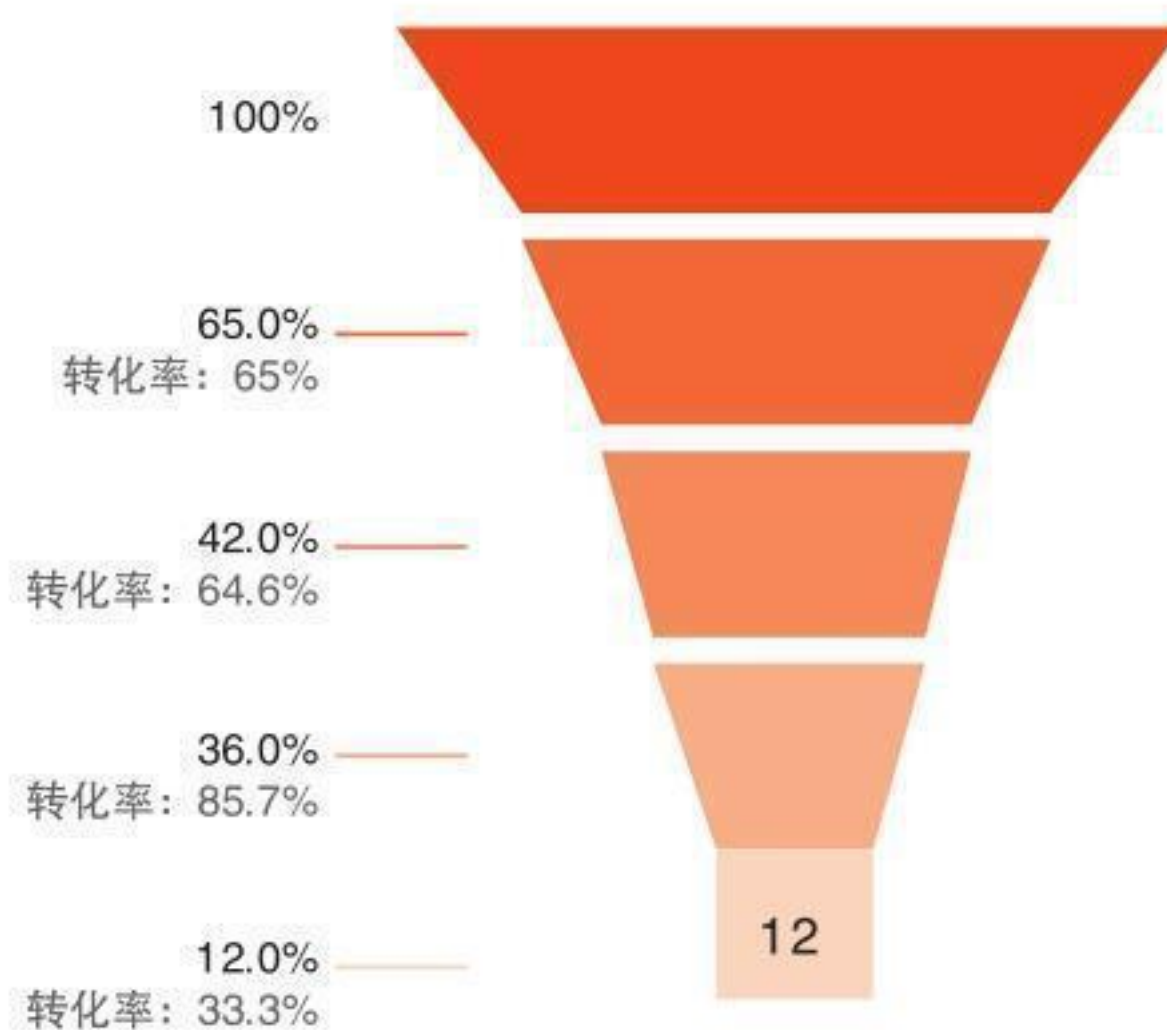


Рис. 2-2. Диаграмма анализа воронки продаж

Из рис. 2-2 видно:

- Первоначальные контакты: 100 клиентов.
- Демонстрация продукта: 65 клиентов (коэффициент конверсии 65 %).
- Индивидуальная настройка решения: 42 клиента (коэффициент конверсии 64,6 %).
- Переговоры по сделке: 36 клиентов (коэффициент конверсии 85,7 %).
- Заключение сделки: 12 клиентов (коэффициент конверсии 33,3 %).

Из приведённых выше аналитических данных видно, что наибольшие потери в воронке продаж происходят на этапе «коммерческие переговоры → заключение сделки». В ходе углублённого исследования выяснилось, что у команды продаж в целом отсутствуют навыки ведения ценовых переговоров, и на этапе урегулирования возражений по поводу цены сделки часто не заключаются из-за ошибок в реагировании.

С учетом этого вывода компания провела специальное обучение навыкам ведения переговоров и оптимизировала ценовую стратегию. Через три месяца коэффициент конверсии на последнем этапе вырос примерно до 64%, а объем продаж увеличился почти на 50%.

«Нельзя ориентироваться только на конечный результат, необходимо анализировать коэффициент конверсии на каждом этапе, чтобы понять, в чём заключается проблема», — так на совещании по продажам предостерегла сотрудников отдела продаж Ван Сюэ.

2. А/В-тестирование для оптимизации техник продаж

Традиционные сценарии продаж часто опираются на накопленный личный опыт, но сегодня команды продаж начинают опираться на данные.

Отдел продаж одной SaaS-компании провел А/В-тестирование часто используемых вступительных фраз:

- Версия А: акцент на функциональных возможностях и технических преимуществах продукта.
- Версия В: начало разговора с проблем в отрасли клиента и примеров успешного применения продукта.

Результаты показали, что в версии В продолжительность разговора была на 22% выше, чем в версии А, а доля назначенных демонстраций — на 27% выше.

Компания в дальнейшем применила этот метод тестирования к различным этапам работы, включая демонстрацию продукта, работу с возражениями и стратегию ценообразования, что в итоге привело к созданию «Базы лучших практик», основанной на проверке данных.

Благодаря А/В-тестированию обучение продавцов перестало быть механическим зазубриванием, а стало поиском оптимальных решений на основе реальных данных, что позволяет научить людей «ловить рыбу». Такой научный подход не только помогает новичкам быстрее освоить работу, но и позволяет опытным продавцам преодолеть плато в результатах.

3. Научное управление ритмом продаж

Лучшие продавцы строго контролируют цикл продаж, чтобы избежать бесконечных затягиваний проектов. Анализ данных показал, что в моей компании проекты, срок сопровождения которых превышает 60 дней, имеют коэффициент закрытия сделок на 80 % ниже, чем проекты, завершающиеся в течение 60 дней.

Основываясь на этом открытии, я разработал правило «60-дневной точки принятия решения»:

если проект длится более 60 дней, менеджер по продажам должен оценить его состояние и принять решение: продолжать вкладывать ресурсы, скорректировать стратегию или своевременно минимизировать убытки.

Этот простой механизм управления временем помог моей команде продаж сократить средний цикл продаж на 21 %. Все, кто разбирается в продажах, знают: эти 21 % — это чистые деньги. Ведь для продаж время — это затраты, а время — это деньги.

III. Анализ и итерации: построение замкнутой системы непрерывного совершенствования

Однократный успех может быть случайным, а постоянный успех обязательно носит системный характер. А анализ — это секрет, гарантирующий постоянный успех и позволяющий не повторять (или повторять реже) одни и те же ошибки.

1. Анализ выигранных сделок: тиражирование успешных моделей

Ли Мин, звездный продавец одной компании по производству промышленного оборудования, ежегодно перевыполняет план продаж. Вице-президент по продажам, заинтересовавшись его секретом, провел систематический анализ его успешных сделок за последние два года и выявил три ключевые модели:

- Он всегда сначала связывается с техническим отделом, чтобы получить подробную информацию о потребностях и техническое одобрение, а затем обращается к руководству.
- Он самостоятельно рассчитывает для клиента срок окупаемости инвестиций и использует эти данные, чтобы убедить финансовый отдел.
- Он умеет выявлять «внутренних лидеров» (сторонников внутри компании-клиента) и превращать их в движущую силу проекта.

Компания систематизировала эти модели, внедрила их в процесс продаж и распространила среди сотрудников. В следующем году показатели всей команды значительно выросли.

Если бы не системный анализ вице-президента по продажам, эти «золотые жилы» Ли Мина остались бы глубоко зарытыми под землей.

2. Анализ проигранных сделок: как избежать повторения ошибок

Анализ причин неудач и извлечение уроков из них — вот что такое подлинное мышление, ориентированное на рост. Ценность анализа проигранных сделок ничуть не уступает анализу выигранных — они как левое и правое крыло самолета, и для продаж ни одно из них не может обойтись без другого.

Одна из консалтинговых компаний в Гуанчжоу ежемесячно проводит углубленный анализ пяти важных нереализованных сделок за текущий месяц и составляет «карту причин нереализованных сделок»:

- Факторы со стороны клиента: изменение потребностей, сокращение бюджета, отсрочка принятия решения.
- Конкурентные факторы: ценовые недостатки, недостатки функционала, несоответствие модели обслуживания.
- Внутренние факторы: несоответствие предложения, недостаточная коммуникация, нехватка ресурсов.
- Факторы исполнения: неверный выбор момента, недостаточное построение отношений, неясная коммуникация ценности.

На основе анализа нереализованных сделок эта компания оптимизировала стратегию ценообразования, скорректировала критерии отбора клиентов и даже усовершенствовала дизайн продуктов. Благодаря постоянному «анализу неудач» им удалось увеличить долю рынка с 12 % до 31 % на этом высококонкурентном рынке консалтинговых услуг.

Раздел 4. Профессионализм — необходимое и достаточное условие для достижения лидерства в продажах

У неудачных продаж есть свои проблемы, а у успешных — одна общая черта: все они являются экспертами в своей отрасли. Только по-настоящему понимая вызовы и возможности отрасли, в которой работает клиент, вы сможете предоставить действительно ценные идеи и рекомендации. Достигнув такого уровня, вы перестанете быть простым продавцом продукта и станете в глазах клиента надежным партнером-консультантом.

Как стать экспертом в своей отрасли?

1. Углубленное изучение знаний: основа профессионализма

Профессионализм — это не пустые слова, а прочная основа знаний. Г-н Ли, имеющий десятилетний стаж в сфере продаж медицинского оборудования, ежедневно читает три последние медицинские статьи и регулярно участвует в профессиональных медицинских конференциях. Однажды он предложил кардиологическому отделению одной из ведущих больниц план использования оборудования, основанный на последних исследованиях, и эксперты были потрясены его профессионализмом: «Вы разбираетесь в этой области даже лучше, чем некоторые врачи!»

Эксперту в своей отрасли необходима структура знаний, состоящая из трёх уровней:

1. Специальные знания о продукте

Знание продукта — это самое базовое профессиональное требование. Продавать продукт, не зная его, — все равно что слепому ехать на слепом коне.

Однажды я принял на работу нового сотрудника, который уже через три месяца после приёма на работу перевыполнил план продаж. Его секрет был прост: «Я потратил целых две недели на то, чтобы поочередно протестировать каждую функцию всех продуктов компании, а также задал команде разработчиков 143 технических вопроса. Когда я стою перед клиентом, никакие вопросы не ставят меня в тупик».

Знание продукта включает не только функции и особенности, но и историю разработки, технические принципы и применимость в отрасли. Только овладев этим, можно чувствовать себя перед клиентом уверенно и спокойно реагировать на любые вопросы.

2. Отраслевые знания

Знание продуктов — это лишь отправная точка, а ключевым моментом является понимание отрасли, в которой работает клиент. Отличный продавец изучает тенденции развития отрасли клиента, его проблемы и вызовы, а также передовой опыт.

Менеджер Ван — лидер по продажам одного из ERP-программных продуктов. Его отличительной чертой является способность точно называть показатели оборачиваемости запасов, показатели производительности на одного сотрудника и различия в структуре затрат для различных отраслей. Общаясь с клиентами из производственной сферы, он обсуждает бережливое производство и интеллектуальное производство; при работе с клиентами из розничной торговли он анализирует тенденции интеграции многоканальных продаж и улучшение клиентского опыта.

«Когда я могу общаться с клиентами, используя их отраслевую терминологию, и делиться с ними отраслевыми знаниями, сопротивление при продажах значительно снижается», — подытожил менеджер Ван. «Они перестают воспринимать меня как постороннего человека, а начинают рассматривать как консультанта в своей сфере».

3. Макроэкономические знания в сфере бизнеса

Лучшие продавцы должны не только досконально знать продукт и отрасль, но и с макроэкономической точки зрения понимать изменения в бизнесе, чтобы помочь клиентам заранее подготовиться к будущим вызовам.

Многие продавцы просто спрашивают: «Какой продукт вы хотите?», но лучшие продавцы задают вопросы: «С какими вызовами столкнётся ваша отрасль через три года? Готова ли к этому ваша компания?»

Генеральный директор Чжоу из Шэньчжэня, занимающийся решениями для цепочек поставок, ещё до пандемии «коронавируса» начал сигнализировать клиентам о реструктуризации глобальных цепочек поставок и советовал им заранее диверсифицировать круг поставщиков. У тех компаний, которые последовали его совету, вероятность сбоев в цепочке поставок во время пандемии оказалась значительно ниже, чем у конкурентов, а сам генеральный директор Чжоу получил множество постоянных клиентов и клиентов по рекомендациям.

Настоящий профессионал в сфере продаж уделяет внимание не только текущим заказам, но и развитию клиента в ближайшие десять лет. Именно такая дальновидность является вершиной профессионализма в продажах.

II. От данных к инсайтам: визуализация профессионализма

Знания не равны инсайтам, а нагромождение информации не равно созданию ценности. Профессионализм в продажах проявляется в способности преобразовывать сложные данные и знания в понятные для клиента и ценные инсайты.

1. Говорите данными, подтверждайте примерами

Менеджер по продажам первой линии, г-н Линь, всегда умеет превратить сухие данные в яркие истории, позволяющие клиентам глубоко понять рентабельность инвестиций. Обычно он начинает разговор так:

«В настоящее время затраты на энергию вашей компании составляют 17,8 % от общих операционных затрат, что на 5,3 процентных пункта выше среднего показателя по отрасли. Исходя из годового объема производства вашей компании в 820 млн юаней, если удастся снизить затраты на энергию до отраслевого стандарта, ежегодная экономия составит 43,46 млн юаней».

«В прошлом месяце мы внедрили систему интеллектуального управления энергопотреблением у нашего клиента из той же отрасли, генерального директора Чжана, и всего за три

месяца удалось снизить энергопотребление на 12,7 %. Позавчера он позвонил мне и сообщил, что в этом году планирует выплатить на 20 млн юаней больше в виде годовых премий».

Такое сочетание данных и конкретных примеров обладает как рациональной убедительностью, так и эмоциональным резонансом, что дает гораздо лучший эффект, чем простое представление продукта.

2. Упрощение сложных вопросов

Умение объяснять сложные вещи простым языком — признак профессионализма; а объяснять простые вещи сложным языком — признак дилетантства.

Генеральный директор по продажам Чжао из одной шанхайской финтех-компании, общаясь с руководителями банков, не обладающими глубокими техническими знаниями, никогда не углубляется в технические детали, а объясняет сложные концепции с помощью доступных сравнений и четких цифр:

«Наша система контроля рисков на базе искусственного интеллекта — это как суперохранник для банка. Она способна за 0,3 секунды выявить 6500 точек риска, что намного превышает 300 точек, выявляемых при ручной проверке, и одновременно сокращает время принятия решения с 15 минут в среднем до 3 секунд, что позволяет одновременно повысить качество обслуживания ваших клиентов и уровень контроля рисков».

Такая способность «переводить» профессиональные знания на язык клиента является лучшим проявлением профессионализма продавца.

3. Предлагать уникальную точку зрения, создавая дифференцированную ценность

На рынке, характеризующемся высокой степенью однородности, ценность профессиональных продаж заключается в предоставлении уникальной точки зрения, помогающей клиентам увидеть возможности, которые упускают из виду конкуренты.

Директор по продажам рекламы Чжан Лин умеет выявлять неудовлетворенные потребности клиентов с помощью анализа данных. Она помогла одному традиционному производителю бытовой техники обнаружить, что, хотя их целевой аудиторией являются домохозяйки в возрасте от 30 до 45 лет, фактические данные показывают, что молодые мужчины в возрасте от 25 до 35 лет играют все более важную роль в принятии решений о покупке бытовой техники. Основываясь на этом открытии, она разработала совершенно новую маркетинговую стратегию, которая помогла клиенту увеличить долю рынка на 3,7 % за один квартал.

Эта директор принесла клиенту не просто рекламные решения, а совершенно новый взгляд на рынок — и именно в этом заключается настоящая ценность.

III. Укрепление профессионального авторитета: завоевание долгосрочного доверия

Профессиональные знания — это основа, но чтобы клиент ощутил и признал вашу профессиональность, необходимо систематически укреплять свой авторитет.

1. Контент-маркетинг: делитесь профессиональными знаниями, укрепляйте влияние

Современные продажи больше не ограничиваются индивидуальным общением — профессиональное влияние можно расширить с помощью контент-маркетинга.

Генеральный директор Лю, занимающийся продажей промышленного оборудования, ежемесячно публикует в отраслевых СМИ одну профессиональную статью, в которой освещаются вопросы выбора оборудования, оптимизации производительности и будущих тенденций. Продолжая эту практику на протяжении трех лет, он стал известным экспертом в своей отрасли, и доля клиентов, самостоятельно обращающихся к нему за консультацией, составляет более 30 % от общего объема бизнеса.

«Каждая моя статья — это мой продавец, который днём и ночью, без устали помогает мне находить клиентов», — говорит г-н Лю. Создание такого профессионального влияния имеет гораздо более долгосрочную ценность, чем простое продвижение продукции.

2. Профессиональная сертификация: пусть за вас говорят сертификаты

Не стоит недооценивать сертификаты — они демонстрируют клиентам, насколько мы ценим профессионализм и вкладываем в него усилия. В некоторых профессиональных областях отраслевые сертификаты являются важным доказательством профессионализма.

Когда мы впервые знакомимся с человеком, если он окончил престижный университет или является членом Китайской ассоциации писателей или Китайской ассоциации каллиграфов, мы с большим доверием относимся к его профессиональным способностям, поскольку у него есть «сертификат». Для компании профессиональная сертификация равносильна диплому престижного университета или признанию со стороны профессиональной ассоциации.

3. Профессиональные сообщества: расширение круга влияния

Лучшие продавцы обычно расширяют свое влияние и сеть ресурсов, участвуя в профессиональных сообществах или создавая их.

Генеральный директор Чжан из Нанкина, занимающийся образовательными технологиями, создал группу в WeChat под названием «Альянс инноваторов в образовании», в которой собралось более 300 представителей образовательной сферы. Он регулярно организует онлайн-презентации и офлайн-залы, не занимаясь прямым продвижением продуктов, а лишь делясь тенденциями и примерами в сфере образовательных технологий. Благодаря этой платформе он не только привлек большое количество клиентов, но и завоевал статус отраслевого эксперта.

«80 % директоров школ из нашей группы приобрели наши продукты не потому, что я хорошо их продвигал, а потому, что они доверяют моему профессиональному мнению», — с гордостью говорит г-н Чжан.

В эпоху сильной однородности продуктов клиентам не хватает не хороших продуктов, а профессиональных консультантов, способных помочь им отбирать и интерпретировать информацию. Лучшие продавцы уже давно превратились из продавцов продуктов в создателей ценности, из рассказчиков о функциях в решателей проблем.

Высшее достижение в продажах — не продать продукт клиенту, а поделиться с ним своим профессиональным опытом; не заключить сделку, а завоевать доверие на всю жизнь. Когда вы действительно достигнете этого, вы станете не просто продавцом, а экспертом, признанным рынком.

Глава 2.3 Расширение кругозора: переосмысление высоты результатов

Когда вы стоите на полпути к достижению высоких результатов в продажах и смотрите на вершину, которая кажется недостижимой, что мешает вам двигаться дальше?

Не отказ клиента, не колебания рынка и даже не недостатки продукта — а та невидимая преграда, которая существует в вашей голове.

Преобразование каждого элитного продавца начинается с революции в сознании. Пока другие все еще мучаются, пытаясь посетить еще одного клиента или сделать еще один звонок, настоящие мастера уже одержали победу на поле битвы мышления. Сознание определяет высоту, мышление перестраивает будущее. Давайте вместе переопределим вершину ваших результатов.

Раздел 1. Клиентоориентированное мышление: от «я хочу продать» к «вам нужно»

В мире продаж существует золотое правило: продавать то, что хочешь продать ты сам, очень сложно; продавать то, что нужно клиенту, очень легко.

Нельзя не отметить, что и сегодня многие продавцы по-прежнему привыкли исходить из продукта: они усердно изучают все его функции и параметры, но не уделяют должного внима-

ния тому, что действительно волнует клиента. Такой подход к продажам, ориентированный на продукт, подобен стрельбе из лука в темноте: даже если иногда удастся попасть в яблочко, это лишь чистая удача.

Кроме того, традиционное мышление в сфере продаж часто определяется краткосрочными результатами. Стремясь выполнить месячный план, продавцы могут прибегать к различным уловкам для заключения сделки, не задумываясь о том, действительно ли это отвечает интересам клиента. Такое недальновидное поведение может привести к временному росту продаж, но в долгосрочной перспективе нанесет ущерб репутации бренда и лояльности клиентов.

I. Основные принципы формирования клиентоориентированного мышления

Поверхностные потребности зачастую являются ложными, а настоящие сокровища скрываются под поверхностью. На практике опытные продавцы, задавая систематические вопросы и послойно снимая слой за слоем внешнюю оболочку, могут обнаружить внутреннюю суть и выявить ключевые потребности клиента.

Суть клиентоориентированного мышления заключается в глубоком понимании потребностей клиента и преобразовании этого понимания в целенаправленные решения. Это не просто техника продаж, а воплощение корпоративной культуры и ценностей.

Во-первых, клиентоориентированность требует от продавца эмпатии и умения смотреть на проблему с точки зрения клиента. Это предполагает глубокое понимание отраслевой среды, бизнес-модели, стоящих перед клиентом вызовов и планов его будущего развития. Только так можно по-настоящему понять болевые точки и потребности клиента и предложить ценные решения.

Во-вторых, клиентоориентированность делает акцент на создании ценности, а не на простой сделке. Продажи больше не сводятся к простому обмену товарами, а представляют собой процесс создания устойчивой ценности для клиента. Это требует от продавца тщательного анализа:

Как мой продукт или услуга поможет клиенту решить проблему?

Как повысить эффективность бизнеса клиента?

Как создать для клиента новые возможности для роста?

Наконец, клиентоориентированность предполагает построение долгосрочных отношений, а не ограничивается разовой сделкой. Успешные продажи не заканчиваются подписанием контракта, а ставят целью удовлетворение потребностей клиента и решение его проблем, что позволяет завоевать его долгосрочное доверие и обеспечить сотрудничество.

II. Методы внедрения клиентоориентированного мышления

1. Глубокое понимание потребностей клиента

Подготовка перед продажей имеет решающее значение. Продавец должен собрать основную информацию о клиенте, изучить его отраслевой контекст, бизнес-модель и положение на рынке. С помощью открытых источников, социальных сетей, отраслевых отчетов и т. д. можно получить первоначальное представление о ситуации клиента.

При взаимодействии с клиентом умение задавать вопросы и слушать является ключом к получению полезной информации. Открытые вопросы помогают клиенту выразить свои реальные потребности, а не просто ответить «да» или «нет». Например:

С какими трудностями вы сталкиваетесь при использовании существующих решений?

Каких целей вы надеетесь достичь с помощью нового продукта?

Подобные вопросы позволяют выявить реальные проблемы и ожидания клиента.

Умение слушать — это не только восприятие явно выраженных потребностей клиента, но и улавливание скрытых потребностей. Иногда клиенты не могут точно описать свои потребности, или у них могут быть скрытые проблемы, о которых они сами не подозревают. Хороший продавец способен благодаря своей наблюдательности и аналитическим способностям обнаружить эти скрытые потребности, а потребности клиента — это и есть возможность для продажи.

2. Индивидуальные решения

После выяснения потребностей клиента следующим шагом является сопоставление продукта или услуги с этими потребностями. Речь идет не о простом продвижении существующих продуктов, а о предоставлении индивидуальных решений с учетом конкретной ситуации клиента.

Если проанализировать решения, предлагаемые лучшими продавцами, можно выделить три следующих особенности:

во-первых, индивидуальный подход: не существует универсальных решений, а есть только индивидуальные, высокоценные решения, разработанные с учётом конкретных потребностей;

во-вторых, системное мышление: не просто решение отдельной проблемы, а построение комплексного решения для клиента;

в-третьих, планирование долгосрочной ценности: внимание уделяется не только текущей сделке, но и созданию условий для будущего развития клиента.

3. Коммуникация, ориентированная на ценность

При общении с клиентами следует всегда ориентироваться на «ценность». Не стоит просто описывать функции продукта, а нужно подчеркивать, какую конкретную ценность эти функции приносят клиенту. Например, не говорите: «Наше программное обеспечение имеет функцию автоматического формирования отчетов», а скажите: «Наша функция автоматического формирования отчетов позволит вам сэкономить 70 % времени на анализе данных, благодаря чему ваша команда сможет сосредоточиться на более ценной работе».

Коммуникация ценности также должна быть количественно выражена и конкретизирована. Используйте данные, примеры и отзывы клиентов для подкрепления вашего ценностного предложения, чтобы клиенты могли наглядно понять преимущества, которые дает продукт.

Пример

Продажи: мы помогли клиентам аналогичного масштаба в среднем повысить операционную эффективность на 25% и сэкономить 500 000 юаней за шесть месяцев.

Раздел 2. Настрой на рост: учись на практике

В сфере продаж есть старая поговорка: хорошего продавца не воспитывают, его формирует практика. Теоретические знания могут только объяснить вам, «что это такое», а практический опыт научит вас, «как это делать». Продавец с менталитетом роста рассматривает каждое взаимодействие с клиентом как возможность для обучения и постоянно совершенствует свои навыки и стратегии продаж на практике.

1. Действие прежде всего: как избежать ловушки перфекционизма

Многие новички в сфере продаж легко попадают в распространённую ловушку: они начинают действовать только тогда, когда считают себя «готовыми». «Готовность» сама по себе — это достоинство, но проблема заключается в том, что их определение «готовности» носит чрезмерно требовательный характер: они снова и снова изучают руководства по продуктам, бесконечно моделируют ситуации продаж, но так и не решаются встретиться с реальными клиентами. Такое мышление, ориентированное на «идеальную подготовку», становится препятствием на их пути к успеху в продажах.

Совершенство — препятствие для действия, а действие — залог успеха. В сфере продаж, где практический опыт имеет огромное значение, 70 % навыков можно освоить только в ходе реального взаимодействия с клиентами, а не из книг или на тренингах. Отличные продавцы знают, что нужно «сначала стрелять, а потом прицеливаться», постоянно корректируя и совершенствуя свои навыки на практике.

Чжан Мин, новичок в одной из технологических компаний Шэньчжэня, когда только устроился на работу, испытывал страх перед сложными продуктами компании — программным обеспечением для управления предприятием. Его наставник, менеджер Ван, дал ему про-

стой совет: «Сначала пообщайся с десятью клиентами, не беспокойся о том, заключишь ли сделку или нет, просто иди и поговори с ними».

Чжан Мин с трепетом приступил к первым визитам к клиентам. В первые три раза он заикаясь представлял продукт и затруднялся отвечать на различные вопросы клиентов; в четвёртый раз он уже смог плавно отвечать на базовые вопросы; к восьмому разу он уже умел гибко корректировать стратегию общения в зависимости от реакции клиентов. После десяти визитов он не только освоил знания о продукте, но, что ещё важнее, понял реальные потребности и приоритеты клиентов.

Чжан Мин откровенно признался: за эти десять визитов он узнал гораздо больше, чем за месяц обучения по продукту.

II. Непрерывное обучение: формирование конкурентоспособности на всю жизнь

Продажи — это не только искусство, но и наука, требующая постоянного обновления знаний. Рынок меняется, клиенты меняются, конкуренты меняются — только постоянное обучение позволяет сохранить конкурентоспособность.

1. Междисциплинарное обучение: расширение границ мышления

Самые ценные знания зачастую находятся за пределами вашей зоны комфорта. Лучшие продавцы не только в совершенстве владеют техниками продаж, но и широко осведомлены в таких областях, как психология, экономика и коммуникации.

У Цян, директор по продажам одной из автомобильных компаний в Гуанчжоу, каждую неделю выделяет определённое время на изучение знаний, не связанных с продажами. Он обнаружил, что теория о предвзятости в принятии решений, изложенная в книге «Думай быстро, думай медленно», значительно помогла ему понять психологию покупок клиентов; а теория «рамки» из книги «Искусство переговоров» улучшила его навыки ведения переговоров о цене.

Междисциплинарное обучение расширяет кругозор продавцов, делает их мышление более гибким и обогащает их арсенал инструментов для решения проблем. Такая способность к интеграции знаний является важным признаком продавца, стремящегося к профессиональному росту.

2. Учиться у конкурентов, перенимая их сильные стороны и исправляя свои слабости

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.