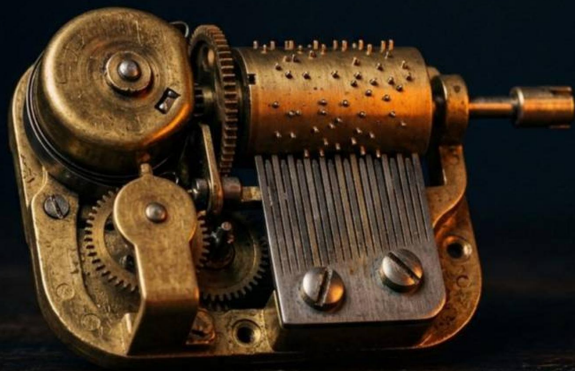
АНАТОЛИЙ ЖИЛЬЦОВ · МАЙКЛ БЭНГ

СИСТЕМА ПЯТИЗВЁЗДОЧНЫХ ПРОДАЖ

Как построить отдел продаж, в котором продаёт технология, а не талант



Анатолий Жильцов
Майкл Бенг

Система пятизвёздочных продаж

https://litres.ru/74738789
SelfPub; 2026

Аннотация

Есть два типа отделов продаж. В первом продаёт талант — один-два человека делают кассу, а уход звезды забирает с собой и выручку, и клиентскую базу. Во втором продаёт технология: путь от «здравствуйте» до оплаченного счёта описан, оттренирован и измерен, и любой новичок выходит на результат за предсказуемый срок.

Книгу написали два автора с разными ролями. Майкл Бенг — продавец и тренер с мировой практикой (Япония, Южная Америка, США, Европа) — даёт то, что реально работает с клиентом: слова, вопросы, сценарии. Анатолий Жильцов, 20 лет строящий системы управления, превращает это мастерство в воспроизводимую технологию.

Четыре части: внутренняя игра продавца, карта пути клиента от покупки до сделки, шесть шагов живой продажи с готовыми скриптами для собственной Книги продаж, и система анализа, которая закрепляет результат за 90 дней.

Содержание

Анатолий Жильцов, Майкл Бенг 5
ВВЕДЕНИЕ 6
Шмуцтитул — Часть I 14
Конец ознакомительного фрагмента. 38

Майкл Бенг, Анатолий Жильцов Система пятизвёздочных продаж

Система пятизвёздочных продаж
Анатолий Жильцов, Майкл Бенг
2026

Анатолий Жильцов, Майкл Бенг

Система пятизвёздочных продаж

Как построить отдел продаж, в котором продаёт технология, а не талант

ВВЕДЕНИЕ

Есть два типа отделов продаж.

В первом продаёт талант. Один-два человека делают кассу, остальные подают надежды. Владелец молится, чтобы звёзды не ушли, звёзды это чувствуют и постепенно начинают вести себя как звёзды: торговаться за проценты, игнорировать CRM и учить директора жизни. Когда такая звезда всё-таки уходит, вместе с ней уходит и выручка, и клиентская база, и, что хуже всего, сама способность компании продавать.

Во втором отделе продаёт технология. Новичок за понятный срок выходит на понятный результат, потому что путь от «здравствуйте» до оплаченного счёта описан, оттренирован и измерен. Звёзды в таком отделе тоже есть, но они звёзды внутри системы, а не вместо неё. Уход любого человека — кадровое событие, а не катастрофа.

Эта книга о том, как построить второй тип отдела. Или, если вы продавец, как стать человеком, который в любом отделе работает на уровне лучших двадцати процентов профессии, — потому что путь туда тоже описан, оттренирован и измерен.

Книгу мы написали вдвоём, и это честное разделение труда. Майкл Бенг — продавец и тренер продавцов с мировой практикой: он выступал и обучал команды в Японии, Юж-

ной Америке, США, по всей Европе и в русскоговорящих странах. Его материал — то, что работает у клиента: слова, вопросы, состояния, истории. Моя часть — инженерная. Я больше двадцати лет строю системы управления в компаниях, и из живого мастерства Майкла мы собрали то, что мастерством обычно не бывает, — воспроизводимую технологию: последовательность изучения, письменные стандарты, программу тренировок и измерители результата. Мастер продаёт сам. Система делает так, что продают все.

Наше знакомство началось по разные стороны сцены. Первый большой семинар в моей жизни — Челябинск, на сцене датчанин, о котором я тогда не знал ничего. Я сидел в зале очень довольный собой: молодой директор завода, хорошая машина, люди в подчинении — жизнь удалась. Майкл поставил на чистом листе флипчарта точку и сказал: в этой точке — все деньги, которые вы уже заработали. И все, которые планируете заработать. И вообще все, до которых вы способны дотянуться хотя бы воображением. Потом обвёл точку большим кругом: «А это, дорогие друзья, планета Земля. На ней намного больше денег, общения и возможностей, чем вы сейчас способны себе представить». Меня унесло с того дня. Между тем залом и этой обложкой уместилась целая жизнь — мои компании, его студенты по всему миру, — пока однажды мы не сели за один рабочий стол собирать его мастерство в технологию. Считайте эту книгу ещё и доказательством её главного тезиса: материал передаётся. Один из

слушателей того зала стал соавтором системы.

С 2016 года эта система работает в корпоративном формате: видеокурс, рабочая тетрадь, книга продаж, книга тренировок, программа внедрения на девяносто дней. Мы внедряли её в самых разных отраслях — недвижимость и франчайзинг, розничная торговля, медицина, промышленное оборудование, автоматизация кинотеатров, страхование, — всех не перечислить, и она продолжает жить своей жизнью: свежие книги продаж по нашей технологии датированы прошлым годом. Среди наших клиентов — группа компаний «АЯКС-Риэлт», «Калинка», Niagara, CONDTROL, «РосФрост», «Русская Европа», «ЛУЧ», «МАВТ» и десятки других компаний, лидирующих в своих отраслях. Дальше в книге вы встретите врезки «Из практики» — это собирательные отраслевые образы, собранные из реальных внедрений. Прямых цитат из книг продаж наших клиентов здесь нет: чужая книга продаж — коммерческая тайна, и мы её храним. Отрасль вы узнаете, конкурента — нет. Раньше вход в эту технологию стоил компании сотни тысяч и требовал живого инструктора. Теперь всё ядро системы лежит у вас в руках.

Почему «пятизвёздочные»? Потому что образцом служит не «впарить и убежать», а уровень сервиса, за которым люди возвращаются: пять звёзд — это когда клиент выиграл, купил и рекомендует. И потому что устроена она как подготовка спортсмена высшей лиги. Спортсмен делает три вещи: готовится, выступает и анализирует выступление. Про-

давец-профессионал делает то же самое: готовится (голова и инструменты), играет (встречается с клиентом и ведёт его по шагам) и анализирует (цифры, разборы, коррекция). По этой триаде построена и книга.



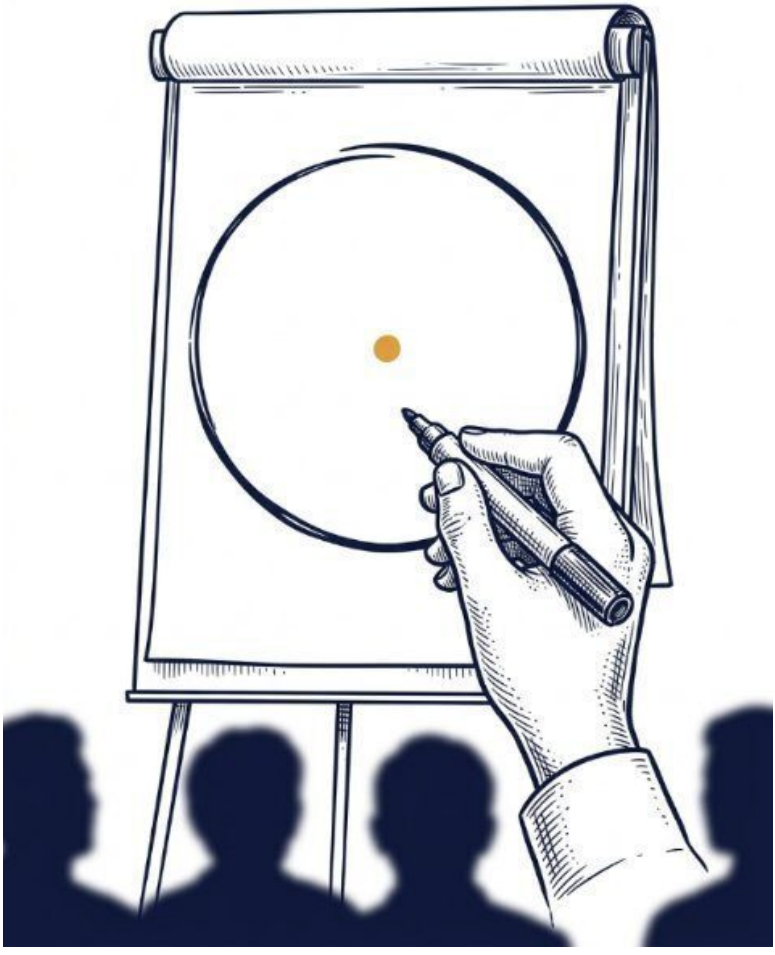
Четыре части книги следуют этой профессиональной триаде. Подготовке посвящены части I и II. Часть I — внутренняя игра: мышление успешного продавца. Часть II готовит самого продавца, его инструменты и план к шестишаговому процессу продажи. Часть III — игра: собственно прохожде-

ние шести шагов с клиентом. Часть IV — анализ: замер результатов, разбор игры и постоянные улучшения.

Теперь о том, как с книгой работать. Это не сборник афоризмов, а учебник-тренажёр. Почти каждая глава заканчивается письменным заданием. Именно письменным — и именно выполненным, а не прочитанным. Задания идут сквозной нумерацией, и у них есть общая цель: к концу книги вы соберёте собственную Книгу продаж — письменный стандарт того, как продаёте лично вы или ваша компания. Что говорить при первом контакте. Какие вопросы задавать. Как отвечать на «дорого» и «я подумаю». Как переходить к оплате. У продавца-одиночки это личный арсенал. У владельца — корпоративный стандарт, который можно вложить в руки каждому новичку. Компании, работающие по нашей системе, ведут такие книги годами и переиздают их, как живой документ: с редакциями, датами и историей версий.

И последнее, о чём предупреждаю на берегу. Чтение этой книги ничего не изменит. Изменит выполнение. Между «знаю» и «делаю» лежит тренировка — скучное слово, которое отличает лучших от остальных так же надёжно, как в спорте. Поэтому в книге, помимо заданий, есть программа тренировок, а в цифровом приложении системы — готовые упражнения для парной работы. Девяносто дней честной работы по этой системе меняют и цифры, и человека. Проверено на сотнях продавцов.

Поехали.



Шмуцтитул — Часть I

ЧАСТЬ I

ВНУТРЕННЯЯ ИГРА



Начнём с вопроса, который я люблю задавать на первой встрече с отделом продаж: чем вы занимаетесь?

Отвечают по-разному. «Продаю недвижимость». «Продаю станки». «Продаю рекламу». Ответы звучат солидно и все до одного неточны. Недвижимость, станки и реклама — это то, за что клиент платит. А занимается продавец другим: он разговаривает с человеком, у которого есть проблема, желание или страх, и помогает этому человеку принять решение.

В бизнесе любят аббревиатуры: B2B — бизнес для бизнеса, B2C — бизнес для потребителя, есть даже B2G — бизнес для государства. Звучит так, будто это разные профессии. На деле за каждой из них прячется одна и та же формула, которую Майкл называет P2P: people to people, люди — людям. Даже когда вы продаёте самой крупной корпорации мира, решение «покупать или нет» принимает не корпорация. Его принимает конкретный человек — уставший, занятой, со своими KPI, своим начальником и своим представлением о том, кому можно доверять. Корпорация не подписывает договор. Его подписывает рука.

Из этого простого факта растёт вся система, которую вы держите в руках. Технику продаж можно выучить за неделю. Но техника ложится на то, что у продавца в голове: на его отношение к профессии, к клиенту и к самому себе. Поэтому первая часть книги — не про скрипты. Она про внутрен-

нюю игру. Пропустить её и сразу перейти к приёмам — всё равно что учить боксёрские комбинации, не поставив стойку: движения будут, результата не будет.

Сначала познакомлю вас с соавтором — так, как он сам рассказывал эту историю тысячам студентов.

Потом были годы работы бурильщиком в Сахаре, работа гидом в Испании, годы бриллиантовым дилером в Италии и Лондоне, а с 1988 года — карьера тренера и спикера по всему миру. Я привожу этот маршрут не для красоты. В нём видна главная черта людей, которые становятся большими продавцами: они соглашаются выходить туда, где страшно, и держат цель, когда штормит. К этой теме мы ещё вернёмся в главе про зону комфорта.

Теперь разберёмся с самим словом «продажа» — вокруг него слишком много мусора.

У большинства людей продажа ассоциируется с давлением. Образ знакомый: настойчивый человек, который не слышит «нет» и дожимает. Майкл показывает механику давления на примере, который наблюдал каждый.

Продажа под давлением — это выигрыш сегодня в обмен на клиента навсегда. Профессионал так не работает не потому, что он святой, а потому что это плохая экономика: дороже всего в бизнесе стоит новый клиент, и сжигать его ради одной сделки — расточительство.

Противоположность давлению — не пассивность. Это вторая крайность, и она встречается даже чаще: прода-

вец-ожидатель, который «проконсультирует, если спросят». Он не давит — он вообще ни на что не влияет. Такой сотрудник не продавец, а озвучка прайс-листа.

Профессиональная продажа — активная. Продавец ведёт процесс: задаёт вопросы, управляет разговором, предлагает следующий шаг. Но ведёт он туда, где выигрывает клиент. Активность без давления, помощь без пассивности — вот коридор, в котором живёт профессия. Как удерживаться в этом коридоре технически, мы разберём в третьей части. Пока важно принять сам факт: продажа — это активное действие, и оно этично ровно настолько, насколько этичен результат для клиента.

Этим активным действием вы занимаетесь всю жизнь, даже если никогда не работали в продажах. Убеждали родителей купить велосипед. Убеждали работодателя: «Я хочу здесь работать» — и это была продажа себя, с презентацией и работой с возражениями. Убеждали друзей поехать в отпуск туда, куда хотелось вам. Человек — существо продающее. Профессионал отличается от вас одним: он делает осознанно и по технологии то, что вы делаете интуитивно и через раз.

Осталось честно ответить на вопрос: зачем вам этот уровень? Расскажу, как на него ответил я сам — задолго до того, как продажи стали моей профессией.

В студенчестве я варил дома пиво: тридцать литров в день, пока никого нет дома, собственный дизайн этикетки.

Навязчивый сосед всё выпрашивал попробовать — и однажды я налил ему обычного магазинного «живого» в свою бутылку. «Ништяк!» — сказал сосед. А через полтора месяца заказал двести литров на свадьбу брата, выбрал сорт, который «как раз стоит на дображивании», — по цене, которая, как я потом посчитал, оказалась в двенадцать раз выше магазинной. Продукт был тем же самым пивом. Разницу в двенадцать раз создали этикетка, легенда и то, как я об этом рассказывал. В тот день я понял две вещи. Первая: ценность живёт не в продукте, а в том, что вокруг него, — и создаёт её продавец. Вторая я оформилась в решение: я буду продавцом. Не потому, что не умел варить, — потому что увидел, где в этой цепочке на самом деле создаётся ценность.

У Майкла есть простой критерий мастера: мастер — это человек, который зарабатывает много денег и при этом счастлив. Обе части важны. Деньги без радости — это выгорание с хорошим счётом. Радость без денег — хобби. Система, которую вы осваиваете, нацелена на обе составляющие сразу, и дальше вы увидите, что это не лозунг: удовольствие от работы — измеримый фактор продуктивности продавца, и мы будем с ним работать так же технично, как со скриптами.

Пора браться за перо. Первое задание — фундамент для всех остальных: без письменной цели обучение превращается в чтение.



Есть причина, по которой большинство продавцов останавливаются в росте через год-два после старта. Лень и потолок способностей ни при чём. Человек просто не видит, где находится.

В обучении любому сложному навыку есть четыре ступени. Модель известная, но продавцы редко примеряют её на себя, а зря — она многое объясняет.

Ступень первая: неосознанная некомпетентность. Я не знаю, что я не знаю. Продавец на этой ступени уверен, что у него всё нормально: сделки какие-то идут, план худо-бедно закрывается. Он не знает, что существуют техники, о существовании которых он не подозревает. Он не знает, что уровень, на который он способен, в разы выше текущего. Откуда ему знать? Он сравнивает себя с коллегами по офису, а коллеги стоят на той же ступени.

Ступень вторая: осознанная некомпетентность. Я узнал, что я не знаю. Момент болезненный и самый ценный во всём обучении: человек увидел разрыв между собой и настоящим уровнем профессии. Большинство разворачивается именно здесь — неприятно чувствовать себя новичком, когда ты «уже пять лет в продажах».

Ступень третья: осознанная компетентность. Я умею, если думаю. Техника работает, но требует концентрации: продавец мысленно сверяется со схемой, вспоминает формулировки, следит за собой. Это стадия водителя-новичка, кото-

рый проговаривает про себя «сцепление, передача, зеркало».

Ступень четвёртая: неосознанная компетентность. Умение стало рефлексом. Опытный водитель не думает о сцеплении — он думает о маршруте. Продавец на четвёртой ступени не вспоминает скрипт — он слушает клиента, а правильные вопросы задаются сами. Со стороны это выглядит как талант. Изнутри это выглядит как тысячи повторений.



Из этой лестницы следуют три практических вывода, и вот тут начинается система.

Первый: сравнивайте себя не с соседом по офису, а с лучшим в вашей области. Найдите самого сильного продавца в вашей отрасли, в вашем городе, в вашей нише — и меряйте дистанцию до него. Сравнение с окружением консервирует первую ступень; сравнение с лучшим запускает вторую.

Второй: путь с третьей ступени на четвёртую лежит только через тренировку. Не через понимание — понимание заканчивается на третьей. Знать, как работает вопрос-связка, и задавать его автоматически в живом разговоре — два разных навыка, между которыми лежат повторения. В спорте это очевидно всем; в продажах почему-то считается, что достаточно посмотреть вебинар. Поэтому в нашей системе тренировка — не факультатив, а ежедневная норма, и у неё есть собственный инструмент: книга тренировок с готовыми упражнениями, парными ролевыми играми и уровнями сложности. Мы доберёмся до неё во второй части.

Третий вывод касается тех, кто учит других, — руководителей и наставников. Обучение и коучинг — разные действия. Обучение — это передача данных: вот схема, вот формулировки, вот примеры. Коучинг — это работа с применением: смотрю, как ты делаешь, и помогаю сделать лучше. Типичная ошибка отдела продаж — обучение без коучинга: людям рассказали, люди покивали, ничего не изменилось. У нас в системе за коучингом закреплена простая рамка: цель тренера — поднять понимание и уверенность продавца, а не показать ему, какой он слабый. Тренер, самоутверждающий-

ся за счёт ученика, разрушает быстрее, чем учит любой конкурент.

И одно предупреждение — про фразу, которая надёжнее всего останавливает рост: «Я это всё знаю». Она звучит на второй ступени как защита от боли и мгновенно возвращает человека на первую. Проверка знания в продажах ровно одна — результат в деньгах. Если знаете, но график не растёт, значит, знаете в том смысле, в котором я «знаю», как подтягиваться тридцать раз: видел, как это делают.

У каждой профессии есть свой главный враг. У продавца это не конкурент, не кризис и не «трудный клиент». Это собственный комфорт.

Начну с образа, который Майкл сделал одним из опорных в системе, — с пионеров. Не тех, что с галстуками, а первопроходцев: людей, которые говорили «давайте пересечём Атлантику», когда все разумные люди оставались на берегу. У пионера есть определяющее свойство: он идёт туда, где никто не гарантирует результата. Именно поэтому ему достаётся то, чего не достаётся остальным — новые земли, новые рынки, новые клиенты.

В продажах пионерство — это ежедневная механика, а не романтика. Позвонить клиенту, который «слишком крупный для нас». Зайти в отрасль, где вас никто не знает. Назвать цену без извиняющейся интонации. Каждое из этих действий лежит за границей привычного, и каждое расширяет территорию.

Теперь про саму границу. Зона комфорта — это множество действий, которые вы совершаете не напрягаясь. Внутри неё уютно, и там нет роста: всё, что могло вырасти из привычных действий, уже выросло — вы это видите в своей текущей статистике. Всё интересное лежит снаружи: крупные клиенты, большие чеки, новая должность. Проблема в том, как мозг размечает события на границе. Одно и то же событие — сложный клиент, нестандартный запрос, жалоба — можно встретить двумя способами: «Что за чёрт, проблемы пришли» или «О, заходит возможность». Это не позитивное мышление из мотивационных пабликов. Это профессиональная оптика: для продавца на первой ступени лестницы жалоба клиента — неприятность, для продавца системы — бесплатная диагностика его процесса плюс шанс на сделку, до которой конкуренты не дотянулись.

Расширять зону комфорта штурмом не нужно — это второй важный принцип. Работает японский подход кайдзен: чуть-чуть больше каждый день. Сегодня один звонок клиенту, который вчера казался «не по зубам». Завтра — вопрос о бюджете, который раньше было неловко задавать. Маленький дискомфорт ежедневно вместо героического рывка раз в квартал: рывок заканчивается откатом, привычка остаётся.

А теперь о том, что мешает даже маленьким шагам, — о прокрастинации. У Майкла для неё есть образ, который студенты запоминают навсегда.

Лягушка, съеденная утром, стоит пять минут неприят-

ных ощущений. Лягушка, отложенная на неделю, стоит недели фонового стресса плюс, как правило, испорченной ситуации: просрочка стала больше, клиент остыл, проблема разрослась. Поэтому правило системы простое: день продавца начинается с самого неприятного дела, и оно делается первым, пока голова свежая и воля не растрачена.

Из этой главы вырастает практика, которая называется «лягушачье меню», — и это уже не метафора, а инструмент. Вы письменно составляете список своих лягушек, ранжируете и съедаете по графику. Письменно — потому что лягушка в списке теряет половину размера: страх любит туман, а список — это ясность.



В любом отделе продаж, где я работал как консультант, есть два типа людей, и различаются они одной фразой.

Первый тип объясняет свои цифры внешним миром: рынок упал, клиенты обнищали, маркетинг приводит мусорные заявки, у конкурентов дешевле, начальник не даёт скидки. Второй тип объясняет свои цифры собой: не дозвонился, плохо выяснил потребность, поленился подготовиться к встрече, не взял рекомендацию.

Разница между ними — не в честности и не в скромности. Это разница между позицией следствия и позицией причи-

ны. Человек в позиции следствия — объект: с ним происходит рынок, начальник и клиент. Человек в позиции причины — субъект: он делает действия и получает результаты, в том числе неприятные, но свои. Обратите внимание на коварство позиции следствия: она всегда права. Рынок действительно падает, заявки действительно бывают мусорные, у конкурентов действительно дешевле. Всё так. Только из этой правоты не следует ни одного действия — а значит, и ни одного результата. Позиция причины интересуется другим вопросом: что из этого я могу изменить своими руками и что сделаю сегодня?

Проверьте себя простым тестом: послушайте, как вы рассказываете о своей последней сорвавшейся сделке. Если в рассказе действуют все, кроме вас, — вы в позиции следствия. Хорошая новость: позиция — не характер, её можно менять волевым решением, и продавцы системы тренируют это так же, как скрипты.

Теперь сама формула. Успех в продажах раскладывается на три компонента, и все три — управляемые:

Мотивация — почему я это делаю и сколько во мне топлива. Знания — что и как устроено: продукт, рынок, технология продаж. Навыки — что я реально умею делать руками и языком, на четвёртой ступени лестницы.

Здесь важен знак умножения. Компоненты не складываются — они перемножаются. Ноль в любом из трёх обнуляет произведение целиком. Мотивированный невежда выжи-

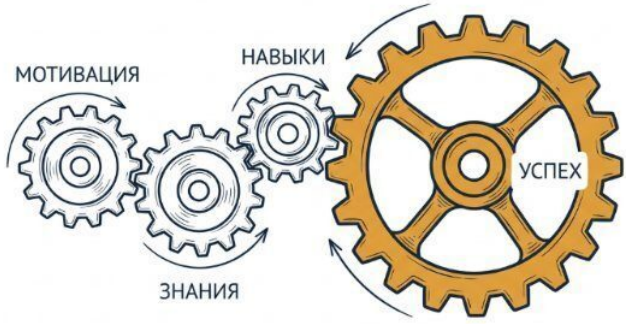
гает клиентскую базу энтузиазмом. Знающий, но необученный — ходячая энциклопедия, которая теряется на живой встрече. Умелый без мотивации — самый грустный случай: все инструменты есть, использовать незачем, и человек тихо гниёт на входящих заявках.

Отсюда следует режим обслуживания: все три компонента требуют регулярной подкачки, потому что все три со временем утекают. Мотивация выгорает без целей и побед, знания устаревают вместе с рынком, навыки ржавеют без тренировки. Продавец системы работает над тремя компонентами планово, а не когда прижмёт.

К формуле прилагается инструмент фокусировки — правило 80/20. Двадцать процентов действий дают восемьдесят процентов результата; у продавца эти двадцать процентов — время в контакте с клиентом и подготовка к этому контакту. Всё остальное — отчёты, совещания, «наведение порядка в CRM» — необходимо, но не является основным. Майкл формулирует это так: основное искусство тайм-менеджмента — удерживать основное основным. Каждый раз, когда день съеден чем угодно, кроме клиентов, продавец был занят, но не работал.

И последний элемент главы — честная инвентаризация. У каждого продавца есть сильные и слабые стороны в разрезе этапов работы: кто-то блестяще ведёт встречи, но избегает холодного поиска; кто-то мастер первого контакта, но сыплется на возражениях. Пока это не записано, это не управля-

ется: сильные стороны недоиспользуются, слабые прячутся. Записанное — превращается в план тренировок. Момент, когда продавец смотрит на свой список слабых мест и говорит «да, точно, мне действительно необходимо это подтянуть», — это и есть переход на вторую ступень лестницы, с которой начинается настоящий рост.



Успех = Мотивация × Знания × Навыки

ноль в любом множителе - ноль в результате

Клиент считывает состояние продавца быстрее, чем смысл его слов. Это не эзотерика — это то, что каждый из нас делает как покупатель: по голосу, паузам и глазам мы за

секунды определяем, верит ли человек в то, что предлагает. Неуверенного продавца хочется проверять и прожимать по цене. С уверенным хочется иметь дело.

Поэтому уверенность в нашей системе — не черта характера, доставшаяся от родителей, а рабочий ресурс, который строится по технологии. Строится он на четырёх опорах.

Опора первая — уверенность в себе. У Майкла есть упражнение, которое на первый взгляд кажется наивным, а на деле оказывается одним из самых трудных в системе: напишите пятьдесят своих хороших качеств и ценностей. Не десять — пятьдесят. Первые пятнадцать идут легко, дальше начинается работа: человек впервые за годы всерьёз инвентаризирует, что он собой представляет. Смысл упражнения не в самолюбовании. Продавец, который письменно знает свои пятьдесят качеств, перестаёт нуждаться в одобрении каждого клиента — и именно поэтому перестаёт продавливаться и заискивать.

Опора вторая — уверенность в компании. Те же пятьдесят пунктов, но о вашей компании: что она делает хорошо, за что её выбирают, чем она реально помогает. Продавец, не верящий в свою компанию, всегда продаёт с внутренней оговоркой, и клиент эту оговорку слышит.

Опора третья — уверенность в продукте. Пятьдесят качеств и ценностей ваших продуктов. Заметьте: не характеристик из каталога, а качеств, в которые вы сами верите, потому что видели их работу у клиентов.

Опора четвёртая, самая неожиданная, — уверенность в клиентах. Пятьдесят хороших качеств ваших клиентов. Зачем? Затем, что продавец, в глубине души считающий клиентов жадными идиотами, транслирует это в каждом разговоре, как бы вежливо ни строил фразы. А продавец, который искренне уважает своих клиентов, получает взаимность — люди безошибочно чувствуют, как к ним относятся.

По каждой опоре техника одна и та же, в три хода: сначала пишете список сами, потом устраиваете мозговой штурм с коллегами и клиентами — их ответы вас удивят, — и наконец выделяете ключевые пункты и дописываете список, пока не почувствуете: опора стоит. Формулировка «пока не почувствуете» здесь не литературный оборот, а критерий завершения упражнения. Это одно из мест, где система работает с состоянием так же технично, как со скриптами.

На четырёх опорах стоит пятый элемент — направление, в котором эта уверенность применяется. Здесь система проводит главный водораздел профессии: продажа как отъём денег против продажи как помощи. Продавец первого типа мысленно говорит клиенту: «Я хочу ваших денег». Продавец второго типа задаёт себе другой вопрос: «Как я могу помочь этому человеку?» — и деньги приходят как следствие помощи.

Звучит как этика, работает как технология. Установка «помочь» автоматически меняет поведение: продавец начинает спрашивать и слушать (иначе непонятно, в чём помо-

гать), честно отговаривает от неподходящего (и получает доверие, которое конвертируется годами), спокойно называет цену (справедливая цена за реальную помощь не требует извинений). Установка «взять деньги» так же автоматически порождает монологи, дожимы и страх цены. Клиенты не читают мысли, но безошибочно различают эти два режима по поведению.

Практический вывод: прежде чем учить формулировки, зафиксируйте письменно, как именно вы, ваша компания и ваши продукты помогаете клиентам. Это не пафосная миссия для сайта — это рабочий документ, из которого потом вырастут ваши лучшие скрипты.



У любой сделки четыре возможных исхода, и продавцу полезно видеть все четыре, потому что три из них — ловушки.

Выигрыш-проигрыш: продавец победил, клиент пострадал. Продали то, что не нужно, дороже, чем стоило, наобещав то, чего не будет. Касса сегодня есть; клиента больше нет, и вместе с ним нет рекомендаций, повторных покупок и репутации. Проигрыш-выигрыш: клиент отжал, продавец прогнулся — скидка ниже рентабельности, кабальные условия, бесплатная работа. Клиент доволен, бизнес истощается,

а самое неприятное — такой клиент не уважает поставщика и отожмёт снова. Проигрыш-проигрыш: обоюдное истощение, вечная война по каждому счёту. И выигрыш-выигрыш: клиент получил решение, которое реально улучшило его дело или жизнь, продавец получил справедливые деньги, и оба хотят продолжения.



Почему выигрыш-выигрыш — не благотворительность, а стратегия, понятно из арифметики, которую мы уже трогали: новый клиент — самый дорогой актив в бизнесе. Сделка выигрыш-проигрыш продаёт этот актив по цене одной сделки. Сделка выигрыш-выигрыш заставляет актив работать годами: повторные покупки, рекомендации, лояльность в трудные времена. Все крупные состояния в продажах сделаны на длинных отношениях, а не на удачных разводках — у разводок просто не хватает жизненного цикла.

Из принципа следуют два правила поведения. Первое: если сделка выигрышна только для вас — откажитесь от неё сами, не дожидаясь, пока клиент поймёт. Второе: если сделка выигрышна только для клиента — тоже откажитесь, и без чувства вины: соглашаясь работать себе в убыток, вы обманываете не только себя, но и клиента, потому что убыточный поставщик ненадёжен.

Вторая половина главы — о топливе, на котором всё это едет. Продажи — профессия с высокой частотой отказов. Девять «нет» на одно «да» — нормальная статистика во многих отраслях, и она перемалывает людей: после серии отказов у продавца опускаются руки, голос тускнеет, и следующий клиент слышит в трубке именно эту тусклость. Запускается воронка вниз.

Система отвечает на это инструментом, который называется папкой успехов. Механика простая. Вы письменно со-

бираете свои лучшие продажи и победы — не только рабочие: любые моменты жизни, когда вы добились своего, убедили, прошли сложное. Собираете заранее, в спокойном состоянии, с деталями: что было, что вы сделали, чем кончилось. А достаёте — перед сложным днём, после болезненного отказа, в полосе неудач.

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.