

СЕРГЕЙ ФИЛИППОВ

СИСТЕМА  
ФИЛИППОВА

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ БИЗНЕС



# Сергей Филиппов

## Система Филиппова.

### Результативный бизнес

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22197412](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22197412)*

*Система Филиппова. Результативный бизнес / Сергей Филиппов.:*

*Вертекс; Санкт-Петербург; 2016*

*ISBN 978-5-9907454-3-8*

### **Аннотация**

Система Филиппова – это полный набор практических бизнес-методик. Она разработана на основе богатого опыта автора, который сам успешный бизнесмен, культовая личность среди российских менеджеров по продажам и авторитетный эксперт для руководителей многих компаний. В данной книге вы узнаете, как разогнать механизм бизнеса с помощью грамотного выстраивания отношений с клиентами и подчиненными, в виде эффективных инструментов продаж, переговоров и управления. Книга включает деловую смекалку и хватку. Сбивает с толку. Настраивает на предпринимательское состояние ума. Выводит из зоны комфорта. Рассеивает сомнения. Вдохновляет. Мотивирует стать человеком с большой буквы. И содержит конкретные решения, советы, скрипты, ответы, которые вы сможете применить уже сегодня!

# Содержание

Благодарности	7
Предисловие	9
Часть I	13
Конец ознакомительного фрагмента.	62

**Сергей Филиппов**  
**Система Филиппова.**  
**Результативный бизнес**



**Сергей Филиппов** – бизнес-тренер, генеральный директор группы компаний Vertex и International Management and Business Academy IMBA USA. Автор книг- бестселлеров «Команда чемпионов продаж», «Быть бизнес-лидером», «Sales-детонатор», «Состояние эффективности» и более 90 бизнес-тренингов по активным продажам, переговорам и управлению. Разработал более 25 бизнес-стратегий, создал с нуля более 50 отделов продаж, провел более 1000 коучинговых сессий и более 600 тренингов для крупнейших компаний России и мира. Среди клиентов: Coca-Cola, Сбербанк, Metro International, «Газпром нефть», «Газпром газораспределение», «Балтийский лизинг», AVIS, «Северен-Телеком», «Ростелеком», «Капитал-полис», «Ангстрем», рекламное агентство IQ, СТД «Петрович», Schindler, FIT, NCC, «Теорема», «Главстрой-СПб», DEFA Group, группа компаний «Постер» и сотни других.

# Благодарности

**Всем клиентам и бизнес-партнерам компании Vertex.** Сотрудничество с вами делает нас лучше. Эта книга написана для вас и благодаря вам. Спасибо, что помогаете делиться знаниями и своим опытом с широкой аудиторией. От всей души желаю вам еще большего процветания, чтобы вы могли продолжать учиться у нас, а мы у вас.

**Всем конкурентам и недоброжелателям,** благодаря которым мы становимся сильнее, так как все время растем над собой, идем на опережение, наперекор вашим желаниям.

**Екатерине Нулиной,** которая полностью взяла на себя редактуру и издание этой книги.

**Ирине Кочиевой,** моему заместителю и управляющему партнеру компании Vertex, благодаря которой я смог без отрыва на текучку погрузиться в написание этой книги.

**Виктору Щеглову,** управляющему партнеру Vertex и директору информационного агентства VertexNewsAgency, за поддержку, креативные идеи, которые есть в этой книге.

**Максиму Днепровскому,** управляющему Vertex

Filmstudio, за умение в любой непонятной ситуации узреть рациональное зерно. Спасибо за содействие.

**Антону Мироненко**, моему бизнес-партнеру по социальному направлению. Спасибо, Антон, ты делаешь важную работу помогая людям решать свои внутренние проблемы, популяризируя наши методы личного саморазвития.

**Всем**, кто меня знает, кто в меня верит, кто меня любит. Все, что я делаю, – для вас и ради вас. Ценю.

# Предисловие

Никакой интриги. Ответу на главный вопрос на первой же странице. Его часто задают мне в соцсетях, на тренингах, на встречах, практически при любом случае общения с новыми людьми, которые знают, чем я занимаюсь. Вопрос такой: хочу открыть собственный бизнес, хочу стать генеральным директором, хочу быть собственником, и не получается. Бывает, человек идет на какие-то курсы, что-то предпринимает, изучает книги, все равно – облом. Почему так происходит? Если и у вас возникает такой вопрос, отвечаю лично вам.

Потому что вы не задали себе сокровенный вопрос: зачем? Зачем вы хотите быть собственником? Ответьте на него честно. Те, кто уже является директором, у кого получилось открыть свой бизнес, уже разгадали эту загадку. Почему у других получилось, а у вас нет? Виноваты не чиновники, не жесткий рынок, не закон подлости. Настоящая причина кроется в том, что вы не можете себе искренне ответить: зачем вам быть генеральным директором и собственником?

Если вы говорите: «чтобы было денег больше», «я буду крутой», «у меня на визитке будет написано, что я генеральный директор», то эти ответы, к сожалению, к успеху не ведут, потому что вы ничего не делаете для улучшения жизни человечества в целом. Это не какая-то теоретическая абстракция, это абсолютно четкая и показательная позиция.

Окружающие люди получают от вас информацию на 93 % по невербальному каналу – голосу внешнему виду интонации, жестам, мимике. Когда вы хотите стать генеральным директором, чтобы набить свои карманы или умножить собственную важность, – это чувствуется. Как вы думаете, кто за вами пойдет? С таким отношением не будет ни клиентов, ни сотрудников, ни контрактов. Когда вы хотите улучшить жизнь людей, когда хотите облегчить им жизнь, сделать то, что принесет им удовлетворение, это видно по вам. Когда люди чувствуют, что вы затеяли достойное дело, то начинают отвечать вам помощью, появляются сотрудники и клиенты, появляются возможности и шансы. Вот секрет успеха.

Только глубокая внутренняя вера в то, что вы стараетесь принести в этот мир ценность, ведет к успеху в бизнесе. Плюс, бесспорно, правильные методики управления, продаж и переговоров.

С вопросом «зачем» вы должны справиться сами, а вот технические моменты построения бизнеса узнаете из этой книги.

В первой части книги мы поговорим о философии бизнеса. Ответы на ключевые вопросы, которые помогут настроить мышление на правильный лад. Успех начинается с вашей личности. С нее и начнем повествование.

После того как разберемся: с отношением к себе, деньгам и бизнесу, перейдем к конкретным шагам – созданию отдела продаж. Как набирать людей, как ими управлять, как контро-

лировать, как ставить цели – и множество других важнейших вопросов о том, как создать команду чемпионов продаж.

Продажи – это настоящее искусство. Научиться моим методикам и научить своих подчиненных сможете, читая третью часть книги. В ее основе бестселлер «Sales-детонатор. Как добиться взрывных продаж».

После того как вы освоите навыки продаж, перейдем к оттачиванию мастерства ведения переговоров. К этому моменту вы уже сами убедитесь, насколько важно уметь договариваться с людьми. Разберем все этапы переговоров, включая подготовку, проведение, завершение, затронем даже жесткие переговоры и конфликты.

В пятой части книги мы поработаем над управленческими навыками. На этом этапе ваша компания уже встанет на ноги. Пора расширяться, набирать новых сотрудников. Управленческая нагрузка станет больше. Я расскажу, как с ней справляться.

В заключение порассуждаем о бизнесе будущего.

Приятного чтения!



R S. По любым вопросам пишите мне на по-

что [trener@salestrening.ru](mailto:trener@salestrening.ru). Заходите на наш сайт [www.vertexglobal.ru](http://www.vertexglobal.ru). А также звоните по бесплатной горячей линии 8-800-505-00-12.

*Искренне ваш, Сергей Филиппов*

# Часть I

## Как научиться мыслить шире и действовать продуктивнее?

Значительная часть моей работы заключается в том, чтобы отвечать на ваши вопросы о бизнесе и саморазвитии.

В этой части книги я собрал ответы на самые распространенные вопросы от начинающих предпринимателей, продавцов, руководителей – всех людей, кто ищет способы сделать свою жизнь интереснее, продуктивнее и счастливее.

### Почему мы живем так, а не иначе?

Ни много ни мало замахнемся на великое – начнем с объяснения того, как устроен наш мир.

Рождается маленький человек, ребенок. По мере того, как он растет, в его психике формируется понимание радости и печали, что-то нравится, что-то не нравится. Формируется большое количество страхов, фобий, стеснений, смущения, стыда, обиды, также радость, счастье, успех достижений. Черное и белое. Инь и ян. Две стороны одной медали. По мере взросления разные ситуации накладываются сверху и еще больше усложняют восприятие мира.

Когда ребенок вырастает, то легко предсказать его судьбу, если знать, как прошло его детство. Судьба каждого человека – адаптироваться под внешний мир, чтобы эти внутренние проблемы и радости нашли свое утешение.

Женщина-кошатница, которой под 50 лет, без мужа, без детей, заводит одиннадцатую кошку. Это ее способ адаптации к миру. Если посмотреть внутрь ее психики, увидим проблемы из детства, плюсы и минусы, которые направляют ее адаптацию.

Есть менеджер по продажам, которому уже 45 лет, а он сидит, как вареный овощ. Его увольняют. Он переходит с места на место. У него двое-трое детей, жена *Без* работы, а он все равно как овощ. Это его способ адаптации к миру.

Есть успешный бизнесмен, который рвет и мечет, всех давит и душит, а потом оказывается, что у него был строгий волевой отец, который говорил: «Сынок, ты ничего не добьешься. Ты просто никто». И вот он до сих пор, несмотря на то что ему уже 50 лет, доказывает своему отцу, который давно умер, что он чего-то стоит. Это его способ адаптации.

Все, что большинство людей считает своей волей и добровольным выбором, является не более чем способом адаптации, следствием тех комплексов, проблем, а также радостей, которые сформировались в детстве и, как по рельсам, ведут вашу судьбу в определенном направлении. Вот и весь секрет кармы, про которую говорят восточные учения. Это всего лишь способ адаптации, чтобы утешить свои комплек-

сы и представления о радости.

Когда вы хотите что-то глобально изменить в своей жизни, вы должны заглянуть глубоко внутрь себя. Вы не сможете просто волевым усилием все поменять, захотели – и пошли в другую сторону. Нет, так не получится. Внутренний бэкграунд вашего детства, воспитания, взросления задал вам определенный импульс движения. Вы не сможете его легко поменять. Надо глубоко залезать в свои воспоминания и оттуда уже менять направление вашей взрослой жизни, если оно вас не устраивает. Изменение личной истории – вот что нужно.

Если пытаться изменить судьбу волевым решением, то это кончится еще большими проблемами. Вы наверняка знаете таких людей. Решил он изменить свою судьбу, нашел какого-то мотивационного тренера, который сказал: «Да, ты можешь! Давай! Побежал!». И кончилось ничем. Язвой, неврозом, бессонницей, другой психосоматикой, банкротством, неудачей, комплексом жертвы, и семья еще развалилась. Как говорится, заработал пяточный фасцит! Что это такое, непонятно, а не вылечишь.

Волевым усилием поменять ничего невозможно. Загляните внутрь себя. Вспомните детство. Там можно найти все объяснения вашим сегодняшним неудачам и успехам.

## **Как найти свое дело и понять, для чего вы рождены?**

Основной виновник того, что с вами происходит, – это вы сами. Не окружающие люди, не события, не государство, не политическая система, не злые конкуренты, а вы сами.

Каждый человек рождается с большими крыльями, чтобы взлететь высоко, добиться социального и финансового успеха, к великим планам и целям. Но на ногах у него – тяжелые оковы, которые держат и не дают взлететь. Идет постоянная борьба.

В этой борьбе люди проводят всю жизнь. В лучшем случае не сдаются, но всегда измотаны, выжаты и добиваются не так много, как хотели. В худшем случае оковы утянут на дно, начинают заедать бытовуха, алкоголь, видеоигры, дурацкая работа с фразами: «когда бы уже пятница» и «опять этот ужасный понедельник».

Примерно к 30 годам глаз тухнет. Того энтузиазма и жажды жизни, как у молодежи, уже нет. Устали бороться. Затянули оковы в глубину.

Рекомендую избавляться от этих оков. Это самое важное, что нужно сделать в жизни. Избавиться от того, что мешает вам взлететь выше, проявить свой потенциал, реализоваться, сделать то, для чего вы рождены.

Многие люди жалеют свои оковы. Не хотят с ними расста-

ваться. Жалеют на них время и деньги, а потом, когда у них ничего не получается, сидят и обвиняют других. Зайдите в отделение почты и посмотрите, кто там стоит в очередях. Это бедные люди старшего поколения, которые стоят и жалуются на все. Вот ваше будущее, если вы не сбросите оковы. Если вас не прельщает такая перспектива, делайте все, чтобы взлететь.

## **Как найти смысл жизни?**

На эту тему есть отличный анекдот. Умер старый-старый дедушка. Попадает в рай. Разговорился с Ангелом и спросил:

- Ангел, скажи мне, в чем заключался смысл моей жизни?
- Вспомни себя в 12 лет, – говорит Ангел.
- С трудом помню. Я же умер, когда мне было 96.
- Вот когда тебе было 12 лет, ты ехал с мамой в поезде в

Геленджик.

- Вообще такого не помню.
- Это было, было. Вы пошли с мамой в вагон-ресторан.
- И что? В чем был смысл жизни-то?
- Подожди. Вот вы с мамой сели за стол в вагоне-ресторане, заказали еду. Напротив вас сидел мужчина. Ты, скорее всего, его не помнишь. Он попросил тебя передать соль, и ты ее передал.
- И что?

– Это оно!

Ставьте большие цели, чтобы смыслом вашей жизни оказалась не случайная услуга незнакомцу, а нечто действительно большое и важное. Смысл своей жизни вы должны создать сами.

## **Как бессознательные концепции мешают достигать целей?**

Вы знаете, что в психике человека есть сознательное и бессознательное. Дам свои определения этих терминов, как их сам понимаю.

Бессознательное – это смутное ощущение, что все будет хорошо или все будет плохо, еле уловимое предчувствие неудачи, тревога. Это ощущение управляет нами.

Сознательное – это то, что можно выразить словами и проговорить вслух. При этом если вы проговариваете свое бессознательное – например, «я боюсь этого», «я поступаю так, потому что...» – то переводите в сознательное, значит, получаете над ним власть.

В каждом бессознательном прячется концепция неудачника. Эта концепция состоит из формулы:

**РЕЗУЛЬТАТ = ОТСУТСТВИЕ РЕЗУЛЬТАТА +  
КРАСИВАЯ ИСТОРИЯ ОБ ЭТОМ**

Все, чего вы не достигли, имеет свою красивую историю, в

которой вы занимаете одну из ролей треугольника Карпмана – вы либо жертва, либо спаситель, либо угнетатель.

Роль угнетателя встречается очень редко, не будем ее разбирать, а вот роли жертвы и спасителя разберем на примерах.

Почему вы не достигли своей финансовой цели? Какие ответы приходят вам в голову? Что финансового успеха могут достичь только люди со связями, а вы такой бедный-несчастный, у вас простые родители, связей нет. Это концепция жертвы.

Почему вы не купили квартиру? Потому что ипотека – зло, и не хочется тянуть эту ляжку до конца жизни. Хотя любой финансист подтвердит факт, что бывают периоды, когда ставка по ипотеке ниже ставки инфляции. Получаются халявные деньги. Плюс еще квартира с годами дорожает на рынке. В этом случае вы придерживаетесь концепции спасителя. Спасаете себя от злой ипотеки.

Почему вы не продаете в два раза больше? Покопайтесь в себе, и вы найдете концепцию неудачника. Почему вы до сих пор не заработали миллион долларов? Почему до сих пор не похудели? Почему не решили проблемы со здоровьем? Почему до сих пор не выучили английский язык? Почему так и не съездили в страну, в которой так давно хотите побывать? Почему не получили карьерного повышения? Почему не нашли человека, который бы стал вашей женой или вашим мужем? Почему до сих пор?

Там, где вы не достигли результата, всегда найдете концепцию неудачника. Она заняла существенное пространство в вашем бессознательном. Вы ощущаете ее где-то в области затылка. Проговорите ее. Будьте искренни сами с собой. Тогда вы получите власть над теми еле уловимыми ощущениями, которые управляют вашими решениями.

Вам будет сложно признаться себе в концепции неудачника. Признаться в том, что все эти годы вы прятались за нее. Именно поэтому ничего не получилось. Будьте честны сами с собой.

## **Как искать легкие пути к богатству и успеху?**

Любителям халявы посвящается... Древняя мудрость говорит, что богатство, финансы, материальные блага следуют за духовным ростом. Сначала вы развиваетесь, а потом вас настигает богатство.

Часть людей мечтает о большем, чем имеет сейчас. Подумайте, если бы вы уже были развиты, чтобы обладать тем, о чем мечтаете, вы бы уже имели это. Значит, самая первая задача – саморазвитие.

Если бы развитие было связано с удовольствием, то все бы уже были развиты. Процесс развития всегда сопровождается дискомфортом. Это умение преодолеть себя, превзойти себя, а это очень неприятно.

Руководитель учится не бояться сотрудников. Сотрудник

учится не бояться холодных звонков. Неприятно брать трубку и начать звонить незнакомым людям. Неприятно ставить задачи подчиненным. Неприятно решать конфликтные ситуации. Неприятно взаимодействовать со сложными, давящими, агрессивными клиентами. Это все – рост над собой, за которым следует богатство.

Однако много «гуру» в Интернете искренне уверяют, что вы уже классный. Вот такой, какой уже есть, вы совершенство. Если это так, то почему у вас нет того, что есть у других. Если вы сотрудник крупной компании, то почему ваша компания не достигла благодаря вам еще большего? Почему она едет на бренде? Или давно стагнирует?

Потому что любое развитие требует усилий над собой. И никак по-другому. Многие недостаточно хорошо себя осознают, чтобы понимать свое несовершенство и жгучую потребность в развитии. Сопротивляются любой возможности, которая приходит в их жизнь, и продолжают искренне искать халяву.

И находят «продавцов халявы», которые кричат, что можно стать богатым легко и быстро, что нет ничего проще бизнеса, а тренинги – это сплошная радость. Только непонятно, чему радоваться, когда тебя обдирают как липку и не дают никаких инструментов. Лишь горькое разочарование.

Часть людей реагирует агрессивно на то, что придется испытывать дискомфорт, чтобы стать лучше. С такими экземплярами я иногда встречаюсь и на своих тренингах. Раздра-

жаются, обвиняют, загораживаются, потому что не хотят вылезать из своего мирка и увидеть реальность.

Когда вы поймете и примете, что развиваться всегда неприятно, то вам проще добиваться своих целей. Так как полагаться будете на свой ум и силы, а не на волшебные таблетки от мошенников.

## **Как перестать суетиться и переживать по поводу случившегося?**

Если вы склонны к стрессу, сильным переживаниям по поводу неприятных событий в жизни, нервным перегрузкам и потом долго-долго восстанавливаетесь, расскажу, как убедить свою психику от подобных инцидентов.

Особенность мышления людей, склонных к эмоциональным бурям, в том, что они помнят себя и свои состояния за очень короткий промежуток времени. Поясню. Вот вы идете по улице и вдруг обнаружили, что потеряли 1000 рублей. Конечно же расстроились, так как прекрасно понимаете, что еще 10 минут назад, 30 минут назад, час назад, день назад вы были на тысячу рублей богаче. Вот вы начинаете ругать себя и случай. Негативные мысли струятся и умножаются. Как остановить этот водоворот? Вспомните себя 20 лет назад. Вспомните себя, когда вы были студентом, у которого не хватало денег даже на еду. Не надо представлять, как бы вы отреагировали на потерю тогда – нет. Вспомните, каким

вы тогда были, и сравните с тем, каким вы стали. Вы больше зарабатываете, вы построили карьеру, вы стали умнее и мудрее. Как только вы посмотрите на свою жизнь, разделив ее на большие промежутки, то ситуация с потерей денег, встречи с неприятным человеком, случайно грубостью, потерей контракта кажется абсолютно пустяковой. Потому что сейчас вы имеете гораздо больше, чем имели тогда.

Если бы вас тогда, когда вы были студентом, спросили: «Олег, ты расстроишься, если потеряешь 1000 рублей при таком-то (столько, сколько вы зарабатываете сейчас) доходе?». Да вы бы сказали: «Начхать на это! Смотри, какой я стал классный. Я так много достиг. Бог с ними, с этими мелкими злоключениями».

По этому поводу есть поучительная история. У одного халифа был визирь, который служил ему много десятилетий.

И не было ни одного дня, чтобы у визиря было плохое настроение. Он всегда был весел, бодр, в хорошем расположении духа. Благодаря этому он нажил много завистников и злопыхателей, которые решили его подставить. Они знали, что каждый день визирь уединялся на 20 минут в одной маленькой комнатке, куда никто не смел заходить.

– Он там посылает сигналы врагу, – сказали они халифу. – Нужно ворваться и остановить его.

Халиф согласился и ворвался внутрь в сопровождении стражников. Это была пустая комната. Только на стене висел старый рваный кафтан, а рядом стояли стоптанные ботинки.

– Что это такое? – спросил халиф.

– В этом старом кафтане и этих ботинках я пришел к тебе 30 лет назад. Я был беден. Меня никто не знал. И вот, каждый день я прихожу сюда, чтобы не забыть, кем я был и кем стал. Поэтому у меня всегда хорошее настроение.

Есть еще один способ переключить свою психику с переживаний из-за неприятностей. Представьте, что вам 100 лет. Вспомните ли вы тогда вот это событие, по поводу которого так сильно сейчас расстраиваетесь? Нет, не вспомните.

Концентрируйтесь на целях и задачах, которые будут для вас важными даже в 100-летнем возрасте. Что вы сделали для этого мира? Что вы оставили после себя? Какое потомство? Какое наследие? Что напишут в эпитафии на надгробном камне? Как вы улучшили этот мир?

Такой подход к мелким неурядицам позволит вам принимать стратегически правильные решения, а не ввязываться в клубок ежедневного текущего «нервяка», с которым часто приходится сталкиваться. Будьте выше всего этого. Так вы сохраните свои силы и здоровье.

## **Как открыть свой бизнес без потери основной работы?**

Зачем вы хотите открыть свой бизнес без потери основной работы? Вас не устраивает доход на основной работе? Тогда зачем вам такая работа? Если вы не чувствуете удовлетворе-

ние от основной работы и вам хочется творчески где-то реализоваться, то зачем вам такая работа?

Бизнес требует времени для встреч, общения, продумывания, креатива, стратегии, маркетинговой политики, пиара, продаж, сайта. Это будет влиять на основную работу. Это нечестно по отношению к вашему работодателю.

Большинство людей, которые стараются открыть свой бизнес без потери работы, хотят усидеть на двух стульях. Работа по найму как основной источник дохода, и что-то такое попробовать, чтобы понять, получится или нет. Когда вы оставляете не сожженные мосты, вы менее мотивированы на достижение результата в новом бизнесе. Больше шансов, что у вас ничего не получится. Мое предложение такое: либо вы делаете свою работу по найму более интересной, глубокой, содержательной для вас, что принесет вам большой доход, тогда она будет вас удовлетворять. Либо вы открываете собственный бизнес и реализуетесь там, увольняясь с основной работы. Попытка усидеть на двух стульях приведет к распылению сил, суете, плюс – это нечестно и некорректно. Рекомендую определиться. Либо одно, либо другое.

## **Как понять, правильным ли делом вы занимаетесь?**

Иногда мне кажется, что наш мир хочет поставить вас с ног на голову. Пытается заставить отказаться от своих идеа-

лов. Отказаться от того, ради чего вы живете.

Иногда вы видите, что за свою честность получаете по голове. Иногда вас обходят люди, которые менее достойны, чем вы. Иногда лжец-конкурент обманным путем заключает договор с вашим клиентом. И потом ваш клиент мучается от этого.

И наученный таким опытом, вам кажется, что и вам стоит где-то кого-то обмануть – ничего страшного не произойдет, где-то можете промолчать, где-то можете потерпеть...

Не надо так делать. Очень легко понять, правильным или неправильным делом вы занимаетесь. Если вы улучшаете мир людей, вы делаете правильное дело. Если ухудшаете мир людей, значит, вы делаете зло – играете на чувствах, на эмоциях, и потом человек будет страдать.

Улучшайте мир людей и искренне верьте в то, чем вы занимаетесь. Тогда вас ждет успех. Не надо кривить душой, проявлять малодушие, отказываясь от высоконравственных идеалов и целей.

## **Почему так сложно достигать целей? Можно ли упростить дорогу к желаемому?**

Если взять какой-то процесс или дело, которым вы хотите заниматься, либо цель, которой вы хотите достичь, то априори знайте, что она является не тем, что вы о ней думаете. Пока не попробуете, не узнаете, что она на самом деле. Та-

кие вот загадочные слова.

Например, вы решили открыть бизнес. У вас есть определенные мысли, представления, как достигать, что вас ждет на пути. Это все ерунда. Вы ничего не знаете, пока не начнете пробовать. Ваши представления все время будут меняться. То, что казалось сложным, сделаете легко, и, наоборот, вдруг споткнетесь о какую-то нелепицу. Проблемы возникнут вовсе не тогда, когда вы предполагали, а неожиданно, в какой-нибудь вполне обычный вторник после обеда, когда вы совершенно об этом не думали.

У многих есть сформированное мнение о том, чем они не занимались. Хочу, чтобы вы поняли: это мнение ничего не значит. Оно нулевое. Пока вы не попробуете делать хоть немного. Так устроен наш мир.

Когда вы занимаетесь бизнесом, а ваши знакомые, которые работают по найму, начинают задавать вам вопросы, то вы просто в шоке от того, какие глупости они спрашивают. В их голове совершенно нереалистичное представление. Никто не сможет найти правильных слов, чтобы все объяснить. Начните пробовать все делать сами. Практика – лучший учитель. Начните, а не сидите и рассуждайте о небывших. Запомните: пока вы не начали, вы ничего не знаете о том, что вы хотите начать. Ничего. Это касается бизнеса, взаимоотношений, даже природных явлений. Я по образованию ядерный физик. Среди физиков очень много верующих людей, потому что, когда более-менее знаете физику, пони-

маете, что никаких физических законов не существует. Это лишь эмпирические правила, которые имеют огромное количество исключений. Вот так.

Занулите все свои мнения и начните, наконец, что-то делать. Тогда у вас получится действительно реальное знание об этом, и никак по-другому.

## **Как изменить отношение к продажам?**

Наемных менеджеров всегда трудно мотивировать продавать. Никто не хочет уделять внимание клиенту, правильно подходить, расположить к себе клиента, раскрыть его потребности, предложить правильный товар, обработать возражения, произвести хорошее впечатление и т. д. Все потому, что в голове у менеджеров есть иллюзорное представление, что достаточно взять товар, поставить его на полку, и можно сидеть и ждать, что он продается сам. Мол, хороший товар должен продаваться сам. Это не так!

Есть два пути реализации товара: грамотный маркетинг и активные продажи. Эти два направления дополняют и отчасти поглощают друг друга. При этом, если вы хотите по полной программе использовать оба этих направления, то ваш товар должен иметь хорошую маржинальность, чтобы прибыли хватило и на рекламные материалы, и на содержание офиса, обучение и выплаты зарплаты. Если маржинальность у товара не так высока, тогда делают упор на чем-то одном.

Кто-то экономит на активных продажах, кто-то на маркетинге. Кто-то умеет комбинировать оба эти направления.

Однако большинство людей – от менеджеров по продажам до начинающих бизнесменов – считают, что достаточно открыть точку реализации в проходном месте, нанять любую тетю для сбора денег с клиентов – и товар будет продаваться, бизнес пойдет. Это иллюзии! Грубые и глупые.

Рекомендую определить для своего бизнеса путь продаж, по которому вы идете. Если маркетинг, то придумывайте новые акции, демонстрации, промоушен, создавайте буклеты, брошюры, проспекты, продумайте мерчендайзинг. Если ваш путь – это активные продажи, то обучайте менеджеров на каждой точке реализации, мотивируйте продавать больше. Тогда будет результат. Сам по себе продается товар только в очень дешевом сегменте. Все остальное надо продавать.

## **Как освоить навыки продаж с нуля?**

В какой сфере бизнеса продавать легко? Стоит ли устроиться на работу в такую компанию, где можно было бы постепенно увеличивать продажные и переговорные навыки, чтобы не было отказов и неудач?

Тренироваться, на мой взгляд, можно везде, в любом бизнесе. Поэтому не надо думать, что сначала надо устроиться в компанию, где продажи не так важны, клиенты не так важны, что там потренируетесь и потом, набравшись опыта, засучив

рукава, пойдете в серьезную компанию, где серьезные клиенты, и там уже будете продавать успешно. Это неправильное мышление, потому что любого клиента нужно любить и уважать. Продажа – это желание помочь клиенту решить его проблемы. Поэтому устраивайтесь в любую компанию и начинайте продавать согласно моим методикам.

Не надо бояться отказов и неудач. Любая неудача – это опыт, из которого нужно сделать правильные выводы. После того как сделка получилась, также проводите анализ, чтобы понять, благодаря чему сделка состоялась. И вы научитесь многому на собственном опыте. Если сделка не состоялась, тоже проведите анализ, какие ошибки вы допустили и как можно было бы их исправить.

Самые грубые ошибки всегда связаны с вашими глубинными проблемами личности, комплексами и страхами, гордыней, агрессией, зазнайством либо чем-то еще, что является наследием вашего прошлого опыта. Это всегда трудно осознать и проработать, но надо.

## **Что делать, когда слишком большая конкуренция и поэтому низкие цены?**

Подобная ситуация типична для самых разных направлений бизнеса. Проблема возникает только в том случае, если у компании нет уникального торгового предложения (УТП). Если вы говорите клиенту то же, что и ваши конкуренты,

значит, вас просто не замечают в толпе. Если вы такой, как все, вам остается только снижать цену. Это невыгодно. Это убыточная стратегия.

Как можно скорее начните строить свое УТП. Затем транслируйте его по всем каналам, с помощью которых можете достучаться до клиента, Только тогда будет результат. Сядьте, посмотрите на свои сильные стороны и придумайте свое предложение, как вы сможете решить проблему клиента – проще, выгоднее, эффективнее, интереснее, быстрее, веселее, смешнее, круче, чем ваши конкуренты. Проявите креативность. Часто эффективный маркетинг или правильный рекламный ход могут стать УТП, которое выделит вас среди конкурентов.

Представьте, что вы стоите на большой площадке и перед вами множество людей. Они тянут вверх руку и говорят: «Купи у меня». Все они одинаковы. И вот среди них вы замечаете одну ладошку – она красная. В большинстве случаев клиенты выберут именно ее, потому что она отличается от ладошек других людей.

Нужно выделяться. Выделитесь – будет результат. Это и есть уникальное торговое предложение.

## **Заход в компанию без звонка. Работает или нет?**

Можно ли расценивать личную явку в фирму как альтер-

нативу холодному звонку? Имеет ли такой подход шанс на успех?

Зависит от того, каким бизнесом вы занимаетесь. Например, есть система сбыта через торговых представителей. Они без холодных звонков объезжают по определенному маршруту и могут в день делать по 10–20 встреч с товароведом, продавцами за прилавком, управляющими торговых точек – людьми, которые всегда на месте. В данном случае встреча имеет все шансы на успех.

Если же продавать в офисы, лицам, принимающим решения (ЛПР), с секретарями и службами охраны, то без звонка, скорее всего, ничего не получится. Во-первых, вас могут просто не пустить в бизнес-центр. Во-вторых, ЛПР может быть занято, у него встреча, его нет на месте, или просто не хочет тратить на вас время. Конечно, вам полагается доля уважения за смелость и неординарность, но, скорее всего, вы вызовете негативную реакцию. На выходе встреча не состоится.

Давайте посчитаем, насколько разумно использовать визиты вместо звонков. В среднем в день менеджер может сделать 50 звонков, из них сможет договориться на пять встреч. Проведет их в ближайшие пару дней. Этот результат получен холодными звонками. Если же вы начинаете сразу встречаться, то должны сделать 50 визитов, чтобы получить такой же результат. При очень хорошей работоспособности вы сможете сделать максимум пять визитов в день. Итого: вам

потребуется две недели, чтобы получить пять продуктивных встреч. Один день звонками против двух недель визитами.

Более того, когда вы договариваетесь по телефону о встрече, то всегда можете перенести ее, если вдруг возникнут форс-мажоры у вас или у клиента. Если же вы пришли без приглашения и ничего не получилось, то второй раз попасть в эту же компанию будет почти невозможно.

## **Что делать, если клиент отдает заказ конкуренту?**

Взаимоотношения поставщик-клиент очень похожи на взаимоотношения муж-жена. До свадьбы поставщик – потенциальный жених, а клиент – невеста. Кто из женихов больше ухаживает, более заботлив, настойчив и уверен, тот и завоюет сердце данного клиента.

Когда вы «женаты», часто поставщик забывает, к сожалению, на клиента. Платит, и слава Богу, что к нему ездить лишний раз. Не делайте так. В любви надо признаваться ежедневно. Как минимум еженедельно. Если хотите, чтобы жена вам не изменяла, чаще бывайте дома, показывайте, что вы молодец, балуйте, радуйте, давайте хорошие условия, спрашивайте, все ли устраивает.

Не оставляйте клиента без внимания, если он стал постоянным. Если он вам платит, то это не значит, что теперь можно на него забыть. Хольте и лелейте. Тогда он будет с вами.

Другие ему будут просто не нужны, раз есть такой замечательный вы.

Как держать себя в руках, когда на тебя давят на переговорах, оскорбляют или происходит какое-то другое эмоциональное воздействие?

Вы внутренне вспыхиваете и хотите ответить так же агрессивно. Почему происходит эта вспышка? Давайте разбираться. Вспышка гнева, агрессии, которая хочет выскочить наружу, – это защитная реакция. Защищаетесь не вы, а ваше мнение о себе. Есть вы как личность, и есть то, что вы о себе думаете. Например, если вы считаете себя генеральным директором, приходите на переговоры и ожидаете, что с вами будут общаться как с генеральным директором – уважительно, учтиво, по делу. А тут с вами начинают валять дурака. Это вызывает правомерный гнев с вашей стороны. Вы переполняетесь негативом. В результате выходите из себя. Даже если сдерживаетесь, то бурлите внутри. Это ваше мнение о себе, что вы генеральный директор, важный человек, защищается, чтобы сохраниться. К вашему «я» это не имеет никакого отношения.

Боле того, как только у вас появилось мнение о себе, у вас появилась судьба, потому что любое мнение о себе дает границы. Если вы считаете, что вы менеджер по продажам, то и действуете в рамках менеджера по продажам. Если вы считаете себя генеральным директором, то и ведете себя в определенных рамках.

Чтобы иметь полную свободу, чтобы не выходить из себя, чтобы иметь 100 %-ное самообладание, мнение о себе заметите на правильные реакции. Уберите из головы все мысли о себе. Помните только про цель, тактику переговоров, инструменты. Это правильная коммуникативная и поведенческая реакции. Никакого мнения о себе на переговорах быть не должно.

Если оппонент навязывает вам мнение, говоря «вы директор», «вы менеджер по продажам», «вы партнер», он пытается таким образом заключить вас в определенные рамки, чтобы было легче договориться.

Хотите стать классным переговорщиком – должны полностью себя контролировать. Вы тот, кем назоветесь. Не называйте себя чем-то одним, у вас множество ролей и граней, множество масок. Выбирайте ту, которая приведет к результату. Будьте свободны.

## **Каких людей стоит принимать в свое ближайшее окружение?**

Когда вы начинаете заниматься бизнесом, то ваш круг общения меняется. Появляются новые люди, и отношения с теми, кого вы давно знаете, проходят проверку на прочность. По моему опыту, люди по отношению к вам могут делиться на три категории.

**«Я вам помогу».** Самая лучшая, перспективная катего-

рия отношений. Если ваш сотрудник либо друг, знакомый прекрасно понимает, что заниматься бизнесом непросто, понимает, что вы на своих плечах несете большую нагрузку, и хочет вам помочь. Платно, бесплатно – не важно. Вы должны видеть, что он искренне хочет помочь.

**«Давай заработаем вместе».** Эта категория представляет конструктивные деловые отношения. Как они выглядят? Ваш друг/знакомый предлагает разные идеи, чтобы заработать. Либо сотрудник, который работает так, что помогает вам увеличивать обороты бизнеса.

**«Я хочу заработать на тебе».** Если друг попадает в эту категорию, значит, он уже не друг. Проявляется эта категория в завышении цен, невыгодных условиях, мнении, что если вы теперь бизнесмен, то должны за все платить. Вас начинают рвать, предоставлять дорогую услугу низкого качества. Такие люди относятся к вам как к источнику дохода, хищнически. Удаляйте таких людей от себя, даже если вы давно знакомы и считали их друзьями. Дружба могла быть ложной. У настоящей дружбы не бывает корыстных целей.

Если вы будете периодически присматриваться к вашему окружению и анализировать его по категории отношений, то сможете обезопасить себя от людей, которые фактически ваши враги. Ослабляют вас и разрушают ваше дело.

## **Что важнее: качество товара или деловые отношения?**

Когда-то я продавал координатно-измерительные машины итальянского производства Coord3. Это сложная техника, дорогая – от нескольких сотен до миллиона евро. После удачной сделки с Рыбинским Моторным НПО «Сатурн» мы поехали в Италию, чтобы принять установки, посмотреть, как они собираются. После того как решили все вопросы, наш итальянский менеджер пригласил в ресторан отведать настоящей итальянской пиццы. Правда, сразу предупредил, что на ужине также будет присутствовать китайская делегация, они тоже сделали крупный заказ.

Вечером нас усадили за огромный стол на 20–25 мест. С одной – стороны, китайцы, посередине итальянцы, с другой стороны – мы. Во главе стола сел самый главный китаец – огромный, очень толстый. Сразу видно, большой человек.

Тогда я еще покуривал, рп вот у меня закончились сигареты. Искать табачный ларек было сложно, решил стрелкнуть. Наши ребята и итальянцы не курили, а вот китайцы смолили по полной программе. Я попросил, но китайцы отказали со словами, что это последние. Пришлось потерпеть.

Пока шло застолье, слово за слово, и наш представитель НПО «Сатурн» говорит, мол, есть у русских традиция пить водку на брудершафт. Кто его за язык тянул, непонятно.

Пришлось пить. Подошли к итальянцам, скрестили руки, хлопнули, поцеловались в щечки. Тут главный китаец говорит, что тоже хочет выпить на брудершафт. Ну что делать... Выдохнул, пошел. Все по тому же сценарию. Возвращаюсь к своему стулу, смотрю, а у меня на нем 10 пачек сигарет лежит одна на другой. Китайцы на меня радостно смотрят, мол, вот, кури на здоровье.

Вывод: какой бы ты ни был молодец и профессионал, каким бы замечательным ни был продукт, крайне важно уметь устанавливать отношения. Старайтесь понять, каким образом принимаются решения у вашего оппонента. Эта история показательна. Если вы знаете, как принимаются решения у клиента, и правильно резонируете с этой системой, все двери открываются. В данном случае ключ к дверям был отношения с главным начальником. Уверен, если бы в тот момент я еще что-то попросил у китайцев, они бы не отказали.

## **Возможно ли выработать навык налаживания связей?**

Налаживать личные связи легко. Если у вас есть с этим проблемы, то не исключено, что их причина в вашей скрытой социофобии. Как правило, это следствие травмирующих событий в детстве. Проявляется она, когда человек взрослеет и выбирает сам, как ему жить, а не как сказали родители.

Страх налаживать связи держится на убеждении, что вас

неправильно поймут, что вы какой-то не такой. Вы паритесь при обсуждении элементарных вопросов. Крайним проявлением социофобии является, например, страх попросить сдачу. Когда вы хотите, чтобы вам ее отдали, но не рискуете просить, а затем убеждаете себя, что не очень-то она вам и нужна.

Или когда вы едете в такси и должны заплатить 320 рублей, а вы даете 350, потому что вам неудобно дать 320. Это неровная сумма. Бойтесь, что таксист подумает о вас, что вы жмот, и даже чуть не накинули сверху.

Внутри вашей психики когда-то было заложено ядро, которое связано с тем, как на ваше поведение отреагировал социум: друзья, родственники, родители. Они отреагировали не так, как вы ожидали, поэтому сделали вывод, что не надо проявлять себя подобным образом. Ваше сознание обобщило тот опыт, и во взрослой жизни вы не можете наладить эффективно связи с другими людьми, поскольку вам мешает рой негативных мыслей и пустых опасений. Убрать эти страхи легче и быстрее всего с помощью личного коучинга и гипнотерапии.

## **Что делать, если партнер по бизнесу обманывает?**

Важно сразу прояснить ситуацию. Потом будет поздно. Если вы только начинаете совместное дело и уже возникли

какие-то недомолвки, то и обман мелкий, так как доходы пока скудные. Когда контракты станут крупными, доходы вырастут, то и обман станет серьезнее, как и его последствия.

Решайте острые вопросы как можно раньше, пока они не превратили вашу жизнь в трагедию. У меня был клиент, который на начальном этапе не обсудил договоренности со своим партнером. Когда ставки повысились, то его просто вытеснили из бизнеса. Причем грубо и жестоко, путем открытия уголовного дела.

Составьте список всего, о чем стоит «договориться на берегу», и садитесь за стол переговоров вместе с вашим партнером. Проясните один за другим все сомнения, подозрения, претензии.

## **Нужны конкретные результаты? Точите топоры!**

Бойтесь мало зарабатывать, убивая свою жизнь на неэффективном бизнесе, приходя домой поздно, не видя толком семью, забывая на личную жизнь и постоянно работая за своих сотрудников.

Расскажу короткую притчу. Проводился международный чемпионат лесорубов, и к финалу остались только двое. Их задача была повалить за Определенное время как можно больше деревьев, В восемь часов утра лесорубы начали гонку.

Примерно через час лесоруб под номером один услышал, как его соперник на время остановился. Это был его шанс для обгона, и номер первый удвоил усилия. Через какое-то время этот лесоруб услышал, что соперник снова решил передохнуть, и тогда первый, наоборот, поднажал еще больше. Так продолжалось целый день, пока лесорубы не услышали сигнал к окончанию соревнования. Каково же было удивление первого лесоруба, когда он узнал, что его соперник срубил за это время гораздо больше деревьев.

– Как так могло получиться? – удивился он. – Как ты умудрился нарубить больше древесины, чем я? Это невозможно, ты же все время останавливался отдыхать.

– Все очень просто, – ответил второй лесоруб. – Каждый час я действительно останавливался минут на десять, но не для отдыха, а чтобы наточить свой топор.

Заточка топора – это бизнес-тренинги и бизнес-консалтинг.

Их нужно проводить, если вы хотите опередить конкурентов. Инвестируйте в собственное развитие и в своих сотрудников – это единственная быстро окупаемая и дающая прирост продаж и рост бизнеса инвестиция.

## **Как начать формировать отдел продаж, да и вообще нанимать людей в фирму?**

Когда строишь бизнес с нуля, всегда много вопросов

про персонал: как в самом начале определить минимальный оклад, как составить список обязанностей, задач и определить критерии эффективности нового (первого) подчиненного, чтобы в конце месяца не получилось, что он не выработал даже свою зарплату. Как действовать правильно?

Все начинается с вас. Если вы хотите открыть бизнес примерно так: ручки не пачкаю, сижу, даю команды, остальные делают, что именно, не пойму, они сами профессионалы, – то ничего не получится. Берите упряжку, впрягайтесь в нее и тащите на себе сразу четыре плуга. Первый – это бухгалтерия. Вам придется в ней разобраться. Второй – продажи. Третий – где взять товар, услугу и как ее хранить. Четвертый – маркетинг и реклама. Эти четыре плуга вам придется тащить на себе первые несколько месяцев, возможно, целый год.

После этого вы столкнетесь с трудностью – нанять первого сотрудника. Например, вы ездите по встречам, а он, этот сотрудник, будет сидеть в офисе, принимать звонки, заниматься оперативкой, продажами. Ему будет крайне грустно в одиночестве, поэтому высока вероятность, что он быстро уволится.

Закладывайте время на текучку первого сотрудника. Берите человека, который поверит лично в вас. Пусть он даже не дотягивает по компетенциям. Вы должны впечатлить его настолько, чтобы он доверился и пошел за вами.

Сразу предупрежу: никаких родственников и друзей. Как

говорят, хотите нажить врагов – откройте бизнес с друзьями. Или хотите развестись с женой – откройте совместный бизнес. Ваша личная жизнь должна остаться в стороне.

Ищите первого сотрудника, который зацепится за вас. Потом второго, третьего. Потом перераспределите обязанности, если изначально неверно их обозначите.

## **Как понять на собеседовании с кандидатом в отдел продаж, что перед тобой человек мотивированный и будет работать с энтузиазмом?**

Во-первых, посмотрите на личные качества человека. Продавать могут не все. Для успешных продаж нужны определенные таланты. Талант в данном случае – это предрасположенность к делу, от которого человек получает удовольствие. Например, от самого процесса говорения, от завершения дел. Кстати, умение убеждать – это тоже талант, правда, обычно неразвитый. Присмотритесь к кандидатам повнимательней. Многие не осознают своих способностей. Ваша задача – их разглядеть.

Во-вторых, проверяйте мотивацию кандидата. Она формируется воспитанием, предыдущей работой, потребностями, жизненными целями. Проверяется мотивация проективными вопросами. Например, спросите, что такое хорошая

работа. Вопрос кажется общим, однако, отвечая на него, ваш кандидат будет опираться на свой опыт, и вы поймете, как он сам относится к своей работе.

Если кандидат отвечает общими фразами, например, «хорошая работа – это работа, которая приносит удовольствие», то уточняйте, что значит «удовольствие от работы». Вдруг окажется, что удовольствие от работы для него – это досидеть до 18:00 и пойти домой.

Ищите людей, для которых работа – возможность проявить себя, достигнуть результата. Очень хорош проективный вопрос: что может заставить человека уволиться? Кто-то скажет – деньги, кто-то – отношение руководителя. Это и есть способы его мотивации. Таких проективных вопросов можно задать много, чтобы составить полную карту мотиваторов вашего потенциального сотрудника.

В-третьих, обратите внимание на знания и навыки, которые уже есть у соискателя. Обучать человека с нуля дорого, поэтому подготовьте для него несколько практических кейсов, чтобы посмотреть на него в деле. Например, продай мне такую-то вещь, обработай возражение, презентуй компанию, в которой работал до этого, презентуй самого себя. Дайте ему телефон, пусть позвонит в любую компанию, выйдет на руководителя и постарается предложить ему встречу. Вскроются все комплексы, страхи, зажимы, неумения. Вам сразу станет понятно, что он умеет и как его перестроить на продажу вашего товара.

## **Как понять, что назревает проблема с подчиненным?**

Чаще всего мы замечаем проблемы с подчиненными слишком поздно, когда их уже невозможно решить без радикальных мер, что больно для вас, для сотрудника и для бизнеса. Можно ли на раннем этапе разглядеть проблему с подчиненным?

Мы общаемся друг с другом с помощью слов. Слова многозначны и могут запутать. Например, вы спрашиваете сотрудника, почему он не сделал что-то. В ответ он приводит объяснения, рассказывает о мешающих обстоятельствах— истинная причина проблемы просто утопает в его словах. Чтобы выяснить правду, вам потребуются время, дополнительные расспросы сотрудников, возможно, звонки клиентам, партнерам.

Не тратьте свое драгоценное время на эту ерунду. Не слушайте слова, которые вам говорит сотрудник. Лучше посмотрите на направление – вектор, в котором он прилагает свои усилия. У человека может быть один из трех векторов, которые определяют отношение к делу, – сотрудничество, безразличие, сопротивление.

Посмотрите, что кроется за всеми словами вашего сотрудника. Если он нацелен на сотрудничество, то поощряйте и хвалите его, помогайте, если он действительно попал в слож-

ную рабочую ситуацию. Если безразличен, то есть увлекся чем-то иным, не относящимся к вашему бизнесу, или он сопротивляется вашей задаче, делу, которое не выполнил, то его поведение требует корректировки. Не нужно затягивать ситуацию на месяц, вникая в обстоятельства и нюансы дела. Сотрудник все равно вас запутает. Любой специалист разбирается в своем деле лучше, чем вы как руководитель. Обращайте внимание, в каком направлении приложен вектор. Это чувствуется по диалогу и по переписке.

## **Как управлять удаленными сотрудниками?**

Как организовать отдел продаж в режиме «хоум офис», когда каждый менеджер работает из дома? Как выстраивать благоприятные отношения с подчиненными, учить их?

Во-первых, сотрудников нужно любить и уважать. Потому что кадры – это основной ресурс компании. Не товар, не склад, не офис, не количество рабочих мест, а люди, которые решают бизнес-задачи. Любить и уважать нужно сотрудников всех без исключения. Тогда будет нормальный боевой дух. Жесткость приведет лишь к потере мотивации с вами работать.

Для поддержки удаленных сотрудников необходимо постоянно с ними общаться – по телефону, по скайпу, чтобы был эмоциональный контакт. Человеческое существо – социальное. Поэтому нужно общение плюс визуальный кон-

такт плюс голосовой контакт. В этот же список включаем постоянное подбадривание. Дополнительный контроль в виде отчетности. С одной стороны, требуем, с другой – вдохновляем и поддерживаем.

## **Почему скрипты продаж снижают продажи?**

Скрипты продаж в последнее время стали панацеей для многих отделов продаж. Есть тренеры, даже целые компании, которые утверждают, что могут разработать классные скрипты, по которым может продавать любой человек. Я бы не рекомендовал так сильно надеяться на подобные предложения. Почему?

Если вы будете от своих менеджеров требовать работу по скриптам, то продажи упадут. Объясню. Есть научная концепция «Теория сложности», которая говорит о существовании систем сложных и простых.

Простая система та, где нет необходимости включать голову. Она работает по четкому алгоритму и приносит результат. Например, к простой системе относится колл-центр. Он не продает, а предварительно обзванивает клиентов, чтобы выяснить заинтересованность, а не продать. Оператор колл-центра потом передает контакт менеджеру по продажам.

Сам менеджер по продажам относится к сложной системе. Сложная система не управляется жесткими требованиями, она управляется конкуренцией и тягой. Тяга – это общее

стремление единиц системы опередить друг друга.

Для изучающих теорию сложностей всегда приводят в пример историю, как в 2014 году правительство США пыталось улучшить работу медиков. После исследования выяснилось, что за год более 100 тысяч человек погибло из-за неправильно назначенного рецепта. Решили ужесточить требования, ввели законы. В результате в 2015 году по этой же причине стало 200 тысяч смертей. Как так? Вроде бы требования повысили, а результат хуже. Потому что врачебная практика – это сложная система, где требуется работать головой, а не по строго регламентированному шаблону. Вот сбор анализов, например, кровь из вены – это простая система. Легко масштабировать, легко нормировать, легко управлять.

Чтобы менеджер по продажам был эффективным, нужно соблюдение трех условий:

- Менеджер должен быть многогранной личностью сам по себе. Тряпкам и слюнтяям в продажах делать нечего.
- У менеджера должен быть правильный внутренний настрой, продуктивное внутреннее состояние.
- Нужны правильные скрипты продаж, как подсказка, а не как жесткое требование.

Когда вы начнете в ваших менеджерах воспитывать личность, верный внутренний настрой и давать скрипты как подсказку, то будет хороший финансовый результат. Если же будете делать из скриптов панацею, роста не ждите.

## Как выбрать аутсорсера и не ошибиться?

Есть множество сайтов, где можно найти фрилансеров под самую разную работу – бухгалтерия, юриспруденция, маркетинг и т. д. Как понять, с кем стоит иметь дело?

Вопрос надежности человека решается не наличием у него юридического лица, не договором. Если вы найдете хорошего человека, у которого есть внутренняя планка качества, внутреннее ощущение ответственности за результат, то такой человек и без договора никуда не пропадет. При этом работа будет выполнена в срок, четко, без подводных камней.

Конечно, за хорошую работу вам придется заплатить дороже. Если будете хвататься за минимальные расценки, то велик риск, что такой работник соскочит на другого клиента, который предложит цену выше. Это должен быть средний ценник или средний плюс. Тем не менее, это будет дешевле, чем если бы вы обратились за этими же услугами в специализированную компанию.

Как проверять надежность? Давайте в работу сначала маленькие задачи. Смотрите, как он справился, как себя повел, не нарушил ли срок, насколько качественно сделал. Все устроило – дайте ему задачу посложнее, потом еще и еще сложнее. Если чувствуете, что с человеком складываются доверительные отношения, тогда можете с ним наращивать со-

трудничество.

Если же работник подводит уже на первых заданиях, то тут же ищите другого специалиста. Порядочный человек – он и в Африке порядочный человек, а негодяй – в любой ситуации негодяй, может сидеть в офисе и отмахиваться формальностями. Ищите правильных людей.

## **Как грамотно развивать небольшую фирму? Как перестать бояться вкладывать в нее?**

Суть проблемы в боязни инвестировать. Вы сомневаетесь, что сможете обеспечить компании постоянный доход, забывая, что доход – это и есть следствие правильной инвестиции. Получается, не инвестируете – нет дохода, какой бы вы хотели. Тогда вы еще больше боитесь инвестировать, значит, получаете еще меньший доход. И так до бесконечности. Вы все больше сжимаете свой инвестиционный канал. В конце концов попадаете в финансовую ловушку. Что делать? Вам надо расслабиться и просто начать инвестировать в самое необходимое, без лишнего риска. Снимите офис, наймите бухгалтера, парочку менеджеров по продажам. Обучите их самостоятельно либо с помощью видеокурсов. Поставьте им план продаж на три месяца. Часть заказов принесете сами, часть ваши менеджеры. После этого вам будет легче инвестировать, когда у вас перестанут дрожать поджилки от страха потери денег, тогда начнет появляться финансовый резуль-

тат. При этом помните, что чем больший доход вы начнете получать, тем больше стоит инвестировать в развитие бизнеса.

## **Как найти финансирование для малого бизнеса?**

Ищите деньги для бизнеса по системе 3F: family (семья), friends (друзья), fools (дураки). Вам подходят все три источника. Про друзей и семью все понятно. Естественно, занимаем денег сначала у близких людей. Почему нужно брать расчет на дураков? Расскажу в подробностях.

Те, кто открывал бизнес и договаривался о финансировании с инвесторами, обычно с знакомыми инвесторами, договаривались примерно о следующем. Инвестор дает деньги на развитие вашего бизнеса, поэтому будет получать определенную долю с прибыли все время существования компании. Выполнить эту договоренность, как правило, не удастся. Вот почему. На этапе инвестирования, например, ваш знакомый вложил в ваш бизнес 500 тысяч рублей с условием, что будет получать от вашей компании 20 % от прибыли. Вы соглашаетесь, потому что вам нужны эти деньги. Через три года фирма выходит на другие обороты, выручка составляет 50-100 млн рублей. Чистой прибыли у вас остается 10 млн. Согласитесь, вы не будете выплачивать по два миллиона ежемесячно человеку, который ничего не делает для

вашего бизнеса. Да, он помог единожды, но сейчас этим оттоком средств он ослабляет ваш бизнес, так как эти деньги стоило бы направить на развитие компании. Вы не будете ему платить. Найдете тысячу способов скинуть с себя это бремя. Однако, как источник финансирования, дураки подходят отлично.

Венчурные инвесторы, частные, которые знают эту фишку, дают деньги на других условиях: 51 % вашей компании будет принадлежать инвестору, плюс документально все оформлено на его юридическое лицо, плюс прозрачная бухгалтерия. Нужны ли вам, как бизнесмену, деньги за такую цену? Когда в любой момент вас могут попросить уйти и не скажут спасибо.

Чаще всего привлечение венчурных инвесторов ведет в тупик, поскольку не удастся договориться об условиях, которые бы устроили обе стороны.

Что тогда делать? Где искать деньги? Зарабатывайте. Развивайтесь по шагам. Сейчас вы получаете столько денег, насколько хватает ваших компетенций. Если ваших компетенций хватает на 3–5 млн рублей, а вам нужно 30–40 млн, значит, приумножайте компетенции. Инвестируйте 3–5 млн, чтобы делать 7–8 млн. Потом инвестируйте 7–8 млн, чтобы сделать 10–12 млн. И так до нужных вам 30–40 млн. Идите по шагам.

Как только вы начнете делить ваш бизнес с новыми собственниками, которые влились капиталом, будьте готовы к

их участию в оперативном управлении. Бизнес уже не будет принадлежать вам. Значит, не будет развиваться так хорошо, как мог бы. Мое глубокое убеждение, что внутри бизнеса лежит дух его создателя, директора. Это можно легко увидеть на примере небольших и средних компаний. Когда меняется генеральный директор, по каким-то причинам компания перестает существовать либо начинает терять прибыль. Думаю, вы видели этот феномен на примере своих знакомых. То же самое происходит, когда изначально в компании два соучредителя. Дух обоих присутствовал, дополнял друг друга. Один ушел, второй обычно не справляется.

Бесприкрытый вариант – кредитование в банке, только не жалуйтесь на процент. Особенно если ваш бизнес непрозрачный, что значит, вы получаете сверхприбыли за счет оптимизации бухгалтерии и ухода от налогов. Банкиры не дураки, все прекрасно понимают. Они готовы рискнуть, но хотят покрыть свои риски большим процентом. Не нравится – платите все налоги.

Не ищите чудес, то есть инвесторов, которые вложат в вас деньги на ваших условиях. Взгляните рационально.

## **Как оживить бизнес и любое дело, которым вы занимаетесь?**

Сам по себе бизнес, дела, работа – мертвые структуры, как механизм без двигателя. Пока не поступает энергия, пока он

не движет все шестеренки, механизм мертв, ржавеет и разрушается.

Оживляет бизнес – человек. Чаще всего это лидер, который стоит у руля. Его душа, его энергетика, его внутренняя сила, идеи дают бизнесу жизнь и развитие. Если таких лидеров, которые вкладывают свою душу, нет, то и бизнес умирает.

Пример – замечательная компания Apple. После смерти Стива Джобса компания начала идти вниз. Это мое субъективное мнение, но, думаю, многие со мной согласятся. Еще долго будет казаться, что в компании все хорошо, на самом деле это не так. Длительность падения зависит от высоты, которой достиг бизнес. Это как закатывать камень на гору. Лидер катил-катил его вверх, а когда умер, ушел, исчез, то камень покатился вниз, и может катиться очень долго. Годами... И кажется, все в порядке, ветерок в лицо, только камень катится назад.

Сейчас много шума о том, что можно делать бизнес на халяву, ничего не вкладывая, – сидишь и зашибаешь деньги. Люди, если у вас или у ваших знакомых есть такой опыт, поделитесь! Хочу с вами познакомиться, так как вы наравне с инопланетянами! Все бизнесмены, с которыми я знаком и с которыми работал, все пашут.

Мораль проста: хотите, чтобы ваш бизнес, ваше дело, ваша работа или карьера развивались – вкладывайте свою душу, силы и время.

## **Что делать, если самый крупный клиент откололся и бизнесу грозит крах?**

Оказаться в ситуации, когда бизнес рухнет из-за того, что неожиданно откололся клиент, который давал вам основную часть дохода, неприятно, но поучительно. Особенно если этот клиент сам зависит от федерального бюджета.

При работе с госучреждениями основные риски для бизнеса – смена законодательства и отсутствие финансирования. Вы должны быть к ним готовы. Это значит, что на вашем счету сохранено достаточно средств, чтобы безболезненно пережить последствия. И должны быть деньги, чтобы инвестировать в свою компанию и переориентировать ее на коммерческие объекты.

Если вы не смогли заработать достаточно, значит, совершили две ошибки. Во-первых, взяли слишком большие риски. Во-вторых, взялись за них, не просчитав свои выгоды. В этом случае вам остается уволить большую часть персонала, дать им хорошие рекомендации, чтобы они нормально устроились на работу. Не переживайте, что будут конфликты с сотрудниками. Вас поймут, что вам нечем платить.

Если же у вас есть силы сражаться за свой бизнес, то сократите часть персонала и срочно ищите новых клиентов – коммерческих, некоммерческих, среди друзей, бывших друзей, знакомых, родственников. Открывайте ваш мобильный

телефон и всем звоните. Ваша задача – найти деньги, чтобы заткнуть дыры на ближайшее время.

## **Как эффективно руководить, чтобы побороть хаос в компании?**

Эффективный руководитель – это человек, который смог построить систему бизнеса. Эффективно руководить значит осуществлять регулярный менеджмент, то есть поддерживать систему в должном состоянии, чтобы она работала без сбоев. Когда вы построили систему и осуществляете регулярный менеджмент, то ваша система побеждает хаос. Все просто.

Тем не менее вы не сможете до конца побороть хаос. Ученые Гарвардского университета в 2001 году провели исследование и установили, что наиболее эффективен бизнес тогда, когда в нем равное соотношение систематичности и хаоса. Если проводить аналогии с моделями, которые встречаются в живой природе, то это муравейник. Хотя он из себя представляет довольно-таки хаотичное построение, его практически невозможно разрушить, так как он восстанавливается муравьями.

Когда ваш бизнес работает на 100 % по системе, то ваши процессы легко разрушить с помощью точек резонанса. Стоит приложить к ней минимальные усилия конкуренту или кому-то еще – и вашу систему ждет крах.

Точно так же неэффективен и хаотичный бизнес. Разрушить его невозможно, но он отлично разрушает себя сам. Поэтому закрывайте глаза на небольшой хаос, но продолжайте поддерживать систему.

К слову будет старая притча. Жил-был мастер восточных единоборств. Ему было уже сто лет. Как-то один из лучших его учеников затеял соревнование. Победил всех своих соперников и решил для большего самоутверждения вызвать на бой своего учителя. Собралось много людей, чтобы увидеть тот бой. Ученик и учитель были одинаково сильными бойцами, но вот учитель использовал необычный прием, и ученик в нокауте упал на землю.

Когда он пришел в себя, то сказал: «Учитель, ты меня обманул. Ты говорил, что передал мне все свои знания, всю систему навыков, но только что ты применил прием, которому меня не учил. Почему?». «Это была импровизация», – ответил мастер.

Ищите баланс системы и хаоса, тогда ваш бизнес будет крепким.

## **Как пробиться предпринимателю на уровень российской экономической элиты?**

У меня к вам вопрос: зачем вы занимаетесь бизнесом? Обычно бизнесом занимаются не для власти, а потому что душа к этому лежит. Начинают заниматься тем, что нравит-

ся, чтобы появились деньги.

Когда вы начинаете гнаться только за деньгами и какими-то второстепенными целями, это означает, что у вас ничего не получится. Деньги – побочный продукт того, что вы занимаетесь своим делом, от которого ловите кайф. Когда вы легко опережаете конкурентов, так как работаете с удовольствием, а они просто идут за деньгами.

Гонка за деньгами еще никого не доводила до добра. Я застал 90-е годы, когда был разгул бандитизма. Вот поговорка того времени: «Многие хотят оказаться на Канарах, а оказываются на два метра под землей». Жестко, но и сейчас она не потеряла актуальность. Многие, кто тогда гнался за деньгами, чтобы с первой сделки купить «Мерседес», оказывались в безвыходной ситуации.

Задумайтесь, тем ли делом вы занимаетесь и правильные ли цели ставите. Не гонитесь за влиянием за счет своего бизнеса. Не пытайтесь пробиться на российский экономический олимп. Просто делайте бизнес с удовольствием, работайте больше и лучше, и не заметите, как на него попадете.

## **Как скакнуть в доходе от 30 до 100 тыс. рублей в месяц?**

Если у вас небольшой бизнес, где основной сотрудник вы, то часто бывает ситуация, когда на вас завязаны и поиск, и выполнение заказов, то вся ваша жизнь превращается в во-

доворот постоянной работы. Работаете до потери сил. Впадаете на пару дней в депрессию, потом себя заставляете прийти в норму и снова впрягаетесь в свою узду так как знаете, что остановитесь и не будет денег. Как быть в этой ситуации? Как нормально жить, когда вся ответственность на тебе?

Расскажу историю от первого лица. У меня есть знакомый бизнес-тренер из Америки, который еще ни разу не приезжал в Россию. Он старше меня на 15 лет. Как и я, ведет тренинги по продажам и управлению. Как-то я посмотрел его тренинги на видео, сравнил уровень подачи и глубину понимания материала. Пришел к выводу, что в некоторых вещах я разбираюсь лучше. При условии, что для него тренерская деятельность больше как хобби, так как у него есть другой бизнес. Для меня же обучение – профессия и основной бизнес. Я ему говорю: «Как же так, Джон, без обид, но я глубже понимаю тему и моя подача материала интереснее, но за тренинговый день я зарабатываю в десять раз меньше тебя? Как же так? У меня все друзья миллионеры. Я давно тебя превзошел, но все равно не могу заработать больше. Почему?». «Проблема в том, что твои друзья миллионеры, а у меня миллиардеры», – ответил Джон.

Понимаете, к чему эта история? Одну и ту же работу, услугу можно продать гораздо дороже, если круг вашего общения более высокого уровня. Это делается с помощью установления связей, правильного маркетинга, нетворкинга, коммуникаций. Конечно, качество услуги или сервиса, ко-

торый вы оказываете, должно быть высоким, но при прочих равных круг вашего общения в вопросе ценообразования важнее услуг, которые вы оказываете.

Один мой знакомый, который занимается финансами, как-то сказал замечательную фразу: «Размер бизнеса определяется размером связей его директора». Правильные слова. Не в количестве работы и заказов вопрос, а в том, насколько высокого уровня круг вашего общения, ваших заказчиков. Естественно, этому кругу нужно соответствовать. Предпринимайте усилия в этом направлении.

## **Как перестать жаловаться?**

В силу своей работы я часто пользуюсь услугами такси. Все мы знаем, что таксисты в подавляющем большинстве случаев всегда точно знают, как надо делать бизнес и как управлять государством. Почему они работают в такси, для меня до сих пор загадка.

Многие из водителей меня узнают. Говорят, что видели мои видео, книги или рекламные щиты с моей фотографией. Итог нашего разговора всегда сводится к одному: они просят помочь в их конкретной ситуации. «Хорошо, – говорю я. – Напишите мне на почту. Я помогу. Сейчас неудобно вникать, я еду на встречу, мне надо на нее настроиться». Как-то один таксист рассказал настолько интересную историю, что я его даже пригласил на наш открытый тренинг бесплатно.

Ему надо было написать мне письмо.

И что вы думаете? Ни один из всех просящих о помощи мне так и не написал. Никто! Настолько у них было сильное желание вырваться, что не хватило пылу даже изложить свою проблему в письме! Знаете, почему так? Потому что выгодно быть жертвой. Ездить в такси, жаловаться на жизнь, на конкурентов, на несправедливых начальников, на скупых пассажиров, которые не дают чаевые, на власть, на полицию, на весь белый свет. Вместо того чтобы сделать шагок к лучшей жизни и просто описать свою проблему в письме.

Друзья, не позволяйте людям с комплексом жертвы морочить вам голову. Если кто-то много жалуется, а сам не сделал ничего, чтобы изменить положение дел, значит, перед вами яркий представитель жертвы. Ему это нравится. Так его все жалеют, он в центре внимания, чувствует себя нужным. Вместо того, чтобы жалеть его, скажите, что, кроме него, никто его жизнь не изменит.

# 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.