



ЛУЧШИЙ
МИРОВОЙ
● ПЫТ

Stephen J. Harvill

21 secrets of million dollar sellers

**America's top earners reveal
the keys to sales success**

Стивен Дж. Харвил

Секреты лучших продавцов мира

21 способ начать
зарабатывать больше
1 миллиона долларов в год

БОМБОРА™

Москва 2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Х20

Stephen J. Harvill
21 secrets of million-dollar sellers: America's Top
earners reveal the keys to sales success

Copyright © 2017 by Stephen J. Harvill

The edition is published by arrangement with Touchstone,
a Division of Simon & Schuster Inc.

Харвил, Стивен Дж.
Х20 Секреты лучших продавцов мира. 21 способ начать
зарабатывать больше 1 миллиона долларов в год /
Стивен Дж. Харвил ; [пер. с англ. В. Ю. Сокова]. –
Москва : Эксмо, 2019. – 256 с. – (Лучший мировой
опыт).

ISBN 978-5-699-90059-6

Стивен Дж. Харвил, владелец консалтинговой фирмы Creative Ventures, консультирует ведущие мировые холдинги. В книге автор рассказывает, как максимально эффективно использовать главный ресурс любой компании: человеческий потенциал. На примере выдающихся продавцов помогает упростить процессы взаимодействия «продавец – покупатель», повысить свою эффективность и продуктивность команды.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-90059-6

© Соков В.Ю., перевод на русский язык, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 9

Часть 1: Четыре важнейших секрета

Важнейший секрет № 1 – Простота 31

Важнейший секрет № 2 – Формула Джордана 43

Важнейший секрет № 3 – Рассказ хорошей истории 54

Важнейший секрет № 4 – Как завести друзей 65

Часть 2: Секреты отношений с покупателями

Секрет № 5 – Быть на ступеньку выше 79

Секрет № 6 – Как понравиться клиенту 89

Секрет № 7 – Покупатели узнают товар, лишь увидев его «в лицо» 98

Секрет № 8 – Умение выждать (W.A.I.T.) 107

Секрет № 9 – Продажи с умом 116

Секрет № 10 – Покиньте офис 128

Секрет № 11 – Как очаровать «привратников» 138

Секрет № 12 – Спасайте китов! 146

Секрет № 13 – Не следует торопиться 155

Часть 3: Секреты эффективной работы

Секрет № 14 – Принятие темной стороны	165
Секрет № 15 – Правило десяти подходов	172
Секрет № 16 – Мастер рабочего времени	182
Секрет № 17 – Создание собственной системы показателей	191
Секрет № 18 – Не теряйте хорошего	204
Секрет № 19 – Ударьте в свой барабан	214
Секрет № 20 – Невозможно притвориться подлинным	225
Секрет № 21 – Слейтесь со своим продуктом	234
<i>Заключение</i>	245
<i>Благодарности</i>	250
<i>Об авторе</i>	252

*Лоре, которая всегда говорила:
«Детка, ты сможешь что-нибудь сделать».*

ВВЕДЕНИЕ

ЕСЛИ ВЫ ЗАРАБАТЫВАЕТЕ НА ЖИЗНЬ, ПРОДАВАЯ ЧТО-НИБУДЬ и кому-нибудь, то эта книга для вас. Даже если вы и так хорошо справляетесь с работой, советы, изложенные на этих страницах, помогут вам стать еще лучше, ну а если вы отличный профессионал, то книга выведет вас в ряды лидеров.

Не нужно просто верить мне на слово, поскольку не я сам придумал эти советы. 21 секрет — это реальное поведение лучших продавцов с мировым именем, которые зарабатывают для своих компаний как минимум 1 миллион долларов в год. На профессиональном жаргоне такой элитный продавец называется «миллионером» (а в некоторых случаях и «мультимиллионером»).

КЛУБ «МИЛЛИОНЕРОВ»

Проводя опрос, я разговаривал с самым широким кругом ведущих специалистов по продажам в США: с молодыми и ветеранами, с мужчинами и женщинами — все они были из разных регионов и разных национальностей. Поскольку исследование опиралось на их реальные достижения, я не стремился к большому количеству интервьюируемых. Мне казалось, что вопрос сочетания возраста, расы и пола решится сам по себе, что и произошло.

Не вдаваясь в подробности, приведу несколько статистических данных о людях, с которыми беседовал в своем исследовании:

— Они работают в компаниях любого размера, а некоторые — вообще независимы.

— Они (сами или в составе команды) ежегодно приносят не менее 1 миллиона долларов.

— Самый большой процент этих людей занят в сфере финансов или страхования, так как в этих двух отраслях вообще занято наибольшее количество специалистов по продажам при самом широком спектре предоставляемых услуг. Второе место занимают продавцы фармацевтических препаратов, риелторы, а также торговцы автомобилями, рекламными услугами и медицинским оборудованием.

— Около 75% специалистов — мужчины, 25% — женщины. Это отражает демографическую составляющую в компаниях, с которыми я работал, причем женщины в большей степени заняты в сфере недвижимости и фармацевтики.

— Около 70% — белые (что опять-таки отражает демографическую ситуацию в известных мне компаниях), остальные 30% — афро- и латиноамериканцы, а также представители стран Южной и Восточной Азии.

— Большинство из них — люди среднего возраста или старше, так как для достижения «миллионного» уровня требуется время.

— Их предполагаемый личный ежегодный доход составляет от 300 000 до 1 000 000 долларов США или более.

Откуда я узнал, что они действительно «миллионеры»? Все очень просто — я спросил их об этом.

Меня зовут Стив Харвил, и вот уже более 30 лет я помогаю успешным компаниям работать еще лучше, умнее, элегантнее и изобретательнее. Некоторые известные компании с мировым именем, занятые в области технологий, финансов, здравоохранения и в других отраслях, нанимают мою консалтинговую фирму Creative Ventures для представления образовательных программ на различных конференциях и

важных встречах, носящих ключевой характер. Идея заключается в активном повышении эффективности работы сотрудников компаний: мы учим бизнесменов, каким образом выгодно отличать себя от конкурентов, используя уже имеющиеся заслуги и творческое мышление. Кроме того, компании пользуются нашими услугами с целью изучения уже используемых ими методов ведения бизнеса и их дальнейшего улучшения. Они просят нас найти способы упрощения процессов, которые стали слишком громоздкими и мешают повышению эффективности работы, а мы помогаем разрабатывать и внедрять корпоративные стратегии для отделов продаж и других подразделений крупнейших мировых компаний. Так, на протяжении многих лет в число наших клиентов входили Microsoft, AT&T, Frito Lay, American Express и Southwest Airlines.

В течение нескольких лет я занимаюсь также и тем, что преподаю корпоративным отделам продаж то, что вы найдете в этой книге. Предлагаемые принципы помогают специалистам по продажам лучше справляться с каждым аспектом работы, начиная с привлечения новых клиентов и заканчивая их последующим сопровождением с удовлетворением текущих потребностей в рамках повседневных задач. 21 секрет продавцов-миллионеров работает на самую сердцевину всей жизни любой компании, а именно — на процесс продаж. Эти секреты — все или некоторые из них — с успехом используются в программах регулярных продаж десятками крупных и уважаемых компаний по всему миру, где мне приходилось преподавать.

Различные программы использования 21 секрета являются результатом проекта, начатого мной несколько лет назад, после того как мне в голову пришла идея опросить лидеров миллионных продаж — как мужчин, так и женщин, — каким образом им удалось достичь таких выдающихся результатов. На личные беседы со 175 суперзвездами в 7 различных отраслях ушло больше года, и я пришел к выводу, что какого-то единого типа продавца-миллионера не существует. Среди них

были и интроверты, и экстраверты; одни были заиклены на достижении успеха, другие вели себя более непринужденно; некоторые продавцы более искусно совершали быстрые продажи, а некоторые преуспевали при проведении сложных транзакций. Несмотря на то что часть опрошенных специалистов казалась более приспособленной для этой работы, я пришел к выводу, что внутренняя природа личности далеко не единственное, что нужно для успеха. Ведь непосредственная связь этих лидеров с собственными достижениями — это «то, что они делают». Таким образом, общий подход всех, с кем я беседовал, заключался в постоянной и неуклонной реальной деятельности.

Поэтому, даже если вы не родились с естественной харизмой продавца, не обладаете определенной настойчивостью, навыками и толстокожестью, не стоит беспокоиться. Топовые специалисты в этой области с лихвой компенсируют любые подобные недостатки ежедневной практической работой. Именно само действие порождает разницу между теми, кто считает, что они должны быть лучшими, и теми, кто действительно лучше. Поведение, предполагающее активную работу, может быть воспроизведено кем угодно. Включая и вас.

КАК ЭТО НАЧИНАЛОСЬ

Моя увлеченность поведением продавцов-миллионеров началась с того, что со мной связалась некая фармацевтическая компания из списка Fortune 500 и попросила оказать помощь в проведении опроса о теории и практике группы глобальных продаж. Заинтересовало ли меня это задание?

О, да!

Такой быстрый ответ оказался моей первой ошибкой. Задействовав язык раньше мозга, я нарушил одно из моих собственных краеугольных правил ведения бизнеса: речь не должна бежать впереди мысли (толкование этого принципа



ЕСЛИ ВЫ НЕ РОДИЛИСЬ
С ЕСТЕСТВЕННОЙ ХАРИЗМОЙ
ПРОДАВЦА — НЕ СТОИТ
БЕСПОКОИТЬСЯ.

ТОПОВЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ
КОМПЕНСИРУЮТ ТАКИЕ
НЕДОСТАТКИ ЕЖЕДНЕВНОЙ
ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ.



продавцами-миллионерами изложено в секрете № 13 – «Не следует торопиться»).

Я не задал ни одного вопроса о предстоящем исследовании – ни о методологии, ни об ожидаемом результате, ни о чем бы то ни было другом. Уже сам факт принятия участия в проекте гигантской международной корпорации был для меня огромной честью, и единственный вопрос, который я хотел задать, заключался в дате начала проведения опроса. Зажав в руке свой «блокнот-этюдник», я поцеловал жену и отправился из нашего дома в Остине (Техас) в штаб-квартиру клиента в Нью-Йорке.

НЕСКОЛЬКО СЛОВ ОБ «ЭТЮДНИКЕ»

Некоторые люди думают словами, некоторые – цифрами. Я же думаю образами. Размышляя о новых идеях, я постоянно рисую. Рисую где угодно – в блокноте, на листе бумаги, на грифельной доске. За время работы с коллегами при подготовке новых программ или проектов мы создали сотни картинок, цифровых таблиц, стрелок, символов и диаграмм. Консультируя клиентов, я очень часто советую им попытаться делать то же самое. Этот процесс создает определенные визуальные ссылки, которые помогают вам лучше понять и запомнить некоторые вещи.

Холодным декабрьским днем я появился в штаб-квартире моего клиента в Манхэттене. В конференц-зале с захватывающими видами на город я наконец узнал, по какой причине ко мне обратились за помощью. С целью получения преимущества над конкурентами компания хотела провести опрос 250 сотрудников из сектора продаж и выяснить, как именно они работают. Каков их подход к потенциальным клиентам? Как они сохраняют уже существующих? С какой частотой и насколько эффективно ими используются ресурсы, которые компания им предоставила?

Мой новый клиент надеялся, что этот опрос даст информацию, которую он сможет использовать в будущем. Преимущество на рынке они планировали получить за счет устранения тех методов, которые не окупаются, и поощрения использования тех, которые, напротив, окажутся эффективными.

Фармацевтическая компания наняла внешнего подрядчика для создания опроса, и вскоре он будет распространен среди торговых команд. Моя роль заключалась в анализе полученных данных и предоставлении окончательного вывода о путях улучшения будущих показателей продаж.

Затем, в этом же конференц-зале, мне показали само содержание опроса.

Вот что я написал в своем блокноте: YIKES¹.

Сейчас я работаю в мире бизнеса, но в университетском колледже занимался наукой, и, сложись обстоятельства иначе, из меня мог бы получиться не самый плохой морской биолог. Благодаря этой научной подготовке я все еще пытаюсь подойти к проблемам так, как это делают ученые: наблюдая, исследуя, оспаривая факты и открывая разум творческому процессу познания.

Опрос планировалось проводить методом анкетирования, с которым нам всем когда-нибудь приходилось сталкиваться. Очевидно, что сама анкета разрабатывалась с учетом большого числа соображений, но сами вопросы носили «закрытый», законченный характер. Вот несколько примеров:

Как часто вы общаетесь со своими элитарными клиентами?

- Еженедельно
- Раз в два месяца
- Ежемесячно
- Ежеквартально

¹ YIKES – выражение испуга, досады и т.п. (здесь и далее – прим. переводчика).

■ Раз в полгода

■ Ежегодно

Как часто вы интересуетесь продажами через внутрикорпоративную сеть?

■ Ежедневно

■ Раз в две недели

■ Ежемесячно

Мой первый вопрос заключался в следующем: можно ли включить в анкеты вопросы «открытого» типа, чтобы сотрудники могли давать субъективные ответы, то есть выражать свои собственные мнения и мысли о том, что, по их мнению, работает эффективно, а что нет? Мне ответили, что абсолютный размер опросной группы делает такой подход невозможным. Я сразу понял проблему: этот вопросник не позволял на должном уровне выявить поведение продавцов. Чтобы получить информацию о продажах, которую корпорация могла бы действительно использовать эффективно, ей следовало провести подробное субъективное исследование, в котором продавцы описывали бы свое конкретное поведение. Но субъективные исследования требуют много времени и затрат, поэтому корпорации зачастую пытаются подменить их объективными, которые дают много различных показателей, но при этом несут мало полезной информации (подробнее об ограниченности объективных данных изложено в секрете № 17 – «Создание системы собственных показателей»).

Было непонятно, какие полезные выводы смогу я извлечь из результатов опроса, но при этом ясно, что компания уже хорошо подготовилась к проведению исследования в соответствии с проектом. Мне ничего не оставалось делать, как отправиться в поездку.

Между тем мне поступил второй телефонный звонок: примерно через месяц после начала работы над опросом мой крупнейший постоянный клиент, страховая фирма, пригласила меня на ее национальную встречу по продажам. За

годы совместной работы я консультировал эту мегакорпорацию по ряду направлений и в том числе оказывал помощь отделам продаж, обучая продавцов навыкам стратегического планирования и постановки целей. Выполняя эту работу, я должен был присутствовать на максимально возможном количестве сессий и презентаций программ, проводимых во время многодневных национальных распродаж. После этого я делал анализ и предоставлял информацию о том, что сработало хорошо, что — плохо и имело ли проведенное мероприятие реальное практическое значение для всего торгового направления.

Мне пришлось снова запрыгнуть в самолет — а что делать? — и отправиться в Лас-Вегас, ставший своего рода Олимпом торговых встреч.

Мой клиент-страховщик всегда хорошо представлял себя на подобных мероприятиях, и за эти годы я не раз принимал участие в создании некоторых презентаций. В этом же году мне пришлось просто «тусоваться»: ходить на семинары, региональные встречи, заседания по стратегии и общественной деятельности. В конце программы состоялся торжественный заключительный ужин: The National Sales Awards Dinner.

Думаю, вы уже представили себе картину: большой банкетный зал, салаты и десерты, холодные булочки с каменным маслом, сияющая сцена и стол посередине, заполненный хрустальными вещичками. Награды вручались за достижения и высокие показатели в самых разных категориях. Люди получали свой сувенирный хрусталь и памятные знаки, некоторым доставались еще и бонусы, ну и, конечно, никто не уходил со сцены без фотографии.

Затем наступил самый торжественный момент — награждение национального продавца года. После долгих фанфар было объявлено имя: «Мэри!» Под громовые аплодисменты женщина получила самый большой хрустальный приз и огромный чек, который с трудом удерживали несколько сотрудников.