

Содержание

| | |
|--|------------|
| Благодарности | 7 |
| Введение..... | 13 |
| Часть 1 Возрождение продавца | 19 |
| Глава 1. Сегодня мы все занимаемся продажами | 21 |
| Глава 2. Предпринимательство, эластичность и Ed-Med | 37 |
| Глава 3. От Caveat Emptor до Caveat Venditor | 55 |
| Часть II. Как быть | 75 |
| Глава 4. Подстройка | 77 |
| Глава 5. Плавучесть..... | 105 |
| Глава 6. Доходчивость..... | 131 |
| Часть III. Что делать | 159 |
| Глава 7. Придумайте питч | 161 |
| Глава 8. Импровизируйте..... | 189 |
| Глава 9. Обслуживайте..... | 213 |
| Примечания | 228 |

Благодарности

Возможно, продавать человеку и свойственно. Однако писать книги — не настолько, по крайней мере мне это дается тяжело и болезненно.

Вот почему я благодарен стольким людям. Рейф Сагалин, лучший в мире литературный агент, распознал потенциал этой книги задолго до ее автора. Его советы и дружба очень много значат для меня. Также я благодарю Лорен Кларк за помощь в ведении дел на международном фронте.

Джейк Моррисси из издательства Riverhead Books был, как всегда, умен и невозмутим, особенно на фоне людей вроде меня, не таких умных да к тому же диких паникеров. Джефф Клоске помог этому проекту своей крепкой редакторской хваткой и издательской мощью, за что я ему благодарен. И огромное спасибо производственному отделу Riverhead за героические усилия, когда я перевел игру в дополнительное время.

Элизабет МакКаллах помогала мне в больших и малых делах — от раскапывания малоизвестных исследований в библиотеке Университета штата Виргиния до обнаружения опечаток, пропущенных всеми остальными, и обучения меня форматированию заключительных примечаний. Синди Хаггетт, одна из лучших американских специалистов в области обучения и повышения квалификации, мастерски помогла мне сделать «чемоданчики с образцами» полезными и понятными. Роб Тен Пас снова помог мне несколькими замечательными иллюстрациями.

ЧЕЛОВЕКУ СВОЙСТВЕННО ПРОДАВАТЬ

Мои чудесные дети, София, Элиза и Сол, спокойно терпели, пока их папа писал очередную книгу. (Увы, нелегко было заниматься «жесткой продажей» им необходимости отменять развлечения, есть на скорую руку и пропускать бейсбольные матчи.)

Но самым главным человеком в этом проекте и во всем остальном была Джессика Лернер. Она прочитала каждое слово в этой книге. Несколько раз. Вслух. Если этого было недостаточно, слушала, как я читаю каждую страницу. Несколько раз. Вслух. Она проверяла, подгоняла, выражала несогласие — и все это делала, удивительным образом сочетая интеллект с нежностью, которые она привносит во все свои дела. Я не знал об этом тогда, но лучший питч* в моей жизни я произнес 22 года назад, когда убедил ее пойти на свидание со мной. С тех пор я ей продан.

Человеку свойственно продавать.

Удивительная правда о том, как побуждать других к действию.

Дэниел Пинк

* См. с. 161.

Продавцам книг — с благодарностью

Единственное, что у тебя есть в нашем мире, это то, что ты можешь продать. Самое смешное, когда ты продаешь, но сам об этом не знаешь.

Артур Миллер.
Смерть коммивояжера,
1949 г.

Введение

Около года назад, когда я со дня на день откладывал дела и как бы предавался размышлениям, я решил изучить, на что трачу свое время. Открыл ноутбук, кликнул свой тщательно синхронизированный, помеченный различными цветами календарь и попытался восстановить, что же сделал за предыдущие две недели. Я составил список встреч, на которых побывал, поездок, которые совершил, приемов пищи, которую съел, и телефонных конференций, которые выдержал. Постарался записать все, что прочитал и посмотрел, а также все личные беседы с родственниками, друзьями и коллегами. Затем изучил свои цифровую активность за последние две недели — 772 электронных письма, четыре поста в блоге, 86 твитов, с десяток текстовых сообщений.

Когда я окинул оценивающим взглядом весь этот поток информации — точечный, в манере пуантилизма, портрет того, что делаю, и, в некотором смысле, того, кем являюсь, — передо мной, как в зеркальном отражении, предстала поразившая меня картина: я продавец.

Нет, я не продаю минивэны в качестве автодилера и не хожу по поликлиникам, навязывая терапевтам лекарства от холестерина. Но если не учитывать сон, физические упражнения и водные процедуры, то оказывается, что значительную часть своего дня я трачу, пытаюсь уговорить других расстаться со своими ресурсами. Конечно, иногда я еще пытаюсь соблазнить людей на покупку написанных мною книг. Но бóльшая часть моих

дел не ведет напрямую к кассовому аппарату. В те две недели я работал над тем, чтобы убедить: редактора журнала — отказаться от замысла глупой статьи; потенциального партнера по бизнесу — объединить усилия; организацию, где работаю волонтером, — сменить стратегию и даже служащего авиакомпании — поменять мне место у окна на место у прохода. Действительно, огромную часть своего времени я посвящаю поиску не денег, а других ресурсов. Могу ли я уговорить незнакомых людей прочитать статью, старого друга — помочь решить проблему или своего девятилетнего сына — принять душ после бейсбольной тренировки?

Думаю, вы не сильно отличаетесь от меня. Покопайтесь, откуда растут дела у вас в календаре, и, подозреваю, что, добравшись до корней, обнаружите нечто похожее. Некоторые из вас, без сомнения, занимаются продажами в прямом смысле слова — убеждая постоянных и потенциальных клиентов приобрести страховку от несчастных случаев, или консультационные услуги, или домашние пирожки на фермерском рынке. Но, вероятно, все вы тратите больше времени, чем осознаете, продавая в широком смысле слова — продвигая свои идеи коллегам, убеждая инвесторов, упрашивая детей. Нравится нам это или нет, мы все занимаемся продажами.

Большинство людей, услышав об этом, не приходят в восторг. Продажи?! *Тьфу на них*. Умники считают, что продажи не требуют серьезных мысленных усилий, — это занятие для вертлявых бодрячков, которые катятся по жизни, сияя начищенными ботинками и улыбкой. Для других продажи — это сфера, где заправляют изворотливые типы, промышляющие скользкими делишками, мир, где слово остается за обманом и мошенничеством, а честность и справедливость молча наблюдают за ними с высоты. Третьи считают, что для офисных работников продажи подобны уборке туалетов: необходимо, но неприятно и не совсем гигиенично.

Я убежден, что все наши представления о продажах неверны.

Это книга о продажах. Но она не похожа на другие книги о продажах, которые вы читали (или игнорировали) прежде. Дело в том, что продажи во всех измерениях, будь то продажа автомобилей Buick или предложение идей на совещании,

за последние 10 лет изменились больше, чем за предыдущие 100. Основная часть наших представлений о продажах покоится на фундаменте допущений, рассыпавшихся в прах.

В части I этой книги я излагаю аргументы в пользу широкого переосмысления продаж в известном нам виде. В главе 1 показываю, что некрологи о смерти продавца в сегодняшнем цифровом мире удручающе ошибочны. В одних только США примерно каждый девятый работник по-прежнему зарабатывает на жизнь, пытаясь склонить других к покупке. Возможно, он сменил чемоданчик с образцами на смартфон и предлагает опыт вместо энциклопедий, но все-таки по-прежнему работает в традиционных продажах.

Еще удивительнее то, что происходит с остальными восемью из девяти работников. Они тоже занимаются продажами, хотя и не ходят по пятам за посетителями мебельных салонов, но они (то бишь *мы*) заняты в сфере, которую я называю «продажами без продаж». Мы уговариваем, убеждаем, влияем на других, чтобы они отказались от чего-то, что у них есть, в обмен на то, что есть у нас. Как вы увидите из результатов первого в своем роде анализа деятельности людей на рабочем месте, мы посвящаем более 40% нашего рабочего времени тому, чтобы побуждать других к действию. И считаем это важным для нашего профессионального успеха.

В главе 2 рассмотрим, как же получилось, что столько народу сделало своим бизнесом побуждение. Три причины такой трансформации рабочего места: предпринимательство, эластичность и Ed-Med. Во-первых, предпринимательство. Те самые технологии, что должны были уничтожить продавцов, понизили барьеры входа на рынок для мелких предпринимателей и превратили многих из нас в продавцов. Во-вторых, эластичность. Работаем ли мы на себя или на крупную организацию — вместо того чтобы заниматься только одним делом, большинство из нас обнаруживают, что должны обладать навыками, выходящими за границы прямых обязанностей. И по мере расширения наши навыки почти всегда охватывают некоторую часть традиционных продаж и значительную часть продаж без продаж. Наконец, Ed-Med. Самыми быстрорастущими отраслями во всем мире

являются образовательные услуги и здравоохранение — сектор, который я называю Ed-Med. Любая работа здесь связана с тем, чтобы побуждать людей к действию.

Если даже вы покупаете эти аргументы или хотя бы готовы взять их в аренду на несколько следующих страниц, конечный вывод может вас не устроить. Продажи не обладают звездной репутацией. Вспомните фильмы, пьесы и телепередачи, где продавцов изображают наполовину алчными потворщиками нашим слабостям, а наполовину — тупоголовыми бездельниками. В главе 3 я подробнее рассмотрю эти убеждения, особенно представление о том, что продажи в значительной мере основываются на обмане и надувательстве. Покажу, как изменился баланс сил и как мы перешли из мира, где царил принцип *«Да будет бдителен покупатель»*, в мир, где правит принцип *«Да будет бдителен продавец»* и где честность, справедливость и прозрачность часто являются единственно жизнеспособным выбором.

Это подводит нас к части II, куда я собрал исследования с переднего края социологии, чтобы раскрыть три качества, которые сейчас наиболее ценятся в искусстве побуждения других к действию. Одна из распространенных поговорок продавцов в течение долгого времени служила им единственной заповедью: *«Всегда закрывай сделку»*. Три главы части II представляют вам новые: подстраивайся, сохраняй плавучесть и будь доходчивым.

Глава 4 посвящена «подстройке» — способности привести себя в состояние гармонии с другими людьми, группами и контекстами. Я пользовался данными обширных исследований, чтобы показать вам три правила подстройки, а также почему экстраверты редко оказываются в числе лучших продавцов.

В главе 5 мы рассмотрим «плавучесть» — качество, сочетающее в себе твердость духа и жизнерадостный вид. При любых попытках побудить к покупке других мы сталкиваемся с явлением, которое один из продавцов-ветеранов назвал «океаном неприятия». От группы агентов, занимающихся страхованием жизни, и ряда ведущих социологов вы узнаете, что надо делать до, во время и после схватки вокруг продажи, чтобы оставаться на плаву. Вы увидите, почему в новых условиях продаж так важно действительно верить в то, что вы продаете.

В главе 6 мы обсудим «доходчивость» — способность извлекать смысл в непонятных ситуациях. Давно известно, что лучшие продавцы, в традиционных ли продажах или продажах без продаж, умеют искусно решать проблемы. В этой главе я покажу, что сегодня важнее умение найти проблему. Один из самых эффективных способов побуждать других к покупке — это продемонстрировать им проблемы, о которых они могли и не подозревать. Вы также узнаете об искусстве поиска, отбора и систематизации данных, а также о некоторых практичных способах формулирования своего выбора.

Получив ответ на вопрос «как быть?» с помощью подстройки, плавучести и доходчивости, мы перейдем к части III, в которой опишем, что *делать*, используя наиболее значимые возможности.

В главе 7 мы начнем с «придумывания питча». Поскольку в зданиях есть лифты, предприимчивые люди придумали «питч в лифте». Но сегодня, когда диапазон внимания сократился (и все пассажиры лифта смотрят в свои телефоны), этот прием устарел. В данной главе вы познакомитесь с шестью преемниками «питча в лифте» и способами их применения.

В главе 8 «Импровизируйте» рассказывается о том, что делать, когда ваши прекрасно подстроенные, в меру оптимистичные, сверхдоходчивые питчи неизбежно идут насмарку. Вы познакомитесь с ветераном импровизации и узнаете, почему понимание правил импровизационного театра может усилить вашу способность к убеждению.

И, наконец, глава 9 «Обслуживайте». В ней вы узнаете о двух принципах, необходимых для придания смысла традиционным продажам или продажам без продаж: влиянию на личности и целенаправленному влиянию.

Чтобы помочь вам воплотить изложенные идеи на практике, в конце каждой главы частей II и III вы найдете десятки полезных методов, почерпнутых из последних исследований и основанных на лучшем опыте со всего мира. Я называю эти коллекции инструментов и сведений, оценок и упражнений, контрольных списков и рекомендуемой литературы «чемоданчиками с образцами» в знак уважения к коммивояжерам, которые когда-то тащали свои набитые товаром сумки из города в город.

ЧЕЛОВЕКУ СВОЙСТВЕННО ПРОДАВАТЬ

Надеюсь, что, дочитав книгу, вы научитесь эффективнее побуждать других к действию. Но не менее важно, чтобы вы начали видеть сам акт продажи в новом свете. Продажи, как я со временем понял, более необходимы, значимы для нас и по-своему более красивы, чем мы думаем. Способность побуждать других менять то, что у них есть, на то, что есть у нас, крайне важна для нашего выживания и счастья. Она помогла человеческому роду развиваться, повышать жизненные стандарты и улучшать повседневную жизнь. Способность продавать не служит неестественной адаптации к беспощадному миру коммерции. Это часть нас самих. Вот увидите, если только я смогу побудить вас перевернуть страницу: человеку по его сути свойственно продавать.

Часть 1

Возрождение
продавца

Глава 1

Сегодня мы все занимаемся продажами

Норманн Холл, по идее, не должен был существовать. Но вот он — из плоти и крови, в галстучке-бабочке — сидит во вторник днем в юридической фирме в центре Сан-Франциско и объясняет двум адвокатессам, насколько им могли бы пригодиться для уборки офиса кое-какие его товары.

Жестом фокусника Холл извлекает из своей сумки что-то вроде волшебной палочки. Взмах рукой, и — вуаля! — на палочке появляется пучок темных перьев. Не просто перьев, сообщает он.

«Это... перья самцов страуса».

Метелка из перьев для смахивания пыли за \$21,99 — лучшая на рынке, рассказывает он мягким и вместе с тем звучным голосом. Она идеальна для очистки картинных рам, жалюзи и любых других предметов, в чьи щели забивается пыль.

Пенелопа Кронис, руководящая небольшой иммиграционной фирмой вместе со своей партнершей по бизнесу и по жизни Элизабет Креер, смотрит на него из-за своего стола и качает головой. Метелка ее не интересует.

Холл демонстрирует ей Kitchen Brush #300, прочную бело-зеленую скребковую щетку.

У них уже есть такая.

Он выкладывает на стол Кронис «ткань из микрофибры» и «противотуманную ткань для автомобильных стекол и зеркал в ваннах».

Нет, спасибо.

Холлу 75 лет, у него седина на висках и лысина на макушке. На нем старомодные очки, и в его усах после многолетней борьбы белые волоски наконец одержали победу над темными. На нем темно-коричневые брюки, белая рубашка в голубую полосу, пуловер каштанового цвета и красный узорчатый галстук-бабочка. Выглядит как щеголеватый и слегка эксцентричный профессор. Он не знает устали.

У него на коленях кожаная папка-скоросшиватель, а в ней два десятка картинок товаров, которые он вырезал и вставил в прозрачные файлы. «Это эффективный пятновыводитель, — рассказывает он Кронис и Креер, переходя на страницу аксессуаров для стирки. — Распылите его на одежду и кидаете ее в стиральную машину». Юристы безучастны. Тогда Холл достает свой главный козырь: упаковки дезодоранта от моли. «Я продал его больше всего остального в моем каталоге, — говорит он. — Дезодорант убивает моль, грибок, плесень и запах». Всего за \$7,49.

Нет.

Затем, перевернув страницу и открыв коллекцию ершиков и средств для мытья унитазов, он улыбается, делает эффектную паузу и заявляет: «А это мои романтические штучки».

По-прежнему без успеха.

Но, перейдя к металлическим губкам, Холл вызвал проблеск интереса, который скоро перешел в смутное желание. «Они чудесные и очень необычные. Скребки, но совершенно особенные», — уверяет он. Каждый представляет собой 200 метров сплошной нержавеющей проволоки, скрученной 40 000 раз. Их можно отмыть в посудомойке. Три штуки в коробке, \$15.

Продано.

Вскоре Холл достает товар подороже, электростатическую щетку для чистки ковров. «У нее четыре сменных наконечника из натуральной щетины и нейлона. Двигаясь по полу, она создает статическое электричество, поэтому может подбирать сахар

и соль с голого деревянного пола, — объясняет он. — Это мой любимый подарок на свадьбу. — Еще одна точно выдержанная пауза. — Куда до нее тостеру!»

Кронис и Креер согласны и на щетку.

По истечении 20 минут, когда Холл добрался до последней страницы своего самодельного каталога, он делает в книге заказов запись о продаже на \$149,96 и вручает копию заказа Кронис со словами: «Надеюсь, мы останемся друзьями, после того как вы прочитаете это».

Поболтав еще несколько секунд, Холл берет папку, сумки и поднимается. «Большое спасибо, — говорит он. — Я все принесу вам завтра».

Норманн Холл — коммивояжер компании Fuller Brush. И не простой коммивояжер, а... последний.

Если вы моложе 40 лет или никогда подолгу не жили в США, то могли и не узнать «человека Fuller Brush». Но если вы американец определенного возраста, то знаете, что когда-то не могли избежать встречи с ним. Бригады коммивояжеров с чемоданчиками, набитыми щетками, прочесывали районы, где жил средний класс, поднимались на крыльцо и представлялись: «Я ваш "человек Fuller Brush"». Затем, предложив в подарок нож для чистки овощей, известный как Handy Brush, пытались проделать трюк, быстро получивший прозвище «сунуть ногу в дверь», т. е. закрепить первый успех.

Все началось в 1903 г., когда 18-летний Альфред Фуллер, сын фермера из канадской провинции Новая Шотландия, приехал в Бостон, чтобы начать здесь карьеру. Он был, по его собственным словам, «неотесанным деревенщиной, неуклюжим переростком, неопытным в жизни и практически необразованным»¹, — и его быстро уволили с первых трех мест работы. Но один из братьев Альфреда устроил его на должность продавца в Somerville Brush and Mop Company, и за несколько дней до своего 20-летия молодой человек обрел свое призвание. «Я начал работать практически без подготовки, без специальных навыков, — рассказывал он журналисту годы спустя, — но обнаружил, что могу продавать эти щетки»².

После того как он год протаскал от двери к двери продукцию Somerville, Фуллеру надоело работать на других. Поэтому он открыл небольшую мастерскую по производству собственных щеток. Ночью следил за своей мини-фабрикой. Днем ходил по улицам и продавал то, что произвел. К его удивлению, маленькое предприятие стало расти. Когда ему понадобились еще продавцы, чтобы сбывать растущий объем продукции и осваивать новые территории, он поместил объявление в местном журнале *Everybody's Magazine*. Через несколько недель у бывшего деревенского парня из Новой Шотландии оказались в распоряжении 260 новых коммивояжеров, общенациональный бизнес и все компоненты для создания культурного феномена.

К концу 1930-х торговый персонал у Фуллера насчитывал более 5000 сотрудников. Только в 1937 г. его коммивояжеры подарили около 12,5 млн ножей Handy Brush. К 1948 г. 8300 коммивояжеров продавали щетки для чистки и для волос «20 миллионам семей в США и Канаде», согласно *The New Yorker*. В том же году коммивояжеры Фуллера, все как один независимые дилеры, работавшие только за комиссионные, нанесли почти 50 млн визитов во время подомовых обходов в США, где в то время насчитывалось менее 43 млн домохозяйств. К началу 1960-х гг. Fuller Brush в сегодняшних ценах оценивалась в \$1 млрд³.

Более того, «Человек Fuller Brush» стал неотъемлемой фигурой массовой культуры, такой же вездесущей, как Леди Гага сегодня. Помните, как волк в диснеевском мультфильме «Три поросенка», получившем премию «Оскар» в 1933 г., притворялся в домики поросят? Он притворялся «человеком Fuller Brush». А как зарабатывал на жизнь Дональд Дак? Продавал щетки Fuller Brush. В 1948 г. Ред Скелтон, голливудская звезда того времени, сыграл в фильме *The Fuller Brush Man* («Человек Fuller Brush»), эксцентричной комедии, где несчастного коммивояжера ложно обвинили в преступлении, и, чтобы вернуть себе доброе имя, ему пришлось найти преступника, завоевать девушку и по ходу дела продать несколько щеток для жалюзи. Спустя всего два года в Голливуде сняли фильм практически по тому же сценарию, но он назывался уже *The Fuller Brush Girl* («Девушка Fuller Brush»), главную роль в котором исполнила

Люсиль Болл, звезда еще большей величины. Время шло, и вы могли встретить «человека Fuller Brush» не только у себя на пороге, но и в карикатурах *New Yorker*, шутках ведущих ток-шоу и песнях Долли Партон.

Продавец Фуллера работал виртуозно. «Искусство открывания дверей продавцами Fuller Brush оценивалось знатоками торговли вразнос так же, как балетоманы оценивают выступления артистов Большого театра, — как чистая поэзия, — писал *American Heritage*. — В руках ловкого продавца щетки превращались из обычных товаров для дома в специализированные инструменты, каких нигде больше не найдешь»⁴. Однако он* обладал и многими добродетелями, а благодаря постоянному присутствию становился своим в округе. «Люди Fuller Brush» удаляли зубы, делали массаж от головной боли, принимали роды, давали рвотные при отравлениях, предотвращали самоубийства, раскрывали убийства, помогали организовывать похороны и отвозили занемогших в больницы»⁵.

И вдруг так же внезапно, как раздается неожиданный стук в дверь, «человек Fuller Brush», само воплощение сферы продаж XX в., практически исчез. Вспомните, когда в последний раз вам в дверь звонил коммивояжер с чемоданчиком, наполненным образцами? Когда в феврале 2012 г. Fuller Brush Company подала документы на реорганизацию, согласно главе 11 закона США о банкротстве, удивило не столько это сообщение, сколько то, что компания еще вообще существовала.

Однако Норман Холл по-прежнему в ней работает. По утрам он садится на автобус возле своего дома в Ронерт-Парк, Калифорния, и едет полтора часа до центра Сан-Франциско. Примерно в 9.30 начинает обход и ежедневно наматывает около 10 километров вверх-вниз по крутым улицам Сан-Франциско. «Поверь мне, — признался он в один из дней, когда я сопровождал его, — я знаю здесь все ровные места и лучшие туалеты».

Когда Холл начинал в 1970-х, в Сан-Франциско также работали несколько десятков других «людей Fuller Brush». Со временем их число сократилось. А сейчас Холл единственный, кто

* Дилеры Фуллера почти всегда были мужчинами, хотя в 1960-х гг., когда компания запустила линию косметики, она наняла группу женщин-коммивояжеров, которых назвала фуллеретками.

остался. Сегодня, когда он приходит к новому клиенту и представляется «человеком Fuller», его часто встречают с удивлением: «Да вы шутите!» Однажды в моем присутствии Холл представился начальнику службы технического обслуживания магазина одежды, человеку лет пятидесяти с небольшим. «Правда?! — вскричал мужчина. — Мой отец был продавцом Fuller Brush в Оклахоме!» (Увы, этот клиент ничего не купил, хотя Холл и отметил, что швабра в углу магазина была из Fuller Brush.)

Спустя 40 лет гараж Холла полон товаров Fuller Brush, но его связь с материнской компанией, переживающей не лучшие времена, свелась к минимуму. Он сам по себе. В последние годы его клиенты стали исчезать, количество заказов уменьшаться, а прибыль сокращаться. У людей нет времени на коммивояжеров. Они предпочитают заказывать товары онлайн. И вообще, щетки? Кому нужны щетки? Пытаясь приспособиться к реальности, Холл сократил время, которое он посвящает охоте за клиентами. Теперь он всего два дня в неделю обходит со своей кожаной папкой район магазинов и офисов Сан-Франциско. И, вынимая последнюю щетку с щетиной борова и снимая галстук-бабочку, знает, что никто не займет его место. «Люди больше не хотят заниматься такой работой», — признался он мне.

Через два месяца после того, как было объявлено о банкротстве Fuller Brush, «Энциклопедия Британника», которая заняла свое видное место благодаря активности коммивояжеров, прекратила выпуск печатных изданий. Месяц спустя компания Avon, чьи распространительницы продукции когда-то звонили в двери от Бирмингема до Бангкока, уволила своего генерального директора и в поисках спасения обратилась к потенциальному корпоративному покупателю. Такие исходы не кажутся удивительными, это скорее неизбежный финальный аккорд в пророческом хоре голосов, многие годы предрекавших смерть торговле вразнос.

Этот лейтмотив, практически всегда вызывающий в памяти пьесу Артура Миллера *Death of a Salesman* («Смерть коммивояжера»), написанную в 1949 г., звучит примерно так: в мире, где любой может найти что угодно, нажав несколько клавиш, посредники в виде продавцов становятся лишними. Они только вставляют палки в колеса торговле, из-за них транзакции

замедляются и дорожают. Индивидуальные потребители сами могут найти необходимый им продукт и получить консультацию касательно покупки через социальные сети. Крупные компании упрощают процессы своих закупок с помощью современного программного обеспечения, которое сравнивает торговые фирмы и выбирает самую низкую цену. Подобно тому как с появлением банкоматов поредели ряды банковских служащих, а цифровые коммутаторы сделали ненужными телефонистов, так и сегодняшние технологии сделали ненужными коммивояжеров. Мы все больше пользуемся веб-сайтами и смартфонами, чтобы найти и купить то, что нам надо, а значит, продавцы, не говоря уже о самом акте продажи, будут сметены в мусорный бак истории⁶.

Норман Холл, без сомнения, последний в своем роде. И сама Fuller Brush Company может навсегда исчезнуть раньше, чем вы дочитаете эту книгу. Но мы не будем торопиться с подготовкой к похоронам. Сообщения о смерти продаж и продавцов преждевременны. Тому, кто будет писать о продажах во втором десятилетии XXI в., придется опубликовать извещение о рождении.

Возрождение продавца

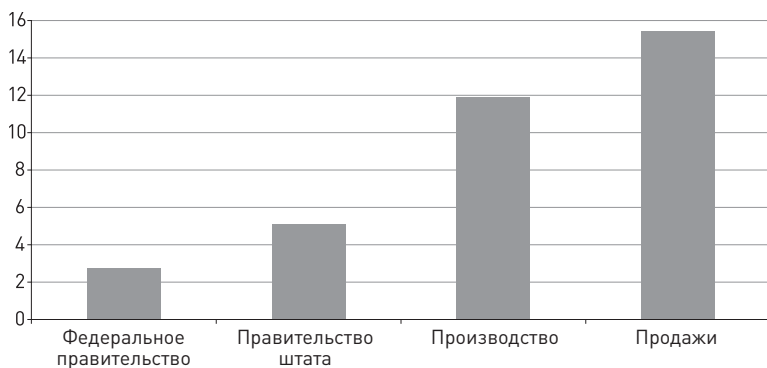
В глубине толстого полугодичного отчета «Программы статистики занятости по профессиям» Бюро трудовой статистики США (U.S. Bureau of Labor Statistics) скрываются поразительные и на удивление значимые данные: каждый девятый американский работник занят в продажах⁷.

Ежедневно более 15 млн человек зарабатывают себе на жизнь, пытаясь убедить других совершить покупку. Среди них риелторы, промышленные торговые представители и дилеры ценных бумаг. Они продают самолеты авиакомпаниям, вагоны — администрациям городов и автомобили — потенциальным водителям, совершая более 10 000 сделок по всей стране. Некоторые из них работают в шикарных офисах с восхитительными видами, другие сидят в тоскливых отсеках, украшенных комиксами о Дилберте и бесплатным календарем. Но все они продают — от соглашений об оказании консалтинговых услуг

на много миллионов долларов до подписки на журнал за \$10 и все, что находится в промежутке.

Вдумайтесь: промышленность США, по-прежнему крупнейшая в мире, ежегодно производит товаров почти на \$2 трлн. Но в стране гораздо больше продавцов, чем заводских рабочих. Американцы любят жаловаться на раздутые штаты государственных органов, но там людей в пять с лишним раз меньше, чем людей, занятых в продажах. В частном секторе США занято втрое больше продавцов, чем служащих в правительствах всех 50 штатов. Если бы все продавцы жили в одном штате, он стал бы пятым по величине в США (рис. 1)⁸.

Присутствие такого количества продавцов в крупнейшей на планете экономике выглядит необычно, учитывая два взрывных экономических явления последнего десятилетия — обвал мировой финансовой системы и лавинообразное распространение Интернета. Конечно, продажи, как и почти все остальные типы работы, были затронуты экономическим спадом, вызванным Великой рецессией. В период между 2006 и 2010 гг. в США исчезло около 1,1 млн рабочих мест. Однако даже после худшего за последние полвека спада продавцы остаются второй по величине профессиональной группой (после офисных и административных работников) в структуре американской рабочей силы, как это и было на протяжении десятилетий. Более того,



Источники: Бюро трудовой статистики США, 2012 г.

Рис. 1. Распределение рабочих мест в США по секторам и профессиям, млн ед.

по прогнозам Бюро трудовой статистики, к 2020 г. в США появятся почти 2 млн *новых* рабочих мест в сфере продаж. Интернет также не оказал на продажи такого влияния, как предсказывали многие. Хотя за период между 2000 г. и сегодняшним днем появились широкополосная сеть, смартфоны и электронная торговля, позволяющая избежать участия посредников и делающая ненужным сам процесс продажи, общее число рабочих мест в сфере продаж возросло и доля продавцов в рабочей силе США осталась точно такой же: 1 к 9⁹.

То, что верно для США, так же верно и для остального мира. Например, в Канаде «работа в сфере продаж и услуг» — более широкая категория, чем используется в США, — охватывает свыше 25% рабочей силы страны. Цензовые данные Австралийского бюро статистики (Australian Bureau of Statistics) показывают, что около 10% австралийской рабочей силы приходится на раздел «работники сферы продаж». В Великобритании, где применяется опять-таки другой набор профессиональных групп, если сложить все рабочие места, связанные с продажами (например, «менеджеры по продажам и развитию бизнеса», «сотрудники или консультанты по продажам автомобилей и запчастей» и т.д.), то получится около 3 млн человек из приблизительно 30 млн работоспособного населения, или опять-таки примерно 1 к 10. По Евросоюзу в целом эта цифра немного выше¹⁰. Согласно последним доступным данным, а также расчетам сотрудников Евростата, статистической службы ЕС, около 13% из более чем 200 млн работоспособного населения занято в продажах¹¹.

Между тем в Японии в 2010 г., последнем году, по которому имеются данные, почти 8,6 млн человек работали в продажах, или, с учетом того, что трудовые ресурсы Японии составляют 63 млн человек, каждый восьмой работник в третьей по величине экономике в мире¹². По Индии и Китаю, крупных странам, но с менее развитыми рынками, получить данные оказалось труднее. Доля продавцов в этих странах, вероятно, ниже, чем в Северной Америке, Европе и Японии, отчасти из-за того, что значительная часть людей там по-прежнему занята в сельском хозяйстве¹³. Но, по мере того как будет расти благосостояние Индии и Китая и сотни миллионов их граждан перейдут в средний класс, потребность в продавцах

неизбежно возрастет. Приведу пример. По прогнозам McKinsey & Company, растущая фармацевтическая промышленность Индии к 2020 г. втрое увеличит штат распространителей своей продукции — до 300 000¹⁴.

В совокупности эти данные показывают, что продажи ничуть не уменьшили своего значения или объема занятых в них работников и остались неотъемлемой частью рынков труда по всему миру. Несмотря на то что экономика развитых стран трансформировалась и перешла с товаров длительного пользования и тяжелого труда на оказание квалифицированных услуг и концептуальное мышление, потребность в продавцах не уменьшилась.

Но это только начало истории.

Рост продаж без продаж

Сотрудники мировых статистических агентств принадлежат к числу невоспетых героев современной экономики. Ежедневно они собирают массу данных, тщательно их изучают, анализируют и превращают в отчеты, помогающие всем нам понять, что происходит в нашей отрасли, на нашем рынке труда и в нашей жизни. Однако эти специализированные госслужащие в то же время ограничены — бюджетом, политикой и особенно самими вопросами, которые они задают.

Поэтому, хотя тот факт, что каждый девятый американец зарабатывает на жизнь продажами, может удивить вас, лично я подозревал, что за этим скрывается еще более интригующая правда. Например, я не являюсь «торговым работником», если говорить о профессиональных группах. Однако, как отмечено во введении, подробно рассмотрев, из чего состоят мои рабочие дни, я обнаружил, что провожу значительную их часть, занимаясь продажами в более широком смысле слова: убеждая, уговаривая и влияя на других. И мой случай не уникален. Врачи продают пациентам лекарства. Адвокаты продают присяжным вердикт. Преподаватели продают ученикам ценность сосредоточенного внимания во время учебы. Предприниматели добиваются расположения инвесторов, сценаристы умавливают

продюсеров, тренеры уговаривают игроков. Какова бы ни была наша профессия, мы устраиваем презентации коллегам и продвигаем товар новым клиентам. Мы пытаемся убедить начальника расщедриться на несколько долларов из бюджета, а управление по работе с персоналом — добавить несколько дней к отпуску. Однако эта деятельность не отражается в статистических таблицах.

Не отражается в них и происходящее по ту сторону еще более размытой границы между работой и жизнью. Многие из нас теперь посвящают часть свободного времени продажам, будь то продажа изделий ручной работы на Etsy, искренних побуждений на DonorsChoose или безрассудных планов на Kickstarter. И в ошеломляющих количествах и с неукротимой энергией мы продаем себя онлайн — на страницах Facebook, в Twitter и профилях Match.com. (Вспомните: ни один из шести перечисленных ресурсов не существовал еще 10 лет назад.)

Согласно традиционному взгляду на экономическое поведение, два наиболее важных вида деятельности — это производство и потребление. Но сегодня большая часть нашей деятельности также включает *побуждение*. Мы побуждаем людей расставаться со своими ресурсами, осязаемыми (например, деньгами) или неосязаемыми (например, усилиями или вниманием), чтобы совместно получить желаемое. Проблема заключается в отсутствии данных, способных подтвердить или опровергнуть это предположение, потому что для их получения нужны вопросы, которых не задает ни одно статистическое агентство.

Поэтому я решил восполнить пробел. Работая с Qualtrics, быстрорастущей компанией, занимающейся исследованиями и анализом данных, я заказал проведение опроса, пытаюсь выяснить, сколько времени и энергии тратят люди на побуждение других, в том числе на то, что можно назвать продажами без продаж и соответственно без покупок.

Это исследование, получившее название What Do You Do at Work? («Чем вы занимаетесь на работе?»), стало масштабным проектом. Используя усовершенствованные инструменты исследований, мы собрали данные от 9057 респондентов по всему миру. Статистики из Qualtrics изучили ответы, исключили сомнительные или неполные и оценили объем и состав выборки,

чтобы понять, насколько хорошо она отражает структуру населения. Поскольку число респондентов из стран, отличных от США, оказалось недостаточно большим, чтобы делать статистически верные выводы, я ограничил анализ откорректированной выборкой в более чем 7000 взрослых работников с полной занятостью, проживающих в США. Эти результаты имеют статистическую точность, аналогичную точности опросов, проводимых крупными фирмами, занимающимися опросом общественного мнения, которые вы можете прочитать во время выборов. (Например, в отслеживающих опросах Gallup обычно используются выборки около 1000 респондентов¹⁵.)

В результате опроса было получено два основных результата:

1. *Около 40% рабочего времени люди сегодня тратят на продажи без продаж — на убеждение, воздействие и уговоры, не связанные с покупками. Представители разнообразных профессий тратят в среднем 24 минуты в час на побуждение других людей к действию.*
2. *Люди считают этот аспект своей работы решающим для личного профессионального успеха, даже при чрезмерно большом количестве времени, которое посвящают ему*.*

Еще немного подробностей о том, что и как мы обнаружили.

Я начал с того, что попросил респондентов вспомнить последние две недели работы и то, чем они занимались в это время дольше всего. Вы удивитесь: список возглавили чтение электронной почты и ответы на нее, далее следовали личные беседы и присутствие на совещаниях.

Затем мы просили людей четче представить реальное содержание своей деятельности. Я задал вопрос: «Независимо от того, пользовались ли вы электронной почтой, телефоном или разговаривали с человеком лично, сколько времени вы потратили на “обработку информации”, “продажу продукта или услуги” и прочие виды деятельности?» Респонденты сообщили, что больше всего времени тратили на «обработку

* Полностью результаты опроса и подробности методологии вы можете найти на моем сайте <http://www.danpink.com/study>

информации». Но сразу за ней шли три вида деятельности, составляющие суть продажи без продаж. Почти 37% респондентов ответили, что посвящали значительную часть времени «обучению, коучингу и инструктированию других», 39% — «обслуживанию клиентов и потребителей». И почти 70% сообщили, что хотя бы какое-то время потратили на «убеждение или уговоры других». Более того, оказалось, что продажи без продаж преобладают над продажами в традиционном смысле. Когда мы спросили, сколько времени респонденты тратят на «продажу продукта или услуги», около половины ответили, что «не тратят совсем».

Далее в опросе мы задавали еще один вопрос, разработанный с целью выяснить аналогичную информацию и оценить достоверность предыдущего. В этом вопросе респондентам был дан «ползунок» со шкалой от 0 до 100, который они могли передвигать вправо для обозначения процента. Мы спросили: *«Какую часть вашей работы в процентном выражении вы тратите на то, чтобы убедить или уговорить людей отказаться от чего-то ценного для них в пользу чего-то, что есть у вас?»*

В среднем ответы всех респондентов составили 41%. Это число получилось интересным образом. Ответы большей группы респондентов уложились в диапазон от 15 до 20%, в то время как ответы меньшей, но все же значительной группы — в 70–80%. Иначе говоря, многие тратят приличное количество времени, пытаясь побудить к чему-либо других, но для некоторых побуждение других — основа работы. Большинство из нас — специалисты по побуждению, некоторые — суперспециалисты.

Не менее важно и то, что почти все считают этот аспект своей работы одним из наиболее важных элементов их профессионального роста. Например, респонденты проводили большую часть времени за «обработкой информации». Однако при перечислении задач, наиболее важных для качественного выполнения работы, они предпочли «обслуживание клиентов и потребителей» и «обучение, коучинг и инструктирование других». Кроме того, хотя большинство респондентов поместили «продвижение идей» относительно низко в списке распределения рабочего времени, свыше половины отметили, что эта

ЧЕЛОВЕКУ СВОЙСТВЕННО ПРОДАВАТЬ

деятельность важна для их успеха. Нижеприведенный график (рис. 2) помогает понять удивительную взаимосвязь между тем, что люди считают ценным, и тем, чем они в действительности занимаются. На вертикальной оси находится взвешенный индекс, основанный на ответах участников опроса и демонстрирующий уровень важности, приписываемый задачам, связанным с продажами без продаж. На горизонтальной оси находится индекс, опять-таки основанный на ответах участников опроса и показывающий, сколько времени люди в действительности тратят на эти задачи. Диагональная линия указывает на идеальное соответствие между затраченным временем и важностью задач. Если деятельность проходит ниже линии, это указывает на то, что дело несоразмерно по важности временным затратам, и предполагается, что времени тратить на него следует меньше. Если же деятельность проходит выше линии, это значит, что она настолько важна, что ей нужно посвящать еще больше времени.

Посмотрите, где оказываются продажи без продаж. Там, где временные затраты довольно высоки, но важность еще

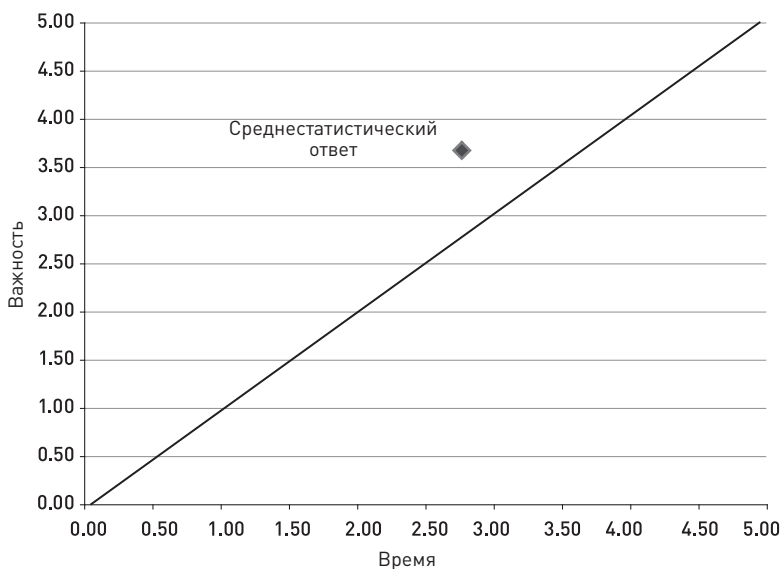


Рис. 2. Матрица времени/важности для продаж без продаж

выше. Более того, как показано на нижеприведенном графике (рис. 3), где ответы респондентов разбиты по возрастным группам, чем старше человек и, вероятно, опытнее, тем чаще он заявляет, что занят побуждением других и что именно это определяет успех. С помощью опроса «Что вы делаете на работе?» начинает вырисовываться более яркий портрет трудовых ресурсов XXI в. на примере крупнейшей в мире экономики. Имеющиеся данные показывают, что каждый девятый американец работает в продажах. Но новые данные раскрывают еще более удивительный факт: остальные восемь из девяти — тоже. Они также занимаются побуждением других, и их средства к существованию зависят от их способности делать это хорошо.

Занимаемся ли мы продажами в традиционной форме или в форме продажи без продаж, теперь мы все занимаемся продажами.

Не отдавая себе в том отчета, каждый из нас делает то же, что уже почти полвека делает Норманн Холл и что делали его предшественники в Fuller Brush еще за полвека до него.

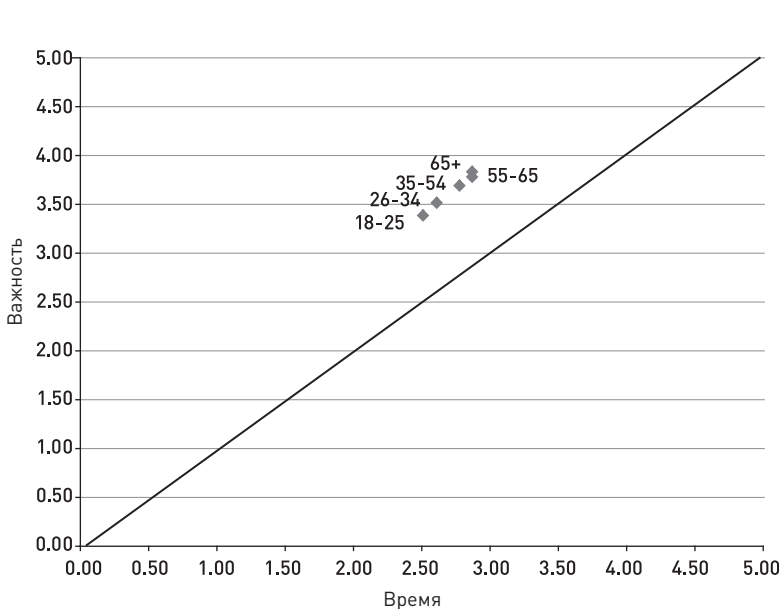


Рис. 3. Матрица времени/важности для продажи без продаж (по возрастным группам)