

## Глава 3

# Секретная формула

Одни люди рождаются продавцами, другим приходится учиться этому искусству. Мой совет может показаться простым. Но если всё усложнять, то вряд ли вы далеко продвинетесь.

На каждую встречу мы приходили, оценивая ситуацию в долгосрочной перспективе. К примеру, сейчас этот человек занимает не ту должность, на которой можно принимать решения о покупке товаров, но ведь через несколько лет всё может измениться. Если у вас сложились отличные отношения, не спешите выжимать из них выгоду, сделайте так, чтобы с вами было приятно работать, и тогда вы сможете рассчитывать на сотрудничество в будущем.

Вот главное правило продаж от Идо. (Примечание: если мы когда-то встречались, пожалуйста, пропустите конец главы, вам необязательно знать все наши секреты!)

**Приходите не с целью что-то продать, а с намерением подружиться**

Почему мы так делаем? Все просто — у каждого такое бывало: под напором продавцов покупаешь товар, который тебе не нужен, и в результате не возникает никакой радости от покупки. Манипулировать людьми нетрудно, можно запросто кого-то уговорить на заказ или сделку. Только этот человек не захочет больше иметь с вами дело. Это банальность, но о ней часто забывают в условиях конкуренции на мировом рынке. На самом деле от вас требуется только одно —

клиенту должно нравиться общаться с вами каждый день. Ведите себя с покупателями так, как с друзьями, разделяйте их интересы, даже если у вас другие увлечения.

Однажды Идо заключил сделку на два миллиона долларов, хотя интуиция ему подсказывала, что клиент вряд ли сможет продать столько продукции Yes To. В результате нам вернули почти половину товаров. Это был первый и последний раз, когда он позволил клиенту сделать более крупный заказ, чем тому нужно.

Итак, наша первоочередная цель на любой встрече — подружиться с человеком. Не в наших правилах приходить в офис к незнакомцам и во что бы то ни стало пытаться продать им свой товар.

1. Найдите общий язык с клиентом.
2. Заинтересуйте его тем, чем вы занимаетесь.
3. Покажите ему, чем ваше предложение выгодно для его компании.

На первой встрече почти никогда не заключают сделок. На самые успешные бренды для Trendtrade нам всегда указывали люди, с которыми мы вели переговоры, но так и не стали партнерами. По разным причинам мы не совсем подходили друг другу, но так как они были к нам расположены, то тратили свое время и помогали найти подходящих клиентов. Так что не старайтесь что-то сразу продать незнакомым людям, старайтесь с ними подружиться.

Таким образом, мы переходим к теме доверия. Сначала заслужите доверие и уже потом думайте о продажах. Trendtrade ничего не разрабатывает, не производит и не перевозит. На самом деле у нас было только два товара: хороший нюх на перспективные бренды и честность. Мы с самого начала стремились подчеркнуть, что те, кто с нами работает, могут нам доверять. Наши клиенты быстро

убедились, что мы никогда не обещаем лишнего и всегда выполняем обязательства.

Ваши покупатели должны знать, что вам можно доверять. Чем чаще вы говорите «Можете на меня положиться», тем больше у них сомнений. Чтобы заслужить доверие, нужно постоянно доказывать, что вы заботитесь об их интересах. Чуть ниже вы прочтете о добровольном отзыве продукции Yes To, который чуть не погубил нашу компанию. Наверное, можно было принять менее радикальные меры, ведь дефект был незначительным и не отразился бы на покупателях. Еще мы могли бы закрыть глаза на эту проблему. Но мы всё бросили, чтобы исправить ситуацию, и тем самым доказали партнерам, что нам можно доверять.

### Нужно знать подход

**Лэнс:** Нельзя построить бизнес со слов: «Давайте будем партнерами». Для бизнеса необходимо выстраивать отношения, а для этого надо налаживать контакты с людьми. Со всеми нужно находить что-то общее. Узнав, чем человек интересуется, вы сможете оживить разговор и рассказать ему подходящую историю. В каких-то темах я плохо разбираюсь, но у меня всегда припасено несколько рассказов, которые могут развеселить или удивить собеседника. Как только чувствуете, что человек с вами раскован, начинайте налаживать с ним отношения.

Меня почти всегда выручает тема спорта. Я пересмотрел массу соревнований, а уж если говорить о футболе, то я им живу, дышу и думаю о нем круглые сутки. Футбол смотрят во всем мире, а я в нем так хорошо разбираюсь, что могу обсудить с собеседником его любимую команду, недавний матч или яркого игрока. Если вы не фанат спорта или ваш новый знакомый не особо им интересуется, найдите

какую-то увлекательную тему для вас двоих. Людям обычно нравятся те, у кого похожие интересы.

### **Умейте рассказывать истории**

Для нас это важный пункт. Всё, начиная с дружбы и заканчивая доверием, зависит от вашей легенды. Надо уметь заинтриговать слушателей, чтобы они захотели к вам присоединиться. Только обязательно убедитесь в том, что вы с партнером всегда рассказываете одну историю.

Зачем? Яркие истории легко запоминаются в отличие от невнятной болтовни о себе и своей компании. Это огромный плюс, когда бизнес-партнеру просто запомнить, кто вы такие и чем занимаетесь. Так что поведайте ему такую историю, которую он легко сможет восстановить, когда будет рассказывать о вас своим сотрудникам или клиентам.

### **Умейте добиваться встречи**

Вы уже знаете о приеме «*я в городе всего на день*». Теперь просто в качестве социального и бизнес-эксперимента отложите эту книгу и позвоните любому стоматологу и адвокату. Попробуйте договориться с их секретарями о приеме на завтра, только одному скажите, что вы в городе всю неделю, а другому — что улетаете завтра ночным рейсом. Сами увидите, кто вас впихнет в расписание, а кто нет.

### **Отбирайте, производите и распространяйте свою продукцию абсолютно искренне**

У нас со всеми складываются исключительно хорошие отношения, люди очень быстро начинают нам доверять, потому что видят, что мы предлагаем им только наилучшие продукты. В эпоху Trendtrade

мы принципиально сотрудничали только с лидерами рынка или с очень перспективными брендами. Наши клиенты знали об этом. Они понимали, что мы предлагаем только те товары, в которые верим и которые предварительно испытали на свой страх и риск.

### **Всегда встречайтесь вживую**

Невозможно влюбиться без первого свидания. Для этого может потребоваться всего пять минут за чашкой кофе или же шесть часов на борту круизного лайнера. В бизнесе всё происходит точно так же, как в личной жизни. Если вы хотите завязать серьезные отношения с приятной девушкой с сайта знакомств или представителем крупного ретейла, то встречайтесь с ними вживую, жмите им руки и смотрите, проскочит ли искра между вами.

Вы запросто можете неправильно истолковать чьи-то слова в письме. Вспомните, как часто вы обижали кого-то, сами того не осознавая? Лучше общайтесь напрямую. Чем бы вы ни занимались, никогда не полагайтесь на «Скайп». Вы когда-нибудь чувствовали после разговора по «Скайпу», что у вас порхают бабочки в животе? Такого не бывает. Надо видеть лицо человека, обнять его, чтобы почувствовать, как между вами возникает химия. То же самое касается и бизнеса. Письмо — это ничто, звонок — это что-то, а встреча — это всё. Найдите где ночевать, бросайте всё и срочно вылетайте. Только ради того, чтобы с кем-то встретиться.

### **Никогда не оставляйте голосовых сообщений**

Мы никогда не оставляем сообщений на автоответчик. Да разве его вообще кто-нибудь слушает? Если вам не удалось до кого-то дозвониться, перезвоните позже. Очаруйте его помощницу. Договоритесь о встрече. Придите в офис. Но только не будьте парнем

за мигающим красным огоньком. Человек, которому не перезванивают, вызывает жалость, так что старайтесь не оказаться на его месте.

### **Вкладывайте душу в свое дело**

Не делайте ничего на скорую руку. Если вы действительно верите в свое дело, то выполняйте свои задачи как следует. Особенно когда беретесь за новый проект. Если вам не хватает времени или энергии, чтобы сделать его хорошо, даже не начинайте. Прислушайтесь к внутреннему голосу, даже если он совсем тихо говорит вам: «Идея, может быть, и неплохая, но требует очень много энергии, и, скорее всего, это окажется пустой тратой времени». Если вы не можете посвятить себя чему-то целиком, то проанализируйте, почему так происходит. Каждый бизнесмен хотя бы раз в жизни начинал заниматься тем, к чему у него не лежала душа, и это никогда не заканчивалось хорошо. Даже самая гениальная идея может оказаться для вас ошибкой.

### **Ремень должен подходить к ботинкам**

**Идо:** Следите за своим внешним видом. Я годами донимал Лэнса, чтобы он перестал носить свои ужасные джинсы и костюмы офисного планктона. Когда мы впервые вместе отправились в большое деловое путешествие, я обнаружил, что Лэнс захватил с собой костюм, который был с огромной дыркой в паху и не подходил ему по размеру. Лэнс был настолько корпоративным, что просто не умел подбирать себе стильную повседневную одежду. Пришлось принять срочные меры, чтобы избавить его от унылой старомодной одежды. В конце концов мы выработали правило: всегда одеваемся в джинсы и футболки с воротничком. Надо немного выделяться для того, чтобы вас воспринимали всерьез. Нельзя приходить на встречу разодетым, как помощник юриста. Если вы не можете себе позволить

дорогой костюм, купите качественные джинсы и хорошие спортивные футболки. От некрасивого дешевого костюма веет неудачей. Лучше сожгите его.

#### **Держите свое мнение при себе**

**Идо:** Первым делом я заставил Лэнса обходить стороной тему политики. Сначала на встречах он яростно спорил с нашими потенциальными клиентами, отстаивая свои политические взгляды. В итоге подобные дискуссии стали для нас табу. Тогда Лэнс переключился на другую излюбленную тему — футбол — и стал со всеми обсуждать великолепную команду Manchester United. Ладно бы он говорил о ней пару фраз, так нет же, он может целый час рассказывать о том, что до самой свадьбы над его кроватью висел постер с автографом Дэвида Бэкхема.

#### **Никогда не напивайтесь на встречах**

Признаемся, это правило нам тяжело далось. Повторяйте всё за своими клиентами и заказывайте напитки только после них. Если они заказывают что-то безалкогольное, то и вы тоже. Если они берут коктейль, то просите точно такой же коктейль (только убедитесь в том, что он вам по силам).

#### **Правильно организовывайте деловой ужин или встречу в офисе**

Приложите все усилия для того, чтобы встретиться с клиентом в ресторане, а не в офисе. Неважно, как это отразится на ваших служебных расходах. Ваши шансы узнать человека по-настоящему существенно возрастают, когда вы выдергиваете его из рабочей атмосферы.

Общение с потенциальным партнером или клиентом — особое искусство. Если вы ужинаете с несколькими представителями компании, уделяйте особое внимание самому важному из них. Иногда среди них выделяется какой-нибудь отличный парень или великолепная девушка, которые, к сожалению, занимают невысокую должность; но не ищите легких путей. Не тратьте всё свое время на забавного парня из отдела маркетинга, если для дела вам надо переговорить со скучным агентом по продажам. Если вы встречаетесь в зале для переговоров, займите место спиной к окну, чтобы ваш собеседник сидел спиной к офису. Так вы не будете отвлекаться, а ассистент вашего партнера не сможет выдернуть его посреди встречи.

**Внимательно следите за действиями партнера, когда проводите совместную презентацию**

**Идо:** На встречах держите зрительный контакт со своим партнером. Я всегда занимаю такое место, откуда можно подавать Лэнсу какие-то знаки глазами, и наоборот. Мы хорошо друг друга знаем, так что можем одним взглядом дать друг другу понять, что пора менять тактику.

Присутствовать на важной встрече со своим партнером — это всё равно что играть в мяч: вы должны на интуитивном уровне понимать, о чем сейчас думает ваш партнер. Мы с Лэнсом уже понимаем друг друга без слов, но потребовалось немало времени, чтобы этому научиться. Мы выработали золотое правило — кивать, пока другой что-то говорит. Неважно, насколько наши мнения сходятся, на встрече мы одна команда. Нужно во всем соглашаться со своим партнером, даже если после нее вы разругаетесь в пух и прах. Если Лэнс говорит, что небо сейчас зеленое с оттенком оранжевого, когда оно на самом деле просто серое и мрачное, я не стану перед нашим



потенциальным покупателем говорить, что это чушь. Я буду сидеть и кивать головой, думая про себя, что после встречи надо бы обсудить эту деталь. Так что кивайте, кивайте и еще раз кивайте, пока те, с кем вы встречаетесь, не начнут кивать вместе с вами.

### **Подбадривайте друг друга**

**Идо:** Пойте своему партнеру дифирамбы независимо от того, насколько вы устали или надоели друг другу. В Сан-Франциско я расхваливаю Лэнса, в Сиднее — он меня. Конечно, здесь не стоит переусердствовать, но всегда относитесь друг к другу позитивно и с долей восхищения. Журналистам я рассказываю байку о том, что искал себе превосходного напарника, но так и не нашел, поэтому пришлось взять Лэнса. Людям нравится эта история. Они понимают, что этой шуткой я на самом деле говорю о том, как сильно его ценю и уважаю.

### **Будьте веселыми**

Всем нравится работать с веселыми людьми, потому что с ними приятно иметь дело. Так что не будьте чересчур серьезными. Только имейте в виду, что некоторые шутки могут быть неправильно истолкованы в определенных странах. Мы очень долго не осознавали, что жители США не всегда улавливают наш сарказм и впадают в ступор, когда мы говорим смешные вещи с каменным лицом.

### **В конце встречи спросите, с кем еще стоит познакомиться**

Когда вы оказались в офисе компании, используйте любую возможность, чтобы познакомиться. Воспользуйтесь встречей с клиентом как предлогом для того, чтобы внедриться в организацию. У вас уже есть неплохая рекомендация — с вами согласился встретиться

сотрудник этой компании. Покинув здание, сразу запишите имена всех тех, кому жали руку, чтобы в следующий раз было проще вспомнить какие-нибудь полезные детали.

### **Поддерживайте связь**

Через несколько часов после встречи всегда присылайте клиентам письмо с перечислением оговоренных пунктов и предложением последующих шагов (желательно договориться о следующей встрече). Сделайте так, чтобы ваше общение каждый раз приводило к каким-то новым действиям. Предложите в письме дату очередной встречи или обозначьте, что вы будете делать дальше и когда вашим клиентам стоит ожидать пробники, бумаги и тому подобное.

### **Не раздражайтесь в письмах**

**Лэнс:** У меня взрывной характер! Если кто-то задевал меня письмом, я отвечал ему в очень агрессивной форме. Через десять минут я успокаивался, перечитывал свое письмо и чувствовал себя полным идиотом из-за того, что его отправил. Резкий ответ лишь усугубляет ситуацию.

В итоге мы с Идо договорились, что если я злюсь, то пишу письмо и отправляю его Идо, и затем жду, пока успокоюсь. Идо стал фильтровать мои злые письма. Теперь я быстро прихожу в себя и никому не шлю гневные послания.

### **Поддерживайте собственную материально-техническую базу**

Что такое собственная материально-техническая база? Это вы сами! Сохраняйте физическое и эмоциональное здоровье, несмотря на все жизненные трудности. Иными словами, будьте с теми, кого любите, хорошо питайтесь и высыпайтесь. Берите с собой в поездки

спортивную форму и тренируйтесь. Что бы ни происходило в командировке, мы всегда найдем время, чтобы поболтать с женой и детьми по «Скайпу». Сохраняйте то, что действительно важно. Так вы всегда будете помнить, зачем занимаетесь своим делом.

### Только глупец не сохраняет данные

**Идо:** Лэнс — тупица, потому что до сих пор отказывается делать резервные копии. Он скорее потеряет данные, чем будет ежедневно копировать их. Нет ничего, *ничего* ужаснее, чем оказаться за тысячу километров от дома с ноутбуком, с которого пропали все документы. Вы даже представить себе не можете, как сильно зависите от компьютера, пока он вас не подведет. Так что относитесь к нему бережно. Не будьте глупцом. Создайте удаленную резервную копию, которая будет доступна из любой точки земного шара.

У вас может сложиться впечатление, будто Trendtrade добился небывалого успеха. Но если вы читали внимательно, то уже должны были усвоить важнейшее правило: всегда рассказывай историю в позитивном ключе. По правде, мы допустили массу ошибок в Trendtrade. Мы не упоминаем о них в официальной версии нашей истории, но ради этого краткого курса по предпринимательству приоткроем свои карты.

## Два самых громких провала Trendtrade

**Выполните домашнее задание:** проверьте, что вы продаете и как оно работает (если работает вообще)

**Идо:** Я переехал в Тель-Авив и оказался в эпицентре творческой активности и технологического прогресса. Все хотели с нами работать. Виагра только что завоевала рынок благодаря мощной поддержке

СМИ. На нас вышел знакомый друга и предложил ее китайский травяной аналог. По его словам, продукт под названием Sexinizer был полностью натуральным, абсолютно безвредным и не нуждался в рекомендации врачей. Этот человек выдал мне целую пачку трав, чтобы я их протестировал.

— Превосходно! — сказал я ему. — Мне нравится эта идея.

— Залейте четверть пакета горячей водой и медленно выпейте, как чай.

Этот мужчина говорил что-то невнятное о компонентах лекарства и его действии, но я был таким молодым и наивным, что всё равно решил попробовать. На самом деле я открыл пакет и высыпал в стакан с водой всё, что в нем было, а затем выпил его залпом, как дешую текилу. Я позвал свою девушку и, пока ожидал ее, начал читать историю Австралии (не самая сексуальная книга, скажу прямо).

Постепенно я начал ощущать жар и зуд. Сердце громко застучало. Через несколько минут мое давление поднялось до предела, и казалось, что у меня вот-вот взорвется голова. Мое лицо горело, как светофор. Я не говорю, что Sexinizer не подействовал. Он сработал даже слишком хорошо; я опушу рассказ о том, что происходило после, скажу лишь, что эффект от него был и даже немного пугал. Думаю, если бы люди употребляли его в нормальных дозах (а не сразу весь пакетик, как я), то мы могли бы завоевать рынок.

На следующий день я позвонил знакомому друга, поделился своими впечатлениями и согласился вести с ним бизнес. Я отправил срочной доставкой пробник этого средства своему дистрибьютору в Канаде.

— Обязательно следуйте инструкциям, — подчеркнул я.

На следующий день он мне позвонил.

— Идо, я не следовал инструкциям, — признался он, — я думал, что вы решили убить меня!

На вкус этот отвар был сущей отравой, но мой дистрибьютор поступил так же, как и я, — наплевал на рекомендации и принял слишком большую дозу. Мы решили начать продавать этот товар в Канаде, но при анализе его состава выяснилось, что производитель использовал дженерик виагры. Каждый пакетик этих «травок» по мощности был сопоставим с четырьмя таблетками виагры. Конечно, мы могли бы продать тонну этой продукции (и я уверен, что в конце концов кто-то так и сделал), но было ясно, что она опасна для здоровья. Разумеется, мы отказались от этой идеи.

**Будьте осторожны с недолговечными товарами. Не беритесь за краткосрочные проекты**

**Лэнс:** Мы искали товары, о которых говорили в прессе или на телевидении, потому что такое внимание сильно подогревало к ним интерес. Однажды я увидел рекламу нового продукта, который я назвал загадочными леденцами. От этих маленьких конфеток дыхание становилось свежим и мятым. Я из любопытства попробовал несколько леденцов и сразу в них влюбился. Я был уверен, что они станут популярными, как «Тик-Так», настолько они были великолепны. Мы вышли на их производителей и договорились о встрече. Нам даже прислали огромную коробку этих леденцов, которые я немедленно начал поглощать. Всё было прекрасно, пока через неделю я внезапно не ощутил острую боль в желудке.

Оказалось, я съел так много конфет, что у меня появилась язва желудка. Эти леденцы хороши, если их есть редко и понемногу, но если постоянно жевать их на протяжении нескольких недель, возникают проблемы со здоровьем. Мне же они так сильно понравились, что я заработал язву. Вполне вероятно, это могло бы произойти и с другими. От загадочных леденцов мы тоже отказались.

## На ошибках учатся

Во времена Trendtrade типичное обсуждение нового продукта выглядело у нас следующим образом.

### **Офис Trendtrade, день.**

Вбегает Идо, прижимая к груди новый продукт.

**Идо.** Лэнс! Взгляни на это! Это гениально! Мы продадим миллионы экземпляров! Редакторы глянцевого журнала с ума сойдут, когда я им расскажу об этом средстве. Мы попадем к Опре\*! Это то, что мы искали!

Лэнс смотрит на продукт. Это крем от морщин, в составе которого хумус, лунный свет и волшебная пыльца. Этикетка гласит, что он прекрасно подойдет вашей коже, а также для шпаклевки стен и прочистки раковины.

Лэнс стучит по калькулятору.

**Лэнс.** С хумусом проблем не предвидится, а вот волшебная пыльца становится дефицитом. Себестоимость продукта взлетит до небес, если задержится ее поставка. С лунным светом всё тоже непросто, если мы хотим получить его надлежащего качества и в полном объеме. Да, ретейлерам и журналам крем понравится, пресса будет в восторге, но производитель не сможет удовлетворить такой огромный спрос. Этот проект нереалистичен.

Занавес.

**Лэнс:** Мы смотрим на бизнес по-разному. Идо видит гениальную идею и представляет, как очарует ею ретейлеров и редакторов глянцевого журнала, а также сразу прикидывает, сколько товаров мы продадим. Я задумываюсь о затратах на производство этого продукта, об условиях для его успешной реализации и о прибыли от всего проекта. Так или иначе, мы приходим к компромиссу: Идо

---

\* Опра Уинфри — американская ведущая популярного ток-шоу и общественный деятель.

воспринимает идею более реалистично, а я более оптимистично. Ключевую роль для меня играет соотношение количества потраченного времени и возможной прибыли.

«Идо, — говорю я в таких случаях, — мы можем потратить 80 процентов своего времени на продукт А и получить прибыль в 10 тысяч долларов или же можем половину своего времени посвятить продукту Б и получить 30 тысяч. Что ты выберешь?»

Суть в том, что нужно на чем-то сфокусироваться: конечно, стоит пробовать нечто новое, но в какой-то момент надо запрыгнуть на поезд и следовать одному направлению. Благодаря работе с финансами я узнал фундаментально важную вещь: даже самый лучший и тщательно продуманный план — это всего лишь догадка. На этом заканчиваются мои колебания. Хотя Идо иногда и злится из-за моего прагматизма, надо же как-то уравнивать его необоснованный энтузиазм. Отец дал мне один урок, и я всегда повторяю его Идо: в какой-то момент в любом деле нужно сложить все новые проекты, смять их и выкинуть в окно.

Почему? Потому что большинство новых проектов отнимут у вас в три раза больше времени, чем основное занятие, в три раза дольше будут реализовываться, а получите от них вы в три раза меньше, чем рассчитывали.

#### **Правило трех от Кейлишей**

1. Расходы всегда в три раза выше, чем было запланировано.
2. Выход на рынок займет в три раза больше времени, чем планировалось.
3. Выручка составит две трети от суммы, которую вы ожидали получить.

Почти половина стартапов разоряется в первые три года\* (опять эта цифра!) по одной причине — из-за отсутствия потока денежных

---

\* По данным американского статистического агентства Statistic Brain за 2014 год.

средств\*. В такой ситуации любые действия лишь ухудшают дело. Правило трех от Кейлишей поможет вам смотреть на вещи рационально, насколько это возможно на ранних стадиях бизнеса. Возьмите свои прогнозы насчет собственного дела и пересмотрите их согласно этим правилам. Если получается, что вы не разоритесь, значит, ваша бизнес-модель достаточно прочная и выдержит все неизбежные удары судьбы. Имейте это в виду, даже если не собираетесь менять свою финансовую модель с учетом трех золотых правил.

Дальше вы узнаете, что первые полгода положение Yes To было очень шатким. Когда мы начали сотрудничать с сетью Walgreens, мы осознали, что серьезно ошиблись с прогнозами продаж, но так как я предварительно применил к нашему проекту правило трех, мы смогли сдержать обещания и исправить ситуацию. Когда прошел начальный период, Yes To стала стремительно развиваться и с какого-то момента начали сбываться только оптимистичные прогнозы.

Я до сих пор твердо верю, что, прежде чем браться за любой новый проект, необходимо прокрутить сценарий по правилу трех. Что вы будете делать и как уцелеет ваш бизнес, если всё будет гораздо медленнее, дороже и скромнее, чем вы предполагали?

---

\* По данным Statistic Brain, основная причина — некомпетентность создателей стартапов.





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

