

НИЛ РЕКХЭМ

СПИНИ ПРОДАЖИ

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

МИФ

Оглавление

| | |
|---|-----|
| От издателей | 7 |
| От автора | 9 |
| Глава 1. Исследование Huthwaite | 13 |
| Глава 2. Продажи большие и малые | 25 |
| Глава 3. Исследуем вопросы и успех продаж | 47 |
| Глава 4. Потребности покупателя в крупных продажах | 91 |
| Глава 5. Использование вопросов для выявления скрытых потребностей | 114 |
| Глава 6. Стратегия СПИН | 128 |
| Глава 7. Раскрываем выгоды в крупных продажах | 177 |
| Глава 8. Предотвращение возражений | 205 |
| Глава 9. Начало встречи: первые шаги | 236 |
| Глава 10. Получение обязательства, завершение встречи | 254 |
| Глава 11. От теории к практике | 302 |

| | |
|--|-----|
| Приложение А. Оценка моделей СПИН | 326 |
| Приложение Б. тест отношения к закрытию | 376 |
| Об авторе | 382 |

От издателей

Выпуском этой книги мы продолжаем практику переиздания опубликованных ранее работ, принципиально важных для ведения успешного бизнеса. На этот раз книга посвящена большим продажам.

В ряду сотен книг, посвященных продажам, труд Нила Рекхэма, по нашему мнению, стоит особняком, поскольку в его основе лежит научное исследование, проводившееся автором в течение 12 лет с целью выявить ключевые особенности поведения успешных продавцов дорогих товаров и услуг. За это время проанализированы 35 тысяч переговоров продавцов с клиентами в 22 компаниях из 23 стран мира.

Результаты оказались неожиданными. Было опровергнуто общепринятое мнение о том, что ключ к успеху в продажах — владение особой техникой завершения сделки. Установлено, что методы продаж недорогих товаров оказываются неэффективными при крупных сделках, а успешные продавцы задают больше вопросов, чем их менее удачливые коллеги. Причем каждый вопрос они используют особым образом и с определенной целью.

В наши дни, когда грамотный клиент с помощью интернета может легко и быстро выбрать для себя качественные товары по лучшей цене, роль продавцов кардинально меняется. Те, кто овладеет предложенным автором методом СПИН, имеют все шансы преуспеть, повысив свой доход до сотен тысяч долларов в год. Мы рекомендуем эту книгу не только начинающим продавцам, но и тем, кто считает себя зубром продаж. Мы почерпнули в ней много нового и полезного для себя. Несмотря на то что некоторые примеры выглядят устаревшими, сам принцип работает безотказно.

Эта книга входит в списки обязательной литературы большинства ведущих бизнес-школ. Ее первое издание в России было быстро распродано, а потом надолго забыто. Мы решили исправить эту ошибку — и вновь издаем «СПИН-продажи».

В заключение хотелось бы отметить, что книга Рекхэма не из разряда бизнес-попсы, так что приготовьтесь к серьезной работе.

Результат гарантируем.

От автора

Когда книга «СПИН-продажи» была впервые опубликована издательством Gower — в 1987 году под названием «Крупные продажи», никто, в том числе и я, не предполагал, что она станет всемирным бестселлером. Оригинальное издание в твердой обложке было красивым, но дорогим и предназначалось для специалистов делового рынка. Попытки издать книгу в Соединенных Штатах оказались неудачными: несколько издательств подряд отклонили рукопись как слишком спорную. Один из самых мягких отказов заканчивался словами: «...подобные идеи не признаются другими экспертами в данной области и ведущими консультантами. Книга написана в своеобразном стиле, который, скорее всего, вызовет раздражение читателя; она содержит слишком много исследовательской информации, которая запутает читателя или наскучит ему».

Взяв такой неблагоприятный старт, книга затем разошлась на разных языках по всему миру. В Соединенных Штатах она была издана тиражом 150 тысяч экземпляров в твердом переплете. Более 50 крупнейших мировых индустриальных корпораций обучают своих продавцов при помощи моделей, разработанных

на основе описанных в ней исследований. Книга вошла в недавно опубликованный список десяти наиболее влиятельных деловых изданий, где о ней говорится как о «революции в области классических продаж, по которой будут оцениваться все последующие книги о продажах». Итак, что же изменилось? Три фактора превратили метод продаж СПИН в самый успешный проект:

1. *Продавцы стали более искушенными.* Книга «СПИН-продажи» не приспособливается к своим читателям, и это импонирует высококлассным специалистам по продажам. Они с радостью встретили исследование, которое, по мнению критиков, было слишком сложным для понимания. Высокопрофессиональным продавцам понравилось и то, что в книге акцент делается на построение отношений, а не на ловкие трюки, коими изобилуют многие издания на тему продаж. Это новое поколение продавцов понимало, что продажа — не волшебство, а тяжелый труд и поэтому необходимо развивать основные навыки продаж. Кроме того, эти люди восприняли «СПИН-продажи» как практическое руководство, способное помочь им стать успешнее, и приобретали сразу несколько экземпляров. Я был приятно поражен тем фактом, что лишь единичные читатели увидели в книге спорные моменты. Со всего мира в мой офис приходили письма от продавцов, которые, в сущности, говорили: «В этом нет ничего шокирующего или необычного, просто вы выразили словами то, что я делаю уже давно». Лучшего отклика от читателей для автора и быть не может.

2. *Покупатели изменились.* Опыта набрались не только продавцы, но и покупатели. На момент выхода книги в свет оптовые покупатели были на грани покупательской революции, в результате которой сократилось количество поставщиков, а с оставшимися наладились более тесные отношения. Новое поколение покупателей отказалось от антагонистического, «делового» подхода к продажам, обратив свой взгляд в сторону бизнес-партнеров, понимающих проблемы клиентов. Модель СПИН была разработана именно для такого рода отношений. Компании, последовавшие советам из книги «СПИН-продажи», наладили более прочные связи с покупателями и в результате процветали.

3. *Крупные продажи действительно специфичны.* Одним из самых спорных моментов в книге было утверждение, что навыки, необходимые для успеха крупных продаж, полностью отличаются от навыков, способствующих успеху в случае с более мелкими сделками. До технологии продаж по методу СПИН бытовало мнение, что продажи — это продажи: продаете вы персики или электростанции, основные навыки успешной продажи практически универсальны. Моя книга изменила эту точку зрения. Подробное исследование предоставило серьезные аргументы в пользу особого отношения к крупным продажам с точки зрения навыков, необходимых для их осуществления. Прямым результатом исследования стали изменения, внесенные ведущими корпорациями в систему обучения своих продавцов

и менеджеров. Опять же, те, кто последовал советам автора книги, достигли желаемых, а порой и превосходящих ожидания результатов в сфере производительности продаж. Итак, слово пошло в массы, и теперь наша Золушка превратилась в принцессу — эта история способна соперничать со многими сказками.

Остается один вопрос. Следует ли вам рассматривать эту книгу как классику жанра, которую стоит почтить вниманием лишь для того, чтобы отдать дань ее месту в истории продаж? Или же книга актуальна и по сей день? С тех пор не произошло ничего, что могло бы повлиять на обоснованность и популярность идей этой книги. Дальнейшие исследования, проведенные другими специалистами, лишь подтвердили выводы автора, и теперь основные модели подкреплены дополнительными доказательствами. Изменения в сфере корпоративных (business to business) продаж и покупок усилили необходимость в более сложном подходе к продажам, который вырос из первоначальных исследований СПИН. Сотни примеров недавнего успеха корпораций и индивидуальных продавцов свидетельствуют о прежнем практическом значении модели СПИН.

*Нил Рекхэм,
Huthwaite Inc,
поместье Уитлэнд,
Перселвиль,
Virginia 22132 США*

Исследование Nuthwaite

Был ненастный январский вечер. Я занимался своим первым важным клиентом и после тяжелой рабочей недели мечтал о возвращении домой. Голова была забита недавними событиями, и, садясь в поезд, я едва обратил внимание на единственного попутчика в купе. Однако спустя три часа, когда поезд остановился из-за тумана, между мной и незнакомцем завязался один из тех задушевных разговоров, которые иногда случаются между оказавшимися в непредвиденной ситуации путешественниками. Я рассказал, что недавно оставил исследования в университете, чтобы основать собственное исследовательское консультационное бюро. «Ну и как, получается?» — поинтересовался собеседник. «Дело оказалось намного сложнее, чем предполагалось, — признался я. — Проблема в том, что исследование намного тяжелее продать, чем что-либо осязаемое, что можно потрогать». — «Я тоже продаю, — ответил незнакомец. — Как и вы, я недавно сменил работу, и теперь мне очень тяжело. На предыдущем месте я был лучшим сотрудником, а теперь... мне кажется, что я все делаю не так».

Как оказалось, мой неудачливый попутчик раньше продавал недорогие товары. Среди 200 продавцов он был третьим по объему продаж. Чувствуя в себе потенциал для более масштабных операций, он перешел в другую компанию, продававшую дорогие станки. Спустя год он находился в ужасном положении. «Это как день и ночь, — жаловался незнакомец. — Я привык находиться в тройке лидеров, а тут очутился в самом хвосте и не понимаю почему. Как можно так успешно продавать один продукт и столь неудачно другой?»

Я не знал, что ответить, кроме обычных банальностей вроде того, что в жизни есть белые и черные полосы. На следующей остановке он вышел — старомодная сутулая фигура в пелене тумана. Остаток пути я размышлял над его проблемой. Как я ему и сказал, никто не проводил серьезных исследований причин успешных продаж, на основании которых можно было бы объяснить, почему кому-то удается один тип продаж и абсолютно не удается другой.

В этот момент я пребывал даже в большем замешательстве, чем незнакомец. Как психолог-исследователь, я терпеть не мог это состояние растерянности. Собеседник задал мне практический вопрос о человеческом поведении, а я даже не знал, с чего начать ответ. С тех пор я думал над решением этой проблемы.

Возможно, та поездка дала толчок изучению эффективности продаж исследовательской группой

Huthwaite. С момента нашего разговора с незнакомцем я и мои коллеги потратили 12 лет, проанализировав более 35 тысяч ситуаций продаж. Мы изучили 116 факторов, которые могут играть определенную роль в эффективности исполнения продаж (sales performance), и провели исследования эффективных продаж в 23 странах. Наши исследования стали самым крупным изысканием в области успеха продаж. Потратив миллион долларов на систематическое исследование, мы нашли ответы на вопросы моего попутчика. Встреть я его теперь, я мог бы сказать ему, что:

- многие навыки, которые способствовали удачным небольшим продажам, мешали успешно осуществлять крупные сделки;
- стиль проведения крупных продаж, требующих нескольких встреч для налаживания деловых отношений, существенно отличается от стиля осуществления сделки на основе одной встречи;
- по мере увеличения объема продажи поведение покупателя значительно меняется и требует от продавца иных навыков работы.

Много чего еще я мог бы поведать моему случайному попутчику о причинах его затруднений — все это вы найдете в книге. Но самое главное — теперь я мог бы подсказать ему, что следует сделать для повышения количества успешных продаж.

НАША ПЕРВАЯ ОШИБКА

Генералы пишут о своих победах, доктора об исцелениях, а исследователи — об успешных проектах. Все мы скрываем свои неудачи. На ранних стадиях нашего проекта мы допустили ряд дорогостоящих ошибок. Большую их часть я могу теперь благополучно игнорировать, но одна заслуживает тщательного рассмотрения. Поставьте себя на мое место. Вот он я, готовый изучать эффективность продаж. Я смог убедить несколько мультинациональных компаний-клиентов в том, что им необходимо более глубокое знание факторов успеха крупных продаж. У меня был бюджет, но как им распорядиться? С чего бы вы начали исследование факторов успеха крупных продаж, будь вы на моем месте?

Возможно, вы поступили бы так же, как мы, — нашли несколько продавцов высокого уровня и спросили о секретах их успеха. Подобно нам, вы бы обнаружили, что высококлассные специалисты никогда не знают наверняка, что делает их работу столь эффективной. Это касается не только сферы продаж, но и любой области деятельности вообще. По той же причине лишь немногие высококлассные спортсмены становятся высокопрофессиональными тренерами. Хорошие исполнители зачастую действуют интуитивно, даже не осознавая, что именно отличает их от других. Окружающим такие люди стараются передать некие дополнительные навыки, выработанные ими специально, а не основные умения, которые они применяют не задумываясь.

Я затронул этот вопрос по двум причинам. Во-первых, он отбросил наше исследование минимум на год назад; но и теперь многие исследователи напрасно тратят драгоценные ресурсы на безуспешные поиски нужных навыков путем опросов и интервью. Вторая причина более существенна. Как вы научились продавать? Большинство из нас используют метод собственных проб и ошибок и советы людей, которых мы считаем успешными продавцами. В этом-то и проблема. Насколько полезными оказываются данные нам советы? Опыт проведенного нами исследования показывает, что следует быть очень осторожным с советами экспертов, будь то книга одного из «самых лучших продавцов в мире» или устное выступление высокопрофессионального специалиста на конференции по продажам.

Позвольте для начала дать вам дружеский совет: не доверяйте словам высококлассных профессионалов. Весь наш исследовательский опыт доказывает, что существует огромная разница между тем, что успешные продавцы говорят о своей деятельности, и тем, что они делают в действительности. Если вы хотите выяснить, как эксперты совершают продажи, понаблюдайте их в действии, а не полагайтесь на их рассказы об этих событиях.

НЕ ДОВЕРЯЙТЕ ЭКСПЕРТАМ:
ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ

Оглядываясь на все эти бесполезные интервью, я теперь понимаю, что уже тогда мог бы избежать подобной ошибки. Несколькими годами раньше я проводил

некое исследование по поимке контрабандистов, которое ясно показало всю ненадежность советов типа «Вот как я это сделал...». Два государственных агентства попросили мою компанию, исследовательскую группу Huthwaite, определить причины, по которым некоторые работники таможни вычисляли нарушителей гораздо лучше остальных. Мы нашли двадцать три таможенных агента, каждый из которых регулярно и успешно обнаруживал и задерживал контрабандистов. Мы опросили их всех, пытаясь выяснить секрет такого успеха. Восемнадцать из них единодушно заявили: «Все дело в глазах. Смотрите людям в глаза, и вы сможете увидеть признание вины». Мы, ничего не подозревая, верили им и даже устроили тренинг для менее удачливых работников таможни, во время которого люди честно вглядывались друг другу в глаза. Всем было очень неловко, и, насколько я знаю, те тренинги никак не повлияли на поимку контрабандистов. Спустя какое-то время мы перешли к другому методу и вместо опросов стали наблюдать передовых таможенников в деле, при помощи скрытой камеры. В результате выяснилось, что лучшие работники таможни искали в людях признаки напряжения, контроля над собой, а не вины. Даже старая леди, чья честность стала притчей во языцех, выглядела виноватой под внимательным взором таможенных чиновников. Те же, кто был действительно виновен, выдавали себя некоторыми признаками, например, более прямой осанкой и напряжением мышц шеи. Это и были знаки контроля

над собой, которые выискивали опытные таможенники. Они не имели ничего общего с чувством вины или с выражением глаз.

В то время, когда мы начинали исследовать продажи, телекомпания ВВС выпустила серию фильмов под названием «Экспериментаторы», в которой рассказывалось о людях, использовавших необычный подход к научному исследованию. Первая программа была основана на нашей работе по поиску лучших методов выявления контрабандистов. Во время съемки я обсуждал вопросы нашего исследования перед камерой. «Помните, — произнес я уверенно, — если вы хотите узнать, что делает людей успешными работниками, посмотрите на них в действии, а не устраивайте обсуждения и опросы». Впоследствии, просматривая запись, я с ужасом осознал, что при изучении продаж мы пренебрегали этим принципом. Мы пользовались методами опросов и интервью. Не становитесь жертвами наших ошибок — никогда не доверяйте описаниям навыков, услышанным из уст профессионалов.

ИЗУЧЕНИЕ ПРОДАЖ

Если метод опроса экспертов не работает, то какие методы обучения вам доступны? Легко сказать «Идите и смотрите, как работают люди», но сделать это не просто. Что следует искать и на что обратить особое внимание, наблюдая за работой профессионала? Как оставаться объективным? Каким способом проводить

наблюдения? Исследовательская группа Nuthwaite впервые разработала метод под названием «анализ поведения».

Общие принципы работы метода анализа поведения показаны на рис. 1.1.

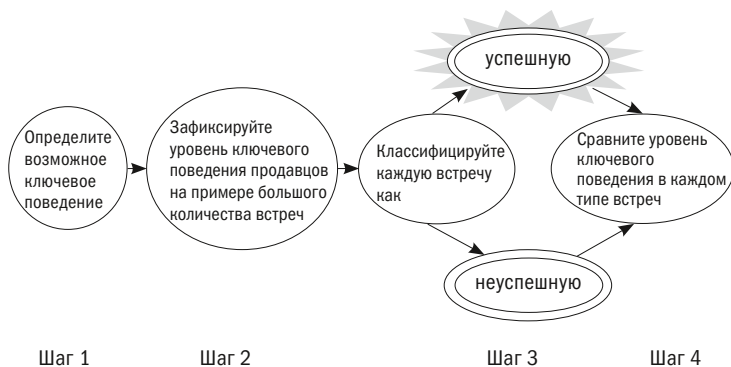


Рис. 1.1. Анализ успешного поведения в процессе продаж

1. *Выберите свой тип поведения.* Выберите какой-либо аспект поведения в процессе продаж, который, по вашему мнению, может быть связан с успехом. Например, вы можете придерживаться теории, что успех в продажах можно повысить, стуча кулаком по столу в присутствии покупателя.

2. *Наблюдайте за встречами продавцов с клиентами и считайте, как часто повторяется выбранный вами аспект поведения.* Присутствуя на встречах покупателей с продавцами, отмечайте, как часто последние бьют кулаком по столу. Учитывайте каждый такой случай,

чтобы потом вы смогли сказать: «На этой встрече он стучал по столу 11 раз, а на прошлой — 17».

3. *Разделите встречи на те, что привели к успеху, и те, что завершились провалом.* Этот шаг сложнее, чем кажется на первый взгляд. Как определить, успешна ли встреча? Этот вопрос мы обсудим подробнее чуть позже, а теперь давайте предположим, что успешной является встреча, в результате которой покупатель делает заказ или которая помогла наладить деловые отношения с ним. Итак, разделите все встречи, в ходе которых наблюдали стучание кулаком по столу, на две категории; к одной отнесите все успешные встречи, а к другой — все неудачи.

4. *Проанализируйте разницу в частоте.* Определите среднее число ударов кулаком в успешных встречах и сравните его с аналогичным числом в неудачных встречах. Если данный аспект поведения положительно влияет на эффективность продаж, вы увидите, что он чаще повторялся при успешных продажах. Если среднее количество случаев данного аспекта окажется примерно одинаковым в обеих категориях, вы заключите, что он не связан с успехом, — другими словами, он никак не влияет на эффективность продаж. Наконец, если количество случаев стучания кулаком в неудачных встречах превышает число таких случаев в успешных встречах, можно сделать вывод, что такой стиль поведения негативно влияет на результат — чем больше стучишь кулаком, тем меньше вероятность успеха.

Однако все не так просто. Для проведения такого рода исследований вам нужно обладать объективными методами и точными определениями. Даже в приведенном мной примере вашим исследователям необходимо иметь стандартизированное определение стучания кулаком по столу. Они должны договориться, например, о том, относить ли сюда постукивание пальцами по столу или удары кулаком по стулу. Им придется присутствовать на множестве встреч, чтобы собрать статистически значимые выборки и контролировать другие переменные. Для формулировки выводов даже относительно таких простых вещей, как удар кулаком по столу, может понадобиться месяц наблюдений, присутствие на сотне встреч и десятков тысяч долларов!

Несмотря на многие преимущества метода анализа поведения, среди исследователей он не нашел широкого применения из-за высокой стоимости, ибо зачастую бюджет исследования меньше, чем необходимо для реализации этого метода. Проведение исследования на основе поведенческого анализа возможно лишь в случае привлечения независимой исследовательской корпорацией вроде Huthwaite дополнительных средств крупных клиентов. Эта книга является первой публикацией исследования, которое потребовало от нас многолетнего труда. Прежде чем предать гласности наши находки, мои коллеги по корпорации Huthwaite Симон Бейли, Линда Марш и Бернارد Мидгли потратили несколько лет, тщательно проверяя полученные выводы путем

анализа деятельности ведущих мировых торговых компаний. В последующих главах я представлю вам немаловажные открытия, сделанные нами в ходе исследования, как то:

- *Техники закрытия.* Техники закрытия, срабатывающие при работе с небольшими клиентами, приводят к потере бизнеса в случае крупных продаж. Большинство распространенных техник закрытия на деле неэффективны, поэтому вместо них я буду описывать наилучшие пути получения обязательств от клиентов при крупных продажах.
- *Методы исследования.* Классические методы опроса при помощи открытых и закрытых вопросов оправданы для небольших продаж, но не помогут вам в случае с более крупными. Я познакомлю вас с исследовательским методом формулировки вопросов СПИН, разработанным нами путем анализа нескольких тысяч успешных встреч с клиентами и наблюдения за некоторыми профессиональными продавцами в действии.
- *Управление возражениями.* При крупных продажах навыки работы с возражениями мало помогут эффективности продаж. Успешные продавцы сосредотачиваются на предотвращении возражений, а не на их удовлетворении. Мы проанализировали их действия, и чуть позже я опишу способы, которые позволят вам сократить количество возражений клиентов более чем в два раза.

- Новые типы выгод. С 1920-х годов нас учили, что выгода показывает, как та или иная характеристика товара может использоваться покупателем. Такой тип выгоды может быть весьма эффективным в малых продажах и абсолютно провальным в крупных. Я познакомлю вас с новым типом выгоды, который подходит для крупномасштабных сделок.

Вы можете не согласиться с моими словами. Я к этому готов. Однако эта книга не является личной точкой зрения Нила Рекхэма на успех в крупных продажах, в ее основе — кропотливый анализ успеха многих тысяч продавцов, полученный в результате самых обширных исследований, когда-либо проводившихся в области торговли с крупными клиентами.

В этой книге я привожу примеры и малых, и крупных продаж — иногда чтобы показать разницу между ними, а иногда просто потому, что на примере малых продаж можно проще проиллюстрировать какую-либо мысль. Кроме того, я детально рассматриваю различные ситуации продаж. Деловые встречи, которые мы изучили, охватывают более пятидесяти отраслей и сотни различных продуктов и услуг. При исследовании такого разнообразия общим фактором стал анализ успеха. Что это за навыки, которые способствуют успеху одной встречи и провалу другой (вне зависимости от того, продаете ли вы профессиональные услуги, средства производства или комплексные системы)? Вот вопрос, на который я буду отвечать в последующих главах.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

