

# JILL HARRINGTON

Hoàng Thu Trang dịch



2017 TOP SALES & MARKETING BOOKS

# TƯ DUY LẠI NGHỆ THUẬT BÁN HÀNG



- \* Cải thiện cách tiếp cận khách hàng tiềm năng.
- \* Làm việc thông minh hơn.
- \* Đẩy nhanh tiến trình bán hàng.
- \* Thay đổi tư duy.
- \* Thay đổi hành động.
- \* Thúc đẩy doanh số.

UNCOMMON SENSE: SHIFT YOUR THINKING.  
TAKE NEW ACTION. BOOST YOUR SALES



NHÀ XUẤT BẢN  
LẠO ĐỘNG

# Mục lục

1. [Mọi thứ bắt đầu từ đây](#)
2. [Chương 1 - Kiến tạo sự thay đổi](#)
3. [Chương 2 - Tiếp cận](#)
4. [Chương 3 - Cam kết](#)
5. [Chương 4 - Thấu hiểu](#)
6. [Chương 5 - Định vị](#)
7. [Chương 6 - Những tảng đá chắn đường](#)
8. [Chương 7 - Giữ gìn và phát triển](#)
9. [Chương 8 - Kỷ luật](#)
10. [Kết luận](#)
11. [Lời cảm ơn](#)
12. [Phụ lục](#)

# Mọi thứ bắt đầu từ đây

T

ôi viết cuốn sách này chỉ với một mục đích: thách thức bạn thay đổi hoàn toàn tư duy bán hàng truyền thống. Bằng cách bỏ qua những tư duy thông thường trong môi trường bán hàng hiện nay, thay thế bằng những phán đoán phi thường, bạn sẽ trở nên nổi bật và đạt được những hợp đồng có giá trị hơn.

Tôi thành lập doanh nghiệp của mình vào năm 2002 – một việc làm khá ngu ngốc vào thời điểm đó. Bong bóng dot-com nổ tung và sự kiện 11/9 làm rung chuyển cả hành tinh. Thế giới chìm sâu vào hỗn loạn và bất ổn. Nhưng vì sứ mệnh của mình, tôi đã làm việc, dẫn dắt và cố vấn cho những người bán hàng trong suốt hai thập kỷ. Và tôi đã nhận thấy: khi những tiến bộ công nghệ thay đổi cách con người giao tiếp, kinh doanh và mua bán, những người bán hàng tài năng và những chủ doanh nghiệp lại lao vào ngõ cụt. Giới kinh doanh đã thay đổi, còn họ thì không.

Tua nhanh đến năm 2017. Ngày nay, không hề thiếu những cuốn sách, bài giảng online, trang blog, đồ họa, video, trang web hướng dẫn, giải thích từng bước phức tạp của nghệ thuật bán hàng hay dạy về social selling\*. Nhưng vẫn còn thiếu thứ gì đó. Vì, dù có hàng trăm lời khuyên, tôi vẫn tiếp tục phải nghe những câu hỏi giống nhau của những người bán hàng từ mọi ngành công nghiệp trên khắp thế giới:

\* *Social selling: hình thức bán hàng bằng tài khoản cá nhân trên mạng xã hội.*

- Làm thế nào để trở nên thật nổi bật nếu đối thủ cũng cung cấp lợi ích như tôi?
- Làm thế nào để tiếp cận khách hàng nhanh hơn?

- Làm thế nào để quá trình tìm kiếm khách hàng tiềm năng\*\* dễ dàng hơn? Và làm thế nào khách hàng có thể dễ dàng tìm thấy tôi?

\*\* *Tiếng Anh là: Prospecting process.*

- Làm thế nào để vượt qua những đối thủ đã có chỗ đứng trong giới?
- Làm thế nào để tạo doanh thu từ những khách hàng tiềm năng?
- Làm thế nào để bán được hàng mà không cần phải giảm giá sản phẩm?
- Làm thế nào để có thể hoàn thành hết những điều quan trọng trên chỉ trong vòng 24 giờ một ngày?

Tại sao những câu hỏi như thế này vẫn chưa được trả lời nhỉ?

Khi mới vào nghề, hầu hết những lời khuyên bạn nhận được là: hãy tập trung vào việc bán “cái gì”. Chính suy nghĩ này đã tạo ra một thế hệ những người làm việc máy móc. Nhiều người trong số đó vốn rất thông minh nhưng lại đi làm những việc cực kỳ ngu ngốc. Và khi cấp trên yêu cầu gọi điện nhiều hơn, gặp mặt khách hàng nhiều hơn, nhanh nhanh chóng chóng chốt đơn hàng, mọi việc càng trở nên điên rồ. Những người khác thì chỉ đi theo một lối mòn, làm những điều quen thuộc, làm những điều đối thủ đã làm và nhằm tưởng con đường mòn ấy là đường chân trời.

Cuốn sách này buộc những người bán hàng phải rời bỏ lối mòn. Nó đòi hỏi bạn phải suy nghĩ... và sau cùng là tư duy một cách khác biệt về những vấn đề cần giải quyết. Nó cung cấp lý do “tại sao”: Tại sao khó khăn này lại dai dẳng đến vậy, tại sao những giải pháp này không có tác dụng, vậy mà giải pháp khác lại hiệu quả. Và cung cấp phương thức “làm thế nào”: cách để làm việc thông minh hơn, cách đẩy nhanh tiến trình bán hàng trong thế giới nơi những người mua hàng đang đứng trước cơn sóng thần của vô số những lời mời chào, cố gắng ganh đua, giành lấy sự chú ý của họ.

Một mặt, hỏi những người bán hàng, chúng ta chưa từng có cơ hội nào tốt đến vậy. Ta có một hệ thống các kênh xã hội giúp ta xác định, kết nối và tìm hiểu về những khách hàng tiềm năng. Công nghệ giúp lưu trữ, sắp xếp và tận dụng thông tin để phát triển phân khúc khách hàng hiện hành và tìm thêm những phân khúc mới.

Mặt khác, khách hàng đang mất dần niềm tin vào những người bán. Email, những lời rao vặt khẳng định sẽ đem đến lợi nhuận, giảm thiểu chi phí hay nâng cao hiệu suất giờ đây bị xem như thư rác hoặc chiêu trò quảng cáo vô căn cứ.

Nếu những khách hàng tiềm năng của bạn hài lòng với tình hình hiện tại, họ sẽ có nhiều cách để tránh tiếp xúc với bạn. Và nếu khách hàng cần một người bán, họ sẽ tự tìm hiểu, nói theo ngôn ngữ của chúng ta, họ sẽ tự thực hiện quá trình “rà soát đặc biệt”\*. Dù đúng dù sai, họ sẽ có những phán đoán và ấn tượng nhất định về bạn, về công ty và sản phẩm của bạn trước khi bạn kịp nói gì.

*\* Tiếng Anh là “due diligence”: Khái niệm dùng chung cho hoạt động khảo sát, thẩm định, đánh giá, phân tích một dự án, một hoạt động kinh doanh hoặc một hoạt động thực hiện trên cơ sở các tiêu chí đã đề ra từ trước.*

Bán hàng không phải là vấn đề gì quá to tát và trừu tượng. Nó là điều bình thường trong cuộc sống hàng ngày. Vấn đề là nó khiến bạn tốn nhiều thời gian, công sức và tiền bạc vào những điều ngu ngốc. Hệ quả chính là chu trình bán hàng chậm\*, những thương vụ đàm phán không đem lại lợi nhuận, thậm chí là thất bại. Tất cả những điều trên ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty bạn – và thu nhập của chính bạn.

*\* Tiếng Anh là “slow sale cycle”.*

Cuốn sách này sẽ truyền tải đến bạn cách tư duy phản trực giác, chỉ ra sự sai lầm của câu nói “Always Be Closing” (Chốt giao dịch mọi lúc mọi nơi) và đem đến một kiểu bán hàng ABCs mới, có thể mang lại đơn hàng lớn nhanh hơn. Nó loại bỏ những câu nói rập khuôn

hắn kiểu “rao vặt thang máy”\*\*, “giá trị độc đáo” và “kỹ thuật chốt đơn hàng” trong từ điển của những người bán hàng thông minh. Nó sẽ nhắc nhở bạn, dù cho công nghệ và các phương tiện truyền thông đang phát triển nhanh như thế nào, chính con người mới là nhân tố quyết định có mua hàng hay không. Và con người là những cá nhân cảm tính, khó đoán với nhiều quan điểm khác nhau.

*\*\* Thuật ngữ bán hàng: Tiếng Anh là “elevator pitches”, kỹ thuật chào hàng nhanh, gọn, nhằm nhanh chóng chốt đơn hàng.*

Cuốn sách này sẽ ném bạn vào hiện thực rằng, nếu bạn muốn vượt qua những thách thức trong nghề, bạn phải thay đổi tư duy. Mỗi phần của cuốn sách sẽ làm sáng tỏ những lý lẽ thông thường khiến những người bán hàng vô tình khiến những thách thức lớn nhất chông chênh thêm. Nó cũng truyền tải những suy nghĩ khác biệt và hành động thiết thực để thúc đẩy doanh số bán hàng.

Cuốn sách này không nhằm mục đích thay thế hay đối đầu với những cuốn sách tuyệt vời viết về đề tài bán hàng khác. Điều tôi muốn là khiến những cuốn sách ấy trở nên có giá trị hơn sau khi bạn kết thúc cuốn sách này. Mục đích của nó là khơi gợi suy nghĩ và thúc đẩy hành động. Nó không tập trung vào quy trình bán hàng phức tạp hay đàm phán. Nếu những cuốn sách khác tập trung vào những thứ bạn “phải làm”, thì cuốn sách này nêu ra những điều bạn phải “làm ngược lại”. Bạn sẽ muốn đặt nó giữa mặt bàn, trên ghế hay trong xe ô tô, coi nó như một huấn luyện viên trong sự nghiệp. Nó sẽ thay đổi cách tư duy của bạn khi cần phải thực hiện một cuộc gọi chào hàng, cuộc hẹn đầu tiên với khách hàng hay trong một bài thuyết trình quan trọng.

Chân lý cơ bản là: Thành quả có được là nhờ hành động. Hành động có được là do suy nghĩ. Khi bạn thay đổi cách suy nghĩ, bạn thay đổi kết quả - tất cả điều này chính là lẽ không thường.

### **Tim kiếm thành quả từ cuốn sách này**

Chúng ta đang sống trong thế giới của những đoạn video ngắn nhằm kích thích sự chú ý. Sự thật là khả năng tập trung của chúng

ta chỉ tương đương một con muỗi mắt. Ta muốn tư duy khéo léo, nhưng ta cũng muốn tư duy thật nhanh. Vậy hãy tư duy thật đơn giản, thích hợp và khả thi. Và trên hết, hãy khiến chúng đem lại kết quả hữu hình. Và tôi viết cuốn sách này cho những con muỗi mắt. Mỗi chương với độ dài tầm vết muỗi cắn được viết bằng ngôn ngữ của bạn và được chứng minh bằng những câu chuyện về người tốt, người xấu và tên vô lại: người bán hàng chân chính, những con số thống kê đáng giật mình và những thành công có được nhờ thay đổi sự nghiệp.

Đây là 5 mẹo để đảm bảo bạn sẽ nhận được điều gì đó từ cuốn sách này:

### *Cài đặt lại*

Hãy đọc Chương 1 trước để cài đặt lại cách tư duy của bạn. Đọc nó với một cái đầu tò mò – tò mò về quan điểm, về cách thức bán hàng, và về công việc của chính bạn. Bạn sẽ không đồng ý với tất cả mọi thứ, vậy cũng không sao. Tôi sẽ chỉ yêu cầu bạn suy nghĩ thật kỹ về mọi ẩn ý đằng sau những con chữ trên trang giấy, trước khi lật sang những trang sau. Sau đó, hãy chuyển sang những chương khác, mang tư duy mới khi tìm hiểu về từng bước trong tiến trình bán hàng, và dừng lại ở Chương 8, chương sẽ đem lại tư duy quản lý thứ tài sản số một mà bạn sở hữu: bản thân bạn.

### *Đọc lướt*

Tôi khuyến khích bạn đọc cuốn sách một lần từ đầu đến cuối, rồi lướt qua những chương có liên quan khi cần thiết. Gặp khó khăn khi tìm khách hàng tiềm năng? Nhảy qua Chương 2 và 3 để hiểu rõ mục đích của bản thân. Bị quá tải với khối lượng công việc? Ngụp lặn qua Chương 8 để lấy lại sự tập trung. Đang cần viết một bản kế hoạch đề xuất? Đọc lại Chương 5 trước khi thuyết phục khách hàng thất bại. Và nếu bạn cần thứ gì đó có căn cứ? Quay lại Chương 1 để tìm lại những điều không thường.

### *Cam kết*

Hãy suy nghĩ về hoạt động bán hàng của bạn. Từ cuốn sách này, hãy chọn ra điều có thể đem lại nhiều lợi ích nhất, và cam kết thực hiện nó. Đừng thử làm mọi thứ, nếu không rốt cuộc bạn sẽ chẳng hoàn thành được thứ gì. Thiết lập một thói quen mới. Chỉ khi bạn thành thạo một nhân tố trong những lễ không thường này thì mới được chuyển sang những nhân tố tiếp theo.

### *Hứa hẹn*

Cam kết trước đồng người giúp bạn có khả năng thành công cao hơn, vì thế hãy rửa bạn bè của mình. Rửa tất cả mọi người trong nhóm đọc cuốn sách này. Dùng những buổi gặp mặt cả nhóm để thảo luận một mẹo nào đó trong một trường hợp cụ thể ở ngoài đời. Lập ra thử thách hằng tháng cho nhóm. Và cùng nhau cam kết chia sẻ những câu chuyện thành công vào những buổi gặp mặt trong tương lai.

### *Quay lại*

Ngày nay, bạn sẽ thấy rất nhiều cuốn sách đã lỗi thời ngay khi bạn truy cập trang web Amazon. Tôi không muốn cuốn sách này bị tác động bởi thời gian. Những điều đặc biệt và khác thường trong cuốn sách này sẽ còn tồn tại lâu hơn sự nghiệp của bạn. Vì thế, đừng quăng nó trên giá hay để nó nằm ngủ đông trên kệ tủ nào đó. Hãy coi nó như một huấn luyện viên cá nhân khi cần thiết. Một cuốn sách tự lực cho những siêu sao trong ngành bán hàng. Hãy quay lại đọc những trang sách này thật nhiều lần, cho đến khi những điều khác thường trong đây trở thành những thói quen hằng ngày của bạn.

Hãy tận hưởng cuốn sách này nhé.

\*\*\*

*Vì tính bảo mật và riêng tư nên tôi đã thay đổi tên một vài người bán hàng được nói đến trong những chương sau.*



# Chương 1 Kiến tạo sự thay đổi

## Tư duy lại phương pháp bán hàng thành công



S

au hai thập kỷ thành công, doanh nghiệp của Leanne rơi vào khủng hoảng. Vốn là một chuyên gia đầy kinh nghiệm trong bán hàng, cô đã xây dựng danh tiếng cho công ty với sự chuyên nghiệp và đạt được hiệu quả trong công việc mà ít công ty nào sánh bằng. Nhưng những cuộc trao đổi qua điện thoại với khách hàng nhằm giới thiệu chất lượng dịch vụ và ưu đãi đều bị bỏ ngoài tai. Tình hình kinh tế đã đẩy những khách hàng tốt nhất của cô vào tay đối thủ, khách hàng tiềm năng lại không phản hồi, lợi nhuận hầu như bằng không. Leanne bắt đầu phải sa thải nhân viên, và khi cô gọi điện cho tôi, cô hoàn toàn tuyệt vọng. “Jill, tôi đã cố để lại hàng trăm tin nhắn, gửi hàng trăm email, cố liên lạc qua LinkedIn và không ai trả lời cả. Tôi thật sự có thể hợp tác để giúp những công ty đó mà. Tại sao không ai muốn nói chuyện với tôi?”

Con đường mòn đầy bùn của những thói quen lúc ấy đã nhấn chìm Leanne đến thất vọng. Cô luôn cố gắng gặp gỡ khách hàng, rồi chốt giao dịch. Chính điều này đã giết chết công ty của cô. Vấn đề còn trở nên phức tạp hơn nữa, khi cô cố gắng truyền dạy cách làm sai lầm này cho những nhân viên kinh doanh trẻ tuổi. Tất cả đã đẩy công ty đến bờ vực phá sản.

Trong thế giới mà mọi người bán đều cam kết đưa ra dịch vụ tốt nhất, chất lượng nhất, đem đến những kết quả tuyệt vời nhất, sao ta có thể mong chờ khách hàng phản ứng lại với những lời hứa hẹn rỗng tuếch này? Và, khi mà mạng internet đồ ập cơn bão thông tin về mọi sản phẩm, mọi công ty và cá nhân lên đầu con người, tại sao

vẫn có nhiều người bán hàng coi bản thân là công cụ truyền tin tức như vậy?

Không ai cần thông tin của bạn cả. Chúng tôi đã bị đê bẹp đến cổ bởi thông tin từ khắp mọi nơi rồi. Tôi đã thử tra cụm từ “đào tạo bán hàng, Toronto”, và chỉ trong một giây, tôi nhận được khoảng 5 triệu kết quả. Như thế có còn ai muốn nghe về các chương trình đào tạo bán hàng từ tôi nữa không?

Hãy đối mặt với sự thật đi.

Trong con mắt của khách hàng, chúng ta đều giống nhau. Bạn nghĩ chuyện phân biệt những lời đề nghị bạn đưa ra là khó ư? Cái khó với khách hàng chính là phân biệt những người cùng cung cấp một mặt hàng với nhau.

Đằng sau mỗi email, đề nghị mời thầu, yêu cầu gặp mặt hay quyết định mua hàng là một con người, thậm chí đôi khi còn nhiều hơn một. Có khoảng 7 tỷ người trên Trái Đất này, nghĩa là có khoảng 7 tỷ quan điểm khác nhau. Mỗi quan điểm đều đại diện cho một cá nhân. Họ không nhìn lợi nhuận trong món hàng theo cách của bạn.

Vì thế, nếu bạn dựa vào những đặc điểm và lợi nhuận mà sản phẩm, dịch vụ, hay thương hiệu mà bạn nghĩ là nổi bật trong mắt khách hàng, bạn sẽ chỉ khiến họ phát chán lên thôi. Bạn làm điều mà ai cũng làm. Nếu bạn nghĩ rằng việc mang bản đề xuất tốt nhất ra trước mặt sẽ khiến tôi ấn tượng, hãy chuẩn bị tinh thần cho một vụ giao dịch thất bại đi. Nếu bạn tin rằng những lý lẽ logic đó có thể khiến tôi mua hàng, nghĩ lại đi. Tôi đâu phải bạn!

Hãy xem ví dụ về một đại lý cung cấp dịch vụ tài chính tin rằng dịch vụ thẻ tín dụng với đặc điểm tiết kiệm, sẽ là lý do để mọi doanh nghiệp bỏ tiền ra. Mỗi lần tôi nói, “Không, cảm ơn”, anh ta lại tiếp tục với những câu hỏi khác nhau nhằm chốt được giao dịch: “Anh có muốn tiết kiệm tiền bạc không?”, “Dịch vụ anh đang dùng có giúp anh tiết kiệm không?”, “Anh có biết sẽ tiết kiệm thế nào nếu anh đổi sang dịch vụ của tôi không?” Những câu hỏi này khiến cho khách

hàng cảm thấy họ bị coi như một kẻ ngốc còn tất cả người bán hàng đều giống y như nhau. Cả hai điều trên đều không tốt.

Hãy suy nghĩ về sự thất vọng của đại lý bán đồ công nghệ, anh ta đã rất hào hứng khi phát hiện được một khách hàng tiềm năng gặp vấn đề mà chỉ công ty anh có thể giải quyết, anh ta liền nhảy bổ vào đưa ra đề nghị... Rồi phải nếm trải bài học khi đối thủ của anh đánh bại anh, đối thủ đã dành thời gian để khám phá nhu cầu thực sự của khách hàng, tìm kiếm vấn đề tiềm ẩn lớn hơn và giành được hợp đồng với giá trị gấp mười lần so với ước tính ban đầu.

Và đừng quên về người tư vấn trực tuyến. Anh ta cho rằng nếu tôi đồng ý tham gia một trong những sự kiện trực tuyến do công ty anh ta tổ chức nghĩa là tôi sẽ mua hàng. Sau ba lần không nhận được hồi âm qua email từ tôi, anh ta kết thúc câu chuyện và nói rằng tôi thật ngu ngốc vì không muốn nhân đôi thu nhập của mình bằng dịch vụ của anh ta.

Tôi nghĩ ta đều phải thừa nhận rằng, đã đến lúc bỏ lại câu thần chú “Always Be Closing” (Luôn tìm cách chốt đơn hàng) đằng sau cánh cổng công viên Jurassic cùng những con khủng long bán hàng khác. “Nhưng chờ đã, Jill,” tôi nghe thấy bạn nói thế này, “Chúng tôi được trả tiền để tìm cách chốt đơn hàng mà.” Đúng vậy. Những người bán hàng được trả thù lao dựa trên thành quả thu được. Nói một cách thẳng thắn, “không đơn hàng” tương đương với “mất việc”. Nhưng ta có một nghịch lý ở đây: doanh thu chỉ là đầu ra thôi. Nếu bạn muốn có nhiều hợp đồng với lợi nhuận cao hơn một cách dễ dàng hơn, bạn cần tập trung vào đầu vào.

Đầu vào là quá trình tư duy quyết định hành động và thái độ đúng – phụ thuộc vào việc khách hàng là ai, và cô ấy đang đứng ở đâu – từ đó thúc đẩy doanh số bán hàng một cách hiệu quả và hợp lý cho cả người mua lẫn người bán.

Những tổ chức bán hàng khôn ngoan đều nhận ra rằng một trong những cơ hội lớn nhất để trở nên khác biệt trong giới là thông qua cách tiếp cận thị trường: cách họ hành động và tương tác với khách hàng và khách hàng tiềm năng. Nhưng ở đây ta có một con số đáng

giật mình. Trong khi 78% người bán hàng tin rằng cách tiếp cận thị trường khiến họ khác biệt thì chỉ 25% khách hàng đồng ý với điều đó.<sup>1</sup> Điều này chỉ ra rằng hơn một nửa số người bán tin rằng những buổi trò chuyện và trao đổi khiến cho bạn nổi bật trong con mắt khách hàng. Nhưng không! Hãy nhìn vào điểm mù nguy hiểm nhất của việc bán hàng hiện nay.

Những người bán rất thông minh. Vậy thì sao chuyện này lại xảy ra? Đây là quan sát của tôi.

Giống như Leanne, rất nhiều người trong số các bạn đang đi theo lối mòn khi làm những việc bạn và đối thủ đã luôn làm, hoặc đơn giản là lặp lại những hành động trong quá khứ. Nhưng ngày hôm nay, nó không còn hiệu quả nữa. Nó trở thành điều vô nghĩa.

Tin tốt là điều này cũng đồng nghĩa với một cơ hội lớn cho những ai sẵn sàng tư duy lại về việc bán hàng. Hãy mặc kệ đối thủ quanh làm việc không hiệu quả để sẵn sàng đứng vào hàng ngũ của tầng lớp ưu tú. Bạn sẽ đọc rất nhiều ví dụ để làm được điều này xuyên suốt cuốn sách. Nhưng đầu vào chuẩn đầu tiên bắt đầu từ việc thay đổi cách tư duy về việc bán hàng.

## **Hãy thôi cố gắng trở thành người tốt nhất**

Adriana, một “buyer<sup>\*</sup>” chuyên nghiệp của một công ty gia công lớn, đã chia sẻ năm bản đề xuất hợp tác cô nhận được. Mỗi bản đều có cùng một luận điệu: “Chúng tôi có kinh nghiệm nhất trong ngành công nghiệp này.” Cô đã cười vào sự lố bịch này, “Hẳn rồi, ai cũng coi mình là nhất!” Nhưng sau đó là một gương mặt nghiêm túc đến mức đáng sợ: “Làm sao chúng tôi có thể quyết định khi có quá nhiều những lời tiếp thị sáo rỗng này?”

*\* Từ chuyên ngành: Người phụ trách tìm kiếm và đàm phán các thương vụ mua bán cho công ty.*

Tất nhiên rồi, bạn là nhất trong ngành của mình. Bạn đánh bại đối thủ trong mọi khía cạnh: chú ý tới tiểu tiết, chăm sóc khách hàng,

chất lượng và giá trị sản phẩm. Không may là, những người khác cũng như vậy.

Hãy đổi mặt với điều này: “Trở thành người tốt nhất” không đảm bảo mang lại chiến thắng. Hãy xem trường hợp của Nicky. Nicky chia sẻ rất nhiệt tình với tôi về tình trạng đấu thầu của một khách hàng mới mà sẽ đem lại cho cô ấy hợp đồng dài hạn đến vài năm và doanh thu hàng triệu đô. “Nhưng bước cuối cùng của tiến trình là đến văn phòng của đối tác để thuyết trình. Chúng tôi đã dồn hết sức vào thương vụ này. Bảng chỉ dẫn ở hành lang. Thảm đỏ được nhân viên trải sẵn. Vị chủ tịch đã bắt đầu buổi thuyết trình. Chúng tôi có bản kế hoạch đề xuất hoàn hảo nhất. Mọi chuyện đều có vẻ chắc chắn. Không một ai khác trong ngành công nghiệp này có thể sánh được với chúng tôi. Chúng tôi đã chắc chắn sẽ có nó, Jill. Mọi thứ đều trong tầm tay!”

Nhưng không. Hai tuần sau, khách hàng gọi Nicky và nói với cô ấy rằng họ đã quyết định hợp tác với một đối thủ khác. Bất cứ ai cũng phải trải qua chuyện này. Tin rằng sản phẩm và dịch vụ của bạn là hoàn hảo đối với Khách hàng X, bạn diễn thuyết, bài thuyết trình thật sắc bén, và mở lời mong được hợp tác. Tất cả chỉ để chứng kiến X chọn một đối thủ kém hơn. “Thật là ngu ngốc. Ông ta sẽ hối hận với quyết định này,” bạn cần nhằn. “Ông ta không thấy chúng tôi mới là tốt nhất sao?”

Những người bán hàng chuyên nghiệp luôn bị ám ảnh bởi mong muốn trở nên tốt nhất. Và, trong thế giới mà cụm từ tốt nhất là vô nghĩa, những khách hàng truyền tai nhau một thông điệp thế này: “Thường thì khi ba bản đề xuất hợp tác có vẻ như khá giống nhau, ta sẽ chọn cái tốt thứ hai, hoặc thứ ba nếu nó có thể tiết kiệm được chút chi phí và đẩy nhanh tiến độ thực hiện kế hoạch.” Nghĩa là: những quyết định tốt khiến khách hàng lo lắng hơn là những quyết định tồi tệ.

Cùng với lòng khao khát để đứng đầu là cơn nghiện lố bịch về sự “độc đáo”. Khái niệm Tuyên Bố Giá Trị Độc Đáo\* được coi như Chén Thánh\*\* của ngành bán hàng, và khiến các công ty quần

quanh tìm kiếm nó cả đời. Thẳng thắn mà nói, tất cả các tuyên bố giá trị của các công ty đều không có gì độc đáo. Và khi tôi thử yêu cầu những người bán hàng, thậm chí cả những người lãnh đạo của họ nói rõ về một Tuyên Bố Giá Trị Độc Đáo của họ, không ai có thể.

\* *Unique Value Proposition.*

\*\* *Holy Grail.*

Thậm chí nếu bạn đặc biệt đến nỗi có thể gây dựng sự độc đáo, nó chắc chắn cũng chỉ tồn tại trong thời gian ngắn. Trước khi bạn có thời gian để phát âm từ “độc đáo”, một đối thủ láu cá nào đó sẽ sao chép nó, và thậm chí còn làm tốt hơn với một mức giá rẻ hơn.

Đừng lẫn lộn giữa tiếp thị và bán hàng. Nếu việc khẳng định mình là nhất và thuyết phục người khác về giá trị độc đáo công ty bạn mang lại có thể là một phương pháp tiếp thị khéo với phần lớn đại chúng, nó lại không phải là phương pháp bán hàng hiệu quả. Nếu việc viết ra những tin nhắn, những bản đề xuất kế hoạch, thuyết trình rất dễ dàng thì việc xác định lý do, cách thức để phù hợp nhất với hoàn cảnh của từng khách hàng lại là chuyện rất khó.

Điểm mấu chốt nằm ở đây: những người bán hàng cần dành thời gian tìm kiếm một Tuyên Bố Giá Trị Độc Đáo (UVP), và thậm chí nhiều thời gian hơn để phát triển những Tuyên Bố Giá Trị *Dành Riêng cho từng khách hàng (VPU)*.

Vậy nếu tất cả những lời khẳng định vô căn cứ như bạn là nhất sẽ khiến những khách hàng tiềm năng trở nên kiêu căng, làm thế nào để biến nét cau mày trên khuôn mặt kia trở thành cái gật đầu đồng tình? Câu trả lời đơn giản là: trở nên tương thích.

### **Trở nên tương thích**

Maureen, quản lý đào tạo cho một công ty truyền thông quốc gia được giới thiệu đến nói chuyện với tôi. Công ty của cô gần đây đang hoạt động với hai đối tác phụ trách mảng đào tạo. Cô rất muốn được trò chuyện với tôi vì, “Chúng tôi có lực lượng bán hàng theo

mùa, Jill, nhưng chương trình đào tạo của chúng tôi đã lỗi thời quá rồi. Chúng tôi cần tư duy đổi mới để tập trung và đem đến nguồn năng lượng mới cho mọi người.” Sau một cuộc điện thoại tìm hiểu về môi trường doanh nghiệp và đội ngũ kinh doanh của cô, về cách họ mong muốn thay đổi tình hình này, tôi được đề nghị đến gặp một trong ba giám đốc của Maureen. “Jill, hãy đến và chia sẻ vài thông tin về salesSHIFT\* và thể hiện sự khác biệt của cô so với những đối tác khác của chúng tôi.”

*\* Công ty của tác giả, chuyên cung cấp dịch vụ đào tạo đội ngũ bán hàng.*

Tôi đã cảm giác rằng tôi sắp thực hiện một cuộc gặp gỡ vô ích, tôi sẽ nói và hành xử giống y như những người đào tạo bán hàng khác trên hành tinh này. Tôi đã đưa ra một lời đề nghị khác thay thế. “Dựa trên tình hình mà cô vừa chia sẻ, tôi muốn gợi ý một cách thức khác. Thay vì chỉ ra điểm khác biệt của tôi với những đối tác của cô hiện tại, sẽ ra sao nếu tôi dành thì giờ để nói về việc salesSHIFT tương thích thế nào với công ty cô?”

Cô ấy thích lời đề nghị này. “Có nghĩa là, tôi cần một vài thông tin. Và những giám đốc của cô sẽ đến và sẵn sàng chia sẻ những quan điểm của họ về tình trạng hiện tại và kỳ vọng của họ với nhóm.”

Cuộc gặp mặt sau đó thật thuận lợi. Các giám đốc dành 40 phút đầu tiên để nói một cách đầy say mê về tầm nhìn trong việc quản lý bán hàng và quan điểm về những thách thức cần phải đối mặt. Tôi ngồi dưới và lắng nghe. Sau đó tôi dùng chính những từ ngữ của họ và 20 phút còn lại để nói về cách công ty của mình hoàn toàn thích hợp với những mục tiêu của họ. Nói tóm lại, tôi đã có thể nói ít mà vẫn gây được lòng tin. Và hơn thế, tôi không đụng chạm gì đến những đối tác đào tạo hiện hành. Họ không liên quan. Chúng tôi đều ra về với lòng hứng khởi, mong chờ được thực hiện những bước tiếp theo.

Câu hỏi mà hầu hết những người bán hàng đặt ra cho tôi là: “Làm thế nào để công ty tôi trở nên khác biệt so với những đối thủ khác?”

Tôi đáp: “Khách hàng của bạn quan tâm đến thứ gì nhất?” Họ chỉ quan tâm đến bản thân, công ty và thành công của mình mà thôi - những hứng thú và ưu tiên cá nhân. Thực tế là: sự tập trung, thời gian và tiền bạc đều được đổ vào những điều ưu tiên. Và ý tôi là ưu tiên theo định nghĩa của khách hàng, không phải của bạn.

Người mua muốn những thứ thích hợp. Và họ không có được nó vì những người bán cung cấp thông tin về công ty, dịch vụ và giải pháp của họ, nhưng lại thất bại trong việc đặt mình vào vị trí và hoàn cảnh của từng người mua. Nói tóm lại, người bán hàng thất bại vì không thể tương thích với khách hàng.

Sự tương thích không chỉ được áp dụng khi đưa ra đề nghị mua bán. Nó còn được dùng trong bài thuyết phục khách hàng bạn viết hay trong bản đề xuất dự án bạn trình bày. Sự tương thích rất quan trọng trong việc thu hồi lợi nhuận từ các buổi triển lãm và sự kiện thương mại. Sự tương thích quyết định hiệu suất của buổi hẹn khách hàng.

Tất nhiên việc hiểu các đối thủ trên thị trường là rất quan trọng. Nhưng cố trở nên khác biệt hoặc trở nên tốt hơn đối thủ sẽ khiến công việc không hiệu quả và mệt mỏi. Nếu bạn muốn nổi bật, không cần biến mọi thứ phức tạp thế. Thay vì là đối tác giỏi nhất, hãy trở thành đối tác phù hợp nhất.



## **Viết lại công thức ABCs của bạn**

Trong một cuộc hội thảo gần đây, tôi đã đặt câu hỏi này cho khách mới: “Với các bạn, thách thức lớn nhất trong ngành bán hàng hiện nay là gì?” Một bàn tay giơ cao. “Thái độ hoài nghi về những người bán hàng!” Graham khẳng định. Đó vốn không phải là câu trả lời mà tôi mong chờ, nhưng nó khá đúng về khía cạnh tiền bạc. Các con số cho thấy số lượng người mất niềm tin vào những chuyên gia bán hàng tăng gấp ba trong mười năm gần đây và có xu hướng tiếp tục leo thang.



Đây là một vấn đề, bởi niềm tin là chìa khóa cho mọi cuộc mua bán thành công. Là một khách hàng tiềm năng, tôi nên cảm thấy hạnh phúc khi nhận được dịch vụ chuyên nghiệp, các nguồn lực và những lời khuyên của bạn. Cảm ơn, nhưng nếu không có sự tin tưởng, tôi sẽ không mua hàng của bạn.

Lòng tin không đến từ những email đầy sáng tạo, những buổi họp trực tuyến miễn phí hay một danh sách dài nói về lợi nhuận mà ai cũng biết. Ta không thể có được nó chỉ qua vài câu nói sáo rỗng kiểu: “Tôi không đến để bán hàng cho bạn. Tôi đến để đồng hành cùng bạn.” Không ai tin tưởng những thứ tạp nham ấy đâu.

Niềm tin bắt đầu từ mục đích của bạn.

Hầu hết những người bán hàng đều có mục đích giống nhau: Tìm khách và chốt đơn hàng. Chốt đơn hàng mọi lúc mọi nơi. Nhưng cách này không còn hiệu quả nữa – với cả người bán và người mua. Muốn xây dựng niềm tin từ khách hàng, bạn phải thay đổi động cơ. Điều này mang đến cho tôi công thức ABC thứ nhất:

## **Always Be Contributing**

### **(Luôn luôn đóng góp)**

Mỗi tin nhắn, cuộc gọi, bài thuyết trình, bản đề xuất kế hoạch hay mỗi buổi gặp mặt đều phải đóng góp một giá trị nào đó. Đơn giản là: Niềm tin sẽ được dựng xây khi bạn đóng góp những giá trị thích hợp. Nếu bạn không làm như vậy, đơn giản bạn chỉ đang phung phí tiền bạc, thời gian và khiến bản thân trở nên mờ nhạt.

Không may thay, từ “giá trị” là một trong những từ bị lạm dụng nhất trong từ điển kinh doanh ngày nay. Nó được gieo rắc qua các lời kêu gọi mua bán mà không cân nhắc ý nghĩa. Hãy lấy Midori là một ví dụ. Cô là phó chủ tịch của công ty bán hàng trung gian. Cô đã chứng kiến công ty của mình bị đẩy khỏi quy trình bán hàng. Doanh số tụt dốc thê thảm do hàng dài khách hàng làm việc trực tiếp với đơn vị sản xuất. “Họ không còn thấy dịch vụ của chúng tôi đem lại giá trị nữa.” Để giải quyết vấn đề này, cô định họp nội bộ ban điều

hành để tái cấu trúc giá trị của công ty. Tôi đã hỏi cô: “Có bao nhiêu khách hàng và khách hàng tiềm năng sẵn sàng sử dụng dịch vụ của công ty?” Câu trả lời là một sự im lặng kéo dài.

Ai có quyền định nghĩa giá trị? Là người nhận. Không phải người cho. Để công ty của bạn thích hợp với tôi, bạn phải đem lại giá trị dựa trên định nghĩa của khách hàng, không phải của bạn. Và điều này cần bạn vận dụng một công thức ABCs thứ hai.

## **Always Be Curious**

### **(Luôn luôn tò mò)**

Tôi gặp Peter trong lớp đào tạo của mình. Là một người bán hàng kỳ cựu, Peter đã làm việc với rất nhiều khách hàng trong suốt gần hai thập kỷ. Anh có chuyên môn vững và nhiều mối quan hệ cá nhân tốt. Doanh số của anh minh chứng rõ nhất điều này. Anh đã rất thật thà khi giới thiệu bản thân mình trong buổi đào tạo đầu tiên như thế này: “Jill, tôi không chắc là cô có thể dạy tôi điều gì, nhưng tôi luôn sẵn sàng lắng nghe.” Cuối buổi thứ hai, Peter đã ra khỏi lớp với niềm hứng khởi để bắt tay ngay vào hành động vì đã hiểu rõ giá trị của sự tò mò.

Ba tháng sau, tôi nhận được một cuộc điện thoại đầy hứng khởi. “Jill, tháng này tôi sẽ đạt được mục tiêu đề ra.” Peter không nói đến mục tiêu doanh số hàng tháng. Anh ấy đang nói về mục tiêu của cả năm. Lúc đó mới là tháng Bảy!

Thành công của anh có được là nhờ tham gia những cuộc họp khách hàng với một suy nghĩ cởi mở. Khách hàng đã quen với việc anh xuất hiện với một núi những câu hỏi quen thuộc và vài lời khuyên cho những chiến dịch truyền thông sắp tới, nhưng Peter đã trở thành một con người mới. Một Peter đầy sự hiếu kỳ về những cơ hội mới với thái độ hứng thú về quan điểm của khách hàng. Kết quả là: doanh thu lập tức tăng 300%.

“Jill, chúng tôi đã tưởng rằng mình hiểu khách hàng và biết họ muốn mua gì. Nhưng thật ra là không.” Peter đã đúng. Không những thế,

anh còn khám phá ra rằng con người luôn trân trọng những người luôn lắng nghe và muốn tìm hiểu về thế giới của họ. Đây chính là sự khác biệt quan trọng so với những cách thức thu thập thông tin truyền thống, khi mà người bán hàng chỉ có mục đích duy nhất là tìm cách chốt đơn hàng.

Vậy hãy để tôi nói rõ định nghĩa của tôi về sự tò mò. Tò mò không có nghĩa là hỏi một loạt các câu hỏi để lấy thông tin và bán được hàng. Nếu có một ngày, bạn nhắc điện thoại lên và nghe thấy một loạt những câu hỏi chất vấn ngu ngốc chỉ để moi móc thông tin, bạn sẽ hiểu tại sao khách hàng lại luôn trốn tránh email và bản kế hoạch yêu cầu hợp tác. Mỗi người bán hàng được đào tạo để đặt câu hỏi nhằm tìm ra nhu cầu của khách hàng. Điều này quan trọng, nhưng chưa đủ. Và đó không phải sự tò mò.

Sự tò mò là niềm hứng thú thật sự đối với con người cũng như trong việc mua bán. Nó không phải mảnh khé, càng không nên có bất kỳ động cơ nào ẩn giấu bên trong cả. Sự tò mò là khi bạn lắng nghe và muốn học hỏi nhiều hơn nữa, quan sát và muốn thấu hiểu, đọc và muốn tìm hiểu sâu hơn. Sự tò mò là chất xúc tác cho quá trình học tập và phát triển đối với con người nói chung và người bán hàng chuyên nghiệp nói riêng. Nó khiến cho cuộc trò chuyện với khách hàng trở nên có ý nghĩa, họ mong chờ thay vì lắng tránh nó.

Khi tôi còn là lãnh đạo công ty, tôi đã nói về “bán hàng” trong những hội thảo trên toàn cầu. Là một người có ảnh hưởng tới những quyết định của công ty, tôi không hề thiếu những người bán hàng sẵn đón, mời đi ăn để được tôi chú ý. Nhiều người muốn giới thiệu về bản thân mình đến nỗi khổ sở, thao thao bất tuyệt về công ty, sản phẩm của họ, cuối cùng đầy biết ơn khi tôi nhận danh thiếp của họ. Những tấm danh thiếp này được nhét vào phía túi bên trái. Một vài người lại tìm đến tôi để cùng thảo luận, đưa ra quan điểm về chủ đề cả hai cùng quan tâm, một vài người khác lại muốn nói về các mối quan hệ trong thị trường hoặc muốn tìm hiểu về tôi và công ty của tôi. Những tấm danh thiếp này được đặt trong túi bên phải. Những tấm ở bên túi phải sẽ cùng tôi về văn phòng. Bên trái thì không. Thực tế là:

Trong thế giới mà mọi người đều cố trở nên “thích thú”, những người có niềm hứng thú thật sự sẽ rất nổi bật.

Sự tò mò không cần được cất giữ như đồ sứ, chờ đợi đến cuộc gặp khách hàng mới lộ ra. Sự tò mò nên bắt đầu ngay cả trước khi bạn thử kết nối khách hàng và nên được tiếp tục trong suốt chu trình bán hàng để đảm bảo những mối quan hệ dài lâu và phát triển trong tương lai.

Tò mò giết chết con mèo, nhưng nó rất cần thiết cho sự sống còn của những người bán hàng hiện đại. Lời khuyên của tôi với những người lãnh đạo đang tìm kiếm những cá nhân cho tổ chức bán hàng của mình là: “Hãy dùng buổi phỏng vấn để thử sự tò mò của ứng viên về doanh nghiệp và con người trong công ty. Rất khó để làm được điều này, nhưng nó rất có lợi để trở nên khác biệt so với những đối thủ khác.” Tôi sẽ chia sẻ kỹ lưỡng cách để áp dụng công thức ABC nhằm tiếp cận khách hàng tiềm năng nhanh hơn, tìm ra những cơ hội tốt nhất, đánh bại mọi đối thủ trong những chương sau.

Vậy có được thông tin chính xác là sức mạnh đúng không? Ồ, không đâu. Sức mạnh của việc bán hàng đến từ việc có được thông tin chất lượng, và quan trọng hơn là cách bạn dùng thông tin ấy để đưa ra đề nghị thích hợp nhất tới từng khách hàng cụ thể. Điều này khiến tôi nhớ đến công thức ABC số ba.

## **Always Be Connecting**

### **(Luôn Luôn Kết Nối)**

Một vài người trong số bạn hẳn còn nhớ cuộc sống khi mạng internet chưa xuất hiện. Trước khi có trang web, email, phương tiện truyền thông xã hội, các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng\*, thế giới khác hoàn toàn. Nếu bạn muốn có thông tin về khách hàng tiềm năng, bạn phải gọi điện để yêu cầu tờ rơi quảng cáo hợp tác và không làm gì được ngoài chờ đợi cả tuần trước khi nó đến tay. Việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng sẽ khiến bạn phải đi một chuyến đến thư viện địa phương, tìm kiếm qua cuốn danh bạ doanh nghiệp

đã cũ mèm. Tương tự, khách hàng tìm kiếm thông tin về sản phẩm và dịch vụ không có lựa chọn nào khác ngoài nhắc điện thoại lên và nói chuyện với nhân viên bán hàng để xin tờ rơi quảng cáo. Bất cứ ai dưới 40 tuổi cũng cười vào những thứ ngớ ngẩn như thế. Thậm chí tôi cũng không hiểu nổi chúng ta đã trải qua thời kì đó kiểu gì. Những ngày xưa ấy đã đi rất xa rồi.

\* *CRM systems.*

Công nghệ đã mãi mãi thay đổi cách con người và các công ty mua bán, cách thức và thời gian họ chọn tương tác với những người tiếp thị. Mạng internet đã đẩy chúng ta vào thời đại thông tin. Ta sa lầy trong thông tin, khách hàng bị tê liệt vì có quá nhiều lựa chọn. Thông tin sẽ là điều cuối cùng ta cần từ người đại diện bán hàng. Bạn có thể vào trang web của công ty, trang Facebook, blog, kênh Youtube và vô số nguồn thông tin cả ngoài đời lẫn trực tuyến.

Vậy thì tại sao vẫn có nhiều thư bán hàng, đề xuất, thư điện tử và các bài thuyết trình không có nội dung gì ngoài một đống thông tin tạt nham đến thế? Và sao bạn có thể trông mong cách thức ấy sẽ tiếp cận được với khách hàng khi họ đang chết chìm trong nhiều làn sóng quảng cáo ngoài kia?

Khách hàng ngày nay muốn tìm kiếm những cuộc trao đổi tiềm năng mà không dính líu đến nhà cung cấp. Họ không cần và cũng không muốn thông tin của bạn. Thay vì thế, họ trông đợi bạn đem đến ba thứ khác để trao đổi:

1. Sự thấu hiểu về thế giới của khách hàng.
2. Chuyên môn thích hợp.
3. Khả năng kết nối hai điều trên.

Nói đơn giản, tư duy của người mua hàng như sau: Tôi cần bạn kết nối thông tin của bạn với thế giới của tôi đem lại thành công cho tôi. Nếu không được thì chúc bạn may mắn lần sau.

Ta luôn cho rằng khách hàng kết nối những dịch vụ ta cung cấp với nhu cầu của công ty họ. Nhưng không. Đó là công việc của chính chúng ta. Ta cho rằng những hứa hẹn về tiết kiệm tiền bạc, nâng cao lợi nhuận, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển sẽ khiến khách hàng thêm thuồng. Nhưng không. Khả năng nổi bật giữa đám sương mù thông tin dày đặc không liên quan đến đặc điểm, lợi ích, chuyên môn và thương hiệu của bạn. Nó lại liên quan đến cách bạn đặt những yếu tố trên trong bối cảnh điều gì là quan trọng đối với người mua hàng. Hãy thay đổi từ việc thuyết trình sang đặt mình vào hoàn cảnh của người khác. Đặt những thông tin của bạn trong điều kiện quan trọng nhất theo quan điểm của khách hàng. Tôi sẽ chia sẻ vài ví dụ có thật về những khách hàng được áp dụng lý thuyết này trong những bức thư, trong bài thuyết trình và trong bản đề nghị hợp tác... xuyên suốt cuốn sách này. Từ giờ phút này, hãy khắc ba mệnh đề sau vào bộ não của bạn:

Always Be Contributing. (Luôn luôn đóng góp)

Always Be Curious. (Luôn luôn tò mò)

Always Be Connecting. (Luôn luôn kết nối)

Ngay cả khi ba công thức ABC kia nghe có vẻ bình thường và hiển nhiên, vận dụng chúng lại không hề dễ dàng. Một trong những trở ngại lớn nhất khi áp dụng chính là điều khách hàng kiếm tìm ở chúng ta: chuyên môn. Chuyên môn là một tài sản cực kỳ có giá trị. Nhưng nó thường đi kèm với một người chị ghẻ xấu xí, gây ra lắm điều vô nghĩa mang tên: tính ngạo mạn.

Những chuyên gia bán hàng cho rằng khách hàng chính là người kết nối giữa nhu cầu và sản phẩm họ cung cấp. Do đó, họ thất bại trong việc chỉ ra lý do tại sao họ là lựa chọn phù hợp nhất với khách hàng. Những chuyên gia cho rằng họ biết điều gì là tốt nhất cho khách hàng. Do đó, họ không bao giờ tò mò. Chuyên môn dẫn dắt chúng ta tạo nên những gì ta tin là giá trị với khách hàng, thay vì điều gì là quan trọng nhất với cá nhân đó. Để có thể thay đổi sự ngạo mạn, loại bỏ những điều vô nghĩa thông thường ấy và thành

thảo công thức bán hàng mới ABC, bước đầu tiên chính là tháo đôi giày của bạn ra.

## **Tháo đôi giày của bạn ra**

Trong một buổi hội thảo gần đây, tôi đã yêu cầu một tình nguyện viên đi giày size 8.5 lên sân khấu. Là phụ nữ thì tốt nhất. Paula lên sân khấu. Chúng tôi đứng cạnh nhau quay mặt về phía khán giả. Tôi hỏi Paula liệu cô có sẵn lòng xỏ chân vào giày của tôi không. Về nghĩa đen\*. Cô nói có. Cô nhanh nhẹn bỏ đôi giày gót thấp ra trong khi tôi ngồi trên ghế cởi từng chiếc đai trên đôi giày cao gót da lộn. Chúng tôi đổi giày cho nhau. Sau vài lần cố gắng xỏ chân vào giày, Paula ngỏ ý muốn mượn chiếc ghế của tôi. Trong khi tôi tiếp tục nói chuyện với khán giả, Paula chặt vật với chiếc quai giày kiểu cách, cuối cùng thì cô cũng đứng được.

“Cô thấy thế nào?”, tôi hỏi.

*\* Put oneself in others' shoes: Còn có nghĩa bóng là đặt bản thân mình trong vị trí của người khác.*

“Khá khó khăn,” cô nói. “Bàn chân cô nhỏ hơn tôi đấy Jill. Sao cô có thể xoay sở với những thứ này mỗi ngày nhỉ? Quá nhiều rắc rối. Những chiếc đai này thật khó chịu!”

“Được rồi. Cảm giác khi đi nó thế nào?”

“Khó chịu chết đi được! Sao cô có thể đi với đôi giày này được nhỉ?”

Bài tập này có ý nghĩa gì? Sự than vãn của Paula thể hiện việc đặt mình vào vị trí của người khác khó thế nào. Đặc biệt là khi người đó có đôi chân nhỏ và sở thích ngược với bạn.

Và Paula đã làm gì đầu tiên để có thể đi đôi giày yêu thích của tôi? Cô ấy phải bỏ giày của mình ra. Hằng ngày những người bán hàng với đôi giày cỡ 8 vô tình cố gắng nhét chân vào đôi giày chỉ cỡ 7 của khách hàng mà không chịu tháo giày của mình ra trước tiên, và kết quả thật thê thảm.

Laura chuẩn bị mất khách hàng tốt nhất của cô, người có thể đem lại những hợp đồng trị giá nhiều triệu đô. Điều kiện thị trường đã buộc những khách hàng lớn nhất cắt giảm một số giao dịch qua công ty của cô. Những chương trình khuyến khích nhân lực có tài của công ty không còn được trừ thuế. Khách hàng của cô, Todd, giám đốc marketing, được ban điều hành yêu cầu tìm những người cung cấp các chương trình với chi phí thấp hơn. Họ muốn Laura điều chỉnh những điều khoản và hạ giá xuống nữa.

Laura rất tự tin. Cô có mối quan hệ rất mật thiết với Todd, và công ty cô đã từng có những lần hợp tác thành công với ban điều hành của anh. Cô khá quen với những kỳ vọng của nhân viên công ty anh. Họ đề cao chất lượng, năng lực sáng tạo, và sự hỗ trợ từ những người có kinh nghiệm. Cô biết khách hàng cần gì. Và cô hiểu rất rõ đối thủ. Mức giá thấp phản ánh sự thiếu kinh nghiệm và nguồn lực để quản lý chất lượng công việc mà khách hàng yêu cầu. Laura quan tâm đến thành công của khách hàng. Vì quyền lợi của khách hàng, cô đã viết tất cả những ý tưởng có thể đem lại một chương trình hoàn hảo cho Todd. Cô tin rằng có thể chứng tỏ cô xứng đáng được trả nhiều hơn.

Tuần sau đó, Todd gọi tới với một tin đáng thất vọng. Laura đã thất bại. Quyết định đã được đưa ra. Todd sẽ hợp tác với đối thủ của Laura. Thất bại này quá đau đớn. Laura sửng sò, nhưng cô đã tạo ra một sai lầm chết người.

Laura là chuyên gia về những dịch vụ của công ty. Cô hiểu rõ khách hàng. Nhưng cô quên rằng hoàn cảnh đã thay đổi, cô thất bại trong việc kết nối những lợi ích cô có thể đưa ra với ưu tiên mới của khách hàng. Do đó, khách hàng không thấy cô đóng góp giá trị cần thiết cho họ. Và không một mối quan hệ nào có thể cứu rỗi điều này. Cô để mất một hợp đồng ba năm vào tay một đối thủ ít kinh nghiệm hơn vì tự đưa ra những quyết định quan trọng dưới quan điểm của bản thân.

Đặt bản thân mình vào vị trí của khách hàng là một việc rất khó khi bạn bị đặt dưới áp lực phải chốt đơn hàng, doanh số tối thiểu hàng tháng, và sự tồn tại của công ty đang bị đe dọa. Thậm chí còn khó



hơn nữa trong trường hợp của Laura khi quan điểm của khách hàng không tương đồng với cô. Những người bán hàng rơi vào bẫy khi cố gắng tạo thông điệp, đặt thật nhiều câu hỏi, và nộp kế hoạch đề xuất dựa trên những gì họ tin là nên quan trọng với khách hàng thay vì những gì thật sự quan trọng. Căn bệnh “nên” của những người có chuyên môn đang ảnh hưởng tới thành công của chính họ và khách hàng.

\*\*\*

Sarah là một trường hợp tiêu biểu. Là giám đốc kinh doanh cho một trung tâm tổ chức hội nghị nổi tiếng, cô rất may mắn khi có được đầu mối khách hàng từ những người tổ chức hội thảo. Vậy tại sao cô lại thất vọng như vậy? “Rất nhiều khách hàng đi khảo giá khắp nơi rồi so sánh dịch vụ của chúng tôi với những bên cung cấp dịch vụ rẻ hơn. Thật là nực cười. Tôi đã cố nói cho họ hiểu. Họ phải hiểu rằng nếu được cung cấp đủ trang thiết bị, công nghệ tiên tiến và được cung cấp những dịch vụ ưu việt nhất, họ sẽ thu hút được nhiều người tham gia hơn. Họ nên coi mức giá cao là một khoản đầu tư đáng tiền, thay vì thấy nó quá đắt đỏ. Tôi nghĩ là phải tìm cách thuyết phục họ tốt hơn.”

Sarah là một trường hợp tiêu biểu cho căn bệnh “nên”. Cố gắng “nói cho họ hiểu” không phải là cách giải quyết những vấn đề của cô. Hoặc của bạn. Sarah trước hết cần cởi bỏ đôi giày của mình. Luyện tập sự tò mò để thấu hiểu hoàn toàn tình trạng của khách hàng, cô sẽ chọn được hướng đi đúng đắn giữa hai ngã đường. Một con đường sẽ khiến cô nhận ra rằng không bao giờ có đủ lý do để mua hàng của cô, theo quan điểm của khách hàng. Con đường kia sẽ mang đến cho cô những thông tin quý giá để cô biết cách kết nối những giá trị phù hợp với mối quan tâm của khách hàng. Giá cả chỉ là yếu tố phụ.

Sarah tự tin vì luôn quan tâm đến khách hàng. Công ty của cô cũng vậy. Trang web của công ty, những bài thuyết trình hay những quảng cáo đều thể hiện cam kết vì quyền lợi của khách hàng. “Khách hàng là ưu tiên số một của chúng tôi”, “Chúng tôi tự hào vì

luôn quan tâm đến quyền lợi của khách hàng”, “Khách hàng là thượng đế”.

Nhưng, ngay tại đây, có một điều có vẻ không bình thường buộc bạn phải vứt bỏ quan điểm của người bán hàng:

Bạn đã quan tâm đến khách hàng theo quan điểm của họ chưa?

Hay, bạn cũng giống như Laura và Sarah, dựa trên quan điểm của mình?

Câu hỏi này dẫn ta tới tầm quan trọng của “nút tạm dừng”.

### **Nhấn nút tạm dừng**

Jasmine là một giám đốc đối ngoại cho một công ty quản lý điểm đến\* tại Mỹ. Công ty của cô giải quyết tất cả các dịch vụ mặt đất cho rất nhiều tập đoàn và hội thảo khi họ đến thành phố. Những sự kiện, buổi tiệc, các hoạt động team building, sắp xếp hậu cần như phương tiện đi lại, dịch vụ giải trí, trang trí...

\*\*\*

\* *Destination management company (DMC): Công ty chuyên cung cấp các dịch vụ cho du khách khi họ đến lưu trú tại một địa điểm trong thành phố.*

Thông qua một đầu mối khách sạn, Jasmine được báo rằng khách sạn sắp tổ chức một buổi hội thảo, cô rất phấn khích. Một phái đoàn từ một tập đoàn quốc tế lớn sẽ tới khách sạn này vào cuối năm. Đây là lần đầu tiên một sự kiện lớn như vậy được tổ chức ở thành phố, và khách hàng tiềm năng của cô, Phil, có ý định sử dụng dịch vụ của một công ty quản lý điểm đến chuyên nghiệp. Anh ta đã chọn được một công ty, nhưng hợp đồng vẫn chưa ký, và anh ta đang chuẩn bị gọi điện để khảo giá các công ty khác theo sự đề xuất của quản lý khách sạn.

Biết rằng Phil đã có sẵn một đối tác trong kế hoạch, Jasmine không chắc phải mở lời với anh như thế nào. Đồng nghiệp của cô đưa ra vài lời khuyên: “Hãy nói về mối quan hệ của chúng ta với khách sạn đó. Đưa ra vài ví dụ những sự kiện ta đã tổ chức. Hãy nói về sự sáng tạo và chuyên môn của chúng ta. Chia sẻ vài danh tiếng đạt được.”

Khi chia sẻ với tôi về kế hoạch rằng cô định gây ấn tượng với Phil bằng những văn bản ủy quyền của công ty, cô có vẻ không chắc chắn lắm. Tôi cũng thế. Những DMC trong thành phố này cũng sẽ làm những điều tương tự. Cách làm này không chỉ khiến dịch vụ của Jasmine trở nên thông dụng, nó còn khó gây dựng được niềm tin. Và thật khó để tiếp cận một người lạ luôn mang trong mình nỗi sợ “Ồi, một người bán hàng khác đang cố thuyết phục mình rằng công ty của cô ta tốt hơn sự lựa chọn ban đầu của mình”.

Tôi đã đề nghị: “Jasmine, hãy tạm dừng lại đã. Hãy thử đặt mình vào vị trí của Phil để suy nghĩ dựa trên quan điểm của anh ta. Chúng ta biết gì về anh ta?” Sau đó, chúng tôi đã cùng nhau liệt kê những điều đã biết và những lỗ hổng thông tin có thể được Jasmine bù lấp thông qua vài cuộc điều tra.

Việc bước lùi lại và tạm dừng để quan sát mọi thứ từ góc nhìn của khách hàng thay vì cứ lao tới chốt đơn hàng như thường lệ đem lại cho Jasmine hai nhận định quan trọng. Thứ nhất, Phil chịu trách nhiệm một trong những sự kiện quan trọng nhất của công ty, và địa điểm tổ chức lại là một nơi anh ta không quen thuộc. Điều này ẩn chứa rất nhiều rủi ro. Việc tìm đúng DMC sẽ giảm thiểu rủi ro, và đó chính là lý do anh ta sẽ cân nhắc nhiều đối tác có chuyên môn khác nhau. Thứ hai, đây là một trong rất nhiều sự kiện được công ty này tổ chức trên toàn quốc. Vì thế, đây không chỉ là một vụ mua bán tạm thời, đây còn là cơ hội xây dựng nền tảng cho những thương vụ hợp tác trong tương lai tại những thành phố khác. Đề xuất hợp tác này không chỉ đơn thuần là việc mua bán nữa. Nó sẽ tạo ra sự khác biệt giữa công ty của Jasmine và các đối thủ khác nếu có hướng tiếp cận thấu đáo. Cách cô mở lời đề nghị, bằng tư duy của người

muốn chốt đơn hàng hay của người muốn đóng góp cho khách hàng, sẽ quyết định liệu Phil có muốn hợp tác hay không.

Jasmine đã tạm dừng để nắm lấy cơ hội này một cách chủ động, suy tính đến mục tiêu của khách hàng, không chỉ của một mình cô. Cô đã tháo đôi giày của mình ra để thử đôi giày của Phil. Cô quyết định mở lời với sự thấu cảm cho hoàn cảnh của khách hàng và một ý định rõ ràng. “Phil, tôi hiểu rằng đây là lần đầu tiên anh đặt chân tới thành phố, và việc tìm đúng DMC là vô cùng cần thiết để đảm bảo chương trình này thành công. Tôi biết là anh có rất nhiều lựa chọn. Vậy mục tiêu của tôi là giúp anh có được lựa chọn đúng đắn nhất. Tất nhiên là tôi sẽ rất vui nếu được hợp tác với anh. Nhưng trước tiên hãy xem liệu nó có hiệu quả từ góc nhìn của anh không đã. Tại sao ta không bắt đầu bằng việc chia sẻ vài thông tin về nhóm của anh và điều gì là quan trọng nhất khi là người chịu trách nhiệm cho sự kiện lần này. Sau đó, tôi có thể chia sẻ vài thông tin về dịch vụ của chúng tôi nếu anh có hứng thú. Cuối cùng, ta sẽ có thông tin về nhau và quyết định xem có thể đi tiếp cùng nhau hay không. Vậy có được không?”

Tất nhiên là cô vẫn chia sẻ những lợi ích nếu Phil làm việc với công ty của cô. Nhưng cô đã tạm dừng lại và chỉ đề cập khi khách hàng quan tâm, và vào một thời điểm thích hợp. Cách làm này của cô không chỉ tạo nên sự khác biệt, nó còn xây dựng nền tảng cho lòng tin, để chắc chắn rằng trong nhiều năm tới nữa, công ty của hai bên vẫn có thể cùng hợp tác rất vui vẻ.

Bằng cách cho phép bản thân tạm dừng để suy nghĩ thật kỹ về cuộc hội thoại từ quan điểm của cả hai bên, Jasmine đã khiến nó trở nên có ý nghĩa.

### **Một lần trong đời!**

Tất cả những cuốn sách viết về bán hàng đều nói về tầm quan trọng của sự chuẩn bị. Không may thay, rất nhiều người bán hàng tin rằng thời gian chuẩn bị là một điều xa xỉ. Vì thế, họ thường làm việc cảm tính và “tùy cơ ứng biến” thay vì chuẩn bị kỹ lưỡng và chủ tâm. Kể

cả có những người trong số đó thật sự dành thời gian để chuẩn bị, họ cũng làm một cách vô định và dựa vào quan điểm của bản thân.

Một vị phó chủ tịch của tập đoàn công nghệ lớn tham gia vào chương trình đào tạo bán hàng vì anh muốn hiểu hơn về phương pháp bán hàng. Vào ngày cuối của chương trình, anh đã chia sẻ rằng anh đã thật sự thấu hiểu bản thân: “Tôi chợt nhận ra rằng khi chúng ta làm công việc như chuẩn bị buổi gặp mặt khách hàng, ta có thói quen làm nó từ quan điểm bản thân, ta hầu như rất ít quan tâm đến quan điểm của họ. Nói thẳng ra, tôi còn không dám chắc liệu ta có thật sự hiểu hoàn toàn mong muốn của khách hàng nếu ta không hỏi họ. Chúng ta đang khiến những buổi họp và cuộc điện thoại trở nên kém hiệu quả. Ta phải thay đổi.”

Bây giờ hãy nghĩ về điều này. Mọi tương tác với khách hàng đều “chỉ đến một lần trong đời”. Bạn sẽ không bao giờ được gặp lại người khách hàng này, trong hoàn cảnh này, vào thời điểm này nữa. Không bao giờ.

Một lần trong đời!

Quá trình bán hàng – cách bạn tiếp cận được với khách hàng, xây dựng những mối quan hệ sẵn có, giành được khách hàng tốt nhất trong sự cạnh tranh khốc liệt – đều chẳng là gì ngoài một chuỗi những mối tương tác chỉ có một lần trong đời.

Và mỗi khoảnh khắc – dù là cuộc điện thoại, email, dòng tweet, buổi gặp mặt, bài thuyết trình, sự kiện hay triển lãm thương mại – đều sẽ cho bạn một trong ba kết quả sau:

Một tác động tích cực.

Một tác động tiêu cực.

Không có tác động nào.

Đó là tác động của bạn đến nhận thức của khách hàng, đến quá trình của cuộc mua bán, và cả những thương vụ trong tương lai.

Vậy việc biến mọi tương tác trở nên có ý nghĩa có quan trọng không?

Khiến nó có ý nghĩa sẽ làm bạn phải suy nghĩ liên tục, tập trung toàn bộ thời gian. Đó dường như là điều không thể trong một thế giới chuyển động nhanh. Ai có thời gian để suy nghĩ chứ? Cùng với những cách làm tắt, sự phụ thuộc vào công nghệ, ai cũng muốn điều “dễ dàng” đã khiến những người bán hàng chuyên nghiệp trở nên cứng nhắc, khiến chúng ta vô tình tạo ra văn hóa lười suy nghĩ. Bằng chứng là những bản thông tin khách hàng thiếu hiệu quả được lưu trữ sẵn, những bài thuyết trình khuôn mẫu và những kế hoạch đề xuất được làm với số lượng lớn. Chúng khiến những người bán hàng chẳng khác gì những nhân viên tiếp thị.

### **Tạo ra sự thay đổi**

Vậy bạn hẳn đã hiểu được vấn đề. Thành công trong việc bán hàng không chỉ nằm ở những thứ bạn bán. Nó bắt đầu với cách bạn tư duy. Những chuyên gia bán hàng tuyệt vời tìm hiểu về khách hàng rất kỹ trước khi chuẩn bị những cuộc điện thoại, bài thuyết trình hoặc bản kế hoạch đề xuất. Cách tư duy này ảnh hưởng đến những hành động của họ. Thay vì tập trung vào đầu ra (chốt đơn hàng), họ quan tâm đến đầu vào (ba công thức ABC mới). Đó chính là bước đầu đem đến những thương vụ mua bán thành công. Hãy cố gắng hiến vì thành công của khách hàng bằng cách xây dựng những giá trị dưới góc nhìn của họ, thay vì của bạn. Và, hãy vứt bỏ tất cả những lý lẽ thông thường vô nghĩa đi, vứt bỏ mãi mãi.



Giờ đến những thứ quan trọng đây. Làm thế nào để chuyển từ tư duy không thường thành hàng động trong mỗi bước của quá trình bán hàng để có thể luôn được nhìn nhận như một nhân tố đóng góp những giá trị vững bền? Và làm thế nào để nổi bật trong đám đông? Làm thế nào để thúc đẩy, tạo ra doanh số lớn hơn?

# Chương 2 Tiếp cận

Tiếp cận khách hàng tiềm năng nhanh hơn



J

ohn tiến về phía cửa quay của sân vận động.

Anh rất hào hứng về trận đấu sắp diễn ra. “Vé!” người soát vé quát lên.

“Tôi không có vé,” John đáp lại một cách tự tin. “Nhưng hãy để tôi nói về những ích lợi nếu anh để tôi vào nhé. Người tôi rất nhỏ, tôi không tốn quá nhiều chỗ. Tôi là một người hâm mộ rất cuồng nhiệt và tôi sẽ cổ vũ, hò hét nhiệt tình hơn bất kỳ ai. Tôi sẽ mua một cái hotdog, từ đó thúc đẩy doanh số bán hàng. Và tôi luôn vứt rác đúng chỗ, nên chỗ tôi sẽ sạch bóng.”

“Ông bạn à, ông phải có vé thì mới vào xem được. Quay ra mua một vé đi.” John bỏ đi và ngày tiếp theo anh lại đi ra phía cửa quay quen thuộc.

“Vé!”

John lại đáp: “Tôi không có vé. Nhưng hãy để tôi nói về những ích lợi nếu anh để tôi vào nhé.”

“Không vé, khỏi vào!”

Để vào xem một trận đấu bạn cần phải có vé. Đây là một lẽ thường, đúng chứ?

Và dường như, hằng ngày người bán hàng đều đứng chờ chỗ cửa quay của khách hàng, không mang gì cả ngoài những câu nói cũ

rích và một danh sách dài mệt mỏi những lợi ích của khách hàng, với mong muốn là được đi qua.

Và khi thất bại, cũng giống như John, họ sẽ lại xuất hiện vì “có công mài sắt có ngày nên kim”.

Có phải vậy không? Sai hoàn toàn.

Những người mua hàng ngày nay phải đối mặt với cuộc tấn công của hàng loạt tin rao vặt. Những người bán hàng sử dụng các cuộc điện thoại, email, vô số kênh xã hội với một mục đích: tìm cách lọt vào cánh cửa kiên cố của khách hàng để bán được thứ gì đó.

\*\*\*

Tôi nhắc điện thoại lên. Eric ở đầu dây bên kia. Hài hước và lời cuốn, Eric nói rằng công ty của anh ta có thể đá công ty tôi lên đầu danh sách kết quả mỗi khi tìm trên Google, điều này sẽ khiến hàng ngàn người ghé thăm trang web của công ty. Tôi trả lời: “Bây giờ tôi không có thời gian. Có cách nào khác để tôi tìm hiểu thêm về dịch vụ của công ty anh không?” Dịch ra là: Giống như hầu hết các khách hàng tiềm năng khác, tôi thích tự tìm hiểu hơn là nghe một người lạ bị ép doanh số nói. Tông giọng trầm ấm của Eric đóng băng. Anh ta hối thúc tôi tiếp tục cuộc hội thoại. Tôi sẽ không bị ảnh hưởng đâu. Cuộc điện thoại bị ngắt đột ngột.

\*\*\*

Hẳn rồi, đây là một chiến lược khá ổn đối với những người tìm đầu mối khách hàng và tiếp thị qua điện thoại. Họ bày ra hàng loạt trò tra tấn, ném bùn vào mọi bức tường và mong rằng sẽ dính được chút gì đó lên. Nhưng đó không phải là một lựa chọn thông minh đối với những người bán hàng muốn phát triển những mối quan hệ kinh doanh có thể đem lại lợi ích lâu dài.

Chốt đơn hàng từng là bước khó nhất trong tiến trình bán hàng. Ngày nay, một thử thách khó hơn được đặt ra: tìm cách có được những cuộc nói chuyện hiệu quả. Và đó cũng chính là bước trong



quá trình bán hàng mà có thể khiến ngay cả những chuyên gia trong lĩnh vực bán hàng bị trôi về phía “vô nghĩa” của cán cân những điều thông thường. Họ chỉ suy nghĩ về những thông điệp bán hàng từ quan điểm của một người bán hàng bận rộn.

Dựa vào một tin nhắn thoại khoảng 30 giây hay một bức email, bạn mong rằng tôi sẽ tự nguyện nhắc ông nghe lên để nói chuyện với một người lạ, người muốn tôi dành ra 30 phút quý giá trong cuộc đời để nói chuyện, gặp mặt, thậm chí đi café. Trong suốt 30 giây ấy, bạn sẽ nói tràng giang đại hải về giá trị “độc đáo” mà công ty bạn mang lại. Rồi sau đó là nằng nặc đòi tôi mua thứ mà tôi không hề muốn, hoặc cố thuyết phục tôi tin rằng bạn cung cấp dịch vụ tốt hơn đối tác của tôi, người mà tôi sẵn sàng hiến tặng bên thận trái của mình cho họ.

Tại sao tôi lại đồng ý làm thế? Tôi hiếm khi có thời gian nói chuyện với những người tôi thật sự cần.

Và khi cách làm đầu tiên thất bại, những chiến dịch sau đó cũng na ná những cái trước, cho đến khi, quá tam ba bận, hầu hết những người bán hàng đều bỏ cuộc.

Vậy vé để bước vào trận đấu của những khách hàng tiềm năng là gì?

### **Vé vào = Bằng chứng**

Sự thật là tôi không muốn nghe bạn nói trừ khi bạn cung cấp được bằng chứng là bạn có thể đóng góp thứ gì đó giá trị cho thành công của tôi trong các lĩnh vực quan trọng. Chúng minh rằng những thứ giá trị ấy có thể thiết lập được niềm tin giữa hai ta. Nếu không, dù có cứng đầu đến mấy, bạn cũng không thể thuyết phục tôi mở cánh cửa và cho bạn vài phút quý giá trong cuộc đời. Nếu tôi không tin vào mục đích của bạn, mọi cố gắng kết nối sẽ vô hiệu, hoặc tệ hơn nữa, tiến trình bán hàng sẽ bị dừng lại vô thời hạn.

Phát triển những thông điệp cho từng đối tượng khách hàng để làm bằng chứng mất rất nhiều công sức. Nếu bạn không tìm hiểu thứ gì

đó đặc biệt về tôi, công ty và thị trường của tôi, để những tin nhắn chào hàng của bạn đáp ứng được những mối quan tâm hiện tại của tôi, biết sao không – bạn sắp sửa rơi vào hố đen cùng rất nhiều người bán hàng khác, những người nghĩ rằng việc nói về sản phẩm của họ thì dễ hơn là nói chuyện về khách hàng.

Việc cung cấp bằng chứng không phải là lấy vài câu nói từ trang web của tôi rồi trích dẫn nó trong tin nhắn chào hàng của bạn. Việc làm này chỉ chứng minh được là bạn biết đọc thôi. Bằng chứng trong quá trình tìm kiếm khách hàng tiềm năng là hiểu biết về những gì khách hàng cho là quan trọng và cho khách hàng thấy những giá trị tương thích mà công ty có thể cung cấp.

Một ví dụ khi tôi nghe thấy những điều vô nghĩa trong một hộp thư thoại: “Cô Harrington thân mến, tôi rất muốn nói chuyện với cô về nhu cầu các dịch vụ ngân hàng. Làm ơn gọi lại cho tôi ngay khi cô có thời gian rảnh.”

Đối lập với họ là những người có tư duy không thường, tìm cách cung cấp bằng chứng và tạo nên sự kết nối: “Thưa cô Harrington, chúng tôi biết rằng việc bảo vệ và phát triển lợi nhuận là những ưu tiên hàng đầu của những doanh nghiệp nhỏ. Doanh nghiệp nhỏ của chúng tôi thường làm việc với những người lãnh đạo bận rộn như cô nhằm loại bỏ các chi phí không cần thiết, bảo vệ nguồn vốn và giúp cô đưa ra những quyết sách đầu tư thông minh, để thu lại được lợi nhuận tăng trưởng.”

Nếu bạn không thể tạo ra mối liên kết giữa những điều tôi quan tâm với những thứ bạn cung cấp, bạn không cung cấp bằng chứng, những tin nhắn của bạn chỉ là thư rác thôi.

Bạn muốn kết nối với khách hàng tiềm năng nhanh hơn. Hãy đầu tư một tấm vé đi. Làm thế nào để làm được thế? Tất cả đều bắt đầu từ tư duy của bạn – cách bạn nghĩ về quá trình tìm kiếm khách hàng.

**Tâm quan trọng của tư duy về tìm kiếm khách hàng**

Tôi gặp Marci tại một hội thảo về marketing cho những doanh nhân. Cô rất tự hào về dịch vụ mà công ty kế toán của cô cung cấp cho những doanh nghiệp tầm trung. Cô biết rằng cô đã đem đến những giá trị lớn lao cho thị trường. Nhưng mỗi lần cô nhắc điện thoại hay gửi email cho một khách hàng mới, cô cảm thấy như đang đi mời chào người khác vậy. Và mặc dù đã cố gắng hạn chế những phương thức tiếp cận xâm phạm đời tư bằng cách tận dụng truyền thông xã hội, kết quả vẫn còn xa so với kỳ vọng.

Những đại diện thương mại cho các tập đoàn cũng không khác biệt là mấy. Với nhiều người, hoạt động điều tra khách hàng giống như “thuốc đắng dã tật”, khó chịu nhưng cũng tạo ra nhiều hứng thú. Rất nhiều người tuân theo chu trình truyền thống “giặt, xoay và giữ”. Nói về những giá trị độc đáo trong mỗi bức email. Sao chép vài cái tên trên danh sách. Kết nối với những khách hàng trông có vẻ tiềm năng trên LinkedIn. Gọi liên tục vài cuộc điện thoại. Lặp đi lặp lại. Các hoạt động kinh doanh phát triển liên tục: Nhìn xem này! Bạn thật sự đang hành động. Chỉ là có một vấn đề: Bạn chẳng thấy kết quả đâu. Và hậu quả thật tồi tệ. Tôi đã chứng kiến rất nhiều người bán hàng có năng lực, bước vào ngõ cụt khi “không có phản hồi”, cuối cùng phải bỏ việc.

Khi tôi hỏi những người bán hàng đâu là rào cản lớn nhất khi tiếp cận với khách hàng, hầu hết đều nói về những vấn đề ngoài tầm kiểm soát. Những bản RFP\*, thư thoại, những người giữ cửa\*\*, mối quan hệ kìm giữ giữa các đối thủ. Trên mạng đầy những lời khuyên về cách vượt qua những rào cản này, có cái tốt có cái xấu. Sự thật là những rào cản bên ngoài này chẳng là gì so với những rào cản bên trong do chính bạn dựng nên. Đối thủ thật sự trong câu chuyện này chính là tư duy của bạn.

*\*Request for Proposal: Đề nghị mời thầu (mời một công ty tham gia vào quá trình cạnh tranh với các công ty khác để giành được hợp đồng).*

*\*\*Gate keepers: Những người trực điện thoại cho công ty, có quyền chuyển máy cho ban điều hành.*

Cách bạn nghĩ về việc thăm dò thông tin khách hàng định hình hành động của bạn, sau cùng là khiến bạn “được ăn cả ngã về không”. Rất nhiều người phụ trách mảng điều tra khách hàng đều chán chừ. Sự chán chừ này đến từ những sóng gió trong lòng bạn chứ không phải do những biến động thị trường. Ví dụ:

**Những lý lẽ vô nghĩa: Mục đích của việc thăm dò khách hàng giống như việc mở đường bằng cách ửn chiếc xe qua cánh cửa bị chặn.**

Lời cầu nguyện kiểu “Luôn luôn chốt đơn hàng” đã trói buộc bạn với niềm tin trên. Đó là lý do Marci cảm thấy mình giống như một tên mọt sách trong lớp phải cầu xin một buổi hẹn hò với anh chàng hotboy của lớp mỗi lần nhắc máy điện thoại lên. “Mỗi cuộc gọi đều gượng gạo. Anh ta không hề có hứng thú với tôi. Chắc chắn anh ấy sẽ nói không.” Thái độ này khiến những tin nhắn của bạn tới khách hàng trở nên sáo rỗng hoặc khiến người nghe khó chịu.

Dẫu cho người mua hàng ngày nay đều tự tìm kiếm, phân loại và chọn lọc sản phẩm mà không cần những người bán hàng chuyên nghiệp xen vào, đã đến lúc cần nhắc lại mục đích của bạn.

Hãy cân nhắc mục đích thực của quá trình điều tra khách hàng là gì:

**Thu hút chú ý của khách hàng**

**Trước khi anh ta sẵn sàng.**

Hoặc, tốt hơn là, khiến anh ta thích thú khi nói chuyện với bạn trước.

Mấu chốt là: bạn muốn khách hàng tiềm năng nghĩ đến bạn trước.

*Lẽ vô nghĩa thông thường: Nếu thông điệp bạn truyền tải đủ hay, sẽ có người phản hồi.*

Suy nghĩ viển vông! Những thông điệp thích hợp có thể gia tăng khả năng khiến tôi để ý tới bạn. Nhưng nó không đảm bảo là tôi sẽ hợp

tác với bạn, ít nhất là không phải ngay lập tức. Mỗi ngày đều là ngày thích hợp để bán thứ gì đó. Nhưng chưa chắc đã là ngày thích hợp để mua. Không được trả lời ngày hôm nay không đồng nghĩa với việc không có lợi nhuận trong ngày mai. Có thể tôi định sẽ liên lạc lại. Nhưng đoán xem điều gì đã cản trở tôi? Cuộc sống bận rộn. Những ưu tiên. Những ngọn lửa đang làm le công ty của tôi từ bên trong. Vài cuộc điện thoại không phải là một sự kiện quan trọng. Đừng trông đợi tôi nhớ ra bạn là ai chỉ bởi vì một hai dòng thông điệp hay ho. Hãy chịu trách nhiệm với điều đó. Việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng là cả một quá trình.

### **Chuẩn bị cho quá trình tìm kiếm khách hàng.**

*Lẽ vô nghĩa thông thường: Cố chấp là tốt.*

Nếu việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng là một quá trình, nó đòi hỏi sự kiên trì. 57% khách hàng đều nói rằng sự kiên trì chính là lý do khách hàng nhớ về một người bán hàng.<sup>1</sup> Tôi tin rằng con số đó có thể cao hơn nếu chúng ta tập trung nhiều hơn vào cách kiên trì thay vì chỉ cố chấp không thôi. Những lần công kích liên tục kiểu “Tôi gọi để kiểm tra...” những email follow-up\* hoặc “Tôi vẫn chưa thấy hồi âm gì từ bạn”, những cách làm trên khiến người nhận thấy khó chịu thay vì nghĩ rằng bạn kiên trì.

*\* Email gửi để đánh tiếng với đối tác trong trường hợp không nhận được hồi âm.*

### **Kiên trì đúng cách thì sẽ được phản hồi.**

Tư duy rất quan trọng. Hãy thay thế những lý lẽ vô nghĩa thông thường về quá trình tìm kiếm khách hàng bằng những sự thật hữu ích này:

1. Mục tiêu của bạn là trở thành số một trong mắt tôi.
2. Tìm kiếm khách hàng tiềm năng là một quá trình đòi hỏi bạn phải luôn cống hiến những giá trị tương thích.

3. Cách bạn kiên trì thực hiện sẽ quyết định phản hồi của khách hàng.

Bây giờ, trước khi bạn áp dụng lối tư duy mới này, bước đầu là tìm hiểu ai là người bạn muốn tiếp cận. Bước này sẽ giúp bạn tìm đúng tấm vé. Tìm người mà có thể cho bạn tấm vé ngồi hàng VIP.

### **Ngừng hôn những con ếch**

Adam có khoảng 600 cái tên trong danh sách khách hàng tiềm năng. Thiếu đâu mỗi khách hàng không phải là vấn đề của anh. Vấn đề là cách quản lý những đầu mối ấy. Việc gửi những tin nhắn quảng cáo theo mẫu không mang lại hiệu quả. Tức giận và chán nản, Adam hỏi: “Đâu là cách tốt nhất để giữ liên lạc với cả 600 khách hàng?”

“Xin lỗi, Adam. Tôi thật sự không biết.” Đây là một câu hỏi điên rồ. Không có cách nào để liên lạc một cách hiệu quả với một danh sách gồm 600 người cả. Có một câu hỏi đơn giản hơn: “Làm thế nào để có thể tổ chức và phân loại nhóm khách hàng tiềm năng để tôi có thể thường xuyên liên lạc với những khách hàng quan trọng nhất?”

Câu trả lời là: Tìm hoàng tử giữa những con ếch.

Nhiều người nói: “Bạn phải hôn thử nhiều con ếch thì mới có thể tìm ra được chàng hoàng tử.” Thật sai lầm. Tôi nói rằng: “Hãy trực tiếp đi tìm hoàng tử đi!” Chắc rồi, tìm kiếm khách hàng tiềm năng là một trò chơi với các con số. Nếu không kiên nhẫn, bạn sẽ không thể tiếp cận được với nhóm những khách hàng mới. Nhưng nếu chơi một cách thông minh hơn, bạn sẽ có nhiều cơ hội để tiếp cận những khách hàng tốt nhất.

Dù danh sách của bạn có dài đến thế nào, sự thật là:

**Không phải tất cả các khách hàng đều như nhau.**

Vì thế đừng đối xử với họ theo cùng một cách thức. Bạn có thể thử lần lượt với từng người một – cách làm vất vả và mệt mỏi. Hoặc bạn

có thể chọn một cách thức thông minh hơn và tách những chàng hoàng tử ra khỏi đám ếch. Những chàng hoàng tử có thể là VIP (những khách hàng cực kỳ quan trọng) trong danh sách. Đó là những người đáng giá và có tiềm năng nhất. Ưu tiên sự chú ý và hành động, dành thời gian và tâm sức cho những chàng hoàng tử mà có thể đưa bạn đến vương quốc của sự giàu có.

Đầu tiên, hãy định nghĩa họ, sau đó hãy tìm họ. Định nghĩa từ VIP bằng cách trả lời năm câu hỏi sau đây:

1. Đây là đặc điểm chung của những khách hàng tốt nhất? Người mà bạn hợp nhất. Người mà bạn thích làm việc cùng. Người có thể đem lại lợi nhuận cao nhất. Hãy cởi mở và tìm cả những điều khác biệt nữa.

2. Tại sao trong quá khứ, các công ty tìm kiếm dịch vụ và sản phẩm của bạn? Hãy nhìn vào những sự kiện, vấn đề, khó khăn mà khơi gợi được niềm hứng thú với khách hàng hiện tại. Có ai khác cũng gặp những vấn đề này không?

3. Tổ chức của bạn có ưu điểm gì và ai sẽ được lợi nhất từ điều này? Đây là một lời hứa hẹn (có vẻ nhiều hơn một) mà công ty bạn đem đến cho thị trường. Khi nói về salesSHIFT, lợi thế của chúng tôi là tập trung đào tạo những người bán hàng chuyên nghiệp nghĩ trước khi làm. Tôi đã chứng kiến rất nhiều ngành công nghiệp mắc kẹt trong vòng tuần hoàn của việc mua bán. Tôi cũng nhìn thấy rất nhiều công ty tuyển những bạn trẻ bán hàng lúc nào cũng muốn mọi thứ phải thật nhanh chóng.

4. Lợi thế của cá nhân bạn là gì?

Và ai sẽ có lợi nhất từ cuộc mua bán này. Tôi đang nói đến những cống hiến cụ thể mà cá nhân bạn mang tới cho những khách hàng tiềm năng. Pierre chuyển từ công việc pháp lý trở thành đại diện thương mại trong lĩnh vực công nghệ. Hiểu biết sâu rộng về các khía cạnh của ngành luật đã giúp anh nhanh chóng giành được sự tín nhiệm của các hãng luật. Do đó, họ sẽ nằm trong danh sách khách VIP của Pierre.

## 5. Ai mà bạn có thể dễ dàng ảnh hưởng một mức độ nhất định?

Những khách hàng tiềm năng nào có mối quan hệ mật thiết với những người bạn quen? Mối quan hệ của bạn có thể giúp tiếp cận được thông tin giá trị về khách hàng. Đó là những thông tin giúp bạn xây dựng được những thông điệp thuyết phục. Hoặc tốt hơn là, có thể tận dụng mối quan hệ ấy như một cầu nối tuyệt vời khi muốn làm quen trực tiếp với khách hàng.

Một khi đã tạo được mô tả sơ lược về những khách hàng VIP của bạn, hãy ra ngoài kia và đi tìm họ đi. Sử dụng những tiêu chí trên bằng bốn cách để tiếp cận được với đúng khách hàng tiềm năng:

1. Nhận dạng những khách VIP trong danh sách hiện thời. Họ nên luôn luôn được ưu tiên. Cân nhắc, cẩn thận khi áp dụng công thức ABC để xây dựng thông điệp bán hàng và chuẩn bị cho những buổi hẹn với các VIP này.

2. Chủ động tìm kiếm nhiều VIP hơn. Họ tìm những người bán hàng bằng cách nào. Tìm hiểu xem các chàng hoàng tử của bạn tụ tập với nhau trên mạng hay ở đâu. Hãy đến đấy, lắng nghe và học hỏi. Cung cấp những giá trị tương thích. Bắt đầu tiến trình để được lọt vào trong tầm ngắm của họ.

3. Chia sẻ thông tin về VIP với những người có thể giới thiệu bạn. Hãy đưa tôi thông tin để tôi có thể dễ dàng giới thiệu bạn tới những cá nhân và tổ chức cần bạn, hoặc bạn muốn.

4. Lọc thông tin đầu vào dựa trên những tiêu chí về VIP. Chuẩn bị một vài câu hỏi để nhanh chóng lọc được hoàng tử ra khỏi những con ếch. Cách làm này còn giúp ích cho bạn trong những phần sau.

Áp dụng mỗi lễ không thường trong cuốn sách này với những khách VIP của bạn.

Và bạn làm gì với những con ếch. Một khi bạn đã quan tâm đến các chàng hoàng tử, động cơ cá nhân đã chi phối. Bạn có thể đã chuẩn



bị những bức email theo mẫu tốn vài đô ròi. Vậy, hãy xóa hết đi. Sau tất cả, ai lại muốn hôn một con ếch chứ?

## **Cảnh báo: Những con ếch sắp tới**

Bạn có thể tiến hành tìm kiếm khách hàng tiềm năng một cách có chiến lược, chủ động tìm ra hoàng tử thay vì ngồi đấy âu yếm với vài con ếch. Nhưng đôi khi, những chú ếch cứ không mời mà đến.

Ví dụ, khi tôi được Cục quản lý du lịch Hoa Kỳ\* mời đến để nói chuyện với các cán bộ trong một buổi hội thảo hằng năm. Khoảng thời gian ấy, họ đang được yêu cầu chia sẻ tất cả những đầu mối khách hàng cho các khách sạn thành viên. Điều này đã gây ra một vấn đề. Một khách hàng, người muốn tìm kiếm một khách sạn 4 sao bên sông để tổ chức một sự kiện lớn, cũng nhận được thông tin quảng cáo từ những khách sạn 3 sao khác. Điều này có thể khiến người bán tốn công sức và người mua cũng hết sức khó chịu.

\* *US State Tourism Authorities.*

Ai mà không thích có nhiều người mua hàng tìm kiếm mình chứ? Đó chính là mục tiêu các hoạt động truyền thông của chúng ta. Và những chuyên gia bán hàng được lập trình để phản ứng đối với cơ hội này. Đối với bất kỳ cơ hội nào. “Tôi có thể thuyết phục công ty này rằng trung tâm thành phố là địa điểm lý tưởng hơn bờ sông.” Có được đầu mối khách hàng không khó. Chuyện này rất dễ dàng và nhanh chóng. Chủ động tạo ra những khách hàng tiềm năng cho riêng mình và tổ chức gặp gỡ họ mới tốn nhiều công sức.

Nhưng có vài vấn đề với đầu mối khách hàng. Hãy suy nghĩ đến những con số này: 74% những khách hàng B2B\* thực hiện hơn nửa số khảo sát qua mạng trước khi thực hiện bất kỳ cuộc mua bán<sup>2</sup> nào. Có nghĩa là: Ngay cả trước khi có đầu mối khách hàng nào tìm đến bạn, họ đã tìm hiểu về bạn rất kỹ rồi, hơn những gì bạn biết về họ. Họ có nhiều lựa chọn, và bạn phải sẵn sàng đương đầu với những đối thủ đáng gờm nhất – những người chuẩn bị lao vào cuộc chiến giá cả.

*\* Business to Business: Kinh doanh thương mại điện tử mà các doanh nghiệp giao dịch trực tiếp với nhau, thường qua các sàn giao dịch điện tử.*

Hơn nữa, hầu như bạn không thể kiểm soát được ai sẽ tìm đến bạn. Có thể cuối cùng bạn sẽ phải hôn rất nhiều con ếch. Và điều đó có nghĩa là bạn sẽ tiêu tốn thời gian cho những cơ hội bên lề ấy thay vì tập trung đi tìm những hoàng tử đích thực.

Tôi không nói rằng những đầu mối khách hàng kiểu đó đều tệ. Tôi cũng thích nó như tất cả mọi người. Nhưng không phải tất cả các khách hàng đều giống nhau, và hoàng tử của người này đôi khi lại là con ếch với người kia. Vì thế, phải có giới hạn để phân biệt con ếch với chàng hoàng tử, để lọc giữa bù nhìn và VIP. Đó chính là những “tiêu chuẩn”, những câu hỏi giúp bạn nhanh chóng nhận ra có nên tập trung vào đầu mối này không, và nếu có là bao nhiêu.

Tiêu chuẩn ấy sẽ phải cụ thể và phù hợp với công ty và thị trường của bạn, phải được thiết kế để tìm ra khả năng giành được cơ hội đó là bao nhiêu. Những câu hỏi ấy sẽ giúp bạn đánh giá khách hàng cũng như thiết lập niềm tin với họ một cách hiệu quả. Tôi có năm tiêu chí thường dùng mỗi khi nhận được yêu cầu đào tạo từ ai đó. Mỗi tiêu chí đều có mục đích nhất định.

1. Tại sao tổ chức của bạn lại ưu tiên vụ mua bán này? Và sao lại là bây giờ?

Đây là câu hỏi trung tâm, tái hiện tổng thể bức tranh toàn cảnh về khách hàng. Bên cạnh việc hỏi để thấu hiểu hoàn cảnh của họ, tôi đang chờ tín hiệu: một lý do, một chiến lược kinh doanh đáng tin cậy khi thực hiện vụ mua bán này. Nếu đây là ưu tiên của họ, chắc chắn sẽ có kế hoạch rót vốn phù hợp để dự án có thể đi tiếp.

2. Để đạt được vụ mua bán này, có nhu cầu nào phát sinh (hoặc thay đổi)?

Đây chính là câu hỏi con cho câu hỏi đầu tiên, đào sâu hơn về vấn đề và mục đích của họ. Đây chính là cách tôi lắng nghe quan điểm

của khách hàng, cách họ lên kế hoạch để vượt qua những thách thức. Điều này đem lại thứ gì đó hữu hình để tôi có thể kết nối những dịch vụ của mình và mở cánh cửa thật to để cung cấp quan điểm chuyên môn hoặc nếu có thể, một quan điểm sẽ khiến người nghe suy nghĩ và cảm thấy tin tưởng hơn.

3. Tiến trình nào có thể đảm bảo bạn đang đưa ra quyết định đúng? Và bạn đang ở đâu trong tiến trình đó rồi?

Tôi muốn biết tôi đang được nói chuyện với ai, tôi nên nói chuyện với ai, và quyết định mua bán sẽ được thông qua như thế nào. Về thứ hai của câu hỏi không chỉ cho tôi lời mở đầu để hỏi về tình huống cạnh tranh, nó còn tiết lộ liệu khách hàng này có hợp với mình không. Ví dụ, nếu họ tìm đến tôi vào cuối tiến trình đó, đó là cảnh báo rằng cần phải tìm hiểu kỹ hơn nữa.

4. Làm sao bạn biết rằng mình đã tìm đúng người?

Để khách hàng suy nghĩ và đưa ra câu trả lời cho câu hỏi này, cần làm rõ tôi là một đối tác khả thi. Tôi có thể được giới thiệu cho nhiều khách hàng khác bởi chuyên môn nhưng tôi đã từ bỏ vì thấy không phù hợp với những gì khách hàng kiếm tìm. Điều này không chỉ khiến tôi thất bại, nó còn khiến tôi không muốn chiến thắng.

5. Bạn rót vốn vào kế hoạch như thế nào?

Tôi tránh những câu hỏi kiểu: “Ngân sách của anh là bao nhiêu?” vì nó sẽ buộc khách hàng tập trung vào một con số cụ thể và làm cuộc nói chuyện rẽ sang hướng khác. Chúng ta thật sự nói về những con số, nhưng mục tiêu ban đầu của tôi là xác định liệu họ có đủ vốn không. Nếu không, họ có thật sự tham vọng với cuộc đàm phán này không? Nếu họ đưa ra một con số, tôi sẽ hỏi: “Làm sao anh có con số chính xác này?” Câu trả lời cho câu hỏi trên chính là thứ cực kỳ quý giá.

Những đầu mối khách hàng có được dễ dàng lúc nào trông cũng hấp dẫn. Nhưng hãy thực tế đi - ếch vẫn chỉ là ếch thôi. Hãy xác định những tiêu chuẩn của riêng bạn để tránh rượt đuổi nhầm

những con ếch. Sau đó tận dụng tối đa quỹ thời gian đáng quý của mình dành cho các VIP của bạn. Thậm chí ngay cả khi bạn cần phải tự đi tìm kiếm họ.

## **Bằng chứng cho mối quan tâm BẬC NHẤT**

Chuông điện thoại của tôi vang lên. Số lạ nhưng tôi vẫn quyết định nhắc máy. Tôi nghĩ đó là một cuộc gọi chào hàng. Một giọng nói tự tin cất lên từ phía đầu dây bên kia: “Chào buổi sáng, Jill, tôi là David đến từ công ty Y. Chúng tôi giúp những doanh nghiệp như của bạn tăng trưởng nhanh hơn bằng cách cung cấp liên tục những đầu mối khách hàng chất lượng. Nghe thú vị chứ?”

Tôi đáp trả. “Có. Anh làm điều đó thế nào?” “Chúng tôi sẽ phỏng vấn bạn để xác định khách hàng mục tiêu của bạn, sau đó là tạo ra thông điệp phù hợp. Nhóm của tôi sẽ dùng nó để liên lạc với những khách hàng tiềm năng dưới danh nghĩa công ty bạn. Chúng tôi đánh giá chất lượng rồi cung cấp những khách hàng tốt nhất cho bạn.”

“Vậy ra công ty anh cung cấp dịch vụ tìm kiếm khách hàng tiềm năng. David, anh nói là anh có thể giúp đỡ những công ty GIỐNG NHƯ của tôi. Anh biết gì về công ty tôi?”

Một sự im lặng.

Có thể anh ta không nghe thấy. “David này, anh biết công ty salesSHIFT của chúng tôi làm gì ư?”

“À, Jill này. Tôi đã định xem qua trang web của công ty cô. Nhưng vội quá. Tôi sẽ làm ngay khi kết thúc cuộc gọi này.”

“Không đủ chuyên nghiệp, David. Gọi lại khi đã tìm hiểu về tôi nhé. Nói cho tôi cách thức và lý do anh nghĩ có thể mang lại những giá trị đặc biệt cho tôi.”

“Được, tôi sẽ làm vậy. Cảm ơn, Jill.”

Một tháng sau... chuông điện thoại reo. Tôi nhắc máy.

“Chào buổi sáng, Jill, tôi là David đến từ công ty Y. Chúng tôi giúp những doanh nghiệp như của bạn tăng trưởng nhanh hơn bằng cách cung cấp liên tục những đầu mối khách hàng chất lượng. Nghe thú vị chứ?”

Tôi đã rất ngỡ ngàng. David đã trở lại. “Chào David. Tốt quá. Anh đã tìm hiểu được gì về tôi rồi?”

Tiếng cạch. Đầu dây bên kia đã cúp máy.

Trong thế giới mà không có cá nhân, công ty hay ngành công nghiệp nào bị thiếu thông tin, chúng ta đều biết rằng cố kết nối với một khách hàng VIP mà không tìm hiểu cơ bản về họ cũng giống như việc nhảy ra khỏi máy bay mà không có dù vậy. Thật điên rồ. Nhưng cứ lờn vờn ở cửa máy bay để phân tích tốc độ gió, độ phủ của mây rồi kiểm tra lại túi cũng không khiến bạn hạ cánh an toàn.

Hãy cẩn thận với những hiểm nguy đe dọa quá trình tìm kiếm khách hàng tiềm năng: sự phân tích, nó khiến cho mọi thứ bị tê liệt. Nó sẽ từ từ tiến đến và nuốt chửng thời gian bán hàng quý báu của bạn nếu bạn không kiểm soát nó đúng cách. Hãy tìm cách cân bằng nó. Ướm chân vào chiếc giày của khách hàng. Tập trung tìm hiểu xem đâu là mối quan tâm BẠC NHẤT đối với cô ấy, dùng nó như một bằng chứng để kết nối giá trị của bạn.

T: Trends and Threats (Xu hướng và Mối nguy). Hãy tìm xem có xu hướng và mối nguy hại nào trong ngành công nghiệp, thị trường hay trong công ty của khách hàng. Một xu hướng có thể làm xoay chuyển thói quen mua hàng của người tiêu dùng. Một mối nguy có thể gây ra một cuộc cạnh tranh làm đảo lộn thị trường của khách hàng.

O: Objectives and Opportunities (Mục tiêu và Cơ hội). Các tổ chức nói về sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của họ ngay trên chính trang web, các mạng xã hội, bài blog hay trên các video. Không thiếu chỗ để tìm hiểu những điều này. Nếu công ty X đang phấn đấu trở thành người dẫn đầu thị trường vào năm 2018 và bạn nhìn thấy cơ hội

giúp tiến trình ấy nhanh hơn, bạn đã tìm thấy bằng chứng của giá trị mà bạn có thể đóng góp. Một lý do để kết nối với họ.

P: Priorities and Problems (Ưu tiên và Khó khăn). Hãy tìm kiếm bằng chứng cho những ưu tiên chiến lược cho cả hiện tại và tương lai, tìm kiếm những khó khăn liên quan có thể ẩn sau những bước tiến về phía trước ấy. Nếu bạn có thể chứng minh bạn có khả năng đẩy nhanh tiến trình hoặc làm giảm đi những rào cản, bạn đã ngồi đúng nơi rồi đấy. Đi in vé thôi.

Bạn càng hiểu rõ về mối quan tâm BẬC NHẤT của mình thì càng tốt. Nếu nó liên quan trực tiếp đến công ty (họ đang tìm cách nâng cao khả năng giữ chân nhân viên lên 20% trước khi bắt đầu một cuộc cạnh tranh mức lương trên thị trường mới) hoặc một cá nhân (John chịu trách nhiệm tuyển dụng 60 chuyên viên telesales trong 12 tháng tiếp theo) và bạn có cách giúp đỡ họ, chúc mừng bạn đã bắn trúng hồng tâm rồi đấy.

Thường có sẵn, nhưng không phải là bằng chứng thuyết phục, hiểu biết về mối quan tâm BẬC NHẤT có thể liên quan đến một ngành công nghiệp (những chính sách lãnh đạo mới hạn chế sự phát triển của ngành công nghiệp ABC) hay một vai trò (người thu xếp lịch hẹn tìm kiếm một tiếng nói mạnh mẽ từ ban điều hành của công ty). Vấn đề là, nếu bạn muốn tiếp cận với những khách hàng mới, bạn cần có vé nếu không sẽ phải đứng xếp hàng dài. Một tấm vé là bằng chứng rằng bạn hiểu đâu là mối quan tâm BẬC NHẤT đối với khách hàng này, và quan trọng hơn nữa, bạn có khả năng đóng góp những giá trị tương thích cho khách hàng.

Tiếp cận thông tin có nghĩa là tìm hiểu kỹ trước khi tìm cách kết nối với khách hàng. Đây là kỳ vọng cơ bản của bất kỳ ai không thuộc đội ngũ tiếp thị qua điện thoại. Bạn biết đấy, càng tìm hiểu sâu, bạn càng có khả năng tìm được khách hàng tiềm năng. Tuy nhiên, dù đã đầu tư vào bước đi quan trọng này, rất nhiều thông điệp bán hàng không lọt được vào mắt khách hàng tiềm năng. Tại sao? Vì bạn thất bại trong việc phát triển những thông tin mà bạn đã mất nhiều công sức kiếm tìm.

## Tại sao những thông điệp của bạn lại thất bại

Ben, một chuyên gia bán hàng dày dạn kinh nghiệm, đang bị cuốn vào hố đen. Sau vài tháng cố để lại những tin nhắn thoại hay email, anh vẫn không thể có được một cuộc hẹn với John, CEO của một công ty thành lập tại Los Angeles. Anh thật sự muốn có được khách hàng này. Anh ta có thể đem lại doanh thu hàng ngàn đô la, và có thể lên đến hàng triệu đô la về lâu dài cho công ty. Anh chỉ cần có vài phút nói chuyện với John thôi. Tại sao những email được viết cẩn thận và những cuộc gọi đều chìm trong im lặng?

Ben đang rơi vào ngõ cụt vì anh chỉ quan tâm đến đầu ra thay vì đầu vào.

1. Những tin nhắn của anh được thiết kế để “xin một cuộc hẹn”. Chúng luôn mang lại hiệu ứng đối lập.
2. Những email, được nhét đầy những giá trị “độc đáo” mà công ty và dịch vụ của anh ta mang lại, đều chỉ là tiếng ru ngủ với khách hàng, khi lúc nào cũng phải nghe thấy những điều tương tự từ những người bán hàng khác.
3. Ben rất kiên trì. Nhưng sự kiên trì ấy không gì hơn những email lặp đi lặp lại và những cuộc thư thoại với mục tiêu giống như... bạn biết đấy... cố gắng xin vào nhà người ta.

Khi nhờ đến sự giúp đỡ của tôi, Ben đang tìm kiếm một phương pháp chắc chắn.

“Hãy thôi nói lý thuyết”, tôi đã nói với Ben như vậy. “Khách hàng phát chán với những lời nói lý thuyết chung chung. Hãy cân nhắc tình huống từ góc nhìn của vị CEO. Hãy chứng minh cho anh ta thấy thời gian bỏ ra là hoàn toàn xứng đáng nếu anh ta phản hồi cậu. Đây chính là căn cứ để cậu đưa ra được bằng chứng mà John cần từ cậu. Hãy đi và thực hiện điều đó đi.”

Ba ngày sau, Ben gọi điện cho tôi. Cuộc hẹn với vị CEO đã được lên lịch, chuyến bay tới Los Angeles đã được đặt chỗ và anh ấy giờ

đã hiểu rõ cần phải làm gì để thành công trong quá trình tiếp cận khách hàng.

Tôi đã không đưa cho Ben một kịch bản có sẵn. Tôi chỉ cho anh ta một khung sườn. Bởi tôi muốn Ben phải suy nghĩ – nghĩ về John. Một kịch bản thì luôn quá dễ dàng. Những khung sườn thì hiệu quả.

Hằng ngày, những người bán hàng để tuột những cơ hội khỏi tay vì chọn cách thức dễ dàng thay vì hiệu quả.

Vậy bạn đã gọi 12 cuộc điện thoại hôm nay và gửi 40 email tháng này: Chúc mừng! Bạn đã hoàn thành chỉ tiêu. Không nghi ngờ gì, những việc làm trên là điều rất cần thiết với một cuộc mua bán thành công. Nhưng sức ép phải gọi điện thoại nhiều hơn, gặp mặt nhiều khách hàng hơn trở nên cực kỳ nguy hiểm khi bạn không thể cân bằng giữa việc làm nhiều và làm đủ. Những email hay thư thoại vô giá trị và đầy giả tạo chẳng những không thể khiến mối quan hệ giữa bạn và khách VIP tiến triển, mà còn khiến cho khách hàng vô cảm hoặc tức giận.

Tại sao rất nhiều người bán hàng dành quá nhiều thời gian để chuẩn bị một bài thuyết trình hoặc một đề xuất hợp tác, nhưng lại gửi những tin nhắn thăm dò khách hàng như khi phân phát bánh quy của Hội Hướng Đạo Sinh Nữ? Đối mặt với sự thật đi, bạn sẽ không có cơ hội viết bản đề xuất hợp tác hay có bài thuyết trình nào nếu bạn không thể khiến khách hàng chú ý tới mình. Được rồi, đây là khung sườn “Hãy thôi nói luyên thuyên” mà tôi đã đưa Ben. Thứ mà ngay lập tức khiến anh ta kết nối được với vị khách VIP.

**Dẫn dắt bằng mối quan tâm của khách hàng.**

**Kết nối giá trị của bạn.**

**Nói thật cụ thể.**

**Nói ít hiệu quả nhiều.**



Khi tôi nhận được một email, một tin nhắn thoại hay loại hình truyền thông nào đó từ một người bán hàng, tôi muốn nghe thấy bằng chứng cho hai yếu tố quan trọng sau:

- Rằng bạn biết điều gì đó về tôi. Và về mối quan tâm BẬC NHẤT của tôi chứ không phải của bạn.
- Rằng bạn có giá trị cụ thể và tương thích có thể giúp tôi giải quyết các vấn đề quan trọng đối với tôi.

Những bằng chứng trên cho tôi biết rằng mình được đặt lên hàng ưu tiên. Bạn không biết gì về tôi, tôi sẽ thấy cuộc nói chuyện không đem lại lợi ích gì cả - và không nghi ngờ gì bạn sẽ lãng phí những giây phút quý giá của cuộc đời để thuyết phục tôi mua thứ gì đó mà tôi không muốn cũng chẳng cần. “Sao tôi lại muốn hay cần cuộc mua bán này chứ?”

Xóa nó đi. Chắc chắn đó không phải là câu trả lời bạn muốn nghe.

Tại sao hầu hết những tin nhắn điều tra thông tin khách hàng đều thất bại?

Bởi vì hầu hết những người bán hàng đều nghĩ lợi ích cũng là một món hàng. Những người bán hàng dùng định nghĩa giá trị theo suy nghĩ của *bản thân*, thay vì quan điểm của khách hàng.

Ví dụ: “Xin chào, Alan, tôi là Jill đến từ công ty SalesSHIFT. Chúng tôi có thể giúp bạn thu về doanh thu và lợi nhuận nhanh hơn. Tôi rất vui lòng nếu chúng ta có thể trao đổi về cách thức thúc đẩy thành công của công ty. Hãy gọi cho tôi vào số 905...”

Tại sao vị trưởng phòng kinh doanh lại không muốn có doanh thu và lợi nhuận cao hơn? Họ muốn chứ. Vậy tin nhắn của tôi có vấn đề gì sao?

Khách hàng không nghe được gì cả! Tất cả những gì họ nghe thấy là “blah blah và blah”. Tôi đã thất bại ngay từ bước đầu khi bỏ quên việc gây sự chú ý của Alan bằng cách nói về anh ta trước tiên.

Dẫn dắt bằng mối quan tâm của khách hàng:

Cách truyền tải thông điệp làm người khác khó chịu, đó là lý do nó không hiệu quả. Có quá nhiều người bán hàng dẫn dắt bằng những thứ mà họ bán, lãi nhãi không dứt về những lợi ích. Nhưng khách hàng thật sự quan tâm đến điều gì? Bản thân họ, thành công của họ, các vấn đề của họ. Vì thế, ta có những lễ không thường như sau:

**Bạn có được sự chú ý từ khách hàng khi bạn nói về anh ta. Chứ không phải về bạn.**

Hãy xem thái độ của Alan thay đổi như thế nào nếu tôi tập trung vào những điều anh ta quan tâm: “Alan,... Jill từ công ty salesSHIFT đây. Tôi vừa đọc được về chiến lược phát triển đội ngũ bán hàng của anh: Thuê những sinh viên trẻ mới ra trường. Tôi chắc rằng, như những giám đốc kinh doanh khác, ưu tiên của anh là giúp những người mới này tạo ra kết quả. Thật nhanh...

Chúng tôi đào tạo những chuyên gia trong lĩnh vực bán hàng, giúp họ tư duy khác biệt để làm việc hiệu quả hơn. Ngay từ những ngày đầu tiên. Chúng tôi đã chứng kiến vài kết quả doanh thu ấn tượng với thế hệ thiên niên kỷ\*. Một cuộc điện thoại 15 phút để được lắng nghe về tình hình công ty mình và chia sẻ vài thành quả có được không?”

*\* Millennials (thế hệ Y) - những người sinh ra trong giai đoạn từ đầu thập niên 1980 đến đầu thập niên 2000: là thế hệ đầu tiên lớn lên cùng các phương tiện truyền thông xã hội, đồng thời là lực lượng lao động chủ lực của hiện tại và tương lai.*

Bạn có nhận thấy sự khác biệt chứ?

Kết nối giá trị của bạn:

Một khách hàng tiềm năng muốn nghe bạn nói về giá trị của bạn chỉ khi nó có thể kết nối với những thứ anh ta quan tâm.

Đó là cách bạn khơi gợi sự thích thú của khách hàng.

Trước mỗi cuộc gọi, tôi đều tìm hiểu thông tin trước để có thể hiểu được hoàn cảnh của khách hàng. Từ kinh nghiệm bản thân, tôi biết mình có thể dẫn dắt những người mới trong ngành sale, để họ có thể nhanh chóng kiếm về hợp đồng quan trọng đối với vị giám đốc kinh doanh. Đúng là tôi đã nói về những lợi ích mà công ty tôi có thể cung cấp, nhưng tôi kết nối nó với những gì liên quan trực tiếp tới Alan. Tôi ra hiểu về chiến lược của anh ta bằng cách đề cập đến cách anh ta tuyển dụng. Tôi cung cấp bằng chứng cho thấy tôi có thể cung cấp những giá trị cụ thể và tương thích với vấn đề ưu tiên dưới góc nhìn của Alan. Bằng chứng cho thấy việc dành cho tôi một tấm vé đến với buổi hẹn đầu tiên là hoàn toàn xứng đáng với thời gian mà anh ta bỏ ra.

Nói thật cụ thể:

Bởi những thứ cụ thể thì dễ bán!

Tôi đã chia sẻ những giá trị cụ thể. Tôi có thể giúp anh ta thay đổi cách tư duy của nhân viên. Và chúng tôi đã có thành quả với thể hệ thiên niên kỷ mới (phần lớn là những thành viên mới từ đội ngũ bán hàng của anh ta). Thậm chí quan trọng hơn nữa, tôi đã chia sẻ những dự định của mình trong 15 phút quý báu cùng làm việc với Alan. “Chúng tôi thấu hiểu hoàn cảnh của anh, và quan trọng hơn là, ta cùng chia sẻ những thành công với người khác trong cùng một hoàn cảnh.” Tôi không chỉ tận dụng được bằng chứng mình cung cấp mà Alan còn biết chắc anh ta sẽ có được gì trong những bước tiếp theo, chính điều này giảm thiểu rủi ro khi phải làm việc với tôi.

Nói ít hiệu quả nhiều:

Khả năng tập trung của mỗi khách hàng đều chỉ tương đương với một con muỗi mắt. Cần tôi nói rõ hơn không?

Như tôi đã làm trong ví dụ trước, nói tắt cả những gì cần thiết trong vòng ít hơn 40 giây, qua thư thoại hoặc một đoạn văn trong email.

Tất cả điều này nghe rất bình thường. Đúng không? Nhưng không may thay, chuỗi hành động DKNN trên đều được thực hiện một cách không thường.

Nếu bạn là một trong những người bán hàng chọn bỏ qua bước D (Dẫn dắt bằng mối quan tâm của khách hàng) và thay nó bằng “Dẫn dắt bằng lợi ích của công ty”, bạn đang phá hủy khả năng được chú ý đấy.

Vậy tại sao có rất nhiều chuyên gia bán hàng thông minh tự đẩy sự nghiệp của mình vào rủi ro? Bởi họ tôn thờ những thứ “dễ dàng”. Và còn dễ dàng hơn nữa để nói về bản thân thay vì thể hiện hiểu biết cụ thể về một khách hàng nào đó. Nhưng thứ dễ dàng không bao giờ hiệu quả. Để biết được đâu là mối quan tâm BẠC NHẤT đối với khách hàng, bạn phải dành ra nhiều thời gian và tâm sức. Nếu bạn chọn thứ dễ dàng thay vì hiệu quả, hoặc nếu bạn tin rằng việc bán hàng không cần tốn công sức, sự thật mất lòng là: Hãy bỏ việc đi!

Và đây là một lời động viên này. Hãy bỏ cuốn sách này xuống. Nhìn lại những tin nhắn gửi đến khách hàng tiềm năng của bạn. Chúng có tuân theo khung sườn DKNN không? Bạn đã xây dựng được bằng chứng cho thấy bạn có thể dẫn dắt được mối quan tâm của khách hàng chưa? Bạn đã trực tiếp kết nối với những giá trị cụ thể phù hợp chưa? Và bạn đã tạo được một thông điệp cô đọng, phù hợp và có tác động lớn chưa? Tôi không nhớ nổi có bao nhiêu người bán hàng giống như Ben, chật vật trong buổi nói chuyện đầu tiên với khách VIP, sau cùng đã được bật đèn xanh nhờ sử dụng phương pháp DKNN. Đó mới chính là bán hàng hiệu quả.

Đừng bao giờ nói những điều này!

Giờ bạn đã có công thức DKNN đặc biệt để xây dựng những thông điệp thật nổi bật. Nhưng đừng làm mất tác dụng của DKNN bằng cách thêm vào vài câu nói vô thưởng vô phạt hay xuất hiện trong email, khiến khách hàng thấy chán nản đến mức cho thư của bạn vào mục thùng rác.

Đừng bao giờ nói những điều này!

1. “Tôi muốn nói chuyện với bạn chỉ 5 phút thôi.”

Nói dối phải tội! Chúng ta đều biết rằng đó chỉ là chiêu trò rởm và cũ rích. Bạn chỉ muốn làm tốn khoảng thời gian quý báu của tôi thôi. Tôi không biết có ai IQ trên 10 mà muốn tin những lời nói kia nữa.

Tôi thích bạn nêu ra một khoảng thời gian cụ thể cho cuộc điện thoại. Nhưng hãy thành thật. Và giảm thiểu tối đa rủi ro bằng cách chỉ ra rõ ràng bạn sẽ làm gì với khoảng thời gian đó. Nó sẽ khuyến khích tôi đáp lại. Giả sử bạn đã chia sẻ giá trị tương thích trong email, bạn có thể nói: “Jill à, tôi muốn xin một cuộc điện thoại kéo dài 20 phút để tìm hiểu quan điểm của bạn về vấn đề này và để chia sẻ những kết quả chúng tôi đã đạt được với những công ty dịch vụ chuyên nghiệp khác.” Được rồi đấy, giờ nghe khá là khả thi và xứng đáng với 20 phút của tôi đấy.

2. “Sự khác biệt lớn nhất là chúng tôi luôn chú trọng vào xây dựng những mối quan hệ lâu dài cũng như quan tâm tới từng chi tiết”. Và từ một người bán hàng khác: “Hãy xem chúng tôi khác biệt ở đâu: Đội ngũ chuyên gia. Chú trọng tới từng chi tiết. Vận hành trơn tru. Ổn định tài chính.”

Nghiêm túc đó! Thậm chí chẳng có sự khác biệt nào giữa những câu nói kiểu kia cả. Họ không thể hiện một chút gì gọi là cố gắng để trở nên khác biệt cả. Hơn nữa, tất cả đều như chạm đến ranh giới kỳ vọng. Giống như là muốn hấp dẫn một cô gái đẹp đi hẹn hò bằng cách nói: “Anh đang đứng và đang thờ này. Em còn muốn gì nữa?”

Điều này khiến tôi nhớ lại câu chuyện về thông điệp bán hàng tới Alan trong mục “Hãy thôi nói luyên thuyên”. Tôi đã không đề cập đến vấn đề tăng lợi nhuận. Tôi nói một cách cụ thể rằng tôi có thể giúp thúc đẩy khả năng làm việc hiệu quả của nhóm bán hàng mới, từ đó có thể thu được nhiều lợi nhuận hơn vì tôi biết Alan đang tuyển những nhân viên mới. Hãy cho người đọc thấy thứ gì đó thật cụ thể, thể hiện là bạn có tìm hiểu về người đó. Đó chính là điểm khác biệt.

3. “Chúng tôi thường làm việc với những công ty giống như của bạn.”

Sẽ không có vấn đề gì với tuyên bố này nếu thông điệp của bạn thể hiện được rằng bạn thật sự biết tổ chức của tôi đang làm gì. Nhưng tôi thấy những bức email bạn gửi lại nói điều ngược lại. Nói thẳng ra, tôi không tin bạn. Và, nếu trong trường hợp tôi có phản hồi lại, hãy chuẩn bị nghe hai câu này đi: “Công ty nào bạn làm việc mà giống của tôi? Bạn có đạt được kết quả gì không?”

4. “Chúng tôi có đội ngũ chuyên gia.”

Nói về ai cơ? Bạn ư? Bạn được trả tiền để nói những câu này! Nếu bạn có thể chứng minh được chuyên môn của mình, cho tôi thấy bằng chứng đi. Bạn đạt được giải thưởng nào chưa? Bạn có ví dụ nào để chứng minh tính xác thực của câu nói trên không? Bạn có khách hàng nào kiểm chứng những ảnh hưởng của bạn lên tổ chức của họ không?

5. “Tôi rất chờ mong được nghe tin từ bạn.”

Đây, chính câu nói này, và một vài biến thể của nó, chính là dòng nhắn yêu thích trong email hay thư thoại. Thật là tình cảm. Nhưng bạn biết điều kỳ lạ là nhận được phản hồi của tôi chỉ kém cơ hội thắng xổ số thôi. Sau đây là một ví dụ cho cách kết thúc mail: “John, tôi sẽ gọi điện lại vào thứ Năm. Nếu anh muốn liên lạc với tôi trước đó, hãy gọi tôi vào số...” Cách nói này nói cho khách hàng ba điều quan trọng: Bạn rất nghiêm túc với việc kết nối với khách hàng. Bạn sẽ không đi đâu cả. Bạn rất trông đợi một câu trả lời.

6. “Tôi nhắn tin này để nhắc anh nhớ về email tôi đã gửi tuần trước. Anh có rảnh để thảo luận về phương pháp học tự định hướng, nâng cao chức năng của việc học hỏi vượt xa tính chu kỳ của những kế hoạch phát triển thông thường?”

“Gì vậy?” Cái kiểu nói khoa trương như thế khiến tôi không thể nói nên lời. Email này được gửi đến một giám đốc phát triển doanh nghiệp, người mà am hiểu về hệ thống học tập và con đường sự

nghiệp mà không cần bất kỳ ai giải thích. Nó giống như đang thách thức khách hàng vậy. Bạn hy vọng có thể gây ấn tượng bằng cách ba hoa một cách khó hiểu, nhưng điều này sẽ chẳng đi tới đâu. Nói ngắn gọn và bạn sẽ được chú ý vì những lý do chính đáng.

Vài dòng lảm nhảm trong tin nhắn chào hàng có thể khiến người mua có ấn tượng xấu rằng bạn chỉ mất 60 giây để tìm, cắt và dán vào từ nguồn nào đó. Thật sự chẳng có ý nghĩa gì.

## **Hãy thôi với cao**

Nếu có một chỗ chắc chắn cần một tấm vé thông hành mới có thể tiếp cận, đó chính là bộ phận điều hành cao cấp (C-suite).\* Nếu không, cơ hội tiếp cận với tầng lớp khách hàng này chỉ là hy vọng mong manh.

*\* Bao gồm CEO (giám đốc điều hành), CFO (giám đốc tài chính), COO (giám đốc tác nghiệp) và CIO (giám đốc công nghệ thông tin).*

Simon muốn tôi giúp chuẩn bị một tin nhắn để có thể tiếp cận được với vị giám đốc công nghệ thông tin (CIO), một trong những khách hàng tiềm năng. Tôi đã yêu cầu anh chia sẻ thông tin về vị CIO này. Tất cả các thông tin đều sơ sài.

Hầu như không có bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy vị CIO có thể nhận được lợi ích nào đó khi nói chuyện với Simon cả. Vì thế tôi đã hỏi lý do anh ta muốn gặp vị CIO. “Chúng tôi được dạy là hãy tìm những người lãnh đạo cấp cao vì đó chính là những người có quyền quyết định.”

Lời khuyên tệ nhất tôi từng được nghe! Đối với Simon. Anh đã có kinh nghiệm 6 tháng trong lĩnh vực kinh doanh. Nhưng anh chưa từng có kinh nghiệm nói chuyện với những người ở hàng ngũ lãnh đạo. Kể cả chính sếp của anh. Và anh không thể phân biệt được giữa tỷ suất lợi nhuận gộp biên (gross margin) với thu nhập trước thuế (RBITDA). Gọi cho những lãnh đạo cấp cao tương đương với tự sát.

Simon không phải là ví dụ duy nhất. Trong một khảo sát yêu cầu những lãnh đạo nêu ý kiến về sự chuẩn bị của nhân viên kinh doanh cho một cuộc họp cấp cao, chỉ khoảng 22% nhân viên “có thể liên kết vai trò và trách nhiệm của tôi trong chính tổ chức ấy”. Chỉ khoảng 24% cảm thấy rằng những người bán hàng “hiểu rõ chuyện kinh doanh của mình”, và chất vấn lý do tại sao những người bán hàng xuất hiện. Đây mới là điều làm tôi sợ nhất vì nó hoàn toàn cho thấy chẳng có lý do để những người bán hàng ở đây: Chỉ 22% số lãnh đạo cao cấp tin rằng những người bán hàng này “hiểu vấn đề của tôi và cách họ có thể giúp chúng tôi”.<sup>3</sup>

Câu ngạn ngữ cổ: “Hãy bắt đầu từ chỗ cao, bởi sẽ dễ làm việc từ trên xuống hơn là từ dưới lên tới bộ máy cấp cao” chỉ thông minh nếu bạn được trang bị đầy đủ. Và nếu nó có tác dụng gì đó.

Vậy tôi sẽ nói không bao giờ được với cao. Đừng nhắm tới những mục tiêu ở trên cao chỉ bởi vì có ai đó nói rằng nên làm thế. Chiến lược tiếp cận phải phụ thuộc vào những yếu tố sau:

### 1. Thứ bạn có thể cống hiến.

Một trong những khách hàng thành công nhất của tôi thú nhận rằng cô không bao giờ gọi điện cho các cán bộ cấp cao vì: “Tôi không ảo tưởng về dịch vụ của mình. Đây là dịch vụ cung cấp chiến lược, và các vị CEO không có hứng thú với nó.”

### 2. Mức độ nhạy cảm trong kinh doanh.

Bạn có thể tổ chức một buổi nói chuyện ở mức độ này không? Bạn có thật sự hứng thú với những chiến lược kinh doanh, và bạn có những thông tin có thể kết nối những dịch vụ của bạn với những điều được ưu tiên trong chiến lược hoạt động của công ty đó không?

### 3. Tiến trình mua hàng và ưu đãi của một công ty.

Francis, CIO của một công ty công nghệ lớn, không trực tiếp trả lời cuộc gọi và email bán hàng. “Tôi có một đội ngũ mà tôi tin tưởng và



họ sẽ tin nhiệm tiến cử những người phù hợp nhất cho tôi vào lúc tôi cần.” Kể cả khi Francis chỉ nói chuyện với những người bán hàng được tiến cử bởi những người có tầm ảnh hưởng mà ông ấy tin nhiệm, bạn cũng có thể lãng phí thời gian khi cố tiếp cận những vị trí cấp cao trong khi đối thủ nhàn nhã bước vào làm thân với những quản lý cấp thấp hơn.

Nếu bạn muốn tiếp cận những khách hàng cấp cao nhưng không tự tin vào khả năng của mình, hãy áp dụng chiến thuật đối tác tương đương. Hãy khiến những lãnh đạo của chính công ty bạn tham gia khi cần nuôi dưỡng mối quan hệ với công ty kia.

Tất nhiên, nhắm vào những người đứng đầu có thể là cách làm đúng. Mấu chốt ở chỗ những thông điệp của bạn phải phù hợp với vai trò và mối quan tâm của người nhận. Hãy tìm hiểu thông tin trước. Đừng tự vội đưa ra kết luận. Ví dụ, đừng cho rằng một người quản lý tầm trung không thể là người nghĩ ra chiến lược cho công ty. Hãy kiểm tra hồ sơ khách hàng trên LinkedIn; xem cách họ nói về bản thân và công ty của mình. Tìm hiểu xem mình đang nói chuyện với ai.

Thêm nữa, để trang bị đủ vào giai đoạn này, tôi đề nghị bạn tự tìm kiếm nguồn thông tin cho mình. Bạn có thể thu được thông tin từ những người có ít hoặc không có tầm ảnh hưởng. Họ biết rõ về công ty, những vấn đề và văn hóa của công ty. Tôi luôn có nguồn thông tin từ những người bán hàng trong một công ty hoặc một ngành công nghiệp. Thông tin tôi có được là nhờ những cuộc nói chuyện phiếm có thể giúp tôi sáng tạo những thông điệp mà có thể sếp của họ sẽ chú ý tới.

Tôi tìm kiếm hỗ trợ từ những người thầy ở trong và cả ngoài công ty của khách hàng. Có những người vô cùng tinh thông về xu hướng, nguồn lực thị trường và những vấn đề quản lý trong ngành công nghiệp hoặc trong chính công ty mà tôi đang nhắm đến. Một trong những người thầy tốt nhất của tôi trong ngành công nghiệp dịch vụ nhà hàng vốn từng là lãnh đạo của công ty. Tôi thường xuyên gặp ông để tìm hiểu về góc nhìn của một người lãnh đạo trong ngành công nghiệp này.

Và quan trọng nhất là, nếu bạn muốn vọt cao, hãy chịu trách nhiệm cho việc phát triển sự nhạy bén trong kinh doanh. Tìm hiểu về kinh doanh thông qua những cuộc trò chuyện với các khách hàng. Nói chuyện với các sếp. Đọc sách kinh doanh, nghe những buổi chia sẻ của những lãnh đạo qua mạng. Và hãy học đi. Một trong những khóa học đáng giá nhất trong sự nghiệp bán hàng của tôi chính là “Tài chính cho nhà quản lý phi tài chính”, một chương trình không tốn kém. Nó đã khiến tôi hiểu ra cách những nhà lãnh đạo cấp cao ra quyết định. Nó đã giúp tôi kết nối và xây dựng những giá trị phù hợp với khách hàng.

## **Tạo ra thay đổi**

Tất cả những lễ không thường ta học được trong chương một đều được áp dụng trong việc tiếp cận khách hàng tiềm năng. Nếu không có sự tò mò, ta sẽ không thể tìm ra mối quan tâm BẬC NHẤT của khách hàng để có thể thu hút được sự chú ý từ họ. Để xây dựng những thông điệp quảng cáo thu hút cần bạn nhấn nút tạm dừng để bước vào đôi giày của người nhận trước khi cố kết nối giá trị của bạn với nhu cầu của khách hàng. Cách bạn nghĩ sẽ quyết định hành động của bạn, chỉ khi bạn tư duy đúng thì các bước đi của bạn mới đúng đắn. Luôn luôn suy nghĩ: “Làm sao tôi có thể đóng góp cho thành công của khách hàng?”

Làm việc một cách thông minh. Định nghĩa đúng những khách hàng VIP và ưu tiên dành sự quan tâm cho họ. Quyết định xem đâu là người bạn nên tiếp cận (tầng lớp khách hàng phụ thuộc vào từng trường hợp).

Nắm lấy sự chú ý của họ bằng cách áp dụng khung DKNN để chứng minh bạn có những giá trị phục vụ cho lợi ích của họ. Nói ngắn gọn là: Nếu bạn muốn tiếp cận, bạn cần có vé. Bằng chứng chính là chiếc vé của bạn.



Thấu hiểu việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng là cả một quá trình và mục tiêu cần hướng tới là thu hút được sự chú ý của khách VIP

đúng lúc. Hiểu được điều này rất quan trọng đối với những người bán hàng chuyên nghiệp ngày nay. Khả năng đạt được mục tiêu này phụ thuộc vào việc bạn sẽ kiên trì như thế nào. Và quan trọng hơn là, cách bạn thể hiện sự kiên trì đó.

# Chương 3Cam kết

## Kiên trì thay vì đeo bám

N

ếu mục tiêu của quá trình tìm kiếm khách hàng tiềm năng là để khách hàng đánh giá cao về bạn, điều cần làm là khiến khách hàng biết đến sự tồn tại của bạn trước. Đây là tư duy thông thường.

Bạn gửi những tin nhắn và thông điệp đầu tiên bằng cách áp dụng khung DKNN, nhưng kết quả chỉ là sự im lặng đáng sợ. Không gì cả. Sự im lặng kỳ lạ. Sự thật đáng giật mình trong môi trường bán hàng hiện nay chính là rất nhiều chuyên gia bán hàng tin rằng một thông điệp hợp lý sẽ đảm bảo khả năng tiếp cận khách hàng ngay lập tức. Và sau đó họ thất vọng tràn trề khi không có gì xảy ra và quá tam ba bận, họ bỏ cuộc.

Hoặc có thể bạn thật sự nhận được phản hồi. Tuyệt! Nhưng khách hàng hiện tại không cần bạn.

Chia buồn nhé!

Chúng ta hẳn đã từng nghe những câu kiểu như này: “Liên lạc với tôi vào tháng Năm nhé”, “Năm tới chúng tôi mới tìm kiếm RFP. Gọi lại sau nhé”, “Gửi cho tôi email follow-up sáu tháng sau nhé”.

Đừng làm theo những yêu cầu trên của khách hàng.

Trước khi bạn định lên kế hoạch cho vài cuộc gọi sau đó khoảng năm tháng, hãy cân nhắc điều này: 75% khách hàng đã chọn được người bán trước khi họ sẵn sàng mua. Có nghĩa là thật ngây thơ nếu vài tháng sau bạn lại xuất hiện với hy vọng có câu trả lời, cũng giống như mong chờ cái gạt đầu khi bạn cầu hôn người ấy vào buổi hẹn hò đầu tiên vậy.

Khoảng thời gian thụ động ấy chính là lúc bạn phải thật chủ động. Bạn có thể biến sự im lặng đáng sợ đó thành thời gian bán hàng thích hợp bằng cách biến mình thành lựa chọn số một trong con mắt khách hàng trước khi họ có ý định hành động. Đã đến lúc thực hiện kế hoạch “mưa dầm thấm lâu”, “nhỏ giọt”, xâm nhập ý thức của khách hàng. Khi tôi nói “nhỏ giọt”, tôi không nói đến kiểu vòi nước bị rò rỉ. Ý tôi là xâm nhập một cách phù hợp để thúc đẩy tiến trình bán hàng. Mọi tương tác với khách hàng trong khoảng thời gian này phải nhằm đóng góp giá trị phù hợp. Nếu bạn muốn đi một con đường dễ dàng kiểu chỉ đơn giản là “giữ liên lạc”, hãy chuẩn bị vì bạn sắp vượt qua ranh giới giữa sự kiên trì và sự đeo bám dai dẳng đến khó chịu, giống như hàng trăm người bán hàng khác.

Hãy nhớ rằng, tìm kiếm khách hàng tiềm năng không phải là sự kiện chỉ xảy ra một lần. Đó là cả một quá trình. Và quá trình này cần bạn kiên trì để có được kết quả đáng mơ ước. Nhưng có một ranh giới giữa kiên trì và quấy rầy. Nếu mục tiêu của bạn là tiếp cận khách hàng, bạn sẽ không muốn vượt qua ranh giới đó đâu.

## **Nhỏ giọt!**

Một trong những khách hàng tốt nhất của tôi đã nói thế này: “Jill ạ, chúng tôi không tìm kiếm sự trợ giúp trong việc đào tạo nhân viên bán hàng.” Chúng tôi đã có một cuộc trò chuyện ngắn gọn, cung cấp cái nhìn toàn cảnh về khách hàng và nhóm của anh. Tất cả những gì tôi nghĩ đến là “VIP đây rồi!” Tôi rất quyết tâm khi anh ta sẵn sàng trả giá, hai thứ tôi nhìn thấy anh ấy đang tìm kiếm chính là điều mà salesSHIFT cung cấp.

Và thế là tôi cũng bắt đầu một chiến dịch “nhỏ giọt”. Cách làm này như âm thanh làm át tiếng những đối thủ của tôi. Qua vài tháng sử dụng mọi kênh bán hàng có thể để theo sát khách hàng tiềm năng này bằng những cách thích hợp nhất (tôi gọi đây là quá trình lăn bánh xe tìm kiếm khách hàng, chúng ta sẽ tìm hiểu về nó kỹ hơn trong mục “Vòng xoay tìm kiếm khách hàng”). Dựa vào những gì tôi đã tìm hiểu từ cuộc hội thoại đầu tiên và nghiên cứu về nền kinh tế sau đó, tôi đã xây dựng được tin nhắn dựa theo khung DKNN. Luôn luôn dẫn dắt khách hàng.

“Tôi nhớ rằng bạn có nói bạn đang tìm kiếm thông tin về...” hoặc là “Bạn có đề cập đến khó khăn...”, “Tôi đã tìm hiểu được rằng công ty của bạn đang tìm kiếm...” Tôi dẫn dắt khách hàng bằng những mối quan tâm của họ, sau đó kết nối tới thứ gì đó có giá trị - một bài báo, một cuốn sách, một thống kê hữu ích nào đó, hay dùng câu chuyện thành công của những khách hàng trước đó để quảng cáo, đặc biệt là với những khách hàng có cùng mục tiêu.

Nhỏ giọt. Nhỏ giọt. Nhỏ giọt.

Một vài tháng sau chiến dịch, tôi nhận được một cuộc điện thoại. Khách hàng của tôi đã sẵn sàng cam kết. Và hợp đồng này thuộc về tôi.

Có một ranh giới nhỏ giữa kiên trì và đeo bám. Chính những chiến dịch truyền thống kiểu gửi email nhằm nhắc đi nhắc lại những đặc điểm và lợi ích tuyệt vời khi sử dụng dịch vụ của bạn sẽ làm mờ ranh giới này một cách nhanh chóng. Bậc thầy quảng cáo David Newman đã tổng kết những điều này trong một câu: “Tôi phát ngán việc nghe bạn làm nhảm. Tôi phát ngán nghe bạn làm nhảm về chính bản thân mình.”<sup>1</sup>

Những email đầy khó chịu đó bao gồm: “Tôi gửi email follow-up này để...” hoặc “Đã lâu rồi, tôi muốn liên lạc lại với...” hoặc “Tôi gọi để kiểm tra”. Đây chính là những thứ vô nghĩa phổ biến mà khiến mọi việc rối tung lên. Lặp đi lặp lại những tin nhắn quảng cáo hàng trăm lần và mong chờ một phản hồi tích cực, giống như là bạn đang cố cản trở mọi việc thay vì tạm dừng lại để suy nghĩ cho kỹ. Bạn có thể tiếp tục áp dụng cách làm này, nhưng nói trước nó không là gì ngoài một tư duy lười biếng và bạn đang ám chỉ với khách hàng rằng bạn không có gì để nói ngoài câu: “Thứ tôi muốn bán có thể không phải thứ bạn cần.”

Đây, “lần thứ tư” của một người bán hàng cố sử dụng email “follow-up”. Dù có nhã nhặn và lịch sự đến mấy, thông điệp anh ta đưa ra chẳng có chút liên quan gì đến Douglas hay công ty của anh.

*Chúc một ngày tốt lành, Douglas. Rất xin lỗi nếu làm phiền anh. Tôi đang tự hỏi liệu những email của tôi đã đến anh chưa. Sẽ thật tuyệt nếu anh có thể đọc qua và cho tôi biết một vài cảm nghĩ. Và một buổi hẹn với thời gian thích hợp để chúng ta có thể bàn bạc một chút. Tôi mong chờ câu trả lời từ anh.*

Douglas đủ tốt bụng để trả lời, nhưng tôi đoán rằng phản ứng của anh không giống như những gì người bán hàng mong chờ lắm:

*Tôi nghĩ rằng anh đã quá tự tin khi gửi email cho tôi để nâng cao quan điểm rằng tôi thật thô lỗ khi không biết về cuộc gọi của anh. Tôi không cần dịch vụ của anh, và tôi “tốt bụng” khuyên rằng anh nên suy nghĩ lại về những sách lược của mình đi.*

Cách tìm kiếm khách hàng tiềm năng một lần rồi thôi sẽ khiến bạn chết chìm trong biển im lặng, đợi chờ một dòng phản hồi không bao giờ tới trong vô vọng. Ngược lại, nhấn chìm khách hàng trong biển email follow-up không liên quan sẽ không có tác dụng gì mà còn dìm tin nhắn và thông điệp bạn muốn truyền tải và cơ hội ký được hợp đồng xuống. Đừng trở thành một thứ khó chịu và đeo bám. Hãy sử dụng khung DKNN để liên tiếp nhỏ giọt giá trị liên quan, thu hút sự chú ý khách hàng để ngay khi họ cần ai đó, bạn là người đầu tiên họ nghĩ đến.

## **Lấp đầy kho vũ khí**

Có rất nhiều trường hợp cần một chiến dịch nhỏ giọt gấp:

- Khách hàng không hồi âm email hoặc cuộc gọi của bạn.
- Bạn đã gửi một bản kế hoạch đề xuất, nhưng hồi âm dường như đã rơi xuống vực thẳm.
- Bạn thất bại trong quá trình đấu thầu năm nay, và bạn muốn có chỗ đứng trong năm tới.
- Khách hàng đã hài lòng với dịch vụ hiện tại, nếu cần có sự thay đổi, bạn muốn mình là sự lựa chọn đầu tiên mà cô ấy nghĩ tới.

Jennifer đã hiểu ra giá trị của chiến lược nhỏ giọt để trở nên khác biệt. Thách thức của cô là: “Jill, tôi biết là mình cần giữ liên lạc với khách hàng, và tôi biết tôi cần đóng góp được những giá trị tương thích. Nhưng tôi cũng rất bận rộn, đôi khi rất nhanh mất hứng. Hoặc có thể đơn giản tôi không có gì mới để chia sẻ với khách hàng.”

Câu trả lời của tôi cho vấn đề này: “Luôn biết cần làm gì tiếp theo. Nói gì, kế hoạch là gì, hành động gì.” Với cá nhân tôi, để có thể giữ dòng chảy tin nhắn tương thích tới những khách VIP, tôi thường dùng đến kho vũ khí bí mật. Đó là một tệp tài liệu (điện tử hoặc bằng giấy) mà tôi thường xuyên lưu giữ những thứ được coi là giá trị hoặc lợi ích đối với thị trường của mình. Tôi luôn tìm kiếm những thứ hay ho, và thêm những thứ đó vào tệp tài liệu hàng tuần. Việc xây dựng và duy trì kho vũ khí đồng nghĩa với việc bạn sẽ không bao giờ gặp phải tình huống “không có thứ gì mới để chia sẻ”. Nó cung cấp cho bạn hàng loạt ý tưởng để tạo nên những tin nhắn, thông điệp bán hàng có tác động mạnh mẽ. Đây là một vài thứ được lưu trữ trong kho vũ khí của tôi:

- Tin tức về ngành công nghiệp các VIP đang tham gia.
- Những bài báo về nhu cầu, điều quan tâm của thị trường.
- Các số liệu về tình hình bán hàng, xu hướng thị trường. (Những người có quyền quyết định thường đánh giá cao số liệu thị trường).
- Đường link tới những video của các chuyên gia mà không phải là đối thủ.
- Những câu hỏi và trích dẫn khơi gợi suy nghĩ.
- Những tin nhắn gửi khách hàng tiềm năng cũ mà đã nhận được phản hồi tích cực.
- Thư giới thiệu dịch vụ công ty tôi của khách hàng cũ. (Tiếng nói của khách hàng luôn có trọng lượng hơn là của tôi).



- Những câu chuyện thành công của khách hàng cũ. (Bằng chứng cho những lời hứa hẹn với khách hàng mới).
- Những bài đăng trên blog, dòng tweet, và những dòng thông tin trên mạng xã hội khác của tôi, và của những chuyên gia kinh doanh.

Tôi sẽ cẩn thận góp nhặt từng chút một những thứ định sử dụng đối với mỗi khách VIP và áp dụng nó với khung DKNN. Tôi dẫn dắt bằng mối quan tâm của khách hàng và kết nối những giá trị cụ thể tới những mối quan tâm ấy.

Và tôi làm việc một cách thông minh. Khi lựa chọn một vật gì đó trong kho vũ khí của mình cho bất kỳ một khách hàng tiềm năng nào, tôi cân nhắc kỹ ai khác trong danh sách khách hàng cũng sẽ được lợi.

Lấp đầy kho vũ khí bán hàng của bạn bằng thông tin liên quan tới khách hàng là một cách làm tuyệt vời để xây dựng bằng chứng cho khách hàng thấy bạn cần họ và sẵn sàng muốn gắn kết với họ. Hãy cập nhật và chất lọc kho vũ khí để nó luôn thanh sạch, và bạn sẽ không bao giờ phải lâm vào tình cảnh “không có gì để nói với khách hàng”. Và việc thông minh nhất bạn có thể làm: Cam kết là tìm kiếm và chia sẻ nội dung thu thập được nếu nó có thể giúp mọi người mở cửa.

Vấn đề thứ hai của Jennifer là “Tôi nên dùng chiến lược nhỏ giọt đó theo tần suất như thế nào?” và “Khi nào là đủ?”

Điều này còn tùy. Tùy vào tính cấp bách từ quan điểm của khách hàng, tùy vào độ dài của chu kỳ bán hàng, độ cạnh tranh của thị trường. Tôi sẽ không muốn tuần nào cũng phải nghe bạn nói nếu như bản thân chưa có kế hoạch cho những việc phải làm cho năm tới.

Quyết định chấp nhận bị đánh bại hay tiếp tục trụ lại trong sàn đấu phụ thuộc vào rất nhiều nhân tố. Điều quan trọng nhất là “Đây có thật sự là một khách hàng VIP?” Một trong những khách hàng tốt nhất của tôi chỉ đến khi tôi đã sẵn sàng để họ đi. Thực tế là, rất

nhiều người biết ơn tôi vì sự linh hoạt. Những thông tin tôi chia sẻ đã trở thành ngòi nổ thúc đẩy quá trình đào tạo bán hàng của họ về phía trước.

Bạn chắc chắn không muốn giẫm vào vết xe đổ của người đàn ông đã khiến Douglas tức sôi máu lên trong phần trước đây. Bạn muốn được khách hàng chú ý, nhưng không phải một nhân tố gây khó chịu. Cách bạn thể hiện sự kiên trì sẽ quyết định cảm nhận của khách hàng. Hãy nhớ khung DKNN liên kết với tất cả các tác động khác, và nó sẽ giúp bạn có một vị trí cao trong con mắt của khách hàng thay vì chỉ là một con người đeo bám.

### **Xoay vòng bánh xe tìm kiếm khách hàng tiềm năng.**

Cách bạn thể hiện sự kiên trì không chỉ liên quan đến nội dung tin nhắn, thông điệp bạn gửi. Cách bạn *truyền tải* những tin nhắn, thông điệp được xây dựng một cách cẩn thận, sử dụng rất nhiều phương pháp khác nhau, sẽ đảm bảo sự kiên trì ấy có hiệu quả.

Tôi được yêu cầu xuất hiện cùng 16 chuyên gia trong lĩnh vực kinh doanh khác trong một chuỗi các buổi hội thảo trên mạng kéo dài suốt mùa hè, bao quát các chủ đề về bán hàng. Mỗi chuyên gia được yêu cầu phát triển, thuyết trình, và quảng cáo chính buổi hội thảo kéo dài 45 phút của họ và phát triển toàn bộ chuỗi các bài hội thảo thông qua cơ sở dữ liệu (database). Những người đăng ký khóa học có thể mua từng bài hội thảo hoặc mua trọn gói đầy đủ các buổi.

Cuối mùa hè, tất cả diễn giả được yêu cầu tham gia một buổi họp online để đánh giá thành công của chương trình. Tôi đã rất bất ngờ (và thú thật là có một chút vui mừng) khi biết rằng những bài hội thảo của tôi có số lượng người đăng ký cao gấp 6 lần những người còn lại. Không phải vì chủ đề của tôi hay hơn. Hay tên tuổi của tôi được nhiều người biết đến hơn. Và tất cả chúng tôi đều có cùng thời gian rao bán buổi hội thảo của mình. Vì thế, khi người tổ chức hỏi tôi chia sẻ bí quyết của chiến dịch quảng cáo, câu trả lời của tôi là: “Tôi không chỉ quảng cáo chương trình của mình. Tôi bán nó.” Và

tôi bán nó bằng cách xoay vòng bánh xe tìm kiếm khách hàng tiềm năng.

Rất nhiều đồng nghiệp của tôi phụ thuộc vào các kênh xã hội để thúc đẩy việc quảng cáo chuỗi hội thảo. Họ đăng tweet, đăng blog, tải thông tin lên LinkedIn. Tôi cũng làm thế. Họ sử dụng những mẫu mail quảng cáo có sẵn để gửi hàng trăm tin nhắn giống nhau đến khách hàng. Tôi cũng vậy. Họ xây dựng nhận thức của khách hàng. Nhưng nhận thức không đảm bảo có khách hàng trả tiền để ngồi trước màn hình. Nhưng việc bán hàng thì có. Tiếp thị hướng tới đại chúng. Bán hàng thì lại là trao đổi giữa cá nhân và cá nhân.

Ngoài việc áp dụng các hoạt động tiếp thị, tôi còn sử dụng lẽ không thường của việc bán hàng.

Tôi xác định VIP của mình trong bối cảnh chuỗi buổi hội thảo. Ai sẽ là người được lợi nhất, đặc biệt từ bài học về tìm kiếm khách hàng của tôi? Những công ty nhỏ không thể chi trả cho các khóa đào tạo trên mạng. Những công ty lớn lại có nhiều “thợ săn đầu người” và mong muốn tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Những khách hàng của salesSHIFT là những người đã đến lúc cần một sự đổi mới trong các chương trình đào tạo.

Tôi lùng sục trong danh sách khách hàng, cơ sở dữ liệu danh sách khách hàng tiềm năng, các mạng lưới online để tìm kiếm những người dẫn đầu trong ngành bán hàng để nhờ họ gửi tôi những người tiềm năng. Tôi liên lạc với các VIP có hứng thú muốn hợp tác với chúng tôi mà chưa có cơ hội. Tôi biến buổi hội thảo thành một cách làm hiệu quả để “coi salesSHIFT là một bài thử nghiệm”. Và sau đó tôi dùng chiến dịch nhỏ giọt. Sử dụng mọi yếu tố của vòng xoay.

Tôi đã viết những email mang tính cá nhân cao dựa trên khung DKNN. Tôi nhắc điện thoại lên. Và không, tôi đã không nói chuyện trực tiếp điện thoại với khách hàng. Vì thế, tôi đã đưa ra bằng chứng bằng... vâng, chính nó... khung DKNN.

Mỗi tin nhắn, mỗi thông điệp, dù được truyền đạt theo cách nào, được giải thích rõ ràng như thế nào: “Tôi đặc biệt liên lạc với ông bởi tôi biết buổi hội thảo này sẽ đưa ông tiến gần hơn những mục tiêu của mình.”

Tôi đặt sức mạnh vào những thông điệp của mình bằng cách tích hợp những số liệu về các thách thức mà khách hàng đang phải đối mặt. Tôi lợi dụng động cơ mã lực của những lời chứng thực từ những người hâm mộ cuồng nhiệt mà đã từng nghe tôi nói về chủ đề này.

Tôi liên lạc với mạng lưới nhà cung cấp, bạn bè, đồng nghiệp để nhờ họ hỗ trợ lan truyền thông tin tới những người họ biết sẽ có lợi khi nghe buổi hội thảo này.

Mục tiêu của tôi rất đơn giản: tối đa hóa số người tham gia hội thảo của mình.

Kiên trì với những thông điệp phù hợp là một bước giúp bạn thu hút được sự chú ý khách hàng. Bước hai phụ thuộc vào cách bạn truyền tải chúng có thông minh hay không. Hãy xoay vòng bánh xe tìm kiếm khách hàng tiềm năng.

Rất nhiều người bán hàng ưa thích một hoặc hai phương pháp truyền tải thông điệp tới khách hàng nhất định. Với đồng nghiệp của tôi, đó là mạng xã hội và email. Cả hai đều là những nhân tố quan trọng trong chiến lược tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Nhưng đó chưa phải là cách duy nhất, và cả hai đều sẽ mang lại kết quả tốt hơn khi được kết hợp với bốn phương pháp khác.

Sử dụng nhiều phương pháp khác nhau trong quá trình tìm kiếm khách hàng hiệu quả hơn nhiều so với việc phụ thuộc vào một hoặc hai cách nhất định, bởi mỗi cách làm chỉ hiệu quả với một số đối tượng nhất định. Điều này cũng mang lại nhiều hứng thú tới chính người bán hàng, hơn nữa, nó sẽ thúc đẩy bạn tiếp tục kiên trì. Dù bạn dùng phương pháp nào, bạn vẫn nên hướng nội dung theo khung DKNN: Dẫn dắt, Kết nối, Nói cụ thể và Nói ít hiệu quả nhiều.

Và một lời cảnh báo: gắn bó với khung mô hình này không có nghĩa là bạn phải đánh mất tính cách của mình. Khách hàng cũng là con người. Họ muốn được nghe, được mua và được làm việc với những con người. Họ không thích những kịch bản lặp lại như một cái máy và những buổi thuyết trình bán hàng hoàn hảo. Đừng quá nghi thức và phức tạp hóa thông điệp gửi khách hàng của bạn. Khung DKNN là nguyên lý khoa học tạo ra thông điệp bán hàng tốt, nhưng làm khoa học mà không gắn với nghệ thuật thì như một miếng bánh Oreo mà không có kem vậy. Nó thiếu những nguyên liệu quan trọng để mọi việc hiệu quả: phong cách và cá tính. Nhân tính hóa quá trình tìm kiếm khách hàng giúp mọi thứ trở nên rõ ràng, chân thật, đồng cảm và tất nhiên, vui vẻ nữa.

Ba phần tới đây sẽ giới thiệu những lễ không thường trong quá trình ứng dụng 6 nguyên tố của bánh xe để nâng cao sự gắn kết với khách hàng tiềm năng.

### **Email, cuộc gọi nóng\* (warm call), đối tác trong quá trình tìm kiếm khách hàng tiềm năng**

*\*Warm call: Gọi cho những khách hàng có hứng thú nhất định với dịch vụ của bạn.*

Tôi để ý thấy rất nhiều người bán hàng thích sử dụng một trong hai phương pháp tìm kiếm khách hàng tiềm năng: email hoặc gọi điện. Cả hai đều phù hợp, miễn là bạn hạn chế những điều vô nghĩa mà những người bán hàng hay sử dụng khi tìm kiếm đối tác.

### **Email**

Những người bán hàng nghiện sử dụng email. Chúng ta có thể gửi một tin nhắn cho cả ngàn người khác nhau chỉ với một cú click chuột. Ta không cảm thấy ngại vì không trực tiếp nói chuyện với khách hàng. Và một khi ta đã nhấn gửi, quả bóng sẽ lăn vào sân nhà khách hàng. Kết quả là: Ta tự đánh lừa bản thân rằng ta đang kết nối với một khách hàng tiềm năng và quá trình bán hàng đang được thúc đẩy. Nếu bánh xe bán hàng của bạn lăn một cách ị ạch, có thể là do bạn đã sử dụng email đấy.

Theo Radicati Group, “Email kinh doanh chiếm khoảng 132 tỷ email được gửi và nhận mỗi năm, tính đến cuối năm 2017”.<sup>2</sup> Email quan trọng của bạn là một trong số 132 tỷ đó. Thật tệ nếu đó là cách duy nhất truyền tải thông điệp của bạn hoặc thông điệp đó chẳng có gì làm nổi bật.

Trong một email sau đó, Nick đã làm được một điều phi thường khi dùng khung DKNN và thể hiện cá tính khác biệt của mình để tạo ra email sáng tạo và hiệu quả, nhắm vào đối tượng khách hàng cụ thể: những người lên kế hoạch tổ chức buổi họp.

*Chủ đề: Cần tuyển nghệ sĩ tung hứng. Yêu cầu kinh nghiệm.*

Jill thân mến,

Cô sẽ là một mảnh ghép hoàn hảo! Mọi người đều biết rằng những người lên kế hoạch cho công ty đều có khả năng lên kế hoạch và tổ chức rất nhiều sự kiện trong một năm. Đây là một công việc khó, và cô luôn hoàn thành rất tốt. Việc lên kế hoạch sự kiện rất khắc nghiệt. Nhưng với mục tiêu doanh thu lớn và ngân sách eo hẹp, rất nhiều người đồng tình rằng quản lý các buổi họp công ty là công việc không thể thiếu.

Vậy, trừ khi cô muốn chơi trò tung hứng suốt ngày, tôi muốn được giới thiệu về platform Quản Lý Sự kiện Cvent, phần mềm giúp cô loại bỏ áp lực, khiến công việc rõ ràng hơn, giúp cô có những sự kiện gắn kết và thu được nhiều lợi nhuận hơn. Còn bữa trưa thì sao? Tôi sẽ có mặt ở Toronto tham gia buổi hội thảo bàn về tiệc trưa và rất mong cô có thể đến tham gia cùng chúng tôi.

Dưới đây là thông tin chi tiết.

...

Nhấn vào đây để đặt chỗ (Cứ thoải mái nếu muốn chuyển lời mời này cho đồng nghiệp).

Nếu cô chưa biết về chúng tôi, platform Cvent là giải pháp tuyệt vời cho:

- lựa chọn địa điểm và quản lý ngân sách
- đăng ký và thanh toán online
- quảng cáo qua email và các phương tiện truyền thông xã hội khác
- ứng dụng trên điện thoại cho phép check-in và hướng dẫn người tham dự
- khảo sát đánh giá về sự kiện và nhiều hơn nữa

Giống như Nick, bạn có thể gia tăng cơ hội thu hút sự chú ý từ khách hàng tiềm năng bằng cách thiết kế email thúc đẩy khách hàng qua ba bước quan trọng sau:

Bước 1. Mở ra.

Hầu hết những email bán hàng đều bị xóa mà chưa kịp được đọc. Chủ đề của email rất quan trọng. Cá nhân hóa nó, nói về những giá trị tương thích, khơi gợi sự tò mò của người đọc. Lý tưởng nhất là có cả ba yếu tố trên, hoặc ít nhất là một trong ba. À, hãy viết thật ngắn gọn và súc tích.

Email của Nick gửi cho cộng đồng những người lên kế hoạch họp mặt cho các tập đoàn khiến tôi tò mò, và khi tôi thử nó với những khách hàng nhất định của Nick, kết quả thu được đều tương tự.

Bước 2. Đọc nó.

Quá nhiều người bán hàng cho rằng một tiêu đề “bắt mắt” là đủ. Nhưng không. Hãy nghĩ về lúc bạn mở hàng tá các email chỉ vì tiêu đề rất hay để rồi ngay sau đó xóa đi ngay khi đọc những dòng đầu tiên. Bạn muốn khách hàng đọc email của bạn. Nick thành công vì đã dẫn dắt mối quan tâm hàng đầu của một người tổ chức sự kiện bạn rộn. Anh sử dụng ngôn ngữ đơn giản để kết nối những lợi ích anh cung cấp với mối quan tâm của khách hàng. Và anh kết thúc

bằng cách tóm tắt những dịch vụ công ty cung cấp để khi khách hàng cần, họ có thể dễ dàng tìm kiếm nó.

Bước 3. Hành động.

Nick đưa ra yêu cầu hành động cụ thể. Một lời mời ăn chưa liên kết với RSVP\*. Bạn muốn người đọc hành động ngay khi đọc xong email.

\* *Tiếng Pháp: répondez s'il vous plait (Làm ơn hãy gửi thư trả lời!).*

Có ba hành động có thể xảy ra:

Phản hồi.

Lưu lại để sau.

Xóa đi.

Dù dòng đầu tiên là phản ứng lý tưởng nhất, dòng thứ hai cũng có giá trị ở chỗ nó là dấu hiệu để bạn tiếp tục thực hiện những chiến dịch nhỏ giọt khác nhằm chắc chắn rằng “đã lưu” không biến thành đã quên. Nếu bạn gửi một email cho khách VIP nào đó, hãy để họ biết rằng bạn cũng định hành động. “Karen, tôi sẽ gọi lại vào thứ Năm. Nếu bạn muốn liên lạc với tôi trước đó, hãy gọi cho tôi theo...” Biết rằng bạn sẽ không đi đâu xa sẽ sớm khơi gợi được phản hồi từ khách hàng. Chắc chắn rồi, “Đừng ngần ngại mà gọi cho tôi”. Nhưng thường tôi sẽ nhận được câu trả lời thế này: “Chưa phải lúc Jill ạ. Gọi lại cho tôi sau vài tháng nữa nhé.” Và vâng, thông thường, họ sẽ sẵn sàng hợp tác khi tôi gọi lại.

Và nếu bạn muốn mình thật nổi bật, đừng quên rằng email không phải là phương tiện thông tin duy nhất để kết nối với khách hàng. Nếu tôi nhận được khoảng 300 email một ngày, số lượng thư gửi qua bưu điện chỉ vài cái. Và hầu như không có cái nào chuyển phát nhanh nào cả. Mail truyền thống vẫn hiệu quả, nếu bạn có thể dùng nó kết hợp với những nhân tố khác của bánh xe và áp dụng khung DKNN khi tái thiết thông điệp.



## Cuộc gọi ấm (Warm Call)

“Chẳng ai còn nghe điện thoại những ngày này đâu!” Không sai. Số liệu gần đây nhất tôi đọc được là 80% cuộc gọi đều bị chuyển vào hộp thư thoại. Tại sao vậy? Đây là lý do:

- Số lượng thư thoại mà khách hàng tiềm năng nhận được hầu như rất ít so với số lượng email.
- Hầu như những người bán hàng đều chọn để lại thư thoại.

Chính vì thế, một tin nhắn thoại hay thì đem lại nhiều cơ hội gây được sự chú ý của người nhận hơn, đặc biệt nếu được sử dụng với những yếu tố khác của bánh xe. Nếu bạn là một trong số những người vứt bỏ điện thoại vì bạn theo trường phái “công nghệ khủng long” và nghĩ rằng thư thoại chỉ dành cho loài chim, hãy thay đổi tư duy đó đi.

Cân nhắc ba lựa chọn sau:

1. Bạn không để lại tin nhắn cho khách hàng: Bạn không tồn tại.
2. Bạn để lại một tin nhắn tự động và sơ sài: Khách hàng xóa tin nhắn.
3. Bạn để lại một tin nhắn thoại độc đáo, mang đậm dấu ấn cá nhân áp dụng khung DKNN: Khách hàng để mắt tới bạn rồi đó.

Có phải bạn vẫn đang phân vân xem có nên để lại thư thoại không à? Hãy cân nhắc điều này: Trong khi bạn ngồi mơ mộng hão huyền rằng khách hàng sẽ ngồi sẵn bên điện thoại chờ trả lời cuộc gọi của bạn, một đối thủ tinh ranh khác đã để lại tin nhắn và đã thu hút được sự chú ý từ khách hàng VIP của bạn.

Vì thế, hãy thoải mái dùng điện thoại. Làm nóng cuộc gọi của bạn và chứng minh rằng bạn gọi vì có giá trị tương thích có thể chia sẻ. Hãy nhớ rằng tôi chỉ quyết định có nhắc điện thoại lên hay không trong vòng 5 giây. Vì thế hãy dẫn dắt tôi và kết nối giá trị của bạn với

nhu cầu và hứng thú của tôi. Những cuộc gọi lạnh\*, để lại thông điệp hoàn toàn về bạn, sẽ dẫn đến một hành động không mong muốn – xóa tin nhắn. Vì thế hãy bỏ ngay từ “cuộc gọi lạnh” ra khỏi từ điển tìm kiếm khách hàng tiềm năng của bạn. Trish Bertuzzi tổng kết lại thực trạng sử dụng điện thoại trên toàn thế giới ngày nay bằng câu: “Cuộc gọi lạnh đã chết, chứ không phải hình thức gọi điện thoại”. Trừ khi bạn là một người tiếp thị qua điện thoại, còn không sẽ không có lời biện minh nào cho một cuộc điện thoại lạnh cả. Sử dụng tất cả các mẹo trong cuốn sách này để làm nóng những cuộc gọi của bạn.

\* *Cold call: Cuộc gọi tiếp thị mà khách hàng hoàn toàn không biết gì về dịch vụ của bạn.*

## **Đừng bay một mình**

Liên tục sáng tạo những thông điệp bán hàng hấp dẫn thật mệt mỏi. Những người bán hàng thông minh không bay một mình. Họ tìm kiếm sự trợ giúp từ người khác. Ba nhân tố của bán hàng tìm kiếm khách hàng sau đây sẽ tiếp thêm sức mạnh cho thông điệp của bạn bằng cách tận dụng những nguồn lực khác nhau.

## **Kinh doanh kiến thức**

Không ai muốn được bán hàng cho cả. Người mua chỉ muốn nghe xem những người bán có thể đem lại cho mình kiến thức gì đặc biệt liên quan đến tình trạng hiện tại của họ. Vậy hãy bắt đầu với “kinh doanh kiến thức”. Mạng internet chính là một bàn tiệc nhiều món với những nội dung khác nhau được trình bày bởi những nguồn khác nhau. Hãy nhìn vào những chuyên gia không phải là đối thủ của bạn để học hỏi thêm những tư liệu quý giá, tăng thêm giá trị trong thông điệp bán hàng. Tìm kiếm và chia sẻ những bài báo có liên quan đến khách hàng tiềm năng, sách trắng\*, các bài nghiên cứu, clip, và các số liệu – thông tin thị trường quý giá mà có thể không có sẵn đối với các VIP của bạn.

*\* White paper: Báo cáo hoặc hướng dẫn của cơ quan có thẩm quyền về quyết định hoặc vấn đề nào đó.*

Và đừng coi nhẹ sở hữu tài sản trí tuệ của công ty bạn. Khi làm việc với một khách hàng, tôi đã rất thất vọng khi biết không một ai trong số các chuyên viên bán hàng của anh ta từng có ý định đọc thông điệp “báo cáo tình hình thị trường” hằng năm của chính vị chủ tịch công ty. Một thông điệp có thể chứa đầy những thông tin và số liệu có tính giáo dục cao, thứ mà có thể được kết hợp một cách hiệu quả với thông điệp gửi khách hàng của người đại diện thương mại. Hẳn là điều này không thường xuyên xảy ra. Tôi nghe được rằng gần như một phần tư số người đại diện thương mại thú nhận rằng họ chưa từng đọc những gì công ty họ công bố.

Khi muốn thêm vào những đoạn clip ngắn có tính giáo dục như thế này, đừng chỉ đơn giản dán thêm một đường link hay gửi thêm một tệp đính kèm. Ai cũng sẽ lười ấn vào. Hãy đánh dấu nó để tin nhắn và thông điệp của bạn nổi bật hơn những người khác. Hãy miêu tả những suy nghĩ của bạn về tôi và đặt suy nghĩ của bạn vào bằng cách sử dụng khung DKNN:

*Shauna, tôi đã nghĩ đến cô ngay khi công ty của tôi đăng bài này vào đầu tháng. Nó chạm vào những vấn đề quan trọng tới sự phát triển của những người bán hàng trẻ thông minh như cô. Nó thể hiện mối quan tâm của cô trong việc phát triển khả năng nhạy bén trong kinh doanh, chỉ ra vai trò quan trọng của những người quản lý bộ phận bán hàng. Tôi sẽ gọi lại vào tuần tới để xem liệu chúng tôi có thể cung cấp thêm thông tin gì không. Nếu bạn muốn liên lạc với tôi trước đó, hãy gọi cho tôi theo số...*

## **Thư giới thiệu**

Khi mà càng ngày càng nhiều khách hàng không tin tưởng những người bán hàng chuyên nghiệp nữa, họ lại chọn nghe những người buôn bán nghiệp dư khác.

Sự giới thiệu và thư tiến cử là thứ cực kỳ quý giá, nó có thể giúp bạn tỏa sáng. Ví dụ, Ellen đã tiến cử tôi tới giám đốc đào tạo của

một công ty khi công ty ấy đang muốn tái tạo lại năng lượng cho đội ngũ bán hàng, hầu như năm nào nhân viên cũng được tham gia những chương trình như thế. Điều kiện thị trường thay đổi quá nhanh. Họ không thể thích ứng được và doanh số bán hàng sụt giảm. Tôi đã có thể đơn giản nhắc tới tên của Ellen và mong chờ mối quan hệ này mang đến một phản hồi tốt. Đó là điều ai cũng làm, nhưng chưa đủ.

Trước khi gửi email giới thiệu, tôi đã hỏi qua về tình hình công ty Ellen và lý do cô lại muốn tôi tham gia. (Tôi sẽ nói kỹ hơn về vấn đề này trong Chương 7). Sau đó tôi tìm lại dữ liệu về những đánh giá, thư giới thiệu của khách hàng cũ. Thay vì tự ba hoa về bản thân và những dịch vụ công ty salesSHIFT cung cấp, tôi trích trong email những nhận xét của khách hàng cũ để khơi gợi hứng thú của vị giám đốc: “Tôi không hề hứng thú lắm với việc tham gia một khóa huấn luyện bán hàng nữa vì đây có thể là khóa đào tạo thứ 15 trong cả sự nghiệp của mình. Tuy nhiên chính những phẩm chất của Jill Harrington: một doanh nhân, một người truyền đạt, một lãnh đạo bán hàng đã khiến tôi phải thay đổi quan điểm. Không nghi ngờ gì, đây chính là một nhà đào tạo tốt nhất tôi từng gặp.” Và cánh cửa mở ra. Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh từ những nhận xét của khách hàng cũ, họ có khả năng thúc đẩy khách hàng tiềm năng bắt tay vào hành động.

## **Mạng lưới**

Mỗi người chúng ta đều có rất nhiều mạng lưới các mối quan hệ. Online hay offline: mạng xã hội, khách hàng, bên cung cấp, đồng nghiệp, gia đình và bạn bè, các tổ chức, các câu lạc bộ. Chắc chắn còn rất nhiều mạng lưới khác nữa. Vấn đề là, làm thế nào để tận dụng những mối quan hệ ấy? Thú thật là chính tôi cũng cần làm điều này tốt hơn nữa. Có rất nhiều danh sách mạng lưới trên LinkedIn, nhưng chẳng có nghĩa lý gì cả nếu bạn không thể kết nối những mối quan hệ này với nhau. Và không chỉ dừng lại đó. Vào dịp Giáng sinh, tôi nhận ra rằng một trong những người hàng xóm của tôi là bạn thân của khách hàng tiềm năng mà tôi đã theo dõi trong vài năm. Bạn đã biết rằng con người sử dụng các mối quan hệ để

thúc đẩy và đơn giản hóa quá trình tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Bạn chỉ cần nhờ sự giúp đỡ của họ. Hãy chia sẻ những đặc điểm của thông tin cá nhân về VIP với những người muốn thấy bạn thành công, tìm kiếm cộng sự để đẩy nhanh quá trình tìm kiếm đúng khách hàng phù hợp. Sau đó hãy trả ơn họ. Ngỏ lời giúp đỡ những người bạn ngưỡng mộ và tôn trọng. Những hạt giống tốt bạn gieo trong hiện tại sẽ đem lại cho bạn những quả ngọt trong tương lai.

Nhân tố cuối cùng của bánh xe, social selling, nó quan trọng đến nỗi nó xứng đáng có một chỗ đứng riêng trong cuốn sách này. Đây cũng là nguồn cơn của nhiều quan điểm sai lệch, rằng việc bán hàng ngày nay không cần nhiều nỗ lực, rằng những kỹ năng bán hàng giờ đây đã trở nên không còn cần thiết. Vậy, đây chính là thứ chúng ta sẽ bàn tới.

## **Nhận thức xã hội**

Mỗi ngày tôi đều nhận được lời mời kết nối trên LinkedIn từ những người hoàn toàn xa lạ trên khắp thế giới. Tại sao họ lại làm như vậy? Tôi không biết nữa. Và tôi khá chắc rằng họ cũng không biết.

Không nghi ngờ gì, truyền thông xã hội đã cách mạng hóa tiến trình bán hàng và thay đổi cách ta giao tiếp, học hỏi, kết nối và mở rộng mạng lưới mối quan hệ. Nó là một phương tiện tuyệt vời giúp xây dựng nhận thức, tạo dựng niềm tin, kết nối với những khách hàng mới thông qua các cuộc hội thoại. Social selling chính là một chiếc nan hoa trong bánh xe tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Nó thúc đẩy khả năng xây dựng và củng cố các mối quan hệ với đúng khách hàng tiềm năng (các VIP). Nó có thể khiến cho khách hàng chào đón bạn một cách nồng nhiệt, thay vì một cái nhìn lạnh nhạt và thờ hững như khi bạn dùng các phương pháp khác.

Hoặc là không.

Bởi mặc dù social selling đã trở thành người tình mới của rất nhiều người bán hàng, nó cũng tạo cơ hội cho những điều vô nghĩa thông thường xuất hiện.

Tôi sẽ không đưa ra một danh sách thật dài những công cụ online hay những phần mềm nền tảng mới nhất. Tôi cũng không định viết ra một chương sách dài thượt về cách bạn sử dụng những công cụ phổ biến. Có một danh sách dài các chuyên gia về lĩnh vực này có thể cung cấp đầy đủ kiến thức hơn tôi. Thay vì thế, tôi sẽ đưa ra những lời khuyên và dịch vụ của những chuyên gia đó, kết hợp cùng với những kinh nghiệm được mất của tôi, để đem đến cho bạn thông điệp quan trọng cùng với ba sự thay đổi phân biệt những điều thông thường vô nghĩa với những điều không thường.

Thông điệp quan trọng đến từ người truyền bá Phúc âm Jill Rowley:

**“Nếu bạn không thể làm tốt ngoài đời thì những việc bạn làm trên mạng chắc chắn cũng rất tệ.**

**Đừng biến bản thân thành kẻ tệ hại!”**

Nghĩa là: Nếu bạn không thể truyền thông theo những cách thông thường, chắc chắn rằng bạn cũng không thể làm nó online tốt được. Thực tế, nếu bạn không thành thực những kỹ năng bán hàng trước khi gia nhập vào mạng lưới online, kết quả có thể sẽ rất thảm họa, ảnh hưởng đến sự tín nhiệm của khách hàng. Và đặc biệt là tới sự nghiệp bán hàng của bạn.

Vậy đây là ba điểm tinh hoa của nhận thức xã hội không thường:

**Nghĩ trước khi làm**

Chuyên gia social selling Jamie Shanks đã đánh giá “hành động vì hành động\*” là bước chuyển đầu tiên bạn cần làm để nắm lấy chiến lược tiếp cận đúng chỗ thay vì làm những việc lung tung và vô bổ: tìm đến khách hàng. Tôi đã thử thí nghiệm trên một số trang xã hội khác nhau, thu hẹp lại phạm vi còn: LinkedIn, Twitter và YouTube. Đây chính là sân chơi truyền thông số của thị trường. Vậy đó cũng chính là nơi tôi hướng tới. Hãy xác định thị trường bạn nằm ở đâu, sau đó liên tục học hỏi. Không hề thiếu những chuyên gia sẵn sàng giúp bạn có chỗ đứng trong thị trường truyền thông xã hội và tiếp cận những người quan trọng nhất.

\* *“activity for activity’s sake”*.

## **Tận dụng công thức ABC**

Social selling đem đến cho bạn chỗ đứng và cơ hội tiếp cận với đúng người. Nhưng hãy nhớ, một bài thuyết trình tự-nói-cho-mình-nghe chỉ là một bài thuyết trình, không hơn không kém, dù bạn có cố truyền đạt nó bằng cách nào. Công thức ABC (Luôn luôn đóng góp) còn quan trọng hơn khi sử dụng phương thức tiếp thị online. Hãy sử dụng nhiều địa chỉ số khác nhau để đóng góp. Đăng lên đó thông tin để khách hàng có cái nhìn sâu sắc về công ty của bạn, đặc biệt là từ góc nhìn của những chuyên gia khác nữa. Thảo luận theo nhóm các bình luận và phản hồi của khách hàng. Hãy đóng góp chỉ khi bạn có thứ gì đó làm cuộc nói chuyện có hiệu quả hoặc khơi gợi được thêm nhiều ý tưởng. Đóng góp vào thành công của khách hàng bằng các lượt thích, bình luận và retweet những tin tức cập nhật của khách hàng.

Lắng nghe xã hội giúp bạn hiểu được hoàn cảnh của khách hàng, đem đến cơ hội để “Luôn luôn tò mò” với thông tin khách hàng. Tôi thích là người đứng bên lề quan sát và lắng nghe. Tôi bàn luận về những thách thức và xu hướng mới của thị trường trong những nhóm chat bán hàng. Tôi học hỏi được rất nhiều qua những video của chuyên gia và các nhà lãnh đạo khác. Tôi tìm được hứng thú với công ty và những con người cần hợp tác bằng cách để ý xem họ đăng gì trên thông tin cá nhân. Tất cả những điều trên sẽ cung cấp bằng chứng thích hợp cho những tin nhắn, bài đăng, cuộc gọi giới thiệu trong tương lai.

Công thức ABC cuối cùng: Luôn Luôn Kết Nối, công thức hiệu quả nhất đối với rất nhiều người bán hàng online. Nếu bạn sử dụng LinkedIn chỉ với mục đích duy nhất là xây dựng một danh sách dài dằng dặc bằng cách vớt vào mặt người bạn muốn kết nối một đám rác rưởi những lời mời, bạn đã tự loại mình ra khỏi cuộc chơi rồi. Nhưng nếu mục tiêu của bạn là có một kết nối ý nghĩa với một VIP hoặc một người có ảnh hưởng trong số các VIP, bạn nên động não khi gửi lời yêu cầu tham gia mạng lưới chuyên nghiệp của họ. Khi

tôi nhận được một lời yêu cầu kết nối từ một người xa lạ: “Chào Jill, tôi rất muốn tham gia vào mạng lưới LinkedIn của bạn”, phản ứng đầu tiên của tôi là: “Tại sao?”

Hãy chứng minh với tôi rằng bạn có thể đem lại lợi ích chung cho cả hai. Nghe có vẻ rất đơn giản: “Jill này, tôi đã xem bài báo và clip Weekly Monday Motivations\* của cô. Tôi có biết vài người sẽ được lợi nếu hợp tác với cô. Tôi rất muốn giới thiệu cô với họ.” Bạn sẽ được chú ý vì dẫn dắt bằng thông tin về tôi và kết nối thứ gì đó liên quan đến yêu cầu của tôi. Bạn đã tìm hiểu thông tin về tôi và việc giới thiệu những bài viết của tôi cho người khác đem lại lợi ích nhất định. Khi đó bạn mới thật sự kết nối thế giới thông qua ngôn từ. Bạn hoàn toàn có thể tự tin gửi email, thậm chí nhắc điện thoại lên và yêu cầu được giới thiệu với ai đó.

\* Clip trên trang web công ty salesSHIFT của tác giả.

## **Quản trị hình ảnh**

Mặc dù hầu hết những người bán hàng tìm kiếm hơn một nửa thông tin qua mạng trước khi thực hiện bất kỳ cuộc mua bán bên ngoài nào, bạn hẳn vẫn muốn được nhận diện trên mạng xã hội rộng lớn. Nếu bạn kết nối được với tôi, một người mua, thông qua email, điện thoại hay bất kỳ kênh nào khác, và thông điệp bán hàng của bạn khiến tôi hứng thú, tôi sẽ làm gì trước khi quyết định liên lạc lại với bạn? Tôi sẽ vào trang web của bạn, tìm kiếm thông tin trên LinkedIn, xem trên mạng xã hội bạn là người như thế nào. Và tôi sẽ tìm thấy gì? Thông tin trên LinkedIn của bạn có nói rõ những giá trị bạn có thể mang lại cho tôi không, hay nó không là gì ngoài một bản thông tin sơ sài? Bạn sẽ thu hút được tôi? Hay khiến tôi mất hứng? Hình ảnh của bạn trên các mạng xã hội liệu có dập tắt bất kỳ cơ hội nói chuyện với khách hàng nào mà bạn không hề hay biết không?

Mặc dù social selling không đảm bảo một vụ mua bán thành công – điều bạn luôn muốn làm, nó thật sự thúc đẩy tiến trình tìm kiếm, thấu hiểu và kết nối với các VIP của bạn. Nó giúp bạn tạo ra những tin nhắn mang tính cá nhân hóa, nổi bật trong đám đông ồn ào và



náo loạn của môi trường bán hàng ngày nay. Nó cho phép bạn chuyển từ những lời Tuyên Bố Giá Trị Độc Đáo sáo rỗng thành Tuyên Bố Giá Trị Dành Riêng cho từng khách VIP khác nhau. Nó đem những người được tiến cử đến tận cửa nhà bạn. Và nó tạo ra thứ mà mọi người bán hàng đều kiếm tìm: khách quen. Nếu được sử dụng một cách thông minh, nó có thể trở thành một kênh bán hàng đắc lực để tiếp cận với những khách hàng mới. Ngược lại, bạn cũng có thể trở thành một sự quấy rầy trong không gian mạng.

## **Tìm ra rồi! Phản hồi ngay lập tức**

Nhìn thấy Chân Lớn\* tại Quảng trường Thời đại còn khả thi hơn là việc khách hàng tiềm năng trả lời điện thoại ngay lập tức. Tuy nhiên, rất nhiều người bán hàng thường quên mất chuẩn bị cho trường hợp vị khách hàng tiềm năng tình cờ nhắc máy. Đó là khi bạn nghe được giọng nói cất lên: “Alô”, như thể là Chân Lớn đang nói chuyện với bạn vậy. Bạn không thể thốt nên lời, hoặc là lúng túng đến nỗi bắt đầu “lảm nhảm về lợi ích công ty bạn mang lại”.

\* *Bigfoot: Quái vật trong truyền thuyết của Mỹ.*

Khả năng thích ứng về mặt cảm xúc được quyết định bởi cách bạn chuẩn bị trước khi nhắc máy lên gọi. Bạn đã chuẩn bị những điều sau chưa?

- Một tin nhắn mở viết theo khung DKNN.
- Một số câu hỏi bỏ ngỏ để gắn kết, khơi gợi suy tưởng và tạo hứng thú cho khách hàng.
- Một số những hiểu biết hấp dẫn thích hợp mà bạn muốn chia sẻ trong trường hợp khách hàng đặt câu hỏi.
- Cách đối đáp với phản hồi tiêu cực, ví dụ: “Anh là cái thá gì chứ?”, “Bây giờ tôi không có thời gian đâu”, “Chúng tôi không có hứng thú”, “Đó không phải ưu tiên hàng đầu”. (Bạn sẽ được thực hành điều này trong Chương 6).

Và khi bạn đã có được sự thèm muốn của khách hàng, “Vâng, chúng ta hãy gặp nhau đi”, có một bước thường bị bỏ quên, trước khi nghĩ đến việc lên lịch hẹn. Hãy học điều này qua trường hợp của Dan...

Dan rất xúc động khi nỗ lực tìm kiếm khách hàng tiềm năng đã được đền đáp. Anh có được cuộc hẹn với một khách VIP tiềm năng. Tôi cũng thấy vui lây. “Chúc mừng Dan. Làm thế nào mà khách hàng chấp nhận cuộc hẹn vậy? Anh ta đang mong chờ điều gì trong cuộc hẹn đó?”

Im lặng.

Giống như rất nhiều người khác, Dan đã hành động theo bản năng khi anh nghe thấy khách hàng nói “đồng ý”, anh ngay lập tức lên lịch hẹn và cúp máy trước khi khách hàng kịp đổi ý.

Nếu tôi là khách hàng của bạn và tôi nói: “Chắc rồi, hãy lên một mốc thời gian cụ thể để chúng ta nói chuyện với nhau nào”, điều đó có nghĩa là có thứ bạn nói, hoặc hỏi đã thu hút được sự chú ý của tôi. Bạn cần biết đó là gì, tại sao để có thể chuẩn bị cho cuộc hẹn “ngoài tầm với” ấy một cách cẩn thận, đáp ứng sự kỳ vọng của tôi, không phải của bạn. Sẽ thật dễ dàng nếu kết thúc cuộc trò chuyện với “Thật là tuyệt, Jill ạ. Chắc chắn tôi sẽ không làm lãng phí thời gian của cô, vậy có vấn đề cụ thể gì cô muốn tôi chuẩn bị không? Và cô muốn thu nhận được gì qua buổi hẹn này?” Hỏi về kỳ vọng và kết quả mong muốn của khách hàng sau cuộc hẹn cung cấp những thứ sau: Thông tin giúp bạn chuẩn bị cuộc hẹn đầu tiên có giá trị và gắn kết, dưới quan điểm của khách hàng, và một cuộc hẹn có thể thúc đẩy tiến trình bán hàng.

Còn một lợi ích khác khi đặt những câu hỏi như thế trước khi cúp máy: bạn sẽ tạo được cho khách hàng cảm giác rằng bạn thật sự rất hứng thú, điều này làm tăng cơ hội cho một cuộc hẹn thành công. Bạn biết rằng đã có rất nhiều cuộc hẹn gặp lần đầu đến cuối cùng lại bị trì hoãn. Chắc chắn rồi. Đôi khi đồng ý tham gia một cuộc hẹn chỉ là một mảnh khước của khách hàng để bạn đỡ làm phiền họ. Quá dễ để hủy cuộc hẹn. Rõ ràng là người mua có thể thoải mái nói

“không”. Hãy nhớ rằng bạn sẽ không bao giờ nói chuyện được với người này vào một thời khắc như thế này nữa. Hãy luôn tìm ra lý do khách hàng đồng ý gặp mặt để chuẩn bị thật tốt.

## **Tạo ra sự thay đổi**

Sự kiên trì là một nhân tố thiết yếu để thành công trong ngành bán hàng. Cách bạn thể hiện sự kiên trì có thể đảm bảo bản thân được chào đón nồng nhiệt và dẫn đến kết quả nhanh hơn.

Hãy trộn mọi thứ lên! Sử dụng tất cả những bánh răng để gắn kết với những khách hàng khó với tới. Dùng thương hiệu cá nhân đối với mỗi tương tác. Điều duy nhất không cần thay đổi là khung DKNN: Dẫn dắt và thu hút sự chú ý của tôi. Kết nối giá trị của bạn với hứng thú của tôi. Nói thật rõ ràng và cụ thể vì những thứ cụ thể thường dễ bán. Cuối cùng là nói ít hiệu quả nhiều.

Mặc dù thời điểm hiện tại không thích hợp cho người mua có hành động, hãy luôn sẵn sàng thực hiện chiến dịch nhỏ giọt. Xây dựng chiến dịch nhỏ giọt trên công thức Luôn Luôn Đóng Góp những giá trị tương thích để trở nên nổi bật, đáng tin cậy và là số một trong con mắt khách hàng khi thời cơ chín muồi. Sử dụng sự trợ giúp từ mạng lưới các mối quan hệ rộng lớn và lợi dụng số lượng dữ liệu khách hàng có sẵn trên mạng và ngoài đời thật.

Tìm kiếm khách hàng tiềm năng là một quá trình. Hãy tránh những điều vô nghĩa thông thường để rồi bỏ cuộc sau hai hoặc ba lần cố gắng. Tiếp cận đúng khách hàng tiềm năng sớm để có thể đi trước các đối thủ khác trong trò chơi.



# Chương 4Thấu hiểu

## Thay đổi luật chơi để thắng lớn

M

ột trong những chiến thắng quan trọng nhất trong suốt sự nghiệp của tôi đáng nhẽ đã không xảy ra. Khi liên lạc được với Peter, giám đốc marketing của một công ty bảo hiểm, anh đã chào đón tôi bằng một tin tức đáng thất vọng: “Jill, bạn tốn thời gian vô ích rồi. Chúng tôi vừa mới trải qua quá trình đấu thầu với bốn đối thủ của bạn để quyết định người sẽ quản lý chương trình thúc đẩy nhân viên kinh doanh hàng năm. Tôi đã trao hợp đồng này cho công ty chiến thắng hôm nay. Tôi rất tiếc. Hãy gọi lại vào năm sau nhé.”

Không còn cơ hội nào nữa, tôi đã đề nghị một buổi gặp mặt khác, tôi vẫn muốn giới thiệu cho anh về công ty của tôi. “Đây là sự kiện hàng năm, và những chuyên môn của công ty tôi có thể có ích cho anh trong những năm tới. Tìm hiểu nhau cũng là một việc nên làm mà.” Anh đồng ý. Trong suốt buổi gặp mặt, chúng tôi đã trò chuyện ngắn gọn về chương trình mà anh đã chọn cho năm tới. Sau đó chúng tôi chuyển sang nói chuyện về kinh doanh. Nói về một trong những ưu tiên hàng đầu của công ty, về vụ mua bán không mang lại kết quả như mong đợi gần đây do những người môi giới. Công ty của Peter có tổng bộ ở nhiều nơi khác nhau, do đó việc mua bán phải thông qua bên cung cấp bảo hiểm tại địa phương. Cuộc trò chuyện đã khiến chúng tôi đặt ra nghi vấn về chiến lược đối với chương trình thúc đẩy nhân viên môi giới chứng khoán, dù nó vốn không phải mục đích của tôi.

Thông qua quá trình đấu thầu, Peter đã cung cấp thông tin cho người bán của bốn công ty khác nhau, và quyết định rằng về cơ bản, chương trình thúc đẩy cần cạnh tranh với những chương trình tương tự của các bên cung cấp bảo hiểm khác trong thị trường của anh. Anh mới nhận ra rằng: Mục tiêu số 1 của chương trình là tận

dụng sự ủng hộ và trung thành của cộng đồng những người bán hàng quan trọng. Peter giờ đây đã nhận ra rằng, anh sắp chữa lợn lành thành lợn què. Và tôi vừa thay đổi luật chơi.

Những mô hình bán hàng dựa trên nhu cầu truyền thống (tìm khách hàng, thuyết phục) đẩy những người bán hàng vào một cuộc chơi sai lầm. Mãi mê tìm kiếm nhu cầu mà không sẵn sàng tìm hiểu bức tranh tổng thể về khách hàng là một việc làm quá nguy hiểm. Trong trường hợp này, Peter chưa ký hợp đồng với đối thủ của tôi. Cuộc nói chuyện đã khiến anh nhận ra rằng nếu hợp tác với tôi, anh sẽ được lợi nhiều hơn. Lời đề nghị của công ty tôi đã thay đổi 180 độ suy nghĩ ban đầu của Peter. Đây chính là điểm máu chốt. Vì thế khi mà đối thủ của tôi đang sung sướng mở sâm-panh ăn mừng vì một cái gật đầu, tôi đã ký được hợp đồng.

Hãy chuẩn bị cho những cuộc hội thoại mở. Khi đưa ra quyết định quan trọng, người mua đánh giá cao một chuyên viên bán hàng có thể dành thời gian để thấu hiểu *hoàn cảnh* nhu cầu của họ - một người bán hàng sẵn sàng đặt câu hỏi, thậm chí là thách thức nhận định của khách hàng về đâu là giải pháp đúng. Nhưng hãy nhớ rằng, khách hàng chỉ sẵn sàng thay đổi luật chơi khi, chỉ khi, điều này đem lại lợi ích nào đó.

### **Những trục bánh răng thay đổi cuộc chơi**

Trong nhiều năm liền, công ty của Kevin phải đối đầu với bốn đối thủ trong quá trình đấu thầu một hợp đồng hàng triệu đô hàng năm. Năm nào Kevin cũng thất bại. Anh đã cho rằng anh cũng có cơ hội chiến thắng giống như những đối thủ của mình, nhưng hóa ra khách hàng lấy mức giá thấp Kevin đưa ra làm mốc để các đối thủ khác cạnh tranh với nhau. Họ không hề có ý định hợp tác với Kevin.

Làm sao tôi biết điều này? Vì tôi chính là một trong những đối thủ của Kevin. Tôi tận dụng thời gian giữa các buổi đấu thầu, nói chuyện với nhân viên kinh doanh của công ty khách hàng để có được cái nhìn toàn diện về quá trình mua bán, để công ty của tôi có thể hỗ trợ họ tốt hơn. Lúc ấy, tôi đã biết được rằng hai trong số năm người dự thầu không được đánh giá cao. Công ty của Kevin là một

trong số đó. Khách hàng chấp nhận công ty của Kevin dự thầu hàng năm vì Kevin luôn đòi hỏi cơ hội và giá anh ta đưa ra khá ổn. Nó giúp họ đánh giá tốt mức độ thị trường.

Tôi biết rõ công ty của Kevin. Họ rất có năng lực. Tôi cứ nghĩ về những nỗ lực và công sức của Kevin và đồng nghiệp của anh bỏ ra trong rất nhiều năm, không nản chí mỗi lần bước vào căn phòng rộng lớn kia để thuyết trình một cách say sưa, không hay biết rằng họ sẽ không bao giờ được chọn.

Làm sao bạn chắc rằng mình không như Kevin, tham gia đàm phán một thương vụ mà mình không bao giờ có cơ hội thắng và bị đánh bại bởi những người có cơ hội tốt hơn? Lại một lần nữa, mấu chốt chính là khả năng thấu hiểu cuộc chơi mà bạn đang tham gia và nắm chắc khả năng cạnh tranh trong cuộc chơi ấy.

Để định nghĩa rõ cuộc chơi, bạn cần có hiểu biết sâu rộng về:

1. Công việc kinh doanh của khách hàng, thị trường mà khách hàng đầu tư.
2. Cơ hội và nhu cầu của khách hàng.
3. Hoàn cảnh mua bán. Quyết định sẽ được đưa ra như thế nào?
4. Những cổ đông. Ai là người có tầm ảnh hưởng, ai sẽ bị ảnh hưởng bởi quyết định này?

Tôi gọi những yếu tố trên là bốn bánh răng của quá trình khám phá.

## **BỐN BÁNH RĂNG CỦA QUÁ TRÌNH KHÁM PHÁ**



Hãy dùng công cụ này để xem bạn đã và sẽ cần biết điều gì, để nghĩ ra những câu hỏi nhằm lấp đầy những lỗ hổng. Thông tin bạn cần và những câu hỏi bạn đặt sẽ dựa vào tình hình và cơ hội cụ thể

của từng khách hàng. Một số thông tin cần được tìm hiểu *trước khi* muốn tương tác với khách hàng, ví dụ bánh răng số 1.

Khi một khách hàng cảm thấy gắn kết với một người bán, anh sẽ nói về những thứ nằm trong bánh răng số 2: cơ hội. “Tôi có một nhu cầu này. Hãy xem là bạn có thể giúp gì được không.” Những người bán hàng luôn trang bị một danh sách dài những câu hỏi để giúp họ thấu hiểu hoàn toàn nhu cầu đã được nêu ra. Điều này rất quan trọng, nhưng chưa đủ. Rất nhiều cuộc đàm phán thành công (hoặc thất bại) do tìm hiểu (hoặc bỏ qua) những thông tin trong ba bánh răng còn lại: số 1 (công việc kinh doanh), số 3 (hoàn cảnh mua bán), và số 4 (các cổ đông).

Hãy lấy ví dụ lúc nãy của tôi về công ty bảo hiểm tìm kiếm một người cung cấp chương trình thúc đẩy nhân viên môi giới chứng khoán. Đối thủ của tôi chứng kiến một giao dịch bằng lời bị hủy ngay trước mắt bởi anh ta chỉ tập trung 100% vào cơ hội (bánh răng số 2). Chỉ khi tôi bước lùi lại vào bánh răng số 1 (công việc kinh doanh) thì tôi mới nhìn thấy động cơ thật sự đằng sau quyết định của công ty khi muốn thúc đẩy các kênh mua bán. Chỉ khi có một cuộc hội thoại sâu rộng hơn là cơ hội thông thường (nhu cầu) thì tôi mới hiểu được đâu là ưu tiên số một của vị CEO, cổ đông quan trọng nhất của công ty.

Tương tự, việc Kevin không thể giành phần thắng trong cuộc cạnh tranh khốc liệt này chẳng liên quan gì đến cơ hội cả, nhưng mọi thứ đều có liên quan đến góc nhìn của một vị cổ đông có tầm ảnh hưởng. Nếu Kevin tò mò hơn về hoàn cảnh mua bán (bánh răng số 3), nói chuyện nghiêm túc về lý do anh tiếp tục thất bại, và cởi mở lắng nghe góc nhìn của người có tầm ảnh hưởng (bánh răng số 4), anh đã có thể thay đổi cuộc chơi – thay vì tốn quá nhiều thời gian, tiền bạc và chất xám vào một cuộc đấu thầu vô ích. Hoặc anh đã sớm chọn cách bước đi khỏi một cuộc chơi mà bản thân không có khả năng nào giành phần thắng.

Một đồng nghiệp của tôi trong một cuộc đấu thầu cạnh tranh phải chịu lép vế trước những đối thủ lớn hơn. Khi anh nhận được tin rằng mình là một trong hai người được chọn, anh đã tiến một bước

dài hơn vào bánh răng về hoàn cảnh mua bán và các cổ đông. Một thông điệp rõ ràng từ anh: “Tôi phải lấy thông tin về từng người bán và chuyển cho giám đốc xem. Tại thời điểm này, tất cả chúng tôi đều muốn biết: Chúng ta đang có gì? Và ta chuẩn bị mua gì? Terry, nếu anh muốn thắng buổi đấu thầu này, hãy khiến mọi việc dễ dàng để tôi có thể chuyển lời lại với sếp.”

Đối thủ của Terry thuyết trình một bản đề nghị hợp tác truyền thống với những lời giải thích, bản báo giá dài dòng. Terry quay lại bàn bạc với nhóm của mình. Họ quyết định chơi theo kiểu khác. Một cách thích hợp hơn. Terry nộp hai thứ, một cover letter\* và một đề nghị của nhóm, vồn vẹn hai trang giấy. Anh nói chính xác những gì công ty của anh có thể cung cấp. Cuối cùng là nộp lệ phí. Không phụ phí, không có những mệnh đề rắc rối. Không phức tạp. Rõ ràng. Tương thích. Anh đã thắng. Có phải chính cấu trúc bản đề xuất hợp tác là lý do duy nhất? Không. Nhưng những khám phá của Terry về hoàn cảnh mua bán của công ty và những gì quan trọng nhất đối với những cổ đông đã khiến anh có thể đánh đúng vào nhu cầu khách hàng, theo cách nói của anh, chiếm thế thượng phong.

*\* Thư đính kèm để bày tỏ nguyện vọng và mong muốn của người viết.*

Tôi có rất nhiều câu chuyện nói về cách những chuyên gia bán hàng thay đổi luật chơi đơn giản bằng cách tìm ra những thông tin quan trọng. Thông tin mà những người khác bỏ lỡ vì đang bận tập trung vào những cơ hội (bánh răng số 2), hoặc là tìm hiểu một cách hời hợt đến những bánh răng còn lại, nếu có để ý tới. Hãy nghĩ rộng ra. Lên kế hoạch tìm hiểu cả bốn bánh răng. Và, quan trọng hơn là mối quan hệ giữa chúng với nhau. Vấn đề không phải chăm chỉ hơn đối thủ để có thể nắm lấy cơ hội; điều quan trọng là làm việc một cách thông minh để hiểu được bức tranh toàn cảnh, tham gia vào cuộc chơi thật, giành được những thương vụ giá trị hơn.

## **Chữ A trong công thức ABC**



Chúng ta sinh ra đều tò mò. Rồi ta bước vào đời. Ta thu nhặt những trải nghiệm. Ta trở thành những chuyên gia. Ta bận rộn với những điều cấp bách trước mắt mà đánh mất những thứ thật sự quan trọng với bản thân. Và ta trở nên tự mãn.

Có lần, tôi tổ chức một số buổi workshop cần không gian rộng lớn như sảnh khách sạn. Tôi rất cầu toàn về địa điểm tổ chức. Một khán phòng tối tăm và ảm thấp sẽ khiến năng lượng người ngồi bên trong bị cạn kiệt. Và cả với tôi nữa. Một căn phòng sáng sủa và trang nhã thì ngược lại.

Tôi đã đặt lịch đến thăm vài khách sạn nhỏ mới mở. Một nhân viên bán hàng nhã nhặn hẹn tôi chờ tại sảnh, hỏi tôi chi tiết về những yêu cầu hậu cần, rồi đưa tôi đi xem một căn phòng.

Ôi! Cửa kính trong suốt bao quanh, ánh sáng tự nhiên chiếu rọi. Phong cách trang trí chính xác như trên trang bìa tạp chí *House Beautiful* vậy. Và vì mọi thứ đều mới, giá cả phải chăng. Xong!

Tôi đã nói với nhân viên đó thế này: “James ạ, tôi không ngờ có tồn tại một nơi như thế này. Anh hẳn là người giữ bí mật tốt nhất thành phố này!” Anh ấy trả lời sao? “Cảm ơn, Jill.” Sau đó, anh đưa tôi đi xem những dịch vụ khác của khách sạn. Phòng gym. Bể bơi. Tất cả đều được lên lịch trình sẵn.

Bây giờ hãy tưởng tượng khung cảnh người chủ khách sạn này rất hiếu kỳ về việc bán hàng trực tiếp. Anh đã dành thời gian tìm hiểu về tôi trước khi tôi đến. Anh đã ghé thăm trang web về salesSHIFT của tôi để tìm hiểu xem tôi là ai và tôi làm gì. Anh ta mời tôi tham gia cộng đồng LinkedIn và xem vài kết nối của tôi. Và anh dành thời gian đi và nói chuyện để tìm hiểu về nền tảng chuyên môn. Nếu James thể hiện sự thích thú khi thấy có khách hàng tiềm năng khách sạn của anh, anh sẽ khám phá thấy những điều sau:

1. Tôi có vài khách hàng trong cộng đồng kinh doanh địa phương. Tôi có tham gia một số tổ chức hay tổ chức các buổi gặp mặt. Khách hàng tiềm năng đối với James.

2. Mạng lưới các mối quan hệ của tôi có số lượng lớn những chuyên gia tại địa phương, người chịu trách nhiệm lên kế hoạch và tổ chức các buổi gặp mặt cho các công ty. Khách hàng tiềm năng đối với James.

3. Tôi biết một số tư vấn viên cần sử dụng không gian như khách sạn cho những buổi hội thảo và họp mặt khách hàng. Khách hàng tiềm năng đối với James.

Hãy tưởng tượng cuộc hội thoại có thể đi xa đến đâu nếu James là một con người hiếu kỳ. Nếu hiểu rõ điều ấy, khi tôi dành cho anh lời khen, anh đã có thể trả lời một cách thông minh hơn. “Cảm ơn vì lời khen, Jill. Nói thật, chúng tôi đâu có muốn trở thành người giữ bí mật. Dựa trên những gì cô đã chia sẻ sáng nay, tôi có biết được rằng cô tham gia và tổ chức rất nhiều buổi gặp mặt, có lẽ cô sẽ biết những khách hàng có thể thích dịch vụ của chúng tôi.”

Nếu James chuyển từ kiểu thăm viếng truyền thống thành chỗ cho sự tò mò trước, trong và sau khi gặp mặt vị khách hàng mới, anh đã có thể có nhiều hơn một hợp đồng con con của tôi. Cách thức này có thể mang lại mối quan hệ giá trị lâu dài và nhiều đầu mối khách hàng chất lượng.

*Luôn luôn* tò mò. Tư duy thay đổi cuộc chơi đảm bảo việc tương tác với khách hàng hiệu quả hơn. Ý tôi là hiệu quả với cả bạn và khách hàng.

Sự tò mò bắt đầu trước cả khi bạn tiếp xúc với khách hàng. Những chuyên viên bán hàng đã từng dựa vào buổi hẹn đầu tiên để bắt đầu sự tò mò. Nhưng ngày nay, người bán hàng cần tò mò mới có thể có được buổi hẹn đầu tiên. Ta đang sống trong thời đại mà ta có thể tiếp cận thị trường và dữ liệu về khách hàng đơn giản chỉ với việc theo dõi họ và công ty qua các mạng xã hội và dữ liệu sẽ được chuyển trực tiếp vào tin nhắn của chúng ta thông qua Google Alerts và tính năng theo dõi các trang blog và nhóm. Không có gì để biện minh cả, ngoài sự lười nhác và chán nản khi bạn trì hoãn công thức ABC trong những bước đi đầu tiên. Và hãy cân nhắc điều này: 99% khách hàng đều muốn người bán có sự chuẩn bị kỹ càng, tìm hiểu

về công việc kinh doanh và nền công nghiệp của họ trước buổi hẹn đầu tiên. Tuy nhiên, chỉ 11% khách hàng cảm thấy hài lòng với cuộc hẹn đầu tiên.<sup>1</sup> Nghĩa là: Tìm hiểu khách hàng đảm bảo cơ hội khiến bạn nổi bật trong số đối thủ. Và để thay đổi luật chơi.

Công thức ABC thay đổi luật chơi này cũng cần được tiếp tục qua mỗi bước trong tiến trình bán hàng. Tôi khuyến khích những chuyên gia bán hàng học hỏi được thứ gì đó mới về khách hàng thông qua mỗi tương tác với họ, dù nó là bài thuyết trình, một cuộc gọi, một bữa ăn trưa, thậm chí một ván chơi gôn. Thật bất ngờ với số lượng những cơ hội tìm hiểu khách hàng vụt ra khỏi tầm tay.

Deidre và nhóm của cô đã dành tròn một tiếng đồng hồ thuyết trình trong căn phòng đầy những khách hàng tiềm năng. Trong vòng 20 phút, bài thuyết trình kết thúc. Nhóm bắt đầu yêu cầu mọi người đặt câu hỏi, nhưng không có câu hỏi nào được đưa ra cả. Khách hàng quay trở về chỗ ngồi của họ, và nhóm của Deidre bị bỏ lại một mình với một cái hộp bánh donut rỗng và 40 phút của sự im lặng đáng sợ, “Chuyện quái gì vừa xảy ra vậy?”

Bốn mươi phút chất lượng để thuyết phục khách hàng tiềm năng đã hết. Cơ hội chỉ-có-một-lần-trong-đời đã vụt mất. Đó là chính xác những gì đã diễn ra.

Có vài yếu tố dẫn đến kết quả đáng thất vọng này, hoàn toàn không phải vì chuẩn bị không kỹ càng. Nhưng nhóm của Deidre đã có thể cứu vớt cơ hội này nếu họ nhớ đến chữ A trong cụm Always Be Curious (Luôn luôn tò mò).

Trong trường hợp này, Deidre và nhóm của cô đến và thuyết trình về năng lực của họ. Họ đơn giản không nghĩ đến việc tận dụng khoảng thời gian quý giá này để lật ngược tình thế và học hỏi thêm về khách hàng của họ: “Chúng tôi chỉ còn một chút thời gian thôi, nên chúng tôi rất muốn dành ra vài phút để nghe ý kiến của các bạn. Chúng tôi rất hứng thú với những phản hồi của các bạn. Cụ thể, chúng tôi rất muốn được lắng nghe quan điểm của bạn về những xu thế hiện nay trong thị trường và cách những tổ chức như chúng tôi có thể hỗ trợ cho sự thành công của các bạn.”

Buổi gặp mặt này lẽ ra có thể diễn ra một cách trơn tru trong một tiếng đồng hồ. Có thể nhóm đã có cơ hội làm sâu sắc mối quan hệ giữa họ với tám khách hàng tiềm năng và cung cấp cho khách hàng thông tin có thể thay đổi cuộc chơi, cho phép họ tiếp tục đóng góp những giá trị tương thích thông qua một loạt các chiến dịch nhỏ giọt sau buổi gặp mặt. Họ cũng đã có thể tìm ra cơ hội mà khách hàng chưa từng nghĩ tới.

Nhưng sự tò mò không chỉ phục vụ cho trước và trong suốt các buổi gặp mặt. Nó còn cần được tiếp tục sau khi đã tương tác với khách hàng.

Tôi từng gặp một VP\* đang tìm kiếm một chuyên gia để thuyết trình trong diễn đàn bán hàng toàn quốc của cô. VP chia sẻ những suy nghĩ sâu sắc về nhuệ khí của các đại diện thương mại của công ty. Công ty đang trong quá trình tái thiết kế thương hiệu lớn. Lần thay đổi này sẽ tăng giá lên và đẩy vài khách hàng khó tiếp cận và khách hàng trung thành vào vòng tay của những đối thủ đưa ra giá rẻ hơn. Sự tái định vị này đẩy những đại diện thương mại ra khỏi vùng an toàn và cần họ tìm cách tiếp cận với những đối tượng khách hàng khác.

\* *Vice President: Phó chủ tịch.*

Sau khi rời buổi gặp mặt, tôi lập tức lên lịch với vài đại diện thương mại. Tôi rất tò mò muốn nghe quan điểm của họ. Tình hình rất căng thẳng. Một số sợ rằng họ sẽ mất việc. Một số khác tự vấn về năng lực bản thân để vượt qua sự thay đổi này. Dựa vào những thông tin và quan điểm khảo sát được, tôi có thể xây dựng bản đề xuất hợp tác hoàn toàn khác biệt so với hai đối thủ của mình. Tôi đã chiến thắng và được cấp số tiền tương đương 160% ngân sách ban đầu. Bản kế hoạch của tôi không xoáy vào những nội dung cụ thể về bản thân. Thay vì thế, tôi tập trung vào mục tiêu của khách hàng cho “hội thảo ngàn-năm-có-một” này, và nói một cách cụ thể cách sử dụng những bài giảng làm chất xúc tác để biến nỗi sợ thành sự tự tin.

Sự tò mò không phải công tắc để ta dễ dàng bật tắt, thay vì thế, nó giống một trạng thái bất biến của não bộ hơn. Chữ A trong Always Be Curious (Luôn luôn tò mò) sẽ giúp bạn có được tâm thế của người thắng cuộc, viết những tin nhắn tiếp cận hiệu quả, phát triển những chiến dịch nhỏ giọt thu hút sự chú ý, vượt qua đối thủ. Chỉ là có một điều: Đừng bao giờ nhầm lẫn giữa “Luôn luôn tò mò” với một điều vô nghĩa thông thường “Đặt nhiều câu hỏi hơn để thăm dò khách hàng.”



## **Ngừng thăm dò!**

Mỗi lần nghe thấy từ “thăm dò”, tôi đều bị ám ảnh về hình ảnh những viên thuốc đắng ngắt mà hầu hết chúng ta đều cố tránh. Thật sự thì... ai mà muốn bị thăm dò cơ chứ?

Tuy nhiên câu nói “Hãy đặt nhiều câu hỏi thăm dò hơn” thường được phát ngôn bởi những nhà quản lý giỏi giang để khuyến khích sự tò mò. Và nó còn được đặt bên cạnh cụm Always Be Closing (Luôn luôn chốt đơn hàng). Khách hàng đã chán ngấy với việc trả lời những danh sách dài dằng dặc các câu hỏi thông tin cá nhân. Khi đứng trước mặt người bán hàng muốn thăm dò, khách hàng chỉ muốn tìm vật gì nhọn quanh đó để tự đập vào đầu mình. Nó không đẩy nhanh quá trình bán hàng, thậm chí, nó còn làm trì hoãn mọi thứ. Không ngạc nhiên khi có quá nhiều khách hàng chọn cách bảo vệ bản thân bằng cách sử dụng những email hoặc RFP để giữ những câu hỏi kiểu này cách xa vài trăm mét.

Vậy đây là điều không thường. Hãy ngừng thăm dò!

Thay vì thế, hãy hỏi ít nhưng thông minh hơn, hoặc nói theo kiểu khác. Những câu hỏi đúng cách sẽ làm hài lòng cả người mua lẫn người bán. Những câu hỏi khơi gợi tư duy, sự hứng thú và tăng sự gắn kết giữa hai bên. Hãy tận dụng thông tin thu thập được trước đó để có thể bắt đầu cuộc hội thoại với khách hàng với công thức EiQ.

**Educated insight + Question = EiQ**

## **(Hiểu biết + Câu hỏi = Câu hỏi hiểu biết)**

Ta chưa từng có cơ hội tiếp cận thông tin quan trọng về khách hàng, công ty và thị trường của họ dễ dàng đến thế. Thông tin cá nhân trên các trang mạng xã hội, các bài đăng và dòng tweet, blog và video, trang web, báo chí, báo cáo đầu tư, sách trắng, ấn phẩm truyền thông, con người. Phần “Hiểu biết” trong công thức “Câu hỏi hiểu biết” trên nằm trong tầm tay ta. Rất nhiều người bán hàng tôi biết đều đang ngày ngày tìm kiếm thông tin về khách hàng, nhưng họ thường thất bại trong việc tận dụng những hiểu biết ấy để đặt những câu hỏi tốt hơn. Hãy để tôi cho bạn xem vài ví dụ về những câu hỏi truyền thống của người bán hàng khi được gắn với một chút hiểu biết về khách hàng có thể làm hài lòng khách hàng và nâng cao tín nhiệm đối với người bán như thế nào. Bạn sẽ là người phán xét.

Câu hỏi thăm dò truyền thống: “Ngân sách của bạn là bao nhiêu?”

Câu hỏi kiểu EiQ: “Theo kinh nghiệm của chúng tôi, những tập đoàn nhỏ thường có ngân sách eo hẹp hơn, khiến họ phải tìm các nguồn vốn khác nhau. Vậy công ty bạn rót vốn cho dự án này như thế nào vậy?”

Câu hỏi thứ hai miêu tả một cách rõ ràng tầm hiểu biết của bạn về ngành công nghiệp của khách hàng. Đề cập đến những nguồn vốn khác sẽ gợi nhiều suy nghĩ trong tâm trí khách hàng. Và cách nói kiểu này khiến khách hàng không còn chăm chăm chú ý vào sự hạn chế của ngân sách cố định nữa. Bạn có thể bước vào cuộc hội thoại như một chuyên gia, người có thể cung cấp những lựa chọn khác nữa cho hình thức rót vốn truyền thống.

Đây là một ví dụ khác.

Câu hỏi thăm dò truyền thống: “Ai là người đưa ra quyết định vậy?” Một vài khách hàng luôn né tránh những câu hỏi kiểu này. Những gì họ nghe thấy là: “Tôi muốn biết để còn theo sát ông chủ của bạn.” Tôi đã từng chứng kiến rất nhiều khách hàng sẽ suy diễn thành thế này: “Ông đang cố vượt mặt tôi. Hẳn là tôi chẳng quan trọng với

ông.” Thêm nữa, kiểu câu hỏi này chẳng khai thác được thông tin giá trị nào cho bạn cả. Lý tưởng nhất là bạn muốn hiểu toàn bộ quy trình về ai ra quyết định hoặc những ai sẽ chịu ảnh hưởng.

Câu hỏi kiểu EiQ: “Có vẻ như đây là một trong hai dự án lớn nhất cần rót vốn cho năm nay, và hẳn bạn muốn nó thật hoàn hảo. Vậy có tiến trình nào đảm bảo được bạn đang ra một quyết định đúng đắn không?”

Cách nói này thể hiện rằng bạn hiểu tầm quan trọng của người đối diện và dự án này. Đây là một cách nhắc nhở khách hàng khéo léo rằng không nên đưa ra quyết định quá nhanh chóng. Câu hỏi cần tập trung vào tiến trình, thay vì những cá nhân liên quan. Từ đó, bạn sẽ có cái nhìn tổng quan hơn về tiến trình đưa ra quyết định, bao gồm mức độ ảnh hưởng đối với người đưa ra quyết định. Bạn có thể tìm hiểu sâu hơn nữa về mối quan tâm của từng cổ đông nắm giữ vị trí quan trọng.

Hãy sử dụng câu hỏi EiQ trong cuộc hội thoại. Lắng nghe và tận dụng những điều khách hàng nói để gia tăng hiểu biết và sự gắn kết với khách hàng. “Alma, anh có nói về vị chủ tịch vài lần. Có vẻ dự án này được ông ấy khá ưu tiên. Anh có thể chia sẻ thêm về những vấn đề ông ấy quan tâm không?”

Tận dụng câu hỏi EiQ để đánh vào mối quan tâm của khách hàng sẽ đảm bảo một cuộc nói chuyện có hiệu quả. Những câu hỏi của bạn trở nên khác biệt trong mắt khách hàng vì nó khiến họ phải suy nghĩ. Đó chính là điều tôi muốn từ một người bán hàng. Tôi muốn một chuyên gia phản chiếu một tấm gương để tôi có thể nhìn rõ bản thân. *Hãy làm tôi mở mang đầu óc.* Tôi không cần dành thời gian cho một con người gửi đi một danh sách dài những câu hỏi thăm dò chỉ với mục đích duy nhất là bán được cho tôi thứ gì đó.

Mỗi chuyên gia bán hàng đều nói về tầm quan trọng của việc đặt câu hỏi. Nói theo nghĩa đen, lời khuyên đó khuyến khích một hành động vô nghĩa, thậm chí còn gây khó chịu. Khách hàng không muốn bị thăm dò về những thứ quan trọng đối với bạn. Việc thăm dò đóng sập mọi cánh cửa cơ hội của những cuộc hội thoại sâu sắc, khiến

bạn trở nên tầm thường giống như những đối thủ của mình. Sử dụng câu hỏi EiQ đem lại những phản hồi tích cực hơn, khai thác được thông tin giá trị, đưa bạn khởi đầu một hành trình thật khác biệt.

## **Bạn có nghe thấy tôi nói gì không?**

Tôi bị mất giọng vào năm 2012. Nhiễm khuẩn vi-rút cùng với lịch trình nói dày đặc đã khiến dây thanh quản của tôi bị sưng lên, bác sĩ tai mũi họng phải yêu cầu tôi hạn chế nói. Âm thanh duy nhất tôi có thể phát ra là tiếng ề ề khó hiểu, thứ âm thanh khiến nhân vật Marlon Brando trong bộ phim Godfather (Bố già) có giọng nữ cao trong dàn giao hưởng thiếu nhi... Thật sự, tôi không còn lựa chọn nào khác.

Trong vài tuần, cách giao tiếp duy nhất khi mặt đối mặt là thông qua vài mảnh giấy nhớ, viết nguệch ngoạc lên đầy bực bội. Thông thường mỗi lần tôi viết được ra điều mình muốn nói, cuộc hội thoại đã đi sang chủ đề khác, và tôi không thể nào bắt kịp nó nữa. Tôi bắt đầu nhìn thấy bản thân trong một vai trò mới. Một người quan sát và lắng nghe.

Đây là những gì tôi đã nhận thấy:

- Mọi người thường có thói quen ngắt lời, hoặc tiếp lời người khác một cách vô thức, do đó, họ không thể biết được người kia định nói gì.
- Hai người cùng tham gia “hội thoại” thường không thật sự nghe được người kia nói điều gì.
- Con người thích nói về bản thân mình. Và ảo tưởng rằng ai cũng muốn nghe về họ.
- Con người nhanh chóng rút lui từ một cuộc hội thoại khi họ cảm thấy mình không được lắng nghe.



Có rất ít người xuất sắc trong việc lắng nghe. Những người bán hàng, theo rất nhiều khách hàng của tôi phản ánh, có khả năng lắng nghe vô cùng tệ hại. Ta cố trở nên chăm chú, nhưng ta gặp bất lợi vì não bộ bị điều khiển bởi cảm quan cá nhân (dịch vụ của mình sẽ khiến khách hàng kiếm thật nhiều tiền, thế nên có điên mới không nói chuyện với mình), niềm tin (dịch vụ của mình thật sự tốt hơn những gì họ đang dùng), hoặc lịch trình (mình phải chốt đơn hàng mới trước cuối tháng). Chúng ta trở thành những người tự tìm kiếm vấn đề.

Không lạ gì mà người bán hàng không thể rèn giũa khả năng lắng nghe của họ. Họ đã dành quá nhiều thời gian vào việc học cách nói hiệu quả: nói ra những câu nói hoa mỹ về lợi nhuận, thuyết trình thật thuyết phục, đối đáp thật hay trước những ý kiến của khách hàng. Ta làm sai hết rồi; *lắng nghe* khách hàng mới là kỹ năng giúp bạn thay đổi luật chơi để thắng lớn.

David Schwartz đã nói: “Lắng nghe nghĩa là để cho lời nói ra đi xuyên qua tâm trí. Con người thường giả vờ đang lắng nghe... thực chất, họ chỉ chờ cho người kia dừng lại để họ thay chỗ. Hãy tập trung vào lời người khác nói. Đánh giá nó.”<sup>2</sup>

Lắng nghe hiệu quả phụ thuộc vào cách bạn nghe và dịch lại ý nghĩa đằng sau mỗi câu chữ của người khác. Ta có đang dịch nghĩa dựa theo góc nhìn của người bán hàng không? Hoặc ta có đang khám phá ý nghĩa theo định nghĩa của khách hàng?

Đây là một ví dụ:

Khách hàng: “Chúng tôi đã cố đẩy nhanh tiến độ dự án này lâu rồi. Tôi nghĩ cuối cùng ban điều hành đã đủ người, chúng ta nên tiến hành thôi.”

Qua tai người bán, nó lại thành: “Chúng tôi được duyệt rồi. Chúng tôi sẵn sàng mua rồi.”

Nhưng câu nói của khách hàng mang đầy ngụ ý. Điều này đòi hỏi sự tò mò của người nghe.

“Chúng tôi đã cố đẩy nhanh tiến độ dự án này *lâu rồi*.”

Tại sao bạn điều hành lại không chịu trách nhiệm cho dự án này trước đây? Điều gì làm mọi chuyện bị trì trệ? Câu trả lời sẽ cung cấp manh mối về những rủi ro khả thi, một vài có thể vẫn còn bị che giấu.

Và điều gì làm thay đổi hứng thú của bạn điều hành? Nếu đối tác không thể đưa ra một câu trả lời thỏa đáng, tôi sẽ phải điều tra thêm.

“Tôi *nghĩ* cuối cùng bạn điều hành đã đủ người.” Dù họ nghĩ hay họ biết chắc. Chắc chắn bạn muốn điều sau hơn. Hãy khiến họ nói thêm về cái họ “nghĩ”.

“Chúng ta nên tiến hành thôi.”

Hãy hỏi câu hỏi quan trọng này: “Làm thế nào để có sự đồng ý 100% từ bạn điều hành để tiến hành dự án?”

Bằng cách lắng nghe để hiểu ra ý nghĩa và tò mò về những ẩn ý, bạn không chỉ tìm ra liệu đây có thật sự là cơ hội hay không, mà còn giúp đối tác hiểu vị trí của bạn điều hành quan trọng đến nhường nào, từ đó tránh họ khỏi bị thất vọng sau này.

Kỹ năng lắng nghe thường bị lãng quên khi bạn đối mặt với khách hàng bất đồng quan điểm với mình. Vậy thì đây là câu hỏi quan trọng đối với bạn. Bạn có thể chuyển từ thái độ và tư duy phán xét sang tò mò và ham hiểu biết không? Có sẵn sàng lắng nghe ý kiến trái chiều không? Hay tự đánh lừa bản thân bằng những gì mình muốn nghe trong tiềm thức? Hay tệ hơn, nhảy vào tranh cãi, khiến đối phương vội vã quay đi?

Điều quan trọng nhất là, bạn có thể kiểm chế bản thân đưa ra quan điểm và chờ cho đến khi người khác đã chia sẻ hết quan điểm của họ không, để rồi những gì bạn nói sẽ có tác động mạnh hơn? Tôi nhớ lại một buổi gặp mặt gồm những cán bộ chiến lược cấp cao, mọi việc đều lòng vòng và bế tắc. Các nhà lãnh đạo chen ngang vào

giữa câu nói của người khác để giành phần nói. Chỉ có một người vẫn giữ im lặng. Sau khi tất cả đã nói xong rồi, anh mới từ từ phát biểu: “Sau khi nghe ý kiến của mọi người về vấn đề này, tôi chỉ có ba điều cần nói...” Ba điểm, chia sẻ chỉ vồn vện trong vòng 2 phút, sáng suốt hơn hai tiếng đồng hồ tranh cãi vừa trôi qua.

Hãy lắng nghe như thể quan điểm của người kia rất quan trọng. Vì nó thực sự quan trọng. Hành động lắng nghe khách hàng không chỉ giúp bạn có được thông tin chính xác, từ đó nảy sinh các cơ hội và tìm ra điểm mấu chốt khi lập bản đề nghị hợp tác, mà còn khiến khách hàng chia sẻ nhiều hơn vì họ cảm thấy được lắng nghe. Và đó là lúc cuộc chơi đã thay đổi.

### **Đặt ra những câu hỏi khó**

Sau vài tháng gọi điện, cuối cùng tôi đã có được cái gật đầu của Eric, phó chủ tịch của một công ty gia công lớn, để có một suất trong tiến trình đấu thầu sắp tới. Mãi đến thời điểm này, anh ấy vẫn giữ khoảng cách với tôi, vì một lý do: Anh đang cực kỳ hài lòng với đối tác hiện tại.

Sự kiên trì đã cho trái ngọt, tôi có thể tiếp cận anh trong năm nay, nhưng không có gì đảm bảo một vụ mua bán thành công cả. Chúng tôi đã trò chuyện suôn sẻ. Eric rất cởi mở. Tôi rất thích anh ấy. Tôi muốn được làm việc với anh. Nhưng có điều gì đó vẫn khiến tôi canh cánh trong lòng. Không có bằng chứng thuyết phục nào cho thấy anh ấy đã sẵn sàng đổi đối tác cả.

“Eric, thế này thật vui. Tôi rất hạnh phúc khi được quen biết anh. Tôi trân trọng thời gian anh dành cho tôi, tôi rất muốn được làm việc với anh, nhưng tôi có một câu hỏi, hơi thẳng thắn một chút. Tôi mong anh sẽ trả lời thành thật. Anh đã có một mối quan hệ hợp tác lâu dài với người anh rất hài lòng. Vậy có khả năng anh đổi đối tác vào năm nay không?”

Im lặng. Tôi có thể thấy anh đang cân nhắc câu trả lời. Và sau đó là sự thẳng thắn như tôi yêu cầu. “Không.”

Tóm lại là: Năm ấy, Eric được công ty yêu cầu tham gia buổi đấu thầu. Đối tác cũ hẳn đã phải làm điều gì đó rất kinh khủng đến mức “thật sự phá hỏng mọi thứ” mới có khả năng mất hợp đồng đó. Chẳng ai trong chúng tôi thấy quá trình chọn người dự thầu cả. Nhưng mọi chuyện đã được sắp đặt trước. Điều không ai muốn đề cập đến đã bị phớt bìa. Đó không phải câu trả lời tôi mong muốn, nhưng thế còn tốt hơn vài câu nói chỉ để xoa dịu và tránh mất lòng.

Khi tôi chia sẻ câu chuyện này với những người khác, rất nhiều người nói rằng họ sẽ không hỏi một câu hỏi như vậy, vì sợ rằng nó sẽ khiến khách hàng nhận ra rằng chẳng có lý do nào để thay đổi hiện trạng cả. Nhảm nhí. Nếu câu hỏi đó trong đầu tôi, chắc chắn Eric đã nghĩ về điều đó trước rồi. Những người bán hàng khác có thể chọn tiếp tục thuyết phục Eric và huyễn hoặc bản thân rằng họ tốt hơn đối tác hiện tại và có thể thắng được hợp đồng. Nhưng đó không phải cách làm thông minh.

Câu trả lời của Eric đã đưa tôi đến một quyết định quan trọng với tầm nhìn 20/20: Tiếp tục đấu thầu hay bỏ đi. Tôi vẫn chọn tham gia đấu thầu năm đó và tôi đã không thắng, Eric tiếp tục làm ăn với đối tác hiện tại. Tôi bước đi với đôi mắt mờ to và quyết định thuyết trình mặc dù biết rằng hầu như không có cơ hội chiến thắng. Nhưng đó là thứ tôi đã chuẩn bị cho dịp này vì đó là cơ hội để phô diễn khả năng của tôi tới người khách hàng nằm trong danh sách VIP. Trong trường hợp này, tôi sẵn sàng xếp số 2 trong con mắt của Eric, trong trường hợp có bất kỳ thay đổi gì trong tương lai. Quyết định này dựa trên hiện thực, không phải một sự lạc quan thơ ngây.

Có rất nhiều loại tình huống yêu cầu chúng ta phải cải thiện bản thân và đặt ra câu hỏi khó trả lời.

Bạn còn nhớ Kevin tôi đã kể từ phần trước trong chương này không, người mà năm nào cũng tham gia một cuộc đấu thầu và thua cuộc? Anh ấy đã quá chậm trễ để hỏi một câu hỏi thật cứng rắn: “Chúng tôi có thể hỏi thẳng lý do chúng tôi năm nào cũng dự thầu và thất bại không?” Câu hỏi thẳng thắn này đã có thể cho phép khách hàng nói ra sự thật. Và nó đã có thể cho Kevin cơ hội và thời gian tiếp cận với những mục tiêu khác phù hợp với anh và công ty

của anh, thay vì tốn thời gian lao vào trò chơi mà mình không thể thắng.

Bạn đã bao giờ bị lạc lối trong hiện tại chưa? Gần một phần tư những thương vụ đàm phán kết thúc mà không có quyết định nào được đưa ra.<sup>3</sup> Điều này gợi ý rằng tình trạng hiện thời là một trong những kẻ thù kinh khủng nhất của bạn. Nếu bạn đang nói chuyện với khách hàng và thắc mắc tại sao một khách hàng với đủ tiềm lực lại không thực hiện dự án trong nội bộ công ty, hãy đoán thử xem? Chắc chắn người trong công ty cũng thắc mắc điều này. Hãy sử dụng câu hỏi EiQ để đưa ra một câu hỏi cứng rắn để khách hàng dễ dàng trả lời. Ví dụ: “Được biết là phòng marketing của công ty anh có chuyên môn rất vững, tôi tò mò muốn biết anh có định thực hiện dự án này trong nội bộ công ty không?” hoặc là “Chúng ta có thể nói chuyện một chút về quyết định thuê người ngoài thực hiện dự án của anh năm nay không? Nếu khách hàng không có lý lẽ thuyết phục, đây chính là báo động đỏ.

Không phải cơ hội nào cũng phù hợp và vừa vặn với bạn. Đừng làm con đà điểu chỉ biết rúc đầu vào cát chạy trốn; hãy ngẩng cao đầu lên và hỏi thật thẳng thắn. Đừng để những con số tiềm năng làm mờ mắt mà quên mất rằng bạn có thể trắng tay. Đừng bị huyền hoặc bởi chiến thắng còn chưa chắc chắn mà đánh giá thấp tầm quan trọng của cổ đông quan trọng – người có thể hủy toàn bộ giao dịch. Bỏ qua những điều tầm thường vô nghĩa, hãy dũng cảm để đặt ra những câu hỏi cứng rắn. Dù câu trả lời có khó nghe thế nào, bạn cũng tránh được việc rơi vào ngõ cụt để chuyển hướng sang những cơ hội tốt hơn.

### **Tạo ra sự thay đổi**

Ta đều biết về số phận bi thảm của con tàu Titanic. Một con tàu chở khách mang tính cách mạng đâm vào một tảng băng trôi. Chỉ trong chưa đầy ba tiếng đồng hồ, con tàu “không thể chìm” này đã nằm dưới mặt biển sâu, với khoảng 1.500 người thiệt mạng.

Không phải 10% tảng băng trôi mà các thủy thủ đoàn nhìn thấy là nguyên nhân gây ra thảm họa hàng hải tồi tệ nhất trong lịch sử. Vấn

đề nằm ở 90% những thứ không thể nhìn thấy, phần tảng băng nằm bên dưới mặt nước đã đâm vào thân tàu khiến nước tràn vào, định đoạt số phận bi thương của con tàu Titanic khoảng 100 năm trước.

Nào giờ hãy nghĩ về điều này. Khi một khách hàng cung cấp thông tin cho bạn, anh ấy đang cho bạn thấy vấn đề và bạn cần quay trở lại với một giải pháp hiệu quả cho vấn đề ấy. Anh ấy đang cho bạn thấy điểm nhìn từ “bên dưới mặt nước”. Nhưng nếu bạn chỉ dựa hoàn toàn vào thông tin khách hàng cung cấp, hoặc dùng những câu hỏi truyền thống để thu thập thông tin, bạn đang đi trên một con thuyền và chỉ nhìn thấy 10% vấn đề, lao vào vùng nước dữ mà không hề hay biết.

Thêm vào đó là trách nhiệm của các chuyên gia. Khoảng 100 năm trước, những chuyên gia đóng tàu đã đưa ra kết luận rằng con tàu tuyệt vời ấy không thể chìm. Vì thế, trên tàu chỉ trang bị phao cứu hộ đủ cho một phần ba số hành khách trên tàu. Tương tự, những chuyên gia trong lĩnh vực bán hàng có thể dẫn dắt ta vào con đường sai lầm, con đường dẫn đến cái chết thay vì những thương vụ mua bán thành công.

Rất nhiều người nói rằng thông tin là sức mạnh. Nhưng trong lĩnh vực bán hàng, tôi phản đối. Thứ đem đến sức mạnh cho bạn, khiến bạn có khả năng thay đổi luật chơi để tránh đối đầu trực diện là chất lượng thông tin mà bạn có, thời điểm bạn có nó và cách bạn sử dụng những thông tin ấy. Tóm lại, thứ thay đổi cuộc chơi trong bán hàng chính là sự sẵn sàng để Luôn Luôn Tò Mò.

90% bạn không biết thứ gì có thể đánh chìm mình. Phải mất nhiều công sức để nhìn thấy 90% ấy. 90% thông tin bạn cần nằm chủ yếu trong ba bánh răng còn lại (số 1, 3 và 4). Đằng sau những thông tin ẩn giấu ấy là cơ hội để thay đổi luật chơi. Và cơ hội khiến bạn, công ty của bạn, dịch vụ của bạn khác biệt so với hàng tá những người bán hàng khác, nó còn tạo ra mối quan hệ kinh doanh giữa bạn với khách hàng nữa. Thấu hiểu khách hàng và hoàn cảnh của họ đem đến cho bạn cơ hội thắng một cuộc chơi lớn hơn.



# Chương 5 Định vị

Để dễ dàng được lựa chọn



T

ôi đang đứng dưới cuối phòng họp công ty, quan sát tám vị quản lý khách sạn, đại diện cho những thành phố khác nhau trên khắp thế giới thuyết trình trong khán phòng gồm mười khách hàng chiến lược.

Theo lời giới thiệu từ giám đốc khu vực, mỗi thành viên của nhóm có bảy phút thuyết trình về khách sạn của họ và giải thích lý do họ có thể đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng.

Tất cả đều là những nhà diễn thuyết chuyên nghiệp, uy tín và hiểu biết – nhưng có một người trong số đó lôi cuốn cả khán phòng. Khi tôi nói chuyện với từng khán giả một, những câu trả lời đều giống nhau: “Tất cả bọn họ chúng tôi đều thích. Nhưng họ đều thuyết trình theo kiểu ‘spray and pray’\* điển hình. Cung cấp thông tin và cầu xin chúng tôi mua hàng. Tất cả ngoại trừ Lynne.”

*\* Chuyên ngành: Tiếp thị đại trà tới tất cả các khách hàng thay vì phân loại họ và cá nhân hóa thông điệp.*

Bảy trong tám vị giám đốc kinh doanh khách sạn nói về những điều họ tin là quan trọng với khách hàng. Vị trí trung tâm, gần nơi mua sắm, nhà hàng, những địa điểm thu hút. Chất lượng nhà hàng của họ. Không gian tổ hợp độc đáo. Tất cả những đặc điểm quan trọng. Tuy nhiên, đến người thứ tư thuyết trình, chúng tôi đã hầu như quên hết những gì họ vừa trình bày, hoặc không thể phân biệt bọn họ với nhau.

Lynne nói về khách sạn của cô ấy *dưới con mắt* của một khách hàng. Cô dẫn dắt bằng hiểu biết về thị trường. Những người tổ chức sự kiện bận rộn. Những bộ óc sáng tạo. Người Canada.

Cô đã thật sự lắng nghe ý nghĩa của những lời giới thiệu và nhắc lại chính những lời nói của khách hàng. “Các bạn có nói rằng nhóm Canada nhỏ hơn nhóm Mỹ rất nhiều, nhưng họ không muốn cảm thấy bản thân kém quan trọng.” Lynne đã chỉ ra mối tương quan giữa khách sạn của cô trong thành phố đầy những khu nghỉ dưỡng lớn cao cấp, so sánh nó với hoàn cảnh của khách hàng, đảm bảo: “Nhóm nhỏ của các vị sẽ giống như con cá lớn trong cái ao nhỏ\* của chúng tôi”. Cô nói thêm: “Sự hiện diện của những khu nghỉ dưỡng lớn hơn dọc con phố này nhằm phục vụ những người muốn trải qua nhiều thủ tục và quá trình phức tạp.”

*\* Ý nói một nhân vật lớn có tầm ảnh hưởng, được đối xử đặc biệt.*

Cô thấu hiểu rằng những người tổ chức sự kiện đã làm việc trong nhiều ngày trời bàn bạc với nhau, tìm cách giải quyết những thay đổi bất ngờ và những lời đề nghị vào phút chót. Cô đã giải thích rằng phong cách giản đơn của khách sạn cô: “Không giống như những khách sạn khác phải đợi bộ phận công đoàn, chúng tôi có khả năng đáp ứng nhu cầu của quý vị ngay lập tức, khiến cho cuộc sống dễ dàng hơn, mọi việc hoàn thành nhanh gọn hơn, và khiến cho khách hàng của các vị hạnh phúc hơn.”

Cô không nói về “không gian độc đáo” của khách sạn, cô để người nghe tự hiểu ra ẩn ý đó. Cô vẽ lên một bức tranh sống động về khách hàng sẽ được chào đón trong quầy rượu trong penthouse\*, nơi bức tường được thay bằng mặt kính để ta thả hồn “trôi” trong biển ánh sáng chói lòa của trung tâm thành phố bên dưới. Kể một câu chuyện, cô đã gắn kết với cảm xúc và suy nghĩ của chúng tôi.

*\* Căn hộ nằm trên tầng cao nhất của tòa nhà, nội thất xa hoa và đắt đỏ.*



Simon Sinek đã từng nói: “Hiếm có sản phẩm hoặc dịch vụ trong thị trường ngày nay mà khách hàng không thể mua được từ một người khác với mức giá y hệt, chất lượng tương đương, cùng một dịch vụ và có chung những đặc điểm.”<sup>1</sup> Nghĩa là: Những đặc điểm của sản phẩm, thương hiệu và dịch vụ không còn là thứ có thể đem ra mua bán nữa. Thuyết trình những thông tin ấy dưới góc nhìn của bản thân khiến bạn giống như những người khác. Cách bạn nói về những giá trị tương thích mà bạn có thể đóng góp được thông qua thương hiệu, sản phẩm và dịch vụ của bạn, cách bạn định vị doanh nghiệp của mình dưới góc nhìn của khách hàng, dựa trên những gì họ quan tâm. Đó mới là thứ có thể đem ra trao đổi.

Trong Chương 2, tôi đã giới thiệu về khung DKNN, bản đạp cho quá trình tìm kiếm khách hàng, thúc đẩy tiếp cận những khách hàng tiềm năng. Khi chúng ta tiến hành thông qua chu kỳ bán hàng, công thức quyền lực này nạp động cơ, giúp những bài thuyết trình và bản đề xuất kinh doanh có tác động lớn hơn đối với khách hàng.

Lynne nổi bật vì cô đã sử dụng khung DKNN để định vị khách sạn của cô vào vị trí của người chiến thắng.

### **Lên động cơ cho những bài thuyết trình và đề xuất kinh doanh của bạn**

Bạn làm việc thật chăm chỉ để tiếp cận, gắn kết và thấu hiểu những khách hàng tiềm năng. Những bài thuyết trình, những bản đề xuất kinh doanh, những buổi gặp mặt và những lần chạy thử nghiệm đều là những công cụ bán hàng đáng quý, dẫn bạn đến vòng xoay của người chiến thắng – miễn là bạn không đề cập đến những thứ vô nghĩa thông thường, nói quá nhiều về bản thân, những điều tôi không quan tâm, thứ giết chết sự khác biệt của bạn.

Tôi vừa nhồi vào đầu bạn về tầm quan trọng của việc kết nối những giá trị thích hợp bạn có thể đem lại và những ưu tiên của khách hàng. Tại sao? Bởi hầu hết những người bán hàng đều tin rằng họ rất giỏi làm điều này. Tuy nhiên, theo cộng đồng khách hàng, mọi chuyện lại có vẻ không giống vậy. Trong khi 71% người bán hàng tin rằng họ thuyết trình trúng những nhu cầu của khách hàng, chỉ 37%

người mua đồng ý với điều này.<sup>2</sup> Nếu đó không phải bằng chứng cho thấy quá nhiều chuyên gia bán hàng đang đi sai đường, tôi cũng không biết đó là gì nữa.

Hãy nhấn nút tạm dừng và thử nhìn kỹ vào những bản đề xuất hợp tác và những bài thuyết trình của chính bạn. Nội dung trong trang đầu bản đề xuất hoặc lời mở đầu bài thuyết trình của bạn là gì? Bạn đang dẫn dắt ai? Bạn ư? Hay khách hàng? Ý tôi không phải là bạn nói lại những điều khách hàng đã biết rõ về bản thân mình, trừ khi mục tiêu của bạn là ru ngủ cô ấy. Thay vì thế, dẫn dắt bằng những điều khách hàng quan tâm sẽ tạo cơ hội để bạn thể hiện sự thấu hiểu sâu sắc về cô ấy, tình trạng cô gặp phải, động cơ đằng sau nhu cầu thay đổi, lý do cô ấy đồng ý dành thời gian nghe bạn nói, đọc bản đề xuất hợp tác và trả lời email của bạn. Đó chính là điểm mấu chốt bạn cần theo sát. Nó thể hiện những gì bạn sẽ chia sẻ trong buổi gặp mặt, bài thuyết trình và đề xuất hợp tác của bạn.

Câu hỏi tiếp theo. Bạn có thật sự “nhấn mạnh” mối liên kết giữa những giá trị bạn đóng góp với kết quả mà khách hàng mong đợi hay không? Hay bạn cho rằng khách hàng sẽ làm điều này? Hầu hết là không. Đây là trách nhiệm của bạn, nổi những dấu chấm lại – bằng một cây bút màu vàng neon. Khi bạn tạo dựng được những kết nối rõ ràng, khách hàng sẽ nghe thấy những điều khác biệt hoàn toàn so với những thứ mà họ từng nghe, vậy là bạn trở nên nổi bật.

Hãy cân nhắc trường hợp của Lynne trong phần trước. Cô không chỉ đơn giản đề cập rằng khách sạn không có công đoàn trong danh sách những điều có lợi cho khách hàng. Cô đã tạo nên những kết nối quan trọng giữa đặc điểm đó với tác động của nó lên khách hàng. Một đặc điểm mà, như cô chỉ ra, hạn chế tới đa căng thẳng và tình trạng thiếu chần chừ không đáng có của công việc. Cô đã trả lời hai câu hỏi rất quan trọng sau.

## 1. Làm thế nào?

Cô xây dựng rõ ràng “cách” khách sạn “không công đoàn” của cô giảm thiểu gánh nặng lên những người tổ chức sự kiện bằng cách đưa ra phản hồi nhanh hơn mong đợi.

## 2. Cái gì?

Cô đã kết nối đặc điểm phản hồi nhanh này với tác động lên những khách hàng của người tổ chức sự kiện. Phản hồi nhanh khiến khách hàng hạnh phúc và ấn tượng hơn. Cô thậm chí đã có thể tiến một bước xa hơn: “Những khách hàng thấy ấn tượng sẽ trở thành khách hàng quen, và họ lại giới thiệu những khách hàng tiềm năng khác. Tất cả những điều trên đều đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp.”

Trái lại, những người bạn của Lynne lại đưa ra một danh sách đầy những thứ khái quát và không thể thu hút được sự chú ý của khách hàng. Lynne khiến bản thân khác biệt bằng cách lựa chọn ba đặc điểm tương thích của khách sạn và nói một cách cụ thể về cách mỗi đặc điểm ấy cung cấp những giá trị gì cho người nghe. Vì thế Lynne có thể nói ít nhưng hiệu quả. Cô có thời gian gắn kết với khán giả qua cuộc hội thoại sâu sắc hơn. Và bài thuyết trình của cô đáng nhớ hơn.

### **Trở thành sự lựa chọn hiển nhiên**

Khi ai đó xem xét đề xuất hợp tác kinh doanh, ngồi bên dưới lắng nghe bài thuyết trình, và đọc một số những tin nhắn chào hàng, tôi thường quan sát thấy: Rất nhiều người trong số các bạn đang khiến khách hàng phải vất vả để hiểu bạn có thể đem lại cho họ lợi ích gì. Nói tóm lại, bạn đang khiến họ khó chọn bạn hơn.

Quay trở lại nói về những thông tin thay đổi cuộc chơi. Thông tin nào đó chỉ trở thành sức mạnh nếu được sử dụng một cách có chọn lọc, định vị bạn là người bán hàng thích hợp nhất với khách hàng – một sự lựa chọn hiển nhiên.

Vì thế khi chuẩn bị cho bản đề xuất hợp tác, bài thuyết trình hay cuộc hội thoại nào đó, hãy tìm lại những thông tin bạn góp nhặt được trong mỗi bánh răng của quá trình khám phá. Sau đó, liên tục lập kế hoạch để kết nối những giá trị bạn đưa ra với những ưu tiên của khách hàng.

Đây là một cách thức đơn giản mà tôi gọi là “bài kiểm tra đường trực” để giúp đảm bảo rằng bạn chắc chắn thực hiện những liên kết quan trọng ấy. Hãy xem lại cuốn sổ ghi chép thông tin bạn khám phá được. Tạo hai cột bằng cách vẽ một đường thẳng giữa trung tâm tờ giấy hoặc tạo ra một bảng có hai cột trên máy tính. Trong cột bên trái, viết những điều khách hàng hứng thú từ trong bốn bánh răng khám phá. Dùng chính cách nói của họ nếu có thể.

Bánh răng số 1: Kết quả kinh doanh họ kiếm tìm.

Bánh răng số 2: Các điều kiện đấu thầu đem lại cơ hội.

Bánh răng số 3: Tiêu chuẩn và tiến trình đưa ra quyết định.

Bánh răng số 4: Điều mà cổ đông chính quan tâm.



Trong cột bên phải, bên cạnh mỗi điều khách hàng hứng thú, hãy trả lời câu hỏi: *Làm thế nào* chúng ta có thể đáp ứng họ? Câu hỏi “làm thế nào” có thể là đặc điểm của giá trị bạn mang lại, hoặc có thể là những đặc điểm tương thích của công ty bạn. Có thể là một lĩnh vực chuyên môn mà bạn thành thạo.

Đây là những gì bạn sẽ nói xuyên suốt bản đề nghị hợp tác. “Thưa ông Khách Hàng, đây là vấn đề, khó khăn, thách thức mà ông đã chia sẻ. Và đây chính xác là cách chúng tôi giải quyết nó.” Nếu mỗi ưu tiên của khách hàng ở cột bên trái mà không thể kết nối với một đặc điểm gì đó ở cột phải, khả năng đàm phán thất bại của người bán tăng lên một phần.

Giờ thì, hãy bước ra khỏi đôi giày của bạn để có thể ướm vào chân của những vị cổ đông khác nhau. Chính họ sẽ là người đọc đề xuất kế hoạch và tham dự buổi thuyết trình của bạn. Đặt mình vào góc nhìn của những người có tầm ảnh hưởng và tự hỏi bản thân: “Liệu mình đã tạo ra những kết nối rõ ràng tới những gì người này tìm kiếm chưa? Mình đã xây dựng tầm nhìn rõ ràng dựa trên quan điểm

của khách hàng về cách giải quyết với mỗi vấn đề của cô ấy chưa? Và làm thế nào nó có thể giúp cô ấy đạt được mục tiêu kinh doanh?

Nhớ Terry trong Chương 3 chứ? Anh ấy là một chuyên gia bán hàng, người đã tìm thấy thông tin có khả năng thay đổi cuộc chơi trong bánh răng số 3 (hoàn cảnh mua bán) và số 4 (các cổ đông). Anh đã nghe được rằng các cổ đông chính không sẵn sàng ngồi nghe những thông tin không liên quan để tìm kiếm điều cần thiết để đưa ra một quyết định thông minh. Bản giới thiệu dài một trang của Terry đánh bại những bản đề nghị hợp tác dài hơn của những đối thủ khác vì Terry khiến cho người xem dễ dàng mua bán. Terry không giấu những điều tương thích với khách hàng trong mớ văn bản dài dằng dặc gồm những thứ mà vị giám đốc không cần tới.

Trong khi một trang giấy của Terry là thành công trong trường hợp này, thường thì ta cần cung cấp một đề xuất hợp tác dễ hiểu và chi tiết. Đó là lý do tại sao những bản tóm tắt dự án là một trong những yếu tố quan trọng. Dù rằng đó có thể là trang giấy duy nhất được người ra quyết định cấp cao đọc được, đây là chỗ bạn cần liên tục áp dụng bài kiểm tra đường trục để có thể tạo ra những kết nối rõ ràng giữa dịch vụ của bạn và ưu tiên mang tính chiến lược của khách hàng. Và nhớ rằng, điều khoản phụ là nơi để bạn đưa ra những thứ cần biết đối với các cổ đông nhưng không quá quan trọng đối với quy trình ra quyết định.

Việc đi mua những quyết định đã ngày càng trở nên phức tạp, liên quan đến rất nhiều người, hầu hết bọn họ đều đang cố gắng làm nhiều thứ cùng một lúc. Rất nhiều hợp đồng được ký kết phi chính thức, không phải là nhờ bài thuyết trình của bạn, mà là do những cổ đông nhìn thấy chất lượng của bản đề xuất hợp tác. Có quá nhiều liên kết giữa những lợi ích của khách hàng với những giá trị bạn có thể đóng góp, do đó chúng có thể dễ dàng bị đánh mất. Trừ khi bạn giải thích chúng một cách chi tiết và rõ ràng.

Những bản đề xuất hợp tác không phải là công cụ tiếp thị. Chúng là những công cụ bán hàng để giúp người mua có những lựa chọn tốt hơn. Nội dung rất quan trọng. Nhưng nội dung không đảm bảo một cuộc hợp tác thành công. Đặt nội dung của bạn trong ngữ cảnh là

điều quan trọng nhất với từng khách hàng cụ thể. Trong một thế giới nơi thông tin đã trở thành một hàng hóa, chỉ có sự tương thích mới đem đến thành công.

Những quyết định thường được đưa ra bởi rất nhiều người. Liệu mỗi người trong đó đều đọc toàn bộ bản đề xuất hợp tác của bạn hay sẽ phân chia nhau để xem qua từng phần? Nếu mỗi người đọc từng phần, bạn cần suy nghĩ kỹ về mỗi mục trong bản kế hoạch, thông điệp và sự liên kết phải xuyên suốt từng trang viết.

Ngày nay, bi kịch là những bản đề xuất hợp tác có nội dung tốt thường thất bại vì chúng không được đặt dưới góc nhìn của người đang đọc. Hãy theo sát khung DKNN một cách tỉ mỉ, khách hàng tiềm năng sẽ dễ dàng hợp tác với bạn – dù bạn có khả năng tạo ra doanh số hay không.

**Dẫn dắt bằng mối quan tâm của khách hàng.**

**Kết nối giá trị của bạn.**

**Nói thật cụ thể.**

**Nói ít hiệu quả nhiều.**

**Quy luật ít hơn**

Lần này tôi đang ngồi xem một bài thuyết trình dài 30 phút trình bày bởi một đại diện thương mại công nghệ, khán giả là một nhóm 14 người đầu cơ tích trữ. Đó là những người có thể giúp anh tiếp cận được tới rất nhiều khách hàng ở Bắc Mỹ ngay lập tức. Anh có 30 phút và anh chuẩn bị thổi bay chính cơ hội ngàn năm có một của mình.

Sau một vài phút nói chuyện trước bài thuyết trình, người trình bày bắt đầu lao vào một dòng chảy thông tin lộn xộn cùng với hàng sêri các trang slide đầy chữ. 25 phút trôi qua, anh biết rằng mình sắp hết thời gian. Thay vì nhanh chóng đến phần quan trọng nhất là kết thúc, anh nhanh chóng chuyển sang chiến lược “nói và bấm nhanh

hơn” để có thể hoàn tất toàn bộ phần chuẩn bị trên PowerPoint được chuẩn bị bởi phòng marketing. 30 phút kết thúc, chính thức hết thời gian, anh chuyển sang “cách thức Energizer Bunny” tai tiếng. Anh vẫn tiếp tục thao thao bất tuyệt. Cuối cùng, sự kiên nhẫn đã đến giới hạn, người dẫn chương trình ngắt lời anh ta ngay giữa câu, chính thức giải thoát khán giả khỏi hoàn cảnh khổ sở này.

\*\*\*

Thảm họa, tốn thời gian, tiền bạc, và cơ hội kinh doanh cho cả người thuyết trình và người nghe.

Bây giờ, bạn có thể nghĩ rằng tôi nói quá; những chuyên gia bán hàng sẽ không thế đâu. Suy nghĩ lại đi. Những chuyên gia bán hàng không cố tình làm điều này. Nhưng đôi khi, cuộc sống bận rộn, tự mãn về kinh nghiệm cá nhân hay chính sự nhiệt tình chia sẻ của chúng ta sẽ đá văng những điều không thường ra khỏi cửa nhà.

Hãy cân nhắc điều này: Trong khoảng thời gian bốn năm, sự bất mãn của khách hàng với những buổi thuyết trình đã tăng đến 13%. Và 51% khách hàng muốn những bài thuyết trình ngắn và dễ hiểu hơn.<sup>3</sup> Trong lĩnh vực bán hàng, ít lại có hiệu quả nhiều hơn.

Nói thì dễ; làm thì khó.

Để tạo ấn tượng không thể xóa nhòa với một khách hàng quan trọng trong một khoảng thời gian ngắn, bạn phải suy nghĩ kỹ về những gì mình định nói. Và những gì cần bỏ đi. Nói ít ý hơn. Đặt trọng tâm vào những khía cạnh cụ thể về sản phẩm dịch vụ và giải pháp của bạn mà tương thích với khách hàng thay vì cố kể tất mọi đặc điểm, chi tiết. Khán giả trong trường hợp này cần được trả lời ba câu hỏi sau đây:

1. Giải pháp công nghệ của bạn có thể giải quyết những vấn đề nào cho khách hàng của tôi?
2. Tại sao những khách hàng của chúng tôi nên sử dụng công nghệ của bạn thay vì những thứ khác?

3. Tôi được lợi gì khi giới thiệu sản phẩm của bạn cho khách hàng của tôi?

Người bán hàng này đã có thể tránh được hành động tự sát nếu mang đến bài thuyết trình PowerPoint được trình bày một cách đơn giản, trực tiếp trả lời ba câu hỏi trên thay vì vẽ vời một mớ thông tin và hoàn toàn dựa vào slide đầy chữ. Anh đã có thể thu hút sự chú ý của khán giả nếu để tâm một chút xem nhu cầu của họ là gì, kết quả mong muốn khi bỏ ra thời gian quý giá ở đây là gì, và tìm con đường nhanh nhất để đi đến đó.

Bạn hẳn từng nghe lời khuyên này rồi: “Nếu bạn có 60 phút để trình bày về thứ gì đó, hãy dành 40 phút để lên kế hoạch và chỉ 20 phút để nói.” Những lời nói này chính xác hơn bao giờ hết. Ta sống trong thế giới nơi khả năng tập trung của con người chỉ bằng một con muỗi mất. Dù bạn có nhiệt huyết đến đâu, vất vả trong cuộc sống đến đâu, chúng cũng không thể hiện trong những tin nhắn, bài thuyết trình hay bản đề xuất hợp tác của bạn. Những khách hàng không nghe thấy bạn nói gì đâu; họ nghe những gì họ muốn nghe – những thứ liên quan tới mục tiêu và quyết định của họ. Buồn thay, những giá trị tuyệt vời nhất có thể bị nhấn chìm trong đám mây thông tin. Hãy bỏ đi thông tin không cần thiết. Loại trừ thứ lặt vặt để mỗi từ ngữ bạn nói ra đều có trọng lượng. Và kết nối mọi thứ với những điều khách hàng thấy hứng thú.

Hãy sử dụng bản nháp, link tài liệu hay bất kỳ thứ gì thích hợp để chia sẻ những yếu tố khác mà bạn muốn chia sẻ, nhưng đừng nhảm lẫn những điều ấy chiếm hết vị trí của những điều mà khách hàng cần biết.

### **Thêm một chút CPR vào cách nói của bạn**

Bằng cách dẫn dắt sử dụng chính những từ ngữ của khách hàng và kết nối các giá trị, khung DKNN đặt khách hàng vào trung tâm cuộc nói chuyện. Sức mạnh của định vị, đặt nội dung của bạn dưới con mắt của khách hàng vượt xa hơn cả những tin nhắn mời hàng, bài thuyết trình hay đề xuất kinh doanh.



Một nhóm đại diện thương mại đang thảo luận về những khó khăn để có thể đưa ra câu trả lời ngắn gọn cho câu hỏi: “Tổ chức của bạn làm gì?” Isaac đã rất tốt bụng muốn chia sẻ về “elevator pitch” của công ty anh. 90 giây, tôi nhìn quanh phòng. Những gương mặt vô cảm.

Tôi ghét cay ghét đắng cụm từ này. “Thứ nhất, nó khiến tôi nghĩ đến cái thang máy. Sao nói chuyện trong thang máy có thể khiến khách hàng hợp tác với bạn được chứ? Lại còn pitch nữa? Mỗi lần tôi nghe đến từ bắt đầu bằng chữ p này, tôi đều nghĩ đến những người đi bán dầu rắn và hay đi ô tô.

Hãy quăng cái trò rao vặt trong thang máy đi. Thay thế nó bằng tuyên ngôn định vị của bạn. Nó sẽ khơi gợi sự tò mò của đúng đối tượng (các VIP và khách hàng của bạn) và đem đến một cuộc hội thoại hiệu quả hơn.

Hãy cân nhắc hai câu sau vì chúng thường dùng chúng ta lại khi mới bắt đầu kết nối với khách hàng tiềm năng hoặc gặp VIP trong một sự kiện networking nào đó.

1. “Hãy kể cho tôi về công ty của bạn đi.” Phản xạ có điều kiện là cho họ chính xác những gì họ yêu cầu: một lối thông tin về công ty bạn.

2. “Công việc của bạn là gì?”

Câu trả lời hấp dẫn cho câu hỏi này theo nghĩa đen: “Tôi là nhà hoạch định tài chính.”

Trừ khi vị khách VIP này đang tìm kiếm một công ty tổ hoạch định tài chính vào thời điểm này, nếu không chắc chắn anh ta không được chú ý.

Cả hai lối trả lời trên đều kết thúc cuộc hội thoại. Vậy nên trả lời thế nào đây? Hãy đặt khách hàng của bạn vào trung tâm cuộc hội thoại và dùng một chút CPR trong ngôn ngữ.

Jeff, một giám đốc kinh doanh khu vực, đã hỏi tôi một câu trong một sự kiện networking: “Cô Jill, cô làm nghề gì vậy?” Biết rằng câu trả lời như “Tôi là một chuyên viên huấn luyện bán hàng” sẽ khiến ông đến bàn ăn khai vị trước khi tôi kịp nói “đã bán”, tôi đã trả lời với một loạt những tuyên ngôn định vị mà tôi đã chuẩn bị sẵn. Một câu nói miêu tả cho Jeff chính xác những gì tôi làm, tôi làm nó cho ai và những kết quả tôi đã đạt được.

“Anh biết đấy, Jeff, tôi có một cuộc sống rất tuyệt vời, vì tôi thay đổi cách những người bán hàng tư duy để họ bán được nhiều hơn.”

Jeff tò mò: “Thay đổi tư duy. Làm thế nào cô làm được điều đó?”

Bây giờ thì đã đến ngã rẽ rồi đây.

Con đường thứ nhất: tôi sẽ nói về những gì chúng tôi làm. Những phòng thí nghiệm bán hàng. Công việc đào tạo. Luyện nói. Đào tạo khả năng lãnh đạo. Blah blah blah. Một người huấn luyện bán hàng vồn vã.

Con đường thứ hai khiến tôi đặt khách hàng vào trung tâm cuộc hội thoại. Tôi đặt câu trả lời của mình trong hoàn cảnh của Jeff, và đặt Jeff vào câu trả lời của tôi.

Tôi đã chọn lối rẽ thứ hai. “Chà, Jeff ạ, chúng tôi có nhiều phương pháp khác nhau. Còn tùy thuộc vào hoàn cảnh của khách hàng nữa. Hãy thử lấy công ty của anh làm một ví dụ nhé. Bây giờ anh đang phải đối mặt với khó khăn gì?”

Anh ấy thậm chí không cần suy nghĩ. “Khó khăn lớn nhất của chúng tôi là cân bằng sự phát triển của những hợp đồng mới với việc hợp tác với những khách hàng hiện tại. Việc phát triển kinh doanh phải cắt giảm vì mọi người cảm thấy không thoải mái. Họ tức giận vì khách hàng không trả lời email và điện thoại. Họ cảm thấy quá trình tìm kiếm khách hàng tiềm năng là tốn thời gian.”

Và bây giờ tôi đã có cơ hội đặt Jeff giữa trung tâm cuộc hội thoại.

“Jeff ạ, chúng tôi đã từng chứng kiến nhiều nhóm bán hàng cũng gặp vấn đề này. Và cụ thể trong ngành công nghiệp dịch vụ như anh. Vấn đề cốt lõi là cách những người bán hàng suy nghĩ về việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Hãy để tôi cho anh xem một ví dụ...”

Bây giờ thì chúng ta đã đặt cuộc hội thoại vào trong thế giới của Jeff. Tôi đã có thể đặt salesSHIFT vào trong chính bối cảnh của anh và lôi kéo Jeff vào sâu hơn trong cuộc hội thoại. Những thứ có thể đẩy cuộc hội thoại thành đối thoại một chiều giờ trở thành một cơ hội để gắn kết Jeff vào cuộc hội thoại chú trọng vào những điều quan trọng với anh. Anh không bị bắt phải đóng vai một người nghe thụ động. Và tôi có thể nói ít mà hiệu quả hơn.

Hơn nữa, tôi đã có thể:

- Ngay lập tức ám chỉ Jeff là một khách VIP tiềm năng.
- Có được hiểu biết về Jeff, nhóm kinh doanh của anh, và công ty của anh – tất cả có thể giúp tôi thực hiện chiến dịch nhỏ giọt với những giá trị tương thích tôi có thể đóng góp cho công ty của anh.

Jeff nói mấy lời từ biệt với tôi: “Jill ạ, tôi rất muốn đưa cô đến gặp nhóm của tôi. Thách thức của tôi là tất cả các quá trình phát triển bán hàng đều được thực hiện nội bộ trong các chương trình đào tạo phòng ban. Hãy để tôi xem liệu có thể làm gì.”

Tôi đã có thể để mặc anh ấy đi và tìm hiểu mọi thứ. Nhưng tôi biết một khi anh ấy trở lại thế giới hỗn độn ấy, anh ấy sẽ trì hoãn mọi việc. Tôi thích Jeff. Tôi muốn được anh chú ý. Và tôi muốn anh cảm thấy cần nói chuyện với những giám đốc ngay lập tức về việc hợp tác với salesSHIFT. Tốt hơn nữa, tôi muốn có cơ hội nói chuyện trực tiếp với các cán bộ cấp cao. Và thế là tôi đã thực hiện chiến dịch nhỏ giọt. Ba tháng sau, tôi thực hiện buổi đào tạo nhân viên bán hàng đầu tiên với nhóm của anh.

Nếu bạn nghĩ rằng câu nói định vị của bạn cần được làm rõ nét hơn, đây là một bài tập nhóm rất tuyệt vời. Phát triển một câu tuyên ngôn

định vị mà vẽ ra bức tranh của:

**C - Customer (Khách hàng mà bạn có thể phục vụ tốt nhất).**

**P - Priority hoặc Problem (Vấn đề hoặc ưu tiên bạn có thể giải quyết).**

**R - Result (Những kết quả bạn đạt được).**

Sau đó hãy tạo ra những phiên bản của tuyên ngôn định vị đối với từng phân khúc khách hàng khác nhau. Ví dụ, khi nói chuyện với chủ một doanh nghiệp nhỏ, tôi biến hóa tuyên ngôn định vị một chút. Biết rằng có rất nhiều người trong số những khán giả ngồi đây không thoải mái với việc bán hàng, khi tôi được hỏi là: “Công việc của anh là gì?”, tôi đã đáp rằng: “Tôi giúp các chủ doanh nghiệp (Khách hàng) bán hàng một cách tự tin và thành thạo (Ưu tiên) để công ty của họ có thể tăng trưởng nhanh hơn (Kết quả).”

Mọi người có thể hỏi: “Công việc của anh là gì?” Nhưng nói thật, họ chẳng quan tâm anh làm nghề gì đâu. Điều họ quan tâm là anh có thể làm gì cho họ. Nếu bạn muốn bắt đầu một cuộc hội thoại, hãy quên mấy cái thang máy đi. Đặt khách hàng vào trung tâm buổi nói chuyện. Và thêm vào chút CPR.



**Định vị để chiến thắng với bất kỳ giá nào.**

Một người bạn đã nghỉ hưu của tôi thường khiến tôi rất khó chịu. Tôi hay mua đồ ở một cửa hàng tạp hóa bán khá đắt. Tôi trả 6,99 đô trong khi cô trả 1,49 đô cho một bó rau diếp. Cô liên tục nhắc nhở tôi rằng tất cả đều chỉ là... rau thôi mà. Và cô ấy đã đúng.

Nhưng cuộc sống của tôi và cô ấy hoàn toàn không giống nhau. Tôi sống quá gấp. Khi tôi về nhà để kết thúc một ngày bận rộn, tôi phải chiến đấu với tình trạng tắc nghẽn giao thông cùng những hành khách mỗi mét khác, hoặc là chật vật để cố tỉnh táo, bay ngược xuôi

từ múi giờ này qua múi giờ kia. Tất cả những gì tôi muốn là về nhà, ăn nhẹ, và có một giấc ngủ thật sâu.

Ba phút đi bộ từ nhà đến một cửa hàng tạp hóa chất lượng, dù giá cao, với một người bán thịt lợn và những sản phẩm tươi nhất. Anh ta bán loại rau diếp đã được rửa sẵn ba lần trong một cái hộp, và tôi có thể cho thẳng vào bát salad khi về đến bếp. Không tốn thời gian rửa, vẩy cho ráo nước, cắt nhỏ. (Phải, đó là cách tôi nấu ăn đấy. Đó là lý do tôi không mời ai đến nhà ăn tối cả).

Điều gì là quan trọng với tôi? Thời gian. Sự tiện lợi. Tôi trả gấp năm lần người khác cho cùng một mặt hàng để thỏa mãn hai ưu tiên ấy. Bạn của tôi, ngược lại, làm mọi thứ để tiết kiệm số tiền lương hưu của mình, mặc dù có phải lái xe 15 phút để tiếp kiệm 50 cent tiền rau diếp. Cô ấy có thể càu nhàu vì tôi chi tiêu kiểu ném tiền ra cửa sổ, khuyên tôi nên tiết kiệm chi phí và làm tôi bất ngờ khi nói về những rủi ro về sức khỏe tôi phải chịu khi về hưu vì dùng quá nhiều đồ hộp. Cô ấy chỉ đang phí nước bọt thôi. Tôi chỉ thay đổi cách mua hàng nếu cô có thể cho tôi thấy cách để thỏa mãn những ưu tiên của tôi với một mức giá thấp hơn.

Tôi biết rằng bạn bán những thứ còn phức tạp hơn rau diếp nhiều, nhưng không có ai (bao gồm cả bạn) muốn trả nhiều hơn cần thiết cho bất kỳ thứ gì. Trừ khi chúng ta có một lý do thật sự hợp lý.

Tương tự, mặc dù những khách hàng từ các tập đoàn có trách nhiệm với công ty và các cổ đông, phải tránh mọi khoản chi tiêu không cần thiết, điều này không có nghĩa là khách hàng không sẵn sàng trả giá cao hơn, nếu lý do và hoàn cảnh thỏa đáng. Là một người bán hàng chuyên nghiệp, việc của bạn là thấu hiểu những lý do và hoàn cảnh ấy, đưa ra lời khuyên với một mức giá hợp lý.

Tổng kết lại:

**BẠN là người quyết định vấn đề giá cả.**

Hãy cân nhắc điều này: Giá cả không phải là lý do duy nhất để mua hàng... hoặc không mua hàng.

Giá cả có thể là điều kiện hoặc mục tiêu.

Nếu bạn mất một thương vụ mua bán vì giá cả (và cụ thể nếu chuyện này đến bất ngờ) có thể do một trong hai vấn đề sau:

1. Giá cả là điều kiện của cuộc mua bán này, và bạn đã thất bại vì không nhìn ra điều này trong quá trình khám phá.
2. Giá cả là mục tiêu của cuộc mua bán này, đây là biểu hiện cho thấy bạn đã bị lỡ mất một số thông tin quan trọng nào đấy trong bốn bánh răng khi tìm hiểu hoặc là đã thất bại trong việc định vị bản thân là lựa chọn phù hợp nhất với mức giá cao như vậy.

Những gì khách hàng nói và làm đôi khi có thể trái ngược nhau. Đừng vội mừng khi nghe thấy những lời: “Chúng tôi không tìm người bán rẻ nhất.” Việc liệu giá cả có phải là điều kiện không hầu như không liên quan đến câu hỏi trực tiếp (dù nó không làm tổn thương) mà liên quan hơn đến việc lắng nghe chờ những manh mối.

Tiền bạc, thời gian và sự chú ý lần lượt là những ưu tiên. Sự sẵn lòng trả giá cao hơn ít liên quan đến việc dịch vụ của bạn tốt thế nào, mà liên quan nhiều hơn tới góc nhìn của khách hàng về tầm quan trọng của cuộc trao đổi này. Ban đầu trong quá trình khám phá, hãy nói rõ tầm quan trọng chiến lược của vụ mua bán này, nói về những tác động hữu hình nếu khách hàng đưa ra lựa chọn sai hoặc đúng. Hãy thấu hiểu những ưu tiên của từng cổ đông.

Hélène, một quản lý kinh doanh cho một khách sạn ở phía Đông Canada, nhận được một cuộc gọi từ một công ty ở Phần Lan, nói rằng cô đã thắng một hợp đồng quan trọng ở Canada. Oskar đang tìm kiếm một khách sạn phù hợp để làm nhà chung cho nhóm phát triển dự án của anh, những người phải bay đi bay lại từ đó về châu Âu từ tháng Một đến tháng Ba. Cơ hội này vẽ ra một hợp đồng béo bở với Hélène - 3.000 phòng qua đêm trong những tháng mùa đông vắng khách. Cô đã lên một bản đề nghị hợp tác rõ ràng rồi gửi nó đến Oskar và chờ đợi phản hồi. Rồi cô nhận được cuộc điện thoại gọi đến. Cuộc gọi ta sẽ nhận được tại một thời điểm nào đó trong

sự nghiệp: “Hélène à, cảm ơn vì bản đề nghị hợp tác của cô. Chúng tôi đang trong giai đoạn quyết định cuối cùng và đối thủ của cô đưa ra một mức giá thấp hơn 10 đô cho mỗi phòng. Cô có thể giảm giá được không?” Với khách hàng, điều này đồng nghĩa với việc tiết kiệm 30.000 đô. Với Hélène, thất bại trong vụ thương lượng này có thể gây ra thiệt hại 300.000 đô cho doanh thu khách sạn. Giá đã trở thành nhân tố quyết định. Đúng chứ?

Hélène phải đối mặt với một sự lựa chọn khó khăn. Rất dễ để làm y như 90% những người quản lý kinh doanh vào vị trí của cô sẽ làm: nói chuyện với quản lý tổng về việc giảm giá vài đô. Nhưng cô đã không làm như vậy. Cô trả lời thế này: “Oskar ạ, tôi hiểu rằng anh phải làm những điều đúng đắn cho công ty của mình. Và trước khi anh đưa ra quyết định cuối cùng, tôi muốn quay lại nói về những điều anh đã chia sẻ từ trước. Anh có đề cập rằng nhóm của anh không muốn bị bỏ lại trong không khí lạnh giá và tối tăm ở Phần Lan để làm việc trong điều kiện mùa đông khắc nghiệt tương đương ở đây, Đông Canada. Tôi muốn nhắc rằng khách sạn chúng tôi có hệ thống sưởi ngầm dưới đất. Có nghĩa là nhóm của anh, thay vì dậy thật sớm để mặc đồ chống rét, đi bộ trong khu đỗ xe lạnh cóng, khởi động xe, gạt lớp tuyết trên tấm chắn gió rồi đợi trong giá lạnh chờ chiếc xe ấm lên, các anh có thể đơn giản bấm thang máy xuống một tầng gara đỗ xe ấm áp, khởi động xe, lái trực tiếp đến địa điểm làm việc, tiết kiệm thời gian và công sức.”

Xong.

Hélène có lẽ đã thêm cụm từ “bãi đỗ xe dưới đất” như một trong nhiều đặc điểm khác trong bản đề xuất hợp tác, nhưng cuộc trò chuyện về giá cả chính là một minh chứng cho thấy đó là một điểm quan trọng đã bị bỏ lỡ hoặc lãng quên. Bằng cách nhắc nhở Oskar với chính những gì anh nói và mối quan tâm của những cổ đông quan trọng, Hélène đã có thể tạo nên một kết nối quan trọng để giành được hợp đồng này với mức giá cao. Cô đã tập trung vào khách sạn của mình để mức giá không còn quan trọng trong trường hợp này nữa.

Khả năng và sự sẵn sàng giữ giá đến từ sự tự tin trong quá trình khám phá bốn bánh răng đã nói trong những chương trước. Nếu bạn tìm hiểu không kỹ, bạn sẽ không thể giữ giá khi đối mặt với những đối thủ đưa ra mức giá rẻ hơn hoặc áp lực từ những người đưa ra quyết định khi họ yêu cầu bạn giảm giá.

Giờ thì, nếu bạn giải thích cho mức giá là điều kiện số một, đây là việc làm thông thường. Chỉ có thể có một người đưa ra mức giá thấp nhất. Trong trường hợp này, bạn phải đối mặt với những câu hỏi quan trọng hơn. Là đối thủ, bạn có thể cạnh tranh với họ để thắng hợp đồng này? Liệu công ty của bạn có muốn bạn dành quá nhiều thời gian và nguồn lực của tổ chức cho một vụ thầu rồi để bị thua? Bạn có sẵn sàng giảm giá để chiến thắng, nhận ra rằng bạn vừa mới tạo nên tâm lý kỳ vọng cho khách hàng này?

Nếu trong những trường hợp cụ thể này, bạn quyết định rằng bạn được chuẩn bị để đối mặt với khách hàng mà việc giảm giá không quá cần thiết, hãy làm thế mà không hạ thấp tín nhiệm bản thân. Đừng bao giờ hạ thấp giá trị của chính mình. Đặt dịch vụ ở một mức giá thấp hơn. Đó là, nếu bạn giảm giá, hãy bỏ bớt điều bạn cung cấp hoặc yêu cầu thứ gì đó có giá trị thấp đối với khách hàng nhưng đáng giá với bạn và công ty của bạn. Ví dụ, tôi đã từng đàm phán với những khách hàng chất lượng, tiếp cận với các chuyên gia, nhận được sự đồng ý của người phản đối và lấy được sự tín nhiệm trong nhiều năm trời. Thất bại trong việc điều chỉnh những dịch vụ bạn cung cấp khi hạ giá sẽ tập cho khách hàng thói quen trả ít và luôn kỳ vọng giảm giá lần sau.

### **Sự thật về việc chốt đơn hàng**

Không ở đâu định nghĩa về định vị lại tương thích hơn khi nói đến bước cuối cùng của quá trình bán hàng. Chốt đơn.

Bạn làm việc chăm chỉ để tiếp cận với những khách hàng mới, đặt quá nhiều thời gian và nguồn lực để thấu hiểu vấn đề của họ, tìm ra những giải pháp hoàn hảo. Dù bỏ ra nhiều đến đâu, thật bất ngờ khi rất nhiều người bán hàng tài năng thất bại khi đến trước mặt khách



hàng và đề xuất hợp tác, sau đó nhường lại cơ hội cho những đối thủ tự tin hơn.

Tôi biết rằng nhất nhiều người trong số các bạn kiên trì tìm kiếm những chiến thuật để quá trình bán hàng có một kết thúc hạnh phúc-mãi mãi-về-sau. Và tôi đã chứng kiến không thiếu những phương pháp chốt đơn từ rẻ tiền cho đến hấp dẫn. Được đặt cho những cái tên “Chốt đơn sao nhãng” (“Distraction Close”) với cách “đánh vào giây phút mềm yếu của khách hàng.” Hoặc là “Chốt đơn bằng lời khen” (Compliment Close): khiến khách hàng đồng ý bằng cách nói với cô rằng cô ấy tuyệt vời thế nào. Hoặc là kiểu trông đờn “Chốt đơn kiểu điếc chọn lọc”, khuyên bạn chỉ trả lời “những câu mà bạn muốn nghe”. Vâng, thật sự có tồn tại mấy cách này. Khi những công trình nghiên cứu chỉ ra rằng sự nghi ngờ những người bán hàng tiếp tục leo thang, làm sao có ai IQ cao hơn cá vàng chấp nhận mua hàng vì những lý lẽ vô nghĩa như trên? Bạn chỉ có thể hy vọng rằng những đối thủ tin vào mấy chiêu trò trên thôi.

Đây là những gì bạn cần biết:

### **“Chiến thuật” chốt đơn là không cần thiết.**

Chốt đơn không phải là cố thúc đẩy để tạo ra doanh số vì bạn muốn hoặc cần. Nó cũng không phải là nói tràng giang đại hải những lợi ích để bắt khách hàng nói “đồng ý”. Chốt đơn là bước định vị logic tiếp theo trong tiến trình bán hàng và giúp khách hàng tiến lên. Bước tiếp theo có thể là đồng ý cho cuộc gặp mặt tiếp theo. Có thể là tên công ty bạn được nằm trong danh sách đề xuất lên ban điều hành. Hoặc là một chữ ký trên hợp đồng. Nếu bạn đã khám phá bánh răng số 3 (hoàn cảnh mua bán), bạn nên biết chính xác bước tiếp theo sẽ mất bao lâu trước khi tìm kiếm sự đồng ý.

Đừng bao giờ để lạc mất điều này: Khả năng thúc đẩy giao dịch bằng sự tự tin không liên quan gì đến những “kỹ thuật” chỉ quan tâm đến lợi ích bản thân. Nó liên quan đến cách bạn định vị bản thân trong suốt quá trình trước khi đến bước chốt đơn.

Nếu bạn là một trong rất nhiều người bán hàng không đủ tự tin để yêu cầu bước quan trọng tiếp theo ấy trong tiến trình bán hàng, đây là một vài câu hỏi. Bạn đã tập trung vào đúng đầu vào chưa, có được quyền để yêu cầu sự chấp thuận từ người mua chưa? Bạn đã liên tục đóng góp những giá trị tương thích chưa? Bạn đã luyện tập cơ bắp tò mò để thấu hiểu hoàn cảnh của khách hàng dưới quan điểm của họ hay chưa? Bạn đã kết nối những đặc điểm cụ thể của đề xuất với những gì họ coi là quan trọng nhất? Bạn đã được coi là một sự lựa chọn hiển nhiên chưa?

Nếu bạn có thể tự tin trả lời “rồi” với những câu hỏi trên, quá trình chốt đơn chỉ đơn giản thế này thôi:

- Yêu cầu nhận xét về kiến nghị hợp tác: “Vậy anh nghĩ sao?”
- Lắng nghe những gì họ nói để chuẩn bị nghe xem bạn có đáp ứng được với mục tiêu, ưu tiên và những mối quan tâm của họ không.
- Đặt câu hỏi nếu còn thắc mắc: “Có điều gì mà chúng ta cần bàn luận thêm trước khi tiếp tục không?”
- Đề xuất bước tiếp theo và yêu cầu hợp tác: “Hans, nếu bạn thích những gì chúng tôi đề xuất, bạn đã sẵn sàng đề cập bản yêu cầu hợp tác của chúng tôi với ban điều hành chưa?”

Nếu bạn đang nghĩ rằng: “Nhưng Jill ơi, tôi không phải lúc nào cũng có cơ hội có những cuộc hội thoại thế này vì tôi không trực tiếp thuyết trình bản đề xuất hợp tác với họ.” Vậy thì hãy lên lịch cho một cuộc gặp mặt hoặc cuộc gọi đi, để bạn có thể thảo luận những điều này với khách hàng trước khi họ đưa ra quyết định cuối cùng. Đề cập đến điều này như một tiêu chuẩn trong quá trình nộp bản đề xuất hợp tác cho khách hàng: “Chúng tôi cam kết với mỗi khách hàng sẽ cung cấp những bản kế hoạch hợp tác được thiết kế để đáp ứng từng nhu cầu cụ thể của các bạn. Đổi lại, chúng tôi mong muốn bạn có thể xem qua bản đề xuất này trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.” Đó là cách làm việc chuyên nghiệp để tiết kiệm thời gian, nguồn lực và tài sản trí tuệ bỏ ra với mỗi khách hàng. 100% mọi người sẽ đồng ý với điều này chứ? Không. Và có thể bạn còn

nhận được một lời cảnh báo. Nhưng nếu bạn không thử hỏi, bạn đã nắm chắc thất bại.

## **Định vị mọi thứ mọi nơi**

Việc định vị bắt đầu từ những cuộc nói chuyện đầu tiên với khách hàng tiềm năng.

Việc định vị không chỉ áp dụng trong việc mua bán của bạn, nó còn được áp dụng cho công ty của bạn. Cho vai trò của bạn. Và cho chính bạn nữa.

Eleanor là người mới, cô được công ty giao cho đảm nhận một khu vực mới. Cô đã phải chật vật. “Tôi không muốn những khách hàng tiềm năng biết rằng tôi là người mới. Điều này không tốt cho sự tín nhiệm của tôi. Nhưng tôi thật sự không có nhiều kinh nghiệm, tôi không có danh sách đầy những khách hàng hợp tác thành công để chia sẻ.”

Eleanor cần phải thay đổi tư duy. Cô đã quá chú trọng vào việc cố che giấu mình là người mới. Cô không nghĩ tới cách để định vị điều đó. Tôi đã hỏi cô: “Vậy Eleanor, khi nào cô mong muốn sự nghiệp bán hàng của mình phát triển, cô có được lựa chọn nhiều công ty khác nhau không?”

“Có.”

“Vậy tại sao cô lại chọn làm việc cho công ty này?”

Khi chúng tôi kết thúc cuộc nói chuyện, Eleanor đã có thể định vị khởi đầu tại công ty như là một người xây dựng sự tín nhiệm cho cả cô và công ty của mình.

“Thưa ngài Khách-hàng-tiềm-năng, tôi rất lấy làm sung sướng khi có mặt ở đây với tư cách là nhân viên kinh doanh mới cho công ty Y. Tôi biết rằng ông có rất nhiều lựa chọn về các công ty có thể đáp ứng nhu cầu công nghệ của tổ chức của ông. Tôi đã từng đối mặt với rất nhiều khó khăn khi phải lựa chọn công ty thích hợp để bắt

đầu bước tiến tiếp theo trong sự nghiệp cuộc đời. Tôi nghĩ sẽ thật giá trị nếu chia sẻ lý do tôi ở đây, đại diện cho công ty Y. Trước hết, tôi rất ấn tượng với sự tăng trưởng của công ty.

Và, quan trọng hơn là cách bộ phận lãnh đạo xây dựng và thay đổi mô hình kinh doanh linh hoạt để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Ví dụ...”

Eleanor giờ đã không còn chú ý đến việc cô thiếu kinh nghiệm nữa. Cô đặt khách hàng của mình vào trung tâm cuộc hội thoại bằng cách dẫn dắt với những hiểu biết khi phải đối mặt với nhiều lựa chọn khác nhau. Cô không còn cố gắng che giấu mình là người mới bằng một kịch bản dài dằng dặc nói về các lợi ích. Bằng cách dẫn dắt khách hàng và định vị chi tiết lựa chọn của cô khi làm việc cho công ty này đồng thời nhấn mạnh những giá trị tương thích mà công ty mang lại cho khách hàng, cô đã có thể giới thiệu bản thân một cách tự tin và uy tín.

### **Tạo ra sự thay đổi**

Lúc 5 giờ chiều, sau khi tham gia lớp huấn luyện với chủ đề định vị, nhóm kinh doanh trở về nhà. Ngoại trừ Don. Dựa vào những gì anh đã được học, anh quay trở về văn phòng để làm lại bản đề xuất kinh doanh để nộp cho khách hàng vào ngày hôm sau.

Làm sao tôi biết được điều này? Vì một email yêu cầu tôi nhận xét về bản tóm tắt dự án được gửi trong hòm thư của tôi lúc 3 giờ 30 phút sáng. Tôi trả lời vào 8 giờ 30 phút sáng hôm đó. Và đến trưa, sản phẩm của cả đêm làm việc của Don đã nằm trên bàn làm việc của khách hàng.

Hai tháng sau, tôi nhận được một email từ Don vào một thời gian hợp lý hơn: “Jill ạ, chúng tôi đã giành được hợp đồng đó, cái mà tôi đã viết tóm tắt dự án vào buổi học cuối cùng với cô. Nhớ cuộc chạy nước rút 3 giờ 30 phút sáng chứ? Dù sao thì, chúng tôi đang chuẩn bị kết thúc những điều khoản hợp đồng và giá cả, nhưng có vẻ mọi thứ sẽ bắt đầu với khoảng 600.000 đô, với rất nhiều tiềm năng phát triển.”

Anh tiếp tục chia sẻ rằng anh tin rằng việc anh viết lại bản tóm tắt dự án và đề xuất kinh doanh nhằm phản ánh và kết nối quan điểm của khách hàng, dùng chính những từ ngữ khách hàng nói, đã giúp anh giành được hợp đồng làm ăn dài hạn quan trọng này.

Vậy hãy mượn một trang từ bản đề xuất kinh doanh của Don. Giờ thì hãy đặt cuốn sách này xuống. Mở một số bài thuyết trình, đề xuất kinh doanh và tin nhắn chào hàng của bạn ra. Nó chỉ đơn giản nêu ra lợi ích đúng không? Hay bạn đã theo sát khung DKNN để định vị bản thân vào chiến thắng?

- Bạn có “Dẫn dắt bằng những mối quan tâm” của khách hàng, dùng ngôn ngữ của chính họ không?
- Bạn đã “Kết nối những giá trị liên quan” trong đề xuất hợp tác của bạn để thể hiện cách bạn sẽ đáp ứng những nhu cầu của khách hàng, của các cổ đông và quá trình mua hàng không?
- Bạn có “Nói một cách cụ thể” không? Hay đang nói rất chung chung?
- Bạn có “Nói ít mà hiệu quả” không?

Câu hỏi quan trọng hơn là: Bạn thực hiện những điều trên kiên trì như thế nào? Định vị là bước nền tảng nếu bạn muốn trở nên nổi bật, khác biệt và chiến thắng trong bất kỳ bước nào của quá trình bán hàng. Để giúp bản thân tập trung, hãy loại bỏ những từ như “đề xuất”, “trình bày” và “thuyết phục” trong từ điển bán hàng của bạn. Thay thế chúng bằng từ “định vị”.

Hãy lắng nghe sự khác biệt. Bạn không đề xuất giải pháp, bạn định vị nó trong hoàn cảnh cụ thể của chính mình. Bạn không trình bày về khả năng của mình, bạn định vị chúng theo nhu cầu bản thân. Ngừng viết những tin nhắn chào hàng, hãy tạo ra những thông điệp mà định vị bạn như một người có thể đóng góp những giá trị tương thích. Đừng cố thuyết phục tôi bằng chuyên môn của bạn, hãy định vị chuyên môn ấy trong những điều khoản của tôi.

Nói thẳng ra, nếu bạn cảm thấy mình đang thuyết giảng, hay thuyết phục tôi mua hàng, đó là manh mối chứng tỏ bạn đã bỏ qua điều gì đó trong tiến trình bán hàng. Hoặc bạn đã quên phải tò mò nên không biết điều gì là quan trọng dưới góc nhìn của tôi, hoặc bạn đã thất bại trong việc định vị bản thân trong bối cảnh mà tôi quan tâm. Hoặc bạn vừa đặt bản thân không tương thích và đặt vụ mua bán này vào tình huống nguy hiểm.

Chỉ có 37% người mua đồng ý rằng người bán thành công trong việc đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, chứng tỏ rằng chúng ta cần nhìn lại một cách nghiêm khắc những gì chúng ta đang làm. Lờ đi việc định vị sẽ dẫn đến thất bại. Nắm bắt mọi cơ hội để định vị bản thân trở nên tương thích với khách hàng sẽ khiến bạn nổi bật, và quan trọng hơn, khiến tỷ lệ chốt đơn hàng thành công nhảy vọt.



# Chương 6 Những tảng đá chắn đường

**Tận dụng câu nói “Không” để phá bỏ rào cản và thoát khỏi hố đen**



Đ

ây là một câu nói gài bẫy: Thật sự có những người ngoài kia không cần, hoặc không muốn thứ bạn đang bán. Và không phải tất cả các khách hàng tiềm năng đều dành cho bạn. Hoặc sẵn sàng mua hàng cho bạn ngay bây giờ. Vậy tại sao lại còn tiếp tục hành động như thể họ dành cho bạn? Để rồi thất vọng khi biết sự thật?

Tôi gặp Paul ở Miami. Anh là khách hàng trong mơ của tôi, giám đốc của một doanh nghiệp tầm trung thành lập ở Mỹ, đang phát triển mạnh mẽ. Anh thông minh, đọc nhiều, và quan trọng nhất, anh có cùng niềm tin giống tôi rằng con người chính là nhân tố quyết định sự thành công của một doanh nghiệp. Chỉ có một vấn đề duy nhất. Anh đã nói rất rõ ràng thế này: “Jill ạ, tôi không cần những chương trình đào tạo bán hàng.” Anh có phương pháp bán hàng thích hợp riêng và mọi thứ đều đang vận hành rất tốt. Đây là một lời từ chối. Với hy vọng rằng sẽ có được cơ hội hợp tác ngay lập tức, tôi đã tìm hiểu về Paul rất kỹ, và chúng tôi hứa sẽ liên lạc với nhau vì “tình hình luôn thay đổi”.

Bảy tháng sau khi thực hiện chiến dịch nhỏ giọt, tôi nhận được một cuộc gọi từ Paul. Anh ấy đã nói thế này: “Jill Harrington, tôi đã sẵn sàng. Đây có lẽ là vụ mua bán dễ dàng nhất trong sự nghiệp của cô. Tôi sẽ nói điều tôi muốn. Cô sẽ xác nhận xem có thể đáp ứng được không. Và nếu câu trả lời là có, chúng ta hợp tác.” Không kỳ kèo giá cả, không đối thủ, không tốn thời gian. Xong!

Quay trở lại cuộc hội thoại đầu tiên của chúng tôi tại Miami. Sẽ ra sao nếu Paul đã nói với tôi những thứ mà mọi người bán hàng đều tìm kiếm: “Khoảng thời gian tuyệt vời, Jill ạ, và giờ tôi đang rất cần một chương trình đào tạo bán hàng.” Tuyệt vời! Nhưng thực ra là không. Hãy nhớ rằng, những khách hàng tiềm năng mà sẵn sàng mua hàng đã trải qua một quá trình mới đi đến quyết định. Có lẽ anh cũng nói chuyện với những chuyên gia bán hàng khác nếu anh nói câu đó với tôi. Có thể, tôi bước vào trận chiến chậm một bước, một bất lợi, hoặc chỉ là “giá tham khảo”. Sự từ chối hóa ra lại là chuyện tốt. Nó cho phép tôi tích lũy uy tín qua thời gian thông qua những chiến dịch nhỏ giọt tương thích cho phép tôi định vị bản thân theo hướng có lợi trong các lựa chọn của anh khi anh đã sẵn sàng.

Trong tình huống này tôi biết rằng khởi đầu như thế này không giúp gì trong việc hợp tác với một trong những khách hàng tốt nhất của mình. Nó cung cấp cho tôi không gian để áp dụng mọi thứ chúng ta đã nói trong cuốn sách này để gia tăng cơ hội đàm phán với mức giá hợp lý trong tương lai.

Áp lực và mong muốn được chiến thắng khiến những người bán hàng coi sự từ chối là một điều tiêu cực. Một sự thất vọng. Một thất bại. Đã đến lúc để suy nghĩ lại điều này. Hãy coi sự từ chối là một cơ hội để học hỏi và phát triển. Để định vị bản thân đến chiến thắng. Thông thường, những người bán hàng thường bỏ qua những khách hàng nói không để tìm kiếm những người mới. Nhưng sự từ chối cũng như cách bạn tận dụng nó cũng mang lại những lợi ích lớn lao. Sự từ chối xuất hiện trong nhiều giai đoạn khác nhau của quá trình bán hàng. Nó có thể như một cái tát giáng xuống ngay lần thử kết nối đầu tiên. Hoặc trong vài tuần thực hiện chiến dịch nhỏ giọt. Nó mang nhiều sắc thái khác nhau: “Tôi hài lòng với đối tác hiện tại của mình”, “Tôi không có hứng thú”, “Hãy nói chuyện này với quản lý kinh doanh”, “Chúng tôi không có đủ ngân sách”, “Gọi lại cho tôi sau sáu tháng nữa”, “Bạn đã hiểu sai vấn đề rồi”. Hoặc chỉ là một bức tường thành của sự im lặng.

Nó có thể đến dưới dạng một mất mát đáng thất vọng sau vài tháng bạn đã làm việc, phân bổ các nguồn lực và dành hàng giờ phát triển



đề án hợp tác. “Chúng tôi đã quyết định giữ nguyên tình trạng hiện giờ”, “Giá các bạn đưa ra cao quá”, “Đối thủ của các bạn có một giải pháp tốt hơn”. Đôi khi, khách hàng không định mua hàng. Hoặc không định mua hàng của bạn. Điều này luôn xảy ra. Nhưng đừng bỏ lỡ cơ hội chuẩn bị bản thân cho thành công trong tương lai.

Điều này là không thường. Nhưng tôi muốn bạn cân nhắc điều này: học cách nắm lấy sự từ chối. Hãy chuẩn bị để biến câu từ chối hiện tại thành cái gậy đầu sau này.

### **Sự từ chối là một chiếc bánh kem**

Tôi biết vài người rất có tiềm năng trở thành siêu sao bán hàng. Nhưng họ không theo đuổi sự nghiệp bán hàng vì không muốn đối mặt với sự từ chối.

Hãy để tôi rửa sạch những suy nghĩ vớ vẩn này trong tâm trí của bạn.

Sự từ chối không phải là một phần trong cuốn từ điển của những người bán hàng thông minh. Sự từ chối chính xác là biểu hiện của sự đáng hổ thẹn đối với mỗi nhân viên tiếp thị qua điện thoại. Lấy ví dụ từ những người tiếp thị dịch vụ lau dọn ống khói xem. Họ tiếp tục gọi cho tôi hàng tháng như thể tôi là một người anh em bị thất lạc lâu năm. Dù tôi đã yêu cầu thẳng thừng “Đừng bao giờ gọi cho tôi nữa!” Dù cho tôi đưa số của họ vào danh sách “Không nghe máy” và cho vào mục thư rác. Mỗi khi tôi nhắc máy, cuộc hội thoại luôn kết thúc đột ngột. Hoặc là tôi đập máy nửa chừng giữa màn độ thoại được lên kịch bản sẵn, hoặc Ngài Thợ Rửa Ống ngắt kết nối khi bị tôi nhắc nhở rằng anh ta đang phá luật. Giờ thì là việc từ chối bên cho vay vốn R. Tôi từ chối cả sản phẩm và người gọi điện thoại.

Nhưng bạn không giống như họ.

Trong giới bán hàng chuyên nghiệp, bạn không được nhầm lẫn giữa sự khước từ và sự từ chối.

Hãy nghĩ theo hướng này.

Tôi *cực thích* bánh kem. Tôi có thể ăn nó hàng ngày. Thật đấy. Tôi vô cùng thèm thuồng mỗi khi đứng trước cửa hàng Cheesecake Factory. Sự lựa chọn tuyệt vời!

Nhưng có những ngày, cho dù đam mê đến ám ảnh món bánh 2.000 calo ấy thế nào, tôi vẫn nói không. Tôi khước từ những cái bánh kem này. Vì một vài lý do. Tôi đang cố chui vào một chiếc váy đen nhỏ xíu để mặc cho một bữa ăn tối tại một nhà hàng sang trọng hôm đó, và một cái bánh kem sẽ làm hỏng toàn bộ ngoại hình của tôi. Hoặc là tôi đã đến phòng tập gym, ăn uống lành mạnh cả ngày, và có vẻ sai trái khi làm hỏng cả một ngày đúng đạo đức ấy. Hoặc, có vẻ hợp lý hơn, tôi chỉ thỏa mãn bản thân bằng vài thanh sô-cô-la để tự nhắc nhở rằng thêm một cái bánh kem sẽ làm bụng tôi căng phồng.

Vấn đề nằm ở đây. Tôi chưa hề từ chối chiếc bánh. Từ chối nghĩa là nói “Không!”

Tôi chỉ khước từ nó. Sự khước từ nghĩa là “Không, không phải bây giờ.”

Điều này cũng đúng với tất cả những khách hàng tiềm năng của bạn.

Những người bán hàng thông minh không bị từ chối. Nếu bạn đã tìm hiểu khách hàng rất kỹ và cung cấp được những bằng chứng rằng bạn có thể đem lại giá trị cho tôi, thì sự thật sẽ là: Bạn chỉ đang bị khước từ mà thôi. Một sự khước từ không đến từ tư cách cá nhân. Có thể đơn giản là thời gian và những điều bạn cung cấp chưa phù hợp với tôi hiện tại. Có thể tôi đang bận đến ngập cổ và chẳng có thời gian để bàn bạc với bạn, về vấn đề này, bây giờ.

“Không, cảm ơn” có lẽ chỉ là ý kiến của một cổ đông. Tôi đã bị khước từ vài lần bởi một giám đốc nhân sự vào thứ Hai chỉ để nhường chỗ cho một cuộc mua bán của phó chủ tịch vào thứ Sáu. Tốc độ thay đổi của thế giới kinh doanh và bản chất tạm thời của khách hàng: “sự trung thành” nghĩa là “không” trong “không phải bây giờ”.

Khi bạn nhận được một lời khước từ, bạn có một lựa chọn. Nếu đây là một khách VIP, hãy tự hỏi bản thân: “Đây có phải chỉ là ý kiến của một người có tầm ảnh hưởng không?”, “Điều này chỉ là tạm thời?” Nếu câu trả lời là có, hãy tìm cách GIÀNH quyền cho một cái gật đầu trong tương lai. Bởi vì bạn không thể bị từ chối, đơn giản bạn chỉ bị khước từ thôi.

## **GIÀNH quyền cho một cái gật đầu**

Tôi đang nghe một cuộc gọi với Gillian. Cô cung cấp những dịch vụ đào tạo kỹ năng lãnh đạo và phát triển doanh nghiệp. Khi khách hàng tiềm năng nhắc ông nghe lên, anh trả lời với một giọng điệu lịch sự nhưng quyết liệt: “Chúng tôi làm việc với công ty cung cấp đào tạo trong hơn 10 năm rồi. Không thể hạnh phúc hơn. Chúng tôi không cần bất kỳ ai khác nữa. Cảm ơn.”

Câu trả lời nữa đã biến một người bán hàng thông minh nhưng thiếu cẩn thận thành một tên ngốc. Có ba kiểu phản ứng cơ bản với câu nói: “Chúng tôi trân trọng đối tác hiện tại.”

1. “Cảm ơn rất nhiều.” Cách. Người bán hàng cúp máy.
2. Một cuộc tấn công bằng lời đầy bạo lực. Người bán hàng ba hoa không ngừng nghĩ về những lợi ích để mong có gì đó mà đối tác hiện tại của khách hàng không đáp ứng được. Cách. Khách hàng cúp máy.
3. Câu hỏi mà ta nhìn thấy rất nhiều trên mạng: “Bạn đã cân nhắc xem sự trung thành ấy sẽ khiến bạn trả giá thế nào chưa?”, “Tôi muốn nói cho bạn nghe về một cơ hội sắp tới”, “Tôi tự tin rằng công ty của tôi có thể ký kết được hợp đồng này với bạn”. Cách.

Cúp máy.

Gillian đã chọn cách làm thứ tư. “Ôi John, thật tiếc quá đi. Tôi hiểu mà. Chúng tôi cũng có rất nhiều khách hàng trung thành giống như anh. Tôi cũng mong rằng khách hàng của tôi có thể nói những lời như anh vậy. Tôi không thường được trả lời trực tiếp ngay trên điện

thoại, vì thế, trước khi tạm biệt, tôi có thể hỏi anh một câu được không? Anh là một giám đốc dày dạn kinh nghiệm. Tôi rất tò mò. Những phẩm chất nào với anh là quan trọng khi chọn lựa một người cung cấp các chương trình đào tạo?”

Và John bắt đầu kể, đẩy cuộc hội thoại sâu hơn vào chủ đề lãnh đạo, thách thức, xu hướng, sự tức giận.

Sau vài phút, John kết thúc bằng: “Cô biết đấy, Gillian, có thể chúng ta nên giữ liên lạc với nhau. Có thể sẽ có vài thay đổi đấy.” Gillian đã biến bức tường gạch của lời từ chối thành một con đường tiềm năng dẫn đến cái gạt đầu trong tương lai bằng cách sử dụng một công thức thông minh. Cô đã GIÀNH (EARN) được quyền thúc đẩy quá trình bán hàng.

### **E: Empathy (Thấu cảm)**

Gillian đã vứt bỏ chiếc giày của mình để bước vào chiếc giày của khách hàng. Cô hiểu từng lời John nói. “Ôi John, thật tiếc quá đi. Tôi hiểu mà. Chúng tôi cũng có rất nhiều khách hàng trung thành giống như anh.” Cô đã không chọn cách bao biện, phản công lại hay rút lui. Cô hiểu cho hoàn cảnh của anh và thành thật về bản thân. Thấu hiểu quan điểm của John và chấp nhận nó (thay vì phủ nhận hoặc phản bác), cô đã loại bỏ sự căng thẳng giữa một khách hàng chỉ mong ngắt máy và một người bán hàng muốn kéo dài thêm thời gian.

### **A: Ask (Đặt câu hỏi)**

Gillian tránh những câu hỏi thông thường về mình: “Liệu tôi có thể hỏi rằng, anh thích điểm gì ở đối tác hiện tại không?” Mỗi khi nhận được câu hỏi kiểu này, tôi thường tức điên lên. Tôi sẽ đáp trả lại thế này: “Không liên quan đến anh!” Tôi biết có rất nhiều khách hàng sẽ làm giống tôi. Nhưng yêu cầu khách hàng nói một tràng về đối tác hiện tại khác gì càng gắn kết thêm tình cảm giữa họ?

Trước khi cúp máy, Gillian đã hỏi một câu hỏi nêu “ý kiến” đơn giản: “Những phẩm chất nào với anh là quan trọng khi chọn lựa một

người cung cấp các chương trình đào tạo?”

Cách hỏi của Gillian có tác dụng trên nhiều mức độ:

- Đây không phải một câu hỏi thông thường chỉ chú trọng vào vụ mua bán.
- Nó đến từ sự tò mò chân thật. Khao khát được học hỏi của cô.
- Con người sẽ thích khi được hỏi về góc nhìn chuyên môn của mình về một vấn đề nào đó.
- Đặt câu hỏi tạo nên gắn kết. Kể lễ lại phá vỡ sự gắn kết ấy.

### **R: Retreat (Rút lui)**

Gillian đã không cố nài kéo khách hàng. Bạn cũng nên như vậy. Gillian khiến John hiểu rõ rằng cô ấy sẽ dừng lại: “Trước khi đập máy...” Và vì cách nói chuyện của cô nhiệt tình và lịch sự, chắc chắn anh sẵn sàng cho cô thêm ít thời gian nữa. Nhưng cô đã không lạm dụng nó. Cô dừng lại để khách hàng muốn nhiều hơn.

### **N: Next step (Bước tiếp)**

Trong trường hợp của Gillian, khách hàng đã đề nghị cho những bước tiếp theo. Không phải lúc nào điều này cũng xảy ra. Hãy cảm ơn khách hàng vì đã chia sẻ, đề xuất giữ liên lạc khi mà cả hai đều sẵn sàng. Cam kết rằng chỉ tìm đến họ khi bạn có giá trị có thể chia sẻ. Hỏi khách hàng cách thức họ muốn liên lạc.

Sau đó là cúp máy!

Bằng cách chuẩn bị kỹ càng với công thức EARN, Gillian đã tiến một bước dài trong tiến trình bán hàng theo ba cách quan trọng sau.

1. Cô bắt đầu quá trình xây dựng tín nhiệm bằng cách phân biệt cô với những người bán hàng khác vì không áp dụng những điều tầm thường như dùng một bài nói có kịch bản dài dòng về bản thân hoặc hối thúc khách hàng đồng ý.

2. Cô đề cập đến những thông tin quan trọng bằng *cách diễn đạt của chính khách hàng*, điều này khởi động chiến dịch nhỏ giọt của cô.

3. Cô có được mong muốn giữ liên lạc của khách hàng.

Bán hàng là cả một quá trình. Đừng để bất kỳ lời khước từ nào ngăn cản bạn trên con đường ấy. Khi muốn gọi điện, hãy chuẩn bị cho tất cả những phản hồi có thể xảy ra của khách hàng. Chuẩn bị sẵn vài câu hỏi lịch sự và tôn trọng về quan điểm của khách hàng, hãy chọn những câu có liên quan đến tình hình, chi tiết về lý do gọi điện, nội dung cuộc gọi. Việc gắn kết với khách hàng tiềm năng qua kiểu nói chuyện này sẽ cung cấp cho bạn thông tin quan trọng để tiếp tục kiên trì tiếp cận khách hàng. Nó còn dẫn dắt để bạn nhận ra rằng bạn có thể làm tốt hơn để thu hút sự chú ý của các VIP khác.

Công thức EARN là một phương thức khá dễ chịu để ứng phó với những phản hồi tiêu cực khác.

“Chúng tôi sẽ sẵn sàng nói chuyện này sau sáu tháng nữa. Hãy gọi lại sau nhé.”

“Gửi tôi thứ gì đó đi.”

“Chúng tôi thật sự không có hứng thú bây giờ.” “Chúng tôi không có ngân sách cho vấn đề này.” Hãy thử điều này: Trong một cuộc hẹn nào đó, hãy thử xem đâu là những phản hồi tiêu cực bạn nghe thấy nhiều nhất, hãy động não cách để dùng công thức EARN để thay đổi cục diện.

### **Đối thủ là đồng minh của bạn**

Tự ném đá vào chân mình là hành động vừa ngu ngốc vừa đau đớn. Đúng chứ? Dù vậy, hàng trăm người bán hàng vẫn làm điều này mỗi ngày. Vì họ phải đối mặt với những người gác cổng, bao gồm phòng kinh doanh và RFP. Không nghi ngờ gì chính những yếu tố trên sẽ khiến mọi việc trở nên phức tạp và bực bội trong quá trình bán hàng. Thậm chí cụm từ được sử dụng phổ biến “người gác

cổng” cũng khuyến khích tư duy phải đánh bại đối thủ, xây dựng chiến thuật vượt qua trở ngại, chính những điều này đang đe dọa thành công của mỗi người bán hàng.

Mỗi rào cản đó đều mang hai mục đích:

1. Loại đi những kẻ làm tốn thời gian vô ích.
2. Loại lấy những nguồn lực quý giá.

Những lý lẽ nhằm nhí thông thường khiến những người bán hàng có niềm tin rằng có được sự nhất trí của người gác cổng là ưu tiên hàng đầu. Vì niềm tin này, những người bán hàng thường tốn quá nhiều thời gian và công sức đi vòng vèo để vượt qua “đối thủ”. Điều không thường chỉ đứng vị trí thứ hai. Hãy tập trung thông điệp của bạn vào lý do bạn thuộc nguồn lực quý giá và định vị bản thân vào vị trí tương thích với khách hàng. Và tổ chức của khách hàng. Với tư duy đúng, bạn có thể biến những người gác cổng từ kẻ thù thành đồng minh có giá trị.

Trước khi đầu tư vào việc phát triển và cung cấp dịch vụ mới, một trong những khách hàng của tôi muốn thử tính hiệu quả với những khách hàng tiềm năng. Vì tính chất chiến lược của dịch vụ, họ cần có thông tin về các ban lãnh đạo – CEO, COO, CFO và những giám đốc kinh doanh cấp cao. Bill đã thuê tôi giúp. Anh cần ai đó hiểu về công việc kinh doanh của anh và có đủ tín nhiệm và khả năng để lấy được thời gian và quan điểm của những khán giả khó tính nhất. Tôi có khả năng có những cuộc nói chuyện ý nghĩa với hầu hết những lãnh đạo cấp cao của mình. Và tôi đã không thể thành công nếu không có sự trợ giúp của những người gác cổng.

Nếu bạn muốn tiếp cận giám đốc cấp cao George, và bạn biết điều kỳ dị là bạn sẽ phải liên lạc thông qua trợ lý của anh ta, Carol. Bạn sẽ chuẩn bị thông điệp bán hàng với anh như thể bạn đang nói chuyện với George. Hãy sử dụng khung DKNN để dẫn dắt bằng những điều bạn biết là quan trọng với George và kết nối những giá trị tương thích. Carol biết ưu tiên hàng đầu đối với George là gì, và cô có quyền điều chỉnh lịch trình của George.

Và khi Carol (hoặc hộp thư thoại) trả lời, hãy thể hiện sự vui mừng. Thay vì sự thất vọng. Hãy yêu cầu được giúp đỡ: “Carol, rất vui vì cô nghe máy. Tôi hy vọng rằng cô có thể giúp tôi.” Hãy chia sẻ về thông điệp bạn đã chuẩn bị cho George. Cho cô ấy thấy bằng chứng rằng bạn chính là nguồn lực quý giá, không phải là một người tốn thời gian vô bổ. Hãy giải thích rằng bạn mong muốn có 15 phút (ít rủi ro) trên lịch trình của George để nói chuyện. Và bạn hiểu rằng Carol chính là người có thể sắp xếp một lịch trình phù hợp.

Người gác cổng là đồng minh của bạn – miễn là bạn xuất hiện với một tấm vé vào, chứng minh bạn có lý do chính đáng để nói chuyện với George trên quan điểm của anh, và một sự tôn trọng sâu sắc đối với vai trò của Carol.

## **Mua những điều vô nghĩa**

Nếu bạn bán hàng cho một tổ chức lớn, khả năng là bạn sẽ được yêu cầu làm việc với những chuyên viên bán hàng. Và tôi cá là làm việc với họ không nằm trong danh sách những việc yêu thích của bạn đâu.

Toàn bộ phòng kinh doanh đang tức phát điên vì họ không còn được phép nói chuyện trong bầu không khí ấm cúng thân thuộc với khách hàng thông qua quá trình RFP. Họ chật vật khi phải cố nhồi nhét dịch vụ độc đáo của họ vào trong những khuôn mẫu mua bán hình thức. Họ tức giận vì bị hạn chế cơ hội đặt câu hỏi. Tất cả hầu như phát điên vì những câu hỏi khám phá thông minh của họ - và những câu trả lời của khách hàng – phải chia sẻ với những đối thủ đáng gờm khác. Tôi thấy có rất nhiều ánh nhìn căm ghét của những người bán hàng, họ nhanh chóng kết luận rằng: “Mua bán với những chuyên gia không linh hoạt. Họ chỉ quan tâm đến giá cả. Họ không bán hàng. Họ không hiểu cho chúng ta.”

Sự thật là, chúng ta cần nhìn lại chính mình. Chúng ta, những người bán hàng chuyên nghiệp, quá tệ trong việc thấu hiểu thế giới của khách hàng. Một vài năm trước, điều này đã đem đến cho tôi sự mệnh tìm cách thấu hiểu khách hàng tốt hơn. Tôi đã phỏng vấn một loạt những nhân viên bán hàng từ nhiều ngành công nghiệp khác



nhau với cùng một ý định: thấu hiểu quan điểm của họ. Đây là quá trình mở-mắt và thay-đổi-tư-duy, vứt bỏ những điều vô nghĩa thông thường.

### **Những điều vô nghĩa thông thường: Mua bán với những chuyên gia không giúp xây dựng các mối quan hệ với người bán hàng.**

Hoàn toàn sai lầm! Họ cần được kết nối với những chuyên gia vì đó là công việc của họ, lọc để lựa chọn. *Họ cần những mối quan hệ khác nhau.* Họ không có hứng thú với những người bán hàng vị kỷ chỉ mong muốn tìm cách để phá vỡ hệ thống và lợi dụng để thắng thế so với đối thủ. Họ sẽ không chấp nhận những lời mời đi ăn tối, một vài vé xem trận đấu, quà tặng. Nhiệm vụ của họ là đảm bảo tiến trình mua bán công bằng.

Và trong khi những cuộc trò chuyện của họ với bạn trong những buổi đấu thầu chính thức thường được ghi lại và công bố để đảm bảo tính minh bạch, hầu hết đều rất cởi mở khi bạn yêu cầu trò chuyện qua điện thoại khi không cần có bất kỳ RFP nào. Dựa vào kinh nghiệm cá nhân, tôi dám chắc rằng họ sẵn sàng giúp bạn hiểu về những ưu tiên của họ - khi bạn không cố ép họ mua thứ gì đó. Trong khi họ có vẻ thích có một cuộc hẹn đi café hơn, những người tôi phỏng vấn thường cực kỳ hào phóng với thời gian và kiến thức của bản thân, vì mục đích của tôi là muốn thấu hiểu sứ mệnh và học cách để giúp đỡ tiến trình mua bán của họ.

### **Những điều vô nghĩa thông thường: Quyết định được đưa ra chủ yếu dựa trên giá cả.**

Đúng, giá cả có thể là tiêu chí chủ yếu trong quá trình đưa ra quyết định. Nhưng không phải lúc nào cũng thế. Mục đích của việc mua bán không đơn thuần chỉ là có được giá thấp nhất. Đó là quá trình đảm bảo việc mua bán được diễn ra công bằng và minh bạch. Và tránh tổn kém không cần thiết.

Trong cuộc mua bán các sản phẩm và dịch vụ chiến lược, khách hàng tìm kiếm các đối tác dài lâu, chất lượng, đi kèm với sự tiết

kiệm. Từ câu truyền miệng về việc mua bán: “Những công ty có khả năng giúp chúng ta tiết kiệm tiền về lâu dài, giảm thiểu rủi ro, cung cấp những giá trị lớn hơn dựa theo những điều chúng ta có hứng thú sẽ luôn giành được hợp đồng trên mức giá thấp nhất. Nhưng khá ít công ty nói về điều này trong đề xuất hợp tác. Điều này không tránh khỏi việc giảm giá khi người bán hàng không tìm hiểu về khách hàng.” Bạn hiểu hai câu cuối chứ?

Những điều vô nghĩa thông thường: Mẫu RF P ngăn cản chúng ta miêu tả những giá trị khác biệt.

Hãy hiểu rõ về mục đích của mẫu. Nó được làm ra với mục đích đảm bảo một quá trình mở và công bằng. Những chuyên gia bán hàng có thể bị kiểm toán thanh tra bất cứ lúc nào trong quá trình bán hàng, và mức phạt có thể rất nặng nếu phát hiện thấy có bất kỳ hành vi nào trái pháp luật. Nếu một yêu cầu nào đó về cách thức không phù hợp với hoàn cảnh của bạn, hãy liên lạc với nhân viên mua hàng để thắc mắc. Đừng lờ nó đi hoặc thay thế nó bằng cái gì khác. Bạn có thể bị ra khỏi cuộc chơi vì không làm đúng như yêu cầu.

Về vấn đề minh họa những giá trị khác biệt, đây là cách những chuyên gia mua hàng giải quyết: “Chúng tôi cho rằng những người bán hàng là chuyên gia về lĩnh vực của họ và họ chắc chắn đã tìm hiểu về tổ chức của chúng tôi rồi. Chúng tôi mong chờ rằng họ sẽ mang đến những ý tưởng phù hợp và mới lạ, có thể cung cấp những giá trị chiến lược, giúp tiết kiệm chi phí dưới một con mắt của một bức tranh tổng quan. Có quá nhiều các bản đề xuất hợp tác được lấp đầy bởi những lời tăng bốc lấy nguyên từ chính trang web của công ty.”

### **Vậy đâu là lời khuyên dành cho những người bán hàng?**

Hãy thay đổi tư duy đi. Hãy coi bộ phận mua hàng là một đồng minh tiềm năng thay vì một đối thủ cần đánh bại. Thay thế tư duy phán xét ấy bằng sự ham hiểu biết chân thật. Hãy tìm cách đóng góp vào quá trình mua hàng của họ, thay vì điều khiển hoặc cản trở nó. Làm cho việc hợp tác và làm việc với bạn là một việc rất dễ dàng. Đừng

trả lời bằng những gì ấn tượng về công ty của bạn vì bộ phận mua hàng không cần và cũng không muốn biết đâu. Nói ít nhưng hiệu quả. Hãy miêu tả chi tiết cách bạn có thể dùng chuyên môn của mình để đóng góp những giá trị tương thích cho thành công của họ.

Một trong những nhận xét cuối cùng tôi nhận được từ những bài phỏng vấn của mình là: “Trong bất kỳ lĩnh vực nào, luôn có những chuyên gia công bằng và không. Có những bản RFP được viết rất tốt hoặc rất tồi. Hãy tìm ra sự khác biệt. Nếu bên mua không sẵn sàng trả lời những câu hỏi về quy trình, vậy là bạn có quyết định rồi đấy. Hợp tác hoặc không.”

Hãy luôn ghi nhớ điều này: RFP là cái đuôi của chu trình bán hàng. Nếu phản ứng ban đầu của bạn với bên thu mua là phản hồi với RFP, bạn đang tiến gần hơn đến những bước cuối cùng của quá trình. Nếu tài liệu cung cấp những thông tin phác thảo và bạn không có cơ hội nói chuyện với người gửi, vậy thì bạn đã bỏ qua tất cả những giai đoạn trước đó của chu trình bán hàng rồi – những giai đoạn định vị để bạn có thể giành chiến thắng. Những gì được thực hiện trước RFP là nền tảng cho thành công sau này. Hãy sử dụng thời gian này để tìm hiểu về khách hàng, nói chuyện với những cổ đông chính. Và thiết lập những buổi trao đổi thông tin với bộ phận thu mua.

Lời cuối cùng và ví dụ rõ ràng nhất của những điều vô nghĩa thông thường về chủ đề này là: Luôn có các RFP điện tử dồn dập tấn công trong vài ngành công nghiệp. Một trăm người bán hàng sẽ nhận được cùng một lượng thông tin, và không có cơ hội cho bất kỳ cuộc hội thoại và câu hỏi nào. Tôi không biết ai điên hơn. Là người bán trả lời những RFP này, cố gắng ném bùn lên tường và hy vọng dính lại được ít chút? Hay là người mua cố gắng để lợi qua dòng thông tin không liên quan bủa vây đến eo và hy vọng đưa ra được một quyết định kinh doanh thật đúng đắn?

### **Mảnh trời quang trên vực thẳm**

Ta đều sẽ trải nghiệm điều này. Một khách hàng có vẻ rất nhiệt tình đồng ý xem lại bản đề xuất hợp tác hoặc cung cấp cho bạn nhiều

thông tin hơn. Nhưng đến lúc cần phải đưa ra cam kết, bạn lại như đang đứng hét trước một cái vực sâu vậy. Âm thanh duy nhất bạn nghe được là tiếng vọng của chính mình. Gần một phần tư những vụ mua bán được dự đoán là thành công hầu như đều bị hủy vào phút chót. Nghĩa là chẳng có ai thắng cả. Giao dịch lao vào vực thẳm. Những tình huống này làm tổn sự tập trung, thời gian, và những nguồn lực của bạn. Vậy điều gì khiến bạn thất bại?

Có vài khả năng, nhưng khả năng thông thường nhất là:

- Vụ mua bán này “cũng được” nhưng không quá cần thiết đối với thành công của công ty của khách hàng.
- Khách hàng đơn giản chỉ đang đi tham khảo ý kiến và thông tin.
- Những luật lệ công ty đã chỉ ra rằng cần vài cuộc đấu thầu, nhưng họ không có ý định thay đổi tình trạng hiện tại.
- Nguồn lực nội bộ có khả năng tự thực hiện điều này.

Theo lời khuyên trong Chương 4, đuổi những cơ bắp của sự tò mò và khám phá tất cả bốn bánh răng của quá trình khám phá sẽ giúp bạn tránh loạng choạng trong bóng tối.

Nhưng thường xuyên hơn ta nghĩ, những cách bán hàng của chính chúng ta có thể đẩy chúng ta ra đến bờ vực thẳm. Hãy xem trường hợp của Chris.

Chris đang tìm sự trợ giúp. “Jill ạ, tôi đã có một buổi nói chuyện thuận lợi với một khách hàng mới. Anh ấy có vẻ rất hứng thú. Tôi đã gửi một bản đề xuất hợp tác qua email và gửi email follow-up để thảo luận cùng. Anh ấy đồng ý. Đó là chuyện của một tháng trước. Tôi đã cố liên lạc lại hàng trăm lần với hàng trăm cách khác nhau nhưng không có phản hồi. Như thể anh ấy đã biến mất vào hố đen của vũ trụ vậy. Tôi phải làm gì đây?”

Chúng tôi vừa mới kết thúc chương trình tập huấn ba ngày về tiến trình bán hàng, và tôi muốn Chris áp dụng những gì đã học được

trong ba ngày qua vào vấn đề của mình. Tôi đã trả lời một câu hỏi của Chris với hai cách.

“Chris, anh đã ở đâu trong tiến trình bán hàng rồi?”

Để ợt. Anh chỉ vào một sơ đồ về tiến trình mua bán chúng tôi dùng ba ngày qua trên tường, nói:

“Tôi đã định vị một lời đề xuất và hy vọng được chấp thuận để chuyển qua bước tiếp theo.”

“Và Chris, khách hàng của anh đang ở đâu?” Một phút suy nghĩ, và như có bóng đèn 200W sáng lên trong đầu.

“Ồ!!” Anh ấy chỉ lên biểu đồ. “Ở đây. Ngay điểm bắt đầu tiến trình.”

Sự nhiệt tình của Chris trong lần nói chuyện đầu tiên với khách hàng đã bắt đầu một cuộc đua bắt trong tiến trình bán hàng. Nhưng không hề có sự gắn kết chân thật. Không cơ hội xây dựng sự tin tưởng. Không một cuộc tìm kiếm dựa trên bốn bánh răng quan trọng để đảm bảo tính cấp bách và sự quan trọng của nhu cầu. Chỉ là một đề nghị nhanh chóng đẩy nhanh quá trình đàm phán nhằm chốt đơn hàng. Chris dùng sai công thức ABC. Anh ta hoàn toàn không đứng cùng một chỗ với khách hàng.

Chris rất thông minh, tôi không cần nói thêm gì nữa. Anh đã biết là cần quay lại khách hàng với một thông điệp mới, thông điệp khuyến khích lùi lại để có thể nhìn rõ hơn và thấu hiểu tình trạng của khách hàng. Và nó có hiệu quả. Cách làm này kéo khách hàng ra khỏi vực thẳm để chia sẻ một nhu cầu mà cần một đề xuất hợp tác hoàn toàn khác biệt. Chris đã chiến thắng một cuộc đấu thầu, có được hợp đồng từ đối tác trị giá nửa triệu đô.

Tôi đã có một tình huống nghịch đảo như vậy khi tôi nhận được một cuộc gọi từ một lãnh đạo kinh doanh đang tìm kiếm một người đào tạo kinh doanh. Tôi đã được tiến cử và cô đang chờ một bản đề xuất kinh doanh. Tôi đã trả lời: “Brenda, rất nóng lòng được gửi cho cô bản đề xuất hợp tác của tôi. Hãy gặp nhau đi, chúng ta sẽ bàn

bạc về tình hình của cô và tôi sẽ cung cấp cho cô chính xác những gì nhóm của cô cần để có thể đạt được kết quả như mong muốn.”

Brenda rất tiếc. Cô không có nhiều thời gian. Ngân sách có tiền. Nhưng nó cần được sử dụng trước cuối năm để đảm bảo nguồn vốn cho năm tiếp theo. Cô cần thứ gì đó nhanh gọn. Mọi thứ đều lóe lên ánh sáng cảnh báo. Tôi đã chọn lờ nó đi. Chúng tôi đã có một cuộc nói chuyện trên điện thoại, ngắn gọn hơn tôi mong chờ. Khi chuẩn bị bản đề xuất hợp tác, tất cả những gì tôi nghe thấy là một âm thanh trong đầu cất lên: “Mày không thể thắng đâu, Jill ạ. Mày nên biết biết rõ điều này chứ.” Tôi mới chỉ ở điểm bắt đầu của chu trình bán hàng nhưng Brenda đã đứng cuối chu trình ấy. Chắc vậy, một tuần sau khi gửi bản đề xuất bán hàng, tôi nhận được một email “Jill thân mến. Cảm ơn vì bản đề xuất. Chúng tôi sẽ hợp tác với một người khác.”

Sau này, tôi đã nghe được từ nhiều mối quan hệ khác rằng việc đào tạo ấy chưa từng xảy ra. Giám đốc công ty đã tái phân bổ nguồn vốn vào những nhu cầu cần thiết hơn. Vậy là tất cả chúng tôi đều thua. Và Brenda mất nguồn ngân sách trong năm kế tiếp.

Hãy tránh những hố đen như thế. Có vài bước trong chu trình bán hàng: thay dấu chấm thành dấu phẩy, viết hoa chữ “phát”. Vấn đề nằm ở chỗ áp lực thị trường ngày nay đang ép những người bán hàng lạc điệu với khách hàng của họ, điều này gây ra những hậu quả khủng khiếp. Thật dễ dàng để bị làm mờ mắt bởi những công thức có hiệu quả ngay lập tức như Luôn Luôn Chốt Đơn Hàng và bỏ đi những bước ban đầu – những bước giúp bạn nhận dạng những cơ hội đích thực và dẫn dắt khách hàng đi đến chiến thắng. Nhận dạng khách hàng đang ở đâu trong tiến trình bán hàng. Đừng bị áp lực phải tiến nhanh về phía trước khi gặp những khách hàng nóng tính, điều này sẽ khiến bạn không thể định vị bản thân đến chiến thắng. Hãy cung cấp cho khách hàng một lý do chính đáng để lùi lại và sánh bước cùng bạn.

Và vì ngày nay, bạn thường xuyên phải làm việc với nhiều cổ đông khác nhau. Trên lý thuyết, một chu trình tuyến tính có thể chuyển thành một chu trình xoắn khổng lồ. Tôi đã gặp trường hợp này trong

một cuộc họp với ban đào tạo của một công ty tài chính lớn. Tôi ở đó để thuyết trình về đề xuất hợp tác của mình sau vài tuần gặp mặt. Bất ngờ, một giám đốc của công ty bước vào. Trong khi mục đích của cuộc gặp này đối với tôi là định vị đề xuất của mình với khách hàng, tôi đã phải lùi lại một bước để sánh bước cùng người chơi quan trọng này. Tôi đã tạm dừng để gắn kết với vị giám đốc bằng một lời giới thiệu ngắn và tóm tắt ý định của buổi hẹn này, lịch trình dự tính và kết quả mong muốn – và để hỏi anh muốn đạt được gì sau khi giành thời gian với chúng tôi. Khi tôi quay trở lại buổi thuyết trình, tôi đã có thể kết nối những ý quan trọng của mình với mối quan tâm của vị khách mới. Nếu không lùi lại và cố gắng làm cho khách hàng đồng điệu với mình, có thể một cổ đông quan trọng sẽ rơi vào hố đen, và vụ mua bán cũng đi theo anh ta.

Nếu tiến trình bán hàng bị ngừng lại, bạn cảm thấy bế tắc hoặc thấy khách hàng đã rơi xuống vực thẳm – bạn có trách nhiệm kéo anh ấy lên.

Hãy tự hỏi bản thân ba câu hỏi quan trọng sau:

**Tôi đang ở đâu trong tiến trình bán hàng? Khách hàng của tôi đang ở đâu?**

**Chúng tôi có đồng điệu không?**

Hãy nhấn nút tạm dừng, hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng, sánh đôi với họ. Đừng cho rằng sự im lặng nghĩa là “không có hứng thú”. Có thể, đó chỉ có nghĩa rằng bạn đang không sánh vai cùng khách hàng. Hãy làm những gì cần thiết để cùng đứng trên mặt đất vững chãi với khách hàng, cùng nhau tiến bước về phía trước.

**Giá cả là cái cớ**

Lúc mới bắt đầu sự nghiệp bán hàng của mình, tôi đã để vụt mất một khách hàng yêu thích vào tay một đối thủ. Tôi đã rất sốc. Khách hàng của tôi đã chia sẻ rằng mức giá đối thủ tôi đưa ra thấp hơn. Tôi đã mong đợi một mức giá cao hơn, nhưng giá cả chưa bao giờ là nhân tố quyết định cả và tôi bị lúng túng bởi quyết định họ đưa ra.

Vì thế tôi đã hỏi Andrew liệu anh có thể dành khoảng 20 phút để đưa ra nhận xét kỹ hơn được không. Tôi dám chắc với anh rằng tôi không làm thế này nhằm mục đích níu kéo điều gì cả. Tôi phải chấp nhận kết quả. Hợp đồng này đã chính thức thuộc về đối thủ của tôi rồi. Đơn giản là tôi chỉ muốn học hỏi kinh nghiệm, và đúng, vì họ là khách hàng tốt, tôi muốn trong một vị thế có thể giành lại hợp đồng này trong năm tới.

Anh đã đồng ý.

Khi chúng tôi xem lại bản đề xuất hợp tác tôi đã gửi anh, Andrew chật vật, không thể tìm thấy sự khác biệt trong mức giá của tôi. Có thứ gì đó ẩn giấu trong cuộc trò chuyện của chúng tôi. Trong khi một phần tôi không muốn đi sâu thêm nữa, tôi vẫn tiếp tục. “Andrew, tôi cảm thấy có nhiều vấn đề khi đưa ra quyết định này hơn là chỉ do mức giá chúng tôi đưa ra. Hãy gác tạm sự khác biệt về giá sang một bên đã. Có điều gì khiến công ty anh đưa ra quyết định này?”

Anh đỏ mặt. Cử động khó khăn – tất cả bằng chứng cho thấy anh cảm thấy không thoải mái. “Jill, chính là cô.”

Thật đau lòng!

Anh đã giải thích rằng bài thuyết trình của tôi tới ủy ban đưa ra quyết định không trúng trọng tâm vấn đề. Tôi đã làm việc với công ty này trong ba năm, tôi đã tưởng mình biết toàn bộ tiến trình họ đưa ra quyết định. Nhưng không. Tôi đã quên mất rằng phải cân nhắc tính cách và nguyện vọng của hai thành viên mới của ủy ban, những người có nhiều ảnh hưởng hơn. Tôi tưởng rằng những khách hàng thân thiết của tôi (những người lãnh đạo trong tổ chức) sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng; nhưng không. Tính tự mãn đã làm mờ mắt tôi, khiến tôi không nhận ra thực tế là những đối thủ của tôi cũng nắm giữ chức vụ cao trong công ty, đó là một mối đe dọa lớn.

Tôi đã thua vì hai lý do trên, và cả hai đều không liên quan gì đến giá cả:



- Tôi đã nghe theo tiếng nói trong đầu mình. Và tôi đã đưa ra những kết luận chết người.
- Tôi đã thất bại trong việc tìm hiểu “hoàn cảnh mua bán” (bánh răng thứ 3) và những thông tin về hai vị cổ đông quan trọng nhất (bánh răng số 4).

Đối thủ của tôi đã làm những điều này rất tốt. Anh ta đã thắng một cách quang minh chính đại.

Khách hàng rất ngại phải nói lý do từ chối bạn, và “giá” là lý do dễ nói nhất vì những người tốt không muốn làm bạn buồn thêm khi bạn đang thất vọng. Nói thật, tôi mong họ sẵn sàng làm thế. Hãy cho khách hàng quyền ấy. Tôi đã phải thúc Andrew nói ra để có thể cho tôi một bài học từ trải nghiệm tồi tệ này. Tôi đã bảo anh: “Andrew, đừng nói giảm nói tránh!” Đó là một liều thuốc đắng để anh nói ra và tôi cũng chẳng dễ dàng chấp nhận nó là bao. Nhưng tôi biết ơn rằng tôi đã bỏ qua được “cái có giá cả”. Tôi đã học được hai bài học quan trọng ngày hôm ấy.

1. Tầm quan trọng không thể phủ nhận của việc tìm hiểu kỹ cả bốn bánh răng – dù bạn có nhiều kinh nghiệm thế nào hoặc bạn có nghĩ bạn hiểu rõ về khách hàng đến mức nào.
2. Khi tìm cách hợp lý hóa thất bại trong một cuộc đấu thầu nào đấy, việc viện cớ về giá cả là rất dễ dàng – đối với cả khách hàng không muốn làm tổn thương người bán, và với người bán đang muốn tìm lý do để giảm trách nhiệm bản thân cho tổn thất này.

Hãy tin rằng: Đừng bao giờ để bị mờ mắt khi chấp nhận hoặc nhầm tưởng rằng giá cả chính là “lý do” bạn làm vượt mất đơn hàng. Hãy chuẩn bị tinh thần trước những sự thật mất lòng (dù là đối với bạn hay với khách hàng) để tìm hiểu gốc rễ nguyên nhân của thất bại. Dù cuộc hội thoại ấy có đau đớn ra sao, bạn sẽ góp nhặt được thông tin quan trọng để có thể thay đổi cách tiếp cận, nắm chắc phần thắng cho tương lai.

## **Biết lý do bạn thua**

Khi hướng dẫn cho các học viên của mình, tôi thường hỏi họ nghĩ sao về những cuộc đấu thầu thất bại. Câu trả lời thường thấy là: “Tôi nghĩ là do giá.” Câu trả lời của tôi thì luôn luôn thế này: “Bạn nghĩ thế? Hay bạn biết thế?” Sự khác biệt giữa niềm tin và sự thật là một trời một vực.

Bạn không thể biết nếu bạn không hỏi. Tuy nhiên chỉ 23% số chuyên viên bán hàng xin khách hàng nhận xét về những thương vụ hợp tác thất bại.<sup>1</sup> Hầu hết đều chọn tự nhìn lại thất bại một mình, trong bốn bức tường, hoặc cùng với nhóm hoặc quản lý của mình. Điều này chẳng có tác dụng gì cả!

Và với 23% người bán hàng đủ dũng cảm để hỏi khách hàng trực tiếp “Tại sao chúng tôi thua?”, tôi cá là chỉ số rất nhỏ trong đó hiểu toàn bộ lý do họ thất bại. Hãy nhớ rằng, thất bại này không liên quan gì đến sản phẩm, dịch vụ hoặc giải pháp của bạn thôi. Có thể là do trình bày không rõ ràng, hay do cách bạn kết nối với những ưu tiên của khách hàng. Có thể do mẫu của bản đề xuất hợp tác khiến khách hàng khó tìm thấy những thông tin tương thích.

Hãy hướng dẫn khách hàng lấp những lỗ hổng quan trọng ấy cho bạn. Nói thật cụ thể. Ví dụ, “Darla, cô đã dành rất nhiều thời gian giúp chúng tôi hiểu về những ưu tiên cụ thể của cô. Vậy chúng tôi có thể hiện được hiểu biết của mình trong bản đề xuất bán hàng không? Chúng tôi đã thuyết trình tới ủy ban đủ tốt chưa? Chúng tôi có thể làm gì hơn cho bạn? Chúng tôi đã đáp ứng đủ mối quan tâm của từng cổ đông quan trọng chưa? Làm thế nào tôi có thể làm tốt hơn thông qua từng bước trong quy trình bán hàng?”

Và trật tự đi. Hãy cho khách hàng có không gian để suy nghĩ và phản hồi. Hãy để sự im lặng lên tiếng và để những lỗ hổng được lấp đầy bởi khách hàng, không phải bạn. Dù có muốn biện hộ cho bản thân đến thế nào nữa, đừng. Dù có đau đớn thế nào khi phải nghe những lời ấy, hãy học cách chấp nhận. Hãy tò mò. Ngăn lại ý muốn bỏ ngoài tai những lời khó nghe. Bạn có thể quyết định làm gì với nó sau, dù chọn chia sẻ nó với nhóm của mình, tự nghiền ngẫm và hành động, hay vứt bỏ nó đi.

Dù thắng dù thua, xem lại nên là một phần quan trọng trong tiến trình bán hàng. Xây dựng kỳ vọng sớm trong quy trình. Ngược lại, hãy tìm cách có được sự đồng ý của khách hàng cho buổi họp mặt nào đó để bàn luận về bản đề xuất hợp tác – dù kết quả có ra sao. Bạn sẽ thu về được nhiều hơn những gì bạn đang làm, và đó là khi bạn cần tạo nên vài thay đổi để giành chiến thắng.

### **Điều ẩn giấu sau lời từ chối**

Khi ai đó nói đồng ý với bạn, họ sẽ từ chối những người khác. Do đó, việc mua hàng từ bạn là một sự mạo hiểm họ đã bỏ lỡ thứ gì đó tốt hơn từ người khác. Đó là lý do khách hàng có nhiều câu hỏi và mối quan tâm trong suốt tiến trình bán hàng, đặc biệt khi đến những giai đoạn cuối cùng. Đến thời điểm số phận của tôi được công ty định đoạt, tôi muốn chắc rằng mình đã giảm thiểu tối đa rủi ro đưa ra một lựa chọn sai lầm.

Khả năng để “quản trị phản đối” là một kỹ năng rất cần thiết trong chu trình bán hàng, và không bao giờ có thể dùng cách thức đào tạo thỏa mãn được nhu cầu này. Nhưng khi ta phải ráo riết quản trị những mối quan tâm của khách hàng, chúng ta cũng đồng thời đẩy bản thân vào một cuộc thương lượng tồi tệ.

Hãy xem một lời từ chối phổ biến nhất, “Chúng tôi rất thích bản đề xuất hợp tác của bạn nhưng mức giá đưa ra quá cao rồi.”

Thường người bán hàng sẽ phản hồi theo hai cách như sau:

1. “Hãy để tôi nói chuyện lại với bên cung cấp và sếp để xem có thể giảm giá được không.”
2. “Ồ, Jim, đây thực ra là một mức giá rất cạnh tranh khi bạn suy xét chất lượng của nguồn lực chúng tôi cung cấp và số năm kinh nghiệm chúng tôi đã làm với dự án của bạn.”

Người trước bạn vừa mới giảm giá vài đô so với bạn và điều này đã thiết lập một tiền lệ cho những lần sau. Người sau nói với khách

hàng của bạn: “Ông nhầm rồi!” Một việc làm không thông minh lắm ở giai đoạn này của chu trình bán hàng.

Một khách hàng đã đối mặt với áp lực phải đưa ra những quyết định quan trọng sẽ muốn mọi thứ phải thật hoàn hảo. Hoặc ít nhất cô phải cảm thấy tự tin là làm hết khả năng của mình. Bên dưới bất kỳ lời từ chối nào, có gì đó trong tâm trí của khách hàng: Một câu hỏi cần được trả lời hay một vấn đề cần được giải quyết. Tôi có thể nghĩ đến hơn 20 lý do tại sao khách hàng đưa ra lý do phản đối vì “giá”.

Đây là năm lý do:

1. Tôi thấy được giá trị trong bản đề xuất hợp tác của bạn. Nhưng làm thế nào tôi có thể thuyết phục những giám đốc của tôi cũng thấy điều này?
2. Bạn đưa ra mức giá khá cao hơn so với đối thủ. Tại sao?
3. Có rất nhiều thành tố trong lời đề xuất của bạn. Tôi có thật sự cần tất cả những điều ấy?
4. Có cách nào đỡ tốn kém hơn để đạt được mục tiêu không?
5. Cái này rất tuyệt, nhưng đơn giản là tôi không có ngân sách. Tiền ở đâu bây giờ?

Mỗi điều trên đều được thể hiện thành lời từ chối mang danh giá cả. Nhưng mỗi cái đều là một vấn đề khác nhau và cần đến những giải pháp khác nhau. Không cái nào ở đây cần bạn phải hạ giá cả.

Bạn còn nhớ tảng băng ở Chương 4 chứ? Khi bạn gặp phải lời từ chối, bạn đã đâm vào một tảng băng rồi đấy. Vậy phải làm gì đây? Hãy lặn xuống để khám phá 90% phần bị khuất dưới làn nước. Luôn luôn tò mò.

Thấu cảm thay vì đề phòng. Hãy để khách hàng biết rằng bạn tôn trọng quyết định quan trọng này và bạn muốn giải quyết những vấn

đề của cô ấy. Hãy yêu cầu cô ấy chia sẻ vấn đề cụ thể về giá cả. Nếu bạn phát hiện ra rằng vấn đề là cần có được sự đồng thuận của ban lãnh đạo để có thể đầu tư nhiều hơn, giờ thì đây là vấn đề thật sự rồi đấy. Hãy bắt đầu một cuộc hội thoại trọng tâm vào những nhu cầu của cô ấy để tìm ra giải pháp đối với ban lãnh đạo. Và đề nghị được hỗ trợ cô.

Nếu cô tin điều này, từ góc nhìn của một nhà quản lý, bạn đã có quá nhiều giải pháp rồi, hãy chuẩn bị lại những đề nghị đưa ra. Hãy sử dụng khung DKNN, để Dẫn dắt mối quan tâm của công ty cô và Kết nối giá trị bạn mang lại với từng ưu tiên của họ. Nói cụ thể về từng giá trị nhưng không nói quá nhiều. Nói ít, hiệu quả nhiều. Bạn có thể đồng ý rằng có điểm cần phải đàm phán lại. Hãy thử đàm phán trước khi hạ giá.

Lý thuyết này còn được áp dụng vào những trường hợp phản đối khác. “Chúng tôi không chắc rằng bạn có đủ năng lực để thực hiện dự án này”, “Chúng tôi thấy khung thời gian không ổn”, “Chúng tôi đang cân nhắc đến việc tìm người cung cấp mới vào thời điểm này”. Trước khi nhảy vào để giải quyết nhằm vấn đề - những vấn đề được nêu ra chỉ là phần nổi trên mặt nước của tảng băng, hãy nghĩ theo công thức ABC: Luôn luôn tò mò. Hãy lặn thật sâu để tìm kiếm câu hỏi nằm bên dưới lời từ chối đó. Sau đó hãy làm việc với khách hàng để giải quyết vấn đề thực sự và tiến lên.

Một lời cảnh báo: Đừng nhầm tưởng “Chúng tôi cần suy nghĩ đã” là một lời từ chối. Nếu đây là một quyết định quan trọng, họ cần phải cân nhắc các lựa chọn và muốn thời gian để xem xét cái gì đã được trình bày. Nếu bạn đã tìm hiểu rõ hoàn cảnh mua bán, chuyện này không hề bất ngờ. Cố gắng để ép khách hàng chốt đơn là một hành động vô nghĩa thường sẽ đẩy bạn xuống bờ vực sâu.

Hãy sử dụng công thức EARN để thể hiện sự thấu hiểu với khách hàng. Hiểu rằng đó là một quyết định quan trọng. Hãy hỏi quan điểm của họ về bài trình bày của bạn. Hỏi, đề nghị những gì bạn có thể để giúp họ trong suốt quá trình bán hàng. Và sau đó quay lại với một bản kế hoạch những bước tiếp theo. Trong khi họ đang suy nghĩ về điều ấy, hãy trở thành một người bán hàng thông thái bằng

cách nhỏ giọt những giá trị tương thích để có thể nắm giữ một vị trí quan trọng trong suy nghĩ của khách hàng trong suốt quá trình. Hãy trở thành lưới an toàn bảo vệ khách hàng bởi bất kỳ rủi ro nào với những quyết định sai lầm.

## **Có dũng khí để nói không**

Tôi rất nể phục Pat, chủ một doanh nghiệp nhỏ. Cô đã đưa ra một quyết định trọng đại khi chia tay một khách hàng cao cấp. Nằm trong danh sách 500 người giàu nhất. Sau nhiều năm chống chọi với những đối thủ nội bộ rồi chiến thắng và giành được những hợp đồng mà chỉ có thể có được nhờ việc hạ giá, giống như ngày nay, David nói “Đủ rồi!” Dù có nhiều thương hiệu toàn cầu trong danh sách, khách hàng giáng cái tát thật mạnh vào những nỗ lực của cô, những chi phí mà cô phải chi trả cho nhân viên, bên cung cấp, và lợi nhuận. Trong khi những đối thủ chiến đấu giành giật quyết liệt để lấy được một phần ngân sách của công ty, Pat đã quyết định ngừng lại.

Đôi khi, bạn nên nói không. Những chuyên gia bán hàng thông minh nói có với những cơ hội xứng đáng. Và họ cũng có dũng khí để nói không với những điều không đảm bảo một vụ mua bán tốt. Với hầu hết những người còn lại như chúng ta, thật khó để từ chối bất kỳ khách hàng nào đứng ngay trước mặt mình. Điều này giống như nói không với việc mua xổ số khi phần thưởng lên tới 20 triệu đô. Chúng ta hiểu rằng khả năng chiến thắng chỉ ngàn năm có một. Nhưng bạn không bao giờ biết.

Có những trường hợp khi bất kỳ ai hay bất kỳ cái gì thể hiện rằng công ty ấy đang có hứng thú thì mọi chuyện có vẻ rất khả quan. Đúng không? Bạn mới nhận việc, tình trạng thị trường rất tồi tệ, bạn đã vượt mất một cơ hội lớn... Hoàn toàn sai lầm! Mỗi lần bạn hôn một con ếch, bạn lại trì hoãn việc đi tìm hoàng tử. Mỗi phút dành cho bản đề xuất hợp tác không có chút hy vọng chiến thắng là một phút bạn bị đưa xa với khách hàng phù hợp.

Vậy khi nào thì nên nói không?

## **Cơ hội không phải là không thể chiến thắng**

Đơn giản, bạn không phải là người thích hợp. Vấn đề là, khi bạn đang ở ngoài kia tìm kiếm chiến thắng tiếp theo, chúng ta không thể nhìn hoặc thấy những điều hiển nhiên. Tôi được học viên giới thiệu một công ty công nghệ. Bất cứ khi nào có thể, tôi đều tìm cách có được một hợp đồng như thế, nhưng trong trường hợp này, theo những gì giám đốc công ty này chia sẻ, những nhu cầu của công ty không phù hợp với khả năng cũng như lĩnh vực thế mạnh của chúng tôi. Tôi đã có thể nhận hợp đồng này, nhưng cũng có nghĩa là tôi phải chấp nhận rủi ro không đáp ứng được kỳ vọng của họ và tổn thất lớn về thời gian, tiền bạc và các nguồn lực khác. Tôi đã thận trọng từ chối, sau đó giới thiệu về một số trung tâm phát triển bán hàng khác mà tôi tin rằng có thể làm tốt việc này. Tôi vẫn giữ cánh cửa mở bằng cách đề nghị giúp đỡ và tư vấn nếu họ cần.

### **Khách hàng đang đi khảo giá**

Khách hàng muốn có một bản đề án hợp tác nhưng không có thời gian cung cấp thông tin bạn cần để đưa ra những đề xuất hợp lý. Hãy cẩn thận! Hoặc là vị khách hàng này chỉ đang đi “khảo giá” hoặc vấn đề không hề quan trọng để anh ta dành thời gian và tâm sức cho nó. Và nếu nó không quan trọng với khách hàng, có thể có hai khả năng sau: Hoặc là “không ai là người chiến thắng” (cả hai đều tốn thời gian mà không được việc gì cả) hoặc là vấn đề nằm ở giá cả. Bạn sẽ phải làm việc vất vả và dùng kiến thức chuyên môn để tư vấn nhiệt tình cho họ mà không có hy vọng nhận được một kết quả khả quan.

### **Khách hàng là kẻ “hút cạn nguồn lực”**

Cũng như Pat, hầu hết chúng ta đều từng gặp qua một trong những “con cá lớn” hấp dẫn vì nhiều lý do. Lợi nhuận cao. Hợp tác lâu dài. Một tên tuổi uy tín trên danh sách khách hàng tiềm năng. Chỉ là có một vấn đề. Một khi bạn đã cắn câu, bạn không thể làm ra lợi nhuận nào hết. Khách hàng đòi hỏi quá nhiều, cô ta muốn có mọi thứ mà không tốn bất cứ cái gì, và những cấp dưới của bạn phải làm việc đến giới hạn. Và dù bạn có đáp ứng trên mức kỳ vọng của cô ta, cô vẫn đưa hợp đồng ra mở thầu hàng năm để bạn không bao giờ

được trả một mức giá công bằng, xứng với những kết quả bạn đạt được.

### **Khách hàng muốn “thanh toán sau.”**

Anh ta rất thích bản đề xuất hợp tác của bạn, anh ta muốn hợp tác với bạn, nhưng anh ta có vẻ không định chuẩn bị một bản cam kết tài chính trước khi thực hiện. Công ty của bạn không phải là ngân hàng của anh ta. Nếu anh ta bật đèn xanh, bạn đã cam kết sẽ phân bổ các nguồn lực và bắt đầu làm việc thay mặt anh ta, vậy thì anh ta phải xì tiền ra. Tôi đã từng chứng kiến rất nhiều người bán hàng, đặc biệt là trong ngành công nghiệp dịch vụ, cho đi những ý tưởng, thời gian và dịch vụ mà không hề ký bất kỳ cam kết tài chính nào với khách hàng. Đây là một hình thức làm ăn tồi tệ.

Bỏ đi có lẽ là điều đúng đắn phải làm. Nhưng tôi đang gợi ý rằng bạn nói không với mỗi cơ hội mà chưa đủ hoàn hảo? Hoàn toàn không! Có rất nhiều lý do mà việc đồng ý với những cơ hội ngoại biên có vẻ hợp lý, ví dụ vì những lý do về chiến lược (mục đích của bạn là tiếp cận với khách hàng tiềm năng cao), lý do chính trị (chi nhánh bên châu Âu đang hợp tác một vụ lớn với khách hàng này), vì lý do cá nhân (đó là ngành công nghiệp mà bạn muốn tham gia).

Đây mới chính xác là những gì tôi muốn nói: Hãy cẩn thận và cân nhắc trước những quyết định. Quyết định nên tập trung vào đâu. Nói không với những kẻ chỉ bòn rút sức lực ta mà chẳng giải quyết được chuyện gì cả. Và nói có với những cơ hội mà bạn có thể, và muốn.

### **Tạo ra sự thay đổi**

“Không” là một từ mà những người bán hàng ghét cay ghét đắng. Khi nó xuất phát từ miệng khách hàng, đó là một tín hiệu xấu. Và khi chúng ta dùng nó, nó nghĩa là từ chối một cơ hội hợp tác tiềm năng – điều đi ngược lại với mục tiêu của chúng ta.

Thông điệp quan trọng mà tôi muốn gửi đến bạn đó là: Đừng để chữ “không” làm bạn hoảng sợ. Hãy chuyển thành tư duy “nắm lấy sự từ



chối” dưới những hoàn cảnh đúng là lẽ không thường có thể khiến bạn lựa chọn khách hàng phù hợp với mình một cách thông minh hơn. Và nó sẽ ngăn bạn từ bỏ những cơ hội mà có lẽ một ngày sẽ đứng ở vị trí đầu tiên trong danh sách khách hàng của bạn.



# Chương 7 Giữ và phát triển

## Tránh bề cá mập



Đ

ôi vẫn hợp tác với cùng một công ty điện thoại từ khi mới thành lập công ty năm 2002. Dù cho có rất nhiều ưu đãi đặc biệt từ những công ty khác, tôi chưa từng lạc đường. Trong mắt của đối tác, tôi là một khách hàng trung thành. Nhưng mọi chuyện thật sự không đúng như vậy. Nếu có ai đó hỏi tôi về công ty này, tôi sẽ trả lời, tùy từng thời kỳ, từ hoàn toàn tiêu cực đến lãnh đạm: “Cũng ổn. Đối với một công ty điện thoại.”

Tôi hài lòng với họ khi mọi việc đều ổn. Nhưng khi tôi gặp một vấn đề kỹ thuật, một lỗi hóa đơn, hoặc bất kỳ điều gì không hài lòng buộc tôi phải gọi cho dịch vụ chăm sóc khách hàng, quan điểm của tôi thay đổi. Thường thì tôi sẽ có một đại diện thương hiệu định nghĩa cụm từ “chăm sóc khách hàng”. Thường xuyên hơn, tôi đợi mòn mỏi để được nói chuyện với một người có thể hoặc không thể có giá trị thật sự.

Vậy nếu tôi cảm thấy thế này – và tôi biết rất nhiều người trong số bạn cũng gật đầu đồng tình – vậy tại sao tôi không đổi công ty điện thoại?

Chữ “S” tất nhiên. Sợ. Sợ rằng lời hứa hẹn chuyển tiếp hoàn hảo của “những người khác” không thành hiện thực, và công việc của tôi sẽ bị gián đoạn. Sợ rằng không thể có công ty nào tốt hơn họ. Sợ rằng lời hứa hẹn về dịch vụ hoàn hảo và tiết kiệm chi phí sẽ biến mất ngay khi thời kỳ 12 tháng trắng mặt kết thúc. Vậy thì tại sao phải làm cho mọi chuyện phức tạp lên? Nỗi sợ đã dẫn đến sự thờ ơ và sẵn sàng chấp nhận những điều tạm bợ vậy.

Dù có thể nào, chỉ đơn giản chọn một đối thủ thông minh để cố gắng hiểu một chút những điều tôi quan tâm và những điều tôi chưa hài lòng và sau đó cẩn thận đóng góp giá trị, thay đổi quan điểm của tôi, và loại bỏ nỗi sợ của tôi. Và cuối cùng, thực hiện lời hứa hẹn của họ.

Người bán hàng làm việc chăm chỉ để thuyết phục khách hàng chấp nhận và thực hiện một ý tưởng nào đó. Nhưng khách hàng có thể tham gia một cách hời hợt. Giống như tôi, những khách hàng của bạn có thể là đàn cá hiếm trong một bể đầy những con cá mập hung dữ: Những khách hàng tiềm năng trước nhiều đối thủ thêm khát. Khi bạn áp dụng một chút lý lẽ không thường, bạn có thể giữ con cá ngon nhất tránh khỏi hàm răng của những đối thủ khác để họ có thể trở thành động lực phát triển cho những cuộc mua bán trong tương lai.

## **Tại sao bạn không muốn có khách hàng**

Các giám đốc và nhân viên kinh doanh trong công ty thường xuyên hiểu nhầm hành vi khách hàng. Họ tưởng thói quen là lòng trung thành. Họ tin rằng sự hài lòng sẽ tạo ra một lượng người hâm mộ lâu dài. Nhưng sẽ luôn có những thay đổi bất thành hình. Hãy nghĩ như thế này: Sự hài lòng là một cuộc hẹn hò, sự trung thành là một hôn nhân. Và không phải mọi cuộc hẹn hò đều dẫn đến hôn nhân.

Charles là chủ tịch của một tổ chức dịch vụ tài chính, anh luôn tự hào rằng công ty có khoảng 90% khách hàng trung thành, nghĩa là 90% khách hàng sẽ tiếp tục hợp tác với công ty anh mỗi năm. Thật ấn tượng. Cho đến khi tôi cho anh xem biểu đồ chỉ mức độ hài lòng của khách hàng và hỏi: “90% đó ở đâu? Có bao nhiêu người tán thành? Có bao nhiêu người chỉ làm vì thói quen, sợ bỏ đi thói quen, hay trì trệ?”

Tôi không cố làm anh vỡ mộng. Sự tự tin của anh đơn giản khiến tôi nghĩ về định nghĩa của từ “lòng trung thành của khách hàng”. “Lâu dài” và “lặp lại” không đồng nghĩa với lòng trung thành.



Giống như trường hợp về công ty điện thoại của tôi, bạn có những khách hàng trải đều trên thước đo chỉ sự hài lòng. Và, giống như tôi, có rất nhiều khách hàng sẽ dao động lên và xuống trên thước đo ấy phụ thuộc vào tình hình và cách công ty của bạn đáp ứng được kỳ vọng cụ thể và kết quả tạo ra.

May mắn thay, hầu hết chúng ta đều có rất ít người chống đối. Đó là những khách hàng không bao giờ hài lòng nhưng vẫn tiếp tục hợp tác với bạn. Một vài người cuối cùng sẽ bỏ đi. Một số khác thì không. Những người ở lại sẽ âm thầm hoặc công khai than phiền và có thể khiến những người khác có ấn tượng xấu về bạn bằng cách thể hiện sự không hài lòng của họ bằng cách đi rêu rao khắp nơi, trên mạng và bằng các phương tiện truyền thông xã hội khác.

Tiến đến là giữa thước đo, bạn có nhiều khách hàng có mức độ hài lòng khác nhau. Không bắt mắt. Nhưng không quá hài lòng. Nhưng không phàn nàn, họ tiếp tục quay lại, vì thế chúng ta nhầm tưởng rằng họ trung thành với ta. Đơn giản chỉ là, những khách hàng này là những con cá dễ tổn thương trước những con cá mập thiện nghệ. Có thể một đối thủ sẽ tò mò với những nhu cầu chưa được đáp ứng của họ và nắm được chi phí thay đổi và sử dụng thông tin này để biến họ trở thành công ty phù hợp hơn với bạn. Khi chuyện này xảy ra, những khách hàng này sẽ ra đi. Thường là lặng lẽ, không báo trước, và đi cửa sau.

Sự dễ thương tổn giảm đi khi bạn tiến đến phía bên phải của thang đo. Đây chính là chỗ của những người ủng hộ bạn. Những khách hàng này nhận được rất nhiều giá trị bạn đóng góp nên họ công khai ủng hộ và đề bạt bạn.

Bạn muốn những người ủng hộ. Và bạn muốn có nhiều người ủng hộ vì chính họ sẽ giúp bạn thúc đẩy doanh số:

- Người ủng hộ giới thiệu bạn cho những người cả trong và ngoài công ty của họ.
- Họ chính là người giám định cho bạn, xây dựng sự tín nhiệm trong những tin nhắn chào hàng của bạn.

- Người ủng hộ mua và trả tiền cho bạn nhiều hơn.
- Họ sẵn sàng dành thời gian cho bạn, nói với bạn sự thật và chia sẻ thông tin để bạn cảnh giác với những con cá mập.
- Người ủng hộ tha thứ cho những lỗi lầm không đáng có của bạn, cho phép bạn chịu trách nhiệm và bồi thường thiệt hại.

Người ủng hộ trung thành.

Sự trung thành là nguồn gốc của thói quen. Nhưng đừng bao giờ nhầm lẫn hai thứ đó với nhau. Nếu đơn giản bạn đã trở thành thói quen với khách hàng, sẽ có người sẵn sàng đứng ra giúp phá vỡ thói quen đó. Sự trung thành là một thứ tài sản có giá trị mà có thể giúp bạn thúc đẩy việc kinh doanh nhanh và dễ dàng.

Ý tôi là. Đừng khiến khách hàng miễn cưỡng chấp nhận bạn. Hãy phát triển những người ủng hộ. Nếu không làm được vậy, bạn sẽ tự đặt mình vào mào hiểm.

Hãy xem xét ba câu hỏi mà tôi đặt ra cho Charles:

1. Thành thật, khách hàng của anh đang ở đâu trên thang đo sự hài lòng?
2. Anh cần phải làm gì để biến nhiều khách hàng dịch chuyển sang bên người ủng hộ trên thang đo sự hài lòng hơn?
3. Làm thế nào để tận dụng những người đang ủng hộ mình để tìm kiếm và kết nối thêm những khách hàng tiềm năng khác?

Muốn biết câu trả lời chứ? Hãy đọc tiếp nào.

### **Khi kết quả không phải là vấn đề**

Gabriela đang rất phấn chấn. Giám đốc mảng đối ngoại của một công ty sản xuất thiết bị nghe nhìn vừa chiến thắng một đối thủ lớn trong ngành để có cơ hội tổ chức sự kiện diễn-văn-quốc-gia hằng năm. Đây là sự kiện lớn nhất năm của họ, và có hàng ngàn nhân

viên từ khắp các chi nhánh trên thế giới sẽ tham dự. Năm nay là một năm đặc biệt, một lễ kỷ niệm các cột mốc, và giám đốc marketing, người chịu trách nhiệm cho sự kiện, muốn những ý tưởng mới mẻ. Sự sáng tạo, cùng với tín nhiệm của nhóm Gabriela đã khiến mọi việc thêm phần khả thi. Cô thắng thầu. Khách hàng giao trọng trách cho nhóm trong hầu hết các vấn đề - từ sân khấu, ánh sáng và thiết kế cho đến việc chỉnh sửa bài diễn văn và chỉ đạo nhóm chạy chương trình. Nếu mọi việc diễn ra thuận lợi, Gabriela sẽ có một tương lai xán lạn với vị khách hàng mới.

Ngày trọng đại đã đến. Những hiệu ứng đặc biệt, ánh đèn sân khấu, biểu diễn thị giác khiến khách tham dự đi từ bất ngờ này đến bất ngờ khác. Mọi thứ tiến triển nhàn nhuỷễn. Được tiếp sức bởi thành công này, Gabriela và nhà sản xuất của cô đến buổi gặp mặt tổng kết sự kiện với một tâm thế sẵn sàng xây dựng mối quan hệ tương lai với khách hàng.

Giám đốc marketing cảm ơn Gabriela vì đã tổ chức một ngày thật tuyệt vời. Sau đó lại ném xuống một quả bom. “Gabriela ạ, tôi rất tiếc. Chúng tôi không định nối hạn hợp đồng với cô trong năm tới.” Gabriela cảm thấy như ruột gan quặn thắt lại. “Không nghi ngờ gì cô đã khiến buổi diễn trở thành sự kiện có một trong đời. Theo đánh giá từ nhân viên là một trong những sự kiện được tổ chức tốt nhất. Rất cảm ơn vì điều đó. Nhưng tiến trình chuẩn bị thì không thể chấp nhận được đối với nhóm lãnh đạo của chúng tôi. Và còn thất vọng hơn khi chi phí vượt quá dự tính ban đầu. Chúng tôi tôn trọng rằng chi phí vượt quá là do bên thi hành nộp muộn bản kế hoạch chương trình, nhưng chúng tôi đã giải thích trước là chúng tôi trả tiền để các bạn có thể khắc phục điều này. Bạn đã đặt những người thực hiện chương trình của chúng tôi dưới áp lực không cần thiết để đúng deadline vào phút chót. Họ không muốn tiếp tục làm việc như thế này trong tương lai. Đây đã là quyết định cuối cùng.”

Không còn cơ hội thứ hai. Mối quan hệ chấm dứt.

Một lần hợp tác thành công không đảm bảo cho những lần hợp tác trong tương lai. Quá trình đạt được điều đó cũng rất quan trọng. Tất

nhiên kết quả hợp tác quan trọng, nhưng dù có thành công đến mấy thì nó cũng không tạo ra những người ủng hộ bạn.

Hãy nghĩ thế này. Bạn đã lái xe hàng giờ qua những dãy núi hùng vĩ để được nhìn thấy cảnh tượng hoàng hôn hùng vĩ nhất có thể. Nếu quãng đường đi đưa bạn qua từ những cảnh tượng hùng vĩ này đến những khung cảnh tuyệt vời khác, để bạn có cơ hội nhìn thấy thiên nhiên hoang dã độc đáo và chụp ảnh suốt hành trình, có lẽ bạn sẽ muốn giới thiệu cho bạn bè mình về chuyến đi. Nhưng nếu chuyến đi tốn hàng giờ vật lộn trên những con đường đầy hiểm nguy, gấp gáp đến mức không có thời gian nhìn ngắm cảnh vật xung quanh, lao như điên chỉ để có 15 phút nhìn ngắm những màu sắc đẹp của ánh hoàng hôn, có lẽ bạn sẽ không muốn đề cập về chuyến đi đó với bạn bè đâu.

Và nếu bạn nghĩ như người bán hàng trong câu chuyện trên, vấn đề là bạn không thể kiểm soát – “Bên vận hành và dịch vụ của tôi phải chịu trách nhiệm với điều này” – nghĩ lại đi. Hành trình bắt đầu với tương tác đầu tiên của bạn với khách hàng. Nó xuyên suốt chu trình bán hàng cho đến kết quả cuối cùng. Người bán hàng đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra nhóm người ủng hộ, và mọi thứ đều bắt đầu từ việc thấu hiểu những kỳ vọng của khách hàng.

### **Tất cả đều là do kỳ vọng**

Tôi rất thích xe hơi. Khi còn trẻ, tôi lái Toyota. Thương hiệu tuyệt vời. Đáng tin cậy. Vừa tiền. Tôi từng sử dụng dịch vụ chăm sóc xe của đại lý địa phương. Tôi đã rất hạnh phúc. Dịch vụ rất tốt, thoải mái, và tôi luôn cảm thấy được tôn trọng. Và khi họ cần giữ chiếc xe Celica của tôi một thời gian, họ sẽ cho tôi thuê tạm một chiếc xe khác, điều mà tôi chưa từng kỳ vọng.

Và rồi tôi mua chiếc xe đắt tiền đầu tiên.

Tôi đã nhìn thấy chiếc xe trong mơ của đời mình trên những con phố trong thành phố New York và ngay lập tức biết rằng đó là chiếc xe mình sẽ mua. Bất mắt, màu nâu đồng, mui trần màu đen, hộp số tiêu chuẩn. Phụ tùng nâng cấp đầy đủ. Và không phải là Toyota.

Đại lý tại địa phương có giới thiệu vài chiếc xe trong bãi, nhưng lại màu trắng. Tôi không muốn xe màu trắng. Tôi đã có thể chờ để đặt hàng chiếc xe chính xác như những gì mình mong muốn, nhưng không, tôi vừa trở lại từ New York, tôi vội vã muốn mua ngay chiếc xe mới kia. Khi tôi hỏi người rao hàng để kiểm tra xem có đại lý nào trong khu vực không, anh nhanh chóng xác nhận rằng không thể tìm thấy chiếc xe như thế trong khu vực Toronto. Không hài lòng, tôi đã tự tìm kiếm, và tìm thấy một chiếc xe cỡ nhỏ màu nâu đồng trong showroom tại trung tâm thành phố cách đây khoảng hơn 25 dặm. Tôi cảm thấy tức giận và thất vọng lẫn lộn. Kỳ vọng cơ bản của tôi về hãng xe này là sự chân thật và sẵn lòng cố gắng làm vui lòng khách hàng.

Tôi lập tức phải lòng với chiếc xe ngay khoảnh khắc tôi lái xe xuống thành phố. Nhưng ba năm sau, tôi đem trả lại nó. Tôi ghét việc phải sở hữu nó, bảo dưỡng và sửa chữa nó và thái độ hách dịch của nhân viên mỗi lần mang xe đến. Không trả góp. Không một cú điện thoại hay lời xin lỗi khi thường xuyên trễ hẹn làm việc. Có những hãng xe rẻ tiền hơn nhưng đáp ứng được những kỳ vọng cơ bản xứng đáng hơn. Đối với một hãng xe hạng sang, tôi đã trông đợi nhiều hơn. Nhiều hơn rất nhiều!

Sự hài lòng và bất mãn của khách hàng chẳng liên quan gì đến việc bạn làm việc tốt như thế nào hoặc tồi ra sao. Mấu chốt nằm ở chỗ cách bạn làm việc để đáp ứng *kỳ vọng cá nhân của từng khách hàng*.

Là một nhân viên bán hàng, quan điểm của bạn về cách bạn thể hiện trong công việc lại không liên quan. Bạn không thể làm mọi việc theo câu thần chú “đối xử với mọi người theo cách muốn mọi người đối xử với mình”. Đây là một suy nghĩ khá là điên. Nó chẳng liên quan đến việc bán hàng. Hãy đối xử với mỗi khách hàng đặc biệt theo kỳ vọng của mỗi người trong số họ. Đừng coi kỳ vọng của một khách hàng là chuẩn mực chung cho tất cả những người còn lại. Và nếu bạn không có một hiểu biết chính xác mỗi khách hàng đang kỳ vọng điều gì, thì bạn là người có nhiệm vụ tìm ra. Khách hàng đặt ra những tiêu chuẩn – và những tiêu chuẩn này luôn thay



đổi. Kỳ vọng của khách hàng bạn luôn thay đổi, thế nên bạn cần giữ khách hàng thông qua mối quan hệ.

Một trong những bước thông minh nhất, tuy nhiên lại không phổ biến trong tiến trình bán hàng là lên lịch một cuộc hội thoại để thảo luận về những kỳ vọng mỗi khi bạn chốt một thương vụ kinh doanh mới. “Noah, chúng tôi muốn cảm ơn bạn vì cơ hội này. Và để đảm bảo rằng bạn hài lòng với quyết định hợp tác, chúng tôi muốn bàn về điều gì quan trọng với bạn khi thực hiện dự án. Và chia sẻ điều chúng tôi cần từ tổ chức của bạn để đem đến những kết quả như mong đợi.”

Tôi đã phỏng vấn Jean như một phần của quá trình khảo sát thị trường khách sạn cao cấp. Cô mua không gian hội thảo cho một tổ chức phi lợi nhuận lớn. Jean rất thẳng thắn. “Nói thật, Jill ạ, hầu hết những khách sạn cao cấp đều khá giống nhau. Tất cả khách sạn đều cung cấp dịch vụ hoàn hảo, đẹp đẽ, và cơ sở vật chất đẳng cấp nhất. Hầu hết đều ở những vị trí đắc địa trong thành phố. Thậm chí đánh giá chúng cũng không chênh lệch nhau là bao.

Nhưng để tôi kể cho cô nghe lý do tôi chọn, thậm chí chọn đi chọn lại một công ty thay vì những công ty khác. Chúng tôi yêu cầu những điều khoản rất cụ thể trong hợp đồng. Xem xét và đàm phán những hợp đồng của từng khách sạn để đảm bảo họ đáp ứng được yêu cầu của chúng tôi tốn rất nhiều thời gian của tôi. Và nó còn rút rất nhiều chi phí luật pháp.

Có một đại diện bán hàng quốc gia của một công ty mà đã thực hiện được sứ mệnh thấu hiểu điều này. Cô ấy giống như con chip máy tính trong đầu tôi vậy. Cô ấy hiểu những gì chúng tôi cần và tại sao chúng tôi kỳ vọng những điều khoản cụ thể ấy. Cô không nộp bất kỳ kế hoạch hợp tác nào cho đến khi khách sạn của cô đáp ứng được những yêu cầu trong các điều khoản của chúng tôi. Quá trình này được làm liên tục, cô ấy tiết kiệm được rất nhiều thời gian, tiền bạc cho tôi, tôi cũng đỡ mệt mỏi, tôi đã cho cô ấy là lựa chọn đầu tiên.”

Khi nói đến việc thực hiện những kỳ vọng của khách hàng, đôi lúc ta có thể nói thẳng ra. Và bất kỳ ai cũng có thể khiến khách hàng vui

lòng khi mới bắt đầu mối quan hệ ngọt ngào.

### **Sự nhất quán là điều khác biệt sẽ biến một khách hàng bình thường thành người ủng hộ bạn.**

Tôi biết trải nghiệm về xe đắt tiền của tôi không đúng với tất cả các trường hợp. Tôi có những người bạn mê như điều đó những thương hiệu vốn là nỗi thất vọng lớn nhất của tôi. Và tôi chắc rằng nếu tôi phải chịu đựng với họ, tôi đã có thể, thường xuyên, trải nghiệm dịch vụ phi thường nổi tiếng của họ. Nhưng nó không đủ tốt.

Một trải nghiệm tích cực nhất quán khi làm việc cùng nhau quyết định sự trung thành của khách hàng, Và một trải nghiệm nhất quán tốt xuyên suốt và lâu dài sẽ đem đến những người ủng hộ.

Một khi bạn bắt đầu cuộc hội thoại này với khách hàng, bạn đã đặt ra tiêu chuẩn cao cho khách hàng. Đừng khuyến khích khách hàng chia sẻ kỳ vọng của họ trừ khi bạn có ý định thực hiện nó. Việc hứa hẹn đáp ứng kỳ vọng khách hàng giống như việc đứng dưới chân một ngọn núi thật dốc vậy. Và nếu bạn định trèo lên, có thể nó sẽ khiến bạn ngã đau đấy.

### **Hợp tác không phải là vạch đích**

Barry đã rất sửng sốt khi khách hàng của anh ra đưa ra một quy trình đấu giá lớn để tìm kiếm chuyên gia marketing bên ngoài. Barry đã làm việc với khách hàng này trong nhiều năm rồi.

“Tyrone, tại sao chúng tôi không có trong danh sách dự thầu?”

Tyrone trả lời: “Các bạn không thực hiện những chiến dịch marketing.”

“Tất nhiên là có. Chúng tôi đã hoàn thiện cánh tay marketing một năm trước rồi.

Đây là tin mới với Tyrone.

Giống như tinh thần khi thi đấu Olympic, chốt đơn hàng không phải là thời điểm để giảm tốc. Bạn làm việc chăm chỉ để có được những khách hàng mới. Giờ thì bạn đã có được họ rồi, bạn còn muốn giữ họ lại nữa. Và bạn muốn tận dụng vun đắp quan hệ mà bạn đã rất chật vật có được. Những người ủng hộ được tạo ra bằng cách liên tục thực hiện công thức bộ ba ABC trong suốt mối quan hệ. Đừng lơ đãng một khi bạn đã hợp tác được với họ.

Nếu Barry đã tò mò hơn về chuyện kinh doanh của khách hàng này, anh sẽ phát hiện và lắng nghe được những manh mối để có thể đóng góp những giá trị lớn hơn, đã có thể kết nối dịch vụ mới của công ty mình tới thành công của vị khách quen này, đã có thể sẵn sàng... Sau đó anh đã có thể tìm thấy một cách thức mới để đóng góp vào thành công của công ty này và là người vinh dự ký kết được hợp đồng lớn nhất, một mối quan hệ sâu sắc hơn và một người ủng hộ đắc lực cho phòng marketing mới của công ty anh.

Đó là lẽ thông thường, phải không? Tuy nhiên có khoảng 60% các tổ chức bán hàng báo cáo sự thất vọng với khả năng cross-sell\* và upsell\*\*.1 Mặc dù hầu hết những người bán hàng đều thoải mái khi nói chuyện với khách quen hơn là bắt đầu cuộc hội thoại với những khách hàng tiềm năng mới, những con số này chỉ ra những điều vô nghĩa thông thường.

\* *Bán chéo: Tiếp thị thêm các sản phẩm ngoài sản phẩm khách hàng định mua.*

\*\* *Bán nâng: Giới thiệu sản phẩm đắt hơn so với sản phẩm khách hàng định mua.*

Sự bận rộn, tự mãn và nhầm tưởng rằng “không có tin gì mới” đồng nghĩa với “tình trạng hiện tại rất ổn” là những trở ngại lớn nhất ngăn cản người bán hàng biến khách hàng thành người ủng hộ của mình. Có lẽ sự im lặng là cú trượt lạng lẽ của mối quan hệ mới từ thang đo mức độ hài lòng sang bề cá mập.

Ngăn sự thất vọng của Barry.

Ngoài việc liên tục thực hiện công thức bán hàng ABC và theo sát tổ chức khách hàng trên các phương tiện truyền thông cả online lẫn offline, hãy lên lịch cho những buổi nói chuyện “không nhằm ý định bán hàng” định kỳ với những vị cổ đông quan trọng. Những buổi nói chuyện này có một ý định duy nhất: để hiểu sự phát triển trong tư duy, cách thức hoạt động, và những ưu tiên của công ty và những cổ đông để bạn có thể chủ động đóng góp những ý tưởng giúp kiến tạo thành công của họ. Bạn sẽ hiểu sâu sắc thêm những vị cổ đông chủ chốt khác trong tổ chức. Bạn sẽ hiểu bạn cần biết đến ai – và ai cần biết đến bạn. Đầu vào của bạn là hứng thú chân thành về khách hàng và chuyện kinh doanh của họ. Đầu ra hầu như luôn là thông tin có thể giúp bạn đóng góp giá trị, làm mối quan hệ vững bền, kiếm thêm nhiều khách hàng và giữ cho khách hàng quý giá này khỏi rơi vào tay những con cá mập.

Tương tự, người bán hàng đóng một vai trò quan trọng và chủ động trong việc tiếp nhận phản hồi.

Khi một giám đốc kinh doanh khu vực tự hào chia sẻ rằng đánh giá về nhóm của anh là 10/10 trong khảo sát ý kiến khách hàng của công ty, tôi đã rất ấn tượng. Và tò mò nữa. “Vậy điều gì quyết định con số đó, Tom?” Đỏ mặt, anh chia sẻ rằng chưa từng ai hỏi anh chi tiết như vậy. Nhóm của anh đã rất hạnh phúc khi nhận được điểm 10. Nhưng nếu con số 3 xấu xí xuất hiện trong bản khảo sát, “Chúng tôi sẽ cùng cố gắng tìm ra nguyên nhân khách hàng thấy không hài lòng.”

Nhận được mức điểm cao ngất như vậy chẳng có giá trị gì trừ khi bạn biết những nhân tố quyết định mức điểm ấy. Có được lý do cụ thể cho mức điểm cao trực tiếp như vậy từ khách hàng cung cấp cho bạn những sự chứng thực đầy ý nghĩa. Quan trọng hơn, nó nói cho bạn và công ty chính xác những điều bạn cần làm nhiều hơn để có thể có được nhiều người ủng hộ hơn.

Hãy tò mò. Nhấc điện thoại lên. Cảm ơn khách hàng. “John thân mến, chúng tôi rất biết ơn sự ghi nhận của anh. Và vì chúng tôi muốn tiếp tục phục vụ anh tốt hơn, chúng tôi sẽ rất biết ơn nếu được nghe điều gì đã khiến anh cho chúng tôi điểm cao như vậy để

tôi có thể truyền đạt lại cho nhóm của tôi.” Nói thật cụ thể. Tốt nhất là luôn tìm xem điều gì có thể đưa bạn lên con số 11. Nếu không có phản hồi từ khách hàng, bạn sẽ không thể tìm được những người ủng hộ cho sản phẩm, dịch vụ và tổ chức của bạn.

Nếu bạn nghiêm túc về việc biến những khách hàng thành người ủng hộ cho bạn và tổ chức của bạn, hãy hỏi hai câu hỏi đơn giản này xuyên suốt mối quan hệ:

- “Bạn thế nào rồi?” Tìm ra tình hình của công ty khách hàng, dựa trên kỳ vọng của khách hàng.
- “Tôi đang làm tốt không?” Tìm ra tình hình làm việc của bạn, đại diện thương mại công ty theo kỳ vọng khách hàng.

Hãy lên lịch “những buổi gặp mặt quan hệ” theo định kỳ. Và nhớ rằng bạn có hai nhiệm vụ: Hỏi hai câu hỏi, và *lắng nghe* câu trả lời của khách hàng.

Hãy cho khách hàng một lý do (bạn muốn làm điều tốt cho họ) và sự cho phép (bạn đang tìm kiếm phản hồi thẳng thắn) để cung cấp cho bạn những thông tin đầu vào chân thành, chi tiết. Hãy dùng những buổi gặp mặt đó để thấu hiểu bạn đã làm được gì tốt. (Tiếp tục phát huy). Những gì làm chưa tốt. (Ngừng lại ngay). Và cách để cải thiện. (Bắt đầu hành động).

Hãy cởi mở với những lời nhận xét mang tính xây dựng. Nếu quan điểm của khách hàng không giống của bạn, hãy tránh những phản ứng cảm tính kiểu phòng thủ hay bao biện. Nếu bạn lọc qua những lời bạn nghe qua tư duy của người bán hàng, bạn đã đánh bại hầu hết mục đích của việc hỏi quan điểm của khách hàng. Và nếu khách hàng không cảm thấy được lắng nghe, anh ta sẽ ngần ngại với việc chia sẻ với bạn trong tương lai.

Lờ đi việc hỏi thăm khách hàng thường xuyên dần dần sẽ khiến họ nghĩ rằng có thể bạn không nỗ lực đủ để giữ mối quan hệ này. Tôi cam đoan rằng những đối thủ của bạn đang hỏi khách hàng về những việc bạn đang làm. Những con cá mập đang chờ từng mẩu

để chiến thắng khách hàng, người đang không hoàn toàn hài lòng và tin rằng bạn không trân trọng mối quan hệ này.

Chúng ta đều biết việc có khách hàng mới khó hơn nhiều như thế nào so với việc phát triển mối quan hệ với khách hàng cũ. Hãy làm việc theo sát khách hàng hiện tại để biến họ thành những người ủng hộ. Tất cả những thứ bạn cần là khao khát được học hỏi và cam kết liên tục sử dụng công thức bán hàng ABC.

### **Bạn là tai mắt của công ty**

Tôi có đề cập là tôi rất thích ô tô và sự sung sướng khi có một cái xe mới, nhưng tôi ghét quy trình mua xe. Thực tế, tôi không biết có bao nhiêu người thích quy trình này nữa. Nó một chút giống như tình trạng xảy ra hằng năm: Bạn biết rõ chuyện gì sắp xảy ra. Không có cái nào dễ chịu cả. Tuy nhiên, bạn vẫn phải hoàn thành quy trình ấy. Bạn biết chính xác những gì tôi muốn nói mà:

Bạn bước vào một đại lý ô tô và chuẩn bị sẵn sàng cho một trò chơi.

Bạn hỏi giá tốt nhất.

Bạn nhận được câu trả lời không thể chấp nhận được.

Bạn mặc cả với một cái giá tốt hơn.

Bạn nhận được lời từ chối đầy tội lỗi.

Bạn chuẩn bị bước ra cửa.

Bạn được gọi lại: “Hãy để tôi nói chuyện với quản lý xem có làm được gì không.”

Bạn sốt ruột đợi họ hoàn tất trò chơi đổ chữ trong văn phòng.

Bạn cuối cùng cũng được lao về nhà trên một chiếc xe mới sáng bóng... và ao ước muốn được về tắm ngay.

Bill là chủ một đại lý xe hơi của hãng Infiniti. Anh cũng là một người bán hàng rất thông minh. Khi tôi bước vào đại lý của anh sau khi đã xem vài chỗ với kỳ vọng là có trải nghiệm mua xe trên mức tối thiểu. Tôi chưa từng lái một chiếc Infiniti. Tôi không biết gì về thương hiệu này. Tuy nhiên, tôi lại lập tức thích một chiếc xe đẹp tuyệt, khỏe khoắn, đậu ngay trước mặt. Sau hai chuyến đi khảo sát ngắn gọn và một lần lái thử, tôi sẵn sàng mua một chiếc Audi.

Khi người đại diện thương mại của Infiniti chia sẻ rằng Bill sẽ bàn về giá cả với tôi, tôi đã rất phân vân. “Tôi có nói gì xúc phạm anh sao?” Không, đó là quy tắc của đại lý anh. “Bill thích trực tiếp bàn về giá cả với khách hàng của mình. Anh sẽ ngồi với bạn tại bàn làm việc và hai người sẽ trực tiếp làm việc với nhau. Anh muốn bạn cảm thấy hài lòng với chiếc xe mới.”

Vậy là Bill đã ngồi xuống với tôi. Không chiêu trò. Không áp lực. Chỉ có niềm hứng thú thuần túy với những điều khoản của tôi về giá cả và giá trị trao đổi. Có thể là do đơn hàng cuối tháng. Tất cả những gì tôi cảm thấy là, lần đầu tiên, tôi tận hưởng tiến trình mua một chiếc xe mới. Và khi bước ra khỏi đó, tôi cảm thấy như mình vừa hoàn thành thương vụ mua bán tuyệt nhất trên đời.

Khi quay trở lại tuần sau đó để lấy xe, tôi được chào đón nhiệt liệt bởi Bill, đại diện thương mại, và quản lý dịch vụ. Họ nhiệt tình bắt tay tôi và để tôi biết rằng họ rất mong được thấy chiếc xe mới của tôi vận hành hoàn hảo. Điều đáng ngạc nhiên là, tôi tin họ.

Trải nghiệm này đã thiết lập một tiêu chuẩn hoàn toàn mới với tôi trong tiến trình mua xe hơi. Tôi hào hứng kể về trải nghiệm tuyệt vời này cho những người bạn, gia đình, và thậm chí cả những người lạ trong nhiều tháng trời liền. Khi tôi hỏi Bill lý do anh ra chọn cách thức mất thời gian này để bán xe, anh trả lời: “Tôi đã nhìn và thấy cách mọi người cảm nhận về quá trình mua bán xe. Không tốt chút nào. Việc mua một chiếc xe nên là một trải nghiệm vui vẻ. Và kết quả nên tốt đẹp. Tôi muốn đại lý của mình khác biệt so với những đại lý khác. Loại bỏ những gì khó chịu đối với khách hàng giúp tôi làm được điều đó. Và điều này càng kéo thêm nhiều khách hàng mới cho tôi.”

Vậy điều này có liên quan gì tới bạn? Người bán hàng đóng một vai trò chiến lược trọng yếu – vai trò bị lãng quên bởi sự điên cuồng áp dụng theo công thức Luôn luôn Chốt Đơn hàng. Bạn chính là tai mắt của tổ chức mình, do thám khách hàng và thị trường. Và bạn là tiếng nói của khách hàng tại công ty. Sự hiện diện hằng ngày của bạn cung cấp cơ hội để nhìn ra những đặc điểm, như Bill đã làm; để lắng nghe những điều khách hàng coi trọng và không coi trọng; lắng nghe những nhận xét về thị trường, về bạn, và về những đối thủ của bạn. Bill đã để ý được những gì khách hàng nói và cảm nhận, và anh quyết định loại bỏ bước đau đớn nhất trong tiến trình mua xe.

Đóng một vai trò chiến lược là người quan sát thị trường, bạn có thể khám phá những áp lực của khách hàng, những thứ không cần thiết, và những lỗ hổng trong dịch vụ. Mở ra những thông tin quan trọng để rồi quay lại với đồng đội, phòng ban marketing, ban lãnh đạo. Bạn có thể đưa ra hiểu biết sâu sắc có khả năng thay đổi cuộc chơi, giúp bạn giữ được khách hàng hiện tại, biến họ thành người ủng hộ để thúc đẩy doanh số.

### **Đặt người ủng hộ của bạn vào thế chủ động**

Sự nghi ngờ vào những thông điệp bán hàng và marketing càng ngày càng tăng cao trong những năm gần đây. Chỉ có 6,7% người mua tìm thấy những thông tin cung cấp bởi những người bán hàng đáng tin cậy.<sup>2</sup> Điều này rất đáng giật mình. Nhưng buồn thay, không ngạc nhiên khi bạn chứng kiến những người bán hàng không biết suy nghĩ nói ra những điều vô nghĩa thông thường và những câu nói ngớ ngẩn vô căn cứ.

Dù cho có rất nhiều khách hàng không còn tin vào những lời nói của người bán hàng và dân marketing nữa, đa số lại tin vào những gì khách hàng khác nói. Đó là lý do tại sao những giấy giới thiệu hay lời nói công nhận của khách hàng lại là công cụ bán hàng đắc lực đến vậy.

Mỗi người bán hàng đều mong muốn được nhận giấy chứng thực từ chính khách hàng. Những tờ giấy này thường mở cửa cho những khách hàng mới. Nhưng không phải tất cả những người hâm mộ



cuồng nhiệt đều cung cấp chúng cho bạn. Tại sao? Vì bạn không yêu cầu! Một nghiên cứu thực hiện bởi Dale Carnegie\* đã chỉ ra rằng 91% khách hàng nói rằng họ sẵn sàng cung cấp giấy chứng thực hoặc giấy giới thiệu, tuy nhiên chỉ 11% người bán hàng hỏi xin.

\* *Tác giả của cuốn “Đắc Nhân Tâm” nổi tiếng.*

Tại sao không có nhiều người bán hàng chủ động hỏi xin giấy giới thiệu và giấy chứng thực hơn? Một số câu trả lời tôi nghe được: “Vì nó có vẻ ích kỷ và hống hách”, “Tôi thấy không thoải mái”, “Những điều nhận được chỉ là nỗi thất vọng mà thôi”.

Nếu bạn chỉ tốn 5 phút với một khách hàng và đòi hỏi họ ca ngợi mình dù trước đó họ chưa từng có trải nghiệm nào có ý nghĩa với bạn, hoặc nếu bạn là một trong những kẻ khó ưa đi yêu cầu một người chưa từng làm việc với mình phải đăng bài tán dương bạn trên LinkedIn – thì đúng, đó chính là hống hách. Nhưng nếu bạn hỏi đúng người (những người ủng hộ của bạn) vào đúng thời điểm, cuộc hội thoại sẽ diễn ra một cách tự nhiên. Và hầu hết những người ủng hộ sẽ vui vẻ nhận lời.

Không có thời điểm nào để hỏi xin một lời chứng thực tốt hơn là khi bạn vừa làm được một điều đúng đắn. Khi khách hàng đang tán dương kết quả hợp tác với công ty bạn. Vì thế hãy tạo ra cơ hội để họ làm điều này. Hãy lên lịch một buổi gặp mặt để tổng kết sau mỗi dự án quan trọng. Hoặc là sử dụng một buổi gặp mặt gắn kết mối quan hệ để yêu cầu. Hoặc đơn giản mời họ đi ăn trưa hoặc ăn tối.

Nếu khách hàng bày tỏ niềm vui và hài lòng với bạn, dịch vụ, công ty của bạn, hãy cảm ơn họ và hỏi liệu có thể dùng chính những gì họ nói trong chiến dịch bán hàng và marketing của bạn. Đề nghị gửi những nhận xét của họ bằng bản viết tay nếu họ chấp thuận. Đừng để cơ hội tuyệt vời này vụt khỏi tầm tay.

Ngay khi đã có được lời tán dương của họ, đơn giản hãy tiếp tục cuộc hội thoại: “Cảm ơn anh. Chúng tôi rất vui khi được hợp tác với nhóm của anh. Thật ra, khi chúng tôi phát triển việc kinh doanh, chúng tôi rất muốn tìm được những khách hàng giống như anh. Có

lẽ anh biết ai đó trong hoặc ngoài công ty mà có thể nhận được nhiều lợi ích khi sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi sẽ làm việc tốt nhất với những công ty mà...” Và chia sẻ thông tin các VIP của bạn.

Bên cạnh việc trở thành một quặng vàng cho những lời chứng thực và giới thiệu, những khách hàng tốt nhất của bạn thực sự còn giúp bạn hoàn thành công việc hiệu quả hơn. Những người bán hàng có rất nhiều câu hỏi bỏ ngỏ và thường xuyên đi tìm kiếm câu trả lời qua những chuyên gia, đồng nghiệp, thậm chí những người lạ trên mạng. Và chúng ta biết rằng rất nhiều lời khuyên được cung cấp miễn phí trong những nhóm chat chủ đề bán hàng là hoàn toàn có thể.

Những câu hỏi hóc búa lớn mà tôi biết những người bán hàng đều mong muốn được trả lời bao gồm:

- Làm thế nào để có thể tiếp cận khách hàng lý tưởng nhanh hơn?
- Làm thế nào để họ chấp nhận giá tôi đưa ra?
- Kiểu thông điệp nào sẽ khiến họ chú ý?
- Điều gì khiến chúng ta khác biệt trong lĩnh vực này?
- Ai khác sẽ được hưởng lợi từ dịch vụ tôi đưa ra?

Bạn có biết ai có những câu hỏi tuyệt vời cho những câu hỏi trên không? Những khách hàng tốt nhất của bạn. Những khách hàng bạn muốn có nhiều. Những khách hàng yêu bạn, tôn trọng những điều bạn làm, mong muốn được hỗ trợ cho sự thành công của bạn. Những người ủng hộ của bạn.

Họ biết chính xác điều cần thiết để thu hút sự chú ý của những khách hàng tiềm năng giống như họ. Họ biết chính xác tại sao họ lại sẵn sàng trả mức giá cao như vậy. Họ biết chính xác tại sao họ lại mua hàng và tiếp tục mua hàng của bạn. Họ biết những người sẽ trân trọng chất lượng dịch vụ như vậy.

Vậy lần cuối bạn tìm kiếm sự trợ giúp của họ để trả lời những câu hỏi quan trọng là khi nào?

Biến những khách hàng thành người ủng hộ là một bước quan trọng không chỉ trong quá trình duy trì, mà còn phát triển sự nghiệp. Đó là lý lẽ không thường. Nhưng sự hỗn loạn lên ngôi khi những người bán hàng không thể tận dụng những khách hàng này khi có họ. Việc lờ đi và không cho họ cơ hội để giúp bạn phát triển là một sự lãng phí thậm chí thương một trong những nguồn lực bán hàng có giá trị nhất. Hãy nhớ rằng, những người hâm mộ cuồng nhiệt này là những người thật sự muốn nhìn thấy bạn thành công. Tất cả những điều bạn cần làm là đặt câu hỏi.

### **Không phải tất cả giấy giới thiệu đều quý giá**

Không nghi ngờ gì, giấy giới thiệu mở ra những cánh cửa mới, dễ dàng hơn nhiều so với các phương pháp tìm kiếm khách hàng tiềm năng khác. Tuy nhiên, giấy giới thiệu bản thân nó không quý giá. Khả năng bạn thật sự có được những phi vụ làm ăn mang về lợi nhuận từ giấy giới thiệu phụ thuộc vào:

1. Chất lượng giấy giới thiệu.
2. Cách bạn có được nó.
3. Cách bạn sử dụng nó.

Bạn có đang sở hữu giấy giới thiệu có ích và đáng khao khát đối với tổ chức của mình không?

Tôi nhận được vài cái không như thế. Và một khi lời giới thiệu đã được tạo ra, khá là bất tiện để có thể lấy lại. Vì vậy hãy để những người giới thiệu biết loại hình nào biểu hiện một mối làm ăn tốt cho bạn. Hãy chia sẻ thông tin VIP của bạn, và loại công việc công ty bạn đảm nhận.

Vì sự tò mò giúp bạn khám phá những thông tin vô giá từ khách hàng tiềm năng, sự tò mò về giấy giới thiệu cũng giúp bạn tăng khả

năng có được một vụ đầu tư đáng giá. Nếu tôi khuyên bạn nói chuyện với Gregg Smith của công ty ABC, đừng làm những điều vô nghĩa thông thường như yêu cầu giới thiệu. Ừm, chưa đến lúc. Thay vì thế, hãy tò mò. Cảm ơn tôi vì đã giới thiệu và hỏi lý do tôi tin rằng Gregg sẽ thu được lợi ích gì đó sau khi nói chuyện với tôi.

Nếu đây là một lời giới thiệu hợp lý, tôi sẽ có những bằng chứng cụ thể giải thích lý do Gregg sẽ chào đón mình. “Ồ, Gregg đã chia sẻ rằng tổ chức của anh ấy đang gặp khó khăn với việc thu hút những thành viên mới, đặc biệt là những nhân tố trẻ tuổi quyết định sự phát triển của tương lai. Anh ấy muốn phát triển chiến lược truyền thông xã hội mới cho tổ chức. Nghe có vẻ anh ấy không nhận được nhiều lời khuyên hữu ích lắm. Cô thật sự đã giúp chúng tôi cải thiện hình ảnh trên các trang mạng xã hội; có thể cô sẽ giúp được anh ấy.”

Giờ thì bạn đã có căn cứ chắc chắn rồi. Thay vì gọi cho Gregg và nói: “Jill đã gợi ý chúng ta nên nói chuyện với nhau,” (nhặt nhẻo) hoặc dựa vào tôi để tiếp cận (bạn vừa đánh mất quyền chủ động trong tiến trình bán hàng), hãy sử dụng khung DKNN để định vị những bằng chứng mà tôi đã cung cấp.

“Gregg, Jill Harrington đã nói rằng nếu chúng ta làm việc với nhau, sẽ tạo ra lợi ích chung. Cô ấy có nói rằng bạn đang tìm kiếm những thể hệ trẻ có khả năng làm động lực phát triển. Jill đã hợp tác với chúng tôi một năm trước để thúc đẩy hình ảnh của công ty cô với cùng một mục đích. Cô ấy đã rất vui sướng với kết quả là trang web của cô tăng lượt truy cập và khách hàng tự tìm đến cô. Nghe có vẻ như phải mất một cuộc gọi dài 20 phút để có một cuộc gọi giới thiệu, liệu chúng tôi có thể giúp bạn có được một chiến lược tốt.”

Hãy dám chắc bạn tiếp cận được trọng tâm lời giới thiệu để có thể nhận định được liệu đây là một chàng hoàng tử hay một con ếch, để có thể có bằng chứng cho phép định vị bản thân với một khách VIP tiềm năng.

Hãy nghĩ đến những nhận xét của khách hàng tương tự - như một giấy giới thiệu mini đại diện cho bạn để chiến thắng những thương

vụ mới. Không may thay, rất nhiều chuyên gia bán hàng thất bại trong việc tận dụng toàn bộ tiềm năng của những lời tán dương của khách hàng trong những tin nhắn chào hàng, đề xuất hợp tác, bài thuyết trình và hội thoại. Sử dụng những nhận xét của khách hàng *tương thích* đã giúp tôi tiếp cận được với nhiều khách hàng mới nhanh hơn và có được nhiều hợp đồng hơn.

Vấn đề là, có quá nhiều trang web và bản đề xuất hợp tác bị lấp đầy bởi cái tôi gọi là “những nụ cười”, những nhận xét kiểu “Làm rất tốt!”, “Tuyệt vời”, “Tôi đánh giá cao công ty ABC”, “Trải nghiệm tuyệt vời!” Những lời nhận xét như vậy khiến chúng ta cười sung sướng, nhưng chúng chẳng có ý nghĩa gì cả.

Khi bạn đề nghị và nhận được những nhận xét của khách hàng, mục đích là có được những nhận xét có *tâm ảnh hưởng*, không phải những nụ cười.

Ví dụ, nếu khách hàng của bạn đưa ra phản hồi kiểu “Các bạn thật tuyệt vời. Hợp tác với các bạn là trải nghiệm đáng nhớ nhất mà tôi từng có.” Đừng đơn thuần chấp nhận nụ cười. Hãy lặn thật sâu để tìm kiếm những tác động. Bạn có thể có được nhiều hơn nếu nói: “Cảm ơn anh. Thật vui khi được làm việc với quý công ty. Và chúng tôi muốn được tiếp tục hợp tác với những khách hàng tuyệt vời như các anh. Tôi chỉ tò mò – và hẳn đồng đội của tôi cũng muốn biết – cụ thể điều gì đã biến đây là trải nghiệm tuyệt vời nhất đối với các anh?”

Giờ thì khách hàng sẽ nói một cách cụ thể và chi tiết: “Quá trình quản lý dự án của các bạn rất hoàn hảo. Nhóm của các bạn luôn đi trước chúng tôi một bước. Quá trình ghi lại báo cáo chủ động khiến chúng tôi cảm thấy tự tin và thoải mái, điều mà tôi chưa từng trải nghiệm trước đây. Tôi chưa từng phải lo về việc trễ hạn hay vượt quá ngân sách dự trù.”

Giờ thì đó mới là một nhận xét có *tâm ảnh hưởng*, đáng để ta viết. Và sẽ còn tốt hơn nữa nếu bạn có thể có được những số liệu chính xác.

Tôi thường đăng những nhận xét của khách hàng lên trang web, tài khoản LinkedIn, trên Twitter, các tài liệu marketing, những lời mời, bài thuyết trình, bản đề xuất hợp tác. Và tôi cũng sử dụng chúng trong những tin nhắn chào hàng để nâng cao sự đáng tin cậy trong những chiến dịch nhỏ giọt. Chúng là những thành tố thiết yếu trong kho truy cập của tôi. Trong tin nhắn chào hàng, tôi sẽ dẫn dắt bằng những gì tôi biết là khách hàng sẽ hứng thú và sau đó nói ít nhưng hiệu quả bằng cách sử dụng những lời nhận xét của chính khách hàng để kết nối những giá trị mình đem lại với nhu cầu của họ.

Ví dụ, lời nhận xét có ảnh hưởng bên trên sẽ được viết trong email gửi đối tác nếu anh ta đòi hỏi có sự quản lý ngân sách một cách chặt chẽ hoặc đã từng gặp rắc rối với vấn đề này trong quá khứ.

Hãy để nhận xét của khách hàng nói thay bạn. Tận dụng sức mạnh của lời nhận xét và giấy giới thiệu của khách hàng. Những giấy giới thiệu chất lượng và những nhận xét thích hợp, có tầm ảnh hưởng được viết ra mang đậm dấu ấn cá nhân và chiếc lược sẽ đưa những nụ cười ấy vào những thương vụ hợp tác mới. Và còn điều gì vui hơn thế?

### **Tạo ra sự thay đổi**

Bạn làm việc chăm chỉ để giúp đỡ những khách hàng mới. Phải tốn rất nhiều nỗ lực để giữ chân họ khi phải đối mặt với những đối thủ đáng gờm vì không thiếu những con cá mập sẵn sàng hạ giá để “mua” lại khách hàng từ bạn. Bạn không còn có thể giữ chân họ nữa. Hãy tìm cách để đưa những chàng hoàng tử của bạn lên phía thang hài lòng bằng cách dành thời gian để thấu hiểu và liên tục đáp ứng những kỳ vọng gia tăng của họ. Sẵn sàng đòi hỏi và chấp nhận ý kiến phản hồi – những ý kiến tốt và mang tính xây dựng. Sử dụng những cuộc hội thoại hợp lý để khuyến khích khách hàng cung cấp thêm nhiều nhận xét và giấy giới thiệu chất lượng.

Trên tất cả, hãy nhận định rằng nhận xét của những người ủng hộ bạn cung cấp bằng chứng cần thiết mà sẽ giúp bạn mở ra những cánh cửa mới để tiếp tục gắn kết với họ và tìm những khách hàng khác.



a

# Chương 8Kỷ luật

## Quản trị tài sản lớn nhất của bạn



*Tài năng mà không có kỷ luật thì giống như một con bạch tuộc đi trên xe trượt patin. Có quá nhiều bước đi, nhưng bạn không bao giờ biết mình sẽ tiến về phía trước, bị tụt về phía sau hay sang hai bên.*

—H. Jackson Brown, Jr.

T

ôi gặp Chris lần đầu khi anh mới bước vào nghề bán hàng qua điện thoại, một thành viên tích cực và hăng hái học hỏi trong lớp đào tạo của tôi. Câu hỏi đầu tiên của anh lại không phải về bán hàng. “Jill à, tôi có thể mang đồ ăn vào lớp được không?” Tôi đã tưởng rằng anh giống như bao người, để la liệt nào táo, chuối, thanh năng lượng trên bàn. Nhưng hóa ra tôi đã lầm. Hóa ra trong thời gian rảnh, Chris là một vận động viên thể hình, và tuần này anh đang chuẩn bị cho một cuộc thi. Trong suốt ba ngày liền, tôi quan sát với niềm thích thú số lượng lớn đạm động vật trong những cái hộp đồ ăn Tupperware được mang đến lớp. Và Chris ăn hết chỗ đó.

Hai năm sau, khi phỏng vấn những người bán hàng hàng đầu, tôi gặp lại Chris. Anh đã tạo dựng được chỗ đứng trong công ty. Với doanh số bán hàng luôn luôn vượt chỉ tiêu, anh đã trở thành siêu sao trong nhóm của mình. Tôi muốn biết điều gì đã khiến anh thành công đến vậy. “Tôi áp dụng kỷ luật vào việc bán hàng y như lúc tôi tập thể hình vậy,” câu trả lời của anh quá đơn giản. “Tôi đặt ra mục tiêu, xác định những ưu tiên, và tập trung hết sức vào điều quan trọng nhất. Tôi lên kế hoạch khi nào, cái gì tôi sẽ làm mỗi ngày và theo sát lịch trình đó. Tôi đọc và học hỏi từ những người có vị trí mà tôi ngưỡng mộ. Mục tiêu của tôi là trở thành đại diện thương mại vùng của thành phố New York trong hai năm liền.”



Mười tám tháng sau, tôi lại phỏng vấn Chris lần nữa. Lần này, tôi nói chuyện với anh qua điện thoại từ nhà mới của anh tại thành phố New York.

Tôi đã chứng kiến hàng trăm người bán hàng nhiệt tình tham gia quá trình đào tạo mỗi năm, và mặc dù rất nhiều người làm rất tốt, Chris luôn dẫn đầu lĩnh vực của mình. Anh không phải là thành viên của “Hội May Mắn” - những người mà mọi việc đều thuận lợi. Anh cũng không sở hữu tài năng thiên bẩm. Bí mật của anh là gì? Sự khao khát, sự cố gắng kiên cường đầu và nhận thức rằng bạn sẽ không đạt được bất kỳ điều gì nếu không áp dụng kỷ luật.

Anh nói rằng tài sản lớn nhất đối với thành công của anh là bản thân. Chris quản trị Chris. Anh không dựa vào quản lý để quyết định kết quả doanh số của mình. Trong khi những người khác lo lắng về việc làm thế nào để đạt được đủ doanh số, anh đã hoàn thành điều đó. Anh quản lý sự tập trung, tư duy, môi trường xung quanh một cách khác nghiệt. Và liên tục phản hồi, học hỏi từ những gì đã làm được. Anh biết rằng rào cản đối với thành công của người bán hàng không phải là thiếu thời gian, cũng không phải là quy mô thị trường hay áp lực từ những đối thủ đưa ra mức giá rẻ hơn. Và càng không phải sự chần chừ khi tương tác của người mua. Tôi ghét phải nói với bạn điều này, nhưng kẻ thù số một đối với thành công của bạn chính là bạn.

Tin tốt là tài sản lớn nhất bạn có cũng chính là bản thân bạn.

### **Quên việc quản trị thời gian đi**

Tất cả chúng ta đều chỉ có 24 tiếng một ngày, 7 ngày một tuần, và 52 tuần một năm. Không ai có nhiều thời gian hơn ai để làm những việc tốt cả. Vậy thì làm thế nào mà trong khi rất nhiều người trong chúng ta có quá nhiều thứ trên danh sách việc phải làm đến nỗi ta không thể hoàn thành việc làm quan trọng nhất, Chris đã hoàn thành xuất sắc 130% chỉ tiêu hàng năm? Trong khi còn tận năm tháng nữa mới hết năm!

Ai mà không gặp khó khăn chứ? Giải quyết công việc của những khách hàng hiện tại và những đầu mối khách hàng khác, thỏa thuận với những khách hàng thành thạo về giá cả, lao vào việc phát triển hoạt động doanh nghiệp mới, tham gia hàng trăm buổi gặp mặt, và cố gắng để theo kịp công nghệ - tất cả những điều trên trong khi vẫn phải dành thời gian cho gia đình. Câu hỏi mà tôi luôn được nghe từ những chuyên gia bán hàng và những chủ doanh nghiệp là: “Làm sao tôi có thể tìm ra cách quản lý thời gian để làm hết mọi việc và làm vừa lòng mọi người?” Việc cảm thấy bị quá tải là chuyện hết sức bình thường ngày nay. Và nếu bạn là kiểu người tin rằng quản lý thời gian là cách để có thể hoàn thành những thứ quan trọng, hãy nghĩ lại đi.

Theo tiến sĩ tâm thần học Paul Pearsall: “Quản trị thời gian là lãng phí thời gian.” Pearsall muốn cảnh báo: “Chỉ đến khi nào ta có thể học cách quản trị sự tập trung, tất cả những chương trình dạy quản lý thời gian trên thế giới đều trở nên vô dụng.”<sup>1</sup>

**Loại bỏ sự quá tải không liên quan đến việc quản trị thời gian, vấn đề nằm ở quản trị sự tập trung.**

Nói thì dễ hơn làm, đặc biệt là khi chúng ta đang sống trong một thế giới mỗi ngày có quá nhiều thứ khiến chúng ta bị sao nhãng, cả trên mạng và ngoài đời thực, tạo ra những cơn nghiện vô thức – nhiều đến nỗi mà chúng ta quên đi rằng ta có quyền lựa chọn thứ mà ta tập trung. Thực tế là, bằng cách áp dụng kỷ luật với những lựa chọn, ta sẽ làm được nhiều thứ hơn mà vẫn có nhiều thời gian rảnh.

Kết luận đây. Cố gắng quản lý thời gian để hoàn thành tất cả mọi việc thật vô nghĩa. Hãy xem xét chúng ta nên tập trung chú ý vào đâu và khi nào, làm những điều ưu tiên trước, và bạn sẽ có nhiều thời gian để hoàn thành mọi việc hơn.

**Cài đặt lại GPS của bạn**

Những chuyên gia bán hàng nhìn chung khá giỏi trong việc đặt ra mục tiêu. Có thể là những chỉ tiêu hằng năm. Những doanh nhân đều bắt đầu một năm mới với một loạt những mục tiêu được thiết

lập rõ ràng. Mục tiêu rất quan trọng; nó là đích đến và là mục tiêu để ta làm việc. Tuy nhiên, rất nhiều người thường bỏ qua bước quan trọng là xác định con đường đi ngắn nhất để đến được điểm đến đó. Xác định một số việc bắt buộc phải làm (từ 3 đến 5 việc) để có thể đạt được mục tiêu là rất quan trọng. Đó chính là những ưu tiên của bạn.

Không may thay, xác định ưu tiên lại trở thành một hành động vô nghĩa ta thường làm. Bạn có bắt đầu một ngày với một danh sách dài dằng dặc những email không linh tinh trong hộp thư của mình không? Yêu cầu kế hoạch hợp tác của một khách hàng ngoại biên có ảnh hưởng đến thời gian phát triển việc kinh doanh quan trọng của bạn không? Bạn có thấy bản thân mình đã chuẩn bị cho mọi cuộc gọi của khách hàng với sự nhiệt tình chưa? Hãy nhìn kỹ hơn vào những điều bạn chủ định hoặc vô thức coi như là một ưu tiên. Và nếu đó là một danh sách dài, bạn phải tự chất vấn bản thân định nghĩa của từ “ưu tiên”.

Trong một đường đua, việc cố gắng lao về phía vạch đích mà không xác định đúng *một số* ưu tiên quan trọng để đến với thành công thì giống như việc chạy đua marathon mà chân bị trói lại với nhau vậy. Có thể bạn vẫn đến được đích, nhưng phải mất một quá trình kém hiệu quả đến nực cười.

Hãy thay bản danh sách những việc phải làm dài ngoằng bằng hai danh sách ngắn có ích hơn để đạt được mục đích.

### *Danh sách ưu tiên của bạn*

Danh sách ưu tiên của bạn gồm những điều “phải làm”: những điều bạn hoàn toàn cam kết làm để đạt được mục tiêu cuối cùng.

Hãy nói rằng mục tiêu của tôi là tăng doanh thu của công ty mới lên 20% trong năm tới.

Danh sách ưu tiên của tôi là:

- Xác định và kết nối với những khách hàng quan trọng.

- Lên lịch hàng tuần để làm việc với từng khách hàng một.
- Tận dụng mọi mối quan hệ trên mạng và ngoài đời để có được những đầu mối khách hàng khác.

Những điều trên được ưu tiên trước. Hãy tập trung hết sức lực liên tục và thường xuyên vào những điều trên. Biến chúng thành những thói quen mới.

### *Danh sách “ngừng làm” của bạn*

Tôi đã thu nhận khái niệm mang tính cách mạng này từ cuốn sách kinh điển của Jim Collins mang tên Good to Great.<sup>2</sup> (Từ tốt đến vĩ đại) Theo ông nói, để làm được điều này, bạn cần một “kỷ luật thép để từ bỏ tất cả những điều rác rưởi không liên quan”. Dịch lại cho những người bán hàng: Hãy loại bỏ những hành động vô nghĩa khiến bạn mất tập trung khỏi những hành động thực sự thúc đẩy việc bán hàng của bạn. Hàng trăm nghiên cứu đã tiết lộ rằng những chuyên gia bán hàng dành quá nhiều thời gian và chú ý vào những thứ không đem lại kết quả gì. Dưới đây là vài ví dụ từ danh sách ngừng làm của tôi. Danh sách của bạn có lẽ sẽ khác một chút.

- Ngừng trả lời email khi mới bắt đầu ngày mới.
- Ngừng cố gắng làm quá nhiều việc cùng một lúc. Điều này khiến giảm hiệu suất trong ngày.
- Ngừng kiểm soát những thứ mà người khác có thể làm tốt hơn mình.

Nếu bạn lái xe đến một nơi không quen thuộc mà không có thiết bị GPS, bạn sẽ mất nhiều thời gian. Và còn có thể đi lòng vòng nữa. Những người bán hàng cần GPS.

**Goals - Những mục tiêu: Bạn cần biết bạn muốn đi đâu.**

**Priorities - Những ưu tiên: Làm những việc ưu tiên thật hiệu quả. Và đúng đắn hơn.**

## **Stop doing list - Ngừng lên danh sách những việc cần làm: Loại bỏ những tảng đá ngáng chân trên đường đi của bạn.**

Vẫn cần một lý do để chuyển từ quản lý thời gian sang quản lý sự tập trung? Hãy để tôi giới thiệu bạn với Jean-Pierre, một chuyên gia bán hàng dày dặn kinh nghiệm có mục tiêu là giữ doanh thu ở một mức đủ để đem về cho anh thu nhập sáu con số. Để làm được điều đó, cần tập trung vào ba ưu tiên sau:

- Tiếp cận những khách hàng mới.
- Mở rộng mối quan hệ với khách hàng hiện tại.
- Giữ những mối khách hàng đem lại cơ hội tăng trưởng.

Khi Jean-Pierre có một khách hàng mới, anh đã đạt được mục tiêu của mình. Hợp đồng lớn này đã làm xoay chuyển sự chú ý của anh. Bị ám ảnh bởi việc bảo vệ miếng thịt ngon lành của mình khỏi những con mồi đói khát khác, chuyện giành giật những hợp đồng mới không còn là ưu tiên của anh nữa, việc giữ được khách hàng hiện tại tiêu tốn 100% sự chú ý của anh. Một vài năm sau, một sự thay đổi trong nội bộ công ty của khách hàng khiến họ chuyển hướng và không còn cần dịch vụ của Jean-Pierre nữa, anh đành đứng nhìn bất lực khi thu nhập của mình tụt dốc không phanh.

Tất cả chúng ta đều thiết lập những mục tiêu. Nhưng ta thường bị lạc lối trong quá trình phấn đấu đạt mục tiêu đó. Thậm chí nếu những mục tiêu được xác định rõ ràng nằm ngay trên màn hình máy tính, việc đặt mục tiêu cơ bản chẳng đưa bạn đi đến đâu cả. Để có được kết quả, bạn cần cam kết tập trung vào những ưu tiên có thể thúc đẩy bạn đến những mục tiêu đó. Và những kỷ luật để ngừng những gì không giúp bạn đi lên.

### **Lên và bảo vệ lịch trình**

Evan là một người mới của công ty cung cấp những thiết bị phần cứng, phần mềm và dịch vụ công nghệ tới mọi doanh nghiệp đa loại. Anh vốn xuất phát từ một ngành công nghiệp khác, nơi không

có bất kỳ mối quan hệ hay khách hàng quen nào trong công việc hiện tại. Tuy nhiên, anh cũng có mục tiêu doanh số. Evan bắt đầu từ con số 0 và anh đang tìm kiếm khách hàng của riêng mình.

Evan *lên lịch trình* sự tập trung của mình. Đừng cố liên lạc với anh ấy từ 7 giờ 30 phút đến 9 giờ 30 phút sáng, vì điện thoại của anh đang bận. Ngày nào cũng thế. “Đó là khoảng thời gian tốt nhất để liên lạc với khách hàng tiềm năng. Tại sao tôi lại tốn khoảng thời gian đó vào việc trả lời email khi đó là khoảng thời gian tối ưu để trực tiếp kết nối với những người có tầm ảnh hưởng và những người có quyền đưa ra quyết định? Đó mới là ưu tiên số một của tôi. Nói với đúng người.” Mỗi sáng Evan đều có kế hoạch. Danh sách những người cần gọi, được đánh dấu màu sắc khác nhau dựa theo tiềm năng, ngay trên bàn làm việc. Anh có một khung những điều định nói. Tất cả những điều gây mất tập trung đều được loại bỏ. Anh tận tâm làm mọi thứ.

Hầu hết chúng ta đều lên lịch cho sự chú tâm của mình để hoàn thành một số hành động cụ thể. Nhưng lên lịch mà không chú ý đến một khía cạnh còn lại quan trọng hơn, sự bảo vệ, thì giống như bạn đang cố lái xe mà quên khởi động vậy. Không có gì xảy ra cả.

Evan bảo vệ sự thói quen tập trung của mình một cách quyết liệt, hai tiếng mỗi sáng. Khi tôi yêu cầu được phỏng vấn anh vào lúc 9 giờ sáng, anh lịch sự từ chối và hẹn một thời gian khác trong ngày. Không gì có thể ngăn anh gọi điện thoại cho khách hàng mỗi sáng từ 7 giờ 30 phút đến 9 giờ 30 phút. Anh không trả lời tin nhắn đồng nghiệp, từ chối các cuộc hẹn, không cho phép công nghệ can thiệp vào khoảng thời gian này. Sau vài tháng, Evan đã đạt được 50% tỉ lệ tiếp cận khách hàng một cách xứng đáng.

Lên lịch cho sự tập trung vào những việc quan trọng thì rất dễ. Phần khó là lên lịch và bảo vệ nó khỏi những điều khiến bạn phân tâm. Một email hấp dẫn trong hòm thư. Một khách hàng cần gặp bạn. Sếp cần cập nhật tình hình. Một đồng nghiệp ghé qua để hỏi ý kiến bạn. Bạn lập kế hoạch cho ngày. Và rồi những thứ ồn ào trong ngày ập đến, khiến bạn dành 10 phút ngắn ngủi để xây dựng kế hoạch

sáng tạo để tiếp cận khách hàng VIP, công việc lẽ ra nên được thực hiện trong một tiếng. Không thông minh chút nào.

Giờ hãy nghĩ về điều này.

Bạn đang trong một buổi gặp mặt với khách hàng quan trọng, ngài Nhiều tiền. Anh ta đang chia sẻ chi tiết ý tưởng mới mà cần sự hỗ trợ từ công ty như của bạn. Khi anh ta nói, bạn có ngồi tranh thủ trả lời email không? Tất nhiên là không. Bạn có cho phép đồng nghiệp đi ra vào buổi gặp mặt đó không? Không. Bạn có cắt ngang buổi nói chuyện để trả lời câu hỏi của một khách hàng khác trong hộp thư không? Tất nhiên là không. Và, trước buổi gặp mặt quan trọng này, nếu một khách hàng khác yêu cầu được gặp bạn cùng một khung giờ, bạn có chọn bỏ rơi ngài Nhiều tiền không? Bạn có điên đâu. Bạn sẽ yêu cầu gặp mặt khách hàng đó trong một khoảng thời gian khác. Lẽ thường tình đúng không? Trừ khi bạn không thường làm thế với những ưu tiên trong công việc hằng ngày.

Lên lịch trình và *bảo vệ* lịch trình đó. Hai điều này luôn song hành với nhau. Sự khác biệt giữa dự định và hành động là rất lớn.

### **Lên lịch cho mọi thứ, bao gồm không gì cả**

Alison là một trưởng phòng kinh doanh bận rộn. Cô cũng là một trong những khách hàng tốt nhất của tôi. Cực kỳ thông minh và tận tâm, tôi thích mọi khoảng thời gian được nói chuyện với cô. Trong suốt bốn năm qua, cô đã đảm nhận nhiều trọng trách hơn bao giờ hết, tôi đã nhận ra một điều. Để có thể hoàn thành mọi việc, cô không thể làm mọi việc tốt được.

Cô là một chuyên gia lên kế hoạch. Không ai gặp được Alison nếu không ấn định thời gian bắt đầu và kết thúc cho buổi gặp mặt. Hầu như không có trường hợp ngoại lệ nào có thể hẹn cô được quá 30 phút. Với hàng ngàn yêu cầu hẹn gặp mặt, Alison luôn chịu nhiều áp lực. Những buổi gặp mặt tiếp nối nhau, tôi hầu như có thể nghe thấy não bộ cô căng ra để có thể bắt kịp với nhịp độ công việc. Alison bận rộn đến nỗi cô không có phút nào để nghỉ ngơi. Cô cần lên kế hoạch “nghỉ đứt quãng”.

“Nghỉ đứt quãng” cho ta cơ hội để thở và nghĩ ngợi, hai hành động quan trọng để con người có thể làm việc hiệu quả. Lên kế hoạch cho một khoảng ngắt quãng giữa các buổi họp cho phép bạn có thời gian suy nghĩ lại, thấu hiểu những gì khách hàng nói, và ghi lại những ý tưởng quan trọng vừa chợt lóe. Bạn cũng có thể đánh giá mức độ thành công của buổi gặp mặt. Có gì thuận lợi? Có gì bạn bỏ lỡ không? Bạn có đáp ứng được mục tiêu của khách hàng không? Và của bạn? Bạn định làm gì tiếp theo? Và đó cũng là cơ hội để có thể sắp xếp lại mọi thứ trong đầu để chuẩn bị cho một cuộc nói chuyện vào buổi gặp mặt tới.

Một cách làm tăng năng suất công việc mà rất hiệu quả với tôi và rất nhiều khách hàng của tôi chính là lên lịch cho kỳ vọng của những người khác. Nếu tôi yêu cầu bạn cung cấp thứ gì đó hoặc liên lạc lại với tôi vào một ngày cụ thể, tôi sẽ lên lịch sẵn trong đầu. Nếu ngày đó tới và bạn vẫn chưa hồi âm, tôi sẽ chủ động liên lạc với bạn. Nếu bạn đã nổi danh trong việc luôn luôn phản hồi chậm trễ, tôi sẽ lên lịch để nhắc bạn vài ngày trước khi đến hạn. Khi biết rằng bạn chắc chắn có trên lịch trình của tôi, tôi có thể bỏ những điều ấy ra khỏi đầu và tập trung vào những vấn đề quan trọng hơn.

Ta sống trong một thế giới chuyển động quá nhanh đến nỗi nếu ta không lên lịch cho thứ gì đó, nó sẽ không bao giờ xảy ra. Và điều này bao gồm cả thời gian chết nữa. Hãy thật kỷ luật. Lên kế hoạch cho mọi thứ. Kể cả không gì cả!

### **Bọc giờ làm việc đỉnh cao của bạn trong bong bóng**

Chắc hẳn bạn quá trẻ để biết về bộ phim chiếu trên TV năm 1976 mang tên *The Boy in the Plastic Bubble* (tạm dịch: Chàng trai trong bong bóng nhựa), dựa trên một câu chuyện có thật về một đứa trẻ mới sinh có hệ thống miễn dịch đặc biệt. Bất kỳ tiếp xúc nào với con người, không khí chưa được lọc hoặc những yếu tố bên ngoài đều có thể giết cậu, vì thế cậu sống trong môi trường buồng kính. Được bọc trong một quả bóng to bằng cái phòng để đảm bảo rằng không thứ gì có thể lọt vào và cậu không thể đi ra, cậu bé lớn dần thành một người đàn ông.



Cách duy nhất tôi có thể hoàn thành dự án khó khăn nhất trong sự nghiệp của mình, cuốn sách này, với những deadline được nhà xuất bản đặt ra cho tôi chính là một quả bong bóng không thể xuyên thủng và tôi dành thời gian cho nó mỗi ngày. Tôi hoàn thành nó bằng cách “bọc mình trong bong bóng” của giờ làm việc đỉnh điểm.

Chúng ta có cả ngày và nhiều hoàn cảnh khi ta tập trung để hoàn thành mọi việc một cách tốt nhất. Não bộ chúng ta ở trạng thái tỉnh táo nhất. Nguồn năng lượng của ta ở trạng thái dồi dào nhất. Làm mọi việc dễ dàng và không tốn sức, ý tưởng tuôn ào ạt trong đầu. Ta chú ý để tập trung hơn và làm việc một cách thông minh hơn. Đó là những thời gian làm việc đỉnh cao.

Tôi chọn thực hiện những dự án đáng sợ nhất từ khoảng 7 giờ đến 11 giờ sáng. Ví dụ như chuẩn bị cho một cuộc họp khách hàng quan trọng, viết những tin nhắn chào hàng đầy thuyết phục cho các VIP, viết cuốn sách này. Giữa trưa là thời điểm sự tập trung giảm sút, vì thế tôi chọn làm những việc không tốn nhiều suy nghĩ: trả lời email, thực hiện những công việc giám sát, đăng bài trên các phương tiện truyền thông xã hội. Hoặc là tôi dành thời gian để nạp lại năng lượng bằng cách tán gẫu với mọi người.

Nếu bạn đang tìm kiếm một cách làm thông minh để nâng cao hiệu suất và hoàn thành những dự án quan trọng, hãy bắt đầu quan sát thói quen làm việc của bạn. Hãy để ý tìm thời gian làm việc đỉnh cao trong ngày.

Hãy tạo ra một bong bóng không thể xuyên thủng vào khoảng thời gian này. Một không gian vật lý và tâm lý mà không ai có thể xâm nhập và bạn không thể bị sao nhãng. Chúng ta có quá nhiều nhu cầu tập trung: đăng bài trên các phương tiện truyền thông xã hội, gửi mail follow-up cho khách hàng, viết đề xuất hợp tác, phát triển bài thuyết trình, họp nhóm. Cố gắng hoàn thành tất cả mọi việc mà không xây bong bóng bảo vệ xung quanh là chuyện gần như không thể. Hãy nói không với những điều sao nhãng.

Hãy thông báo với mọi người rằng bạn không thể liên lạc với họ trong thời gian này. Tắt tất cả thông báo và thiết bị di động. Hãy

nghe tôi. Kẻ gây sao nhãng tệ nhất trong giới kinh doanh ngày nay chính là hộp thư của bạn. Giờ ý tôi không phải là bạn không nên dùng email. Nhưng tôi đang gợi ý rằng bạn cần suy nghĩ lại cách sử dụng nó. Trung bình một người dành khoảng 28% thời gian làm việc trong tuần để kiểm tra email.”<sup>3</sup> Mỗi khi màn hình điện thoại sáng là một lần bạn ngắt quãng thời điểm làm việc đỉnh cao và giảm khả năng tập trung vào những điều quan trọng.

Tôi đã nghiên cứu những doanh nhân tuyệt vời, nhà lãnh đạo tư tưởng Brendon Burchard. Những lời ông nói về chủ đề này cứ vang vọng trong đầu tôi: “Khi bạn bắt đầu ngày mới bằng việc mở hòm email ra, ngay lập tức, bạn đã đặt bản thân vào lịch trình của người khác.” Hãy tưởng tượng thế này. Bạn bước vào bàn làm việc vào lúc 8 giờ 30 phút và định dành một tiếng đồng hồ để phát triển việc kinh doanh mới. Bạn mở hộp thư ra và nhìn thấy rất nhiều email cần hồi âm. Những bức thư này không cần hồi âm ngay lập tức, nhưng thôi đừng nào bạn cũng mở ra rồi thì trả lời luôn vậy. Một tiếng đồng hồ lẽ ra nên dành cho các hoạt động phát triển kinh doanh lại bị phí phạm. Điều duy nhất bạn không bao giờ có thể lấy lại được là thời gian. Nó trôi qua rồi. Mãi mãi.

Chúng ta đều đọc được rằng những người làm việc hiệu quả vào email của họ vài lần một ngày, đáp ứng kỳ vọng của khách hàng, và tránh lãng phí thời gian trả lời những email mà chỉ trong 20 phút tới không còn cần sự chú ý của họ nữa. Nếu bạn là một trong những người nói, “Ồ, cách này không hiệu quả với tôi,” vậy hãy làm một trong hai điều sau: Một, hãy quên cái tôi to lớn của bản thân đi. Thật sự đấy, bạn không quan trọng đến thế đâu. Hoặc là hai, tìm cách quản lý email phù hợp với bản thân mình.

Ví dụ, tôi không muốn đọc email vào sáng sớm, vì tôi biết nó sẽ khiến một ngày của mình đi chệch khỏi kế hoạch. Nhưng có rất nhiều buổi sáng tôi cố làm nhiều điều khác nhau vào một lúc, tôi chờ đợi một số email, và tôi cần xem nó là gì. Tôi lướt qua hòm thư và gắn thẻ những điều quan trọng. Nhưng quan trọng không có nghĩa là khẩn cấp. Tôi không trả lời ngay lập tức. Tôi tắt Outlook và trả lời những tin ấy khi đã rời khỏi bong bóng của mình.

Những ngày bận rộn, tôi lên thời gian trong ngày để trả lời email. (Nhớ là phải lên lịch cho mọi thứ.) Cách làm này không chỉ cải thiện hiệu suất làm việc đáng kể, nó còn khiến tôi lý trí và suy nghĩ rành mạch hơn. Biết rằng còn rất nhiều thời gian để trả lời email khiến tôi có thể tập trung vào những nhiệm vụ khẩn cấp khác. Một khảo sát năm 2014 của Đại học British Columbia cho thấy trong một tuần áp dụng “hạn chế sử dụng email” (chỉ được dùng khoảng ba lần một ngày), áp lực của những người tham gia xuống thấp đáng kể so với những tuần khác. Con người thật sự ít cảm thấy bị áp lực hơn khi họ kiểm tra email ít hơn.

Cassy, một thành viên của nhóm marketing trên mạng của tôi có một cách làm rất hiệu quả. Cô quản trị kỳ vọng của khách hàng. Chữ ký của cô trong email có một dòng như này: “Tôi kiểm tra/trả lời email vào lúc 10 giờ sáng và 2 giờ chiều vào cách ngày thường trong tuần. Nếu bạn cần trả lời ngay lập tức, đừng chần chừ, hãy gọi điện hoặc nhắn tin cho tôi.” Tôi chưa bao giờ gọi điện cho cô vì biết cô sẽ trả lời email vào lúc 10 giờ và tôi có thể đợi. Cách làm đầy kỷ luật của cô đã dạy cho tôi biết làm việc hiệu quả hơn.

Và nếu bạn vẫn chật vật để tạo ra bong bóng bao bọc thời gian làm việc đỉnh cao của mình, hãy suy nghĩ lại thật cẩn thận. Bạn có bị nghiện các thiết bị điện tử, email và tập trung vào những điều vô bổ đến mức quên mất phải làm những điều quan trọng hơn? Bạn có đang đánh giá quá cao tầm quan trọng của bản thân không? Thế giới có sập xuống không nếu bạn ngắt kết nối tạm thời với nó trong khoảng 30 phút để làm việc thông minh hơn?

### **Ba quy tắc để hoàn thành mọi việc**

Viết một cuốn sách khi đang phải điều hành một doanh nghiệp thật sự rất rất rất khó. Vâng, là ba “rất” cơ đấy! Thậm chí với GPS.

Tôi có một mục tiêu rõ ràng. Có một cuốn sách trên thị trường vào mùa thu năm 2017. Tôi biết rõ ưu tiên của mình, những bước quan trọng để giúp tôi đạt được mục tiêu là:

- Lên lịch trình và bảo vệ thời gian dành riêng cho viết lách.

- Nghiên cứu để làm dẫn chứng cho những ý tưởng của mình.
- Bám sát kế hoạch biên tập.

Thời gian dành riêng cho viết lách rất quan trọng với một tác giả. Nhưng rất dễ trì hoãn, đặc biệt khi ngồi trước màn hình máy tính trong một thời gian dài không phải là việc yêu thích của tôi. Tôi luôn luôn bị sao nhãng khỏi quá trình đau thương này. Và bạn cũng không khác là mấy với những ưu tiên của mình đúng không? Vậy làm thế nào để bắt bản thân phải gắn bó với việc đó?

### **Quy tắc #1: Biết cụ thể nên làm gì tiếp theo**

Bậc thầy về hiệu suất David Allen đã cho tôi phương thuốc chữa bệnh trì hoãn và thiếu quyết đoán bằng định nghĩa của anh về “hành động tiếp theo.”<sup>4</sup> Luôn phải nắm rõ được mình sẽ làm gì cụ thể tiếp theo. Khi tôi bắt đầu công việc viết lách vào một ngày nào đó, tôi biết chính xác mình định viết gì.

Một chương cụ thể. Một tiểu mục cụ thể. Số lượng từ. Tôi có tài liệu nghiên cứu sẵn sàng trên bàn để viết. Khi ngồi trước màn hình máy tính, tôi làm mọi việc với hiệu suất tối đa. Không chần chừ. Bởi khi tôi bắt đầu bật máy tính lên, ngày trước đó tôi đã dành thời gian tính xem hành động tiếp theo của mình là gì. Tôi đã lên lịch trước. Tôi đã bảo vệ lịch trình đó.

Với những người bán hàng, sự cụ thể của hành động kế tiếp là thần dược cho sự trì hoãn. Để có được kết quả tốt nhất, hãy luôn đặt ra hành động thực tế với một khung thời gian phân bổ cụ thể. Hôm nay bạn chỉ có 30 phút để chuẩn bị cho một bản đề xuất hợp tác và bài thuyết trình? Hãy lựa chọn hành động phù hợp trong nửa giờ đồng hồ đó. Có thể đơn giản là phác thảo bài thuyết trình PowerPoint đầu tiên. Có thể là viết phác bản tóm tắt dự án. Hãy biến việc phải làm khớp với thời gian.

### **Quy tắc #2: Bám vào lý thuyết 50%**

Những người bán hàng bận rộn thường có xu hướng có quá nhiều việc trong ngày, quá nhiều lịch trình gặp mặt khách hàng, quá nhiều cuộc hội thoại để bán hàng, tất cả đều nằm trong nỗ lực dững cảm để làm việc hiệu quả hơn. Nhưng thói quen này lại đem lại kết quả trái ngược. Cũng có căn bệnh mang tên sự lạc quan ngây thơ, tin rằng những công việc yêu cầu phải suy nghĩ nghiêm túc và kỹ càng có thể được hoàn thành trong một khoảng thời gian rất ngắn.

Những lý lẽ vô nghĩa thông thường này đẩy ta vào áp lực lên đến trần nhà khi ra nhận ra rằng không thể hoàn thành tất cả mọi việc, và không thể làm nó một cách chần chừ được. Khi ta cầu thả với những công việc đòi hỏi suy nghĩ cẩn thận, ví dụ việc cá nhân hóa bài thuyết trình về công ty cho buổi gặp mặt khách VIP đầu tiên, ta đã đẩy cuộc làm ăn này vào hiểm nguy.

Sự thật nghiệt ngã là: Những thứ đáng giá tiêu tốn nhiều thời gian hơn ta tưởng. Thường là nhiều hơn 50%. Nếu bạn nghĩ bạn cần 40 phút để viết một bản tóm tắt cho bản đề xuất kinh doanh, hãy lên lịch khoảng một tiếng. Nếu không, bạn sẽ phải chạy đua với thời gian, và điều này khiến bạn chịu áp lực. Khi mức độ áp lực gia tăng, sự thông minh lại giảm xuống. Sẽ không thông minh lắm nếu phác thảo một bản đề xuất hợp tác dài một trang giấy khi nó có thể được đọc bởi người ra quyết định. Và khi bạn học máu vì không đủ thời gian, bạn ở trong trạng thái mất kiểm soát cả ngày.

Điều gì tệ nhất có thể xảy đến nếu bạn nghĩ rằng bạn không cần thêm 50% kia? Không đủ thời gian để chuẩn bị cho buổi gặp mặt tiếp theo, đọc những bài đăng quan trọng, trả lời một loạt email mà không tính đến những ưu tiên quan trọng khác. Giờ là lúc cần quản trị sự tập trung.

### **Quy tắc số 3: Đặt đồng hồ**

Nếu cứ tập trung nhìn đồng hồ, bạn sẽ không còn chú tâm vào việc của mình nữa. Hãy đặt đồng hồ báo thức khoảng 10 phút trước khi đến hạn kết thúc hành động đã lên lịch sẵn. Nếu bạn phân bổ một tiếng để viết bản tóm tắt này, hãy đặt đồng hồ khoảng 50 phút. Việc này nhằm cho bạn thêm 10 phút nữa để hoàn thành nốt những suy

nghĩ cuối cùng, nghĩ về hành động tiếp sau và dọn dẹp bàn làm việc của bạn.

100% sự tập trung giờ sẽ được dồn vào công việc cần làm vì bạn đã cài đặt báo giờ trong điện thoại rồi. Và khi bạn làm việc trong một khoảng thời gian dài với những dự án lớn, hãy sử dụng đồng hồ để nhắc nhở bản thân lên lịch nghỉ ngơi. Những chuyên gia khuyên rằng chỉ nên làm việc trong 40 phút bởi rất khó để não bộ tập trung lâu hơn. Cá nhân tôi thích dành nhiều thời gian hơn. Tôi thích làm việc liên tục khoảng 60 phút và nghỉ 10 phút để vươn vai, hít thở chút không khí trong lành và thư giãn đầu óc. Nếu bạn đang nghĩ rằng:

“Tôi không thể ép bản thân mình tuân theo ba quy tắc một cách khắt khe như vậy được,” tôi có ba từ cho bạn: thay đổi suy nghĩ đó đi. Nếu bạn muốn kiểm soát được ngày của mình, hoàn thành mọi thứ chẵn chu hơn nhưng ít áp lực hơn, để có thể giành được những hợp đồng lớn hơn trong khoảng thời gian ngắn hơn – hãy biến ba quy tắc kỷ luật kia thành thói quen bán hàng của mình:

Quy tắc #1: Biết cụ thể nên làm gì tiếp theo

Quy tắc #2: Bám vào lý thuyết 50%

Quy tắc #3: Đặt đồng hồ

### **Đừng để công nghệ khiến bạn trở nên ngu ngốc**

Brian, một đại diện thương mại của một công ty công nghệ, đang nói chuyện điện thoại với Carey, quản lý mảng IT cho một mảng khách hàng mới. Đó là một cuộc gọi ngắn gọn được lên lịch trước để giới thiệu Brian là người liên lạc cho thương vụ mua bán công nghệ trong tương lai.

Trong khi Corey đang nói, tôi nhận thấy Brian lướt qua đọc thư mục email. Anh tranh thủ vài giây để gửi một email ngắn tới một nhà cung cấp để xác nhận đơn đặt hàng của một khách hàng khác.

Brian kết thúc cuộc gọi bằng cách lặp lại niềm hạnh phúc khi được làm việc với Corey.

Brian và tôi đã xem lại cuộc gọi. Trong khi chúng tôi đồng ý rằng vị khách này không có nhu cầu lập tức với dịch vụ của Brian, rõ ràng là chúng tôi rút ra được hai thông điệp khác nhau từ cùng một cuộc nói chuyện. Corey đã đề cập ngắn gọn về thử thách anh ta gặp với trung tâm dữ liệu, thứ có thể trở thành nhu cầu trong tương lai, và cơ hội tiềm năng này đã bị Brian thổi bay ngay lập tức.

Tác giả Nicholas Carr đã chỉ ra rằng nỗ lực thực hiện nhiều việc cùng một lúc khiến ta mất khả năng tư duy sâu sắc và sáng tạo. Nghiên cứu cho thấy những người hay làm nhiều việc cùng một lúc “dễ bị sao nhãng bởi những ‘kích thích môi trường không liên quan’”, “ít kiểm soát được nội dung trí nhớ công việc” và thường “khó tập trung vào một công việc cụ thể”.<sup>5</sup> Nói tóm lại, mọi thứ đều khiến họ bị sao nhãng.

Đây không phải là tin tốt nếu bạn là một người bán hàng cố gắng làm tất cả mọi thứ vào mọi lúc. Thực tế là, khả năng làm bạn khác biệt yêu cầu bạn tập trung hoàn toàn vào những gì khách hàng nói và lắng nghe để hiểu ra ẩn ý đằng sau những câu nói ấy. Khả năng là Brian của tôi không chỉ lỡ mất những manh mối quan trọng cho những cơ hội trong tương lai mà còn quên một thông tin quan trọng cần gửi qua email với nhà cung cấp kia.

Và vấn đề lớn hơn nằm ở đây. Các nhà khoa học nói rằng, tính mềm dẻo của não bộ khiến cho việc sử dụng nhiều phương tiện truyền thông số có thể gây ra những tác động sinh lý và thần kinh lên nó, do đó uốn cong não bộ của chúng ta đến mức ta không còn khả năng tập trung suy nghĩ được nữa. Tuy nhiên khả năng tập trung suy nghĩ không nghi ngờ gì sẽ phân biệt những siêu sao bán hàng với những người bán hàng bình thường khác. Vậy nếu bạn nghĩ phụ thuộc vào công nghệ sẽ khiến bạn thông minh hơn, hãy nghĩ lại đi.

Trong thế giới mà công nghệ điều khiển chúng ta, cố làm mọi việc nhanh chóng, đa năng, ta dễ dàng liên tục bị tấn công bởi sự sao

những và ngắt quãng. Tôi thấy bằng chứng cho điều này trong mỗi cuộc gọi, mỗi buổi học đào tạo, và ngay trên đường, thực tế là, công nghệ có thể, khiến chúng ta trở nên ngu ngốc hơn.

Và nó không chỉ đơn giản liên quan đến làm việc đa năng.

Việc sử dụng một cách máy móc những kịch bản có sẵn, những bài thuyết trình có khuôn mẫu và những bản đề xuất hợp tác có sẵn chắc chắn khiến mọi thứ được hoàn thành dễ dàng hơn mà không tốn quá nhiều công sức. Nhưng lúc ấy, quá trình giao tiếp của bạn với khách hàng không thể biến bạn thành một người thay đổi cuộc chơi, nếu nó không xuất phát từ một tư duy sâu sắc vốn rất cần thiết để thích ứng về mặt nội dung và cấu trúc cho phù hợp với những điều cụ thể mà khách hàng quan tâm. Tương tự, thực hiện các hoạt động trong hệ thống CRM mà không bao gồm những ý kiến quý báu của khách hàng là một cách sử dụng công nghệ ngu ngốc.

Sự phụ thuộc không suy nghĩ của chúng ta vào công nghệ đẩy chúng ta vào tình thế nguy hiểm và tạo ra một cộng đồng bán hàng gồm những người suy nghĩ nông cạn. Và điều này thật sự khiến tôi hoảng sợ. Tư duy nông cạn chính là kẻ thù không đội trời chung của những chuyên gia bán hàng thay đổi cuộc chơi. Nó làm thông dụng hóa cả người bán và khách hàng. Và điều này đang khiến những con người siêu tài năng hoàn toàn thất bại.

Vấn đề cuối cùng: Twitter, tin nhắn, Snapchat và những ứng dụng công nghệ như thế đang khiến chúng ta giao tiếp với nhau qua các đoạn video ngắn, đến mức nó trở thành cách thức đầu tiên bạn muốn dùng để tiếp nhận thông tin. Chỉ là một ngày khác, một sinh viên ngành kinh doanh của một trường đại học bị giáo viên cho điểm kém vì đã viết trong một bài tập rất quan trọng như thế này: “Em đã học hành rất chăm chỉ vì bài tập này. Chắc chắn em sẽ được điểm cao.”

Cô giáo đồng ý rằng học sinh này đã học hành rất chăm chỉ. Họ cùng nhau xem lại hướng dẫn viết bài và nhanh chóng nhận ra rằng những tài liệu mà cô gái tham khảo đã khiến cô quên mất một mục



đích rất quan trọng của bài tập. Dù có chăm chỉ thế nào, điểm của cô cũng không thể khá lên được.

Giờ hãy tưởng tượng hậu quả của việc hiểu nhầm ý hoặc sót ý của khách hàng vì chúng ta chỉ đọc lướt qua, hoặc lắng nghe câu được câu chăng. Chúng ta làm quá nhiều việc quan trọng hơn một cách vô thức thay vì hoàn toàn tập trung vào một việc cụ thể.

Giờ thì đây là câu hỏi của tôi dành cho bạn:

Bạn đang làm gì để quản lý bản thân khi sử dụng mạng xã hội để có thể tập trung vào việc tương tác với các khách hàng?

Bạn có tuân thủ trong việc lên lịch trình “tắt hết các thiết bị số” để dành thời gian suy nghĩ về những ưu tiên quan trọng như cải tiến chiến lược phát triển kinh doanh, xác định các khách VIP, tạo ra những thông điệp bán hàng chín chu và định vị bản đề xuất hợp tác để sẵn sàng chiến thắng?

### **Thoát khỏi chế độ tự lái**

Tôi thuộc về một phòng gym. Tôi dùng từ “thuộc về”, vì tôi đến đây ít đến nỗi bây giờ mỗi lần đến đó tôi mất gần 90 đô. Một lần, tôi đang đợi để sử dụng máy tập cơ hông – chiếc máy hứa hẹn sẽ khiến phần bắp đùi 120 pound của tôi phát triển đến mức Schwarzenegger cũng phải ganh tỵ. Một phụ nữ hơn tôi 10 tuổi và chỉ cao 1m52 đã tập xong và vẫy tôi vào. Tôi định nâng trọng lượng lên khoảng 100 pounds như thường nhưng rồi phát hiện ra nó đã được cài đặt sẵn mức 115 pounds. Cái tôi bắt đầu trối dậy. Tôi không thể để một công dân lớn tuổi hơn chịu được mức tạ lớn hơn tôi. Và thế là chiếc máy tiếp tục cài đặt ở mức 115 pounds và tôi kết thúc bài tập 3 lần mỗi lần 20 rep của mình. Tôi cảm thấy bắp đùi tôi đau rát. Nhưng tôi thấy khá tốt.

Khi tôi chuyển đến chiếc máy tiếp theo, tôi nâng mức tạ thêm 15 pound nữa. Và tiếp. Tiếp nữa. Sau một tiếng, tôi đã hoàn thành buổi tập hiệu quả nhất trong năm. Tôi nhận ra rằng tôi đã cản trở tiềm năng, ngăn cản bản thân trở thành một người mạnh mẽ - nói đúng

hơn là một người đàn ông trong suốt những năm qua. Đó không phải là lý do tôi đến phòng gym sao? Tôi mắc kẹt trong chính thói quen của bản thân. Chính người phụ nữ lớn tuổi, thấp và tất nhiên cân đối hơn tôi đã đưa tôi khỏi vùng an toàn của mình – chiếc máy lái tự động.

Chúng ta đều tự chuyển sang chế độ lái tự động theo chu kỳ. Có bao nhiêu lần bạn lái xe đến nơi làm việc mà cần phải suy nghĩ xem nên đi đường nào? Hay thả mình vô ưu trên chiếc ghế bành trước TV sau một ngày làm việc mệt mỏi? Có một nơi bạn sẽ muốn tay mình bám chắc cần điều khiển: trong ngành bán hàng. Hãy tránh vũng bùn thói quen kéo bạn xuống. Nếu bạn đang sử dụng cùng cách “giao việc cho tôi” như của sếp trong 15 năm trước hoặc chỉ đơn giản là làm những điều phần còn lại của ngành công nghiệp đang làm, đã đến lúc đứng lên khỏi vũng lầy ấy.

Tôi rất thích một câu nói của Kenichi Ohmae: “Dù bạn có chèo mạnh đến mấy cũng vô dụng nếu con thuyền đang đi sai hướng”.<sup>7</sup> Vấn đề là, những điều vô nghĩa thông thường hay đến từ chính những người cầm lái (sếp): Gọi điện nhiều hơn. Gặp mặt khách hàng nhiều hơn. Tạo lập nhiều đề xuất hợp tác hơn. Nghĩa là: làm việc chăm chỉ hơn thay vì thông minh hơn. Vậy là ta tự đặt mình trong hệ thống lái tự động.

Đây là ba bước để có thể giữ tay bám chắc vào bánh lái.

## **Học hỏi > Hành động > Phản ánh**

### **Learn > Act > Reflect**

#### **Học hỏi**

Những người bán hàng biết rằng thay đổi chính là trạng thái mới. Họ liên tục trau dồi chuyên môn của mình. Họ tận dụng sự phổ biến của giáo dục, trên mạng hay bất kỳ chỗ nào khác, hầu hết đều rất rẻ hoặc miễn phí. Họ đọc, theo dõi, đăng ký kênh trên mạng xã hội. Họ quan sát những chuyên gia bán hàng và kinh doanh khác từ nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Họ tò mò về khoa học bán hàng về

chuyện kinh doanh, về thị trường của khách hàng và về hành vi con người.

## **Hành động**

Tôi đã nghe được một số liệu kinh khủng này vài năm trước: 75% những người tham dự những buổi workshop đào tạo thất bại trong việc áp dụng những kỹ năng mới được học, kể cả khi họ có nhiều động lực để làm vậy. Hoặc nếu có thì chỉ trong một thời gian ngắn, họ lại quay về với những thói quen cũ. Để tận dụng được bất kỳ trải nghiệm nào, thậm chí cả cuốn sách này, hãy chọn ra những quan điểm có lợi cho thành công của bạn nhất. Đừng cố thay đổi mọi thứ ngay lập tức. Cam kết thực hiện một thói quen mới trong 30 ngày liên tục. Hãy chia sẻ và gắn kết những người khác vào ý định của bạn – sếp, bạn thân, nhóm nhậu – những người có ở đó khi động lực mất dần. Hãy chia sẻ thành công của chính mình. Không có động lực nào tốt hơn đối với bạn và đồng nghiệp ngoài câu chuyện thành công trong đời thực.

## **Phản ánh**

Hãy thường xuyên nhấn nút tạm dừng và đánh giá bạn đang làm tốt ở đâu – và không tốt ở đâu. Xem xét lại nguyên nhân khiến bạn làm việc không hiệu quả. Khi tôi dành thời gian để xem xét lại nguồn gốc của doanh nghiệp mới của mình vào vài năm trước, một bức thư giới thiệu, đó chính là bài tập khiến tôi sáng mắt ra. Khoảng 75% những khách hàng mới là kết quả của những mối quan hệ, thư giới thiệu và những bài diễn thuyết của tôi. Vào năm 2010, tôi đã tập trung nhiều hơn tới việc chủ động tìm kiếm thư giới thiệu và những bài diễn thuyết. Kết quả là: doanh thu tăng 34% một năm trong khi nhiều công ty khác vẫn đang vật lộn sau khủng hoảng tài chính.

Chế độ máy lái tự động thực sự là một công cụ giá trị... với những chiếc tàu và máy bay. Nhưng nếu sự nghiệp bán hàng của bạn luôn luôn ở chế độ này, đã đến lúc lùi lại về sau, chuyển nó sang chế độ điều khiển bằng tay và thật sự nắm quyền kiểm soát mọi thứ.

## **Ngừng hư cấu**

Một đồng nghiệp đã dành cho tôi một lời chỉ trích xứng đáng và không mấy dễ chịu sau bữa ăn trưa. Tôi kể về khó khăn của mình trong việc phát triển sản phẩm mới, than khóc về tất cả những lý do khiến tôi không thể hoàn thành nó.

Cô ấy nói thế này: “Jill ạ, bạn cần thay đổi câu chuyện của mình đi. Câu chuyện này không đúng với bạn.” Cô ấy đang nói về câu chuyện mà tôi đã nghĩ trong đầu biện minh cho việc quá trình phát triển sản phẩm này không hiệu quả với tôi.

Tôi đã từng nghe rất nhiều lần rằng “não bộ người là thứ tạo ra nhiều cuốn tiểu thuyết nhất”. Câu chuyện ta tạo ra sẽ chi phối chính chúng ta. Khiến ta chậm lại, thậm chí tê liệt chúng ta. Hoặc truyền cảm hứng và tạo động lực. Những chuyên gia bán hàng là những người kể chuyện tài ba. Tôi có thể biên soạn được cả một cuốn tiểu thuyết từ những câu chuyện tôi được nghe kể trong ngành này. Ví dụ:

- Những người điều hành *không bao giờ* nhận điện thoại.
- Quyết định *luôn luôn* do giá cả.
- *Không bao giờ* có đủ thời gian trong ngày để làm hết những việc quan trọng.
- *Mọi người* đều che giấu sau những tin nhắn thoại và email.

Được rồi, có vài sự thật về câu cuối. Nhưng chúng ta, cộng đồng mua bán, cũng có trách nhiệm trong chuyện này. Cũng như những thứ khác nữa: những thứ vô nghĩa. Và đơn thuần chỉ là hư cấu.

Hãy lấy cái đầu tiên làm ví dụ. Bạn vừa định gọi điện cho C-suite. Bạn đã gửi một vài email đến hai vị giám đốc điều hành và không thấy hồi âm. Chuyện gì đã xảy ra? Tiếng nói trong đầu bạn cất lên: “Những người điều hành không trả lời điện thoại bán hàng đâu”, hoặc là “Mình không đủ quan trọng”, “Mình thật vô dụng”.

Thật là hư cấu. Nhưng rồi bạn sẽ sớm tin vào câu chuyện này. Đủ để ngừng thử gọi điện cho các cấp lãnh đạo.

Giờ hãy nghĩ đến sự thật này:

Sự thật là: Bạn chỉ gửi tin nhắn cho *hai* người điều hành.

Sự thật là: Hai nhà điều hành chưa trả lời.

Chưa thôi!

Sự thật là: Hai người không trả lời không có nghĩa là tất cả những nhà điều hành khác cũng sẽ làm thế.

Có thể một trong hai nhà điều hành đang phải lo công chuyện khẩn cấp đâu đó trong công ty. Người kia có thể vừa bị va chạm với một chiếc xe buýt ngay trước cửa công ty khi cô ấy đang cố nhắn tin trả lời bạn. Và vâng, có thể là bạn đã gọi đúng hai người lãnh đạo không muốn hợp tác với những người chào hàng kiểu bạn.

Vấn đề là: Bạn không biết chắc. Đừng để những suy nghĩ tưởng tượng làm bạn đi chệch đường trừ khi bạn có bằng chứng rõ ràng.

### **Những câu chuyện tưởng tượng làm mất sự tự tin**

#### **Sự thật cho bạn sức mạnh để hành động.**

Hãy đưa ra những lựa chọn dựa trên sự thật. Thay vì những suy diễn hư cấu.

Tất nhiên bạn muốn xem xét lại tin nhắn bạn đã gửi cho những vị lãnh đạo. Chúng ta vừa bàn luận về những điều vô nghĩa thông thường khi bạn muốn tiếp cận những người thuộc hàng ngũ lãnh đạo mà không có bằng chứng là bạn có giá trị cho họ. Hãy quay trở về những điều bạn biết về người này, công ty và thị trường này. Tận dụng những kênh khác để kết nối. Tạo ra những chiến dịch nhỏ giọt. Xoay bánh xe tìm kiếm khách hàng. Tận dụng sự hỗ trợ từ những người xung quanh: trợ lý, tư vấn nội bộ, lãnh đạo của bạn. Hãy chuyển sang khách hàng khác và cho họ một cơ hội để phản hồi.

Có rất nhiều đường đi khác nhau khi bạn bắt đầu bằng những thông tin. Sự tưởng tượng huyền hoặc chỉ đưa bạn vào con đường chết thối.

Hãy nghĩ về câu chuyện của chính mình. Bạn có tự tạo ra những câu chuyện trong đầu không? Nếu có, hãy làm theo bốn bước sau:

1. Tạm dừng.
2. Thách thức khả năng tư duy. Phân biệt giữa tưởng tượng và hiện thực.
3. Tự viết lại câu chuyện của mình dựa trên hiện thực.
4. Sau đó chọn con đường có thể giúp bạn tiến lên phía trước.

### **Tìm điểm mù của bạn**

Tôi cực kỳ hứng thú với dòng xe thể thao. Nếu một cái xe có hai cửa, đường nét cong mượt, và động cơ khỏe, tôi sẽ rất thích. Vài năm trước khi mới mua con Nissan 350Z phiên bản kỷ niệm hai tuần và tôi đang rất yêu thích nó. Cho đến khi tôi chuyển làn trên đường cao tốc Toronto. Gương chiếu hậu cho thấy phần đường về sau không có xe. Tôi ngoái qua vai phải một chút để chắc chắn rồi mới chuyển làn.

Nhấn chân ga, vòng vô lăng qua phải và... Dạ dày tôi như thắt lại khi nghe tiếng còi xe hú lên theo sau là mùi nhựa đường cọ với cao su sộc lên. Một chiếc xe chỉ cách tôi vài milimét so với cánh cửa bên ghế phụ của tôi. Người tài xế ném cho tôi một cử chỉ quen thuộc. Anh ta điên rồi. Tôi phát hoảng lên. Tôi đã không nhìn thấy chiếc xe đó đang lao tới.

Sau này tôi biết được qua một dân chơi xe rằng, vì phần lưng thoải, chiếc 350Z có một điểm mù. Kiểm tra gương chiếu hậu và quay nhìn qua vai là không đủ.

Trừ khi bạn vặn mình thành một chiếc bánh xoắn, thì mới có thể nhìn thấy những điểm nhất định phía ngoài xe. Tôi đã rất may mắn. Phản ứng nhanh của người tài xế kia đã giúp tôi tránh được một ngày nằm trong nhà thương. Thậm chí có thể tệ hơn.

Những điểm mù cũng nguy hiểm như thế trong ngành bán hàng.

Điểm mù là thứ gì đó mà bạn làm, hoặc không làm mà cản đường bạn đến với thành công. Và điều đáng buồn là bạn không nhận thức được điều đó. Và nếu bạn không phát hiện được, bạn sẽ không sửa được nó.

Tôi đang theo dõi Justin gọi điện cho một khách hàng tiềm năng mới. Justin là một chàng trai trẻ tuổi, tham vọng và sáng sủa. Anh cũng thật sự hứng thú với việc kinh doanh và đến buổi gặp mặt với chuẩn bị đầy đủ về những góc nhìn thông minh và những câu hỏi kích thích suy nghĩ mà tôi chắc rằng sẽ giúp anh gắn kết được với khách hàng của mình.

Trong suốt cuộc gọi, tôi đã để ý thấy một đặc điểm rất khó chịu. Justin đặt câu hỏi và sau đó ngay lập tức, trước khi khách hàng có cơ hội trả lời, anh đã đưa ra câu trả lời. Khi anh liên tục lặp lại hành động này trong suốt cuộc nói chuyện, tôi nhận ra rằng Justin sẽ kết thúc buổi gặp mặt này với góc nhìn của riêng anh về nhu cầu của khách hàng. Không phải từ góc nhìn của khách hàng.

Khi tôi ngồi lại để tóm tắt buổi gặp mặt, Justin đã rất vui mừng. Anh đã có được thông tin giá trị mà có thể được sử dụng để đẩy nhanh chu trình bán hàng. Tôi ghét phải khiến anh vỡ mộng nhưng sau vẫn hỏi: “Justin ạ, anh có biết rằng mình đã làm gì với cuộc gọi vừa rồi không?” Sau đó tôi nói cho anh biết quan sát của mình: “Anh nghĩ khách hàng cần làm gì khi đứng trước một câu hỏi lớn của anh?”

“Tôi đoán là anh ta phải nghĩ.”

“Và điều gì xảy ra khi con người suy nghĩ?”

“Họ im lặng.”

Chính xác! Justin đã nhận ra rằng mình không thoải mái với sự im lặng, và cùng với khao khát cháy bỏng được giúp khách hàng tìm ra những câu trả lời, đã biến thành một thứ tai hại chết người.

Điểm mù bị loại bỏ.

Điểm mù cũng có thể là sự thiếu nhận thức sức mạnh bản thân. Alan đang tham gia một chương trình huấn luyện trong vài tháng bắt đầu sự nghiệp bán hàng. Vào ngày cuối cùng của khóa, anh được yêu cầu chơi trò đóng vai, theo sau là vài người đồng nghiệp với camera quay lại. Áp lực thật sự. Anh có 15 phút để thuyết trình về điểm mạnh công ty mình tới những vị giám đốc cấp cao giả tưởng, do Connelly đóng. Connelly là một thành viên của nhóm Alan, là một quản lý bậc trung.

Vào cuối bài thuyết trình, Connelly và tôi há hốc miệng nhìn nhau, cảm chực rơi xuống đến nơi. “Bán!”, chúng tôi đồng thanh. Tôi quay qua Alan: “Anh có biết là mình đã định vị công ty của mình tốt thế nào so với những ưu tiên của chúng tôi không?” Tất nhiên anh không biết. Chúng tôi đã cho anh thấy điểm mù của anh.

Cùng với vài nhận xét khác từ những người đồng nghiệp, chúng tôi đưa anh qua từng bước một trong bài thuyết trình, nói rõ về từng hành vi cụ thể và tác động của nó tới hai vị khách mà anh thuyết trình. Sự tự tin của người mới xuất hiện. Quan trọng hơn là, nhận thức mới này đã đặt anh vào vị trí giúp anh tận dụng chính sức mạnh ấy và trở thành những người bán hàng dày dặn kinh nghiệm hơn trong đời thật. Hãy tưởng tượng nếu anh tiếp tục sự nghiệp mà không nhận ra tài năng tuyệt vời của chính mình thì mọi chuyện sẽ thế nào.

Những điểm mù rất phổ biến. Thậm chí ngay cả những người kinh nghiệm nhất trong chúng ta cũng sở hữu nó. Cụ thể khi môi trường kinh doanh tiếp tục phát triển, tự kinh nghiệm của chúng ta có thể che tầm mắt của ta. Nguồn gốc của tất cả điểm mù đã được nêu lên trong số liệu tôi đã chia sẻ trong Chương 1: khoảng nửa số người



bán hàng đang tự cho rằng cách làm của họ khác biệt so với đối thủ. Tuy nhiên, trong con mắt của khách hàng, mọi chuyện lại không phải vậy.

Vậy làm thế nào để chúng ta đi qua bóng tối?

Điều này quay trở lại những phản hồi thường xuyên về cách bán hàng của bạn mỗi lần có cơ hội và từ nhiều nguồn khác nhau: quản lý, đồng nghiệp, người đào tạo và chính khách hàng của bạn. Đừng cố ăn bót hay bào chữa. Hãy lắng nghe với một sự tò mò. Học cách chấp nhận và trân trọng những nhận xét ấy. Cảm ơn mỗi người vì đã giúp đỡ bạn. Sau đó rồi mới quyết định xem có nên hành động hoặc hành động bằng cách nào dựa trên những phản hồi ấy.

### **Suy nghĩ lại về những câu hỏi gây đông cứng**

Hầu hết những người bán hàng tôi biết đều vui vẻ cho đi những tấm séc hậu hĩnh để có được câu trả lời cho những câu hỏi lớn và đau đầu nhất của họ. Tôi đã nghe thấy một câu hỏi như thế trong phòng học của các khóa đào tạo, vào cuối những bài thuyết trình, la liệt trên nhóm LinkedIn, khi những người bán hàng tìm kiếm câu trả lời từ bất cứ ai sẵn sàng đăng lời khuyên “có tính chuyên gia” của mình cho những người sẵn sàng lắng nghe.

Đây là vài ví dụ mới đây:

1. Làm thế nào để cho khách hàng thấy tôi khác biệt với những người bán hàng khác?
2. Gửi bao nhiêu email follow-up là đủ trước khi khách hàng cảm thấy khó chịu?
3. Làm thế nào để giải thích cho mức giá cao của công ty mình?

Trong những trường hợp trên, mỗi câu hỏi đều rất vô nghĩa. Việc tự chất vấn bản thân về cách bán hàng thông thường là chuyện tốt, nhưng những câu hỏi như trên thường khiến mọi thứ đông cứng thay vì trở nên có hiệu quả. Chúng đến từ chỗ phản hiệu quả; bắt

đầu bằng những làm tương tiêu cực rồi tạo ra những cuộc tự đối thoại với chính mình mà ngăn cản bạn tìm kiếm những giải pháp hiệu quả hơn.

Bước đầu tiên để có được câu trả lời từ những câu đố lâu năm này là tái định hình câu hỏi, biến nó thành những câu thúc đẩy hành động. Tiếp cận thách thức lớn với một tư duy hoàn toàn khác.

Rất nhiều khách hàng tiềm năng đã yêu cầu tôi đến buổi gặp mặt đầu tiên để trả lời câu hỏi này: “SalesSHIFT khác gì so với những công ty cung cấp khóa đào tạo bán hàng X và Y?” Nhưng đó không phải là một câu hỏi hiệu quả - đối với người bán, và đối với cả người mua. Câu hỏi “Làm thế nào saleSHIFT thích hợp trong con mắt của những cổ đông và công ty hiện tại của khách hàng?” không phải là câu hỏi thích hợp hơn để tự vấn và tự trả lời sao?

Không có câu trả lời nhất định với câu hỏi số hai. “Gửi bao nhiêu email follow-up là đủ trước khi khách hàng cảm thấy khó chịu?” Câu trả lời theo lẽ không thường sẽ là: “Còn tùy.” Tôi đã chứng kiến quá nhiều câu trả lời nực cười đăng trên mạng, nhưng chẳng câu nào có thể giúp bạn tiến lên phía trước cả.

Đây là câu hỏi mới: “Dựa vào những gì tôi đã biết về khách hàng này, sự cấp thiết trong nhu cầu của họ và sự tương thích của những điều tôi đóng góp, điều gì có ý nghĩa về tuần suất và nội dung từ quan điểm của khách hàng?”

Với câu hỏi thứ ba: “Làm thế nào để giải thích cho mức giá cao của công ty mình?” Đây là câu hỏi khiến những người bán hàng tốn quá nhiều thời gian.

Câu hỏi mới: “Làm thế nào để sử dụng những điều tôi biết về khách hàng để định vị sản phẩm của mình và để chứng minh mức giá hoàn toàn xứng đáng với giá trị của nó?”

Cách xây dựng thứ hai: “Làm thế nào để chủ động kết nối với những khách hàng tiềm năng trân trọng dịch vụ mình đưa ra với một mức giá công bằng?”

Vấn đề với những câu hỏi này không phải vì thiếu câu trả lời. Vấn đề nằm ở cách bạn đặt lên những câu hỏi đó. Xây dựng lại những câu hỏi sẽ khiến bạn chú trọng vào vấn đề một cách khác biệt và mở ra cơ hội để làm mới tư duy, thúc đẩy, thay vì cản trở hành động hiệu quả.

Bạn có nhận thấy cách mà mỗi câu hỏi ban đầu tập trung vào người bán hàng không? Và những câu hỏi được xây dựng lại tập trung vào vấn đề của khách hàng? Hmm.

Đôi khi chính bộ não của chúng ta là thứ cản trở lớn nhất. Đây là một bài tập vui. Hãy nghĩ về một thách thức trong việc bán hàng. Viết câu hỏi có liên quan mà bạn phải chắt vạt tìm đáp án. Chia sẻ câu hỏi đó với các đồng nghiệp. Câu hỏi này mang tính thúc đẩy hay cản trở? Tập trung vào người bán hay người mua? Hãy yêu cầu mỗi thành viên xây dựng lại câu hỏi ấy sau đó chọn lựa và trả lời câu hỏi bạn thấy là hay nhất. Câu hỏi đó sẽ thay đổi tư duy của bạn và giúp bạn tiến lên phía trước.

### **Tạo ra sự thay đổi**

Không có lời nào khác. Kỷ luật chính là mấu chốt của thành công trong ngành bán hàng.

Những người thành công khắt khe trong cách họ đặt thứ tự ưu tiên và quản trị sự tập trung. Họ kỷ luật trong tư duy, cố gắng thời gian và năng lượng cho những yếu tố trong công việc đòi hỏi chất lượng tập trung liền mạch.

Không ngần ngại nói không với những thứ gây sao nhãng, họ bảo vệ nghiêm ngặt thời gian đã cam kết dành cho những ưu tiên mà họ biết sẽ giúp họ đạt được những mục tiêu trong tương lai.

Những siêu sao này chịu trách nhiệm trực tiếp đối với sự phát triển về bản thân và công việc của họ. Và họ không bao giờ đổ trách nhiệm cho khách hàng, sếp và điều kiện thị trường. Họ hiểu rằng phép thuật nằm ở cách họ quản lý tài sản lớn nhất. Bản thân họ.



a

# Kết luận

K

hiến mọi thứ trở nên có ý nghĩa

Tôi đã nói điều này vào phần mở đầu. Bán hàng là chuyện bình thường. Ẩn sâu bên dưới, bạn đã biết điều này, và những gì bạn vừa đọc là một người nhắc nhở, là một liều thuốc bổ, giấy đảm bảo rằng bạn nằm trong con số 25% những người bán hàng nổi bật trong mắt khách hàng. Chúng ta đều “hiểu” mà. Về mặt trí tuệ.

Nhưng có một vấn đề lớn: Nhầm tưởng hiểu biết với hành động.

Tất nhiên bạn hiểu điều này. Nhưng hiểu không có nghĩa là biết làm. Dù bạn có quảng cáo trên đài radio tới trung tâm thương mại Mr. and Mrs. Jones's, hay là có được hợp đồng hàng triệu đô về dịch vụ IT với những tập đoàn quốc tế, hay thứ gì đó tương tự - câu hỏi quan trọng mà cần được trả lời là: “Làm thế nào để tôi có thể áp dụng liên tục lẽ không thường để bán hàng thông minh hơn?”

Đôi khi, tôi cảm thấy rằng ta quên mất mình là ai và tại sao mình lại đi bán hàng. Lần cuối tôi để ý, ta vẫn là con người chịu ảnh hưởng bởi những con người khác. Những kỹ năng bán hàng rất cần thiết trong môi trường kinh doanh và truyền thông. Nền tảng của việc bán hàng tốt nằm ở ý định phục vụ khách hàng. Đó là đóng góp vào thành công của khách hàng. Buồn thay, những điều quan trọng này thường bị thay thế bởi những kỹ thuật và chiêu trò mà vô tình hay cố ý kiểm soát quyết định của người khác để làm lợi cho mình – những lý lẽ vô nghĩa thông thường này khiến cho từ “bán” chỉ đơn thuần là một từ có ba chữ cái và khiến cho rất nhiều chuyên gia bán hàng nghi ngờ về vai trò của những thứ vốn là mạch nguồn nuôi sống cho doanh nghiệp phát triển.

Đã đến lúc phải thay đổi. Hãy vứt bỏ những lý lẽ vô nghĩa thông thường và thành thạo công thức ABC mới. Thay đổi quan điểm để

tập trung vào khách hàng. Cam kết với thông tin đầu vào đúng để đạt được kết quả đầu ra tốt nhất. Hơn hết, đừng quên sự thật rằng mọi tương tác với khách hàng là khoảnh khắc ngàn-năm-có-một. Hãy trân trọng và suy nghĩ thật sâu sắc trong những khoảnh khắc ấy.

Bạn vừa dành vài giờ trong cuộc đời để đọc cuốn sách này. Đó là một sự đầu tư đáng kể về mặt thời gian trong thế giới bận rộn này. Vậy hãy khiến nó xứng đáng. Bấm nút tạm dừng. Đặt mình vào vị trí của khách hàng. Quyết định ngay bạn muốn làm gì khác biệt để có thể tương thích trong mắt khách hàng – những người có thể sẽ là khách hàng hiện tại và tương lai của bạn. Cam kết với những lễ không thường, thứ sẽ khiến bạn nổi bật so với những đối thủ, chiến thắng nhiều hợp đồng với mức giá cao hơn, và tạo ra những người ủng hộ lâu dài. Biến khoảnh khắc này trở nên có ý nghĩa với thành công của bạn.

Chúc bạn bán hàng tốt!

## **Kết cấu cuốn sách**

Tập trung vào đầu vào đúng. Viết lại công thức bán hàng ABCs của bạn. (Chương 1)

**Always Be Contributing (Luôn luôn đóng góp)**

**Always Be Curious (Luôn luôn tò mò)**

**Always Be Connecting (Luôn luôn kết nối)**

\*\*\*

Bằng chứng chính là tấm vé tiếp cận khách hàng. Biết điều gì là Thương hiệu hàng đầu với khách hàng của bạn. (Chương 2)

**T - Trends and Threats (Xu hướng và mối đe dọa)**

**O - Objectives and Opportunities (Mục tiêu và cơ hội)**

## **P - Priorities and Problems (Ưu tiên và vấn đề)**

\*\*\*

Định vị, biến tin nhắn chào hàng, bài thuyết trình, bản đề xuất hợp tác và những lần nói chuyện thật nổi bật. (Chương 2 và 5)

**Dẫn dắt bằng mối quan tâm của khách hàng**

**Kết nối giá trị của bạn**

**Nói thật cụ thể**

**Nói ít hiệu quả nhiều**

\*\*\*

Thay đổi luật chơi. Khám phá bốn bánh răng của sự khám phá.  
(Chương 4)

**Bánh răng số 1: Công việc kinh doanh**

**Bánh răng số 2: Cơ hội**

**Bánh răng số 3: Hoàn cảnh mua bán**

**Bánh răng số 4: Các cổ đông**

\*\*\*

Hỏi ít nhưng thông minh để làm hài lòng cả bạn và khách hàng.  
(Chương 4)

**EiQ: Educated insight + Question**

**Câu hỏi hiểu biết: Hiểu biết + Câu hỏi**

\*\*\*

Đặt khách hàng vào trung tâm bài nói định vị của bạn. Kết hợp ngôn từ với một chút CPR. (Chương 5)

**C: The Customers (Khách hàng mà bạn có thể phục vụ tốt nhất).**

**P: The Priority or Problem (Vấn đề hoặc ưu tiên bạn có thể giải quyết).**

**R: The Results (Những kết quả bạn đạt được).**

\*\*\*

Biến câu nói “Không” của hiện tại thành “Có” của tương lai. GIÀNH quyền bước tiếp. (Chương 6)

**Thể hiện sự thấu cảm với hoàn cảnh khách hàng.**

**Đặt một câu hỏi mở xin ý kiến để gắn kết.**

**Rút lui để khách hàng muốn nhiều hơn.**

**Giành được sự chấp thuận cho Bước tiếp theo.**

\*\*\*

Đem lại những kết quả nhanh hơn. Cài đặt lại GPS của bạn. (Chương 8)

**Goals. (Mục tiêu). Bạn cần biết bạn muốn đi đâu.**

**Priorities. (Ưu tiên). Làm những việc ưu tiên thật hiệu quả. Và đúng đắn hơn.**

**Stop doing list. (Ngừng lên danh sách những việc cần làm). Loại bỏ tảng đá ngáng chân trên đường đi của bạn.**

**Tiếp tục Cuộc hành trình**



Cảm ơn bạn vì đã đọc cuốn sách này. Vì đã đọc đến tận trang cuối cùng.

Bán hàng là một sự chủ động lớn, và đây chỉ là một cuốn sách nhỏ. Nó không thể bao gồm mọi thứ và mọi trường hợp trong suốt hành trình. Nếu bạn thích những gì vừa đọc, nhưng cần thêm nhiều phương pháp áp dụng, bạn sẽ muốn tận dụng những nguồn của salesSHIFT.

- Ghé thăm salesSHIFT để truyền cảm hứng cho đồng nghiệp tại buổi hội thảo sắp tới của công ty.
- Mang những bài tập phát triển kỹ năng bán hàng tương tác và các chương trình đào tạo của chúng tôi đến công ty.
- Tiếp cận tiến trình hướng dẫn và tư vấn theo nhóm nhỏ của chúng tôi.

Ghé thăm trang web của chúng tôi tại địa chỉ [www.salesSHIFT.ca](http://www.salesSHIFT.ca) để gia nhập cộng đồng salesSHIFT và tiếp cận vô số tài nguyên miễn phí:

- Động lực thứ Hai hằng tuần của bạn: những mẹo bán hàng dài khoảng 30 giây chuyển trực tiếp đến hòm thư của bạn vào đầu tuần.
- Sê-ri video dài 2 phút của salesSHIFT: những video ngắn gồm các mẹo nhỏ để trả lời những câu hỏi về bán hàng của bạn.
- “Loại bỏ đau đớn trong quá trình tìm kiếm khách hàng tiềm năng”: file âm thanh để bạn có thể nghe bất cứ khi nào.
- “Tài liệu hướng dẫn về Lễ Không Thường”: những bước đơn giản để sử dụng cuốn sách này như một công cụ phát triển sự nghiệp bán hàng để đạt được nhiều thành tựu hơn.

Tôi viết cuốn sách này vì muốn những chuyên gia bán hàng như bạn đạt được thành công như mong muốn. Vì thế tôi rất muốn được nghe chia sẻ của bạn. Hãy kể cho tôi bạn đã ở chặng nào trên con

đường rồi. Gửi tôi email, vài dòng tweet và kết nối với tôi qua LinkedIn (nhưng đừng dùng lời mời kết nối tự động là được!).

# Lời cảm ơn

Q

Quyết định viết cuốn sách này đến với tôi thật dễ dàng. Nó bắt đầu với một tâm nhìn và khao khát được truyền tải một thông điệp quan trọng đến với thế giới này. Bắt tay vào viết cuốn sách này mới thật sự khó khăn, giống như phải chiến đấu với một con voi Mamút vậy. Bạn không nhận ra nó to lớn như thế nào trước khi bạn thật sự đứng trước nó.

Hàng ngàn người đã cống hiến trong suốt nhiều năm liền để có thể ra đời được cuốn sách này và tôi muốn cảm ơn một số cái tên tiêu biểu.

Tới chồng của tôi, John, người trong suốt những năm qua chia sẻ mái ấm với người vợ theo chủ nghĩa hoàn hảo và một con voi thú cưng nhỏ – một sự kết hợp đáng sợ. Cảm ơn vì đã luôn kiên nhẫn với em.

Không có lời nào có thể diễn tả sự biết ơn của tôi đối với Lynne Morinan, nhà thiết kế đồ họa tài năng của tôi, vì đã biến bản phác thảo của tôi thành những trang vẽ đẹp đẽ. Và tới Anne Turnbull, Morag Donald, và Lynn Hidy, những người đã dành thời gian trong cuộc sống bận rộn này để đọc bản thảo và đóng góp những ý kiến phản hồi vô giá cho tôi.

Cảm ơn Mike, từ Michael Snell Literary Agency, người dẫn tôi qua những bước khó khăn đầu tiên của con đường viết sách đầy gian nan này. Và, tất nhiên, nhóm xuất bản Figure 1. Jennifer Smith, Karen Milner, Jessica Sullivan, Diana Byron, Eva van Emden và những người đứng sau, cảm ơn vì đã ủng hộ tôi, chấp nhận những tật xấu của tôi và tạo ra những sản phẩm tuyệt vời khi làm việc cùng tôi.

Tôi mãi mãi biết ơn những khách hàng và đồng nghiệp của tôi. Những câu chuyện, nhận xét và nguồn cảm hứng của họ đã giúp tôi xây dựng doanh nghiệp này, và giờ đây, chiến công cuối cùng của tôi chính là “con voi” bạn đang cầm trên tay.

Và cuối cùng là tới người đã dạy cho tôi rằng, chỉ cần có niềm tin, bạn có thể đạt được mọi thứ trong bất kỳ giai đoạn nào của cuộc đời. Cảm ơn người mẹ thông thái và tuyệt vời của con, Dorie.

# Phụ lục

## Chú giải

### Chương 1

1. Phil Kreindler và Gopal RajGuru. Bài viết “What Really Matters in B2B Selling.” Hợp tác với tạp chí Harvard Business Manager, năm 2014.

### Chương 2

1. Phil Kreindler và Gopal RajGuru. Bài viết “What Really Matters in B2B Selling.” Hợp tác với tạp chí Harvard Business Manager, năm 2014.

2. Mary Shea. Bài viết “The B2B Sales Force Digital Reboot.” Được đăng trên trang web công ty Forrester research, tháng 10 năm 2015.

3. Phil Kreindler và Gopal RajGuru. “What Really Matters in B2B Selling.” Hợp tác với tạp chí Harvard Business Manager, năm 2014.

### Chương 3

1. Chương trình đào tạo bán hàng của David Newman. Tham khảo: David Newman. Do It! Marketing. AMACOM, năm 2013.

2. Sara Radicati và Justin Levenstein. Bài viết “E-mail statistics report.” The Radicati Group Inc., 2013–2017.

3. Trish Bertuzzi. Cuốn sách: Inside Sales Experts Blog. The Bridge Group Inc., tháng 2 năm 2011. [www.bridgegroupinc.com](http://www.bridgegroupinc.com).

4. Jamie Shanks. Cuốn sách: Social Selling Mastery. John Wiley and Sons Inc., năm 2016.

## **Chương 4**

1. Phil Kreindler and Gopal RajGuru. “What Really Matters in B2B Selling.” Hợp tác với tạp chí *Harvard Business Manager*, năm 2014.
2. David Schwartz. Cuốn sách: *The Magic of Thinking Big*. Simon & Schuster, năm 1987.
3. “Sales Performance Optimization Study: 2016 Win More Analysis.” “Sales Performance Optimization Study: 2016 Win More Analysis.” CSO Insights, phòng kinh doanh của Miller Heiman Group, Inc., năm 2016.

## **Chương 5**

1. Simon Sinek. Cuốn sách: *Start with Why*. Penguin Group, năm 2009.
2. Hubspot Sales Perception Survey Q1 2016.
3. Phil Kreindler and Gopal RajGuru. “What Really Matters in B2B Selling.” Hợp tác với tạp chí *Harvard Business Manager*, năm 2014.

## **Chương 6**

1. Phil Kreindler and Gopal RajGuru. “What Really Matters in B2B Selling.” Hợp tác với tạp chí *Harvard Business Manager*, năm 2014.

## **Chương 7**

1. “Sales Performance Optimization Study: 2016 Win More Analysis.” Sales Performance Optimization Study: 2016 Win More Analysis.” CSO Insights, phòng kinh doanh của Miller Heiman Group, Inc., năm 2016.
2. Hubspot Sales Perception Survey Q1 2016.

## **Chương 8**

1. Paul Pearsall. Cuốn sách *The Last Self-Help Book You'll Ever Need*. Basic Books, năm 2005.
2. Jim Collins. Cuốn sách *Good to Great*. HarperBusiness. Năm 2001.
3. Michael Chui, James Manyika, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh, Hugo Sarrazin, Geoffrey Sands, and Magdalena Westergren. Bài viết "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies." McKinsey Global Institute, năm 2012.
4. Kostadin Kushlev and Elizabeth W. Dunn. Bài viết "Checking email less frequently reduces stress." Cuốn sách *Computers in Human Behavior* 43 (tháng 2 năm 2015) trang. 220–228.
5. David Allen. Cuốn sách *Getting Things Done*. Penguin Books. Năm 2002.
6. Nicholas Carr. Cuốn sách *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*. W.W. Norton and Company Inc., năm 2011.
7. Kenichi Ohmae, nhà lý thuyết doanh nghiệp, nhà tư vấn quản lý.