

本書が読者のお手元に届くまでには、一つの経緯があった。ただし、そんなのどうでもいいから、「はじめに」は飛ばして本文に進みたい、という方もいらっしゃるだろう。また、本そのものに興味がなければ、そんな経緯など知る必要はないだろう。次の「序章」に進んでいただいてかまわない。別にこの経緯を知らないからといって、本書の面白さや利用価値が減るわけではないから安心してほしい。

その一方で、著者やその経歴を知っておきたいという読者もおられるだろう。そういう方は、この「はしがき」で本書の背景をつかんでいただけたらと思う。

私はセールスというものをこよなく愛している。私という人間をあらゆる面で絶えず成長させてくれるからだ。クライアントの相手をするのは楽しみであり、私は心を躍らせ、熱い期待を抱く。だが、これだけは知っておいていただきたい。最初からセールスが好きだったわけではない。この点だけは誤解しないでほしい。

セールスとの最初の出会いは、何とも苦い体験だった。大学の学費を自分で稼いでいた私は、働き口が必要だった。それで、訪問販売の仕事に就いた。私を指導してくれた人を見ると、いかにも簡単そうだった。彼の担当区域は魅力的で、どこかの家のドアをノックすれば、「あーら、ジョン。待ってたわよ。今日は何を持ってきてくれたの」と迎えられるのだ。「これなら自分もできるかな」私は内心そう思った。だが案の定、私が割り振られたのは、町でも最悪の地域だった。玄関をノックすると、中からブラインドが降ろされたり、罵声が飛んできたりした。訪問しては断られ、それでも何とか買ってもらおうと五〇回も一〇〇回も足を運ぶ。それが日課だった。たまにやっとの思いで注文を取り付けても、納品が一週間先になり、届けに行くの家は留守だったり、金がないと言われたり、引越した後だったり、注文しておきながらも要らないと言われたり・・・情けも容赦もなかった。私の心はズタズタに傷ついた。

それで私は別のセールスの仕事に変わった。戸別訪問は同じだったが、場所は高層マンションが立ち並ぶ街中だった。ここは家と家の距離が近い分、もっと短時間で立て続けに断られそうだと私は思った。どの建物にも、「セールスお断り」という（いや、もっと辛らつな意味の）どくろマークが張られていた。私の訓練を担当した上司は、営業マンの口癖ともいえるべき表現で私を励ましてくれた。「大丈夫！」と。彼はよく、マンションの最上階の家のインターホンを押した。応答があると、「ウエスタン・ユニオンの者です」と名乗る。「どうぞ」と言われ、我々

は最上階までとほとほと昇っていく。中からドアが開けられると、上司が売り込みにかかる。しばらくすると相手は怪訝そうな顔つきになり、こう言う。「何だ。ウエスタン・ユニオンじゃないのか」上司はひるむことなく、切り返す。「ウエスタン・ユニオンですって。いやあ、それはどうも。レスター・ニューマンと申し上げたつもりですが」顔の前でドアがボタンと閉められ、我々はマンション内の他の家を次々とあたっていくのだった。

そんなわけで、工場勤めに転職したときは心底ほっとした。「やれやれ、二度とセールスなんかやるものか」私はそう心に誓ったものだ。私が経験したことは、売る側にも買う側にも実に虐待的だった。お互いが気まずい思いをするのだ。

何とか卒業までこぎ着けた私は、勉強なんて二度と御免だと、教科書を全部燃やしてしまった。自分がやりたい仕事を見つげるために更に行くつか職を転々としたあと、ヨガと瞑想の実践を目ざす寄宿制の精神修養団体の責任者に収まった。毎朝三時半に起床すると、冷たいシャワーを浴び、二時間半ヨガと瞑想をする。これなら一日中でもやっていられた。ただし、こうした生活をする一つの目的は、朝の訓練で学んだことを実社会に応用することにあった。それで、この団地で暮らしている人の多くが、日常活動においてその価値観を実践できるように自分で事業をはじめた。

私は小さなベンチャー企業数社に関わった。また勉強するなんてとんでもないと思っていた私は小さなベンチャー企業数社に関わった。また勉強するなんてとんでもないと思っていた私だったが、MBAを取れば成長過程にある自分の会社に役立つのでは、と考えた。すぐ近くにあるハーバード・ビジネススクールへの入学が運よく認められ、学校に通いつつビジネスも続けることができた。

MBAを取得すると、コンピュータシステムの会社を立ち上げた。だが、そのうちに資本金が底を付き、新会社として実際に何かを売らなければならないときが来た。私にとってそれは危機であり、頭の痛い問題だった。会社の創立者であるうえに、責任を過度に背負い込むタイプの私は、売上が伸びなかったら自分が何とかしなければ、という思いに駆られた。その反面、自分のセールスの経験からすると、営業マンか宗教家の片方だけなら務まっても、両方は無理だという考えもあった。

強い緊張感というのは創造力に火をつけることがある。私は以前携わった「セールス」というものを、もっと効果的で、それでいてお互いの気持ちを尊重し合えるようなものにしたと思う。だが、この二つを両立させるのは生易しいことではなかった。誇らしげな気分になれたときは、売上げのほうに散々だった。逆にあっさり売れたときは、自分の価値観と、恐らくは顧客との長期的関係を犠牲にしていた。両方とも手にできたと思っても、面目が丸つぶれだったりした。だがそのうちに、すべてが満たされはじめた。以前は恐れ、嫌っていたものがうまくできるばかりか、楽しんでやれるようになったのだ。

このコンピュータ会社はのちに売却することになったが、そのとき私は、次に何をしたいかを自由に選ぶことができた。セールスの能力が飛躍的に伸びたことに大いに自信を深めていた私は、自分が学んだことはほかの人間にも役立つのでは、と思った。アーサー・アンダーセンでビジネス・システム・コンサルティングの責任者をしてきたボブ・エルモアと知り合う幸運に恵まれた。経営相談、テクノロジサービス、製品を販売する際のグローバルベストプラクティスについて研究した私は、アーサー・アンダーセンのパートナーのための講座を開発して指導にあたった。これが功を奏し、やがて会社にとって対面販売のための世界的モデルになった。

アンダーセンでの成功は他の一流会社との契約につながったが、そこには別のジレンマが待ち構えていた。私が目ざしていたのは新たな大型ビジネスの構築ではなく、人生を楽しむことだった。妻と私は精神修養団体の寄宿舎を出て、コロラド州ボルダー山中の、一〇万坪近くあるのどかで美しい土地に移り住んだ。私の出張が増えることは二人とも望んでいなかったし、社員は二人以上雇うまいと私は思っていた。ところが、それがたちまち難しくなったのだ。幸い、クライアントの一つがフランクリン・コヴィー社だった。彼らは私が提示したものを高く評価してくれ、一九九九年に私の会社を買取ってくれた。以来、すばらしい関係が続いている。私は得意分野に専念させてもらっており、優秀なスタッフ、優れた経営管理をグローバル

規模で提供しながら人生を楽しんでいる。フランクリン・コヴィー社の中で我々が担当する部門は、セールス・パフォーマンス・グループと呼ばれる。会社売却の一環として、私は本を書くことに同意した。我々は新たなビジネスを手がけていた関係で、その「空き時間」を執筆に充てる予定だった。ところが、本の発行にはどれくらいの期間が必要かと尋ねると、全体で一年半ほどということだった。それはまずかった。マイクロソフト社がそのワールドワイド・パートナー・カンファレンス用に、まだ書かれていないこの本を五、〇〇〇部欲しがっており、その会議は四ヶ月先だった。書く題材を決めるのはどうということにはなかった。私が長年にわたって実践し、指導してきたテーマだからだ。問題は期限だった。我々は自費出版することでこの問題をクリアした。タイトルは、『成功するセールスの原則 ORDER』（キングベアー出版刊）だった。

私はその本を誇りに思っている。フランクリン・コヴィー社とAmazon.comだけを通じて販売されたにもかかわらず、一〇万部以上を売り上げたからだ。その後、ペンギン社から大幅な増補版の話を持ちかけられたときは本当に嬉しかった。オリジナル版が書かれて以来、私はセールス・パフォーマンス・グループの同僚たちとともに、世界有数の成功企業の何万という営業マンやコンサルタントたちを相手にしてきた。セミナー「ヘルピング・クライアンツ・サクシード」は、世界四〇ヶ国以上において九ヶ国語で教えられている。また、何十億ドルも

の売上げを伴う戦略にアドバイスやコンサルティングを提供してきた。こうした一〇年近くに及ぶ広範囲な応用、継続的改善、全く斬新な教材をもとに誕生したのが、ほかならぬ本書なのである。

応用、改善、斬新な教材。ランディ・イリッグをここで紹介するのは、何とすばらしいつながりだろう。なぜなら、彼はこの三つの側面全てにおいて多大な貢献をしてくれたからだ。私が初めてランディに会ったとき、彼は自ら設立し、成功させたIT関連のコンサルティング会社（マイクロソフト社の Business Solution of the Year を受賞することが決まっていた）のCEOをしていた。彼と彼の会社はセールス訓練プログラムを探しており、私はセールス・パフォーマンス・グループを代表して彼らと面談した。ランディに面会した結果、我々は意気投合し、彼は我々を雇い、私はトレーニングを実施した。

ランディは巷のCEOとは違い、自身もトレーニングを受講し、直ちにそれをクライアント相手に実践した。彼は自ら模範を示すことで部下を引っ張るタイプのリーダーで、すばらしい手本となる。しばらくして、彼は私のところに電話をかけてきて、こう言った。「いいですよ。こいつは本物だ。効果満点だよ。全社に導入するにはどうしたらいいですかね。本当にモノにするには。絶えず上達していくには」私はこう答えた。「もっとトレーニングを受けていただくことですね。基礎をがっちり固めてもらって、その上に高度なスキルを積み上げて行くように

しますから」彼はしばらく黙り込んだあと、「オクケーイー」と長く引っ張った。私は彼の言葉の裏に、「それだけかい？」というニュアンスを感じ取った。トレーニングを積むほど効果が上がることを我々はわかっていたが、それでは彼の質問に完全に答えていなかった。

ランディは、自分が必要と思う変革を責任を持って実行した。彼の会社はそれから順調だったが、のちに売却されたことで、楽しく意欲を刺激するような時間の使い方についてじっくり考えた。そんな彼が私のところに連絡してきて、自分がセールス・パフォーマンス・グループに貢献できることはないかと尋ねてくれたのは幸いだった。当然ながら、我々はその提案に興味を持った。結局、ランディは我々の会社に加わり、すぐさま二つの重要なプロジェクトを率いた。一つ目は、現場でクライアントと密接に連携して活動するためのコーチングとコンサルティングの手法を開発することだった。もう一つは、クライアントがセールスマネージャーをセールス・リーダーに育成するセールス・リーダーシップ・プログラムだった。彼のこうした活躍は、我々のクライアントのみならずフランクリン・コヴィー社にも大きな効果をもたらしている。

ランディは、クライアントの成功を手助けすることに飽くなき情熱を注いでいる。彼は我々の会社に来た直後、クライアントの需要創造をサポートする能力をもっと高める必要があると感じた。お忘れの方も多いかもしれないが、一九九〇年代の半ばから終わりにかけては概して

売り手市場だった。市場という海に舟を漕ぎ出すと、魚のほうから飛び込んで来てくれた。こちらは、その中のどの魚を確保するか決めればよかった。小魚は、成長してから捕まえるためにそのまま逃がしてやった。最高の魚は腕の立つ漁師のものになったが、それでも全員に行き渡るだけの魚がいるようにみえた。

だが、二十一世紀に入ると状況は一変した。魚のほうから舟に飛び込んで来てくれないばかりか、どこかに隠れて姿を見せなくなってしまったのだ。以前釣り針に引っかかった経験から、二度と同じ手は食わないと注意深くなり、前は効果的だった餌が全然利かなくなつた。並の漁師は手ぶらで家路に着いた。最高の漁師でさえ、作戦変更やスキルアップの必要に迫られた。魚がかかるのをじっと待っていても駄目で、こちらから獲物を見つけないと努力が必要になつたわけだ。我々が今日直面している一般的なセールス環境においては、明らかに需要の創造が需要の充足に劣らず重要になっている。ランディの率いるチームは、その手法においても、また達成する結果においても、類を見ない優れた需要創造能力を構築し、展開したのである。

話はまだ終わっていない。本書はランディと私によって記されたが、我々が接した数多くの同僚やクライアントたちの声を代弁したものである。我々は成長し、向上し、卓越した結果を出すための努力を一緒に続けている。最新のトレーニング技術を駆使することで、クライアントの成功を手助けするセールス・パーソンたちの能力を伸ばし、発展させることに尽力して

いる。また、我々の提供するソリューションにも磨きをかけ、多様化に努めている。販売実績の向上に資するさまざまな手段を個人や組織に提供すべく、新たなビジネスモデルを導入しつつあるのだ。

この試みにあなたも是非参加していただきたい。この話をもっと続けるために。本書は、対話の継続を期待する我々の想いから生まれたものだ。あなたのお役に立てれば、これ以上の喜びはない。

序文―本書に寄せて

ステイブ・R・コウイ

企業は売上げや業績の伸びを求める強いプレッシャーにさらされている。それだけではない。グローバルな競争が激しさを増し、買い手はますます賢くなり、商品を少しでも安く手に入れようと売り手に圧力をかける。こうした環境にあつて、多くの企業が、従来のやり方にあぐらをかいては売上げを維持できないことに気づきつつある。現在大きな成功を手に行っているところも含め、マージンの確保、販売サイクルの短縮、コストの削減、事業提携の継続的発展のために何かを変えなければと思っているのだ。

CEOやセールスマネージャーであれ、セールス・パーソンであれ、販売プロセスに携わる企業や個人にとつて、有害な売買慣行を断ち切り、より大きな売上げを実現する全く斬新な考え方や枠組みを採用する時代はすでに訪れている、と私は考える。

本書『売り手と買い手は同じものを望んでいる』は、セールスの重要さに関する新しいパラダイムと、競争の熾烈なグローバル環境において極めて効果的な販売を可能にする手法を提示

している。この本の構成、そこに盛り込まれた原則やアドバイスは、優れたセールス能力を創造・維持するうえで不可欠なプロセス、方法、手段、スキルを教えてくれる。このようなセールス書は類を見ず、セールスの継続的成功を実現する不朽の原則であると私は信じて疑わない。私は著者の一人、マハン・カルサーを大いに賞賛したい。売買に伴う昔ながらの慣習に、彼は謙虚かつ大胆に挑戦してきた経歴の持ち主だからだ。本人になり代わって私から紹介させていただく、売り手と買い手がお互いの不安や不信感を解消し、この信頼の欠如に起因する数々の有害な慣行を打ち破るための、原則に基づく画期的手法を彼は開発した。マハンは、本書の中核を成す「ヘルピング・クライアント・サクシード」の考え方、一連のツールやスキルを展示させるにあたり、売り手と買い手が信頼し合つて誠実に意志を伝達し、考え、行動してWin-Winな結果に達するための強力な（だが普及していない）方法をビジネス界にもたらしたといえる。

マハンの提唱する手法は、クライアントに照準を合わせ、彼らの成功を手助けすることこそがセールス・パーソンの仕事だとしている。要するに、セールス・パーソンがクライアントの業績のために努力すればするほど、自分の成績も伸びるということだ。更に、このプロセスが本物かつ適切な方法で行われれば、セールス・パーソンはクライアントの目に、信頼できるビジネスアドバイザーと映るようになる。そうすると、更に将来の取引に向けて相乗効果を生む

パートナーシップが築かれ、セールス活動はいっそう高い水準に到達する。誠実で信頼に値する Win-Win 関係と、取引機会や売上げの増加という両方が実現するのだ。

さて、マハンと彼の同僚ランディ・イリツグは本書において、販売サイクル全体にわたって業績と生産性を劇的に引き上げるための販売プロセスと枠組みを包括的に示している。適切な新規顧客の獲得からニーズの具体化と促進、更には成約に至るまで、本書が示す手順を踏むことによって企業は成功を手に行けるだろう。それにもまして良いことは、将来の売上げを創出するような方法で目先の売上げを伸ばせる点だ。

セールス・リーダーやセールス・チーム、あるいは個々のセールス・パーソンは本書『売り手と買い手は同じものを望んでいる』の中に、自分たちが日々直面する問題に対する答えを見つけると思う。リーダー、ひいては組織は、その場しのぎの策ではなく、持続的な成功の原則を重視するために必要な考え方、プロセス、スキルを身につけられるはずだ。リーダーたちにとって、セールスへの取り組み方や自分の率いるチームの管理方法を考え直すことは避けて通れない課題である。彼らの持つ可能性を解放することにより、彼らがクライアントの成功を積極的に手助けするとともに、自らも目先だけでなく、継続的に成功と充実感を味わうことができるすばらしいセールス文化。そうした文化を築き維持するうえで不可欠なものを、マハンとランディはセールス・リーダーたちに示している。

チームや個人のレベルで言えば、セールス・パーソンは自分達の役割について、また自分の成績を飛躍的に向上させる方法について、新しい考え方を学ぶことになるだろう。本書に登場する原則の多くは、ともすると常識に反するようにも見えるが、物事を別の角度からとらえることでクライアントの成功を手助けする能力を成長させるよう、著者は営業マンに促しているのだ。例えば、「ソリューションから離れる」という原則を例にとると、自分のソリューションの内容やすばらしさについてなかなか話しはじめないセールス・パーソンなど、誰が想像するだろうか。だが、理解し、重視していることをクライアントにわかってもらおうと思つたら、営業マンはまず相手を理解し、それから自分が理解されるようにするという原則に従わなければいけない。そのためには、自分がしゃべるのを減らし、相手の話に耳を傾ける必要がある。ソリューションから離れ、効果的な質問をし、話に耳を傾けることによって、それは可能になるのだ。

セールス・パーソンたちは本書『売り手と買い手は同じものを望んでいる』で、クライアントが安心して自分の考えや信念、価値観を話せる、正直でオープンな環境を構築する術を学ぶことだろう。この過程で信頼が培われるからこそ、クライアントが営業マンと一緒にあって、投資対効果や自分たちのニーズを的確に満たすソリューションを相互に有益な方法で開発することが可能になるのだ。これぞまさに、Win-Winではないか。

マハンとランデイが提示した枠組みに従うセールス・パーソンたちは、エネルギーと能力が溢れ出るのを感じるはずだ。彼らにとって、目標に到達できなかつたときほど落胆することは少ない。そして、それが多ければ多いほど目標が引き上げられ、ノルマ達成のプレッシャーは強まるものだ。この本が紹介する考え方、スキルやツールを駆使すれば、彼らは自分の仕事に新たな自由と楽しみを発見できるだろう。なぜなら、正直かつ体系的な商談にクライアントを引き込む、折り紙つきの手法を彼らは獲得できるからだ。それが、理解され重視されているという気持ちを相手に抱かせ、有効なソリューションへと導くことを可能にするのである。

競争がますます激化する今日のグローバル市場においては、信頼されるビジネスアドバイザーとしての役割を果たせばこの上なく強力な差別化要因となる。クライアントとそのビジネス上の課題を真に理解し、具体的なメリットを提供できる者は、更に多くの取引を、より巧みに、そしてスピーディーに獲得できるのだ。

『売り手と買い手は同じものを望んでいる』は強力かつ画期的な書といえる。マハン・カルサーとランデイ・イリッグは、影響力とセールスの技術を新たな水準へと引き上げて見せた。統制のとれた実践的かつ常識的プロセスと実行によって営業チームの熱意を蘇らせようとする企業は、本書の中にその実証済みの答えを見つけることだろう。どんな企業であれ、クライアントの成功を手助けすることに専念すればWin-Winの状況が生み出され、優れた文化が創造されることを、マハンとランデイの二人は証明している。

セールスや取引先開拓に携わる者にとって、これはまさに必読の書であり、実践しない手はない。だが、ただそれだけではない。ビジネスの世界で欠かせない人間同士の効果的な相互作用、信頼形成、批判的思考、実行を実現するための原則をマハンとランデイは説いているのである。