

ИЛЬЯ ЛЕЙН

НЕ УСТУПАЙ ПЕРВЫМ

Как вести переговоры
без потерь



Илья Лейн

Не уступай первым. Как вести переговоры без потерь

<https://litres.ru/74075679>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы правда хотите снова уступить там, где могли спокойно забрать своё? Переговоры чаще проигрывают не за столом, а за минуту до первой фразы.

Я покажу, как перестать дарить скидки, как задавать вопросы, после которых человек сам раскрывает свои условия, как держать цену без крика и позы. Вы научитесь готовить разговор заранее, видеть чужие уловки, не срываться, когда вас давят, и вовремя уходить от плохой сделки. Вы сможете говорить твёрдо, слушать точнее и закрывать разговор так, чтобы у Вас оставались деньги, уважение и шанс на следующий контракт.

Содержание

Введение	4
Глава 1: Не угадывай, спрашивай	10
Глава 2: Договор начинается до первой уступки	34
Глава 3: С каким лицом вы садитесь за стол	56
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Илья Лейн

Не уступай первым. Как вести переговоры без потерь

Введение

Все, что мы делаем рядом с другими людьми, рано или поздно становится переговорами. Я не говорю о красивых заседаниях с табличками на столе, папками из плотной кожи и людьми, которые умеют часами смотреть друг на друга без улыбки. Там переговоры видны сразу. Я говорю о тех минутах, которые мы обычно не замечаем. Вы выбираете с коллегой время встречи. Вы просите поставщика привезти товар раньше. Вы объясняете клиенту цену. Вы договариваетесь дома, куда поехать в выходные. Никто не объявляет: сейчас начнутся переговоры. Но они уже начались.

Из-за этого многие люди относятся к переговорам легкомысленно. Им кажется, что это отдельный прием, который включается ближе к концу продажи, когда клиент нахмурился и сказал: «Дорого». До этого, по их мнению, идет обычная работа: презентация, рассказ о продукте, ответы на вопросы.

А потом вдруг надо торговаться. Вот здесь и начинаются потери. Человек, который вспоминает о переговорах только в момент торга, почти всегда опаздывает.

В продажах это видно особенно хорошо. Продавец приходит к клиенту, рассказывает о товаре, показывает расчеты, кивает, улыбается, а внутри все время ждет одного страшного слова: скидка. Иногда клиент еще не произнес его, а продавец уже дрогнул. Он заранее решил, что цена будет главным препятствием. И тогда сам, своими руками, кладет на стол уступку, которую у него никто не просил.

Я видел это столько раз, что уже перестал удивляться. Человек может хорошо знать продукт, быть трудолюбивым, приходить вовремя, вести аккуратные записи, но в момент разговора о сделке он начинает уступать просто потому, что не понимает, о чем на самом деле идет разговор. Он думает, что клиент торгуется за цену. Клиент же может думать о сроках, о риске, о гарантии, о том, как будет выглядеть перед своим начальником, если ошибется с выбором. Продавец не спрашивает, поэтому не знает. А раз не знает, начинает платить скидкой за собственное незнание.

Переговоры редко проигрывают из-за одной плохой фразы. Гораздо чаще их проигрывают раньше, еще до встречи. Когда не выяснили, чего хочет другая сторона. Когда не решили, что нужно вам. Когда не поняли, где предел уступок. Когда не приготовили запасной вариант. Когда пришли в комнату усталыми, раздраженными и голодными, а потом

удивились, что сорвались на человека, от которого зависела сделка.

У переговоров есть одна неприятная черта. Они быстро показывают, кто пришел подготовленным, а кто пришел надеяться. Надежда вообще плохая замена плану. Особенно за столом, где у каждого свои интересы. Ваш клиент может быть милым человеком. Он может искренне уважать вас. Он может смеяться над вашими шутками и спрашивать, как дела у семьи. Но когда начинается обсуждение условий, он все равно будет тянуть в свою сторону. И правильно сделает. У него тоже есть задача.

Поэтому я не верю в разговоры о том, что хороший переговорщик обязан быть мягким со всеми, уступать ради отношений и избегать напряжения любой ценой. Отношения важны. Без них длинные продажи разваливаются. Но отношения не требуют от вас слабости. Клиент не начинает уважать вас больше только потому, что вы быстро сдали цену. Скорее наоборот. Если вы сами не держите ценность своего предложения, почему ее должен держать он?

С другой стороны, грубая жесткость тоже мало что дает. Можно хлопнуть папкой, повысить голос, произнести пару тяжелых слов и выйти из комнаты. Иногда это производит впечатление. Только сделка после этого часто остается в комнате, а вы оказываетесь в коридоре со своей гордостью. Я не против твердости. Я против театра там, где нужна работа головой.

Сильные переговоры начинаются с простых вещей. Вы должны верить в то, что продаете. Вы должны слушать клиента. Вы должны собирать информацию до встречи и во время встречи. Вы должны беречь время. Вы должны думать не только о цене, но и о сроках, качестве, объеме, сервисе, порядке оплаты, рисках, удобстве клиента. В любой сделке больше рычагов, чем кажется на первый взгляд. Беда в том, что неопытный продавец видит только один рычаг, самый дорогой для себя.

Есть еще одна вещь, которую многие пропускают. Надо заранее ответить себе на вопрос: что для меня значит выиграть? Не вообще, не красиво, не по учебнику. В этой конкретной встрече. Получить заказ на полный объем? Сохранить цену? Зайти в компанию хотя бы с небольшой поставкой? Зафиксировать срок оплаты? Вернуться к разговору через месяц с другим лицом, принимающим решение? Если вы не знаете, что хотите выиграть, вы не поймете, когда пора остановиться.

То же самое относится к клиенту. Он тоже хочет выиграть. Но его выигрыш может выглядеть совсем иначе. Для одного покупателя победа состоит в самой низкой цене. Для другого - в уверенности, что поставщик не сорвет срок. Для третьего - в том, чтобы перед начальством можно было спокойно объяснить выбор. Для четвертого - в том, чтобы вообще не менять привычного поставщика, если новый не даст очень веской причины. Все эти люди могут сидеть перед вами с

одинаковым выражением лица и произносить одно и то же слово: «дорого». Если вы не задаете вопросов, вы слышите только слово. Если задаете, начинаете понимать смысл.

Я хочу, чтобы эта книга была практичной. Не сборником красивых фраз, которые приятно подчеркнуть карандашом, а потом забыть. Переговоры не улучшаются от того, что вы выучили десять эффектных приемов. Они улучшаются, когда вы начинаете иначе смотреть на разговор. Когда перестаете угадывать. Когда не отдаете уступку без встречного движения. Когда слышите, в каком порядке человек называет свои потребности. Когда замечаете, что он избегает одной темы, а на другой оживляется. Когда понимаете, что молчание иногда полезнее длинной речи.

В этой книге мы будем говорить именно об этом. О том, как готовиться к разговору. Как задавать вопросы. Как не путать скидку с переговорами. Как сохранять контроль, не превращаясь в тяжелого человека. Как видеть, где перед вами реальное препятствие, а где привычная фраза клиента. Как вести себя, если другая сторона давит, молчит, раздражается, перебивает или пытается сделать вид, что у нее нет никаких вариантов.

Я не обещаю, что после чтения вы будете выигрывать каждый разговор. Так не бывает. Сделки срываются по причинам, которые от вас не зависят. У клиента меняется бюджет. Руководство замораживает закупки. Конкурент дает условия, которые вы не можете повторить без вреда для себя.

Иногда другая сторона просто не готова к решению, хотя весь месяц делала вид, что готова. Это жизнь, а не учебная сцена.

Но я уверен в другом. Если вы начнете задавать правильные вопросы, держать в голове свои цели, понимать цели клиента и перестанете платить скидками за каждую паузу, вы будете чаще уходить со встречи с результатом. И даже когда результата не будет, вы будете понимать почему. Это уже много. Продавец, который понимает причину проигрыша, растет. Продавец, который только вздыхает и говорит «не повезло», через год повторяет те же ошибки.

Переговоры не любят тумана. Они любят ясность. Что нужно вам. Что нужно им. Что можно обменять. Где граница. Что делать, если договориться не получится. И первый шаг к этой ясности почти всегда один и тот же. Надо перестать говорить раньше времени и начать спрашивать.

Глава 1: Не угадывай, спрашивай

Один мой знакомый, назовем его Борисом, решил заменить окна в загородном доме. Дом был старый, зимой из щелей тянуло так, что занавески двигались без всякого ветра. Борис был человеком занятым, но к покупке подошел серьезно. Позвал несколько компаний, выслушал замерщиков, посмотрел образцы профилей, спросил про стеклопакеты, сроки, гарантию. Самое дорогое предложение ему понравилось больше остальных. Не потому, что он любил переплачивать. Просто там все выглядело надежнее: монтажники свои, сроки понятные, гарантия нормальная, профиль не хлипкий.

Через несколько дней он позвонил продавцу и сказал: «Приезжайте, будем оформлять». Продавец приехал быстро. И еще до того, как Борис успел предложить чай, сказал: «Вы, наверное, хотите скидку. Давайте сразу сделаю десять процентов».

Борис потом рассказывал мне эту историю с удовольствием человека, который неожиданно нашел деньги в кармане старого пальто. Он не собирался просить скидку. Цена его устраивала. Но когда продавец сам положил на стол десять процентов, Борис подумал: а почему только десять? Он сделал паузу, покачал головой и сказал: «Не знаю. А лучше можно?»

Дальше почти ничего не требовалось. Продавец работал

за двоих. Он сам нервничал, сам предлагал, сам снижал цену, сам объяснял, почему еще немного уступить можно. Борис лишь молчал, иногда смотрел в сторону и задавал короткий вопрос: «Это окончательно?» Через полчаса цена стала ниже почти наполовину. Борис подписал договор и был доволен. А вот директор той оконной компании, думаю, доволен не был.

Что произошло? Клиент выиграл? Конечно. Продавец проиграл? Да. Но он проиграл не из-за жесткого клиента. Борис не был жестким. Он вообще собирался купить по полной цене. Продавец проиграл из-за собственной догадки. Он вошел в комнату с готовым ответом на вопрос, которого ему не задавали. Он решил, что главное для клиента - цена. И начал лечить болезнь, которой не было.

Вот первая серьезная ошибка в переговорах: считать, что вы уже знаете, чего хочет человек напротив. Особенно если вы давно продаете один и тот же продукт. Опыт полезен, но иногда он становится ленивым. Продавец слышал сотни возражений и начинает подставлять старые ответы к новым людям. Клиент еще не успел открыть рот, а продавец уже мысленно поставил его в знакомую папку: «торгуется», «боится цены», «тянет время», «ничего не решает», «сравнивает с конкурентом». Иногда он прав. Часто нет.

Покупатель может говорить о цене просто потому, что это самый удобный язык. Люди умеют говорить «дорого». Они хуже умеют говорить: «Я боюсь, что вы сорвете поставку, а

меня потом будут дергать каждое утро». Или: «Мне важно не выглядеть человеком, который выбрал слишком рискованного поставщика». Или: «Я не понимаю, чем вы лучше тех, у кого уже покупаю». Цена становится вывеской, под которой прячутся другие опасения.

Если продавец слышит только вывеску, он начинает скидку. Если продавец умеет спрашивать, он заходит внутрь.

В истории с окнами правильный разговор мог пойти совсем иначе. Продавец мог начать с простого: «Борис, вы выбрали наш вариант. Скажите, что для вас оказалось главным?» Уже этот вопрос дал бы ему много. Борис, скорее всего, сказал бы: «Мне понравилось, что вы ставите сами, а не отдаете монтаж на сторону. И сроки у вас понятные». Тогда продавец узнал бы, что цена не стоит на первом месте. Можно было продолжить: «Если расставить по важности: срок, качество монтажа, гарантия, цена, что для вас будет первым?»

Это не допрос. Это нормальный деловой разговор. Более того, многие клиенты любят, когда у них спрашивают по делу. Им надоели люди, которые приезжают и сразу начинают рассказывать о себе. «Мы на рынке пятнадцать лет». «У нас современное производство». «У нас лучшие специалисты». Все это может быть правдой. Но клиент в этот момент думает о своем доме, о своем складе, о своем начальнике, о своем бюджете. Когда продавец задает вопрос, он хотя бы на минуту перестает любоваться собой.

Есть вопросы пустые, а есть рабочие. Пустой вопрос звучит так: «Вам важно качество?» Кто ответит «нет»? Никто. «Вам важна хорошая цена?» Тоже смешно. «Вам нужны надежные сроки?» Конечно нужны. Такие вопросы ничего не открывают, потому что на них нельзя ответить честно иначе, чем ожидает продавец.

Рабочий вопрос заставляет человека выбирать, уточнять, рассказывать. «Что для вас важнее в этой поставке: получить товар раньше или сохранить текущий бюджет?» «Какая ошибка поставщика для вас была бы самой неприятной?» «По каким признакам вы поймете через три месяца, что решение было удачным?» «Кто еще будет оценивать результат?» «Что в прошлой закупке вас раздражало?» Вот здесь начинается настоящий материал для переговоров.

Материал - хорошее слово. Переговорщик работает не с воздухом, а с материалом. Материалом становятся факты, сроки, страхи, привычки, ограничения, чужой опыт, внутренние правила клиента. Чем больше материала, тем меньше приходится гадать. А гадание в продажах дорого стоит.

Допустим, вы продаете оборудование. Клиент говорит: «Ваше предложение дороже». На слабого продавца это действует как кнопка. Он сразу спрашивает, какую цену дали конкуренты, и начинает думать, сколько можно срезать. Сильный продавец не игнорирует цену, но не бросается к ней. Он говорит: «Понимаю. Давайте разберемся. Если оставить цену на минуту в стороне, что в нашем предложении

вам подходит, а что вызывает вопросы?»

Клиент может ответить: «Подходит сервис. У вас инженеры в городе, это удобно. Но срок поставки на две недели больше». Теперь разговор уже не про абстрактное «дорого». Он про обмен. Можно обсуждать, что важнее: локальный сервис или срок. Можно предложить частичную поставку. Можно закрепить штраф за задержку. Можно показать стоимость простоя, если оборудование конкурента сломается и инженера придется ждать из другого региона. Скидка все еще может понадобиться. Но она перестала быть первой и единственной картой.

Люди часто покупают не то, что написано в коммерческом предложении. Там указаны товар, услуга, сроки, цена. На деле человек покупает снижение риска, спокойствие, скорость, статус, удобство, предсказуемость, возможность не объясняться потом перед начальством. Это надо выяснять. Не потому, что клиент скрытный злодей. Просто он сам не всегда сразу формулирует свои мотивы. Хорошие вопросы помогают ему самому понять, что для него важно.

Я однажды наблюдал разговор продавца с владельцем небольшой сети магазинов. Продавец предлагал новую линейку товара. Владелец упирался в цену и повторял: «У меня покупатель экономный». Продавец уже почти начал уступать, но вовремя спросил: «А что у вас чаще всего спрашивают, когда выбирают этот товар?» Владелец оживился и стал рассказывать, что покупатели боятся брака, потому что уже

обжигались на дешевых вариантах. Через десять минут стало ясно, что его клиенты экономят не на цене, а на ошибке. Им нужен был товар, который не придется возвращать.

После этого разговор изменился. Продавец перестал защищать цену как цифру. Он стал говорить о возвратах, о гарантийной статистике, о том, как товар ведет себя через полгода, о том, какие материалы дают меньше рекламаций. Цена осталась выше, чем у конкурентов, но владелец согласился на пробную партию. Не огромную. Не такую, о какой мечтал продавец утром. Но сделка состоялась, и главное - она состоялась без бессмысленного обвала цены.

Здесь есть важный порядок. Сначала вопросы. Потом выводы. Потом предложение. Многие делают наоборот. Сначала предложение, потом защита предложения, потом скидка, а вопросы где-нибудь в конце, когда все уже пошло криво. Это похоже на врача, который сначала выписал лекарство, а потом спросил, что болит. В быту мы такого врача сочли бы опасным. В продажах почему-то терпим.

Правильные вопросы решают еще одну задачу. Они показывают клиенту, что вы относитесь к его ситуации серьезно. Не к своему плану продаж, не к буклету, не к фразам из презентации, а к его делу. Это не означает, что надо превращаться в услужливого человека, который кивает на каждую реплику. Наоборот, хороший вопрос может быть довольно жестким. «Если цена будет ниже, но срок поставки сорвется, кто внутри компании будет отвечать за последствия?» Во-

прос неприятный, но полезный. Он возвращает разговор к реальности.

Есть клиенты, которые не любят вопросы. Они хотят, чтобы вы сразу сказали цену и молчали. Иногда это стиль давления. Иногда человек просто занят. Иногда он сам не понимает, чего хочет, и раздражается, когда это становится видно. Тут важно не отступить слишком быстро. Можно сказать спокойно: «Я назову цену, но чтобы не промахнуться с предложением, мне нужно понять пару вещей». Обычно этого достаточно. Если же человек вообще не готов ничего обсуждать, перед вами может быть не переговоры, а сбор цен для чужого решения. Это тоже полезная информация.

Не всякий вопрос надо задавать прямо. Иногда лучше попросить рассказать историю. «Как проходила последняя поставка?» «Что было самым трудным в прошлом проекте?» «Почему решили искать нового поставщика сейчас?» В историях люди выдают порядок своих приоритетов. Они начинают с того, что болит сильнее. Если клиент первым делом говорит о задержке, значит, срок важен. Если вспоминает, как ему пришлось выбивать замену по гарантии, значит, сервис важен. Если долго рассказывает, как финансовый директор резал бюджет, значит, цена действительно может быть главным препятствием.

Слушать надо не только слова, но и порядок. Это простой прием, но он работает. Человек редко начинает с пятого по важности пункта. Он может скрывать, приукрашивать, хо-

дить кругами, но первая подробная история обычно показывает нерв. Запишите его. Потом к нему можно будет вернуться: «Вы в начале разговора сказали, что прошлый поставщик сорвал вам сезон. Тогда давайте посмотреть не только на цену, а на то, как мы зафиксируем срок».

Записывать вообще полезно. Не для вида, хотя вид тоже имеет значение. Когда вы делаете заметки, клиент видит, что его слова не улетают в пустоту. Но главное, вы сами меньше полагаетесь на память. В переговорах память часто помогает тому, кто громче говорит. Бумага помогает тому, кто внимательнее слушает.

Есть еще одна ловушка: задавать вопрос и не выдерживать ответ. Продавец спрашивает: «Что для вас важно?» Клиент начинает думать. Возникает пауза. Продавцу становится неловко, и он сам заполняет тишину: «Наверное, цена, да? Или сроки? У нас, кстати, сейчас акция». Все. Он испортил свой же вопрос. Тишина в разговоре не всегда враг. Иногда человеку нужно несколько секунд, чтобы дать настоящий ответ. Дайте ему эти секунды.

Молчание особенно трудно дается тем, кто привык продавать речью. Они считают, что пауза выглядит слабостью. На практике слабостью часто выглядит суета. Человек, который не может помолчать после собственного вопроса, сообщает клиенту: «Я боюсь вашего ответа». А клиент это чувствует. Не обязательно осознанно. Просто начинает понимать, что можно давить.

Спросить - мало. Надо еще не спорить с первым ответом. Клиент говорит: «Мне важно, чтобы поставщик был крупным». Вам хочется сразу возразить: «Размер компании не главное». Не спешите. Лучше уточните: «Что для вас стоит за словом крупный?» Может выясниться, что ему нужна не величина ради величины, а запас товара на складе. Или возможность заменить менеджера, если тот уволится. Или уверенность, что компания не исчезнет через три месяца. С каждым из этих мотивов можно работать по-разному.

Когда продавец спорит с формулировкой, он часто пропускает смысл. Клиент сказал криво, приблизительно, бытовым языком. Ваша задача не поймать его на неточности. Ваша задача понять, что он пытается защитить. Деньги? Время? Репутацию? Нервы? Отношения внутри компании?

Иногда за одним словом стоит целая внутренняя политика. Клиент говорит: «Нам нужна гибкость». Продавец слышит: «Они хотят скидку». Но гибкость может означать возможность менять объем заказа. Или отсрочку платежа. Или поставку частями. Или быстрое согласование документов. Или право вернуть часть товара. Если вы не спросите, вы выберете самый привычный для себя вариант и, возможно, самый дорогой.

Скидка вообще слишком удобна. Она решает многое быстро, поэтому к ней тянется рука. Но быстрые решения часто оставляют после себя плохой след. Дали скидку без причины - клиент запомнил, что цена была завышена. Дали

скидку без встречного шага - клиент запомнил, что можно просить еще. Дали скидку вместо выяснения потребности - сами не поняли, почему купили или не купили. В следующий раз начнете с той же ошибки.

Я не говорю, что скидки нельзя давать. Конечно можно. Иногда нужно. Но скидка должна быть инструментом, а не нервным тиком. Инструмент берут в руки, когда понимают задачу. Нервный тик появляется сам. Разница заметна со стороны.

Допустим, клиент действительно упирается в бюджет. Вы спросили, уточнили, проверили, и стало ясно: денег больше нет. Тогда можно обсуждать цену. Но и здесь вопрос остается главным. «Если мы войдем в ваш бюджет, что вы готовы изменить по объему, сроку, комплектации или оплате?» Это честный вопрос. Вы не обязаны уменьшать цену и оставлять все остальные условия прежними. Иначе переговоры превращаются в одностороннюю раздачу подарков.

Каждая уступка должна иметь пару. Вы снижаете цену - клиент увеличивает объем. Вы ускоряете поставку - клиент раньше подписывает спецификацию. Вы даете отсрочку - клиент фиксирует заказ на следующий период. Вы расширяете гарантию - клиент соглашается на стандартную комплектацию без дополнительных изменений. Не всегда получится обменять один к одному. Но сама логика обмена должна звучать. Иначе вы учите клиента плохой привычке: достаточно попросить, и продавец уступит.

Вопросы помогают найти, что можно обменять. Без них вы видите только деньги. С ними появляются другие детали. Например, клиенту не нужен весь объем сразу. Тогда можно разбить поставку. Ему важно показать руководству экономию. Тогда можно оформить часть ценности через сервис или обучение. Ему страшно менять поставщика. Тогда можно предложить пилот, а не давить на большой контракт. Хороший вопрос расширяет поле, на котором можно договориться.

Есть полезное упражнение перед любой важной встречей. Выпишите десять вещей, о которых можно договариваться, кроме цены. Срок поставки. График оплаты. Объем. Комплектация. Гарантия. Обучение. Уровень сервиса. Порядок приемки. Минимальный заказ. Право на повторную закупку. Список может быть другим, но он должен быть. Если вы приходите только с ценой, вы сами загоняете себя в угол.

Потом подготовьте вопросы к каждому пункту. Не абстрактные, а такие, которые открывают ситуацию клиента. По срокам: «К какой дате товар должен уже работать, а не просто лежать на складе?» По оплате: «Есть ли внутренний цикл согласования, который может задержать платеж?» По сервису: «Что для вас критичнее: скорость реакции или фиксированная стоимость обслуживания?» По объему: «Есть ли сезонность, из-за которой первую поставку лучше сделать меньше?»

На встрече не надо зачитывать эти вопросы как анкету.

Живой разговор не любит канцелярии. Но подготовка нужна. Она дает вам спокойствие. Вы не судорожно придумываете, что спросить, а ведете человека по понятной дороге. И если он вдруг уходит в сторону, вы замечаете это, потому что знаете, куда хотели прийти.

Отдельно скажу о вопросе «почему». Он полезен, но опасен. В лоб он часто звучит как обвинение. «Почему вам это важно?» может прозвучать так, будто важность сомнительна. Лучше мягче: «С чем это связано?» «Что стоит за этим требованием?» «Как это влияет на вашу работу?» Такие формулировки не загоняют человека в оборону. Он охотнее объясняет.

Еще один сильный прием - попросить клиента расставить приоритеты. Не просто перечислить, а именно поставить по порядку. «Представим, что у нас четыре вопроса: цена, срок, гарантия и гибкость по объему. Что для вас первое, что второе?» Некоторые клиенты сопротивляются. Им хочется сказать: «Все важно». Конечно, все важно. Но в реальности, когда условия сталкиваются, что-то оказывается важнее. Переговоры как раз и нужны, чтобы это выяснить.

Если клиент говорит «все важно», можно ответить: «Понимаю. Но если придется выбирать, чем вы не готовы рисковать точно?» Часто после такого вопроса появляется честный ответ. «Сроком». Или: «Гарантией». Или: «Бюджетом, у меня его не увеличат». Вот теперь у вас есть опора.

Опора нужна не только вам. Клиент тоже начинает лучше

понимать собственное решение. Хороший продавец иногда помогает покупателю сформулировать то, с чем тот пришел смутно. В этом нет манипуляции, если вы не подталкиваете его к ложному выводу. Вы просто наводите порядок. А порядок в голове клиента часто приближает сделку.

Но не надо путать вопросы с бесконечным разговором. Бывают продавцы, которые так увлекаются выяснением, что клиент начинает думать: «Когда же он наконец предложит решение?» Вопросы должны вести к делу. Спросили, услышали, уточнили, связали с предложением. Если вопрос не помогает понять сделку, не задавайте его ради умного вида.

После блока вопросов полезно коротко вернуть клиенту услышанное. «Правильно ли я понял: главный риск для вас - сорвать запуск в сентябре. Цена важна, но если поставка будет надежной и с понятной ответственностью, вы готовы рассматривать вариант выше текущего бюджета. Так?» Это простая проверка. Если вы ошиблись, клиент поправит. Если попали точно, он обычно кивает. В этот момент вы уже не навязываете предложение. Вы строите его из его же слов.

Такая проверка защищает от многих бед. Люди часто слышат то, что им удобно. Продавец хотел продать дорогую комплектацию и услышал, что клиенту важна надежность. Но надежность для клиента могла означать гарантию поставки, а не расширенный набор функций. Повторение своими словами помогает поймать разницу до того, как она станет конфликтом.

Не бойтесь выглядеть простым. Некоторые считают, что переговорщик должен говорить сложными фразами, чтобы показать уровень. На деле сложность часто прячет неуверенность. Вопрос «что для вас самое важное в этой покупке?» иногда сильнее, чем длинная конструкция про стратегические критерии выбора поставщика. Клиенту не нужен спектакль. Ему нужно понять, можно ли с вами иметь дело.

С простыми вопросами связана еще одна вещь: они труднее для обмана. На общие фразы легко отвечать общими фразами. «Мы ищем оптимальное соотношение цены и качества». Прекрасно. Только что это значит? Спросите конкретно: «Какой прошлый товар вы считали качественным и почему?» Или: «Что должно случиться, чтобы вы сказали через полгода: да, это было хорошее решение?» Тут уже приходится говорить содержательно.

Если человек уклоняется от конкретики, это сигнал. Не обязательно плохой. Может быть, он не владеет информацией. Может быть, решение принимает не он. Может быть, он собирает предложения для внутреннего тендера. Может быть, у него уже есть любимый поставщик, а вы нужны для сравнения. В любом случае вопрос помог вам увидеть реальность. Без него вы могли бы неделю готовить идеальное предложение для человека, который не собирался ничего решать.

Я часто советую продавцам в конце первой серьезной беседы задавать вопрос о процессе решения. «Как дальше бу-

дет приниматься решение?» Не «когда купите?», а именно о процессе. Кто смотрит предложение? Кто утверждает бюджет? Есть ли техническая проверка? Нужна ли служба безопасности? Когда они собираются обсуждать варианты? Этот вопрос кажется скучным, но он спасает много времени.

Потому что переговоры идут не только с человеком в комнате. За его спиной может стоять финансовый директор, юрист, главный инженер, собственник, закупочный комитет, прежний поставщик, который дружит с кем-то внутри. Если вы не спросили о процессе, вы ведете разговор с тенью. Вроде все хорошо, вам улыбаются, а потом решение исчезает где-то в коридорах.

Вопросы о процессе надо задавать спокойно. Не с подозрением, будто клиент что-то скрывает. Просто вам нужно понимать, как помочь сделке пройти путь до конца. «Чтобы я подготовил предложение в нужном виде, скажите, кто еще будет его смотреть?» Это звучит нормально. И дает вам карту.

В переговорах карта важнее смелости. Смелость без карты иногда приводит в болото. Карта без смелости тоже не спасет, но хотя бы видно, где вы находитесь. Вопросы рисуют карту. Ответы показывают дороги. Молчание клиента отмечает места, куда надо смотреть внимательнее.

Конечно, вопросами можно злоупотреблять. Если вы задаете их механически, клиент почувствует анкету. Если спрашиваете слишком личное, закроется. Если задаете во-

прос и тут же используете ответ против человека, доверие пропадет. Вопрос требует уважения. Вы попросили человека открыть часть своей ситуации. Обращайтесь с этим аккуратно.

Аккуратно - не значит слабо. Можно быть уважительным и твердым одновременно. Клиент говорит: «Дайте максимальную скидку, и тогда поговорим». Уважительный слабый продавец отвечает: «Хорошо, сейчас посмотрю». Уважительный твердый продавец говорит: «Я готов обсуждать цену, но мне надо понимать, что мы обсуждаем взамен. Какой объем и какой срок решения вы готовы зафиксировать, если мы найдем вариант по бюджету?» Разница огромная.

В первом случае продавец просит разрешения остаться в разговоре. Во втором он строит переговоры. Клиент может не согласиться. Но он уже видит, что перед ним человек, который не бросает цену на пол при первом движении бровей.

Иногда лучший вопрос звучит почти грубо: «Что должно измениться, чтобы вы сказали да?» Задавать его надо вовремя, когда отношения уже позволяют прямоту. Этот вопрос хорош тем, что выталкивает на поверхность реальное препятствие. Если клиент отвечает: «Нужно минус двадцать процентов», спросите: «При минус двадцать вы подписываете договор в эту пятницу?» И сразу станет видно, цена это или удобная ширма.

Если клиент начинает уходить: «Ну, надо еще подумать, сравнить, обсудить», значит, дело не только в двадцати про-

центах. Не злитесь. Вы получили важную информацию. Теперь можно спросить: «Тогда что, кроме цены, мешает принять решение?» И разговор становится честнее, потому что вы перестали гоняться за призраком.

Самое трудное в вопросах - принять ответ, который вам не нравится. Клиент может сказать, что у него нет бюджета. Что ваш продукт слабее по нужной функции. Что решение уже почти принято в пользу другого. Что вас позвали для порядка. Неприятно. Но неприятная правда лучше приятной неопределенности. С ней можно работать или вовремя выйти из разговора. Неопределенность съедает недели.

Хороший продавец не боится выяснить, что сделки нет. Он боится тратить силы на выдуманную сделку. Это разные вещи. Если после вопросов стало ясно, что клиент не подходит, вы сохранили время. Если стало ясно, что подходит, вы знаете, как строить предложение. В обоих случаях вопросы дали результат.

Вернемся к Борису и окнам. Что мог бы сделать тот продавец, если бы не начал со скидки? Он мог бы выяснить, что Борис хочет поставить окна до холодов. Что боится плохого монтажа, потому что соседу испортили откосы. Что цена устраивает, если гарантия будет понятной. Что жена Бориса переживает за безопасность внуков, которые часто бегают по дому. Посмотрите, сколько тем для переговоров. Срок, монтаж, гарантия, безопасность, аккуратность работ. И только где-то среди них цена.

Вместо этого продавец выбрал единственную тему, где мог потерять деньги быстрее всего. И потерял.

Не делайте так. Когда входите в переговоры, держите при себе свои сильные карты. Не выкладывайте их от испуга. Сначала узнайте, какая игра идет. Кто перед вами. Что ему нужно. Чего он боится. Что для него победа. Где у него ограничения. Что он готов дать взамен. И только потом решайте, чем отвечать.

На практике все начинается с одной привычки. Перед тем как предложить уступку, задайте хотя бы один вопрос. Перед тем как спорить, уточните смысл. Перед тем как защищать цену, выясните, что за ней видит клиент. Перед тем как уходить со встречи с ощущением, что «им было дорого», проверьте, действительно ли дело было в деньгах.

Переговоры любят людей, которые умеют думать в паузе. Клиент сказал фразу. Не бросайтесь. Сделайте вдох. Спросите. Послушайте. Запишите. Верните ему услышанное. И только потом делайте следующий ход. Это не медлительность. Это контроль.

А контроль в переговорах редко выглядит как громкий голос. Чаще он выглядит как спокойный человек, который не угадывает чужие желания, не путает скидку с решением и не боится задать простой вопрос в нужный момент.

Есть старая привычка у многих коммерсантов: считать, что клиент всегда хитрит. В этом есть доля правды, но маленькая. Клиент не обязан раскрывать вам все карты. Он бу-

дет защищать свои интересы, как вы защищаете свои. Но если начинать разговор с подозрения, вопросы превращаются в ловушки. Человек это чувствует. Он начинает отвечать осторожнее, короче, суше. Поэтому спрашивать надо не как следователь, а как человек, которому действительно нужно собрать картину.

Картина сделки складывается из мелочей. Как клиент говорит о прошлом поставщике. Как реагирует на слово «гарантия». Смотрит ли на часы, когда речь заходит о согласовании. Перебивает ли на цене. Оживляется ли, когда вы упоминаете обучение сотрудников. Все это не заменяет прямых вопросов, но помогает выбрать следующий. Переговоры не идут по рельсам. Это больше похоже на разговор за рулем на незнакомой дороге: смотрите вперед, но и по сторонам тоже.

Иногда продавец боится вопросов, потому что не хочет услышать возражение. Ему кажется, что пока клиент молчит, все идет нормально. Это самообман. Невысказанное возражение никуда не исчезает. Оно просто уходит с клиентом за дверь и потом возвращается письмом: «Мы решили отложить». Лучше вытащить трудный вопрос на стол, пока вы рядом и можете на него ответить.

Особенно важно спрашивать о последствиях. Не только «что хотите купить», а «что будет, если не решить задачу». Пока клиент не назвал последствия, он сам может считать покупку необязательной. Когда он говорит: «Если не запустим к октябрю, потеряем сезон», разговор становится се-

рьезнее. Теперь вы обсуждаете не товар, а цену промедления. Это совсем другой уровень.

Но и здесь нужна мера. Не надо пугать клиента искусственно. Не рисуйте катастрофу там, где ее нет. Достаточно спокойно спросить: «Что произойдет, если оставить все как сейчас еще на полгода?» Иногда человек сам скажет то, что никакая презентация не сказала бы лучше. А иногда ответит: «Ничего особенного». И тогда вам придется признать, что срочности нет. Это тоже полезно.

Срочность нельзя придумать за клиента. Ее можно обнаружить. То же самое с ценностью. Вы можете сколько угодно рассказывать, что ваш сервис удобен. Пока клиент не связал это удобство со своей проблемой, слова висят в воздухе. Вопрос связывает. «Сколько времени ваша команда тратит, когда приходится ждать ответ поставщика?» Если ответ: «Почти нисколько», сервис не главный аргумент. Если ответ: «Иногда по два дня стоит работа», вы нашли точку.

Многие боятся показаться назойливыми. Вопросы действительно могут раздражать, если они неуместны. Но отсутствие вопросов раздражает сильнее, когда клиент понимает, что ему предлагают стандартный набор без учета его ситуации. Люди готовы отвечать, если видят смысл. Объясняйте его. «Я спрашиваю об этом, потому что от ответа зависит схема поставки». Такая фраза снимает лишнее напряжение.

После хороших вопросов коммерческое предложение пишется иначе. В нем меньше общих слов и больше связи с тем,

что сказал клиент. Не «наша компания гарантирует высокий уровень сервиса», а «так как для вас критично не держать линию без инженера дольше суток, предлагаем такой порядок реакции». Это уже не буклет. Это ответ на конкретную боль.

Именно поэтому вопросы надо задавать до отправки предложения, а не после. Предложение, написанное вслепую, почти всегда защищает само себя. Предложение, написанное после разговора, защищает интерес клиента и ваши условия одновременно. Его труднее сравнить по одной строке цены, потому что в нем видна логика.

В конце встречи полезно спросить: «Что в нашем разговоре осталось неясным?» Это лучше, чем «все понятно?». На «все понятно?» люди кивают из вежливости. «Что осталось неясным?» приглашает назвать сомнение. Иногда клиент скажет: «Я не понял, как работает гарантия». Прекрасно. Лучше узнать это сейчас, чем проиграть конкуренту, который объяснил гарантию проще.

Еще один вопрос, который экономит много нервов: «Какие риски вы видите в работе с нами?» Он требует спокойствия. Ответ может быть неприятным. Но если клиент прямо говорит: «Вы меньше нашего текущего поставщика», вы можете показать, как компенсируете размер скоростью или вниманием. Если он не скажет этого вам, он скажет это коллегам без вас.

Не спорьте с риском сразу. Сначала признайте, что услы-

шали. «Да, мы меньше. Это правда. Давайте посмотрим, где для вас размер важен практически». Такой ответ сильнее, чем обида. Обида сообщает клиенту, что он попал в большое место. Спокойствие сообщает, что вы готовы обсуждать реальность.

Иногда ответ клиента открывает не возможность, а предел. Он говорит: «Нам нужен поставщик с федеральной сетью сервисных центров». У вас ее нет. Можно выкручиваться, обещать партнеров, рассказывать про мобильные бригады. Но если это жесткое требование, лучше честно понять его раньше. Не каждая сделка ваша. Попытка забрать любую сделку часто заканчивается плохой сделкой.

Плохая сделка хуже проигранной. Проигранная освобождает время. Плохая тянет силы, портит отношения, съедает маржу, заставляет оправдываться перед своей компанией и перед клиентом. Вопросы помогают не только выигрывать, но и отказываться от того, что потом ударит по вам.

Продавец должен знать, когда продолжать, а когда остановиться. Для этого надо спрашивать себя тоже. «Что я получаю, если уступлю?» «Что потеряю, если соглашусь на эти сроки?» «Могу ли выполнить обещание?» «Не пытаюсь ли я закрыть сделку только потому, что боюсь вернуться без результата?» Внутренние вопросы не менее важны, чем вопросы клиенту.

Самые опасные уступки делаются от усталости. В конце длинной встречи человек хочет закончить. Клиент давит еще

немного, и продавец говорит: «Ладно». Это слово может стоить компании денег, а продавцу репутации. Если чувствуете усталость, лучше взять паузу. «Мне нужно проверить этот вариант и вернуться с точным ответом». Это не слабость. Это защита сделки от вашей усталости.

Клиент может не любить паузы. Он скажет: «А что тут проверять?» Проверять всегда есть что. Сроки, себестоимость, загрузку производства, возможность сервиса, юридические формулировки. Не отдавайте обещание, если не уверены, что сможете его выполнить. Переговоры заканчиваются не подписью, а исполнением. Подпись только открывает следующую часть ответственности.

Вот почему вопрос «можем ли мы это выполнить?» должен звучать внутри вас каждый раз, когда хочется красиво пообещать. Красивое обещание радует минуту. Невыполненное обещание портит годы. Клиент простит жесткий, но честный ответ чаще, чем приятную ложь.

Вернемся к началу. Не угадывать. Спрашивать. В этой простой формуле нет блеска, зато есть деньги. Она спасает цену, время, нервы и отношения. Она делает продавца спокойнее, потому что он опирается не на фантазию, а на сказанное клиентом. Она делает клиента внимательнее, потому что его перестают засыпать чужими предположениями.

Когда вы в следующий раз услышите «дорого», не спорьте и не сдавайтесь. Спросите: «С чем сравниваете?» Потом: «Что в сравнении для вас важнее всего?» Потом: «Если це-

на останется выше, за счет чего это могло бы быть оправдано?» Три вопроса могут открыть больше, чем десять минут защиты.

И если после всех вопросов выяснится, что нужна скидка, давайте ее осознанно. Не как извинение за цену. Не как взятку за внимание. А как часть обмена. Тогда вы останетесь переговорщиком, а не человеком, который сам сбивает стоимость своей работы.

Глава 2: Договор начинается до первой уступки

Однажды я сидел на встрече с директором небольшой компании, которая хотела купить обучение для отдела продаж. В комнате было жарко, кондиционер гудел так, будто сам пытался участвовать в разговоре, на столе стояли три чашки остывшего кофе. Директор слушал меня внимательно, кивал, иногда что-то записывал. Я уже видел, что тема ему нужна. И вдруг, когда речь дошла до цены, он откинулся на спинку кресла и сказал: «Ну, а теперь назовите нормальную цифру». Вот так. Не другую цифру, не условия, не состав программы. Нормальную.

Многие продавцы в этот момент начинают торговаться сами с собой. Они сразу решают, что нормальная цифра - это ниже. И чем больше тишина после такой фразы, тем быстрее у них внутри просыпается тревога. Сейчас клиент уйдет. Сейчас он скажет, что дорого. Сейчас он позовет конкурента. Продавец еще не понял, чего хочет человек напротив, но уже полез в карман за скидкой. Я видел это столько раз, что могу почти заранее угадать движение руки: человек берет ручку, делает вид, что что-то считает, и через минуту отдает деньги компании, хотя его об этом никто прямо не просил.

В тот день я сделал иначе. Я спросил: «А что для вас зна-

чит нормальная цифра?» Директор нахмурился. Он рассчитывал услышать уступку, а получил вопрос. Потом сказал: «Нормальная - это такая, которую я смогу объяснить собственнику». Вот тут и начался настоящий разговор. До этого мы говорили о тренинге, о сроках, о группе, о программе. Но переговоров еще не было. Переговоры начались тогда, когда мы выяснили, что человек покупает не просто обучение. Он покупает спокойный разговор с собственником, отчет, который не придется защищать краснея, и уверенность, что через месяц отдел продаж хотя бы перестанет терять простые сделки.

Вот почему я не люблю, когда переговоры сводят к торгу. Торг - это только один маленький участок дороги. Иногда он важен, иногда без него никак. Но если продавец видит только цену, он идет в переговоры слепым. Он думает, что перед ним стена, а перед ним может быть дверь, окно, лестница или вообще другой вход со двора. Надо только перестать толкаться лбом в одно место.

Переговоры начинаются не с фразы «сколько уступите». Они начинаются с понимания, зачем две стороны вообще оказались за одним столом. Я хочу продать. Клиент хочет решить задачу. Уже здесь есть разница. Если я думаю только о продаже, мне будет казаться, что клиент мешает мне жить своими вопросами, сомнениями и претензиями. Если клиент думает только о том, как сбить цену, он тоже быстро превращает разговор в борьбу локтями. Но нормальная сделка

держится на другом. На вопросе: что должно случиться, чтобы оба могли выйти из комнаты и сказать, что день прошел не зря?

Обратите внимание, я не говорю, что надо всем нравиться. Это отдельная болезнь продавцов. Они хотят, чтобы клиент в конце встречи улыбался, хлопал по плечу и говорил: «Вот с вами приятно иметь дело». Приятно - хорошо. Но за приятность не всегда платят. Иногда платят за ясность. Иногда за твердость. Иногда за то, что вы не дали клиенту принять плохое решение, хотя он очень уверенно шел именно к нему. В переговорах важнее не понравиться, а быть полезным и внятным.

Есть старая ошибка: продавец садится напротив клиента и начинает выступать. Он рассказывает о компании, о продукте, о двадцати годах на рынке, о гибких условиях, о надежной команде, о преимуществах. Клиент кивает. Продавец вдохновляется и говорит еще больше. Через полчаса он выдыхается, смотрит на клиента и ждет решения. А клиент говорит: «Интересно. Пришлите предложение». В переводе на обычный язык это часто значит: «Я так и не понял, почему мне надо двигаться сейчас, но вы старались, поэтому я не хочу вас обижать».

Переговоры - это разговор двух сторон. Простая мысль, но именно ее чаще всего забывают. Нельзя договориться с человеком, если он все время молчит, а вы все время доказываете. Нельзя договориться, если вы отвечаете на вопросы,

которых он не задавал. Нельзя договориться, если вы заранее решили, что знаете его боль лучше него самого. В продаже это встречается постоянно. Продавец видит клиента тринадцать минут, но уже точно знает, что тому нужно. Удивительная самоуверенность.

Я однажды наблюдал, как менеджер продавал сложное оборудование владельцу производства. Оборудование было хорошее, спору нет. Менеджер знал характеристики, говорил быстро, уверенно, сыпал цифрами. Владелец несколько раз пытался вставить вопрос про обслуживание, но менеджер перебивал: «Сейчас дойдем». Не дошел. Он так увлекся мощностью, скоростью и экономией электричества, что пропустил единственную вещь, которая по-настоящему волновала клиента. На старом оборудовании у того раз в два месяца вставала линия, а сервисная бригада приезжала через три дня. Три дня простоя стоили ему больше, чем разница в цене между двумя поставщиками. Но продавец этого не услышал. Он проиграл не потому, что товар был слабым. Он проиграл потому, что вел переговоры с собственной презентацией, а не с человеком.

Клиент почти всегда дает подсказки. Не всегда честно. Не всегда прямо. Иногда через жалобу. Иногда через раздражение. Иногда через вопрос, который кажется мелким. «А если сломается?» - это не просто технический вопрос. Возможно, это история о прошлом поставщике, который исчезал после оплаты. «А кто еще у вас покупал?» - не всегда праздное

любопытство. Может быть, человек боится стать первым, на ком вы потренируетесь. «А почему так дорого?» - не всегда просьба о скидке. Иногда это просьба объяснить ценность так, чтобы он сам смог ее пересказать дальше.

Поэтому первая обязанность продавца в переговорах - не защищаться. Слушать. Да, звучит слишком просто. Но попробуйте на практике. Клиент говорит: «Дорого». У продавца сразу внутри поднимается ответ: «Зато качественно». Клиент говорит: «У конкурентов дешевле». Продавец уже готов: «Зато у нас сервис». Клиент говорит: «Я подумаю». Продавец хватает его за рукав: «А что именно вас смущает?» Иногда это правильный вопрос, но часто он задан таким голосом, что клиент слышит не интерес, а давление.

Слушать - не значит молча терпеть. Слушать - значит разбирать сказанное. Человек говорит, что дорого. Дорого по сравнению с чем? С бюджетом? С конкурентом? С ожиданием? С прошлой покупкой? С тем, что он понял из вашего предложения? Между этими вариантами большая разница. Если дорого относительно бюджета, можно обсуждать объем, этапы, сроки оплаты. Если дорого относительно конкурента, надо смотреть, одинаковые ли предложения лежат на столе. Если дорого относительно ожиданий, значит вы плохо объяснили, из чего складывается стоимость. А если дорого потому, что клиент вообще не видит проблемы, которую вы решаете, скидка только ускорит плохую сделку.

Я не раз видел, как скидка становилась наказанием для

продавца. Клиент сказал «дорого», продавец уступил десять процентов. Клиент сказал: «Все равно дорого», продавец уступил еще. Через какое-то время они приходят к цене, которую продавец уже стыдится нести в офис. При этом клиент все еще не уверен. Почему? Потому что его вопрос не был о цене. Он не понимал, почему надо покупать именно сейчас. Или не доверял срокам. Или боялся, что внедрение развалится. Скидка не лечит недоверие. Она только делает его дешевле.

У переговоров есть еще одна сторона, о которой не любят говорить. Это отношения. Не дружба, не задушевность, не обмен поздравлениями на праздники. Отношения в деловом смысле: могу ли я иметь с вами дело, когда возникнет трудность? Верю ли я, что вы не исчезнете после счета? Понимаете ли вы мой бизнес хотя бы настолько, чтобы не предлагать мне красивую глупость? Чувствую ли я, что вы слышите, когда я говорю о рисках?

Клиент покупает не только продукт. Он покупает будущие взаимодействия с вами. Особенно в сложных продажах. Если вы продаете вещь, которую человек забрал с полки и унес, отношения могут быть короткими. Хотя и там они есть. Но если вы продаете оборудование, услугу, обучение, внедрение, поддержку, логистику, подписку, консалтинг, то сделка не заканчивается подписью. Подпись только открывает дверь в дальнейшие проблемы. И клиент это знает. Он сидит напротив вас и думает не только о том, что получит, но и о

том, как вы будете вести себя, когда что-нибудь пойдет не по плану.

Вот почему в переговорах опасно изображать безупречность. Некоторые продавцы обещают так уверенно, будто у них в компании никогда не болеют люди, не ломаются машины, не задерживаются поставки и не ошибаются бухгалтеры. Клиент с опытом слушает это и становится осторожнее. Он понимает, что перед ним либо новичок, либо человек, которому очень надо закрыть сделку. Гораздо сильнее звучит спокойная честность: «Вот здесь мы обычно укладываемся в две недели, но в сезон лучше закладывать три. Если вам критична дата, давайте сразу пропишем контрольные точки». Такая фраза может не быть красивой. Зато она вызывает доверие.

Доверие не означает мягкость. Наоборот, часто доверяют тем, кто умеет сказать неприятную вещь без суеты. Клиент просит невозможный срок. Слабый продавец говорит: «Попробуем». Потом бежит по офису, ругается с производством, давит на логистику, срывает обещание и теряет клиента. Нормальный продавец говорит: «К этой дате сделать можно только при изменении объема. Если объем остается прежним, реальный срок другой». Клиент может поморщиться. Может надавить. Но он хотя бы понимает, где земля, а где фантазия.

Теперь о победе. В переговорах все хотят выиграть. В этом нет ничего плохого. Проблема начинается, когда продавец

не знает, что для него победа. Просто «получить сделку» - слишком общо. Какую сделку? С какой маржой? С каким сроком оплаты? С каким объемом обязательств? С каким риском для команды? Иногда продавец выигрывает подпись и проигрывает месяц жизни всей компании. Потом отдел внедрения смотрит на договор и спрашивает: «Кто это обещал?» А продавец уже празднует. Рано празднует.

Перед любыми серьезными переговорами надо честно ответить себе на несколько вопросов. Что мне нужно обязательно? Что желательно, но можно обменять? Что я не имею права отдавать? Где точка, после которой сделка перестает быть сделкой и превращается в проблему? Эти вопросы звучат сухо, но без них продавец садится за стол с пустыми руками. У него есть желание продать, но нет карты. А желание без карты обычно ведет к уступкам.

У клиента тоже есть свое понимание победы. И оно может отличаться от того, что он говорит первым делом. Он может требовать скидку, потому что так привык. Он может давить на срок, потому что его самого давят сверху. Он может спорить о комплектации, хотя на самом деле боится, что сотрудники не будут пользоваться новым решением. Если продавец не выясняет это, он торгуется с вывеской, а не с магазином. Снаружи написано «цена», внутри лежит страх, политика, личная ответственность, прошлые неудачи, надежда получить похвалу руководства. Всё это участвует в переговорах, хотя редко называется своими именами.

Один закупщик как-то полчаса выбивал у поставщика снижение цены. Поставщик держался, потом начал уступать. Сначала немного, потом еще. В конце закупщик сказал: «Ладно, цена приемлемая, но я все равно не уверен». Поставщик устал и спросил: «А в чем тогда вопрос?» Оказалось, закупщик уже обжегся на похожем контракте. Там цена была отличная, но поставщик не выдержал график поставок, и закупщика потом долго таскали по совещаниям. Ему нужна была не самая низкая цена. Ему нужна была защита от повторения той истории. График, ответственность, запасной вариант, контакт человека, который берет трубку. Всё это можно было обсуждать раньше. Но они полчаса резали цену, как будто проблема была в ней.

Я не говорю, что цена не важна. Важна. Было бы смешно делать вид, что деньги никого не волнуют. Деньги волнуют всех. Но цена редко живет одна. Она связана со сроками, объемом, качеством, риском, удобством, статусом, отчетностью, личным спокойствием. Когда клиент говорит о цене, надо понять, с чем она у него связана. Тогда у вас появляется пространство для разговора. Иначе остается только уступать или спорить.

Есть простой прием, который спасает множество переговоров. Когда вам называют требование, не отвечайте сразу. Верните его в разговор вопросом. Не грубо, не как следователь, а спокойно. «Что должно измениться, чтобы эта цена стала для вас оправданной?» «Какой срок для вас действи-

тельно критичен, а где есть запас?» «Что будет, если поставка придет на неделю позже?» «Кто кроме вас будет смотреть это предложение?» «По каким признакам вы поймете через три месяца, что решение было правильным?» Такие вопросы вытаскивают наружу настоящие критерии. А без критериев вы не договариваетесь. Вы угадываете.

Многие боятся задавать вопросы, потому что считают это признаком слабости. Им кажется, сильный переговорщик должен говорить уверенно, давить фактами, держать позицию. В этом есть доля правды. Но уверенность без понимания быстро превращается в шум. Сильный вопрос иногда делает больше, чем длинная речь. Он заставляет человека сформулировать, чего он хочет. А когда человек сам произнес свою потребность вслух, с ней уже можно работать.

Вспомните обычную семейную сцену. Двое спорят, куда ехать в отпуск. Один говорит: «Хочу к морю». Другой говорит: «Опять море, сколько можно». Начинается спор о месте. Хотя вопрос может быть совсем не о море. Один устал и хочет лежать, чтобы никто его не трогал. Другой хочет новых впечатлений, потому что год прошел одинаково, как серый коридор. Если они будут спорить о названии курорта, договориться трудно. Если поймут, что одному нужен покой, а другому смена картинки, появляется решение: несколько дней у воды, несколько дней в городе, отдельное время для каждого. В бизнесе то же самое, только люди одеты строже и говорят про бюджеты.

Переговоры часто портит привычка отвечать на позицию, а не на интерес. Позиция - это то, что человек требует. Интерес - то, зачем ему это надо. Позиция: «Дайте скидку двадцать процентов». Интерес: «Мне нужно уложиться в лимит, который уже утвержден». Или: «Я должен показать руководителю, что выбил условия лучше прошлых». Или: «Я не уверен в ценности и хочу снизить риск». Ответы будут разными. Если лимит утвержден, можно менять состав пакета. Если человеку важно показать результат, можно оформить дополнительные условия так, чтобы ему было что предъявить. Если он не уверен в ценности, надо обсуждать пилот, гарантию, этапность, доказательства. Одна фраза, три разных дороги.

Но чтобы увидеть интерес, надо выдержать паузу. А пауза для продавца бывает мучительной. Он привык заполнять воздух словами. Ему кажется, если в комнате стало тихо, значит разговор умирает. На самом деле тишина часто работает лучше аргумента. Сказали цену - замолчите. Задали вопрос - дайте человеку подумать. Услышали жесткое требование - не бросайтесь сразу спасать встречу. В тишине клиент иногда сам добавляет то, что никогда не сказал бы под вашим напором. «Понимаете, у нас просто совет директоров режет расходы». Или: «Мне надо, чтобы запуск прошел до выставки». Или: «Честно говоря, я боюсь связываться с новым поставщиком». Вот там и лежит материал для сделки.

Один мой знакомый продавец научился молчать после тя-

желого провала. Он работал с крупным клиентом и так боялся потерять контракт, что говорил без остановки. Клиент задавал вопрос, он отвечал и сразу добавлял еще пять аргументов. Клиент смотрел в окно, он рассказывал кейс. Клиент брал ручку, он уже предлагал скидку. Сделка ушла конкуренту. Позже один из людей со стороны клиента сказал ему: «Вы не дали нам почувствовать, что вы вообще нас слышите». Это была неприятная фраза. Зато полезная. Через год тот же продавец на похожей встрече сказал предложение и замолчал. Клиент молчал тоже. Долго, как ему показалось. Потом сказал: «Меня смущает не цена. Меня смущает, что мы не справимся с запуском внутри». И сделка пошла совсем по другой колее.

В переговорах нельзя забывать еще об одном: человек напротив вас тоже готовится, тоже думает, тоже хочет выглядеть умным. Не надо относиться к клиенту как к ребенку, которому вы сейчас объясните жизнь. Это особенно заметно у продавцов, которые хорошо знают продукт. Они начинают говорить снисходительно. Клиент спрашивает о риске, они улыбаются: «Ну это стандартный вопрос». Клиент сомневается в сроках, они отвечают: «Поверьте, у нас все отлажено». Клиент приводит пример неудачного внедрения, они машут рукой: «У нас такого не бывает». Ничего так не разрушает доверие, как это легкое превосходство.

Если клиент задает простой вопрос, отвечайте серьезно. Возможно, для вас он простой, потому что вы слышали его

сто раз. Для клиента он связан с деньгами, ответственностью и страхом ошибиться. Когда вы обесцениваете вопрос, вы обесцениваете человека. А человек, которого обесценили, редко идет навстречу. Он может продолжить встречу, может даже улыбаться, но внутри уже начал искать, где бы вас прижать.

Есть и обратная крайность. Продавец настолько хочет показать уважение, что соглашается со всем. Клиент говорит: «У вас дорого». Продавец: «Да, понимаю». Клиент: «Сроки длинные». Продавец: «Да, понимаю». Клиент: «Конкуренты гибче». Продавец опять понимает. Понимать хорошо. Но если за пониманием нет позиции, вы не партнер, а мягкая мебель. На вас удобно давить.

Хороший переговорщик умеет признавать реальность и держать границу. «Да, наше предложение дороже. Давайте сравним, что включено». «Да, срок не самый короткий. Причина вот в чем». «Да, конкурент обещает быстрее. Я не знаю их внутреннюю кухню, но могу показать наш график и ответственность по этапам». В таких ответах нет ни агрессии, ни податливости. Есть деловой тон. А деловой тон часто сильнее громкого голоса.

Теперь о предложениях. Предложение должно отвечать на то, что клиент сказал. Это кажется очевидным, пока не послушаешь реальные встречи. Клиент говорит: «Мне важно запустить до сентября». Продавец отвечает: «У нас большой опыт в вашей отрасли». Клиент говорит: «Мне нужно понять

нагрузку на мою команду». Продавец отвечает: «Мы можем дать скидку при оплате до конца месяца». Клиент говорит: «Я не хочу сложный договор». Продавец высылает двадцать семь страниц с приложениями и мелкими условиями. Формально продавец работает. По сути он разговаривает мимо.

Каждый ответ в переговорах должен цепляться за предыдущую реплику. Не обязательно соглашаться. Не обязательно сразу уступать. Но надо показать, что вы слышали. «Вы говорите, что сентябрь критичен. Тогда давайте разделим запуск на две части». «Вы опасаетесь нагрузки на команду. Значит, в предложение надо включить сопровождение и обучение администраторов». «Вы не хотите сложный договор. Давайте сразу отметим пункты, которые обычно вызывают вопросы у юристов». Так разговор движется. И клиент видит, что его слова меняют ход встречи.

Иногда продавец боится менять предложение, потому что считает это слабостью. Он пришел с планом и держится за него, как за поручень в автобусе. План нужен. Без него нельзя. Но план не должен быть наручниками. Если клиент показывает, что для него важнее не то, что вы думали, надо перестраиваться. Иначе вы будете до конца встречи защищать решение, которое никому не нужно.

Представьте, что вы пришли продавать годовой контракт, а в разговоре выяснилось: клиент готов начать, но боится длинного обязательства, потому что внутри компании смена руководителя. Можно продолжать доказывать выгоду го-

дового контракта. Можно давить скидкой. А можно предложить трехмесячный этап с заранее прописанным переходом на год, если показатели выполнены. Да, это не тот вариант, с которым вы входили в комнату. Но это может быть дорога к большой сделке. Переговоры любят тех, кто умеет думать по ходу, а не только читать заготовку.

При этом гибкость не значит хаос. Нельзя менять условия просто потому, что клиент поднял бровь. Каждая уступка должна быть обменом. Если вы даете более короткий срок, что меняется с его стороны? Объем? Предоплата? Приоритет в согласовании? Если вы снижаете цену, что получаете взамен? Большой заказ? Длинный контракт? Право использовать кейс? Более простые условия внедрения? Когда продавец дает уступку бесплатно, он учит клиента просить еще. Клиент быстро понимает, что достаточно подождать, помолчать или сказать «дорого», и цена поедет вниз.

Я видел переговоры, где клиент почти ничего не делал. Он просто сидел с недовольным лицом. Продавец сам придумывал, что еще подарить: скидку, бесплатную доставку, дополнительное обучение, расширенную гарантию. Клиент иногда произносил: «Ну не знаю». И продавец снова бежал за уступкой. Это не переговоры. Это одиночный забег человека, который испугался тишины.

Надо приучить себя к простой фразе: «Мы можем это обсудить, если с вашей стороны изменится вот это». Не угрожать. Не торговаться базарно. Просто связывать уступки.

«Мы можем рассмотреть скидку при увеличении объема». «Мы можем сдвинуть срок, если вы подтвердите данные до пятницы». «Мы можем добавить сопровождение, если договор будет на год». Так вы сохраняете уважение к своей цене и к своей работе. И, что не менее важно, помогаете клиенту уважать их тоже.

Переговоры ломаются, когда одна сторона чувствует, что ее используют. Продавец чувствует это, когда клиент бесконечно требует и ничего не дает. Клиент чувствует это, когда продавец скрывает важные условия или давит на срочность. Поэтому честный обмен выгоден обоим. Он не делает разговор мягким. Он делает его понятным.

Еще одна важная вещь: не все надо решать сразу. Иногда лучший ответ на контрпредложение - пауза до завтра. Особенно если сделка крупная. Клиент предлагает изменить цену, сроки, ответственность и порядок оплаты одновременно. Продавец хочет показать скорость и начинает соглашаться прямо в комнате. Потом выясняется, что одно условие тянет за собой другое, второе ломает маржу, третье невозможно юридически. Лучше сказать: «Я понял вашу логику. Мне нужно проверить две вещи внутри, чтобы не обещать лишнего. Вернусь с ответом завтра до обеда». Это не слабость. Это взрослая работа.

Срочность часто используют как оружие. «Решайте сейчас, иначе мы пойдем к другим». Иногда это правда. Иногда прием. В любом случае не надо позволять чужому давлению

лишать вас головы. Если решение требует проверки, проверяйте. Быстрая глупость редко становится лучше от того, что ее приняли уверенным голосом.

Но и затягивать нельзя. Есть продавцы, которые прикрывают нерешительность осторожностью. На каждый вопрос им надо посоветоваться. На каждое изменение - взять паузу. Клиент через какое-то время понимает, что перед ним не переговорщик, а почтовый ящик между ним и настоящими руководителями. Полномочия надо знать заранее. Что вы можете решать сами? Где нужен руководитель? Какие рамки по цене, срокам, комплектации? Без этого вы будете выглядеть слабо даже при хорошем продукте.

Перед встречей полезно поговорить внутри компании не только о том, что мы хотим получить, но и о том, что мы можем дать. Какая минимальная цена допустима? Какие сроки реальны? Что можно добавить без ущерба? Какие обещания запрещены? Кто должен быстро подтвердить нестандартное условие? Эти вопросы скучные. Но именно они делают вас спокойнее за столом. А спокойствие в переговорах стоит дорого.

Есть клиенты, которые проверяют именно это. Они задают резкий вопрос и смотрят, поплывете вы или нет. Они требуют скидку и смотрят, насколько быстро вы уступите. Они говорят о конкуренте и наблюдают, начнете ли вы ругать чужой продукт. Они специально молчат после вашей цены. Не обязательно из злобы. Просто они тоже хотят понять, с кем

имеют дело. Если вы дергаетесь на каждый крючок, вами будут управлять.

Не ругайте конкурентов. Почти никогда это не помогает. Когда продавец начинает объяснять, почему другие хуже, он редко выглядит сильным. Лучше говорить о различиях. «У них другой подход». «Насколько я понимаю, в их цену не входит сопровождение». «Мы делаем иначе, вот почему». Клиент сам умеет делать выводы. Дайте ему факты, а не обиду.

В переговорах вообще полезно убрать лишнюю обиду. Клиент не обязан соглашаться с вами. Он не обязан считать ваше предложение прекрасным. Он не обязан беречь вашу самооценку. Его работа - получить для своей компании выгодные условия. Ваша работа - заключить сделку, которая имеет смысл для вашей компании. Между этими задачами и идет разговор. Как только вы начинаете воспринимать возражение как личное оскорбление, вы теряете управление.

Я знаю продавцов, которые в ответ на жесткий торг становятся холодными и язвительными. Им кажется, что они показывают характер. На самом деле они показывают, что их легко вывести из равновесия. Клиент видит кнопку и нажимает сильнее. Гораздо полезнее спокойная фраза: «Я понимаю, что вы хотите улучшить условия. Давайте посмотрим, какие параметры можно двигать, а какие для нас жесткие». В ней нет капитуляции. Но нет и драки ради драки.

Деловая твердость особенно нужна, когда клиент пытается

ся заставить вас вести переговоры с самим собой. Он говорит: «Сделайте лучше». И молчит. Что значит лучше? По цене? По сроку? По оплате? По гарантии? Если вы сами начнете предлагать варианты, вы сами будете снижать свою позицию. Спросите: «Какая часть предложения для вас требует изменения?» Или: «По какому критерию вы будете сравнивать улучшенный вариант?» Пусть человек участвует. Нельзя играть в теннис, если второй игрок спрятал ракетку и только смотрит, как вы бегае по корту.

Я однажды слышал прекрасный ответ продавца на фразу «вернитесь с другим числом». Он сказал: «Я готов обсуждать число, но мне нужна ваша помощь. Что именно в текущем варианте не работает?» Клиент сначала раздраженно пожал плечами, потом начал объяснять. Оказалось, его смущал не общий бюджет, а аванс. Компания могла платить, но не хотела сразу выводить такую сумму. Решение нашли через другой график платежей. Цена почти не изменилась. Если бы продавец просто принес «другое число», он бы потерял деньги ни за что.

В этом и состоит искусство переговоров: не отдавать то, что не просили осмысленно, и не спорить там, где можно уточнить. Большинство сделок не требуют гениальных трюков. Они требуют дисциплины. Спросить. Выслушать. Проверить. Связать уступку с встречным шагом. Не обещать лишнего. Не считать клиента дураком. Не считать себя жертвой. Держать в голове цель, а не только последнюю реплику.

В конце той встречи с директором, который просил «нормальную цифру», мы не снизили цену так, как он ожидал в первую минуту. Мы изменили структуру. Разбили программу на два этапа, отдельно прописали результат первого месяца, добавили короткий отчет для собственника, убрали часть, которая была ему не нужна сейчас. Итоговая сумма стала немного ниже первоначальной, но не за счет слепой скидки. Он получил то, что мог объяснить. Я получил сделку, которую мог выполнить без стыда и без ругани с командой.

Когда мы уже прощались, он сказал: «Хорошо, что вы не начали сразу уступать. Я бы решил, что цена была нарисована с запасом». Вот вам и весь урок. Иногда скидка, данная слишком рано, не приближает сделку. Она разрушает веру в вашу цену. Клиент начинает думать: если десять процентов нашлись за минуту, сколько еще спрятано? И дальше он уже не покупает решение. Он охотится за вашим запасом.

Поэтому не спешите. Первая уступка должна появляться после понимания, а не вместо него. Сначала выясните, что человек считает победой. Потом покажите, что вы поняли. Потом предложите обмен. И только затем двигайте условия, если это действительно нужно. Такой порядок кажется медленнее. На практике он часто быстрее, потому что вы перестаете бегать вокруг ложной проблемы.

Переговоры - не фокус и не набор хитрых фраз. Это рабочий разговор о разных интересах. В нем есть напряжение,

и должно быть. Если напряжения нет, возможно, одна сторона уже сдалась или просто ничего не решает. Но напряжение можно использовать по-разному. Можно превратить его в спор о том, кто сильнее. А можно разобрать его на части: цена, срок, риск, ответственность, доверие, внутренние согласования, прошлый опыт. Когда части лежат на столе, с ними можно работать.

И вот тут появляется главное преимущество продавца, который умеет вести переговоры. Он не угадывает. Он не суетится. Он не делает вид, что все легко. Он помогает клиенту увидеть сделку целиком. А когда человек видит сделку целиком, ему проще сказать да. Не потому, что его уговорили красивыми словами. А потому, что условия стали понятными, риск назван, обмен честный, и обе стороны знают, что именно они получают.

Перед следующей серьезной встречей попробуйте сделать одну простую вещь. Не готовьте только презентацию. Подготовьте вопросы. Не те, которые звучат умно, а те, которые помогут понять решение клиента. Что для него важнее всего? Кто будет влиять на выбор? Чего он опасается? Что случится, если он ничего не изменит? Как он будет объяснять покупку внутри компании? Какие условия для вас жесткие, а какие можно менять? И где ваша собственная граница? Если вы знаете ответы хотя бы на половину этих вопросов, вы уже сидите за столом увереннее многих.

А если не знаете, не притворяйтесь. Спросите. В прода-

жах, как и в жизни, часто выигрывает не тот, кто говорит больше всех. Выигрывает тот, кто раньше других понял, о чем на самом деле идет разговор.

Глава 3: С каким лицом вы садитесь за стол

Однажды я видел, как человек проиграл переговоры до того, как открыл папку с бумагами.

Он вошёл в переговорную быстро, почти влетел. Пиджак был дорогой, часы тоже, портфель выглядел так, будто его выбирали отдельно от всего остального гардероба. С виду всё было прилично. Даже слишком прилично. Но он сел, положил руки на стол, поправил ручку, потом ещё раз поправил ручку, потом начал говорить громче, чем требовала комната. И через пять минут стало ясно: он не уверен.

Не в цифрах. Цифры он знал. Не в продукте. Продукт был нормальный. Не в компании. Компания была сильная. Он не был уверен в своём праве сидеть за этим столом и просить то, что собирался просить.

Покупатель это почувствовал сразу.

Покупатели вообще чувствуют такие вещи быстрее, чем продавцам хотелось бы. Они могут не сформулировать это словами. Они не скажут себе: «Передо мной человек, который внутренне сомневается в цене». Они просто начнут давить. Сначала мягко. Потом жёстче. Потом проверят, где он уступит. И если продавец начнёт уступать без причины, они сделают простой вывод: значит, можно идти дальше.

Так и случилось. Сначала клиент попросил «посмотреть на цену». Потом сказал, что конкурент предлагает дешевле. Потом спросил, не входит ли доставка в стоимость. Потом вспомнил про обучение персонала. Потом про расширенную гарантию. Продавец улыбался, кивал, записывал и каждый раз говорил что-то вроде: «Думаю, мы сможем что-нибудь придумать».

В конце встречи он выглядел усталым и одновременно довольным. Довольным потому, что сделка вроде бы не развалилась. Усталым потому, что отдал почти всё, с чем пришёл. А клиент, надо отдать ему должное, держался спокойно. Он не повышал голос. Он просто брал то, что ему предлагали.

После таких встреч продавцы часто говорят: «Клиент оказался тяжёлый». Иногда так и есть. Но нередко клиент был обычный. Тяжёлым было другое: продавец пришёл без внутренней опоры.

В переговорах эта опора важнее, чем многие красивые приёмы. Можно знать десять способов отвечать на возражения. Можно держать в голове варианты скидок. Можно подготовить таблицы, графики и презентацию на сорок слайдов. Всё это пригодится. Но если вы сами не верите, что ваше предложение стоит своих денег, вас начнут разбирать по частям.

Я не говорю о самоуверенности. Самоуверенный человек часто просто не слышит собеседника. Он входит в комнату с видом победителя, а уходит с пустыми руками, потому что

перепутал громкость с силой. Уверенность устроена иначе. Она тише. Она не требует постоянного подтверждения. Она позволяет слушать, задавать вопросы, признавать очевидное и при этом не отдавать позицию только потому, что на вас посмотрели недовольно.

У меня был знакомый коммерческий директор. Назовём его Виктор. Он продавал сложное оборудование для складов. Цикл сделки мог идти полгода, иногда больше. Однажды он рассказывал мне о переговорах с крупной сетью, которая хотела купить у него систему автоматизации погрузки. Сеть была большая, имя известное, заказ привлекательный. Любой продавец хотел бы поставить эту сделку в отчёт.

На первой встрече закупщик сказал ему почти сразу: «Мы понимаем, что вы хорошие, но рынок сейчас другой. Нам нужна скидка двадцать пять процентов. Иначе разговаривать смысла нет».

Многие на месте Виктора начали бы защищаться. Кто-то стал бы объяснять себестоимость. Кто-то сразу полез бы в калькулятор. Кто-то спросил бы, какая цена у конкурентов. Виктор сделал другое. Он спокойно закрыл блокнот и сказал: «Тогда давайте сначала выясним, что именно вы покупаете. Если вы покупаете железо, я, скорее всего, не ваш поставщик. Если вы покупаете бесперебойную работу склада в сезон, разговор другой».

Закупщик на секунду замолчал. Потом усмехнулся. И встреча пошла иначе.

Виктор не хамил. Не играл в неприступную крепость. Он просто вернул разговор туда, где у него была сила. Он знал, в чём ценность его предложения. Он понимал, что его система стоит дороже не из-за красивого логотипа, а из-за монтажа, обучения, сервиса, наличия деталей и команды, которая не пропадает после подписания договора. Поэтому он мог не бросаться в скидку как в единственное спасение.

Вот почему перед переговорами надо задавать себе неприятный вопрос: за что я действительно прошу деньги?

Не за буклет. Не за описание на сайте. Не за то, что маркетинг написал в презентации. За что конкретно? Что станет лучше у клиента после того, как он согласится? Где он экономит время, нервы, деньги, ошибки, простои? Какую проблему он перестанет таскать за собой каждый день?

Если вы не можете ответить на этот вопрос простыми словами, вам будет трудно держаться. Клиент спросит: «Почему так дорого?» И вы начнёте говорить общие фразы. «У нас качественный продукт». «Мы давно на рынке». «Мы ориентированы на долгосрочное сотрудничество». Всё это может быть правдой, но звучит так, будто вы прячетесь за вывеской.

Клиенту нужна не вывеска. Ему нужен смысл покупки.

Представьте, что вы продаёте услугу доставки для магазинов. Можно сказать: «У нас надёжная логистика». И это слабый ход, потому что так говорят все. А можно сказать иначе: «Сейчас вы держите на складе лишний запас, потому что не доверяете срокам поставщиков. Мы можем сократить этот

запас на треть, потому что привозим два раза в неделю и отвечаем за конкретное окно доставки». Тут уже есть разговор. Тут появляется цена, которую можно защищать.

Или вы продаёте обучение для отдела продаж. Можно сказать: «Мы повышаем эффективность команды». Скучно. Пусто. А можно сказать: «Ваши менеджеры теряют сделки на этапе первого разговора, потому что слишком рано начинают говорить о цене. Мы разберём их реальные звонки, поставим вопросы, которые возвращают разговор к потребности, и через месяц вы увидите, кто начал вести клиентов собранные». Это уже предмет для переговоров.

Уверенность начинается с такой конкретики.

Но есть и другая сторона. Можно верить в продукт и всё равно вести себя так, что клиенту захочется сбить вас с ног. Я видел продавцов, которые путали уверенность с театром. Они приходили на встречу как актёры в плохом спектакле. Жесты широкие, голос поставлен, шутки заранее приготовлены. Каждое слово отрепетировано. Вроде бы человек старается произвести впечатление, но через десять минут становится неловко. Потому что живого разговора нет.

В переговорах показная уверенность хуже спокойной скромности. Показная уверенность раздражает. Она будто говорит клиенту: «Я уже всё решил за вас». А клиент не ребёнок. Он тоже пришёл за своим выигрышем. Он тоже хочет выглядеть разумным, сильным, подготовленным. Если вы начнёте давить на него своей уверенностью, он будет за-

щищаться даже там, где мог бы согласиться.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.