

18+

Захар Якунин

Я ПОДУМАЮ

**КАК МЕНЕДЖЕРУ ДОВОДИТЬ
СОМНЕВАЮЩИХСЯ КЛИЕНТОВ
ДО ПОКУПКИ**

Захар Якунин
Я подумаю. Как менеджеру
доводить сомневающихся
клиентов до покупки

<https://litres.ru/74253044>

ISBN 9785007043557

Аннотация

«Я подумаю» — не приговор. Это сигнал, что вы упустили что-то раньше. Захар Якунин, бизнес-консультант с 17-летним стажем, разбирает эту фразу под микроскопом. Вы узнаете, как перестать звонить вслепую, превращать «подумаю» в диалог и возвращать даже «вечных» сомневающихся. Никаких манипуляций — только система, которая работает в реальных переговорах.

Содержание

Как устроена эта книга	8
Кому я написал эту книгу	11
Часть 1. Как сделать, чтобы клиент не сказал «я подумаю»	12
Глава 1. «Я подумаю» как симптом, а не проблема	13
Разбор истинных причин	17
Глава 2. типы менеджеров: кто ты на самом деле, когда клиент говорит «подумаю»	21
Глава 3. Разведка: как перестать звонить вслепую	29
Почему 99% продавцов выбирают штурм	31
Реальные примеры: крепости, взятые без единого выстрела	34
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Я подумаю Как менеджеру доводить сомневающих клиентов до покупки

Захар Якунин

© Захар Якунин, 2026

ISBN 978-5-0070-4355-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вот уже 17 лет я работаю в бизнес-консалтинге, а последние 7 лет строю отделы продаж. Я провёл столько аудитов, нанял и уволил столько менеджеров по продажам, что даже не смогу сосчитать их количество.

Кого-то я принимал с горящими глазами и верой в лучшее, кого-то — с потухшим взглядом и кипой отработок по скриптам.

Кто-то уходил от меня с обидой, кто-то — с благодарностью, а кто-то — с фразой «продажи — это не моё». Но всех

их объединяло одно: они мучились с этим словом. «Я подумаю».

Я написал эту книгу моим коллегам-продавцам. Чтобы для них она стала маяком. Чтобы они наконец поняли, почему потенциальные клиенты так часто говорят «я подумаю». Не потому, что они плохие продавцы.

А потому, что их никто не научил смотреть глубже. Потому что их научили скриптам, а не пониманию. Потому что их бросили в бой без разведки, с одним телефоном и надеждой на чудо.

Я написал эту книгу для того, чтобы каждый мог применять те техники, которые я применяю сам на протяжении долгих лет. Я не старался быть новатором и не называю себя супер-продавцом.

Моя задача скромнее, но, надеюсь, важнее: передать тебе мои размышления и опыт. Тот самый опыт, который повысит вероятность продажи и сделает тебя чуточку счастливее в работе с телефоном.

Потому что когда ты понимаешь, что происходит на самом деле, ты перестаёшь бояться, перестаёшь дергаться и начинаешь просто работать. А работа, которую ты понимаешь,

приносит удовольствие.

Не думаю, что кто-то вообще углублялся так глубоко в корень этого слова, что даже решил написать об этом книгу. Но я решился. И мне нравится, что ты сейчас её читаешь. Значит, тебе тоже не всё равно. Значит, ты тоже ищешь ответ не в очередном скрипте, а в понимании.

Так уже исторически случилось, что с самого детства я в продажах. Я не выбирал эту профессию — она выбрала меня. И за эти годы я научился делать то, что умею. Наверное, хорошо. По крайней мере, мне так говорят клиенты и те менеджеры, которых я не уволил.

Но дело не в том, насколько я хорош. Дело в том, что всё, что я умею, я готов передать тебе. Без утайки, без «секретных техник», без магии.

В этой книге не будет вариантов ответов на возражения. Точнее, они будут, но мы не будем уподобляться другим книгам, где написаны скрипты продаж и всё такое. Потому что скрипты универсальны. А клиенты — нет.

Как ты не будешь ходить зимой и летом в одних кедах, так и ты не будешь использовать один и тот же приём с разными клиентами. То, что сработало с одним, может убить сделку с

другим. Моя задача — не дать тебе рыбу, а научить тебя ловить её. В любую погоду. В любом море. С любым клиентом.

Как устроена эта книга

Я хочу разделить её на три части. Три главы одной истории под названием «Я подумаю». Потому что проблема у этого слова три лица. И если ты научишься видеть их все — ты перестанешь бояться этого слова. Более того, ты начнёшь его использовать.

Часть первая. Как сделать, чтобы клиент не сказал «я подумаю».

Это про профилактику. Про то, как выстроить разговор так, чтобы у клиента вообще не возникло желания уходить в размышления. Про подготовку, про вопросы, про ценность, которую ты показываешь до того, как начал презентовать. Потому что лучшее возражение — то, которого не случилось.

Часть вторая. Что делать, когда клиент сказал «я подумаю».

Это про работу в моменте. Про то, как не растеряться, не удариться в панику и не начать давить. Про то, как за пару секунд понять, что на самом деле стоит за этим словом. Про то, как превратить «подумаю» из стены в дверь. И про то, как вовремя распознать честное «нет» — чтобы не тратить время на того, кто всё равно не купит.

Часть третья. Что делать с клиентом, который ушёл думать.

Это про реанимацию. Про системную работу с теми, кто уже покинул диалог, но не сказал окончательного «нет». Про то, как выстроить касания, которые не раздражают, а возвращают. Про то, как использовать CRM не как кладбище контактов, а как инструмент возврата. И про то, когда пора поставить точку и отпустить клиента с миром.

Почему я вообще об этом заговорил

Для многих менеджеров клиентское «я подумаю» стало обыденностью. Это как утренний кофе или пробки на дороге — неприятно, но привычно. Звонок, презентация, «я подумаю», следующий звонок. Круг замкнулся.

Но я, к сожалению, не встречал ни одной книги, которая объясняла бы это явление. Которая копнула бы не в сторону «как отработать возражение», а в сторону «почему оно вообще возникло». Которая задала бы неудобные вопросы: почему потенциальный клиент вообще уходит думать? Что ты не так сказал? Что ты не так сделал? О чём он думает на самом деле?

Время изменилось. Технологии шагнули вперёд. Клиенты стали умнее, информированнее, искущённее.

У них в кармане интернет, отзывы, сравнительные таблицы, искусственный интеллект, который подбирает альтернативы, а клиентское «я подумаю» не меняется. Оно живёт своей жизнью, переходя от одного поколения продавцов к другому, от одного поколения клиентов к другому.

Почему? Потому что причина не в технологиях. Причина в нас. В том, как мы подходим к продажам. В том, что мы продолжаем штурмовать стены, вместо того чтобы искать бреши. В том, что мы готовы учить двадцать способов ответить на «подумаю», но не готовы потратить двадцать минут на то, чтобы понять, почему этот клиент вообще сказал это слово.

Эта книга — попытка закрыть эту чёрную дыру. Попытка показать, что «я подумаю» — это не враг. Это компас. Он указывает на то, где мы ошиблись. И если мы научимся его читать — мы перестанем блуждать.

Кому я написал эту книгу

Я написал её менеджерам по продажам. Тем, кто каждый день поднимает трубку и слышит «я подумаю». Тем, кто устал от скриптов, но не знает, чем их заменить. Тем, кто хочет не просто «отрабатывать», а понимать. Тем, кто готов тратить время на подготовку, чтобы не тратить годы на бессмысленные звонки.

Я написал её РОПам и собственникам. Тем, кто управляет отделами продаж и видит, что 70% лидов висят со статусом «подумаю». Тем, кто хочет выстроить систему, а не гоняться за планом любой ценой. Тем, кто готов менять подход, а не менять менеджеров.

Но в первую очередь я написал её тебе. Тому, кто держит эту книгу в руках. Потому что ты уже сделал первый шаг — ты задался вопросом. А значит, тебе не всё равно. А значит, ты уже не такой, как большинство. И я надеюсь, что после этой книги ты перестанешь бояться слова «подумаю». Ты начнёшь его понимать. А понимание, как известно, — это первый шаг к победе.

Часть 1. Как сделать, чтобы клиент не сказал «я подумаю»

Джим Рон: «Мы получаем то, что терпим. Если вы терпите 100 отказов в день, вы получите 100 отказов. Перестаньте терпеть — начните искать причины».

Ты уже знаешь: «подумаю» не возникает на пустом месте. Это симптом ошибок, которые мы допустили раньше — в подготовке, в первых минутах разговора, в вопросах, которые не задали.

В этой части мы разберём, как выстроить диалог так, чтобы у клиента не возникало желания уходить в размышления. Ты узнаешь, как перестать звонить вслепую, как выбирать правильные зацепки, чем отличаются преимущества от реальных причин покупки и как начать разговор, чтобы не услышать заветное «подумаю».

Это не про «отработку возражений». Это про то, как сделать так, чтобы возражения вообще не появлялись. Потому что лучшая работа с «подумаю» — та, которой не случилось.

Глава 1. «Я подумаю» как симптом, а не проблема

Неизвестный автор: «Если вы не знаете, какую выгоду получит клиент от вашего звонка, зачем вы звоните? Просто чтобы потренировать его палец нажимать на „отбой“?»

Почему фраза «я подумаю» — это не возражение, а сигнал о том, что мы что-то упустили.

Знаешь, сколько существует вариантов ответа на «я подумаю»? Я насчитал больше двадцати. Двадцать! От мягких «хорошо, я позвоню через пару дней» до жёстких «а что именно вы хотите обдумать? Давайте подумаем вместе». И столько же книг написано о том, как правильно отрабатывать это возражение. В них разложены по полочкам скрипты, техники, приёмы. Всё красиво, всё логично.

Но есть одна вещь, которой я нигде не нашёл. Ни в одной из этих книг я не встретил рекомендации: «А может, стоит улучшить продукт?» Или: «А давай-ка ты глубже поработаешь с целевой аудиторией? Накопаешь реальные боли, поймёшь, что у клиента болит по-настоящему, а не из презентации продаж».

Да, слово «боль» в книгах по продажам мелькает часто. Но оно там обычно означает «возражение, которое нужно обойти». Это как в боксе: удар — блок, удар — уклонение. Боль — это не то, что мы лечим, а то, что мы используем как точку для контратаки.

Меня это всегда напрягало.

Посмотри, как менеджеры реагируют на «я подумаю». Одни — как на данность. Ну сказал и сказал, позвоню через неделю, может, созреет. Другие — переживают. Внутри всё сжимается: «неужели провалил? неужели не закрыл?» Третьи — понимают, что клиент, произнося «я подумаю», по сути, посылает их куда подальше. Вежливо, но твёрдо. И тогда начинается игра в войну.

И тут я хочу привести пример. Я люблю бокс. Люблю за честность, за тактику, за то, что в конце побеждает сильнейший. Но знаешь, что я считаю странным? Когда я вижу бокс в телефонных продажах.

Когда менеджер воспринимает разговор как бой. Клиент сказал «я подумаю» — удар, надо контратаковать. Клиент молчит — надо добивать аргументами. В ход идут скрипты-джебы, вопросы-апперкоты, возражения-хуки.

И вроде бы цель — нокаутировать сомнения и закрыть

сделку. Но кто в итоге побеждает в боксе? Тот, кто лучше подготовлен? Или тот, кому предрешено? Ни то и ни другое. Побеждает тот, кто раньше начал готовиться. Кто изучил соперника, его слабые места, его манеру. Кто пришёл не просто с кулаками, а с тактикой на много раундов вперёд.

А что мы делаем в продажах? Мы часто выходим «на ринг» уже после того, как клиент сказал «подумаю». Мы судорожно вспоминаем скрипты, ищем ту самую «волшебную фразу», которая заставит его передумать. Но разве это не странно? Мы пытаемся выиграть бой, который уже идёт, вместо того чтобы сделать так, чтобы до боя вообще не дошло.

Поэтому я называл свой метод не «контратакой» и не «отработкой возражений». Я называл его «Заккрытие сделок до того, как сказано „подумаю“».

Звучит громко? Возможно. Но суть простая: если клиент ушёл с «подумаю» — значит, где-то раньше мы допустили ошибку. Не задали правильный вопрос. Не докопались до настоящей боли. Не показали ценность, которая перекрывает цену. А может быть, вообще не тем людям продаём — не нашей целевой аудитории.

И вот о чём эта книга.

Она не про двадцать способов красиво ответить на «я подумаю». Она про то, как сделать так, чтобы клиент не захотел

говорить «подумаю». Потому что ты уже дал ему всё, чтобы принять решение здесь и сейчас. Потому что ты понимаешь его глубже, чем он сам себя понимает в этой покупке. Потому что ваш диалог — это не боксёрский поединок, а совместное исследование.

Я не против контратак. Иногда они нужны. Но если ты всё время контратакуешь, значит, ты всё время в обороне. А настоящие продажи — это когда ты ведёшь клиента с самого начала так, что возражения просто не успевают родиться.

Давай попробуем посмотреть на «я подумаю» не как на поражение в бою, а как на симптом. Как на сигнал, что нам надо стать лучше. В продукте. В понимании клиента. В выборе тех, с кем мы говорим.

Я не обещаю, что после этой книги ты никогда больше не услышишь «я подумаю». Но я обещаю, что ты начнёшь слышать это реже. А главное — перестанешь воспринимать это как войну. И начнёшь воспринимать как повод стать лучше.

Разбор истинных причин

Давай для начала разберём варианты, почему клиент может сказать своё злосчастное «я подумаю». Только не подумай, что я сейчас начну учить тебя расшифровывать каждое слово.

Я просто хочу показать: за этими двумя словами может прятаться что угодно. Как зонтик — с виду один, а под ним десять разных человек.

Вот только часть из того, что я слышал за годы:

— «Я подумаю» — потому что непонятно предложение. Слишком мутно, слишком сложно, или вообще не на том языке говорим.

— «Я подумаю» — потому что некогда разговаривать. Не сейчас, не в этой жизни, но вежливо отшить.

— «Я подумаю» — потому что не видит ценности в продукте. Для него это просто «ещё одна штука», не больше.

— «Я подумаю» — это стиль принятия решений. Есть люди, которые вообще не могут сказать «да» сразу. Им нужно переспать с мыслью. И дело не в тебе.

— «Я подумаю» — потому что нужно с кем-то посоветоваться. Жена, муж, партнёр, начальник. А сам боится принять решение.

— «Я подумаю» — профессиональный лжец. Скажет так каждому, лишь бы отвязаться.

— «Я подумаю» — тайный покупатель, который уже всё решил, но обязан пройти скрипт и красиво уйти.

— «Я подумаю» — потому что уже нашёл другой продукт, но стесняется признаться. Не хочет обидеть.

— «Я подумаю» — просто нет денег. Или есть, но не на это. Сказать прямо стыдно.

И ещё сотня вариантов. Серьёзно, сотня. Я могу продолжать до вечера.

Но знаешь, что я понял? Как бы ты ни раскладывал эти варианты по полочкам, есть одна неприятная правда. Если клиент говорит «подумаю» — значит, мы не дали ему достаточно оснований сказать «да».

Анекдот:

— Я подумаю.

— Отлично! О чём именно вы будете думать? О цене, о качестве или о том, как объяснить жене, почему вы не купили это?

«Подумаю» — это значит есть выбор. И этот выбор не в твою пользу.

Давай представим абсурдную, но честную картину. Если бы человеку очень сильно захотелось в туалет — стал бы он говорить: «Я подумаю, довести свой мочевого пузырь до разрыва или всё-таки сходить»? Нет. Он бы встал и пошёл.

Потому что потребность перекрыла всё: воспитание, скромность, любые «подумаю».

А теперь вопрос, который продавцы задают себе каждый день: как создать такую же потребность? Как заставить человека почувствовать, что мой продукт — это тоже самое, что сходить в штаны? Так же важно и так же срочно?

Я отвечу. И ответ тебя удивит. Никак. Совсем никак.

Я не верю в то, что, владея навыком продаж, можно убедить человека в том, что ему нужно купить товар здесь и сейчас, если на самом деле ему это не нужно. Это как пытаться заставить кого-то полюбить суп, когда он не голоден. Можно накормить скриптами, но любви не возникнет.

Большинство книг по продажам, которые я читал, делают вид, что всё наоборот. Они рассказывают тебе про очередные «схемы влияния», про «слова-триггеры», про «волшебные скрипты», которые помогут продать лёд эскимосу. И многие менеджеры в это верят. Потому что так проще: выучил фразу — получил результат.

Но это не так. От слова «совсем».

Вот где собака зарыта. Если ты будешь учить менеджеров двадцати способам «отработать возражение», они станут лучше отбиваться. Но клиент всё равно будет уходить. По-

тому что ты не убрал причину. Ты просто научился красиво финтить.

В боксе, если у тебя слабая защита, тебя нокаутируют. Но если ты всё время только защищаешься — ты всё равно проигрываешь по очкам. А в продажах «защита» — это когда ты уже услышал «я подумаю» и пытаешься спасти сделку. Ты уже в ринге, и клиент нанёс удар.

Побеждает тот, кто не даёт этому удару случиться. Кто с первых секунд разговора ведёт так, что у клиента просто нет повода сказать «подумаю». Потому что всё понятно, всё вовремя, всё про него. Потому что он уже увидел ценность, ещё до того, как ты начал презентовать.

Глава 2. типы менеджеров: кто ты на самом деле, когда клиент говорит «подумаю»

Питер Друкер: «Самое важное в коммуникации — услышать то, что не было сказано. В продажах это умение отделяет профессионала от робота со скриптом».

За годы работы я посмотрелся на разных продавцов. И знаешь, я не буду сейчас рассказывать про тех, кто пришёл в продажи, потому что «выбора не было, а надо было кормить семью». Такие тоже бывают. Иногда они становятся тиграми — просто потому, что инстинкт выживания сильнее любых скриптов. Но это не наш случай.

Я хочу поговорить о тех, кто выбрал продажи осознанно. Или думал, что осознанно. Они учатся, читают книги, ходят на тренинги. И всё равно получают «подумаю» пачками. Почему? Потому что они играют роль. А клиент чувствует фальшь за версту.

Я выделил несколько типов менеджеров. Не для того, чтобы ты навесил на кого-то ярлык. А чтобы ты посмотрел со

стороны: а нет ли в тебе чего-то от каждого? И если есть — что с этим делать.

Тип первый. Любитель презентовать

Это тот, кто открывает рот — и начинается шоу. У него есть презентация, скрипт, структура. Он выучил всё наизусть. Говорит гладко, уверенно, без запинки. Может перечислить двадцать три преимущества продукта, не глядя в шпаргалку.

Проблема в том, что он не слышит клиента. Для него разговор — это монолог с редкими паузами для приличия. Он презентует, а клиент пытается вставить хоть слово.

В итоге клиент чувствует себя статистом в чужом спектакле. И когда в конце этого монолога клиент говорит «я подумую» — любитель презентовать искренне удивляется. «Как так? Я же всё рассказал! Всё же разложил по полочкам!»

А дело в том, что презентация без диалога — это просто шум. Ты можешь красиво упаковать информацию, но если она не попала в боль клиента — она пролетит мимо.

Тип второй. Любитель рекомендовать

Этот тип чуть сложнее. Он искренне хочет помочь. Он слушает клиента, кивает, уточняет. А потом выдаёт: «Вам

лучше всего подойдёт вот это». И всё. Точка. Дальше он ждёт, что клиент скажет «да», потому что рекомендация же экспертная.

Но клиент не всегда готов принять готовое решение. А если рекомендация дана без глубокого погружения в контекст, без исследования альтернатив — она выглядит как попытка продать побыстрее. «Я подумаю» в ответ на рекомендацию — это часто скрытое: «Ты меня не убедил, что это действительно моё. Ты просто выбрал за меня». Любитель рекомендовать путает экспертность с навязыванием. А настоящая экспертность — это когда ты помогаешь клиенту прийти к решению самому.

Тип третий. Любитель подоставать.

Слово «да» для него — как наркотик. Он готов на всё, лишь бы клиент сказал «да» прямо сейчас. Он поддакивает, соглашается, подстраивается.

Даже если клиент несёт чушь. Даже если продукт вообще не подходит под запрос. В разговоре он постоянно кивает, говорит «да-да», «точно», «понимаю». Он боится возражений как огня. Поэтому делает всё, чтобы их не возникало.

Но вот парадокс: когда ты всё время соглашаешься, клиент теряет уважение. Ему нужен оппонент, который помо-

жет взглянуть на ситуацию шире, а не подушка для согласия. «Я подумаю» от такого менеджера клиент произносит с чувством лёгкого превосходства. Он понял, что перед ним тот, кто не умеет отстаивать свою ценность. Значит, и продукт, скорее всего, такой же «пластилиновый».

Тип четвёртый. Любитель продавать

О, это отдельная песня. Для него продажи — это спорт. Он гонится за цифрами. Ему важно закрыть здесь и сейчас, любой ценой. Он знает все техники, все приёмы, все манипуляции. Он не презентует, не рекомендует, не поддакивает просто так. Он продаёт. Давит на дедлайн, давит на дефицит, давит на страх упустить выгоду. В краткосроке это работает.

Он действительно закрывает сделки, когда другие опускают руки. Но у него есть слабое место. Клиенты чувствуют, когда их «ведут». И многие из тех, кто сказал «да» под давлением, потом уходят. А те, кто устоял — произносят «я подумаю» с облегчением, как выдох после задержки дыхания.

Любитель продавать побеждает в бою, но проигрывает войну. Потому что его клиенты не становятся лояльными. И потому что его метод работает только на короткой дистанции.

Тип пятый. Любитель воевать

Этот воспринимает продажи как войну. Клиент — противник. Возражения — атаки. «Я подумаю» — выстрел, на который надо ответить огнём. Он не просто отрабатывает возражения. Он контратакует. Жёстко, напористо, с переходом на личности. «Вы что, не понимаете, что теряете?», «Почему вы не хотите решить свою проблему?», «То есть вам не нужны деньги?»

Он может выиграть спор. Но проиграет клиента. Потому что люди не любят, когда с ними воюют. Они любят, когда с ними на одной стороне. «Я подумаю» после такого разговора — это не размышление. Это бегство. И менеджер, который гордится тем, что «заставил клиента задуматься», на самом деле просто загнал его в угол.

Тип шестой. Любитель поболтать

Самый обаятельный тип. С ним приятно поговорить. Он может обсудить футбол, погоду, последние новости, детей, хобби. Он легко находит общий язык, располагает к себе. Но есть нюанс. Он путает коммуникацию с продажей. Ему кажется, что если клиент улыбается и поддерживает беседу — сделка в кармане. Но клиент улыбается, болтает, а потом говорит «я подумаю» — и исчезает навсегда.

Любитель поболтать не задаёт жёстких вопросов. Не просит денег. Не закрывает. Ему комфортно в зоне «мы просто

общаемся». Но продажа — это не просто общение. Это ответственность за результат.

И когда доходит до конкретики, такой менеджер теряется. «Я подумаю» для него — это разрыв шаблона. Он же так старался быть приятным! Почему не купили?

Тип седьмой. Любитель «всё знаю»

Этот тип достоин отдельного упоминания. Он работает давно. У него большой опыт. Он слышал все возражения, видел все типы клиентов. И теперь он уверен, что знает о продажах всё.

Слушать клиента ему неинтересно — он и так знает, что тот скажет. Учиться новому незачем — он и так лучший. Проблема в том, что мир меняется. Клиенты меняются. А он остаётся в своей уверенности. «Я подумаю» он списывает на «дурацкого клиента, который ничего не понимает». И продолжает делать то же самое, ожидая другого результата.

Тип восьмой. Любитель «отзвониться»

Его главная задача — выполнить план по звонкам. Он звонит, быстро пробегаются по скрипту, фиксирует результат и идёт к следующему. Качество разговора его не волнует. Главное — количество. «Я подумаю» для него — это статус «перезвонить через три дня».

Он не пытается понять причину. Не пытается углубиться. Он просто ставит галочку и идёт дальше. Он не продавец. Он оператор колл-центра. И клиенты чувствуют это. Они тоже ставят галочку «не интересно» и идут дальше.

А кто же ты?

Я перечислил не всех. Их больше. Но суть не в том, чтобы найти свой тип и успокоиться. Суть в том, чтобы увидеть, что каждый из этих типов — это роль. Маска. За которой часто прячется настоящий менеджер, который просто не знает, как по-другому.

Любитель презентовать боится диалога.

Любитель рекомендовать боится, что его не воспримут как эксперта.

Любитель подоставать боится конфликта.

Любитель продавать боится проиграть.

Любитель воевать боится слабости.

Любитель поболтать боится ответственности.

Любитель «всё знаю» боится, что его опыт обесценят.

Любитель «отзвониться» боится, что не выполнит план.

И все они получают «я подумаю». Потому что играют роли, а не помогают клиентам.

Что объединяет все эти типы?

Я описал восемь масок. Восемь ролей. Восемь способов

быть «продажником». Но если снять маски — под ними скрывается одно и то же. Все они пытаются продавать.

Звучит странно, правда? «Ну конечно пытаются, они же менеджеры по продажам». Но я не о том. Я о том, что все они пытаются сделать продажу. Продавить. Дожать. Закрыть. Как будто продажа — это действие, которое ты совершаешь над клиентом.

Они идут к клиенту с готовым решением. Со своим «вот это тебе подойдёт». Со своим арсеналом приёмов. И пытаются пробить оборону. И клиент, чувствуя этот напор, закрывается. И говорит: «Я подумаю».

Глава 3. Разведка: как перестать звонить вслепую

Уоррен Баффетт: «Правило №1: никогда не теряйте деньги. Правило №2: никогда не забываете правило №1. Правило №3 для продаж: не звоните, если не знаете, кто на том конце провода принимает решения».

Метафора, которая изменила мой взгляд на продажи

Представь, что ты захватываешь крепость. Старинную, с высокими стенами, рвом, подъёмным мостом и вооружённым гарнизоном.

У тебя есть армия. Ты можешь бросить её на штурм. Кричать, размахивать мечом, лезть на стены. Ты потеряешь много людей. Возможно, ты даже возьмёшь крепость — если повезёт и если стены не слишком крепки. Но какой ценой? И сколько таких крепостей ты сможешь взять, если каждый раз теряешь половину войска?

А теперь представь другой путь. Ты находишь человека, который знает эту крепость. Перебежчика, торговца, бывшего стража. Ты платишь ему — и он показывает тебе брешь в стене. Ту самую, о которой гарнизон даже не догадывается.

Или тайный ход. Или рассказывает, что в полночь сменяется караул, и ровно на три минуты ворота остаются без присмотра.

Ты не штурмуешь. Ты заходишь тихо. Без единого выстрела. Крепость твоя.

В древности за такую информацию платили золотом. Потому что содержать армию дорого, а терять людей — непозволительная роскошь. Один точный разведчик стоил тысячи воинов.

Почему 99% продавцов выбирают штурм

Сейчас у нас нет крепостей, но принцип остался. Клиент — это та самая крепость. У него есть привычки, возражения, страхи, ложные убеждения. Это его стены.

И большинство менеджеров поступают как бездумные полководцы. Они даже не пытаются найти брешь. Они идут напролом: презентация, скрипты, контратаки на возражения, давление, манипуляции. Это штурм в чистом виде.

Почему? Потому что искать брешь — это долго. Это требует терпения, внимания, умения задавать вопросы и слушать. Это не даёт быстрого результата. А в отделе продаж любят быстрые результаты.

Но есть и другая причина. Многие просто не верят, что брешь существует. Им кажется, что любой клиент — это глухая стена, и единственный способ — пробить её лбом. И почему они это делают?

Да потому что планы горят, статистика РОПа горит, шеф ругается, все выводится в сухие цифры: сколько звонков, сколько КП, сколько диалогов, сколько и так далее.

Но это важно, я соглашусь. Цифры — это язык бизнеса. Если у тебя нет плана, ты не управляешь процессом, а плывёшь по течению. Если РОП не смотрит на статистику, он не видит, где команда проседает.

Вопрос не в том, чтобы отменить цифры, а в том, чтобы они не стали единственной реальностью. Потому что когда менеджер живёт только в цифрах, он превращается в беличье колесо: нужно сделать сто звонков — и плевать, кому звонишь, лишь бы галочку поставить.

Ему некогда искать брешь, некогда готовиться, некогда думать. Он просто берёт лоб и идёт на стену. Раз за разом. И каждый раз получает лбом по стене. А потом удивляется, почему «я подумаю» стало его вторым именем.

Цифры должны помогать искать брешь, а не заменять собой разведку. Если у тебя план — двести звонков, но ты потратишь полчаса на анализ первых десяти и поймёшь, что звонишь не тем, — ты сэкономишь себе три часа и полсотни «подумаю». Но для этого нужно остановить беличье колесо. А это самое трудное, когда шеф дышит в затылок.

Троянский конь, которого никто не понял

Ты наверняка знаешь историю о Троянском коне. Греки десять лет осаждали Трою и не могли взять. Потом хитроум-

ный Одиссей придумал: построить огромного деревянного коня, спрятать внутри воинов, оставить его у ворот, а самим сделать вид, что уплыли. Троянцы поверили, втащили коня в город. Ночью воины вылезли, открыли ворота — и Троя пала.

Эту историю приводят как пример обмана, хитрости, коварства. Но меня всегда удивляло другое. Греки не штурмовали стены десять лет? Штурмовали. И безуспешно. А когда они перестали штурмовать и начали думать — нашли способ.

Троянский конь — это не обман. Это инженерное решение проблемы, которую невозможно было решить лобовой атакой. Но в продажах этот принцип работает не только как «хитрость». Он работает как позитивный принцип: ты встраиваешься в мир клиента так, что он сам открывает тебе ворота.

Реальные примеры: крепости, взятые без единого выстрела

Я люблю историю. И я нашёл в ней подтверждение того, что я говорю продавцам уже много лет.

Пример первый. Крепость Масада.

Это легендарная крепость в Иудейской пустыне. Её считали неприступной. Римляне осаждали её три года. У них была огромная армия, лучшие инженеры. Они построили гигантскую насыпь, чтобы поднять тараны на высоту стен. Потеряли тысячи солдат.

Взяли крепость только тогда, когда защитники покончили с собой. Победа? Да. Но ценой несоразмерной. А что, если бы римляне вместо того, чтобы строить насыпь, нашли бы того, кто знает про подземные источники воды? Перерезали бы их — и крепость сдалась бы через неделю. Но они не искали брешь. Они штурмовали.

Пример второй. Крепость Кёнигсберг (1945 год).

Советские войска несколько месяцев штурмовали мощные форты. Потери были огромными.

А потом один из командиров приказал не лезть на стены, а изучить систему коммуникаций. Выяснилось, что все фор-

ты связаны подземными ходами. Войска вошли в центральный форт через забытый подземный тоннель, захватили узел связи — и вся оборона рухнула.

Пример третий. Взятие Иерусалима в 1917 году.

1917 год. Иерусалим. Британский генерал Алленби получает приказ взять город, который турки превратили в крепость. Лобовая атака? Она разрушила бы святыню и стоила тысяч жизней.

Алленби мог бы бросить войска на стены. Многие генералы так и поступили бы. Но он выбрал другое. Он отправил разведчиков, изучил местность, нашёл обходные пути. Вместо того чтобы штурмовать, он окружил город, перерезал коммуникации, отрезал турецкий гарнизон от снабжения.

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.