

Продавать по-человечески.

Упростите продажи,
чтобы клиент согласился купить

Илья Лейн

An abstract graphic element in the bottom right corner. It features a thick, black, hand-drawn L-shaped structure that resembles a corner or a doorway. A broad, orange brushstroke sweeps across the bottom left, meeting the black structure. The overall style is minimalist and artistic, with visible texture from the drawing process.

Илья Лейн

**Продавать по-человечески.
Упростите продажи, чтобы
клиент согласился купить**

«Автор»

2026

Лейн И.

Продавать по-человечески. Упростите продажи, чтобы клиент согласился купить / И. Лейн — «Автор», 2026

Вы всё еще продаете так, будто просите прощения? Хватит. Я покажу, как говорить о деньгах спокойно, задавать вопросы без неловкости и вести клиента к решению без нажима. Вы перестанете прятаться за презентациями, начнете слышать настоящую причину покупки, сможете отвечать на «дорого» без паники и просить решение прямо. Вы узнаете, как входить в разговор, показывать пользу, работать с отказом и не терять уважение к себе. Эта книга для тех, кто хочет продавать по-человечески: ясно, твердо, без липкости и спектакля. Прочитаете и уже на ближайшей встрече поймете, где раньше теряли деньги.

© Лейн И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

От автора	5
Психология решения	8
Перед разговором	16
Как войти в разговор	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Илья Лейн

Продавать по-человечески. Упростите продажи, чтобы клиент согласился купить

От автора

Много лет назад я впервые увидел, как взрослый человек стесняется слова «продажи». Стесняется не своей работы, не результата, не денег, которые приносит в компанию, а самого названия. Снаружи всё выглядело смешно. Человек звонил клиентам, договаривался о встречах, помогал им выбирать, объяснял выгоду, вел сделки, а потом на семейном ужине говорил, что занимается «развитием отношений с партнерами». Не продавал. Развивал отношения. Слово было спрятано, как грязная чашка перед приходом гостей.

Я хорошо понимаю это чувство. У многих в голове продажа до сих пор выглядит как неприятный человек в тесном пиджаке, который не дает пройти, говорит слишком громко, хватая за локоть и пытается всучить то, что тебе не нужно. Один раз встретив такого человека, мы начинаем подозревать всех остальных. Потом сами оказываемся в ситуации, где надо предложить свою услугу, идею, проект или товар, и внутри поднимается странное сопротивление. Как будто сейчас придется стать именно таким. Наглым, липким, не очень честным.

Дело в том, что мы слишком долго путали продажу с нажимом. Нажим действительно неприятен. Он строится на страхе упустить клиента, на желании выдать согласие, на привычке говорить раньше, чем человек успел подумать. Такая продажа может дать быстрые деньги, но почти всегда оставляет плохой осадок. У покупателя появляется чувство, что его провели. У продавца тоже, хотя он не всегда признается. Он вечером понимает, что сказал лишнее, пообещал слишком широко, не услышал важную фразу, а потом называет это «сложным клиентом».

Нормальная продажа устроена иначе. Это разговор, в котором один человек помогает другому разобраться, есть ли у него настоящая потребность и подходит ли ей то, что предлагается. Иногда ответом будет «да». Иногда ответом будет «нет». И если «нет» честное, оно не хуже сделки. Оно экономит время, сохраняет доверие и не превращает работу в охоту.

Я не хочу делать из продажи красивую философию. На практике всё проще и неприятнее. У вас есть продукт, услуга, идея, предложение. Вам нужны клиенты, сторонники, участники, покупатели, начальники, которые выделяют бюджет, коллеги, которые поддержат план. Без согласия другого человека дело не сдвинется. Можно сколько угодно считать себя творческим, экспертным, глубоким, независимым. Но если вы не умеете объяснить ценность и получить ясный ответ, ваши идеи будут лежать в папке, а ваши возможности будут доставаться тем, кто говорит убедительнее.

Продажа есть везде, где один человек хочет, чтобы другой принял решение. Врач продает пациенту идею лечения, иначе рецепт останется бумажкой. Учитель продает ученику смысл усилия, иначе тот будет сидеть на уроке и ждать звонка. Руководитель продает команде новый порядок работы, иначе люди кивнут и продолжают делать по-старому. Родитель продает ребенку мысль, что куртку надо надеть сейчас, а не после того, как он замерзнет. В этих примерах нет кассы, договора и счета. Но есть влияние. Есть попытка помочь человеку перейти от неопределенности к действию.

Поэтому вопрос не в том, продаете вы или нет. Вопрос в том, насколько честно и хорошо вы это делаете. Можно продавать грубо, торопливо, на страхе. Можно продавать скучно, перечисляя свойства и надеясь, что человек сам догадается о пользе. Можно продавать виновато,

заранее извиняясь за то, что заняли чужое время. А можно продавать спокойно: с вниманием, ясностью и уважением к решению покупателя.

Самая первая преграда почти всегда находится не у клиента, а у продавца в голове. Человек может знать продукт, верить в него, иметь список потенциальных клиентов, но всё равно откладывать звонок. Он проверяет почту, дописывает презентацию, поправляет формулировку, ищет еще одну статью о рынке, переносит встречу с самим собой на завтра. Снаружи это выглядит как подготовка. Часто это страх. Страх показаться навязчивым. Страх услышать отказ. Страх обнаружить, что продукт не так нужен людям, как хотелось думать.

Отказ в продажах пугает потому, что мы принимаем его на свой счет. Человек говорит: «Сейчас не готовы», а мы слышим: «Ты неубедителен». Он говорит: «Дорого», а мы слышим: «Твоя работа не стоит этих денег». Он не отвечает на письмо, а мы достраиваем в голове целую пьесу, где он смеется над нашим предложением вместе с финансовым директором. Почти всегда это выдумка. У клиента своя жизнь, свои сроки, свои сомнения, свой начальник, свой бюджет, своя усталость. Он не обязан думать о нас столько, сколько мы думаем о нем.

Хороший продавец не становится бесчувственным. Ему тоже неприятно, когда сделка срывается. Он тоже иногда злится, сомневается, прокручивает разговор. Разница в другом: он не делает из каждого отказа доказательство своей непригодности. Он смотрит на процесс. Там ли был клиент? Та ли потребность? Правильно ли задан вопрос? Было ли достаточно доверия? Понял ли человек, что получит? Был ли следующий шаг ясным? Такой разбор полезнее, чем привычка ругать себя или покупателя.

В старой школе продаж любили повторять: всегда закрывай. Под этим часто понимали одно: толкай к согласию при каждом удобном случае. Закрывай после вопроса, закрывай после возражения, закрывай после шутки, закрывай, пока человек не успел сбежать. Сама мысль не совсем пустая: сделка действительно не случится, если в нужный момент не попросить решения. Но когда закрытие становится главным делом, разговор портится. Клиент чувствует, что его не слушают, а ведут к заранее выбранной двери.

Мне ближе другой порядок. Сначала настроиться на человека. Потом оставаться достаточно спокойным, чтобы не развалиться от первого сомнения. Потом говорить ясно. Без тумана, без лишних украшений, без игры в гуру. Покупателю не нужен продавец, который знает двадцать приемов давления. Ему нужен человек, рядом с которым можно спокойно подумать и принять решение, не защищаясь.

Это не мягкость ради мягкости. В продажах нужна настойчивость. Просто настойчивость бывает разная. Одна похожа на стук кулаком по двери. Другая похожа на умение не исчезнуть после первого «не сейчас», вернуться с новой информацией, задать более точный вопрос, предложить полезный следующий шаг. Первая утомляет. Вторая часто вызывает уважение.

Частая ошибка начинающих продавцов состоит в том, что они слишком рано начинают рассказывать о себе. Они готовят презентацию, выписывают свойства продукта, учат ответы на возражения, но почти не думают о человеке напротив. Его день, его тревоги, его начальник, его неудачный опыт с похожим поставщиком, его скрытые критерии выбора остаются за кадром. Продавец говорит хорошо, но мимо. У покупателя в голове звучит простой вопрос: «И что мне с этого?»

Покупатель редко покупает вещь как вещь. Он покупает облегчение, безопасность, скорость, статус, признание, порядок, надежду, экономию, спокойный вечер, поддержку решения перед руководством. Иногда он покупает возможность не выглядеть глупо. Иногда покупает право сказать себе: «Я сделал всё, что мог». Если продавец не понял, что именно ищет человек, ему остается перечислять свойства. Это как бросать ключи в темной комнате и надеяться, что один попадет в замок.

Поэтому в основе этой книги будет не фокус с красивой фразой, а последовательность. Подготовиться. Найти человека. Соединиться с ним по-настоящему, а не изобразить друже-

любие. Разобраться в потребностях. Показать связь между потребностью и решением. Проверить согласие. Помочь пройти сомнения. Попросить ясный ответ. А потом не исчезать после оплаты, потому что продажа без результата для клиента быстро превращается в обман, даже если в договоре всё чисто.

Я намеренно говорю «попросить ясный ответ», а не «заставить купить». В зрелой продаже даже «нет» тоже ответ. Более того, иногда хороший продавец должен первым сказать: «Похоже, сейчас это вам не нужно». Такая фраза пугает тех, кто привык жить только планом продаж на месяц. Но в долгой игре она работает. Люди запоминают того, кто не стал тянуть из них деньги там, где пользы не было. Они возвращаются сами или приводят других.

Конечно, не всегда всё так благородно. Бывают планы, давление, пустой календарь, руководитель, которому нужны цифры к пятнице. В такие дни легко скатиться в суету. Начать писать одинаковые письма всем подряд. Начать говорить быстрее. Начать слышать в любом вопросе возражение. Начать обещать то, что потом придется вытаскивать всей командой. И тут продавцу нужна внутренняя дисциплина. Не героическая, а обычная. Остановиться. Вспомнить, кому я звоню. Что я знаю об этом человеке. Чем я могу быть полезен. Какой честный следующий шаг я хочу предложить.

Я много раз видел, как у людей менялись результаты не от новой техники, а от смены отношения. Человек переставал идти на звонок как на схватку и начинал идти как на разговор. Он переставал доказывать и начинал выяснять. Он переставал бояться паузы. Он позволял клиенту подумать. И вдруг те же слова звучали иначе. В голосе появлялась опора. Вопросы становились короче. Ответы клиента становились длиннее. Продажа начиналась там, где раньше был обмен заученными репликами.

Эта книга написана для тех, кому нужно продавать без стыда. Не манипулировать, не выкручивать руки, не прятаться за красивыми словами. Продавать так, чтобы после разговора можно было спокойно посмотреть человеку в глаза. Это не означает, что каждый разговор будет приятным. Хорошая продажа иногда требует неудобных вопросов. Иногда надо спросить о бюджете, о сроках, о человеке, который на самом деле принимает решение, о причине прошлой неудачи. Но неудобный вопрос отличается от грубого тем, что он задан ради ясности, а не ради давления.

Если вы уже продаете, эта книга поможет разложить привычные действия по полкам и увидеть, где вы теряете людей. Если вы считаете, что не продаете, она покажет, где вы давно этим занимаетесь, просто называете иначе. Если вас раздражают продавцы, тем полезнее будет понять, что раздражает не продажа, а плохое обращение с вниманием другого человека.

Дальше мы начнем с самого основания: почему люди покупают. Не почему они говорят, что покупают, а что на самом деле двигает решение. Здесь нет мистики. Человек делает шаг, когда чувствует нехватку и верит, что предложенное решение эту нехватку закроет. Остальное: презентации, скидки, письма, встречи, переговоры, красивые слайды, уверенный голос, нужны только для того, чтобы помочь этому пониманию появиться. Когда понимания нет, всё превращается в шум.

Возьмите любую свою продажу, которая недавно сорвалась. Не спешите винить цену или клиента. Спросите себя проще: какую потребность мы с ним нашли? Он сам ее признал или я решил за него? Поверил ли он, что решение подходит? Был ли он спокоен, когда принимал решение? Понимал ли следующий шаг? Эти вопросы неприятнее, чем жалоба на рынок. Зато они дают работу, которую можно делать уже завтра.

Продажа начинается не с фразы «у нас есть предложение». Она начинается с уважения к тому, что у другого человека уже есть своя картина мира. Если мы входим туда как шум, нас отодвигают. Если входим как помощь в принятии решения, нас слушают. Иногда этого достаточно, чтобы вся работа стала легче.

Психология решения

Первый урок в продаже простой: люди покупают не потому, что у вас есть продукт. Люди покупают потому, что у них есть напряжение, нехватка, желание, страх, цель или неудобство, которое хочется убрать. Продукт может быть великолепным, но пока человек не связал его со своей жизнью, он остается чужой вещью. Он может вежливо кивать, брать буклет, писать «спасибо, интересно», а потом ничего не делать.

Мы часто ошибаемся именно здесь. Нам кажется, что если человек понял характеристики, он понял ценность. Нет. Характеристика живет в вашем мире. Ценность появляется в его мире. У стула четыре ножки. Это факт. Но покупают не ножки. Покупают возможность сидеть без боли, принимать гостей, не краснеть за офис, работать дольше, красиво поставить стол в новой квартире. Одно и то же свойство ведет к разным причинам, и пока вы не знаете причину, вы говорите в пустоту.

Человек редко ходит по рынку с табличкой «у меня неудовлетворенная потребность». Он может говорить совсем другое. «Просто смотрю». «Сравниваем варианты». «Нам надо подумать». «Сейчас не время». За этими фразами может быть что угодно: реального интереса нет, интерес есть, но нет денег, деньги есть, но страшно ошибиться, решение нужно согласовать, прошлый поставщик подвел, начальник хочет дешевле, команда не примет перемены. Продавец, который слышит только буквальные слова, быстро устает. Ему кажется, что люди скрытные и непонятные. На самом деле он слишком рано перестал спрашивать.

Психологи давно описывали человека как существо, которое движется от нехватки к ее закрытию. Сначала телу нужны еда, вода, тепло, сон. Потом безопасность. Потом принадлежность к своим. Потом уважение, признание, ощущение собственной силы. Потом желание сделать что-то значимое, раскрыть способности, оставить след. В реальной жизни эти уровни перемешаны. Человек может покупать дорогие часы не для времени, а для уверенности на встрече. Может выбирать простую бухгалтерскую систему не из-за функций, а чтобы больше не просыпаться ночью с мыслью о налогах. Может брать курс не ради знаний, а чтобы перестать чувствовать себя отставшим.

Хороший продавец не обязан читать мысли. Он обязан уважать то, что покупка почти всегда глубже, чем кажется. Даже если вы продаете самый обычный предмет, у человека есть причина рассматривать его именно сейчас. Эта причина может быть простой. Сломалось старое. Надо срочно. Попросили купить. Но иногда за простым поводом стоит целая история. Если вы ее услышите, у вас появится шанс помочь точнее.

Представьте магазин, где продают бутылку воды. Самая нижняя потребность очевидна: человек хочет пить. Но реклама воды редко говорит только об этом. Она говорит о свежести, чистоте, спорте, легкости, красивой жизни, доверии к природе. Почему? Потому что жажду закрывает и кран, и чай, и другая бутылка. Чтобы выбрать именно эту, человеку часто нужна не вода вообще, а чувство, которое он прикрепит к покупке. В деловых продажах то же самое. Если ваш сервис просто «делает отчет», рядом найдутся еще десять сервисов. Если он помогает руководителю вовремя заметить проблему и не выглядеть беспомощным на совете директоров, разговор становится другим.

Отсюда вытекает неприятная мысль для тех, кто любит презентации: рассказ о продукте сам по себе почти ничего не продает. Он начинает работать только после того, как потребность названа и признана самим покупателем. Не вами. Не в вашей голове. Им. Пока человек не сказал себе: «Да, это правда моя проблема», он будет слушать вас как экскурсовода. Любопытно, но необязательно.

Многие продавцы боятся копаться в потребностях, потому что им кажется, что это затянет разговор. Им хочется быстрее перейти к делу. Но дело как раз там. Чем раньше вы нач-

нете рассказывать, тем больше шансов, что будете рассказывать не о том. Покупатель услышит две-три фразы, выберет одну деталь, которая не подходит, и уйдет в сопротивление. Потом вы будете героически преодолевать возражения, хотя сами их создали, потому что не выяснили контекст.

Я однажды наблюдал, как менеджер продавал обучение для отдела продаж. Он начал бодро: «У нас сильная программа по переговорам, отработка возражений, ролевые игры, индивидуальная обратная связь». Клиент слушал ровно. Потом спросил: «А вы умеете работать с выгоранием команды?» Менеджер ответил: «Да, конечно, у нас есть блок про мотивацию», и снова вернулся к программе. Он не заметил, что дверь открылась. Клиент сказал не о навике, а о боли. Люди устали, не верят в продукт, срываются на клиентов, боятся звонков. Вместо того чтобы войти туда вопросами, продавец продолжил показывать витрину.

Покупатель принимает решение не в вакууме. У него есть состояние. В один день он готов слушать, в другой день любое предложение раздражает. Иногда дело не в вас. Он не выспался, получил плохие новости, спорил с коллегой, застрял в пробке, только что вышел с совещания, где его раскритиковали. В таком состоянии человек хуже слышит, хуже оценивает варианты и сильнее защищается. Если вы продолжаете давить, потому что «слот в календаре забронирован», вы можете испортить шанс, который лучше было перенести.

Мы все знаем это по себе. Бывают дни, когда мы покупаем легко. Зашли за одним, вышли с тремя вещами, потому что настроение, время, продавец не мешал, всё сложилось. Бывают дни, когда даже нужная покупка вызывает раздражение. Ветер в лицо, шум, телефон разрывается, кто-то слишком близко стоит у плеча, и хочется уйти. Продавец не управляет жизнью клиента, но он может управлять своей частью среды. Говорить спокойнее. Не забрасывать деталями. Уточнить, удобно ли сейчас обсуждать. Дать человеку пространство для решения.

Состояние продавца не менее заметно. Можно выучить вопросы, но если вы задаете их с тревогой человека, который ждет удара, это слышно. Можно улыбаться, но если внутри вы хотите побыстрее дожать, собеседник часто это почувствует. Люди хорошо считывают мелочи: спешку, фальшивую бодрость, натянутый смех, слишком быстрые ответы, паузы не там, где они нужны. Они не всегда могут объяснить, что именно не понравилось. Просто говорят потом: «Что-то не то».

Поэтому работа продавца начинается до разговора. Надо привести себя в такое состояние, где вы способны слушать, а не только ждать очереди говорить. Это не требует ритуалов, хотя кому-то помогают прогулка, вода, заметки, несколько минут тишины. Смысл не в ритуале. Смысл в том, чтобы заметить собственную суету. Если вы звоните с мыслью «только бы он согласился», вы уже в слабой позиции. Если звоните с мыслью «посмотрим, есть ли здесь польза», голос меняется.

Многие пытаются лечить тревогу бодрими лозунгами. «Я лучший». «Сегодня все покупают». «Отказов не существует». Некоторым это помогает на десять минут. Но взрослая уверенность строится проще: я знаю, что предлагаю; я понимаю, кому это может быть полезно; я готов услышать отказ; я не обязан превращать каждого человека в клиента. Такая позиция не делает вас пассивным. Наоборот, она дает спокойную настойчивость. Вы не прячетесь и не бросаетесь.

Теперь посмотрим на путь покупателя. Обычно он начинается не с выбора поставщика, а с смутного ощущения: что-то не так. Отчеты приходят поздно. Клиенты жалуются. Команда теряет темп. Старое решение дорого обходится. Новая возможность уходит конкурентам. Сначала это может быть раздражение, а не сформулированная потребность. Потом человек начинает собирать информацию: спрашивает знакомых, читает, смотрит сайты, сравнивает, слушает мнения. Затем он формирует критерии, даже если не называет их вслух. После этого выбирает вариант, покупает или откладывает, а потом оценивает, не ошибся ли.

Между выбором и покупкой часто есть еще одна зона, которую продавцы не любят: «надо подумать». Иногда это честная пауза. Иногда мягкий отказ. Иногда сигнал, что чего-то не хватает. Человек не уверен в выгоде, не понял цену, боится внутреннего согласования, не видит срочности, не доверяет внедрению, не хочет брать ответственность. Если продавец слышит «подумать» как финал, он теряет сделку. Если слышит как повод разобраться, появляется разговор.

Здесь помогает простая карта. Спросите себя, на каком этапе находится покупатель. Он еще только осознает проблему? Тогда рано спорить о цене. Он уже сравнивает варианты? Тогда надо понять критерии сравнения. Он выбрал вас, но боится последствий? Тогда ему нужны доказательства, поддержка, ясный план перехода. Он уже купил? Тогда продажа не закончилась, потому что теперь он будет проверять, оправдалось ли решение. Послепродажное разочарование убивает будущие рекомендации быстрее, чем плохая первая встреча.

Плохой продавец двигается по своему сценарию. Хороший продавец сверяет свой сценарий с путем покупателя. Если клиент уже проделал половину работы, не надо начинать с длинного вступления. Если клиент еще не признал проблему, бесполезно вести его к договору. В продажах много раздражения возникает именно от несинхронности. Один человек уже хочет деталей внедрения, другой рассказывает историю компании. Один еще сомневается, что проблема существует, другой уже предлагает пакет на год.

Сама продажа тоже имеет путь. Сначала подготовка. Потом соединение с человеком. Потом исследование потребностей. Потом сопоставление решения с этими потребностями. Потом согласование сомнений и условий. Потом просьба о решении. Эти шаги выглядят очевидно, пока не начинаешь смотреть на реальные разговоры. Там подготовку заменяют общими словами, соединение заменяют улыбкой, исследование заменяют двумя закрытыми вопросами, сопоставление заменяют презентацией, согласование заменяют спором, а просьбу о решении откладывают, потому что неловко.

Подготовка нужна не для того, чтобы казаться умным. Она нужна, чтобы не тратить чужое время. Если вы звоните человеку и знаете только название его компании, это чувствуется. Если вы видели, что у них открывается новый филиал, меняется рынок, вышел новый продукт, был публичный спор, появилась вакансия, которая намекает на задачу, разговор начинается с другого места. У вас есть крючок к реальности клиента. Не трюк, а повод говорить предметно.

Соединение с человеком не означает фамильярность. Не надо изображать старого друга. Соединение начинается с уважения к моменту: удобно ли говорить, сколько времени нужно, почему вы обращаетесь именно к нему. Дальше важен тон. Уверенный тон не просит прощения за существование, но и не захватывает комнату. Он как ровное рукопожатие. Вы здесь по делу, и это дело может быть полезно.

Исследование потребностей требует терпения. Это та часть, где продавец должен меньше любоваться своим продуктом. Вопросы должны помогать человеку думать. Что сейчас не устраивает? Как вы это решаете? Что будет, если оставить как есть? Кто еще участвует в решении? По каким признакам вы поймете, что вариант подходит? Что уже пробовали? Почему не сработало? Где цена ошибки самая большая? Ответы на такие вопросы часто ценнее любой презентации, потому что в них клиент сам строит аргумент.

Но вопросы нельзя задавать как анкету. Человек чувствует, когда его допрашивают. Хорошее исследование похоже на нормальный разговор, где следующий вопрос рождается из предыдущего ответа. Клиент говорит: «Мы устали от ручных согласований». Не надо сразу отвечать: «У нас есть автоматизация». Лучше спросить: «Где это сейчас больше всего мешает?» Он скажет: «В конце месяца, когда надо закрывать документы». Тогда можно спросить: «Что происходит, если не успеваете?» И вот уже речь идет не о функции, а о риске, штрафах, переработках, злости бухгалтерии, репутации отдела.

Когда потребность названа, ее надо подтвердить. Не мысленно, а вслух. «Правильно ли я понял, что главная проблема не в скорости самой системы, а в том, что люди теряют контроль в конце месяца?» Такая фраза делает две вещи. Она проверяет вас и помогает клиенту услышать собственную мысль со стороны. Иногда он поправит: «Не совсем». Это подарок, а не ошибка. Лучше поправиться сейчас, чем строить предложение на неверном основании.

Сопоставление решения с потребностью должно быть точным. Не надо показывать всё. Показывайте то, что отвечает на уже признанную боль. Если клиент сказал, что его тревожит контроль, начните с контроля. Если он говорил о принятии командой, покажите внедрение и поддержку. Если он боится цены ошибки, говорите о надежности, примерах и рисках. Универсальная презентация удобна продавцу, но редко удобна покупателю. Она заставляет человека самому искать нужное среди лишнего.

Есть простой тест для любого аргумента: «И что?» Если вы говорите: «У нас есть личный кабинет», спросите себя: и что? Клиент может смотреть документы без писем. И что? Меньше зависимость от менеджера. И что? Быстрее решаются спорные вопросы. И что? В конце месяца не надо собирать информацию по пяти чатам. Вот там уже польза. Чем ближе вы к реальному дню клиента, тем сильнее аргумент.

Согласование нужно потому, что сомнения нормальны. Если человек не задает вопросов, это не всегда хороший знак. Возможно, он уже ушел мыслями. Возражение часто означает, что он еще внутри разговора. Он примеряет решение и ищет слабые места. Не надо бросаться на возражение как на врага. Лучше встретить его спокойно: «Расскажите, что именно кажется дорогим». Цена может быть высокой сама по себе, а может быть непонятна связь цены с результатом. Это разные разговоры.

Есть возражения фактические. Например, в продукте нет нужной интеграции. Тогда не спасет вдохновенная речь. Надо честно сказать, есть обходной путь или нет. Есть возражения эмоциональные: «Не уверен, что команда примет». Тут сухие факты работают хуже. Нужны примеры, история похожего клиента, план поддержки, возможность маленького первого шага. Человек должен почувствовать, что его страх не высмеяли и не замазали, а приняли всерьез.

Просьба о решении кажется самым страшным местом, хотя она должна быть естественным итогом. Если вы вместе нашли потребность, показали подходящее решение, обсудили сомнения и следующий шаг понятен, странно не спросить. «Готовы начать с пилота в марте?» «Можем согласовать договор на этой неделе?» «Кого еще нужно подключить, чтобы принять решение?» Это не нажим. Это помощь разговору не раствориться.

Многие продажи умирают не из-за отказа, а из-за тумана. Все вроде довольны, встреча прошла приятно, клиент сказал «интересно», продавец отправил материалы, потом тишина. Через месяц выясняется, что клиент выбрал другого, потому что там следующий шаг был проще. Не лучше продукт, не ниже цена, а проще путь. Покупатель редко просит вас управлять процессом, но часто благодарен, когда вы это делаете аккуратно.

Теперь вернемся к главному: почему люди покупают. Они покупают, когда видят связь между своей неудовлетворенной потребностью и вашим предложением, доверяют этой связи и чувствуют, что решение можно принять без лишнего риска. Если одного элемента нет, сделка слабеет. Есть потребность, но нет доверия. Есть доверие, но нет срочности. Есть срочность, но непонятен результат. Есть результат, но страшно внедрять. Работа продавца состоит не в том, чтобы перекричать эти разрывы, а в том, чтобы обнаружить их.

Полезно составить для себя несколько честных списков. Какие потребности ваш продукт закрывает на самом очевидном уровне? Какие потребности он закрывает глубже? Где он дает безопасность, где экономит силы, где помогает человеку выглядеть профессионально, где снижает риск, где дает чувство контроля? Потом спросите: какие из этих потребностей клиенты сами называют, а какие приходится помогать им увидеть? И еще один вопрос: какие потребности вы любите придумывать за клиента, потому что так удобнее продавать?

Последний вопрос особенно неприятен. Продавцы часто влюбляются в потребность, которую удобно закрывать. Компания продает скорость и начинает видеть вокруг только проблемы скорости. Консультант продает стратегию и в каждом клиенте видит отсутствие стратегии. Производитель продает надежность и слышит в любом разговоре страх поломки. Мир шире нашего продукта. Если потребность не подходит, надо иметь смелость это признать. Иначе мы начинаем подгонять человека под решение.

Настоящая уверенность в продажах появляется не от мысли, что вы уговорите кого угодно. Это опасная фантазия. Настоящая уверенность появляется от другого: вы знаете, как найти тех, кому правда можете помочь; знаете, как говорить с ними без суеты; знаете, как выяснять смысл покупки; знаете, как показать пользу; знаете, как пережить отказ и не потерять уважение к себе. Такой продавец не похож на охотника. Он похож на хорошего проводника. Он не несет человека на себе, но помогает ему пройти путь без лишних блужданий.

В этой главе достаточно взять одну мысль и проверить ее на практике: не начинайте с продукта. Начинайте с причины, по которой человеку вообще может понадобиться решение. Если причины нет, презентация не спасет. Если причина есть, но вы ее не нашли, презентация промахнется. Если причина найдена и признана, даже простой разговор может оказаться сильнее блестящего выступления.

Перед следующей встречей напишите на листе три вопроса. Первый: что у этого человека может быть не так сейчас? Второй: как он поймет, что стало лучше? Третий: что может помешать ему поверить мне? Не надо превращать лист в сценарий. Просто держите эти вопросы рядом. Они вернут вас к сути, когда захочется спрятаться за рассказ о функциях.

Продажа начинается там, где продавец перестает считать покупателя мишенью и начинает видеть в нем человека, который пытается принять решение в своей сложной обстановке. Это не делает работу легкой. Зато делает ее честной. А честная продажа, как ни странно, чаще приводит к деньгам, чем красивое давление. Люди могут забыть часть ваших аргументов, но редко забывают, как им было рядом с вами думать.

Есть еще один слой, о котором редко говорят прямо. Покупатель покупает не только продукт, но и последствия своего выбора. В бытовой покупке последствия простые: вещь подошла или нет. В деловой покупке последствия шире. Если руководитель выбирает подрядчика, он покупает будущие вопросы от коллег, отчеты перед начальством, риск задержек, возможные конфликты с юристами, реакцию команды. Чем выше цена решения, тем сильнее покупатель думает не о том, что будет, если всё получится, а о том, что будет, если всё пойдет плохо.

Поэтому продавец, который говорит только о хорошем результате, звучит неполно. Человеку нужно понять, что вы видите риски не хуже него. Иногда достаточно сказать: «Обычно на этом этапе у клиентов возникают два опасения: сроки и принятие командой. Предлагаю отдельно обсудить оба». Такая фраза не пугает. Она успокаивает, потому что показывает опыт. Вы не прячете трудные места под улыбкой.

Но опыт легко испортить самоуверенностью. «Не переживайте, у нас всё будет отлично» не помогает тому, кто отвечает за бюджет. Лучше конкретика: где может быть задержка, кто за что отвечает, как выглядит первый этап, где будет проверка результата, что клиенту придется сделать самому. Чем яснее путь, тем меньше тумана. Чем меньше тумана, тем легче решиться.

Часто продажа проигрывает не конкуренту, а бездействию. Клиент понимает проблему, но оставляет всё как есть. Почему? Потому что привычная боль иногда кажется безопаснее перемены. Старый поставщик раздражает, но известен. Ручная работа утомляет, но люди приспособились. Система устарела, но никто не хочет отвечать за переход. Продавец думает, что соревнуется с другим предложением, а на самом деле соревнуется с фразой «пока потерпим».

Чтобы работать с этим, надо исследовать цену бездействия. Не пугать, не драматизировать, а считать и уточнять. Что происходит, если ничего не менять три месяца? Кто тратит лишнее время? Какие ошибки повторяются? Сколько стоит задержка? Как это влияет на кли-

ентов? Когда человек сам видит, что бездействие тоже имеет цену, решение становится ближе. Пока бездействие кажется бесплатным, любое ваше предложение выглядит дорогим.

Тут продавцу легко перегнуть. Можно начать давить на боль, делать голос ниже, рисовать катастрофы. Иногда это работает, но оставляет неприятное чувство. Гораздо лучше показать разницу между двумя будущими спокойно. Вот как выглядит продолжение старого порядка. Вот как может выглядеть первый месяц после изменения. Вот где будет неудобно. Вот где станет легче. Покупатель не ребенок, ему не нужно устраивать спектакль. Ему нужно помочь сравнить.

Не забывайте и о том, что решение часто принимает не один человек. Даже если перед вами сидит главный, вокруг него есть влияющие люди. Пользователи, финансисты, юристы, технические специалисты, партнеры, супруги, совет директоров. У каждого своя потребность. Один хочет меньше ручной работы. Другой хочет ниже цену. Третий хочет гарантий. Четвертый боится, что его отдел потеряет влияние. Если вы продаете только одному мотиву, потом сделка может развалиться в комнате, где вас нет.

Поэтому полезный вопрос звучит так: «Кто еще будет смотреть на это решение и что для них будет главным?» Этот вопрос не только дает информацию. Он показывает уважение к реальному процессу. Если клиент отвечает уклончиво, не надо давить, но надо понимать: без карты влияния вы идете почти вслепую.

У продаж есть странная особенность: чем сильнее продавец хочет сделки, тем труднее ему иногда увидеть правду. Он слышит слабый интерес как готовность купить. Он принимает вежливость за согласие. Он цепляется за любую фразу «вернемся к этому» и заносит сделку в прогноз. Потом злится, когда она не закрывается. Трезвость в продажах дорогого стоит. Лучше честный маленький шанс, чем большая фантазия в таблице.

Трезвость дает вопрос о следующем шаге. Не общий, а конкретный. Не «будем на связи», а «когда вы сможете обсудить это с финансовым директором?». Не «я пришлю материалы», а «после материалов мы созвонимся в четверг и решим, идем ли в пилот?». Если человек не готов назвать следующий шаг, это тоже информация. Возможно, интерес слабый. Возможно, он не тот человек. Возможно, вы не ответили на главный страх.

Спросите себя после каждой встречи: что клиент сделал или обещал сделать? Не что он сказал приятного. Действие важнее комплимента. Он прислал данные, познакомил с коллегой, согласовал время, попросил договор, показал внутренний документ, назвал критерии. Тогда процесс живой. Если все действия только на вашей стороне, будьте осторожны. Вы можете тащить сделку, которая нужна только вам.

При этом нельзя превращать продажу в бухгалтерию шагов. В ней остается человеческая часть. Иногда человек покупает потому, что ему спокойно с вами. Он верит, что вы не исчезнете, если что-то пойдет не так. Он чувствует, что вы не будете делать из него виноватого за каждый сбой. Это нельзя вписать в характеристику продукта, но это продает. Особенно там, где решение сложное и риск заметен.

Доверие складывается из мелочей. Вы обещали прислать письмо до вечера и прислали. Сказали, что уточните у технической команды, и уточнили. Не знали ответа и не придумали его на ходу. Не стали ругать конкурента, чтобы выглядеть сильнее. Не спрятали ограничение продукта. Все это кажется обычным воспитанием, но в продажах обычное воспитание часто становится преимуществом.

Покупатель, как и продавец, хочет сохранить лицо. Если он задает простой вопрос, не надо отвечать так, будто он должен был знать. Если он ошибается в термине, не надо поправлять его торжественно. Если он возвращается к уже обсужденному сомнению, значит, оно не ушло. Не раздражайтесь. Повторение часто показывает, где осталось напряжение.

Сильная продажа не всегда выглядит эффектно. Иногда она состоит из коротких вопросов, пауз и точных подтверждений. Продавец говорит меньше, чем мог бы. Не потому, что ему

нечего сказать, а потому что он бережет внимание клиента. Внимание покупателя ограничено. Если вы забудете его лишними подробностями, он перестанет различать главное.

Отдельно стоит сказать о цене. Цена становится проблемой почти всегда, когда ценность расплывчата. Не всегда, конечно. Иногда денег правда нет. Иногда бюджет жесткий. Иногда конкурент демпингует. Но очень часто «дорого» означает «я не понял, почему это стоит столько для меня». Тогда скидка не лечит причину. Она просто уменьшает боль продавца на минуту.

Прежде чем снижать цену, вернитесь к потребности. Что именно клиент хочет получить? Что изменится, если он получит это на месяц раньше? Сколько стоит нынешняя ошибка? Что входит в решение, кроме самого продукта? Какие риски вы берете на себя? Бывает, после такого разговора цена остается высокой, но понятной. А понятная высокая цена продается лучше, чем непонятная низкая.

Скидка сама по себе не зло. Зло в том, что ее часто дают вместо разговора. Клиент сказал «дорого», продавец испугался и скинул десять процентов. Клиент делает вывод: первая цена была не настоящей. Доверие чуть просело. Если скидка нужна, она должна быть связана с условием: другой объем, другой срок, предоплата, упрощенный пакет, отказ от части работ. Иначе вы учите покупателя, что достаточно помолчать с недовольным лицом.

Есть продажи, где решение эмоционально почти полностью. Есть продажи, где таблицы и расчеты играют большую роль. Но даже в самых рациональных закупках человек остается человеком. Он может принести таблицу критериев, но внутри всё равно будет выбирать между уверенностью и тревогой. Задача продавца не в том, чтобы отрицать эмоции, а в том, чтобы дать им опереться на факты.

С другой стороны, одной эмоции мало. Харизма продавца может открыть дверь, но если за ней пусто, клиент потом почувствует обман. Нужна связка: человеческое доверие плюс ясное доказательство пользы. Когда есть только доверие, продажа держится на симпатии. Когда есть только доказательства, она становится холодной и хрупкой. Вместе они дают покупателю ощущение: я понимаю, почему это нужно, и верю человеку, который предлагает.

Психология продажи не сводится к набору приемов. Приемы полезны, но они быстро становятся заметными, если за ними нет нормального намерения. Человек слышит заученное «я вас понимаю» и не верит. Слышит искусственный вопрос и закрывается. Слышит комплимент, который мог бы получить любой, и перестает слушать. Техника должна обслуживать внимание, а не заменять его.

Попробуйте на следующей неделе провести один разговор иначе. Не спешите рассказывать о продукте первые десять минут. Спросите о ситуации, о причине интереса, о прошлом опыте, о критериях, о рисках. Записывайте не только факты, но и слова, которыми клиент описывает проблему. Потом используйте именно его слова, когда будете показывать решение. Не ради манипуляции. Просто его язык ближе к его голове, чем ваш каталог.

Когда клиент слышит свои слова, он легче узнает свою потребность. «Вы сказали, что в конце месяца команда буквально живет в таблицах. Вот эта часть как раз убирает ручную сверку». Это звучит иначе, чем «у нас удобный модуль отчетности». Первое привязано к жизни. Второе висит в воздухе.

В конце разговора не бойтесь коротко подвести итог. «Мы выяснили три вещи: вам нужно сократить ручную работу в конце месяца, сохранить контроль руководителя и не перегрузить команду внедрением. Я показал, как это можно сделать через пилот на одном отделе. Следующий шаг: вы обсуждаете это с операционным директором, а я присылаю план пилота и расчет». Такой итог не давит. Он очищает стол.

Если после такого итога клиент говорит «да, всё верно», у вас уже есть часть согласия. Если он поправляет, еще лучше. Вы получаете точность. Продажа любит точность. Ненавидит туман, догадки и красивые общие слова.

И последнее. Иногда после всех правильных действий человек всё равно не покупает. Это не обязательно провал. Возможно, время не то. Возможно, потребность не сильна. Возможно, внутри компании идет процесс, о котором вам не рассказали. Возможно, конкурент действительно подходит лучше. Хороший продавец делает выводы, сохраняет контакт и не сжигает мост. В мире продаж удивительно много денег приходит не из первой попытки, а из второго, третьего, пятого разговора, где вас помнят как нормального человека.

Психология продажи начинается с простой честности: у другого человека есть своя нужда, свой страх, свой способ думать и свой путь к решению. Вы не владеете этим путем. Вы можете только идти рядом какое-то время и быть полезным. Если этого достаточно, появится сделка. Если нет, останется уважение. Для долгой работы и то и другое имеет цену.

Перед разговором

В продажах есть неприятная правда: большинство ошибок начинается до того, как продавец открыл рот. Мы любим вспоминать неудачную встречу и разбирать отдельные фразы. Здесь надо было ответить иначе, там надо было показать пример, тут не хватило уверенности. Всё это может быть верно. Но часто разговор проигран раньше: человек плохо выбрал клиента, не понял, к кому идет, не нашел живой причины для контакта и вошел в разговор с мутной надеждой «как-нибудь заинтересовать».

Подготовка кажется скучной частью продажи. В ней нет сцены, нет остроумного ответа, нет красивого закрытия. Сидишь, читаешь, смотришь, выписываешь, думаешь, кому позвонить и зачем. На фоне воображаемой сделки это выглядит мелко. Поэтому многие пропускают подготовку или заменяют ее видимостью. Открыли сайт компании, посмотрели раздел «О нас», нашли имя директора, увидели пару новостей и решили, что готовы.

Клиент обычно чувствует такую подготовку за минуту. Вы говорите: «Мы видим, что ваша компания активно развивается». Он слышит: «Я ничего не знаю, но мне надо начать приятно». Вы говорите: «У вас интересный рынок». Он слышит: «Я не потрудился понять, что именно у вас происходит». Общие слова не обижают, но и не открывают дверь. Они просто занимают время.

Хорошая подготовка не означает, что вы должны знать всё. Это невозможно. Она означает, что вы нашли достаточно живых нитей, чтобы начать разговор не с себя. У человека должна появиться мысль: «Он хотя бы понимает, куда попал». Иногда для этого хватает одной точной детали. Не десяти слайдов, не длинного анализа, а детали, которая показывает: вы смотрели не поверхностно.

Когда я говорю о подготовке, я имею в виду три вещи: кого стоит искать, что о нем нужно узнать и с каким намерением к нему идти. Если ошибиться в первой части, вы будете продавать тем, кому это не нужно. Если ошибиться во второй, будете говорить пусто. Если ошибиться в третьей, вас выдаст голос. Можно держаться уверенно, но если внутри вы пришли только вытащить деньги, это часто прорывается наружу.

Начнем с самого простого: не все люди являются вашими клиентами. Звучит очевидно, но в плохие месяцы продавцы об этом забывают. План горит, календарь пустеет, и вдруг весь рынок кажется подходящим. Пишем всем, звоним всем, радуемся любому ответу. Потом жалуемся, что люди не понимают ценности. Иногда они прекрасно понимают. Просто им это не нужно.

Умение не продавать лишним людям экономит силы. Если ваш продукт помогает компаниям с большим количеством ручных согласований, ищите тех, у кого такие согласования видны. Если услуга нужна тем, кто выходит на новый рынок, ищите признаки выхода: вакансии, партнерства, новые регионы, публичные заявления, изменения в руководстве. Если вы помогаете людям после роста, ищите следы роста. Подготовка начинается с признаков потребности, а не со списка всех, кто дышит.

Самые теплые возможности часто лежат ближе, чем кажется. Существующие клиенты, бывшие клиенты, люди, с которыми когда-то работали, знакомые из прошлых проектов, те, кто покупал соседнюю услугу, но еще не видел вашу. Почему-то продавцы стесняются возвращаться к тем, кто уже знает их имя. Они думают, что надо искать новых. Новые нужны, но старые связи часто дают лучший разговор, потому что доверие уже не с нуля.

Возьмите список людей, с которыми вам было приятно работать. Не обязательно покупателей. Это могут быть коллеги клиента, участники встречи, партнеры, подрядчики, бывшие руководители, люди с конференций. Напротив каждого имени напишите две вещи: что у них сейчас может происходить и чем вы можете быть им полезны без немедленной продажи. Если

не можете написать ничего конкретного, значит, пока рано звонить с предложением. Можно звонить с вопросом и интересом. Это тоже работа.

Многие недооценивают простую человеческую проверку: приятно ли мне будет поговорить с этим человеком и есть ли шанс, что разговор будет полезен ему. В продажах не надо выбирать только приятных людей, это роскошь. Но если вы заранее чувствуете, что идете туда как в холодную стену, полезно понять почему. Может быть, вы не видите ценности. Может быть, вы не знаете контекст. Может быть, клиент действительно не ваш. Подготовка иногда заканчивается решением не звонить.

Теперь о живой информации. Я называю живой ту информацию, которую нельзя добыть ленивым взглядом. Не «компания основана в 2008 году», не «лидер рынка», не «динамично развивается». Живая информация показывает движение. Они недавно открыли склад. Поменили систему оплаты. Нанимают людей в отдел внедрения. Закрыли старое направление. Получили крупного клиента. Проиграли тендер. Запустили продукт, который требует новой поддержки. Вышли в регион, где у них нет опыта.

Такую информацию можно брать из разных мест. Сайт, новости, выступления руководителей, вакансии, отзывы клиентов, открытые базы, профессиональные сообщества, мероприятия, разговоры с людьми, которые знают рынок. Но важен не сам источник, а вопрос: что это значит для клиента? Новость сама по себе не помогает. Помогает связь между новостью и возможной потребностью.

Допустим, компания нанимает сразу пять менеджеров по работе с ключевыми клиентами. Можно просто поздравить их с ростом. Это вежливо и почти бесполезно. А можно подумать: если они расширяют отдел, возможно, у них есть задача быстро ввести людей в продукт, выстроить единый стандарт общения, не потерять качество на росте. Тогда разговор начинается иначе: «Я увидел, что вы усиливаете команду по ключевым клиентам. Часто в этот момент компании сталкиваются с тем, что новые люди продают по-разному и руководителю трудно удержать единый подход. У вас это уже проявляется или пока рано об этом говорить?»

В этой фразе нет магии. В ней есть работа. Вы взяли факт, связали его с типичной ситуацией и задали вопрос, который позволяет человеку поправить вас. Он может сказать: «Нет, у нас другая проблема». Отлично. Теперь вы знаете больше. Он может сказать: «Да, именно это и болит». Тогда разговор начался не с презентации, а с реальности.

Живая информация нужна еще и продавцу. Она меняет внутреннее состояние. Когда вы звоните с пустыми руками, тревога растет. Вам приходится держаться на голой уверенности. Когда у вас есть конкретный повод, звонок становится проще. Вы не вторгаетесь в чужой день с абстрактным «хочу рассказать о нас». Вы обращаетесь по делу. Это не гарантирует успех, но убирает часть стыда.

Есть продавцы, которые любят говорить: «Я отлично импровизирую». Иногда это правда. Но импровизация без материала быстро превращается в болтовню. Хороший джазовый музыкант импровизирует не потому, что не знает нот. Он знает достаточно много, чтобы свободно двигаться. С продажей похоже. Чем лучше подготовка, тем легче звучать естественно. Вы не зачитываете сценарий, потому что понимаете, о чем говорите.

Следующая часть подготовки: намерение. Зачем вы выходите на контакт? Если честный ответ «продать», этого мало. Конечно, в конечном счете вы хотите продать. Было бы странно отрицать. Но для первого разговора такое намерение слишком грубое. Оно заставляет вас торопиться. Вы начинаете искать, где бы вставить предложение, как бы перейти к цене, как бы подвести к встрече. Человек еще не успел раскрыть рот, а вы уже мысленно тянете его к договору.

Более полезное намерение звучит иначе: понять, есть ли у нас повод для разговора и могу ли я быть полезен. Это не слабая позиция. Вы не просите милости. Вы проверяете совпадение. С таким намерением легче задавать вопросы и легче услышать «нет». Если совпадения нет,

разговор можно завершить достойно. Если есть, вы не будете выглядеть как человек, который заранее решил за клиента.

Намерение особенно видно в письмах. Одно письмо написано человеком, которому надо выполнить норму касаний. Другое написано человеком, который понял конкретный повод для контакта. Первое начинается со слов «Наша компания предлагает широкий спектр решений». Второе начинается с ситуации клиента. Первое можно отправить кому угодно. Второе нельзя, потому что оно привязано к реальности адресата.

Попробуйте простой тест. Уберите из своего письма название клиента. Если текст всё еще подходит тысяче компаний, значит, это не письмо, а листовка. Листовки тоже иногда работают, но не надо путать их с личным обращением. В сложных продажах человек должен увидеть, что вы писали ему, а не рынку вообще.

С намерением связана еще одна вещь: уважение к времени. Продавцы часто извиняются за звонок: «Извините, что отвлекаю». С одной стороны, вежливо. С другой, вы сами объявляете себя помехой. Лучше говорить ровнее: «Удобно сейчас две минуты? Я хочу проверить, имеет ли смысл нам назначать отдельный разговор». Вы не крадете полчаса. Вы просите короткое разрешение и сразу объясняете рамку.

Подготовка к звонку должна включать не только то, что вы скажете, но и то, чего говорить не будете. Не надо в первые двадцать секунд пересказывать историю компании. Не надо сразу называть все услуги. Не надо доказывать величие. Задача первых секунд проще: человек должен понять, кто вы, почему обращаетесь и почему ему стоит ответить на один вопрос.

Короткое вступление может состоять из трех частей. Кто я. Почему я обращаюсь именно сейчас. Какой вопрос хочу задать. Например: «Меня зовут Андрей, я занимаюсь обучением отделов продаж. Увидел, что вы набираете новых менеджеров в корпоративный отдел. Хотел спросить, есть ли у вас сейчас задача быстро привести их к единому стандарту работы с клиентами?» Это не идеальная фраза для всех случаев. Но в ней есть предметность.

Хорошее вступление не закрывает сделку. Оно открывает разговор. Если вы ждете, что одна фраза заставит человека купить, вы будете постоянно разочарованы. Первая фраза должна вызвать достаточно доверия и любопытства, чтобы человек сказал: «Да, расскажите» или «Что вы имеете в виду?» Иногда этого достаточно.

Теперь о внутреннем состоянии перед контактом. Оно звучит как мягкая тема, но влияет жестко. Если продавец чувствует себя просителем, он начинает либо унижаться, либо компенсировать это напором. Проситель говорит слишком много, слишком быстро соглашается, боится паузы, сразу предлагает скидку, благодарит за любое внимание так, будто ему сделали одолжение. Покупатель может быть вежливым, но равного разговора не получится.

Если продавец чувствует себя охотником, тоже плохо. Он видит в человеке добычу. Вопросы становятся ловушками. Согласие покупателя воспринимается как слабое место, которое надо расширить. Такой продавец может казаться сильным, но клиенту рядом с ним приходится защищаться. А защищающийся человек хуже покупает, если только его не загнали в угол. Для долгой работы это плохой путь.

Лучшее состояние перед разговором: я профессионал, у меня есть возможная польза, я хочу проверить, нужна ли она здесь. В этом состоянии есть достоинство и свобода. Вы готовы к разговору, но не зависите от него как от последнего глотка воды. Вы не давите и не прячете цель. Вы делаете свою работу.

Чтобы войти в это состояние, иногда достаточно двух минут. Посмотрите на имя человека. Вспомните, почему именно он. Сформулируйте одну возможную пользу. Сформулируйте первый вопрос. Отложите лишние вкладки. Уберите из головы фантазию о результате. Сейчас не сделка. Сейчас один шаг. Чем меньше вы тащите в первый разговор весь план продаж, тем легче он проходит.

Есть еще одна часть подготовки, о которой забывают: что вы будете делать, если человек заинтересуется. Странно, но многие готовятся только к отказу. Они знают, как пережить «не актуально», как ответить «пришлите на почту», как обойти секретаря. А когда человек говорит: «Да, нам интересно», продавец начинает суетиться. Назначает встречу без цели, обещает прислать всё, не уточняет критерии. Интерес надо уметь принять.

Если человек проявил интерес, не бросайтесь сразу продавать. Уточните рамку: «Чтобы не тратить ваше время, можно задам пару вопросов и пойму, что лучше показать?» Это удерживает вас в нормальном процессе. Интерес не означает, что потребность ясна. Это только дверь.

Подготовьте несколько вопросов заранее. Не десять, не двадцать. Три или четыре, которые помогут понять ситуацию. Что подтолкнуло вас смотреть в эту сторону? Как сейчас решаете эту задачу? Что не устраивает в текущем варианте? Кто будет участвовать в выборе? Какие сроки для вас реальны? Эти вопросы простые, но они возвращают разговор к покупателю.

Хорошая подготовка включает и границы. Что вы точно не обещаете? Где ваш продукт не подходит? Какие клиенты обычно получают слабый результат? В каких условиях внедрение проваливается? Если вы знаете эти ответы, у вас появляется спокойная честность. Вы не будете продавать туда, где потом сами же утонете.

Молодые продавцы боятся говорить об ограничениях. Им кажется, что любое «мы этого не делаем» разрушит сделку. Иногда разрушит. И хорошо. Сделка, которая держится на скрытом ограничении, разрушится позже, когда будет дороже и стыднее. Гораздо сильнее звучит человек, который может сказать: «Здесь мы не лучшие. Если вам нужно именно это, я бы не предлагал нас. Но если главная задача вот такая, тогда мы можем быть полезны».

Такая честность не всегда закрывает продажу сейчас, но она строит репутацию. А репутация в продажах работает медленно, зато сильно. Сегодня человек не купил, но запомнил, что с вами можно говорить без защиты. Через полгода он приходит с другой задачей. Или советует вас коллеге. Это трудно занести в отчет текущей недели, но многие сильные продажи растут именно так.

Подготовка к встрече отличается от подготовки к звонку только глубиной. Перед встречей надо понимать не только компанию, но и людей в комнате. Кто будет принимать решение? Кто будет пользоваться результатом? Кто может сопротивляться? Кто будет считать деньги? Кто потеряет влияние, если решение внедрят? Кто выиграет лично? В реальной продаже формальный должностной титул не всегда показывает влияние.

Бывает, на встрече молчит человек, который потом решит всё. Бухгалтер задает один вопрос о договоре и после встречи говорит директору: «С ними будут проблемы». Технический специалист слушает без эмоций, а потом блокирует проект, потому что интеграция показалась мутной. Пользователь улыбается, но внутри боится, что новая система сделает его работу прозрачной. Если вы готовились только к директору, вы можете не увидеть остальных.

Перед важной встречей полезно написать карту интересов. Не сложную схему, а обычный список людей и их возможных вопросов. Директор: результат и риск. Финансы: цена и условия. Пользователи: удобство и нагрузка. Техника: совместимость и безопасность. Юристы: обязательства и ответственность. Потом подумайте, что из этого нужно обсудить прямо, а что иметь в запасе. Так встреча становится менее случайной.

Но не превращайте подготовку в попытку контролировать всё. В продажах всегда останется неожиданность. Клиент задаст вопрос, к которому вы не готовы. В комнату зайдет человек, о котором вы не знали. У них изменится приоритет утром перед встречей. Ваша задача не в том, чтобы предсказать каждую минуту. Ваша задача в том, чтобы иметь основу и достаточно свободной головы, чтобы слышать новое.

Одна из худших вещей, которую делает чрезмерно подготовленный продавец, это цепляется за план, когда реальность уже изменилась. Он пришел говорить об экономии времени, а

клиент с первых минут говорит о риске ошибок. Продавец кивает и всё равно ведет к своему слайду про время. План нужен, пока он помогает. Как только он мешает слушать, его надо отложить.

Подготовка письма после встречи тоже часть продажи. Многие отправляют длинное письмо с благодарностью и приложениями. Клиент открывает, видит стену текста, откладывает. Лучше коротко: что обсудили, какие потребности подтвердили, что предлагаете, какой следующий шаг, кто за что отвечает. Такое письмо становится рабочим документом, а не вежливым шумом.

Записывайте формулировки клиента сразу после разговора. Не через два дня. Память быстро подменяет живые слова удобными обобщениями. Клиент сказал: «Мы тонем в мелких согласованиях». Через два дня вы записали: «Нужна оптимизация процессов». Это уже мертвое. В его фразе есть энергия. В вашей - канцелярия. Потом вы будете писать предложение канцелярией и удивляться, что оно не цепляет.

Продажа часто выигрывается тем, кто лучше помнит. Не больше давит, не громче говорит, а точнее помнит, что человеку было важно. Через неделю вы возвращаетесь и говорите: «Вы отдельно подчеркнули, что команда устала от постоянных изменений, поэтому я предлагаю начать не со всей системы, а с одного участка». Человек слышит: меня слушали. Это редкое чувство.

Теперь о рекомендациях. Просить рекомендацию проще, чем кажется, если не превращать это в попрошайничество. Вы не говорите: «Дайте мне кого-нибудь, кому можно продать». Вы говорите: «Кому из ваших знакомых может быть полезен разговор на эту тему?» Разница большая. В первом случае человек чувствует, что вы хотите использовать его сеть. Во втором он думает о пользе для другого.

Рекомендации работают потому, что снижают недоверие. Когда вы приходите от знакомого человека, вас слушают иначе. Но здесь нельзя обманывать. Если вам просто назвали имя, не надо говорить: «Нас рекомендовали». Лучше честно: «Я разговаривал с Иваном, он сказал, что вы занимаетесь этим направлением и, возможно, вам будет полезно обсудить...» Слабее, зато чисто. Чистые формулировки живут дольше.

Существующих клиентов тоже надо готовить к просьбе о рекомендации. Не в момент, когда они только подписали договор и еще не получили результата. Лучший момент - когда ценность уже видна. Спросите сначала о результате: что изменилось, что стало проще, где польза оказалась неожиданной. Это полезно само по себе. Потом можно спросить: «Есть ли кто-то, кому стоит показать похожий подход?»

Такой разговор возвращает и вас к ценности продукта. Продавцы иногда теряют веру не потому, что продукт плохой, а потому что долго смотрят только на воронку, отказы и план. Разговор с довольным клиентом напоминает, зачем всё это. Он дает живые слова, истории, примеры. Потом в новых продажах вы говорите увереннее, потому что опираетесь не на брошюру, а на реальный результат.

Подготовка не должна превращаться в бесконечное ожидание идеального момента. Есть люди, которые исследуют клиента так долго, что никогда не звонят. Им кажется, что надо найти еще один факт, еще одну связь, еще одну формулировку. Иногда это не подготовка, а страх, одетый в деловой костюм. Достаточно знать повод, возможную пользу и первый вопрос. Дальше нужен контакт.

Полезно поставить себе ограничение: для обычного первого обращения я готовлюсь пятнадцать минут. Для важной встречи - час или два, если сделка крупная. Для стратегического клиента - глубже. Время подготовки должно соответствовать возможной ценности разговора. Иначе можно потратить полдня на человека, который не имеет ни потребности, ни полномочий.

Есть еще практичная привычка: после каждого контакта улучшать свою базу. Не просто ставить статус «не дозвонился» или «интересно». Запишите, что узнали. Кто принимает решение. Какой срок. Какая боль. Какая фраза сработала. Что было мимо. Через месяц это станет вашим преимуществом. Большинство продавцов плохо накапливают знание. Они каждый раз начинают почти сначала.

Если вы руководите продажами, подготовку нельзя оценивать только количеством звонков. Количество важно, но оно легко создает дурную активность. Человек делает сто пустых касаний и гордится дисциплиной. Лучше смотреть на качество поводов, точность гипотез, ясность следующих шагов, долю разговоров, которые переходят во встречу. И обязательно слушать, как продавец объясняет, почему он выбрал именно этого клиента.

В хорошей команде продавцы делятся живой информацией. Один услышал, что в отрасли меняются требования. Другой заметил, что клиенты стали чаще спрашивать про безопасность. Третий нашел удачную формулировку первого письма. Это надо обсуждать. Не только победы, но и наблюдения. Продажи становятся умнее, когда опыт не остается в голове одного человека.

Подготовка также помогает не бояться секретарей, ассистентов и первых линий контакта. Если вы не знаете, зачем звоните, любой вопрос сбивает: «По какому вопросу?» И вы начинаете мяться. Если знаете, отвечаете спокойно: «По вопросу внедрения новых менеджеров в корпоративный отдел. Я видел, что у вас идет набор, хочу понять, кто отвечает за обучение команды». Ассистент может не пропустить, но вы звучите как человек с делом.

Не надо относиться к секретарю как к препятствию. Часто это человек, который знает внутреннюю кухню лучше, чем вы думаете. С ним можно говорить честно и уважительно. «Подскажите, пожалуйста, кто у вас обычно занимается такими вопросами?» Иногда такой вопрос дает больше, чем попытка прорваться к директору. В продажах не каждый вход должен быть парадным.

Есть ситуации, где нужен более уверенный тон. Не наглый, а собранный. Если вы звоните в большую компанию и звучите так, будто сами не верите в право на разговор, вас быстро останавливают. Голос должен держаться на понимании ценности. Вы не просите соединить вас «хоть с кем-нибудь». Вы ищете конкретного человека по конкретной теме. Это слышно.

Голос вообще часто выдает подготовку. Когда продавец читает заготовку, речь становится плоской. Когда он понимает смысл, появляются нормальные паузы. Он может сказать проще, поправиться, спросить по-человечески. Поэтому я не люблю жесткие скрипты как текст для чтения. Скрипт полезен как черновик мысли. Написали, поняли структуру, отложили и говорите своими словами.

Перед важными звонками можно записать себя на диктофон. Это неприятное упражнение. Почти всем не нравится собственный голос. Зато вы услышите лишние слова, поспешность, извиняющийся тон, длинные вступления, слабый вопрос. Не надо делать из этого театральную тренировку. Просто уберите самое мешающее. Иногда одно удаленное «ну, я буквально на минутку» уже делает речь сильнее.

Подготовка должна закончиться ясным первым шагом. Не планом всей сделки, а первым шагом. Позвонить и проверить актуальность. Написать письмо с конкретным вопросом. Попросить рекомендацию. Назначить короткую встречу. Уточнить человека, который отвечает за тему. Если вы не можете назвать первый шаг, значит, подготовка еще не стала действием.

В конце этой главы я предложу простое упражнение, но не как школьное задание. Возьмите пять потенциальных клиентов. Для каждого напишите одну живую причину контакта, одну возможную потребность, один вопрос для начала разговора и один честный следующий шаг. Если по кому-то не можете написать причину, замените его. Если не можете написать потребность, ищите информацию. Если не можете написать вопрос, вы, скорее всего, собираетесь начать с монолога.

После этого сделайте самый неприятный шаг: свяжитесь с одним из них. Не завтра, не после идеальной редакции письма, а в ближайшее рабочее время. Подготовка имеет смысл только тогда, когда превращается в контакт. Бумага не покупает. Покупают люди, с которыми вы поговорили.

Хорошая подготовка не гарантирует продажу. Она гарантирует другое: вы будете чаще попадать в нужные разговоры, меньше тратить силы на случайных людей, спокойнее звучать, быстрее понимать отсутствие шанса и точнее видеть настоящую возможность. В продажах этого уже много.

И еще. Подготовленный продавец уважает не только клиента, но и себя. Он не выходит на рынок с пустыми руками. Он не надеется на чудо фразы. Он делает работу до разговора, чтобы во время разговора быть свободнее. Вот почему подготовка, такая тихая и неприметная, часто решает больше, чем самый уверенный финальный вопрос.

Как войти в разговор

Продажа редко начинается с убедительной презентации. Чаще она начинается с более скромного дела: нужно добиться, чтобы с вами вообще стали говорить. Не формально, не из вежливости, не с пальцем на кнопке завершения звонка, а по-настоящему. Пока человек не впустил вас в свое внимание, никакие доводы не работают. Вы можете быть правы, можете иметь сильный продукт, можете сэкономить клиенту деньги, но сначала надо пройти через его занятость, недоверие и привычку защищаться от чужих предложений.

В современном мире это стало труднее. Люди научились не отвечать на незнакомые номера, не открывать письма с общими темами, поручать ассистентам отсекал всё лишнее, читать сообщения по диагонали. И их можно понять. Если бы каждый продавец, который пишет «буду краток», действительно был краток, жизнь стала бы легче. Но чаще за этой фразой идет длинный рассказ о компании, наградах, уникальности и широком спектре возможностей. Покупатель устал еще до сути.

Поэтому первая задача продавца не продать, а создать право на разговор. Это право нельзя требовать. Его можно заслужить несколькими точными действиями: обратиться к нужному человеку, назвать понятный повод, говорить уверенно, уважать время и быстро показать, что разговор может иметь ценность. Всё остальное позже.

Многие пытаются войти в разговор через дружелюбие. Они улыбаются голосом, шутят, спрашивают «как дела», делают комплимент компании. Иногда это помогает, если есть естественность и контекст. Но дружелюбие без содержания быстро превращается в липкость. Клиент не обязан становиться вашим знакомым за первые пятнадцать секунд. Ему достаточно понять, зачем вы здесь.

Есть и другая крайность: продавец начинает как чиновник или диктор. Сухо, напряженно, без человеческого тепла. «Добрый день, меня зовут... наша компания специализируется...» После третьего слова покупатель уже ищет выход. Формальность часто маскирует страх. Человек боится говорить живо, чтобы не ошибиться, и прячется в шаблон. Но шаблон не защищает, он делает вас похожим на всех остальных.

Хорошее начало разговора держится на трех опорах: кто вы, почему обращаетесь и почему человеку стоит ответить сейчас. Это не скрипт, который надо читать. Это внутренний порядок. Если какой-то части нет, вступление слабеет. Вы назвали себя, но не дали повода. Или дали повод, но не объяснили вопрос. Или начали с вопроса, но человек не понял, кто вы такой. Тогда он закрывается.

Допустим, вы звоните руководителю отдела продаж. Слабое начало звучит так: «Мы помогаем компаниям повышать эффективность продаж и хотели бы рассказать о наших решениях». Такое начало можно сказать кому угодно. Оно не плохое, оно пустое. Более сильное начало опирается на конкретику: «Я увидел, что вы сейчас набираете людей в новый корпоративный отдел. Мы часто помогаем командам в этот момент быстро выровнять подход к первому контакту с клиентом. Удобно задать один вопрос, чтобы понять, актуально ли это для вас?»

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.