

100 СПОСОБОВ ПРОДАТЬ РУЧКУ

ПРОДАЖИ – ЭТО ИСКУССТВО. ОСВОЙ ЕГО.



ПОЙМИ
КЛИЕНТА



СОЗДАЙ
ЦЕННОСТЬ



ВЫЗОВИ
ДОВЕРИЕ



ЗАКЛЮЧИ
ДЕЛКУ

ПРАКТИКА
ПРИМЕРЫ
РЕЗУЛЬТАТ



АВТОР

РИНАТ ТАШЕВ

Ринат Ташев

100 способов продать ручку

<https://litres.ru/74316703>

SelfPub; 2026

Аннотация

Тридцать лет на собеседованиях просят продать ручку. Правильный ответ давно знают все, поэтому он больше не работает. Сто способов продать непродаваемое в мире, где половину решения покупатель принимает без вас — с машиной. И сто первый, который придётся придумать самому.

Содержание

Введение. Вопрос, который пережил свою эпоху	11
С чего всё началось	12
Что случилось с продажами за последние двадцать лет	13
Почему это произошло именно сейчас	14
О чём эта книга	15
Проверка тезиса на себе	16
Почему в книге сто способов, а не пять	17
Для кого	18
Как устроена книга	19
Как устроен каждый способ	19
Двенадцать невозможных способов	20
Интерактивы	20
Что эта книга не обещает	22
Об авторе и о том, откуда взялись примеры	23
Почему я взялся за эту книгу	24
Почему именно ручка	25
Что я обещаю и чего не обещаю	25
Кому это нужнее всего	26
Как читать	27
Одно предупреждение	27
ЧАСТЬ I. РУЧКА	29
Глава 1. Сорок первый раз	30

Коридор	31
«Байкал»	33
Девятнадцать секунд	35
Способ 1. Расхвалить	38
В лифте	40
За сорок минут до этого	42
Способ 2. Спросить, зачем ему это	44
Артём, через три дня	46
Это не про ручку	47
Способ 3. «Напишите своё имя»	50
Приём, который работал и умер у меня на глазах	52
Что я не понимал	52
Как я это признал	53
Что из этого следует	54
Вера, восемнадцать сорок	55
Кого взяли	57
Задание	59
Что дальше	60
Глава 2. Что спрашивают на самом деле	61
Чего она не сказала вслух	65
Первое: что вы делаете, когда сценария нет	65
Второе: слышите ли вы человека, когда сами говорите	66
Третье: остановитесь ли вы	67
Утро того же дня	69

Письмо	71
Способ 4. Забрать ручку и молчать	73
Второе собеседование	75
Способ 6. Спросить о последнем важном документе	78
Способ 5. Продать подпись, а не ручку	80
Готовят не ответ, а состояние	82
Как я применил правильный приём и проиграл	84
Что я не заметил	84
Чего стоило сказать вместо	85
Правило, которое я вынес	85
Задание	87
Что дальше	88
Глава 3. Откуда берётся стыд	89
Три слоя, из которых сложилось отношение	90
Что Тимур говорит матери	92
Что из этого следует практически	94
Чем это лечится	95
Способ 7. Отдать бесплатно	96
Способ 8. Продать как подарок третьему лицу	98
Задание	99
Что дальше	100
Глава 4. У ручки нет цены	101
Почему это работает	102
Вот в этом и есть вся книга	103

Что у него есть	104
Чего у него нет	104
Сколько у него времени	105
Что будет, если не купит	105
Кто на него смотрит	106
Проверьте на себе	107
Тимур считает	108
Способ 9. «А чем вы записываете, когда садится телефон?»	110
Как это выглядело у Тимура	111
Что было бы дальше	113
Способ 10. Молчание после вопроса	114
Способ 11. Продать не ручку, а себя	116
Три способа, один механизм	118
Один раз это сработало	119
Ручка возвращается	121
Одно и то же по совершенно разной цене	123
Что я понял не сразу	124
Проверка, которой я теперь пользуюсь	124
Задание	126
Что дальше	128
Глава 5. Ваш ответ	129
Развилка А. Вы играете в ручку	130
Развилка Б. Вы играете в собеседование	132
Способ 12. Отказаться от задания и объяснить почему	132

Способ 13. Продать решение задачи найма	133
Развилка В. Вы играете в невозможное	135
Способ 14. Продать ручку себе из 2008 года	135
Способ 15. Продать ручку тому, кто никогда не видел букв	136
Развилка Г. Вы не играете	137
Почему развилок именно четыре	138
Как это выглядело бы у Артёма	139
Девушка в сером свитере	140
Задание, ради которого написана эта глава	141
Что дальше	143
Короткое признание перед второй частью	144
Что вы почувствуете	144
ЧАСТЬ II. МЁРТВАЯ КЛАССИКА	146
Глава 6. 2008: когда звонили всем	147
Сцена: вторник, 2008 год	148
Почему это работало	149
Что было дорогим тогда и стало бесплатным	149
Что говорили на тренингах	150
Способ 16. Холодный звонок по скрипту	152
Способ 17. Пять этапов продаж	154
Что сломалось: четыре изменения	156
Чего жалко	157
Как это было у меня	159

Чему меня научил 2008-й	160
Что работало тогда и умерло	161
Момент, когда стало не работать	162
Куда это привело	163
Что я сделал бы иначе	164
Что осталось от той эпохи	165
Практика	166
Что дальше	167
Глава 7. Пять этапов, которых нет	168
Сцена: закупщик и четыре вопроса	169
Что произошло	170
Почему схема живёт дольше условий	171
Кому выгодно, чтобы схема жила	172
Пять этапов глазами покупателя	173
Где покупатель на самом деле входит	175
Способ 18. СПИН в чистом виде	176
Где СПИН до сих пор работает	177
Способ 19. Три «да» подряд	179
Что происходит, когда приём опознан	180
Способ 20. Ложный выбор	182
Почему в рознице он ещё живёт	183
Что приходит на смену этапам	185
Как это выглядит целиком	185
Третий вопрос, который меняет разговор	186
Что делать с этим завтра	187
Возражение: а как же новички?	189

Что делать в первый месяц	189
Практика	191
Что дальше	192
Глава 8. Приёмы, которые выучили все	193
Сцена: Тимур делает всё правильно	194
Что он делал	194
Что увидел владелец пекарни	196
Механизм износа	197
Ключевое: хорошие приёмы умирают быстрее плохих	197
Сколько это занимает по времени	198
Почему это не значит, что учиться бесполезно	199
Наблюдение о том, что не изнашивается	200
Конец ознакомительного фрагмента.	201

Ринат Ташев

100 способов продать ручку

Сквозная сюжетная линия книги вымышлена: Тимур, Вера, Артём и остальные герои придуманы, всякое сходство с реальными людьми случайно. Разделы, где автор говорит от первого лица, основаны на его собственной практике.

Введение. Вопрос, который пережил свою эпоху

Есть вопрос, который задают на собеседованиях тридцать лет.

— Продайте мне эту ручку.

Его задают в Москве и в Казани, в компаниях на тысячу человек и в фирмах из четырёх сотрудников, людям с опытом и людям без опыта. Его пародируют в роликах, разбирают в статьях, высмеивают в мемах, и всё равно задают.

Отвечать на него научились. В интернете лежат сотни правильных ответов, разложенных по шагам, с объяснением психологии и вариантами на разные случаи.

Именно поэтому он перестал работать.

С чего всё началось

Вопрос стал знаменитым после фильма про Джордана Белфорта, вышедшего в 2013 году. Сцена короткая: человек протягивает ручку и просит её продать.

Правильным ответом в фильме считается создание потребности: попросить собеседника написать что-нибудь, дожидаться, пока тот обнаружит, что писать нечем, и продать решение проблемы, которой минуту назад не было.

Ответ хороший. Он был хорошим примерно до 2016 года.

Дальше произошло то, что происходит с любым хорошим приёмом: его выучили все. Сначала соискатели, потом те, кто их собеседует. Сейчас человек, задающий вопрос про ручку, слышал ответ про «напишите что-нибудь» сорок раз и на сорок первом просто ждёт, когда вы закончите.

Эта книга начинается с сорок первого раза.

Что случилось с продажами за последние двадцать лет

Коротко, потому что подробно об этом первые две части.

Двадцать лет назад половину ценности продавца составляло то, что он знал про товар, а покупатель не знал. Продавец рассказывал, как устроено, что бывает, сколько стоит, чем одно отличается от другого.

Сегодня покупатель приходит подготовленным. Он прочитал отзывы, сравнил цены, посмотрел разборы и, скорее всего, спросил у ассистента, что ему вообще нужно и сколько это должно стоить.

К моменту, когда вы вступаете в разговор, половина решения принята без вас и не в вашу пользу.

Одновременно с этим случилось второе: приёмы стали общедоступными. Всё, чему раньше учили на закрытых тренингах, лежит в свободном доступе, разобранное по шагам, причём разобранное дважды — для продавцов и, что важнее, для покупателей.

Причём вторая аудитория оказалась многочисленнее первой: разборов для покупателей выходит больше, чем обучающих материалов для продавцов.

Итог: работать по учебнику стало хуже, чем не работать никак.

Почему это произошло именно сейчас

Три вещи сошлись в одной точке, и каждая по отдельности была бы переносимой.

Информация стала бесплатной. Раньше знание о товаре было ресурсом, который продавец накапливал годами. Теперь оно доступно любому за минуту, и накопленное обесценилось.

Приёмы стали общими. Обучение продажам превратилось в массовый продукт, и одновременно с ним вырос второй рынок: обучение защите от продавцов. Обе стороны читают одни и те же книги.

Внимания стало не хватать. Двадцать лет назад человек получал десяток обращений в день. Сейчас столько приходит за час, и он научился отсеивать их, не читая.

Ни одно из трёх изменений не отменить. Все три будут только усиливаться.

Отсюда единственный разумный вывод: работать надо не с тем, что изменилось, а с тем, что осталось прежним. А прежним осталось довольно много, потому что человек, который принимает решение о покупке, устроен так же, как и двадцать лет назад.

Изменились обстоятельства, в которых он это делает. Об обстоятельствах и написана эта книга.

О чём эта книга

О том, как продавать вещи, которые продать нельзя.

Не в смысле «впарить». В смысле буквальном: есть вещи, у которых нет очевидной ценности, нет спроса, нет понятного применения, и всё-таки они переходят от одного человека к другому за деньги.

Ручка на столе переговорной — предельный случай такой вещи. Она стоит шестьдесят рублей, она не нужна, у собеседника есть три такие же, и он вообще не собирался ничего покупать.

Если разобраться, как продаётся она, станет понятно, как продаётся всё остальное: услуга, идея, проект, ваше собственное время, вы сами на собеседовании.

Главный тезис книги формулируется одной строкой, и вся книга — его доказательство:

Непродаваемых вещей не существует. Существует отсутствие контекста.

Ценность вещи не лежит внутри вещи. Она возникает в обстоятельствах: с чем сравнивают, что происходит вокруг, кто смотрит, сколько времени осталось, что случится, если не покупать.

Меняются обстоятельства — меняется цена. Ручка за шестьдесят рублей в переговорной стоит ноль, а в поезде, где человеку надо заполнить таможенную декларацию за десять

минут до границы, стоит сколько скажете.

Вся работа продавца состоит в том, чтобы увидеть или собрать эти обстоятельства. Не в том, чтобы найти правильные слова.

Проверка тезиса на себе

Вспомните последнюю дорогую покупку, которой вы довольны.

А теперь ответьте: что именно вам сказал продавец? Скорее всего, не вспомните ни одной фразы.

Зато вспомните другое: как выглядело место, сколько вы ждали, что вам показали, кто ещё там был, что вас в тот момент беспокоило.

Это и есть контекст. Он решил, а слова только сопровождали.

Теперь вспомните покупку, о которой жалеете. Там, скорее всего, будет наоборот: слова помните, а обстоятельств не было, потому что их создали специально для вас.

Почему в книге сто способов, а не пять

Вопрос законный, и ответ на него — часть замысла.

Книг, обещающих три главных секрета продаж, много. Все они устроены одинаково: даётся схема, схема объявляется универсальной, читатель уходит с ощущением, что теперь знает.

Проблема в том, что любая схема изнашивается ровно в той степени, в какой становится известной. Три секрета, о которых написано в книге тиражом сто тысяч, перестают быть секретами примерно через год.

Сто способов устроены иначе. Их нельзя выучить и применять по списку. Их слишком много, они противоречат друг другу, и у каждого назван случай, когда он убивает сделку.

Пройдя через сто, читатель физически не может поверить, что какой-то из них правильный. Именно это и требуется.

Настоящий инструмент — не список приёмов, а понимание того, из чего собирается ситуация. Сто способов нужны как сто разных ракурсов на одно и то же: контекст, в котором вещь становится нужной.

Для кого

Книга написана для трёх читателей, и по мере чтения вы, скорее всего, побываете всеми тремя.

Первый: тот, кому завтра на собеседование. Ему нужен ответ на вопрос про ручку, и он получит его в пятой главе, а потом ещё девяносто девять раз по-другому.

Второй: тот, кто продаёт несколько лет и упёрся в потолок. Он умеет всё, чему учат, и не понимает, почему стало тяжелее. Ему нужны вторая и третья части, где разбирается, что именно перестало работать и почему.

Третий: тот, кто продаёт не товар, а решения, идеи и себя. Руководитель, предприниматель, специалист, консультант. Ему нужны четвёртая и пятая части, где речь идёт о непродаваемом в чистом виде и о работе в условиях, когда часть разговора ведёт машина.

Книга не написана для тех, кто ищет способ заставить человека купить ненужное. Такие способы существуют, некоторые из них здесь даже разобраны, но разобраны они вместе с ценой, которую за них платят. Двадцать четвёртая глава целиком посвящена случаям, когда продавать не надо.

Как устроена книга

Пять частей, двадцать восемь глав, сто способов.

Часть I. Ручка — вопрос про ручку, почему он до сих пор задаётся и что на самом деле проверяют. Заканчивается заданием, к которому вы вернётесь в самом конце.

Часть II. Мёртвая классика — что работало двадцать лет и почему перестало. Скрипты, пять этапов, дожим, скидка. Самая неприятная часть для тех, кто этому учился.

Часть III. Анатомия контекста — ядро книги. Из чего сделана ситуация и какие её детали можно двигать: рамка, сравнение, дефицит, срок, свидетель, цена бездействия.

Часть IV. Пять классов непродávаемого — себя, дорогое, новое, невидимое, то, во что не верят. И отдельная глава про то, когда надо остановиться.

Часть V. Когда отвечает машина — что изменилось в 2026 году, когда между вами и покупателем встал третий участник. Что машина забрала, что оставила человеку и почему второе дороже первого.

Как устроен каждый способ

Одинаково, чтобы можно было пользоваться как справочником:

— **Ситуация** — когда это вообще применимо

— **Механизм** — почему работает

— **Когда убивает сделку** — обязательный раздел, есть у всех ста

— **Проверка перед применением** — один вопрос себе

— **Родственные способы** — куда идти дальше

Раздел «когда убивает сделку» — главное отличие этой книги от большинства других. Приём, у которого честно названы границы, годится для работы; приём, поданный как универсальный, годится только для веры в него.

Двенадцать невозможных способов

Двенадцать из ста помечены пометкой «фантастический способ» и описывают ситуации, которых не бывает: продать ручку человеку из будущего, последнему человеку на Земле, скептику, читающему мысли, машине, которая пишет книги.

Это не украшение. Мысленный эксперимент убирает всё лишнее и оставляет механизм в чистом виде. У каждого такого способа есть раздел «реальный остаток» — что от него остаётся, когда фантастическое допущение снято.

Интерактивы

В нескольких главах вас попросят что-нибудь записать и убраться. Не пропускайте эти места: последняя глава книги устроена так, что без записи из пятой главы половина фина-

ла не сработает.

Что эта книга не обещает

Три вещи, которых здесь не будет.

Не будет универсальной схемы. Её нет. Всё, что можно свести к схеме, уже сведено и потому изношено.

Не будет обещания результата. Способы работают в конкретных обстоятельствах и не работают в других, и книга каждый раз говорит, в каких именно.

Не будет американской статистики. Российский книжный и торговый рынок устроен иначе, чем американский, данных по нему публикуется мало, и любая оценка здесь даётся как оценка, а не как факт. Где кончается проверяемое и начинается предположение, сказано прямо.

Об авторе и о том, откуда взялись примеры

Примеры в книге двух видов, и различать их важно.

Вымышленная линия. Сквозные герои — Тимур, Вера, Артём, Рустам, Оксана, Гульнара — придуманы. Их истории собраны из типичных ситуаций и служат для того, чтобы механизм был виден в действии, а не описан абстрактно.

Авторские вставки. Восемь мест в книге помечены как личные: там автор рассказывает о своей практике. Это единственные фрагменты, где речь идёт о реальных сделках, суммах и годах.

Такое разделение сделано намеренно. Придуманный пример показывает механизм чисто, без случайностей реальной жизни; реальный случай даёт то, чего не даст ни один придуманный: доказательство, что так бывает.

Почему я взялся за эту книгу

Мне сорок два. В предпринимательстве я с 2008 года, живу и работаю в Казани, и за эти годы продавал электронику, страховые полисы, NFC-технологии, электронные визитки, продвижение на Авито и собственные книги. Двадцать де-вять штук на Литрес, эта — тридцатая.

Я не теоретик. Всё, что здесь написано, стоило мне денег — либо потому, что заработало, либо потому, что я на этом провалился.

Вопрос про ручку я услышал в первый раз не на собеседовании, а от знакомого, который пересказывал, как его «завалили» на отборе. Он был искренне возмущён: он подготовился, посмотрел разборы, ответил правильно — и получил отказ.

Меня зацепило слово «правильно».

Он действительно ответил правильно. По учебнику, по роликам, по всем разборам, которые есть в интернете. И именно поэтому не прошёл: человек напротив слышал этот правильный ответ до него раз двадцать.

Тогда я и подумал, что об этом стоит написать книгу. Не про ручку — про то, что происходит с любым приёмом, когда его выучили все.

Почему именно ручка

Потому что это предельный случай.

У ручки на столе переговорной нет ничего: ни ценности, ни спроса, ни дефицита. Она стоит шестьдесят рублей, у собеседника есть три такие же, и он не собирался ничего покупать.

Если разобраться, как продаётся она, станет понятно, как продаётся всё остальное. Я проверял это на своих продуктах, и каждый раз выяснялось одно: работает не то, что я говорю, а то, в какие обстоятельства попадает разговор.

Электронная визитка за две минуты не нужна никому — пока человек не приехал на переговоры и не обнаружил, что бумажные кончились. Продвижение на Авито не нужно — пока не выяснилось, что заявка оттуда стоит в три-пять раз дешевле, чем из контекста. Полис не нужен — пока не пришлось время платить за каско восьмой раз подряд и не захотелось сравнить.

Товар во всех трёх случаях один и тот же. Меняется день человека, и вместе с ним меняется цена.

Что я обещаю и чего не обещаю

Не обещаю схемы. Её нет. Всё, что сводится к схеме, уже свели и износили.

Не обещаю, что сработает у всех. У каждого способа в этой книге написано, когда он убивает сделку. Я специально сделал этот раздел обязательным: инструмент, у которого не названы границы, продаётся как вера, а я не в этом бизнесе.

Обещаю только одно. Здесь нет ни одного приёма, который я не проверил бы на себе или не видел бы вблизи у людей, которым доверяю.

Я пишу так, как объяснял бы другу: просто, без лишних слов и по делу. За восемнадцать лет я убедился, что всё, что нельзя объяснить другу за пять минут, обычно не работает.

Кому это нужнее всего

Тем, кто продаёт то, чего не видно. Услугу, идею, себя, технологию, которой ещё нет в голове у покупателя. У меня почти всё такое, и я знаю, насколько это тяжелее, чем продавать вещь, которую можно взять в руки.

Ещё — тем, кто честно чувствует, что стало труднее, и не может объяснить почему. Я тоже так думал года четыре. Объяснение есть, оно в первых двух частях, и оно не про кризис и не про клиентов.

Как читать

Подряд — правильный вариант, потому что части опираются друг на друга, а сквозная история идёт от первой главы к последней.

Но если подряд не выходит, вот три коротких маршрута.

Если завтра собеседование: главы 1, 5, 19. Час чтения.

Если продаёте давно и упёрлись: главы 8, 12, 15, 27.

Если вас интересует только то, что изменилось с приходом ИИ: часть V целиком, главы 25–28. Она читается отдельно, но слабее без двенадцатой главы.

Если вы руководите отделом продаж: главы 7, 8, 10, 11. В них разобрано, почему обучение по схемам даёт всё меньше и что считать вместо закрытых сделок.

Одно предупреждение

Вторая часть книги разбирает то, чему многих учили и за что многие платили. Читать её неприятно, особенно если вы вложили в это годы.

Стоит понимать, что разбор направлен не против вас и не против тех, кто учил. Приёмы работали, и учили им честно. Они износились от собственной популярности, а не от того, что были плохими.

Если после второй части возникнет ощущение, что всё

зря, дочитайте до двенадцатой главы. Там начинается то, ради чего книга писалась, и оказывается, что из прежнего опыта пропадает гораздо меньше, чем кажется на середине.

И последнее.

В книге сто способов. Ни один из них не сработает у Джордана Белфорта в 2026 году, и в двадцать восьмой главе объясняется почему.

Сработает сто первый — тот, которого в книге нет.

Придумывать его придётся вам, и каждый раз заново. Всё остальное здесь написано только для того, чтобы вам было из чего его собирать.

Начнём с сорок первого раза.

ЧАСТЬ I. РУЧКА

Вопрос, который пережил свою эпоху, и что он проверяет на самом деле.

Глава 1. Сорок первый раз

Переговорная на третьем этаже называлась «Байкал». Почему Байкал, никто в компании объяснить не мог: остальные три назывались «Ладога», «Онега» и «Селигер», и кто-то однажды решил, что так солиднее, чем «Первая», «Вторая» и «Третья».

В «Байкале» стоял стол на восемь человек, а сидели за ним двое.

Был вторник, четырнадцатое октября, без двадцати четыре.

Коридор

Тимур Ханнанов пришёл в двадцать минут четвёртого, потому что мать сказала: приходи заранее, это показывает, что ты серьёзный.

В коридоре стояли четыре стула, привинченные к стене одной планкой, и три из них были заняты. Мужчина лет тридцати в костюме без галстука листал телефон и время от времени беззвучно шевелил губами. Парень примерно его, Тимура, возраста сидел прямо и смотрел в стену — этот выглядел так, будто ему всё понятно заранее. Между ними, ближе к окну, сидела девушка в сером свитере. Она ничего не делала. Просто сидела и смотрела в коридор, и когда Тимур проходил мимо, подвинула ноги, чтобы он прошёл.

Он сел четвёртым и подумал: значит, нас как минимум четверо.

Потом подумал, что девушка, наверное, пришла на другую вакансию, потому что на продажи девушки в свитерах не ходят. Он ошибался, но узнает об этом нескоро, и не он один. Запомните её. Больше в этой главе она не появится.

Двадцать минут он просидел на неудобном стуле и за эти двадцать минут прогнал в голове всё, что выучил.

Выучил он много. Семь роликов на YouTube, два из них по двадцать минут. Статью «10 приёмов, которые продадут что угодно» — она открывалась с рекламой курса, и рекла-

му он тоже досмотрел, потому что там обещали «скрипт, который закрывает 8 из 10». Отрывок из «Волка с Уолл-стрит», который он пересматривал четыре раза. Тот самый, где Джордан Белфорт достаёт ручку и говорит: продай мне её.

В роликах советовали три вещи, и все три Тимур помнил наизусть. Смотреть в глаза. Говорить уверенно. Не давать пауз, потому что в паузу клиент вставит возражение.

Тимур знал два ответа. Основной и запасной.

Мужчина в костюме вышел из «Байкала» через одиннадцать минут и пошёл к лифту, не глядя ни на кого. Потом вызвали парня, который смотрел в стену. Тот встал, одёрнул пиджак и вошёл так, будто заходил к себе.

Он пробыл там девятнадцать минут.

Когда он вышел, лицо у него было хорошее. Довольное. Тимур посмотрел на него и почувствовал, как внутри что-то опустилось: этот, похоже, справился.

Он не знал, что смотрит на человека, которому только что отказали.

«Байкал»

— Проходите, — сказала женщина, открывшая дверь. — Долгих Вера. Просто Вера.

Ей было под пятьдесят. Она держала в руке две бумажки: его анкету и что-то ещё, во что она заглянула и отложила лицом вниз.

Позже Тимур будет вспоминать эту вторую бумажку и гадать, что там было. Там был список вопросов, который отдел кадров составил три года назад и который Вера перестала использовать через месяц, потому что кандидаты отвечали на него одинаково. Она носила его с собой по привычке.

Они сели. Она спросила про пункт выдачи заказов: сколько он там проработал, почему уходит. Он ответил: два года, хочу расти, там потолок.

— Потолок в чём? — спросила Вера.

Тимур не ожидал уточнения. В роликах говорили, что на вопрос «почему уходите» надо отвечать «хочу расти», и всё. Дальше сценария не было.

— Ну... в деньгах.

— Сколько было?

— Сорок две.

— А хотите сколько?

— Ну... больше.

Она кивнула так, как кивают на сорок первом собеседо-

вании за месяц, и что-то отметила у себя.

А потом взяла со стола ручку. Обычную, синюю, с логотипом какого-то банка, из тех, что скапливаются в переговорных сами собой и которые никто никогда не покупал.

И положила её перед ним.

— Продайте мне эту ручку.

Девятнадцать секунд

Тимур почувствовал, как внутри всё встало на место. Вот оно. Он знал.

Это было облегчение — то самое, редкое: вопрос, к которому ты готов. Он даже чуть подался вперёд.

— Отличная ручка, — начал он. — Смотрите: удобно лежит в руке, корпус прорезиненный, не скользит. Пишет мягко, без нажима. Стержень синий, это стандарт для документов, синим можно подписывать что угодно, чёрным не везде принимают.

Он говорил и слышал, что говорит хорошо. Голос не дрожал. Он смотрел ей в глаза, как советовали в ролике, и не давал пауз, как советовали в ролике.

— Клипса металлическая, не сломается в кармане. У дешёвых пластиковая, она через месяц отлетает. Такая ручка вам прослужит долго. Не течёт, не пачкает руки. И выглядит солидно, с ней не стыдно прийти на встречу.

Он остановился и посмотрел на Веру.

Вера смотрела на ручку.

— Спасибо, — сказала она. — А зачем мне вторая ручка?

Тимур открыл рот и закрыл.

— Ну... она лучше.

— Чем?

— Она... у неё клипса металлическая.

— У этой тоже, — Вера достала из кармана свою. Клипса была металлическая.

В переговорной «Байкал» стало очень тихо. Тимур услышал, как в коридоре кто-то прошёл и как за стеной работал кулер.

Он попробовал вспомнить запасной ответ и не смог. В голове было пусто и горячо.

И вот здесь Вера сделала то, чего он не заметил ни тогда, ни потом. Она подождала.

Не две секунды из вежливости — секунд восемь, глядя не на него, а в сторону, чтобы не давить. Она давала ему выйти. За двадцать лет она видела, как из этой ямы выбирают: человек смеётся над собой, или честно говорит «я сейчас провалился, дайте вторую попытку», или просто спрашивает — а вам вообще что-нибудь нужно из того, что можно купить.

Любой из трёх ходов она бы засчитала. Ни один из них не приём, все три годятся, и она бы взяла человека, который сделал хоть что-то из этого.

Тимур молчал восемь секунд и смотрел на ручку.

Дверь была открыта, и это самое обидное в его истории: он проиграл не в тот момент, когда начал про клипсу, а в тот, когда не воспользовался паузой. Пауза вообще редко бывает пустой. Обычно это чей-то ход, и если не ваш, значит, вы его отдали.

— Ладно, — сказала Вера. — Спасибо, что пришли. Мы позвоним.

Он вышел в четыре ноль семь. Всё собеседование заняло двадцать семь минут, из них ручка — полторы.

Способ 1. Расхвалить

Тимур сделал то, что делают восемь из десяти. У этого есть номер, потому что дальше в книге у всего будет номер.

Ситуация, в которой работает. Человек уже решил покупать и выбирает между вариантами. Он держит предмет в руках, спрашивает про характеристики, сравнивает две модели. На этом этапе перечисление свойств — не ошибка, а работа: вы снимаете последние сомнения.

Механизм. Свойства отвечают на вопрос «какой из них». Они не отвечают на вопрос «нужен ли вообще». Это разные вопросы, и второй идёт раньше.

Почему это провалилось здесь. Тимур пришёл в переговорную, где никто ничего покупать не собирался, и начал отвечать на вопрос, который никто не задавал. Он говорил про металлическую клипсу женщине, у которой в кармане лежала ручка с металлической клипсой. Она лежала там всё собеседование.

Он её не видел, потому что смотрел Вере в глаза. Как советовали в ролике.

Вот это стоит запомнить, потому что дальше будет возвращаться. Совет «смотрите в глаза» не то чтобы неверный. Он просто съел всё внимание, а когда внимание уходит на исполнение, человек напротив исчезает. Продавец, который хорошо говорит и не видит, кому говорит, не стоит ничего,

и любой руководитель это знает.

Когда убивает сделку. Везде, где решение ещё не принято. Собеседник слышит человека, которому интересен товар, а не человек.

Проверка перед применением. Он уже сказал «беру»? Если нет, уберите характеристики.

Родственные способы: 29 (презентация по FAB), 71 (привязать к знакомому предмету).

В лифте

В лифте Тимур понял, что надо было дать запасной ответ. Это была первая мысль. Вторая пришла на улице, и она была хуже: он вспомнил, что не задал Вере ни одного вопроса. Ни одного за двадцать семь минут. Он двадцать семь минут отвечал.

Дома он не стал рассказывать, как прошло. Сказал «нормально» и ушёл к себе. Полежал, потом открыл ноутбук и снова включил тот ролик, где объясняли про ручку, — с середины, где начиналось про уверенность.

На третьей минуте он его выключил. Не потому, что понял что-то важное. Просто стало неприятно слушать.

Он не смог бы объяснить почему. Объясним за него: ролик говорил ровно то же, что Тимур сегодня сделал, и результат Тимур уже знал.

Потом он открыл сайт с вакансиями и отправил восемь откликов подряд. Все на менеджера по продажам, все без сопроводительного письма, потому что в комментариях под роликом писали, что письма никто не читает.

На шестом он поймал себя на мысли, которая ему не понравилась: он делает это, чтобы не думать про сегодняшнее. И сделал ещё два.

Дело тут не в жалости к герою. Так устроена профессия на входе: провал не разбирают, провал закидывают следующей

попыткой. Отсюда берутся люди, у которых пять лет опыта — это один год, прожитый пять раз.

Тимур будет ходить на собеседования ещё три недели и услышит вопрос про ручку дважды. Оба раза он ответит лучше, чем в «Байкале», и оба раза получит отказ. Он не поймёт почему, потому что улучшал ответ, а проблема была не в ответе.

За сорок минут до этого

В той же переговорной, за тем же столом, сидел парень, который смотрел в стену.

Артём Соловьёв, двадцать пять лет. Опыт в продажах два года: сначала фитнес-клуб, потом окна. Прошёл два тренинга, один за свои деньги — восемнадцать тысяч, в выходные, в конференц-зале гостиницы, с флипчартом и разбором в парах.

Он прочитал Чалдини целиком, а не пересказ. Он прочитал «Путь волка» Белфорта целиком, а не отрывками, и знал вещь, которой не знал Тимур: в фильме Белфорт отвечает неправильно. Сцена с салфеткой красивая, но в книге сам Белфорт пишет, что в жизни отвечал иначе — сначала выяснял, зачем человеку ручка.

Артём готовился не семь роликов. Артём готовился всерьёз, и он знал, что готовился всерьёз, и это было заметно по тому, как он сидел.

Вера положила перед ним ту же ручку.

— Продайте мне эту ручку.

Артём не притронулся к ней. Он откинулся на спинку, чуть улыбнулся и сказал именно то, что нужно говорить:

— Прежде чем я начну что-то продавать, можно я задам вам пару вопросов? Как давно вы пользуетесь ручкой? Что для вас важно, когда вы её выбираете?

Пауза.

Вера посмотрела на него — впервые за собеседование внимательно.

— Как вас зовут, я помню, — сказала она. — Артём. Артём, вы сорок первый.

— Простите?

— Вы сорок первый человек за этот год, который спросил меня, зачем мне ручка. Первых тридцать я считала. Потом перестала, а сейчас вот вспомнила, потому что у вас это вышло красивее всех.

Артём улыбнулся шире. Он решил, что это комплимент.

— Значит, я на правильном пути?

— Вы на дороге, по которой прошли сорок человек, — сказала Вера. — Она хорошо утоптана.

Он всё ещё не понял. Это видно было по лицу: он ждал продолжения, ждал, что сейчас она объяснит, чем ему это поможет.

Она не объяснила. Она перевернула его анкету лицом вниз тем же движением, которым через сорок минут перевернёт анкету Тимура.

— Спасибо, что пришли. Мы позвоним.

Артём вышел с хорошим лицом и дошёл до лифта уверенно. Он был доволен собой ещё три дня.

Способ 2. Спросить, зачем ему это

Ситуация, в которой работает. Первый контакт с человеком, о котором вы ничего не знаете, и у вас есть время на разговор.

Механизм. Выявление потребности. Двадцать лет это была вершина профессионализма, и на бумаге это по-прежнему выглядит безупречно: не продавай, пока не понял, что человеку нужно. Так учит Белфорт, так учит СПИН, так учат на любом тренинге, включая тот, за который Артём заплатил восемнадцать тысяч.

Здесь нужно сказать прямо, потому что дальше книга будет на этом стоять. **Артём ответил правильно.** Не «неплохо», не «почти» — правильно, по учебнику, лучше девяноста процентов кандидатов.

И получил отказ.

Когда убивает сделку. Когда собеседник слышал этот вопрос сорок раз. А сегодня он слышал.

Приём не износился как техника: механика выявления потребности работает ровно так же, как работала. Он износился как **сигнал**. Двадцать лет назад кандидат, который вместо расхваливания начинал с вопросов, сообщал о себе: я думаю не о товаре, я думаю о человеке. Сегодня он сообщает: я смотрел то же видео, что и предыдущие сорок.

Правильный ответ на вопрос, который слышат сорок раз в

год, перестаёт быть ответом и становится паролем. А пароль, который знают все, не открывает дверь. Он показывает, что вы читали ту же статью.

Проверка перед применением. Сколько раз он слышал этот вопрос сегодня? Не знаете — считайте, что много.

Родственные способы: 6 (спросить о последнем важном документе), 18 (СПИН), 86 (продавать фильтру, а не человеку).

Артём, через три дня

Отказ пришёл в пятницу, письмом в четыре строки: благодарим за интерес, приняли решение, желаем успехов.

Артём прочитал его в обед и на две секунды растерялся. Потом объяснил себе, что произошло, и объяснение получилось удобное: тётка старой закалки, ищет не профессионала, а удобного. Он написал приятелю: «Слился с одной конторы, там руководитель отдела застряла в двухтысячных».

Приятель ответил смайликом.

К вечеру Артёму стало окончательно спокойно, и он открыл сайт с вакансиями. В сопроводительном письме он написал, что владеет техниками СПИН и умеет работать с возражениями.

Через восемь месяцев он сменит эту работу на следующую. Ещё через восемь — на следующую. Каждый раз он будет уходить сам, каждый раз по уважительной причине, и каждый раз будет знать чуть больше приёмов, чем в прошлый.

Артём появится в этой книге ещё не раз, и с ним не случится ничего плохого. В этом и дело. Ему не станет хуже — ему останется так же.

Это не про ручку

Если вы сейчас подумали «ну Артёму-то просто попалась вредная тётка» — дальше книга не сработает, и лучше разобратся прямо здесь.

Дело не в Вере. Вера не капризничала и не выпендривалась: она весь год слушает одно и то же и физически не может отличить сорок первого от сорокового. На её месте вы бы вели себя так же.

Дело в том, что происходит с любым приёмом, который стал общеизвестным.

Ваше письмо начинается со слов «Добрый день! Меня зовут...», как ещё сто писем в этом ящике сегодня. Ваш звонок начинается с «Вам удобно сейчас говорить?», как ещё двадцать звонков. Ваше объявление на Авито начинается со слов «Продаю в связи с ненужностью», как ещё восемь тысяч объявлений в этой категории.

Каждый из этих приёмов когда-то работал. Каждый работал именно потому, что был редким: он выделял вас из ряда. И каждый умер в тот день, когда перестал выделять, а вы об этом не узнали, потому что смерть приёма никто не объявляет. Нет письма «уважаемый коллега, с первого числа фраза „вам удобно говорить“ больше не работает».

У приёма есть срок годности, и он нигде не написан. Зато у него есть предсказуемая кривая, и её стоит держать в голо-

ве, потому что она одна и та же для всего.

Сначала приём работает почти всегда, потому что его знают единицы. Это короткий период, и те, кто в него попал, потом всю жизнь рассказывают, как раньше было легко.

Потом про него пишут статью. Приём начинает работать хорошо, но уже не всегда: клиент видел такое, однако ещё не научился распознавать.

Потом приём попадает в тренинги и на курсы, и вот здесь происходит перелом. Он работает через раз, и по статистике этого не видно, потому что общая конверсия падает медленно и списывается на рынок, сезон, кризис.

Потом приём узнают клиенты — не по названию, а на слух. И с этого момента он работает **в минус**: применивший его сообщает о себе не «я профессионал», а «я обученный по общедоступному». Разница между нулём и минусом здесь принципиальна. Приём не перестаёт действовать, он начинает действовать против вас.

Артём попал ровно в четвёртую фазу и не знал об этом, потому что четвёртая фаза выглядит изнутри точно так же, как первая. Ты делаешь всё правильно. Просто перестаёт получаться.

Отсюда, кстати, растёт неприятное следствие для всей отрасли обучения продажам. Тренинг по определению распространяет приём, а распространение приёма его убивает. Чем лучше продаётся курс, тем быстрее устаревает то, чему он учит. Это не жульничество тренеров, это устройство самого

предмета.

Отсюда получается ловушка, и она неприятная: **чем добросовестнее вы готовились по общедоступным источникам, тем громче это слышно.** Тимур готовился на четвёрку и провалился. Артём готовился на пятёрку и провалился тоже, только красивее.

Способ 3. «Напишите своё имя»

Остался третий ответ — тот самый, из фильма, который Тимур пересматривал четыре раза и который держал как запасной.

Как это выглядит. Вы просите человека что-нибудь записать. Он тянется за ручкой. Ручки нет: она у вас. Вот теперь она ему нужна.

Механизм. Искусственный дефицит. Потребность создаётся не уговором, а отбиранием возможности. В основе — та же асимметрия, которую Канеман и Тверски описали как неприятие потери: отсутствие того, что было секунду назад, переживается острее, чем отсутствие того, чего не было никогда.

Механизм честный и рабочий. Проблема не в нём.

Когда убивает сделку. При повторе. Сцену видели все, кто хотя бы раз интересовался продажами, и узнают её на второй секунде. Вы демонстрируете не находчивость, а список пересмотренных фильмов.

Отдельная тонкость, которую стоит знать: в массовом сознании этот ответ считается «настоящим ответом Белфорта», хотя сам Белфорт в книге пишет другое. То есть половина кандидатов приходит с приёмом из фильма, вторая половина — с приёмом из книги, и обе половины уверены, что знают секрет.

Проверка перед применением. Он смотрел «Волка с Уолл-стрит»? Он смотрел.

Родственные способы: 24 («последний экземпляр»), 41 (потеря вместо выгоды), 51 (отложить продажу).

Так что запасной ответ Тимура не сработал бы тоже. Он этого не знает и полгода будет думать, что провалился из-за того, что растерялся.

Приём, который работал и умер у меня на глазах

Мой такой приём — холодный звонок.

В 2008 году я делал сорок звонков в день, и это была основа всего. Не потому, что я хорошо говорил: говорил я тогда плохо. Работало количество и то, что звонок в те годы был событием.

Умер он не разом.

Сначала стало чуть хуже. Потом заметно хуже. Потом наступил момент, когда я честно посчитал и увидел: восемьдесят звонков дают меньше, чем раньше давали сорок.

Я сделал то, что делают почти все. Решил, что нужно больше звонков, и нанял людей на телефон.

Стало не лучше. Стало дороже.

Что я не понимал

Я думал, что упала конверсия. На самом деле изменилось другое: звонок перестал быть событием и стал помехой.

Определитель номера начал подписывать незнакомые номера словом «спам». Мессенджеры сделали письмо нормой, а звонок без предупреждения — почти невежливостью. И главное: люди прошли через годы обзвонов и научились узнавать первую фразу.

«Здравствуйте, вам удобно сейчас говорить?» в 2008-м было вежливостью. Я правда спрашивал, и мне правда отвечали.

Сегодня это пароль. По нему опознают продавца за полсекунды, и дальше человек слушает не вас, а свою мысль о том, как поскорее закончить.

Фраза не изменилась ни на слово. Изменилось то, сколько раз в день её слышат.

Как я это признал

Не сам. Мне сказал клиент.

Один из тех, кто брал у меня регулярно и кому незачем было меня щадить, сказал прямо: «Я тебе не отвечаю не потому, что не хочу. Мне таких звонков за день штук двадцать. Напиши, я отвечу».

Это самая полезная фраза, которую я слышал в работе.

После неё я перестал звонить первым. Начал писать и показывать: разборы, цифры, куски работы до оплаты. Первое время казалось, что это медленнее. Через год ко мне начали приходить сами, и приходить подготовленными.

Сегодня заявка ко мне стоит в три-пять раз дешевле, чем стоила бы из платного канала. Не потому, что я нашёл секрет. Потому, что перестал догонять людей и начал попадаться им на глаза там, где они ищут сами.

Что из этого следует

Приём умирает не от старости и не от того, что был плохим.

Он умирает от известности.

И значит, всё, что вы прочитали в популярной книге по продажам, к моменту, когда вы это примените, скорее всего, уже слышал ваш собеседник. Включая эту книгу — поэтому в ней сто способов, а не три.

Вера, восемнадцать сорок

В шесть сорок Вера Долгих закрыла ноутбук и не пошла домой, потому что нужно было сдать отчёт по подбору за месяц.

В отчёте была графа «принято» и графа «рассмотрено». Сорок три и один.

Она посмотрела на эти два числа и подумала то, что думают в такой момент все руководители отделов продаж в стране: рынок стал хуже. Потом честно себе сказала, что рынок тут ни при чём, потому что двадцать лет назад из сорока трёх она взяла бы человек пять и не потому, что люди были лучше.

Просто двадцать лет назад кандидаты приходили разные. Один говорил заученно, другой говорил как умел, третий вообще молчал и вытаскивал из папки распечатку своих продаж. Они были разные, и из разных можно выбирать.

Теперь они приходят одинаковые. Все посмотрели одни и те же ролики. Все прочитали одни и те же десять приёмов. Отличить их друг от друга стало почти нельзя, и это не их вина — это следствие того, что знание стало общедоступным и, значит, бесполезным как отличие.

Вера не формулировала это так. Она подумала короче: «Как под копирку».

Потом вспомнила девушку в сером свитере и подумала,

что взяла её, в общем-то, непонятно за что. По формальным признакам та была слабее двоих. Опыта меньше, говорила тихо, ни одного приёма не показала.

Вера полминуты пыталась объяснить себе своё же решение и не смогла. Написала в отчёте «соответствует» и пошла домой.

Это важный момент, и он не про интуицию. Вера приняла верное решение и не сумела его обосновать, потому что у того, что сделала девушка, нет названия в учебнике. Названия нет до сих пор. Мы дадим его в конце книги.

Кого взяли

Вера Долгих провела в тот вторник семь собеседований и взяла одного человека.

Это была не самая опытная кандидатка и не самая подготовленная. Она не задала ни одного вопроса про ручку и не сказала о ней ни слова хорошего. Она вообще почти ничего не сказала.

Что именно она сделала, я расскажу в конце книги, в со-
том способе. Не потому, что хочу помучить. Просто, чтобы
её ответ сработал, вам нужно прочитать предыдущие девя-
носто девять. Сейчас он покажется трюком или случайно-
стью. К девяносто девятому станет ясно, что ничего другого
сделать было нельзя.

Скажу пока два.

Первое: ручку она не продала. Ни одной фразой не попы-
талась.

Второе: она была в том же коридоре, что и Тимур, сидела
в четырёх метрах от него, и он посмотрел на неё ровно один
раз — когда проходил мимо к своему стулу. Он решил, что
она пришла на другую вакансию.

Если вы, читая начало главы, тоже проскочили её глазами
и запомнили двоих мужчин, это не невнимательность. Это
ровно то, чему посвящена вся книга: мы видим то, что похо-
же на ожидаемое, и не видим остального. Тимур искал кон-

курентов и увидел двух конкурентов. Девушка в свитере в его картину не помещалась, и он её вычел.

Вера смотрела на тот же коридор и увидела трёх кандидатов.

Задание

Возьмите предмет, который лежит от вас справа. Любой: телефон, чашка, ключи, пульт.

У вас две минуты и один собеседник, которого вы придумаете сами. Пусть это будет человек, который вам сегодня написал или позвонил. Продайте ему этот предмет вслух. Не мысленно, а вслух, даже если вы один в комнате.

Засеките время.

Теперь ответьте себе на три вопроса:

1. Сколько секунд из ста двадцати вы говорили о предмете?
2. Сколько о человеке?
3. В какой момент вы поняли, что не знаете, что говорить?

Запишите третий ответ на полях или в заметки. Мы вернёмся к нему в двенадцатой главе, когда будем разбирать, что происходит в этой паузе на самом деле.

Большинство людей, делая это упражнение, замолкают на сорок пятой секунде. Не потому, что кончаются слова о предмете. Слова как раз не кончаются, их можно тянуть до бесконечности. А потому, что примерно на сорок пятой секунде становится слышно, что говорить больше не о чем.

Тимур продержался девятнадцать.

Что дальше

Тимур провалился, потому что не знал правильного ответа.

Артём провалился, потому что знал.

Из этого следует один вывод, и он неудобный: **дело не в ответе.**

Но если дело не в ответе, тогда в чём? Не может же быть, что продажа — это везение и обаяние. Если бы так, эту книгу не стоило бы писать, а вам не стоило бы её читать.

Ответ есть. Он не в том, что говорить, а в том, где и когда это говорится. Следующие четырнадцать глав уйдут на то, чтобы разобрать сначала, почему умерло всё, чему вас учили, а потом что пришло на его место.

Начнём с самого болезненного: с приёмов, которые работали. По-настоящему работали, приносили деньги, кормили людей — и умерли, каждый в свой год.

Я знаю про них не из книг. Я ими пользовался.

Глава 2. Что спрашивают на самом деле

В шесть двадцать вечера Вера Долгих закрыла ноутбук и пошла в курилку, хотя не курила восемь лет. В курилке было тихо, и там никто не спрашивал, как прошёл день.

За ней вышел Костя из соседнего отдела, единственный в компании, кто ещё курил по-настоящему. Костя занимался закупками, то есть всю жизнь сидел по другую сторону стола: ему продавали, а он отказывал. У него было своё мнение о продавцах, и Вера его выслушивала, потому что оно было полезное.

— Ну что, — сказал он, — набрала себе стажёров?

— Одного.

— Из скольких?

— Из семи. Сегодня из семи. Всего за месяц было сорок с чем-то.

Костя щёлкнул зажигалкой.

— И что, все дураки?

— Наоборот, — сказала Вера. — В том и беда, что нет. Половина подготовилась. Прямо готовились, читали что-то. Один сегодня Чалдини прочитал, я по глазам видела, что не врёт.

— И?

— И он мне ответил, как в книжке.

— А надо было как?

Вера подумала.

— Не знаю, — сказала она. — Правда не знаю. Знаю только, что не как в книжке.

Костя усмехнулся.

— Ко мне на неделе приходили четверо. Знаешь, чем отличались? Ничем. У троих презентация с одинаковыми иконками. Я уже по второму слайду знаю, что будет на пятом.

— И что ты делаешь?

— Жду, пока закончат. Из вежливости. Потом беру у того, кто дешевле.

Он затанулся.

— Вот ты им скажи как-нибудь. Если я по второму слайду знаю пятый, то мне без разницы, кто из вас говорит. Остаётся цена. Вы сами себя в цену загоняете, а потом жалуетесь, что клиент только про скидку.

Вера ничего не ответила, но запомнила. Через неделю она процитирует Костю на планёрке, и это будет самое полезное, что услышит её отдел за квартал.

Стоит задержаться на том, что он сказал, потому что это взгляд с той стороны стола, а такой взгляд продавцу достается редко.

Костя за пятнадцать лет в закупках выработал систему, которой не гордится и о которой не рассказывает поставщи-

кам. Она простая. Он делит входящих на три корзины в первые полторы минуты.

Корзина первая: «этот читает по бумажке». Признак — человек начинает с истории компании и слайда «о нас». Костя дослушивает и не перезванивает. Не потому, что человек плохой, а потому что с ним не о чем разговаривать: он не задаст ни одного вопроса, значит, не поймёт задачу, значит, привезёт не то и будет доказывать, что привёз то.

Корзина вторая: «этот хочет продать». Признак — человек задаёт вопросы, но все вопросы ведут к его продукту. «Как часто у вас простой?» — и понятно, что через два хода будет предложение, снижающее простой. Костя таких берёт, когда цена подходит. С ними можно работать, но торговаться придётся до конца, потому что кроме цены сравнивать нечего.

Корзина третья, редкая: «этот понял, что мне надо». Признак Костя формулирует так: «он сказал что-то, чего я сам про свой склад не знал». Один раз в год, иногда реже. С такими он не торгуется. Не потому, что добрый, а потому что понимает: если человек увидел то, чего не видел Костя, он и дальше будет видеть, и это дороже трёх процентов скидки.

Обратите внимание на арифметику. Первая корзина — большинство. Вторая — почти все остальные. Третья — единицы, и именно они получают сделки без торга.

И ещё: ни в одну из корзин Костя не сортирует по тому,

насколько красиво человек говорит. Он вообще не про это.

Чего она не сказала вслух

Вера двадцать лет в продажах и не смогла бы сформулировать то, что делает каждый день. Это нормально: люди, которые хорошо умеют, обычно плохо объясняют. Попробуем за неё.

Когда руководитель отдела продаж кладёт на стол ручку и говорит «продайте мне её», он не проверяет, умеете ли вы продавать ручки. Ручки никто не продаёт. Он проверяет три вещи, и ни одна из них не написана в роликах.

Первое: что вы делаете, когда сценария нет

Работа продавца процентов на девяносто состоит из ситуаций, к которым нельзя подготовиться.

Клиент сказал не то, что было в скрипте. Клиент вообще молчит. Клиент задал вопрос, ответа на который вы не знаете. Клиент согласился слишком быстро, и это подозрительно. Клиент говорит «мне надо посоветоваться», и непонятно, это вежливый отказ или правда надо. Клиент вспоминает, что три года назад у вас покупал его знакомый и остался недоволен.

Ни одна из этих ситуаций не лечится заготовкой. Каждая лечится тем, что вы делаете в первые две секунды, пока не

придумали, что говорить.

Вопрос про ручку моделирует ровно это. Вас поставили в положение, где готового хода нет. Интервьюер смотрит не на ход, он смотрит на то, что происходит с вашим лицом.

У Тимура в эти две секунды на лице было облегчение: я это знаю. У Артёма предвкушение: сейчас я покажу. Оба выдали себя раньше, чем открыли рот, потому что оба обрадовались тому, что попали в подготовленное.

А работа состоит из непопадания.

Второе: слышите ли вы человека, когда сами говорите

Тимур сказал про металлическую клипсу женщине, у которой в кармане лежала ручка с металлической клипсой. Она лежала там всё собеседование.

Он её не видел, потому что смотрел Вере в глаза, как советовали в ролике.

Дело тут не в наблюдательности. Дело в том, куда направлено внимание. Внимание у человека одно, и оно не делится: пока вы исполняете, оно уходит на исполнение, а человек напротив исчезает.

Это проверяется мгновенно, и проверяют это все, часто не осознавая. Вера достала свою ручку не как приём. Она достала её машинально, потому что собиралась что-то записать. Тимур не заметил. Если бы заметил и сказал хоть что-

нибудь — «у вас, я смотрю, уже есть, и получше моей» — разговор пошёл бы иначе. Не потому, что это остроумно, а потому, что это доказало бы: он здесь, а не в своём ролике.

Продавец, который хорошо говорит и не видит, кому говорит, не стоит ничего. Любой руководитель это знает, и любой закупщик вроде Кости знает тоже, только с другой стороны стола.

Третье: остановитесь ли вы

Самое короткое и самое надёжное.

Тимур говорил девятнадцать секунд подряд. За эти девятнадцать секунд Вера не сказала ни слова, и он ни разу не проверил, хочет ли она слушать дальше.

Человек, который не останавливается на собеседовании, не остановится и с клиентом. Это стоит компании денег, и стоит быстро: клиент не спорит с тем, кто не даёт вставить слово, — он просто перестаёт отвечать на письма.

Проверка, которую стоит запомнить прямо сейчас: **если вы говорите дольше сорока секунд и собеседник за это время не издал ни звука, вы уже не продаёте. Вы выступаете.**

У этой проверки есть неприятное продолжение, о котором редко думают. Молчание собеседника чаще всего означает не «мне интересно», а «я жду, когда это закончится». Отличить одно от другого можно: если человеку интересно, он

перебивает. Не из невоспитанности — из нетерпения. Уточняет, спорит, переспрашивает цифру.

Ровное вежливое молчание — плохой знак почти всегда. И почти всегда оно воспринимается продавцом как хороший, потому что не мешает говорить.

Утро того же дня

За семь часов до курилки, в одиннадцать утра, Вера открыла почту и увидела двадцать шесть новых откликов.

Она потратила на них девятнадцать минут. Это чуть меньше сорока четырёх секунд на человека, включая тех, кого открыла и закрыла сразу.

Смотрела она не на опыт. Опыт у всех был примерно одинаковый, а у половины списан из шаблона. Смотрела она на сопроводительное письмо, и правило у неё было простое: **есть ли там хоть одно слово про нас.**

Из двадцати шести писем таких оказалось два. В одном человек написал, что видел их стенд на отраслевой выставке в марте. Во втором — что пользовался их продуктом на прошлой работе и у него есть претензия к упаковке.

Оба она пригласила. Второго, с претензией, — в первую очередь.

Двадцать четыре остальных письма были правильные, вежливые и взаимозаменяемые. Тимур был среди этих двадцати четырёх. Он попал на собеседование только потому, что двое из приглашённых не дошли, и Вера добрала по формальным признакам.

Это важно понимать до того, как вы начнёте готовиться к разговору: **разговора может не быть вовсе**. Отбор происходит раньше, чем вы открываете рот, и там действуют те

же правила, только жёстче — потому что там у вас не двадцать семь минут, а сорок четыре секунды.

А в пятой части книги мы увидим, что и этих сорока четырёх секунд у человека скоро не будет: отклики читает не Вера. Но об этом рано.

Письмо

Отказ пришёл в четверг, в четыре строки. «Благодарим за интерес... мы приняли решение... желаем успехов». Тимур прочитал его в маршрутке и убрал телефон в карман.

Через двадцать минут достал и написал ответ. Не жалобу, просто вопрос: можно узнать, что было не так.

Он писал это письмо восемь минут и три раза стирал. В первой версии было «я понимаю, что вы очень заняты». Во второй «буду крайне признателен за любую обратную связь». В третьей он убрал всё и оставил две строки, потому что устал подбирать вежливость.

Вера ответила через день, вечером:

Тимур, спасибо, что спросили, редко кто спрашивает. Дело не в ручке. Вы девятнадцать секунд рассказывали мне про предмет и ни разу не посмотрели, слушаю ли я. У меня в руке была ручка всё это время. Удачи.

Он перечитал письмо четыре раза.

Первые три раза он думал: ну и что, придиралась. На четвёртый посмотрел на своё отражение в тёмном окне маршрутки и вспомнил, что действительно не видел никакой ручки у неё в руке.

Это был первый раз в его жизни, когда он подумал о продажах что-то, чего не было ни в одном ролике.

Здесь стоит отдать должное и Вере. Она потратила четыре

минуты на человека, которому отказала и которого больше никогда не увидит. Таких писем в её практике было девять за двадцать лет, и она писала их только тем, кто спрашивал сам.

Спрашивают единицы. Это, между прочим, тоже способ, и мы дойдём до него в девятнадцатой главе.

Пока запомните только цифру: девять писем за двадцать лет. Не потому, что Вера жадная на обратную связь. Потому что за двадцать лет её попросили об этом девять раз, а отказала она примерно двум тысячам человек.

Две тысячи человек ушли, не спросив, что было не так, и остались при своей версии произошедшего. Версия почти всегда одна и та же: не повезло, попался неудачный интервьюер, слишком много кандидатов. Все три объяснения имеют общее свойство — они не требуют ничего менять.

Способ 4. Забрать ручку и молчать

Вера помнила ровно одного человека, который на этот вопрос ответил так, что она рассказывала об этом потом.

Это было лет двенадцать назад, ещё в прошлой компании. Парень взял ручку, положил её к себе — не картинно, спокойно, как берут свою вещь, — и замолчал.

Вера тогда была моложе и не выдержала. Секунды через три спросила: «И?»

Он пожал плечами и сказал: «Вы попросили её продать. Я пока не понял, зачем она вам. Расскажите?»

Она взяла его в тот же день. Не за реплику: реплика была обычная. За то, что он выдержал три секунды тишины, глядя ей в глаза, и не заполнил их болтовнёй.

Ситуация. Собеседник ждёт от вас монолога, и вы понимаете, что монолог проиграет.

Механизм. Инверсия ролей. В продаже проигрывает тот, кто больше хочет, и это видно по тому, кто больше говорит. Пока вы говорите, хотите вы. Когда вы забрали предмет и замолчали, объяснять приходится собеседнику, а объясняя, он входит в разговор. С этой секунды вы не продаёте, а отвечаете на его интерес.

Когда убивает сделку. При слабом контакте. Если человек вас впервые видит и не расположен, молчание читается не как приём, а как хамство или растерянность. Разни-

ца между «он держит паузу» и «он завис» невелика, и определяется она не паузой, а тем, что делает ваше тело: приём требует уверенности в плечах, а не только в голове. Если вы молчите и при этом ёрзаете, вы просто молчите.

Второе ограничение: способ одноразовый в пределах одного разговора. Дважды замолчать — это уже не приём, а характер.

Проверка перед применением. Вы можете выдержать три секунды тишины, не отводя глаз? Если нет, не начинайте: недодержанная пауза хуже, чем её отсутствие.

Родственные способы: 10 (молчание после вопроса), 51 (отложить продажу).

Второе собеседование

Через одиннадцать дней Тимур пришёл в другую компанию, в подвальный офис на Спартаковской, где продавали складское оборудование.

Собеседовал его мужчина лет сорока по имени Игорь Валентинович, который за всё время ни разу не улыбнулся и не потому, что был суров, а потому что у него болел зуб и он ждал вечера, чтобы попасть к врачу.

Ручку он не доставал. Он спросил проще:

— Продайте мне вот это, — и подвинул по столу степлер.

Тимур был готов. Он одиннадцать дней думал про письмо Веры и решил, что понял: надо не говорить, а спрашивать.

— А что вы последнее скрепляли? — спросил он. — Не сегодня, а последнее важное.

Игорь Валентинович посмотрел на него.

— Ничего, — сказал он. — У нас всё в электронном виде третий год.

Пауза.

— Ну... а раньше?

— Раньше я работал в другом месте.

Тимур почувствовал, как под ним проваливается пол. Вопрос был хороший. Вопрос был правильный. Он попал в пустоту.

— Ладно, — сказал Игорь Валентинович. — Ещё вариан-

ты есть?

Вариантов не было. Тимур сказал что-то про надёжность конструкции, услышал свой голос со стороны и замолчал сам.

Разберём, что можно было сделать в тот момент, потому что момент этот типовой и повторится у вас.

Первое и самое дешёвое: **признать вслух**. «Похоже, я спросил не то. У вас всё в электронном виде, я не посмотрел». Игорь Валентинович не искал идеального кандидата, он ждал вечера и зубного. Человек, который заметил собственный промах за две секунды, для него сразу отличался бы от четверых предыдущих. Признание ошибки не слабость: оно доказывает, что вы в разговоре, а не в сценарии.

Второе: **взять то, что дал собеседник**. Он же ответил — «у нас всё в электронном виде третий год». Это подарок. Внутри него сидит десяток вопросов, и любой из них живой: а что тогда вообще осталось на бумаге? А договоры с подписью? А акты от водителей? Вопрос про степлер после этого задаётся сам собой или не задаётся вовсе, и второе тоже нормальный исход.

Третье, самое сильное и самое неудобное: **отдать ход**. «А зачем вам на этой должности человек, который умеет продать степлер?» Риск высокий, но Игорь Валентинович впервые за день посмотрел бы на собеседника.

Тимур не сделал ничего из трёх. Он стал говорить про надёжность конструкции, потому что молчание было невыно-

симым, а про конструкцию было что сказать.

Так проигрывают почти все и почти всегда: не от незнания приёма, а от невозможности вытерпеть пустоту.

Способ 6. Спросить о последнем важном документе

Разберём то, что сейчас произошло, потому что это самая частая ошибка при переходе от плохого приёма к хорошему.

Ситуация. У вас есть один вопрос и тридцать секунд.

Механизм. Абстрактная потребность не работает: «вам нужен степлер» человек отвергает мгновенно, потому что не чувствует нужды. Вспомненная работает, потому что человек на секунду возвращается в ту ситуацию заново. Вы не убеждаете его, что предмет нужен, — вы возвращаете его в момент, когда предмет был нужен, и дальше он делает вывод сам.

Это первое появление в книге механизма, которому будет посвящена вся третья часть. Ценность не в предмете. Ценность возникает в ситуации, куда предмет помещён. Здесь вы поместили его в чужое воспоминание, и это дёшево и эффективно — когда воспоминание есть.

Когда убивает сделку. Когда воспоминания нет. Вопрос повисает, вы теряете темп, и второй попытки обычно не бывает: собеседник уже понял, что вы угадывали.

Тимур сделал ровно это. Он взял правильный приём и применил его человеку, у которого третий год всё в электронном виде. Приём не виноват. Виновато то, что Тимур снова готовил ответ, а не смотрел на человека: на столе у

Игоря Валентиновича не было ни одной бумаги.

Второе ограничение, менее очевидное. Вопрос не должен звучать как приём. «Скажите, а как давно вы пользуетесь степлером?» — это приём, его слышно. «Что вы последнее скрепляли?» — вопрос. Разница в том, что второй не про товар. Как только собеседник чувствует, что вопрос задан ради следующего хода, он перестаёт отвечать честно и начинает отвечать коротко.

Проверка перед применением. Ваш вопрос можно задать человеку, которому вы ничего не продаёте? Если да, он живой. Если нет, он слышен.

Родственные способы: 40 (цена бездействия), 55 (предмет как доказательство).

Способ 5. Продать подпись, а не ручку

Есть третий ход, и он сложнее двух предыдущих, потому что требует знать о собеседнике один конкретный факт.

Вернёмся в «Байкал» и представим, что Тимур перед собеседованием посмотрел вакансию внимательно. Там было написано: «в связи с расширением отдела, 2 позиции». И на столе у Веры лежала стопка распечатанных анкет.

Тогда возможен такой ход:

— Вам не нужна ручка. Вам сегодня подписывать оффер человеку, которого вы месяц ищете. Вот этим вы его подпишете.

Ситуация. Предмет сам по себе бесполезен собеседнику, но он инструмент того, что собеседнику важно.

Механизм. Смещение предмета продажи: сначала с вещи на действие, потом с действия на его результат. Формулу «никто не покупает дрель, все покупают отверстие» знают все, и в этом её беда: она стала общим местом, а общее место не продаёт. Работает в ней только одна деталь, которую обычно теряют.

Нужно назвать не абстрактное отверстие, а конкретное сегодняшнее. Не «вам нужно подписывать документы» — это пустой звук. А «вам сегодня подписывать оффер». Разница между этими фразами не стилистическая.

Первая описывает категорию, вторая — сегодняшний день собеседника, и только вторая что-то делает с его вниманием.

Когда убивает сделку. Когда действие вы придумали. Если у Веры сегодня нет никакого оффера, ход превращается в угадывание, и дальше она слушает вполуха. Способ требует одного факта, который вы знаете точно, а не предполагаете.

Здесь видно, чем этот способ отличается от способа 6. Шестой добывает факт вопросом. Пятый требует, чтобы факт у вас уже был. Поэтому пятый сильнее, когда вы подготовились к конкретному человеку, и бесполезен, когда вы пришли к незнакомому.

Проверка перед применением. Вы знаете, что он делает в ближайший час? Если нет, начинайте с шестого.

Родственные способы: 54 (продать избавление), 55 (предмет как доказательство).

Готовят не ответ, а состояние

Здесь стоит сказать вещь, которая многим не понравится.

Вопрос «продайте мне ручку» плох. Он ленивый, он затасканный, и половина руководителей задаёт его по инерции, а не потому, что умеет читать ответ. Если вам когда-нибудь дадут собеседовать людей, придумайте что-нибудь получше.

Но пока его задают, полезно понять, почему он живуч. А живуч он не случайно.

Хороший вопрос на собеседовании обладает одним свойством: **к нему нельзя подготовиться так, чтобы подготовка не была видна.** Вопрос про ручку удовлетворяет этому идеально: заученных ответов всего три, и все три известны тому, кто спрашивает.

Отсюда ловушка. Чем добросовестнее вы готовились по общедоступным источникам, тем громче это слышно. Тимур готовился на четвёрку и провалился. Артём готовился на пятёрку и провалился красивее. Через одиннадцать дней Тимур применил правильный приём и провалился в третий раз.

Единственный выход из ловушки — перестать готовить ответ и начать готовить себя.

Разница вот в чём.

Готовить ответ значит запомнить, что сказать. Это работает ровно до первого человека, который слышал то же самое, и с каждым годом таких людей больше.

Готовить состояние значит натренировать то, что видно в первые две секунды, до всяких слов. Что вы делаете с неожиданностью: пугаетесь, радуетесь, тянете время, задаёте вопрос, берёте паузу. Это не заучивается за вечер, но тренируется — привычкой замечать и привычкой останавливаться.

Три простых упражнения, с которых можно начать сегодня:

1. **Считать до трёх.** В любом разговоре, где вам задали вопрос, отвечайте не сразу, а на счёт «три». Первую неделю будет невыносимо. Через месяц вы заметите, что собеседники стали договаривать.

2. **Один факт о человеке.** Заходя в любой разговор, ставьте себе задачу заметить и назвать вслух одну конкретную деталь: не «у вас классный офис», а «у вас единственная переговорная с окном». Это тренирует то самое внимание, которое Тимур потратил на ролик.

3. **Молчать до сорока секунд.** Засеките, сколько вы говорите без единого звука в ответ. Как только доходит до сорока, останавливайтесь на середине фразы и задавайте вопрос.

Ни одно из трёх не приём. Все три — состояние. Именно поэтому их нельзя подсмотреть и повторить: собеседник видит результат, а не технику.

Как я применил правильный приём и проиграл

Была встреча, к которой я готовился основательно.

Клиент — сеть небольших точек, я приехал предлагать систему электронных визиток для их сотрудников. Продукт хороший, я в нём уверен до сих пор.

Я подготовил всё: презентацию, расчёт окупаемости, три сценария внедрения, ответы на восемь типовых возражений. Отработал вступление, продумал, с чего начну.

Начал я с комплимента. «У вас очень стильный офис».

Дальше по плану: выявление потребности, презентация, работа с возражениями. Всё по учебнику, всё гладко.

Через сорок минут человек сказал, что подумает. Через неделю не ответил.

Что я не заметил

Я не заметил, что он опоздал на встречу на двадцать минут и извинился дважды. Что у него на столе лежал список, в котором он вычёркивал пункты. Что он два раза посмотрел на часы, пока я разворачивал презентацию.

У человека был тяжёлый день и полчаса времени, а я пришёл с материалом на час, потому что готовился к идеальной встрече, а не к его вторнику.

И комплимент. Офис у него был обычный, и он это знал. «Очень стильный офис» — фраза, которую можно сказать в любом офисе страны, и она сообщила ему ровно одно: этот человек не смотрит по сторонам, он говорит заготовку.

Чего стоило сказать вместо

Позже я понял, что нужно было сделать. Не подготовиться лучше — наоборот.

Надо было спросить: «Сколько у вас времени?» И, услышав «полчаса», выкинуть две трети из того, что я привёз.

Надо было заметить список на столе и спросить, что там за задачи. Люди охотно рассказывают про свой список: он у них болит прямо сейчас.

Разница между этими двумя встречами не в мастерстве. Она в том, куда направлено внимание. Пока я исполнял подготовленное, человек напротив для меня не существовал — существовал мой план.

Правило, которое я вынес

Внимание у человека одно, и оно не делится.

Пока вы следите за тем, как вы выступаете, вы не видите того, кому выступаете. Это касается и презентации, и приёмов, и заготовленных фраз: чем больше вы вложили в подготовку, тем сильнее тянет её отработать до конца — даже

когда уже понятно, что она не про этого человека и не про сегодня.

С тех пор я готовлюсь иначе. Не сценарий, а три вещи на одну страницу: что я знаю про его положение, какие свойства моего продукта могут оказаться для него важными и один вопрос, который я точно задам.

Всё остальное собирается на месте.

Задание

Вернитесь к предмету, который вы продавали в первой главе.

Теперь сделайте наоборот. Не говорите о нём вообще. Задайте вашему воображаемому собеседнику **один вопрос** и остановитесь.

Условия:

- вопрос не содержит названия предмета;
- вопрос не подразумевает очевидный ответ;
- после вопроса вы молчите, пока не досчитаете до трёх.

Теперь ответьте себе: было тяжелее или легче, чем говорить две минуты?

Большинству тяжелее. Не потому, что трудно придумать вопрос, а потому что трудно замолчать. В молчании нечем прикрыться, а в монологе есть.

Запомните это ощущение, оно будет возвращаться. Почти все сильные способы в этой книге устроены так, что в них вам неуютно. Уютные приёмы — это ровно те, которые вы учили все остальные.

И последнее, для самых упрямых. Задайте свой вопрос вслух ещё раз и честно ответьте: вы задали его, чтобы узнать ответ, или чтобы сделать следующий ход? Если второе, собеседник это услышит. Он не поймёт, что именно услышал, но отвечать станет короче.

Что дальше

Тимур получил письмо, потратил одиннадцать дней, применил правильный приём и провалился в третий раз.

К этому моменту у него уже сложилось объяснение, и объяснение было неверное: он решил, что ему не хватает опыта. Опыта ему действительно не хватало, но мешало не это.

Мешало то, чего он не замечал и не смог бы назвать, если бы его спросили. Каждый раз, заходя в переговорную, он немного стыдился того, зачем пришёл. Не боялся, а именно стыдился, как стыдятся не совсем приличного занятия.

Он не первый и далеко не в одиночестве. В России это чувствует большинство, и у этого есть причина, которой сорок лет и которая старше самого Тимура.

Глава 3. Откуда берётся стыд

Спросите русского человека, кем он хочет видеть своего сына. Вам ответят: инженером, врачом, программистом. Никто не скажет «продавцом».

Спросите то же самое про дочь. Ответ будет тот же.

При этом продажами в стране занимаются миллионы, и половина из них скажет про свою работу «ну, я в продажах» с той интонацией, с какой говорят «ну, временно». Люди, зарабатывающие больше многих инженеров, стесняются названия собственной профессии.

Это не мелочь и не лирика. Пока вы стыдитесь того, что делаете, вы будете прятаться, а прячутся всегда за одно и то же: за скрипт.

Три слоя, из которых сложилось отношение

Слой первый: язык.

Посмотрите на русские слова для этого занятия. Торговец. Барыга. Спекулянт. Коммерсант. Купец. Из всего ряда положительно звучит только «купец», и то потому, что относится к позапрошлому веку.

В языке не осталось нейтрального слова. «Продавец» — это тот, кто за прилавком. «Менеджер по продажам» — канцелярская конструкция, которую придумали именно затем, чтобы не говорить «продавец». Само существование этого эвфемизма доказывает проблему лучше любых рассуждений.

Слой второй: уголовный.

В Уголовном кодексе РСФСР была статья 154. Называлась «Спекуляция». Определялась как скупка и перепродажа товаров с целью наживы. Наказание — до двух лет, при повторности больше.

То есть буквально то, чем занимается любой торговый бизнес в мире, у нас до 1991 года было преступлением. Не осуждалось, не считалось неприличным. Было уголовно наказуемо.

Это два поколения назад. Люди, которые росли при этой норме, живы, работают и воспитали ваших родителей. Отно-

шение к профессии не меняется за тридцать лет, даже если меняется закон.

Слой третий: девяностые и то, что было после.

Когда торговать разрешили, торговать пришли все и торговали как умели. Первая массовая встреча россиянина со свободной продажей выглядела как рынок, где обвешивают, финансовая пирамида, которая обещает и исчезает, и человек у метро, который очень настойчиво интересуется, есть ли у вас минутка.

Потом пришли холодные звонки. Потом навязанные страховки в банке. Потом бесплатные диагностики, после которых нужен срочный дорогой ремонт.

Каждый из этих эпизодов учил одному и тому же: **если кто-то хочет вам что-то продать, вас, скорее всего, обманывают.**

Что Тимур говорит матери

Вечером после подвала на Спартаковской мать спросила, как дела с работой.

— Ищу, — сказал Тимур.

— А кем?

Он помолчал секунду. Могло быть три ответа, и он выбрал третий.

Первый: «менеджером по продажам». Второй: «в продажах». Третий, который он и сказал: «Пока смотрю, там по-разному, где-то менеджером, где-то ещё».

Мать кивнула и больше не спрашивала.

Разберём эту секунду, потому что в ней вся глава.

Тимур не соврал. Он размыл. Он выбрал формулировку, которая не требует от него объяснять и защищать. За этим стоит не скромность и не такт, а вполне конкретное ожидание: если сказать прямо, придётся оправдываться.

Проверьте на себе прямо сейчас. Как вы отвечаете на вопрос «а чем ты занимаешься» на дне рождения у чужих людей? Если в ответе есть слова «развитие», «сопровождение клиентов», «работа с ключевыми партнёрами» — вы делаете ровно то же, что Тимур. Вы прячете слово.

Слово, которое вы прячете от посторонних, вы будете прятать и от клиента. Не буквально — интонацией, темпом, тем, как быстро вы проскакиваете цену. Клиент это слышит. Он

не формулирует, но реагирует: раз человек сам себе не до конца верит, проверю-ка я его получше.

Так стыд превращается из внутреннего переживания в упавшую конверсию, и в этом месте он перестаёт быть лирикой и становится деньгами.

Что из этого следует практически

Пока вы носите в себе это отношение, с вами происходит четыре вещи.

Вы извиняетесь. Не словами, интонацией. «Здравствуйте, я вас, наверное, отвлекаю...» Человек на том конце слышит не вежливость, а признание вины, и делает вывод, что вина есть.

Вы прячетесь за скрипт. Это главное. Скрипт удобен не тем, что работает, — он снимает с вас ответственность. Не я это говорю, а техника. Не я навязываюсь, я выполняю регламент. Стыдящийся человек цепляется за сценарий именно потому, что сценарий разрешает не быть собой в неприятной ситуации.

Вы не называете цену. Или называете её тише, чем остальные слова. Это слышно всегда.

Вы миритесь с плохим продуктом. Парадокс, но так и есть: человек, который считает продажу немного грязным делом, не видит разницы между продажей хорошего и плохого. Раз всё равно грязно, какая разница.

Последнее — самое дорогое. Профессиональная гордость это не украшение, а фильтр. Тот, кто уважает своё занятие, не станет продавать дрянь, потому что дрянь портит не только клиента, но и его самого.

Чем это лечится

Не мотивацией. Фразы «продажи — это помощь людям» не работают, потому что человек, который вчера впаривал, знает, что это неправда.

Лечится это одной подменой, вполне практической.

Перестаньте считать, что вы уговариваете. Начните считать, что вы подбираете.

Уговаривающий заинтересован в одном исходе. Подбирающий заинтересован в совпадении, и для него «нет» — это тоже результат, причём нормальный. Разница видна собеседнику в первую минуту и не имитируется.

Проверка простая: можете ли вы сказать человеку «вам это не нужно»? Если не можете, вы уговариваете. Если можете, но никогда не говорите, тоже.

Отсюда, кстати, растёт способ 62 из этой книги («продать отказ»), один из самых сильных. Но до него ещё далеко.

Способ 7. Отдать бесплатно

В том же подвале на Спартаковской, пока Тимур ждал в коридоре, мимо прошёл человек с коробкой. Он занёс её в кабинет закупок, вышел уже без коробки и ушёл, не задержавшись ни на минуту.

Тимур решил, что это курьер.

Это был поставщик крепежа. В коробке лежали образцы — двести штук анкеров шести типов, аккуратно разложенных по пакетикам с подписями. Он привозил их третий раз за год, всегда без предупреждения, всегда молча оставлял и уходил.

Заказ он получил через четыре месяца, и заказ был на два с половиной миллиона.

Тимур этого не узнает никогда. Мы разбираем это здесь.

Ситуация. Короткий контакт, терять нечего, предмет дешёвый.

Как выглядит. Вы протягиваете ручку: «Возьмите просто так. Понадобится».

Механизм. Взаимность. Чалдини описал её как один из шести принципов влияния: получивший что-то чувствует потребность ответить. Долг возникает до сделки и работает потом.

Отдельно этот способ решает задачу этой главы: он физически невозможен для того, кто стыдится. Стыдящийся не

отдаст, потому что боится остаться ни с чем.

Когда убивает сделку. В дорогих продажах — бесплатное обесценивает. И на собеседовании: вы не продали, вы подарили, а спрашивали не про это.

Проверка: вам не жалко? Если жалко, будет видно, и эффект станет обратным.

Родственные: 52 (право первым узнать), 79 (продать первый шаг).

Отдельно про поставщика крепежа. Он не «выстраивал отношения» и не «дарил подарки» — он решал конкретную задачу закупщика, который не может проверить анкер по каталогу. Двести образцов стоили ему тысяч восемь. Он потратил их трижды за год и не спросил ничего взамен ни разу.

Стыдящийся человек так не может физически. Он придет с коробкой и обязательно скажет: «Ну вы посмотрите, а я позвоню на следующей неделе». Этой фразой он превратит подарок в аванс, а аванс требует возврата, и лёгкость исчезнет.

Разница между подарком и авансом — одна фраза в конце. Её надо не сказать.

Способ 8. Продать как подарок третьему лицу

Ситуация. Собеседнику предмет не нужен, но рядом есть тот, кому нужен.

Как выглядит. — Вам она правда не нужна. А ребёнку в школу? Возьмите две.

Механизм. Перенос адресата. Сопротивление «мне это не надо» снимается не спором, а обходом: человек перестаёт защищаться, потому что защищаться больше не от чего. Покупка для другого не требует признания собственной нужды, а признание нужды и есть то, что человеку неприятно.

Здесь же лежит вторая причина, по которой способ работает: покупая для другого, человек чувствует себя щедрым, а не уговорённым. Он выходит из сделки в лучшем состоянии, чем вошёл.

Когда убивает сделку. Если третьего лица нет или отношения с ним холодные. «А жене?» человеку в разводе — это не приём, а неприятность.

Проверка: вы знаете о его окружении хоть один факт? Если нет, не гадайте.

Родственные: 43 (свидетель), 53 (продать принадлежность).

Задание

Вспомните последнюю покупку, которой вы довольны. Не выгодную, а именно ту, которой вы рады.

Теперь вспомните, кто вам её продал, и ответьте на один вопрос: этот человек вас уговаривал или подбирал?

А теперь то же самое про вашу последнюю продажу, глазами клиента.

Что дальше

Мы разобрали, почему вам неприятно. Осталось разобраться, почему это не помогает, то есть почему стыд не делает вас честнее, а только тише.

Но сначала придётся вернуться к ручке и задать неудобный вопрос: а сколько она вообще стоит? Не по чеку. По настоящему.

Ответ будет странный. Она не стоит ничего — и триста рублей одновременно, и зависит это не от неё.

Глава 4. У ручки нет цены

В сорока минутах от подвала на Спартаковской, на первом этаже жилого дома с вывеской «Нотариус», сидит женщина по имени Галина Петровна и продаёт ручки по триста рублей.

Она их не продаёт. Она нотариус. Ручки лежат у неё в стакане на стойке администратора, и рядом лежит бумажка: «Ручка — 300 #».

Триста рублей. За ту же самую синюю ручку, которая в переговорной «Байкал» валялась на столе, и никто не знал, чья она.

Почему это работает

Человек приходит к нотариусу подписать доверенность. Он в очереди сорок минут, у него запись на конкретное время, следующая свободная запись через неделю, и он забыл ручку.

У него нет ста двадцати секунд, чтобы поискать. У него нет альтернативы: телефоном доверенность не подпишешь. У него есть отпуск через три дня, на который он не улетит, если не подпишет сегодня.

Триста рублей — это дешево. Он не торгуется. Он не читает состав, не смотрит, металлическая ли клипса, и не сравнивает с ручкой за сорок рублей в магазине на углу.

Он даже не считает это покупкой. Он считает это решением проблемы.

Теперь сложите две картинки рядом.

Ручка в «Байкале»: цена ноль. Не «низкая», а именно ноль. Никто её не покупал, никто не знает, откуда она взялась, и если бы Тимур предложил за неё сорок рублей, Вера бы отказалась. Не потому, что дорого, а потому что ей не нужна вторая.

Ручка у Галины Петровны: цена триста, и очередь платит не морщась.

Ручка одна и та же. Различаются не ручки. Различается всё остальное.

Вот в этом и есть вся книга

Если вы дальше не прочитаете ни строчки, унесите отсюда одно:

У предмета нет собственной цены. Цена возникает в ситуации, и продаётся всегда ситуация.

Звучит как абстракция. Это не абстракция, это прикладной инструмент, и вот его прикладная формулировка:

Когда вы не можете продать, у вас не плохой товар и не плохие слова. У вас неправильное место.

«Место» здесь не география. Место — это набор обстоятельств, в которых человек принимает решение: что у него есть, чего у него нет, сколько у него времени, что случится, если он не купит, и кто на него в этот момент смотрит.

У Галины Петровны все пять обстоятельств собраны в одной точке, и она их не собирала. Они собрались сами, потому что там нотариус.

Работа продавца — собирать их руками там, где сами они не собираются.

Как именно собирать, разбирается в третьей части, по элементам. Здесь мы только договариваемся, что собирать нужно это, а не слова. Но пять обстоятельств стоит рассмотреть сейчас поодиночке, потому что дальше вся книга будет к ним возвращаться.

Что у него есть

Не «что у него есть вообще», а что есть **прямо сейчас, в руках**. У человека в очереди к нотариусу есть паспорт, телефон и сорок минут ожидания. Ручки нет.

Разница между «у меня дома лежат три ручки» и «у меня сейчас нет ручки» абсолютная, и продавец, который её не чувствует, всю жизнь будет слышать «спасибо, у меня уже есть». Отвечать на это возражение бессмысленно: оно верное. Работать надо не с ним, а с моментом.

Чего у него нет

Здесь важно не то, чего нет вообще, а чего нет **заменяющего**.

Телефон не заменяет ручку при подписи. Такси не заменяет метро, когда на дороге пробка. Штатный юрист не заменяет специалиста по конкретному спору. Ценность вашего предложения ровно равна тому, насколько плохи заменители в этой точке.

Практический вывод, который многим не нравится: **изучать надо не конкурентов, а заменители**. Конкурентов у вас может не быть вовсе, а заменитель есть всегда, и почти всегда именно он забирает ваши деньги. Чаще всего заменитель называется «ничего не делать».

Сколько у него времени

Время работает не так, как думают. Дело не в том, что спешащий человек покупает дороже. Дело в том, что **при нехватке времени человек перестаёт сравнивать**.

Сравнение — самая дорогая по усилиям часть покупки. Когда времени много, человек сравнивает и находит вариант за сорок рублей. Когда времени нет, он берёт то, что перед ним, и цена перестаёт быть предметом обсуждения.

Отсюда вывод, который стоит держать в голове: искусственная срочность («только сегодня») почти не работает, потому что она ваша. Настоящая срочность всегда чужая: у человека самолёт, суд, сдача объекта, конец квартала. Ищите её, а не создавайте.

Что будет, если не купит

Цена бездействия. Самый сильный из пяти рычагов и самый недооценённый.

У человека в очереди к нотариусу цена бездействия конкретна: неподписанная доверенность, несостоявшийся отпуск, потерянные деньги за билеты. Триста рублей против стоимости авиабилетов — это даже не выбор.

Пока вы не знаете, что случится с человеком, если он вам откажет, вы не продаёте, а предлагаете. Разница в том, что

предложение легко отклонить: отклонив его, человек ничего не теряет.

Кто на него смотрит

Пятое обстоятельство обычно забывают, а оно меняет решения сильнее остальных.

Человек, выбирающий один, и человек, выбирающий при свидетеле, — это два разных покупателя. При жене выбирают дороже. При начальнике осторожнее. При коллегах то, что не стыдно назвать вслух.

В очереди к нотариусу за спиной стоят двенадцать человек, и торговаться за ручку при них никто не станет. Триста так триста.

Обратите внимание: Галина Петровна не сделала ничего. Все пять рычагов работают на неё бесплатно, потому что она поставила стакан в правильном месте.

Это и есть определение хорошего бизнеса, если коротко.

Проверьте на себе

Три вопроса, отвечать честно.

Первый. Сколько стоит бутылка воды? Скорее всего, вы подумали «рублей сорок». Теперь: сколько стоит бутылка воды на выходе из аэропорта в Дубае в июле? А сколько она стоит на десятом километре трассы, где вы стоите в пробке третий час?

Вода одна и та же. Даже бренд может быть один и тот же.

Второй. Сколько стоит зарядка на пять процентов батареи? Обычно нисколько: воткнули дома и забыли. А если через двадцать минут за вами приезжает такси, которое вы не сможете найти без телефона?

Третий, неприятный. Сколько стоите вы как специалист?

Если вы сейчас назвали цифру своей зарплаты, вы сделали ровно то, что сделал Тимур с клипсой. Вы назвали свойство предмета. Правильный ответ звучит иначе: я стою по-разному, и разброс огромный, и зависит он не от меня.

Тот же человек с теми же навыками стоит одну сумму, когда рассылает резюме в двадцать компаний, и другую, когда его зовут закрыть дыру, которая горит уже месяц.

Это не про «уметь себя подать». Это про то, где вы находитесь в момент разговора.

Тимур считает

На третьей неделе поисков Тимур сделал то, чего не делал раньше: открыл двадцать вакансий подряд и выписал вилки.

Получилось интересно. Менеджер по продажам в казанских компаниях стоил от тридцати пяти до девяноста. Разброс в два с половиной раза, при том что требования во всех двадцати описаниях были практически одинаковые: опыт от года, знание CRM, коммуникабельность, стрессоустойчивость.

Он посидел над списком минут двадцать и увидел закономерность, которая его расстроила.

Внизу вилки, там где тридцать пять, стояли компании, которые набирали постоянно. У них висело по три-четыре одинаковых вакансии, обновлённых на этой неделе, и стояло «без опыта, обучим».

Вверху вилки, там где девяносто, вакансия была одна, висела давно и была написана человеческим языком, с деталями: какой продукт, какие клиенты, почему позиция открыта.

Тимур сделал из этого вывод, и вывод был правильный ровно наполовину. Он решил, что наверху вилки требуют больше и он туда не проходит. На самом деле разница была в другом: **внизу вилки человек заменим, вверху нет**.

Компания, которая набирает постоянно, покупает не специалиста, а руки на конвейер, и цена рук определяется рын-

ком рук. Компания с одной давней вакансией ищет решение конкретной проблемы, и цена решения определяется проблемой.

Это тот же нотариус. Внизу вилки вы — ручка в переговорной. Вверху — ручка в очереди к Галине Петровне. Навыки те же самые.

Тимур этого тогда не понял и отправил отклики вниз вилки, потому что «туда реальнее». Через год он поймёт, а сейчас важно другое: **вы сейчас, скорее всего, тоже там, где реальнее.**

Способ 9. «А чем вы записываете, когда садится телефон?»

Вернёмся в «Байкал» и разберём ход, которого Тимур не сделал.

Главное возражение против ручки в 2026 году не «дорого» и не «уже есть». Главное возражение — «зачем вообще, у меня телефон». Оно не проговаривается вслух, оно просто висит в воздухе и обесценивает всё, что вы скажете дальше.

Ход выглядит так:

— А чем вы записываете, когда садится телефон?

Ситуация. Собеседник считает, что ваша категория устарела и вытеснена чем-то более удобным.

Механизм. Вы не спорите с основным инструментом. Спорить бесполезно и выглядит жалко: телефон действительно удобнее. Вы ищете **оставшуюся нишу**: момент, когда основной инструмент отказывает или неприменим.

У любого вытесненного предмета такая ниша есть, и она обычно узкая, но настоящая. Наличные — там, где нет связи. Бумажная карта — там, где нет сети. Ручка — там, где нужна подпись, где садится батарея, где нельзя доставать телефон.

Ниша узкая, зато в ней у вас нет конкурентов.

Когда убивает сделку. Если у собеседника такой ситуации действительно не бывает. Игорь Валентинович со Спартак-овской уже показал, чем это кончается: третий год всё в

электронном виде, и вопрос повис.

Отдельно: нишу нельзя выдумывать за человека. «Ну а вдруг у вас сядет телефон» — это не ход, это уговаривание. Ход получается, только если человек сам вспомнил случай.

Проверка перед применением. Вы можете назвать конкретный случай из его жизни, а не из своей? Если нет, сначала спрашивайте.

Родственные способы: 36 (сменить рамку сравнения), 96 (продать непроверяемое машиной).

Как это выглядело у Тимура

Третье собеседование, компания по продаже кассового оборудования, женщина из отдела персонала по имени Оксана.

Ручку она не доставала. Она спросила напрямую, зачем вообще нужны продавцы, если клиент сам всё находит в интернете. Вопрос был не про ручку, но механизм тот же: категория объявлена устаревшей.

Тимур к тому моменту прочитал письмо Веры, провалился со степлером и кое-что понял. Он ответил вопросом:

— А когда вы последний раз что-то покупали для работы и всё-таки звонили живому человеку?

Оксана подумала.

— Когда выбирали CRM.

— И почему звонили?

— Потому что на сайте было написано, что она умеет всё, а мне надо было узнать, чего она не умеет.

Тимур не нашёлся, что ответить. Он не знал, что уже победил.

Оксана только что своими словами сформулировала главную оставшуюся нишу живого продавца: **сказать, чего продукт не умеет**. Сайт этого не скажет никогда, каталог тоже, и в двадцать шестой главе мы увидим, что машина не скажет тоже.

Ему оставалось только повторить её же слова и замолчать. Он вместо этого начал рассказывать, что всегда честен с клиентами.

Оксана вежливо кивнула, и разговор поехал дальше по анкете.

Разница между «повторить её слова и замолчать» и «рассказать, какой я честный» — это разница между сделкой и её отсутствием. Первое подтверждает её мысль. Второе подменяет её мысль вашей рекламой.

Что было бы дальше

Допустим, Тимур задал этот вопрос, и Вера ответила: «Ну, бывает, конечно. На выездных встречах».

Здесь начинающий продавец делает ошибку, которая стоит ему сделки. Он радуется и бросается закрывать: «Вот! Значит, вам нужна запасная ручка, берите».

Это провал, и провал обидный, потому что до него всё шло правильно.

Человек только что сделал вам одолжение: признал существование проблемы. Признание проблемы и готовность её решать — не одно и то же, между ними пропасть, и перепрыгивать её нельзя. Тот, кто перепрыгнул, показывает, что ждал этого признания как повода. И собеседник сразу вспоминает, что перед ним не собеседник, а продавец.

Правильный ход после «бывает, конечно» состоит в том, чтобы не закрывать. Спросить дальше: и что вы делаете в таких случаях? Как выкручиваетесь?

Пока человек описывает, как он выкручивается, происходит нужное: он сам формулирует неудобство, и формулирует его своими словами, а не вашими. Свои слова возражений не вызывают.

Способ 10. Молчание после вопроса

Вот здесь возникает самый простой в исполнении и самый тяжёлый по ощущениям способ во всей первой части.

Ситуация. Вопрос задан. Собеседник думает. Вас тянет заполнить паузу.

Механизм. Пауза передаёт ход. В любом разговоре есть невидимый счётчик: кто заговорил первым после вопроса, тот уступил. Заполняя паузу, вы забираете ход обратно и снимаете с собеседника необходимость отвечать. Он с облегчением вам её отдаёт.

Тимур в «Байкале» имел восемь секунд паузы и отдал их. Артём не имел ни одной, потому что не задал ни одного настоящего вопроса. Разница между хорошим и посредственным продавцом видна в этом месте отчётливее, чем в любом другом.

Почему это тяжело. Молчание после собственного вопроса ощущается как провал, будто вопрос был плохой. Это ощущение обманчиво: собеседнику молчание не мешает, он в это время думает. Неловко только вам, и только вам кажется, что пауза длится минуту.

Замерьте. Пять секунд — это очень долго изнутри и совершенно нормально снаружи.

Когда убивает сделку. В переписке — там пауза читается как «прочитал и не ответил». В спешке, когда у человека

физически нет времени. И при затяжке дольше пяти секунд: тогда это уже не пауза, а неловкость, и её приходится спасать.

Второе ограничение: молчание работает только после **настоящего** вопроса. После риторического («ведь удобно, правда?») пауза превращается в требование согласия, и человек либо соглашается формально, либо начинает злиться.

Проверка перед применением. Ваш вопрос предполагает ответ, который вы не знаете заранее? Если знаете, это не вопрос, и молчать после него бессмысленно.

Родственные способы: 4 (забрать ручку и молчать), 51 (отложить продажу).

Способ 11. Продать не ручку, а себя

Остаётся ход, который на собеседовании иногда бьёт все остальные, а иногда проваливает разговор мгновенно.

— Вам не нужна ручка. Вам нужен человек, который умеет продать то, что не нужно. Давайте я расскажу, как я это делаю, а ручку оставим на столе.

Ситуация. Предмет заведомо предлог, и обе стороны это понимают.

Механизм. Назвать вслух настоящую сделку. В комнате всегда идут две сделки сразу: видимая (ручка) и настоящая (наём). Пока вы обслуживаете видимую, вы играете в игру, правила которой вам не выгодны. Назвав настоящую, вы меняете предмет разговора на тот, где у вас есть аргументы.

Это тот же приём смещения, что и способ 5 («продать подпись»), только смещение идёт не на результат применения предмета, а на **уровень выше**: на то, зачем вообще этот разговор происходит.

Когда убивает сделку. Когда интервьюер проверяет именно технику. Тогда ваш ход читается как уход от задания, и вы получаете отметку «не справился и попытался соскочить». Отличить один случай от другого можно по одному признаку: если вопрос задали в начале разговора, скорее всего, проверяют технику; если ближе к концу, когда всё остальное обсудили, — предлог.

Второе ограничение, важнее первого: **ход работает только у того, кому есть что сказать дальше.** Назвали настоящую сделку? Теперь нужно её отыграть, и отыграть за минуту. Если после смелой фразы вы начнёте пересказывать резюме, лучше было промолчать.

Проверка перед применением. У вас есть тридцать секунд содержания про то, как вы работаете: с конкретикой, цифрами, случаем? Если нет, не начинайте.

Родственные способы: 13 (продать решение задачи найма), 61 (продать себя через чужую задачу).

Три способа, один механизм

Посмотрите на способы этой главы ещё раз, теперь сверху.

Способ 9 не убеждает, что ручка хороша. Он ищет момент, где у телефона нет силы, то есть двигает рычаг «чего нет заменяющего».

Способ 10 не добавляет аргументов. Он отдаёт собеседнику время и ход, то есть работает с рычагом времени, только в обратную сторону: не отнимает его, а вручает.

Способ 11 не спорит про предмет. Он меняет сам предмет разговора, то есть переносит сделку в другую точку, где обстоятельства складываются иначе.

Ни один из трёх не говорит о ручке ничего хорошего. Все три двигают обстоятельства, а не описание. В этом их родство, и в этом же причина, по которой они переживут любую моду: описание можно скопировать за вечер, умение видеть рычаги не копируется вообще.

Это и есть ответ на вопрос, который вы могли задать себе ещё в первой главе: если правильных ответов нет, чем тогда отличается хороший продавец от плохого? Вот этим. Плохой ищет слова. Хороший ищет, какое из пяти обстоятельств можно сдвинуть до того, как открыть рот.

Один раз это сработало

Вера видела такое дважды за двадцать лет. Второй раз запомнила лучше.

Женщина лет тридцати пяти, приходила на позицию руководителя группы. Вера положила ручку скорее по привычке, чем всерьёз: на таких позициях этот вопрос уже глупый.

Кандидатка посмотрела на ручку, потом на Веру.

— Давайте я её не буду продавать, — сказала она. — Вы ищите человека, который через месяц будет объяснять пятерым, почему план не выполнен, и делать так, чтобы они не разбежались. Ручка про это ничего не покажет. Спросите меня, как я в прошлый раз теряла двоих за квартал.

Вера спросила.

Разговор шёл сорок минут, ручка так и осталась лежать на столе, и кандидатку взяли.

Разберём, почему это сработало здесь и провалилось бы у Тимура.

Кандидатка не отказалась от задания. Она **предложила лучшее задание** и сразу дала повод его проверить. Это две разные вещи, и вторая обязательна. Формула «спросите меня про X» превращает дерзость в предложение, потому что собеседник получает не отказ, а выбор.

И второе: она назвала свою слабость. Не «спросите, как я строила команду», а «спросите, как я теряла двоих за квар-

тал». Человек, который сам предлагает копать там, где болит, редко врёт в остальном. Это тот же механизм, который в девятнадцатой главе развернётся в способ 65.

У Тимура ни того ни другого не было. Скажи он в «Байкале» «вам нужна не ручка, а человек, который продаёт» — и следующая его фраза была бы про коммуникабельность и стрессоустойчивость.

Ручка возвращается

Закроем главу тем же предметом, которым открыли, потому что теперь с ним можно сделать то, чего нельзя было в первой главе.

Вернитесь мысленно в «Байкал». Стол на восемь человек, Вера, синяя ручка с логотипом банка. Цена ноль: никому не нужна, ни у кого не куплена.

Теперь примените пять обстоятельств и посмотрите, как та же самая ручка начинает стоить деньги, если сдвинуть хотя бы одно.

Сдвигаем «что у него есть». Вера только что уронила свою ручку, и стержень треснул. Через десять минут у неё подписание договора с поставщиком. Ручка на столе перестала быть мусором.

Сдвигаем «чего нет заменяющего». Подписание не в офисе, а на складе, где нет ни одного кабинета и ни одной ручки на сто метров вокруг.

Сдвигаем время. Поставщик уже стоит в дверях и смотрит на часы.

Сдвигаем цену бездействия. Если договор не подписан сегодня, отгрузка уезжает на следующий месяц, и Вера объясняет это своему директору.

Сдвигаем свидетеля. Рядом стоит тот самый директор. Ни одно из пяти движений не потребовало говорить о руч-

ке. Ни прорезиненного корпуса, ни металлической клипсы, ни мягкого письма. Предмет не изменился вообще: изменилась точка, в которой он оказался.

Заметьте и обратное: в жизни эти пять рычагов редко двигаются все сразу, и не нужно. Хватает одного, если он настоящий. У нотариуса решает цена бездействия, в пробке решает отсутствие заменителя, при директоре решает свидетель. Ваша задача не собрать все пять, а найти тот единственный, который в вашей ситуации уже почти сдвинут, и дожать его.

Это упражнение стоит проделывать с любым товаром, который «не продаётся». Не спрашивать «как мне его лучше описать», а спрашивать «в какой точке он был бы нужен без описаний» и потом честно смотреть, можете ли вы дотянуться до этой точки.

Иногда ответ: нет, не можете. Это тоже результат, причём дорогой: он экономит месяцы уговаривания не тех людей не в тот момент.

Одно и то же по совершенно разной цене

У меня есть продукт, на котором это видно лучше всего, — электронные визитки.

Технически там один и тот же движок и одна и та же карточка. Цена: ноль рублей, пять тысяч в год и «по запросу».

Разница не в товаре. Разница в том, кто покупает и зачем.

Человеку визитка нужна, чтобы не носить бумажные и чтобы данные обновлялись без перепечатки. Он берёт бесплатную версию, и это правильно: платить ему не за что, ценность небольшая.

Команде из десяти человек нужно другое: чтобы у всех был единый вид, чтобы можно было менять данные централизованно, чтобы видеть аналитику открытий и собранные контакты. Это уже инструмент, и он стоит пять тысяч в год.

Крупной компании нужно третье: интеграция со своими системами, вход через корпоративную учётную запись, тираж на сотни людей и соответствие требованиям по данным. Цена там считается отдельно, и она в разы выше.

Один продукт. Три цены, различающиеся в бесконечность раз.

Что я понял не сразу

Первое время я пытался продавать всем одно и то же и объяснять, почему это стоит денег. Не получалось.

Ошибка была не в цене. Ошибка была в том, что я описывал продукт, а надо было описывать ситуацию.

Человеку, у которого кончились бумажные визитки на переговорах, не нужна «платформа цифровых визиток с аналитикой». Ему нужно за две минуты сделать ссылку, которую он отправит прямо сейчас.

Руководителю, у которого десять менеджеров ездят по клиентам, не нужна «визитка». Ему нужно знать, сколько контактов они на самом деле собрали и открывают ли их карточки вообще.

Это два разных разговора про один и тот же файл на сервере.

Проверка, которой я теперь пользуюсь

Перед тем как назвать цену, я спрашиваю себя: **с чем этот человек будет сравнивать?**

Тот, кто сравнивает с бумажными визитками, видит расход. Пятьсот карточек стоят условные три тысячи, и моя цена читается на этом фоне.

Тот, кто сравнивает с потерянными контактами, видит

другое. Если из десяти менеджеров каждый теряет по два контакта в неделю, счёт идёт совсем на другие суммы, и пять тысяч в год перестают быть темой разговора.

Цена не меняется. Меняется то, рядом с чем она стоит.

Отсюда практический вывод, который я применяю везде, включая книги: **сначала выбери, с чем сравнивают, и только потом называй цифру.** Если сравнение выбрал покупатель, вы уже проиграли половину.

Задание

Выберите то, что вы продаёте: товар, услугу или себя.

Опишите **две ситуации**, в которых это стоит по-разному.

Не «дороже и дешевле», а конкретно: где, когда, при каких обстоятельствах.

Чтобы было проще, вот как выглядела бы заполненная строка у Галины Петровны: что у клиента есть — запись к нотариусу и очередь за спиной; чего нет — ручки и времени её искать; времени — ноль, приём по записи; если не купит — слетает доверенность и отпуск; кто смотрит — двенадцать человек очереди. Пять ячеек, и в каждой конкретика, которую можно проверить глазами. Ваши две ситуации должны быть заполнены так же плотно, иначе таблица не сработает.

Заполните таблицу на полях или в заметках:

Что есть у клиента

Чего у него нет

Сколько у него времени

Что будет, если не купит

Кто на него смотрит

А теперь главный вопрос задания: **в какой из двух ситуаций вы сейчас работаете?**

Большинство отвечает «в первой» и добавляет «но у меня нет выбора». Выбор есть почти всегда, и он состоит не в том, чтобы найти других клиентов, а в том, чтобы менять обсто-

ательства этих. Пять строк таблицы — это пять рычагов, и каждый из них можно двигать.

Как двигать — вся третья часть. Пока просто заполните таблицу и сохраните. Мы вернёмся к ней в восемнадцатой главе, и вы сравните.

Что дальше

Мы прошли три главы и сняли три слоя.

В первой выяснилось, что правильного ответа нет: провалились и тот, кто не знал, и тот, кто знал. Во второй — что проверяют не ответ, а состояние. В третьей — что мешает не незнание, а стыд. В четвёртой — что у предмета вообще нет своей цены.

Осталось последнее в этой части, и оно ваше.

Дальше идёт короткая глава, в которой я не буду ничего объяснять. Вы уже знаете достаточно, чтобы ответить на вопрос самостоятельно, и следующая глава об этом: вы возвращаетесь в переговорную «Байкал» на место Тимура, и у вас есть тридцать секунд.

Ответ, который вы там дадите, я попрошу записать. В конце книги, после девяносто девятого способа, вы его перечитаете.

Это будет самая точная проверка из всех, что здесь есть.

Глава 5. Ваш ответ

Теперь ваша очередь.

Вторник, четырнадцатое октября, без двадцати четыре. Переговорная «Байкал», стол на восемь человек. Напротив вас женщина под пятьдесят, которая за этот год провела сто сорок собеседований и сегодня ждёт вечера.

Она кладёт перед вами синюю ручку с логотипом банка.

— Продайте мне эту ручку.

У вас тридцать секунд. Дальше в этой главе я не буду ничего объяснять до самого конца: четырёх глав достаточно, чтобы вы ответили сами.

Прежде чем читать дальше, ответьте. Вслух, если можете. Про себя, если неудобно. Но сформулируйте до конца, а не «ну, я бы примерно так».

Ответили?

Тогда посмотрим, куда вы могли попасть. Вариантов не три и не десять, их четыре, и они отличаются не словами, а тем, во что вы играете.

Развилка А. Вы играете в ручку

Вы приняли задание буквально и пытаетесь продать предмет. Расхваливаете, спрашиваете, зачем он ей, забираете и молчите, ищете нишу, где телефон не спасёт.

Здесь живут способы с первого по одиннадцатый, и здесь же живут восемь из десяти кандидатов.

Это не ошибка. Это нормальный уровень, и на нём можно выиграть: способ 4 двенадцать лет назад принёс человеку работу в тот же день. Просто конкуренция на этой развилке максимальная, и выигрывает не тот, кто знает больше приёмов, а тот, кто попал в человека напротив.

Ваш риск на этой развилке: вы сорок первый.

Как выглядит хороший ответ внутри развилки А, если всё-таки играть в ручку. Он состоит из трёх движений подряд, и ни одно из них не про ручку.

Сначала вы замечаете что-то конкретное в комнате или в собеседнике: вторую ручку у неё в руке, стопку анкет на столе, часы, на которые она посмотрела. Потом задаёте вопрос, который следует из замеченного, а не из заготовки. И потом молчите, пока она отвечает, не перебивая и не подгоняя разговор к своему предложению.

Три движения, ноль заученных фраз. Их невозможно подготовить дома, потому что вы не знаете, что будет лежать на столе. Именно поэтому они и работают: подготовка не вид-

на, когда её нет.

Развилка Б. Вы играете в собеседование

Вы поняли, что ручка предлог, и обслуживаете настоящую сделку. Здесь два хода, и оба опасны.

Способ 12. Отказаться от задания и объяснить почему

— Я не буду продавать вам ручку. Вы задаёте этот вопрос сорок раз в год и слышите три одинаковых ответа. Если я дам четвёртый такой же, вы про меня ничего не узнаете. Спросите меня лучше про сделку, которую я провалил.

Ситуация. Вы понимаете правила игры лучше, чем от вас ожидают, и готовы это показать.

Механизм. Мета-ход: вы отказываетесь от задания и этим самым выполняете его. Отказ становится демонстрацией именно того качества, которое проверяют, — способности не идти по колее, когда колея ведёт в яму.

Когда убивает сделку. Почти всегда, если вы не можете обосновать отказ за двадцать секунд и предложить взамен что-то лучшее. Тогда это выглядит как «не смог и соскочил», и второго шанса не будет.

Отдельно: ход не работает у того, кто нервничает. Отказ,

произнесённый с дрожью в голосе, читается как капитуляция, а не как позиция.

Проверка перед применением. Вы можете назвать вслух, что именно вместо? Если после отказа у вас нет готового предложения, промолчите и играйте в ручку.

Родственные способы: 62 (продать отказ), 89 (продать то, что машина не советует).

Способ 13. Продать решение задачи найма

— Вам не ручка нужна. Вам нужен человек, который в понедельник сядет на холодную базу и не содохнет к четвергу. Давайте я расскажу, что я делаю в четверг, когда не получается.

Ситуация. Вы понимаете, зачем компании этот человек, и можете говорить про её задачу, а не про себя.

Механизм. Подмена покупателя. Формально вы продаёте интервьюеру, но говорите с задачей его руководителя. Собеседник перестаёт оценивать и начинает прикидывать, решайте ли вы его проблему.

Когда убивает сделку. Если интервьюер и есть руководитель, ход читается как попытка сыграть через его голову. И если вы задачу угадали неверно: «сядет на холодную базу» человеку, у которого входящий поток заявок, — это промах, после которого слушают вполуха.

Проверка перед применением. Вы прочитали вакансию до конца и знаете, что там за работа на самом деле? Если знание из головы, а не из текста, не гадайте.

Родственные способы: 11 (продать не ручку, а себя), 61 (продать себя через чужую задачу), 82 (найти союзника внутри).

Развилка В. Вы играете в невозможное

Две крайности, которые в переговорной не произносят вслух. Они нужны не для собеседования, а для головы: доведённый до предела механизм видно без объяснений.

Способ 14. Продать ручку себе из 2008 года

Фантастический способ.

Представьте, что напротив сидите вы сами, только семнадцать лет назад. Что бы вы ему сказали, чтобы он купил?

Почти наверняка вы придумаете что-то, что сегодня не работает вообще. Тому парню хватило бы уверенного напора и трёх «да» подряд, он бы купил и остался доволен. Сегодня тот же напор вызывает у собеседника желание закрыть вкладку.

Что остаётся после снятия допущения. У каждого приёма есть срок годности, и вы не получите уведомления, когда он выйдет. Единственная защита — регулярно спрашивать себя, в каком году вы выучили то, чем пользуетесь.

Если ответ «давно» и вы с тех пор ничего не меняли, вы продаёте себе из две тысячи восьмого.

Родственные способы: 16 (холодный звонок по скрип-ту), 34 (продажа без единого слова).

Способ 15. Продать ручку тому, кто никогда не видел букв

Фантастический способ.

Напротив сидит человек, который не знает, что такое письмо. Не безграмотный, а просто из мира, где письменности нет.

Все ваши аргументы обнуляются разом. Нельзя сказать «удобно подписывать», нельзя спросить «что вы записывали последним», нельзя даже сослаться на телефон.

Остаётся ровно одно: показать, что после вас остаётся след, которого раньше не было. Не функция, а возможность, которой у человека до этого не было в картине мира.

Что остаётся после снятия допущения. Именно так продаётся всё принципиально новое: не сравнением с существующим, а созданием категории. Этому посвящена двадцать первая глава, и там же выяснится, что способ опасный: продавец, который слишком часто продаёт «новую категорию», чаще всего просто не нашёл, с чем сравнить.

Родственные способы: 71 (привязать к знакомому предмету), 72 (продать проблему, а не решение), 85 (продать человеку из 2085 года).

Развилка Г. Вы не играете

Есть четвёртый ответ, и его дают редко.

Вы смотрите на ручку, потом на Веру, и говорите:

— А вам она правда нужна? Если нет, я не буду тратить ваше время. Спросите что-нибудь, что действительно поможет вам решить.

Это не отказ от задания и не мета-ход. Это отказ продавать то, что не нужно, — и он либо закрывает вам дверь, либо открывает её шире всех остальных ответов.

Держите эту развилку в голове до девятнадцатой главы. Там она получит номер и объяснение, почему у неё самая высокая дисперсия исходов во всей книге.

Почему развилок именно четыре

Обратите внимание, чем они отличаются. Не приёмами: способ 4 и способ 13 можно произнести с одинаковой интонацией и одинаковым лицом.

Они отличаются тем, **что вы считаете предметом сделки.**

Развилка: А · Предмет сделки: ручка

Развилка: Б · Предмет сделки: ваш наём

Развилка: В · Предмет сделки: сам способ мышления

Развилка: Г · Предмет сделки: право не совершать сделку

Каждая следующая на уровень выше предыдущей, и каждая следующая рискованнее. Это будет повторяться до конца книги: чем выше вы поднимаете предмет сделки, тем больше выигрыш и тем чаще провал.

Правило, которое стоит унести: **поднимайте предмет сделки ровно на один уровень выше, чем ожидает собеседник, и никогда на два.** Тимур играл на уровень ниже ожидаемого и проиграл. Кандидат, который на «продайте ручку» начинает рассуждать о смысле профессии, играет на два выше и проигрывает тоже, только выглядит при этом умнее.

Как это выглядело бы у Артёма

Артём из первой главы играл в развилку А, хотя был уверен, что играет в высшую лигу. Его «а зачем вам ручка» — это ход внутри игры в ручку, просто самый культурный из возможных.

Если бы он поднял предмет на уровень выше и сказал «вы сорок раз слышали этот вопрос от таких, как я, давайте я лучше расскажу, как в прошлом месяце потерял клиента», Вера бы задержалась. Не потому, что фраза красивая, а потому, что он перестал бы быть сорок первым.

Он этого не сделал по единственной причине: он готовил ответ, а не себя. Готовый ответ всегда лежит в развилке А, потому что только там его можно заранее записать.

Девушка в сером свитере

Вернёмся на минуту в коридор.

Помните, в первой главе на четырёх стульях сидели трое? Мужчина в костюме, парень, смотревший в стену, и девушка в сером свитере, которая ничего не делала. Тимур решил, что она пришла на другую вакансию.

Взяли её.

Больше я пока ничего не скажу, кроме одного: она попала не в развилку А и не в развилку Б. И не в В.

Заметьте, кстати, ещё одно. Вера в тот день просмотрела сорок три отклика и провела семь собеседований. Шестеро из семи готовились. Взяли ту, про которую Тимур решил, что она вообще пришла по ошибке, и решил это по единственному признаку: серый свитер.

Он не подумал о ней плохо. Он просто вычеркнул её из списка соперников, не потратив ни секунды. Ровно так же поступает клиент с вашим предложением, когда решает за полторы секунды, что оно не про него, и ровно так же он бывает неправ.

Если вы сейчас пролистали назад проверять, была ли она там вообще, поздравляю, вы только что проделали то же самое, что делает покупатель, когда вспоминает, что вы говорили в начале разговора. Проверяет. Всегда.

Задание, ради которого написана эта глава

Возьмите чистый лист или записку в телефоне и запишите три вещи.

Первое. Ваш ответ Вере, дословно. Тот, который вы сформулировали в начале главы. Не отредактированный после чтения, а исходный. Если он изменился по ходу, запишите оба.

Второе. Развилку, в которую вы попали: А, Б, В или Г.

Третье. Одно предложение: почему именно туда.

Поставьте дату. Уберите так, чтобы найти через месяц: закладка в книге, закреплённая записка, что угодно.

Мы вернёмся к этой записи в двадцать восьмой главе, после девяносто девятого способа. Вы её перечитаете, и произойдёт одно из двух: либо вы увидите, что ответ был лучше, чем вам казалось, либо поймёте, почему он не мог сработать.

Оба исхода полезны. Бесполезен только третий: не записать и потом уверять себя, что вы с самого начала думали правильно.

Чтобы было понятно, как это выглядит заполненным, вот запись, которую сделал бы Тимур, если бы вёл такие записи:

14.10. Ответ: «Отличная ручка, удобно лежит в руке, клипса металлическая, не ломается». Развилка А. Почему

туда: я знал, что надо говорить, и обрадовался, что вопрос знакомый.

Три строки, полторы минуты. Через двадцать три главы эта запись стоила бы ему больше, чем все семь роликов вместе взятые, потому что она единственная зафиксировала не совет, а его собственное состояние в конкретную минуту.

Совет можно перечитать в любой момент. Собственное состояние трёхмесячной давности не восстанавливается никак, кроме записи.

Что дальше

Часть первая закончилась. Соберём, что в ней выяснилось.

Правильного ответа на вопрос про ручку нет: провалились и тот, кто не знал, и тот, кто знал наизусть. Проверяют не ответ, а то, что происходит с вами, когда сценарий закончился. Мешает не незнание приёмов, а стыд, из-за которого вы прячетесь за скрипт. И у предмета нет собственной цены — она возникает в ситуации, а ситуацию можно собирать руками.

Пятнадцать способов позади, восемьдесят пять впереди.

Теперь самое неприятное. Вам придётся расстаться с тем, чему вас учили, и расстаться подробно, приём за приёмом, потому что иначе вы будете возвращаться к ним в трудную минуту.

Всё, что идёт дальше в части второй, когда-то работало. По-настоящему работало: приносило деньги, кормило семьи, делало карьеры. И умерло, каждое в свой год.

Я знаю про них не из книг. Я ими пользовался и продолжал пользоваться ещё долго после того, как они перестали работать.

Короткое признание перед второй частью

Я в продажах с 2008 года. Восемнадцать лет.

За это время я успел поработать почти всеми приёмами, которые будут разобраны во второй части, и почти каждым из них когда-то гордился.

Скрипт у меня был. Пять этапов я знал наизусть. Три «да» подряд применял и считал, что это тонко. Скидку за решение сегодня давал регулярно и объяснял себе, что это оправданно.

Ничего из этого сегодня не работает так, как работало.

Второй части лучше не читать как разоблачение. Я не разоблачаю тех, кто этому учил, — я сам этому учился и сам так продавал, и в те годы это приносило деньги.

Приёмы не были плохими. Они изнашивались от собственной популярности, и это происходит с любым приёмом, который начинает работать.

Что вы почувствуете

Если вы вкладывались в обучение продажам, вторая часть будет неприятной. У меня она бы вызвала раздражение лет десять назад.

Скажу заранее две вещи.

Первое: выбрасывать надо не всё. Механизмы почти все живы. Умерли формы — конкретные фразы и последовательности, которые стали общеизвестными. В каждом разборе я отдельно пишу, что осталось живого.

Второе: без этого разбора третья часть не сработает. Пока в голове лежит уверенность, что где-то есть правильный приём, ничего нового туда не помещается. Сначала придётся освободить место.

Дальше — 2008 год, справочник предприятий и телефон с проводом.

ЧАСТЬ II. МЁРТВАЯ КЛАССИКА

Что работало двадцать лет и почему перестало.

Глава 6. 2008: когда звонили всем

Первая часть закончилась вашим ответом на вопрос про ручку.

Вторая начинается с того, откуда взялся сам вопрос, и для этого придётся вернуться примерно на двадцать лет назад — во времена, когда всё, что сейчас не работает, работало отлично.

Эта глава спокойнее предыдущих. Её стоит прочитать не как инструкцию, а как экскурсию.

Сцена: вторник, 2008 год

Наилю Ахметову тридцать три года. Он сидит в офисе на втором этаже над магазином сантехники, перед ним раскрытый справочник предприятий и телефон с проводом.

Справочник — толстая книга, где по разделам напечатаны названия организаций, адреса и номера. Наиль ведёт пальцем по строчке «строительные материалы» и набирает.

— Здравствуйте! Вам удобно сейчас говорить?

Ему удобно. Ему почти всегда удобно, потому что звонок в 2008 году — это событие.

Секретарь соединяет, потому что не соединять нет причины. Снабженец берёт трубку, потому что трубка звонит редко и почти всегда по делу. Он выслушивает предложение до конца, потому что альтернативного способа узнать цену у него нет: интернета в его отделе один компьютер на четверых, и на нём смотрят прогноз погоды.

Наиль делает сорок звонков в день. Из сорока восемь заканчиваются разговором дольше трёх минут, из восьми два — просьбой прислать прайс.

Прайс он отправляет факсом.

Через месяц из сорока звонков в день вырастает пять постоянных клиентов, и на этих пятерых он проживёт следующие четыре года.

Почему это работало

Причина одна, и она не про мастерство.

Внимания было больше, чем предложений.

Человек в 2008 году получал за день, может быть, десяток обращений от тех, кто хочет ему что-то продать: пара звонков, объявления в газете, щит по дороге на работу, реклама по телевизору вечером.

Сегодня столько же приходит за час, и это в тихий день.

Из этого следует вся механика той эпохи. Когда внимания много, выигрывает тот, кто **дотянулся до большего числа людей**. Качество разговора имело значение, но второстепенное: сорок посредственных звонков давали больше, чем пять хороших.

Отсюда две вещи, на которых стояли продажи двадцать лет и которые сегодня лежат в основании всего, что не работает.

Что было дорогим тогда и стало бесплатным

Список короткий, и он объясняет разницу эпох лучше рассуждений.

Узнать цену конкурента. В 2008-м для этого звонили под видом покупателя, ездили, просили знакомых. Уходил

день. Сейчас уходит минута.

Найти клиентов в своей отрасли. Покупали справочники, ходили на выставки, выписывали из газет. Сейчас список собирается за вечер.

Понять, как устроен товар. Читали то, что дал поставщик, и верили. Сейчас читают отзывы, разборы и жалобы, причём быстрее продавца.

Оказаться заметным. Стоило денег: щит, объявление, радио. Сейчас это стоит времени и умения, а деньги дают только скорость.

Обратите внимание на закономерность: **всё, что раньше требовало денег и связей, теперь требует внимания и усилия.**

Кажется, что стало легче. На деле изменилась валюта, и новую нельзя занять у знакомого.

Что говорили на тренингах

Отдельная примета времени, и она объясняет, почему схемы дожили до сегодня.

Тренинги 2008 года устроены были одинаково: два дня, зал на сорок человек, раздатка в папке, отработка в парах. Учили ровно двум вещам: скрипту и пяти этапам.

Это работало, и работало заметно. Человек, прошедший такое обучение, на следующей неделе продавал больше, чем до него. Цифра была видна, и потому в схему поверили все-

рьёз.

Здесь и лежит корень проблемы. **Схема доказала себя в условиях, которые исчезли**, и осталась в памяти отрасли как доказанная.

Люди, которые тогда учились, сейчас руководят отделами и учат новых. Они не глупее других, они видели, что это работает, своими глазами. Разница в том, что тогда работало почти всё, потому что внимания было больше, чем предложений.

Способ 16. Холодный звонок по скрипту

Механизм. Массовость. Конверсия низкая, объём вытягивает.

Логика простая и до сих пор правильная арифметически: если из ста звонков покупает один, то из тысячи покупают десять. Значит, надо звонить больше, а чтобы звонить больше, разговор надо стандартизировать.

Так появился скрипт. Не от глупости, а от расчёта: с единым текстом можно посадить на телефон человека без опыта и получить предсказуемый результат.

Почему он умер. Три причины, и все три технические, а не моральные.

Определитель номера. Незнакомый номер перестал быть загадкой. Сначала его стало видно, потом появились приложения, которые подписывают его словом «спам», и решение о разговоре стало приниматься до того, как трубку взяли.

Мессенджеры. Звонок из основного способа связи превратился во вторжение. Написать стало нормой, позвонить без предупреждения — почти невежливостью.

Усталость. Люди прошли через годы обзвонов и научились узнавать первую фразу. «Вам удобно сейчас говорить» в 2008-м было вежливостью. Сегодня это пароль, по которо-

му опознают продавца, и опознают за полсекунды.

Что осталось. Звонок работает, когда он **не холодный**: по заявке, по рекомендации, по поводу. То есть ровно там, где массовости нет.

Механизм не умер. Умерла его массовая форма, и это надо различать.

Родственные способы: 33 (дожим «вы обещали»), 87 (машина читает первой).

Способ 17. Пять этапов продаж

Второй столп эпохи и главное, чему учили на всех тренингах.

Механизм. Контакт → выявление потребности → презентация → работа с возражениями → закрытие.

Схема хорошая. Она описывает разговор, в котором покупатель приходит с нуля: ничего не знает о товаре, ничего не выбрал, ни с кем не сравнивал.

В 2008 году это была правда. Покупатель действительно приходил с нуля, потому что узнать что-либо самостоятельно было трудно.

Почему она сломалась. Покупатель перестал приходиться с нуля.

Сегодня он приходит на четвёртом этапе. Он уже выявил свою потребность, уже посмотрел презентации трёх поставщиков, уже сформулировал возражения и пришёл, чтобы либо получить ответ на одно конкретное сомнение, либо узнать цену.

Продавец, обученный пяти этапам, начинает с первого. Он устанавливает контакт, потом задаёт вопросы, ответы на которые есть в переписке, потом презентует то, что человек прочитал на сайте.

К моменту, когда он доходит до четвёртого этапа, покупатель уже потратил пятнадцать минут и раздражён.

Точный диагноз. Схема не ошибочна. Она **опаздывает**: описывает путь, который покупатель прошёл без вас.

Что осталось. Порядок «понять → предложить → ответить → договориться» сохраняется всегда. Изменилась только точка входа: вы вступаете не в начале пути, а ближе к концу, и первый этап у вас теперь другой.

Какой именно — разбор в седьмой главе.

Родственные способы: 18 (СПИН), 86 (машина между вами и клиентом).

Что сломалось: четыре изменения

Полезно назвать их по отдельности, потому что каждое ударило по своей части ремесла.

Первое: пропала асимметрия информации. Раньше продавец знал больше покупателя, и в этом была половина его ценности. Сейчас покупатель приходит подготовленным, а иногда и с расчётом.

Второе: пропал дефицит внимания у продавца и появился у покупателя. Двадцать лет назад трудно было найти, кому продать. Теперь трудно попасть в поле зрения того, кому продаёшь.

Третье: приёмы стали общеизвестными. Всё, чему учили на закрытых тренингах за восемнадцать тысяч, лежит в свободном доступе, разобранное по шагам, с примерами и разоблачениями.

Четвёртое: выросла проверяемость. «Последний экземпляр» проверяется за один клик. «Я спрошу у руководителя» проверяется по времени ответа. Всё, что построено на непроверяемом утверждении, теперь живёт до первой проверки.

Четвёртое изменение — самое недооценённое. Оно не сделало людей честнее, но сделало нечестность дороже, и это, пожалуй, единственная хорошая новость в списке.

Чего жалко

Ностальгия — плохой советчик, но одну вещь из той эпохи потерять было жалко по-настоящему.

Тогда разговор с незнакомым человеком был нормой.

Наиль звонил сорок раз в день, и сорок человек с ним разговаривали. Из этих разговоров он узнавал, как устроен рынок: кто чем занимается, где что дорого, у кого проблемы с поставками.

Сегодня эти сорок разговоров невозможны, и вместе с ними исчез способ быстро понять свою отрасль изнутри. Молодой продавец 2026 года знает о рынке больше по цифрам и меньше по людям.

Это не повод возвращать обзвоны. Это повод понимать, чем именно их заменить, и об этом двадцать шестая глава.

Наиль, кстати, потерял на этом переходе четыре года. С 2013-го по 2017-й он продолжал звонить, наращивал количество, нанимал людей на телефон и объяснял падение результата тем, что «народ обленился».

Понял он это не сам. В 2017-м самый крупный его клиент сказал ему прямо: «Наиль, я тебе не отвечаю не потому, что не хочу. Мне за день двадцать таких звонков. Пиши, я отвечу».

После этого разговора Наиль перестал звонить первым и

начал вести свою таблицу цен, ту самую, о которой речь в двадцать шестой главе.

Четыре года — обычный срок. Ровно столько занимает признание, что дело не в клиентах.

Как это было у меня

Я начал в 2008 году. Мне было двадцать четыре, и я до сих пор считаю, что мне повезло с датой: осенью того года всё посыпалось, и учиться продавать пришлось не на растущем рынке, а на падающем. Это оказалось лучшей школой, которую можно придумать, хотя тогда я думал иначе.

Первое, что я усвоил: продаёт не тот, кто лучше говорит. Продаёт тот, кто дошёл до большего числа дверей.

Мы возили электронику. Не буду делать вид, что это был бизнес: это был я, телефон и список. Список я собирал руками — из справочника, из газет, из вывесок, которые видел из окна маршрутки. Записывал в тетрадь, обзванивал, вычёркивал.

Сорок звонков в день. Из сорока разговаривали почти все.

Сегодня в это трудно поверить, и я понимаю читателя, который решит, что я преувеличиваю. Не преувеличиваю. В 2008 году звонок был событием. Незнакомый номер не подписывался словом «спам», потому что определителя у большинства просто не было. Секретарь соединяла, потому что не соединять не было причины. Снабженец слушал до конца, потому что узнать цену самостоятельно он не мог: интернет в его отделе был один на четверых и стоял на компьютере, за которым сидел сисадмин.

Из сорока звонков два заканчивались просьбой прислать

прайс. Прайс я отправлял факсом и потом перезванивал уточнить, дошёл ли, потому что факс дожёвывал последнюю строчку через раз.

Первая сделка, за которую мне заплатили не по знакомству, случилась на четвёртой неделе обзвона. Я до сих пор помню ощущение: не радость, а удивление. Оказалось, что если позвонить достаточному количеству людей, кто-нибудь скажет «да» просто потому, что ему это нужно именно сейчас. Никакого мастерства там не было. Была арифметика.

Чему меня научил 2008-й

Тому, что рынок не спрашивает разрешения.

Я собрал первых постоянных клиентов, начал что-то зарабатывать, и тут всё встало. Не постепенно, а за несколько недель. Люди, которые в сентябре говорили «давай на следующий месяц удвоим», в ноябре не брали трубку.

Тогда я решил, что виноват кризис. Это было удобное объяснение, и я пользовался им года три.

Правда была скучнее: у меня не было ничего, кроме цены. Я не знал про своих клиентов ничего такого, чего они не знали сами. Я привозил то же, что привозили ещё пятеро, и единственный мой аргумент состоял в том, что я привезу на два рубля дешевле.

Когда рынок сжимается, такой продавец вылетает первым. Он вылетает первым и на растущем рынке тоже, просто

там это заметно не сразу.

Что работало тогда и умерло

Три вещи, которые в те годы приносили мне деньги и которые сегодня не работают вообще.

Первое: приехать без предупреждения.

Я садился в машину и ехал по промзоне. Заходил в кабинет к снабженцу, представлялся, оставлял прайс. Никто не выгонял. Наоборот, человеку было даже интересно: приехал живой поставщик, можно поговорить, узнать, что на рынке.

Сегодня так нельзя. Не потому, что стали злее, а потому, что на входе турникет, а у человека в календаре встречи. Приезд без предупреждения читается не как уважение, а как неумение написать.

Второе: «здравствуйте, вам удобно говорить».

Это была вежливость. Я правда спрашивал, удобно ли, и мне правда отвечали «да» или «перезвоните после трёх».

Сейчас эта фраза — пароль. По ней опознают продавца за полсекунды, и дальше человек слушает уже не вас, а свою мысль о том, как поскорее закончить.

Фраза не изменилась. Изменилось то, сколько раз в день её слышат.

Третье: объявление в газете.

Я подавал в «Из рук в руки» и получал звонки. Не поток, но получал. Никакого таргетинга, никаких ключевых слов,

никакой аналитики: текст, телефон, номер выпуска.

Работало это по единственной причине — предложений было меньше, чем внимания. Человек, которому нужен был товар, брал газету и читал её целиком, потому что другого способа посмотреть предложения не существовало.

Вся моя тогдашняя эффективность держалась не на мне. Она держалась на том, что покупателю больше некуда было смотреть.

Момент, когда стало не работать

Мне повезло: я заметил перелом не сразу, но и не через десять лет.

Заметил я его не по цифрам, а по интонации. Люди начали отвечать на звонок раздражённо. Не грубо, а устало: как отвечают на девятый одинаковый вопрос за день. Раньше такого не было совсем.

Дальше я довольно долго делал классическую ошибку: увеличивал количество. Раз двадцать звонков дают меньше, чем раньше сорок, значит, надо сто. Нанял людей на телефон. Стало не лучше, стало дороже.

Понимание пришло не от размышлений, а от клиента. Один из тех, кто брал у меня регулярно, сказал прямо: «Я тебе не отвечаю не потому, что не хочу. Мне таких звонков за день штук двадцать. Напиши, я отвечу».

Это была самая полезная фраза за все годы. Не потому,

что она умная, а потому, что её сказал человек, который на моей стороне и которому незачем меня щадить.

После неё я перестал звонить первым и начал делать другое: писать и показывать. Сначала это выглядело медленнее. Через год оказалось, что ко мне приходят сами, и приходят подготовленные.

Куда это привело

Из торговли электроникой я ушёл не потому, что надоело, а потому, что понял простую вещь: я продаю то, что можно купить в двадцати местах, и единственный разговор, который со мной ведут, — про цену.

Дальше был страховой рынок. Мы собрали онлайн-агрегатор каско, и он дорос до первой десятки в своей нише. Потом сделали B2B-площадку для страховых агентов — то есть перестали продавать полисы и начали продавать инструмент тем, кто продаёт полисы.

Этот переход стоит объяснить, потому что он и есть содержание книги в одной биографии.

Продавая электронику, я конкурировал ценой. Товар одинаковый, поставщиков много, покупатель сравнивает две цифры.

Продавая агрегатор, я конкурировал контекстом. Человеку не нужен был агрегатор. Ему нужно было перестать обзванивать восемь страховых и слушать восемь разных цен

на одну и ту же машину. Я продавал не сервис, а конец этого обзвона.

Один и тот же я, одни и те же навыки. Разница в том, что во втором случае я знал, как устроен день человека напротив.

Дальше была NFC-технология и электронные визитки, и там повторилось то же самое ещё раз, только жёстче: продукт, которого нет в картине мира покупателя. Об этом двадцать первая глава, и там я расскажу подробнее.

Что я сделал бы иначе

Если бы можно было вернуться в 2008-й и дать себе один совет, он был бы не про приёмы.

Считать. Не выручку — её все считают. Считать, сколько разговоров уходит на сделку, на каком шаге отваливаются, сколько стоит один клиент и сколько он приносит за всё время, а не за раз.

Я не считал этого лет пять. Все пять лет мне казалось, что я работаю интуитивно и это нормально. На самом деле я просто не знал, где теряю, и потому чинил наугад.

Первый раз, когда я сел и посчитал по-настоящему, выяснилась неприятная вещь: половина усилий уходила на клиентов, которые не окупались никогда. Я знал это и раньше — но знал как ощущение, а ощущение не заставляет менять поведение. Заставляет цифра.

Отсюда единственный совет, который я даю всем, кто спрашивает, с чего начать: заведите таблицу и считайте руками месяц. Ничего умнее за восемнадцать лет я не придумал.

Что осталось от той эпохи

Одна вещь, и она никуда не денется.

Тогда разговор с незнакомым человеком был нормой. Сорок звонков в день — это сорок разговоров, из которых я узнавал, как устроен рынок: кто чем живёт, у кого проблемы с поставками, где дорого, кого кинули в прошлом квартале.

Такого объёма живых разговоров у сегодняшнего продавца нет. Он знает про рынок больше по цифрам и меньше по людям, и это не мелочь. Цифры показывают, что происходит. Люди объясняют почему.

Я не предлагаю возвращать обзвон, он умер и правильно сделал. Я предлагаю понимать, чего мы вместе с ним лишились, и искать, чем это заменить. Мой ответ на этот вопрос — в двадцать шестой и двадцать седьмой главах, и он не про технологии.

Практика

Упражнение первое: найдите свой скрипт. Выпишите первые три фразы, с которых вы начинаете разговор с новым человеком. Прочитайте вслух. Если хотя бы одна начинается с «здравствуйте, меня зовут» или «удобно ли вам сейчас», вы пользуетесь наследством 2008 года.

Упражнение второе: определите свою точку входа. Возьмите пять последних клиентов и отметьте, на каком из пяти этапов они пришли. Если больше половины пришли на четвёртом, а вы начинаете с первого, вы теряете время на каждом разговоре.

Упражнение третье: спросите старшего. Найдите человека, который продавал до 2010 года, и спросите, что тогда работало и когда он заметил, что перестало. Разговор займёт полчаса и стоит трёх книг, включая эту.

Что дальше

Мы разобрали два основания старой школы: массовый звонок и пятиэтапную схему. Оба держались на избытке внимания и нехватке информации, и оба потеряли опору.

Но пять этапов до сих пор преподают, а скрипты до сих пор пишут. Значит, есть что-то, что заставляет людей держаться за схему, которая не работает.

Об этом седьмая глава: почему воронка живёт дольше, чем условия, в которых она была верна.

Глава 7. Пять этапов, которых нет

Схема из пяти этапов пережила условия, в которых была верна, на пятнадцать лет и продолжает жить.

Её преподают на курсах, по ней принимают на работу, по ней оценивают разговоры в записи. Продавец, который делает не по ней, объясняется перед руководителем.

Эта глава о том, почему так вышло, и о трёх приёмах, выросших из этой схемы, которые до сих пор применяют чаще всего.

Сцена: закупщик и четыре вопроса

Ильдар работает снабженцем на заводе двенадцать лет. Через него проходит около двухсот поставщиков в год.

Во вторник к нему приезжает менеджер компании, которая продаёт подшипники.

— Ильдар Фаритович, расскажите, как у вас сейчас устроены закупки по этой группе?

Ильдар рассказывает. Коротко.

— А какие сложности бывают с текущим поставщиком?

Ильдар отвечает, что бывают сроки.

— А к чему приводят срывы сроков? Простой линии?

Пауза. Ильдар смотрит на него.

— А если бы мы могли гарантировать поставку за три дня, это было бы для вас ценно?

Ильдар говорит:

— Молодой человек, четвёртый вопрос лишний. Сколько стоит и какой срок?

Менеджер называет цену и срок. Ильдар записывает, благодарит и провожает до двери.

Через две недели завод заключает договор с другим поставщиком, у которого цена на четыре процента выше.

Ильдар потом объяснит это себе тем, что у второго лучше отзывы. На самом деле разница была в одном: второй приехал, посмотрел на склад и сказал: «У вас проходы узкие, на-

ши стандартные паллеты не встанут. Будем возить на половинных, это плюс день к сроку. Предупреждаю сразу, чтобы вы не удивлялись».

Он не задал ни одного вопроса из четырёх типов.

Разница между двумя менеджерами не в технике и не в старании. Первый провёл Ильдара по маршруту, в конце которого лежало его собственное предложение. Второй посмотрел на склад.

Первый узнавал, чтобы продать. Второй смотрел, чтобы понять, как будет работать. Собеседник различает это мгновенно, хотя объяснить разницу, как и Вера в первой главе, обычно не может.

Что произошло

Менеджер сделал всё правильно. Он провёл собеседника по четырём типам вопросов: ситуация, проблема, последствия, выгода. Это классический СПИН, и он выполнен без ошибок.

Ильдар опознал схему на третьем вопросе, потому что видел её двести раз в год двенадцать лет подряд.

С этого момента разговор пошёл не о подшипниках. Он пошёл о том, обращаются ли с Ильдаром как со взрослым человеком.

Ключевое в сцене. Приём не был плохим. Приём был **узнан**, и узнавание поменяло тему разговора.

Почему схема живёт дольше условий

Три причины, и ни одна не про глупость. Схема держится по хорошим причинам, и потому от неё так трудно отказаться.

Первая: она измерима.

Пять этапов легко превратить в чек-лист. Установил контакт — галочка. Выявил потребность — галочка. Руководитель отдела слушает запись и ставит оценку.

Всё, что измеримо, живёт долго, независимо от того, работает ли оно. Заменить схему нечем не потому, что нет других подходов, а потому, что другие подходы плохо превращаются в чек-лист.

Вторая: она обучаема.

Человека без опыта можно за два дня научить пяти этапам, и он начнёт что-то делать. Научить его «понимать ситуацию клиента» за два дня нельзя.

Компании нужны люди, которые начнут работать быстро. Схема даёт быстрый старт, и это её настоящее достоинство.

Третья, главная: она снимает тревогу.

Разговор с незнакомым человеком, от которого зависит ваш доход, — неприятная вещь. Схема даёт опору: вы знаете, что делать дальше, даже когда не понимаете, что происходит.

Продавец держится за схему не потому, что верит в её эф-

фективность. Он держится, потому что без неё страшно.

Это стоит признать прямо, потому что дальше книга будет предлагать работать без схемы, а такое предложение нужно делать честно: **будет страшнее.**

Кому выгодно, чтобы схема жила

Вопрос неприятный, но без него картина неполная.

Тренинговому рынку. Схему можно преподавать. Её можно разложить на модули, продать в записи, выдать сертификат. «Разберитесь в деле своего клиента» продать нельзя: это не двухдневный курс, это годы.

Руководителям отделов. Схема даёт управляемость. По ней можно оценивать людей, сравнивать между собой, требовать. Отдел, работающий без схемы, управляется только через результат, а результат приходит с задержкой в месяцы.

Самим продавцам. Схема даёт защиту. Сделка сорвалась, но этапы соблюдены — значит, виноват рынок, клиент, цена, что угодно, кроме вас.

Ни одна из трёх сторон не злодей. Все трое решают реальные задачи. Просто сумма их интересов удерживает в живых конструкцию, которая перестала соответствовать тому, как покупают люди.

Практический вывод из этого один. Если вы работаете в отделе, где схема обязательна, спорить бесполезно. Со-

блюдайте её формально и работайте по существу: этапы отмечайте в отчёте, а разговор ведите так, как описано в конце этой главы. Расхождение между отчётом и реальностью — обычное состояние в продажах, и лучше знать о нём, чем удивляться.

Пять этапов глазами покупателя

Полезное упражнение: посмотреть на классическую схему с той стороны стола.

Этап первый, установление контакта. Покупатель думает: «сейчас будет предложение». Всё, что говорится в первые тридцать секунд доброжелательным голосом, воспринимается как разогрев.

Этап второй, выявление потребности. Покупатель думает: «он спрашивает, чтобы потом сказать, что его товар мне подходит». Опытный отвечает коротко, чтобы не дать материала.

Этап третий, презентация. Покупатель ждёт цену. Всё, что до цены, он слушает вполуха.

Этап четвёртый, работа с возражениями. Здесь неприятнее всего. Само название говорит, что сомнение покупателя воспринимается как препятствие, которое надо преодолеть, а не как содержательный вопрос, на который надо ответить.

Покупатель это чувствует. «Работа с возражениями» про-

является в интонации: человек не отвечает на ваш вопрос, а обрабатывает его.

Этап пятый, закрытие. Слово говорит само за себя. Закрывают сделку, а не решают задачу человека.

Обратите внимание на язык всей схемы: выявить, презентовать, отработать, закрыть. Все глаголы описывают действия **над** покупателем.

Это не случайность, а точное отражение эпохи, в которую схема сложилась: внимания было много, людей много, каждый отдельный человек ценности не представлял.

Где покупатель на самом деле входит

Классическая воронка описывает пять этапов на стороне продавца. Полезнее посмотреть на путь со стороны покупателя, потому что решения принимает он.

Путь покупателя выглядит примерно так:

*заметил неудобство → терпел → сформулировал → по-
искал → сравнил → выбрал двоих → пришёл к вам*

Продавец по классике вступает на первом шаге. Покупатель приходит на седьмом.

Между ними пять шагов, которые прошли без вас, и на каждом сложилось что-то, чего вы не видели: где он подсмотрел цену, чьё мнение услышал, какое сравнение считает главным.

Отсюда первый практический вывод главы.

Первый этап современного разговора — не установление контакта.

Первый этап — **выяснить, где человек находится**.

Один вопрос, который его заменяет:

— Расскажите, как вы к этому пришли? Что уже смотрели?

Ответ на него даёт больше, чем четыре вопроса СПИН, и, что важнее, не читается как схема, потому что это просто человеческий интерес.

Способ 18. СПИН в чистом виде

Ситуация. Вам нужно, чтобы клиент сам осознал остроту проблемы.

Механизм. Четыре типа вопросов подряд: ситуация, проблема, последствия, выгода. Собеседник проговаривает проблему сам, и потому верит ей больше, чем если бы её назвали вы.

Механизм настоящий, и он работает. Человек действительно относится к своим словам иначе, чем к чужим.

Когда убивает сделку. Два случая.

При коротком контакте. Четыре вопроса требуют времени. Если у вас десять минут, вы дойдёте до третьего и оборвётесь на самом неприятном месте: разбередили и не предложили.

С опытным собеседником. Профессиональный закупщик проходил это сотни раз. Четыре вопроса подряд читаются как допрос, а конструкция «а если бы мы могли» опознаётся мгновенно.

Что осталось живого. Сама идея: пусть человек сформулирует проблему своими словами.

Как это делать сегодня. Не серией вопросов, а одним и потом молчанием.

— Как сейчас с этим справляетесь?

И дальше слушать, не подсказывая. Человек сам дойдёт

до последствий, если они есть, и не дойдёт, если их нет, — а это тоже ценная информация, потому что во втором случае вам нечего продавать.

Разница между СПИН и этим в одном: в СПИН вопросы ведут к заранее известному выводу, а здесь вы правда не знаете, куда придёте.

Опытный собеседник различает это за секунду.

Где СПИН до сих пор работает

Справедливости ради: есть условия, в которых схема остаётся рабочей, и их стоит знать, чтобы не выбрасывать инструмент целиком.

Длинный цикл сделки. Полгода, десяток встреч, несколько участников решения. Времени достаточно, чтобы вопросы не спрессовывались в допрос, и обсуждение последствий действительно нужно: люди в крупной компании часто не считали, во что им обходится нынешнее положение.

Неопытный собеседник. Владелец небольшого дела, который впервые покупает что-то в вашей категории. Он не слышал этих вопросов и отвечает на них искренне.

Ситуация, где проблему правда не видят. Иногда человек живёт с неудобством годами и не считает его проблемой, потому что привык. Вопрос о последствиях здесь работает как надо: он показывает цифру, которой человек не знал.

Общее у трёх случаев. Во всех трёх вы задаёте вопросы, потому что действительно не знаете ответа, и собеседник тоже узнаёт что-то новое.

Схема ломается там, где становится ритуалом: вы знаете ответ, он знает, что вы знаете, и оба играете в игру.

Проверка перед применением. Вы уже знаете, чем должен закончиться разговор? Если да, вы ведёте, и это будет видно.

Родственные способы: 2 (выявление потребности), 19 (три «да»), 77 (диагностика вместо презентации).

Способ 19. Три «да» подряд

Ситуация. Нужно подвести человека к согласию.

Механизм. Принцип последовательности: человек, ответивший «да» три раза, склонен ответить «да» и в четвёртый. Механизм описан Чалдини и подтверждён экспериментально.

Как это выглядело.

— Вы согласны, что склад должен работать без простоев?

— Да.

— Вы согласны, что простой стоит денег?

— Да.

— Вы согласны, что решить это лучше сейчас, чем в сезон?

— Да.

— Тогда давайте оформим.

Когда убивает сделку. Сразу, если человек знает приём.

А знают все. Три вопроса, на которые нельзя ответить «нет», разбирают в каждом втором ролике про манипуляции.

Более того, механизм разворачивается в обратную сторону. Человек, опознавший приём, начинает отвечать «нет» там, где ответил бы «да», просто чтобы не идти по чужой колее.

Что осталось живого. Ничего от техники и кое-что от

наблюдения.

Наблюдение верное: человеку трудно противоречить самому себе. Но пользоваться этим можно только в одну сторону — **опираясь на то, что он сказал сам**, без вашей подводки.

— Вы говорили в прошлый раз, что для вас главное — сроки. Тогда смотрите: вот здесь срок три дня, вот здесь двенадцать.

Это работает и не опознаётся, потому что вы не задавали вопросов с заранее известным ответом. Вы просто запомнили.

Что происходит, когда приём опознан

Стоит разобрать подробно, потому что механика одинакова для всех приёмов второй части, и дальше мы будем на неё ссылаться.

Момент опознания устроен так. Собеседник слышит конструкцию, которую уже слышал. В эту секунду его внимание перескакивает с содержания разговора на **вашу технику**.

Дальше он думает уже не о подшипниках и не о сроках. Он думает: со мной работают по схеме.

И вот здесь происходит главное. Вопрос, который он себе задаёт, звучит не «хорош ли этот товар», а **«за кого меня принимают»**.

Ответить на второй вопрос в вашу пользу почти невоз-

можно, потому что вы уже не участвуете в его размышлении: вы стали его предметом.

Отсюда правило, которое пройдёт через всю вторую часть:

Приём, который опознан, работает против вас сильнее, чем отсутствие приёма.

Не нейтрально. Именно против.

Продавец, который просто сказал «у нас три дня, у них двенадцать», получает нейтральную реакцию. Продавец, который подвёл к тому же выводу через три «да», получает отрицательную.

Проверка перед применением. Вы задаёте вопрос, ответ на который знаете? Тогда не задавайте, а скажите утверждением.

Родственные способы: 20 (ложный выбор), 56 (пусть решение будет его), 30 (возврат к боли).

Способ 20. Ложный выбор

Ситуация. Нужно перевести человека от решения «брать или не брать» к решению «какой из двух».

Механизм. «Вам удобнее в понедельник или во вторник?» Вопрос подменяет решение: обсуждается уже не встреча, а её день.

Приём старый, простой и до сих пор самый распространённый в рознице и в назначении встреч.

Когда убивает сделку.

В дорогих сделках. Чем выше сумма, тем внимательнее человек к тому, как с ним разговаривают. Подмена вопроса на крупной сумме воспринимается как неуважение.

С закупщиками. Профессионал отвечает «ни то, ни другое» и запоминает попытку. Один такой вопрос не сорвёт сделку, но добавит вас в категорию «работает по схеме», а из этой категории потом трудно выйти.

Что осталось живого. Много, но при одном условии: **выбор должен быть настоящим.**

Разница видна сразу.

Ложный выбор: «Вам удобнее в понедельник или во вторник?» — при том, что вы готовы приехать в любой день, и цель вопроса в том, чтобы человек не сказал «давайте потом».

Настоящий выбор: «У меня свободны понедельник и чет-

верг. В понедельник я успею подготовить расчёт только по первой позиции, в четверг — по всем трём. Как вам удобнее?»

Во втором случае за вариантами стоит реальная разница, и человек выбирает осознанно. Он не чувствует, что его ведут, потому что его и не ведут.

Правило, которое стоит забрать. Предлагайте выбор тогда, когда варианты действительно разные, и объясняйте, чем именно.

Про выбор как инструмент подробно в шестнадцатой главе — там разобрано, сколько вариантов давать и что происходит, когда их больше четырёх.

Проверка перед применением. Если человек выберет любой из ваших вариантов, изменится ли что-нибудь для него? Если нет, выбор ложный.

Почему в рознице он ещё живёт

Отдельный случай, который стоит различать.

В магазине, в кофейне, на кассе ложный выбор работает до сих пор и почти не раздражает. «Вам с собой или здесь?», «Средний или большой?»

Причина в цене решения. Когда речь о сорока рублях разницы, человек не тратит внимание на то, как с ним разговаривают. Ему быстрее ответить, чем задуматься.

Порог, за которым приём начинает работать против, ле-

жит примерно там, где покупка становится **обдумываемой**. Точной цифры нет, она разная для разных людей, но признак есть: как только человек берёт паузу перед ответом, приём уже опознан.

Практическое следствие. Всё, что работает на кассе, ломается в переговорной. Продавец, пришедший в сложные продажи из розницы, обычно тащит за собой набор приёмов, которые там были нормой, и первые полгода не понимает, почему стало хуже.

Родственные способы: 49 (сузить выбор), 19 (три «да»), 50 (расширить выбор).

Что приходит на смену этапам

Ответ разочаровывающий: ничего. Схемы, которая заменила бы пять этапов, нет, и в этом суть.

Вместо схемы остаются два вопроса, которые продавец задаёт себе, а не клиенту.

Вопрос первый: где он сейчас?

Не по вашей воронке, а по своему пути. Он только заметил неудобство? Уже сравнивает? Уже выбрал и ищет подтверждение?

От ответа зависит всё. Человеку на втором шаге бесполезно называть цену. Человеку на седьмом бесполезно объяснять, зачем ему это нужно.

Вопрос второй: чего ему не хватает, чтобы решить?

Обычно не хватает одной конкретной вещи: цифры, гарантии, чужого примера, разрешения потратить деньги, ответа на неудобный вопрос.

Работа состоит в том, чтобы найти эту одну вещь и дать её. Всё остальное — шум.

Как это выглядит целиком

Разговор без этапов длится семь минут вместо тридцати и выглядит так:

— Расскажите, как вы к этому пришли?

Слушать. Не перебивать. Не подсказывать.

— Понял. А что вы уже смотрели?

Слушать. Здесь обычно называют конкурентов и критерии.

— А что мешает решить прямо сейчас?

Здесь называют настоящее препятствие, и оно почти никогда не то, о чём вы думали.

— Понял. Смотрите, вот на этот ваш вопрос ответ такой...

И дальше по существу, ровно про то, что мешает.

Всё. Ни одного этапа, ни одной техники, семь минут.

Работает это только при одном условии, и оно неудобное: **вы должны действительно знать свой предмет.** Схема нужна была для того, чтобы продавать, не разбираясь. Без схемы придётся разбираться.

Третий вопрос, который меняет разговор

Из трёх вопросов выше самый сильный — третий: «что мешает решить прямо сейчас?»

Он редко звучит, потому что продавцы его боятся. Кажется, что вопрос провоцирует человека назвать причину отказа, а до этого он о ней не думал.

Происходит обратное. Препятствие у него уже есть, просто он его не проговорил. Пока оно не названо, вы работаете вслепую и, скорее всего, отвечаете не на то.

Возьмите любые пять сорвавшихся сделок за последний год. В четырёх из пяти настоящая причина отличалась от той, которую вы предполагали, и почти всегда её можно было узнать одним вопросом.

Разбор ответов на этот вопрос выглядит примерно так.

«Дорого». Почти никогда не про деньги. Обычно означает «я не понял, за что» или «я не могу это обосновать тому, кто утверждает бюджет». Ответ на первое — объяснение состава цены, на второе — материалы, которыми он будет обосновывать.

«Надо подумать». Обычно означает, что решение принимает не он или что он не хочет отказывать вслух. Уточняющий вопрос: «а что должно произойти, чтобы вы решили?»

«Пришлите коммерческое». Часто вежливая форма окончания разговора. Проверяется просто: спросите, на какой вопрос ответить в коммерческом в первую очередь. Если вопроса нет, интереса тоже нет.

«Мы работаем с другими». Единственный ответ, который стоит принимать буквально, и лучший из всех. За ним обычно следует настоящая информация, если спросить: «а что у них хорошо?»

Что делать с этим завтра

Порядок для одного разговора, без схемы и без этапов.

Перед разговором: одну минуту на вопрос «что я про него

уже знаю и чего не знаю».

В начале: один открытый вопрос и минута молчания.

В середине: найти ту единственную вещь, которой не хватает для решения.

В конце: сказать вслух, что будет дальше и когда. Не «я вам перезвоню», а «в четверг до обеда пришлю расчёт по трём позициям».

Всё. Это занимает меньше времени, чем классическая схема, и даёт больше, потому что вы разговариваете с человеком, а не проводите его по маршруту.

Возражение: а как же новички?

Законное. Если схема даёт быстрый старт, а без неё нужно разбираться годами, что делать человеку в первый месяц?

Ответ: пользоваться схемой и знать, что это костыль.

Костыль — нормальная вещь, пока нога не срослась. Плохо, когда на нём ходят десять лет и объясняют себе, что так и надо.

Практический ориентир: если через полгода вы всё ещё ведёте разговор по этапам, вы не научились разбираться в деле клиента и заменяете понимание процедурой.

Признак, по которому это видно со стороны: вы задаёте одни и те же вопросы всем.

Что делать в первый месяц

Порядок для новичка, и он отличается от того, чему учат.

Неделя первая: слушайте чужие разговоры. Не изучайте скрипт, а сядьте рядом с тем, у кого получается, и слушайте. Выписывайте не фразы, а моменты, где человек на той стороне менял тон.

Неделя вторая: узнайте товар глубже, чем требуется. Не по презентации для клиентов, а по тому, что говорят на производстве и в сервисе. Спросите, что чаще всего ломается и на что жалуются.

Это даёт то единственное, чего не даст схема: вы начинаете отвечать на вопросы, а не обходить их.

Неделя третья: возьмите скрипт и работайте по нему честно. Он вам пока нужен. Отмечайте после каждого разговора одну строку: где было неловко.

Неделя четвёртая: уберите из скрипта то, что вызывало неловкость. Обычно это первые две фразы и предпоследняя.

Через месяц у вас останется свой сокращённый вариант, и он будет работать лучше исходного, потому что состоит из того, что вы можете произнести не морщась.

Это и есть весь путь от схемы к собственной работе, только дальше он идёт медленнее и занимает годы.

Практика

Упражнение первое: посчитайте свои вопросы.

Возьмите три последних разговора и выпишите вопросы, которые задали. Отметьте те, ответ на которые знали заранее. Их доля и есть доля схемы в вашей работе.

Упражнение второе: один вопрос вместо четырёх.

Следующие десять разговоров начинайте одинаково: «расскажите, как вы к этому пришли». Дальше молчите минуту. Сравните, сколько узнали, с обычным результатом.

Упражнение третье: найдите одну вещь. Про каждого текущего клиента напишите одним предложением, чего ему не хватает для решения. Если не пишется, вы не знаете, и это и есть ваша задача на завтра.

Упражнение четвёртое: проверьте свои варианты.

Возьмите последний раз, когда предлагали выбор из двух. Была ли между вариантами настоящая разница для клиента? Честно.

Упражнение пятое: посмотрите на склад. У каждого клиента есть свой узкий проход — обстоятельство, которое видно только на месте и которое повлияет на работу. Найдите его у ближайшего клиента и скажите о нём вслух до того, как он обнаружится сам.

Это единственное упражнение главы, которое нельзя выполнить, сидя за столом, и оно же самое полезное.

Что дальше

Пять этапов и три выросших из них приёмы разобраны. Общее у них одно: все они опознаются собеседником, который слышал их раньше.

Восьмая глава доводит эту мысль до конца, и она главная во второй части.

Приём умирает не от старости. Он умирает от известности. А из этого следует вывод, который переворачивает всю логику обучения продажам, и в восьмой главе он назван прямо.

Тимур на новой работе применит всё, чему научился, и получит ноль.

Причём применит правильно, и в этом вся тяжесть восьмой главы. Проиграть, сделав всё по учебнику, обиднее, чем проиграть по ошибке.

Глава 8. Приёмы, которые выучили все

Это главная глава второй части, и её вывод неприятен для всех, кто вложил время в обучение.

Приём умирает не от старости. Он умирает от известности.

Значит, чем лучше вы знаете приёмы, тем предсказуемее вы для того, кто знает их тоже. А знают их теперь все.

Сцена: Тимур делает всё правильно

Через два месяца после вторника с ручкой Тимур устроился в компанию, которая продаёт торговое оборудование. Ему двадцать четыре.

Первые три недели он учился. Внутренний курс, две недели наставника, папка с методичкой на семьдесят страниц.

К четвёртой неделе он знал всё: как устанавливать контакт, как выявлять потребность, как отзеркаливать позу, как предлагать пробный период, как давать скидку за решение сегодня.

Он всё это применил. Аккуратно, без ошибок, ровно как учили.

Первый месяц: тридцать восемь разговоров, две сделки.

Второй месяц: сорок два разговора, одна сделка.

Наставник посмотрел записи и сказал, что всё правильно. Руководитель посмотрел цифры и сказал, что надо больше активности.

Тимур стал делать шестьдесят разговоров в месяц. Сделок стало две.

Что он делал

Разберём один его разговор, потому что он показательный.

Клиент — владелец небольшой пекарни, ищет витрину.

Тимур **отзеркалил позу**: тот откинулся, и Тимур откинулся.

Тимур **сделал комплимент**: сказал, что у него уютно.

Тимур **выявил потребность** четырьмя вопросами.

Тимур **предложил попробовать**: витрину можно взять на две недели с возвратом.

Тимур **дал скидку за решение сегодня**: семь процентов, если подписываем сейчас.

Тимур **сказал про последнюю**: эта модель в такой комплектации осталась одна.

Владелец пекарни выслушал всё, поблагодарил и сказал, что подумает.

Через неделю он купил такую же витрину у другого поставщика на четыре тысячи дороже.

Тот поставщик приехал, посмотрел на розетку за прилавком и сказал:

— У вас тут одна линия на кофемашину и витрину. Витрина стартует на большем токе, чем держит. Или ставим на отдельную линию, или берите модель послабее, она вам по объёму подойдёт.

Дальше они двадцать минут разговаривали про электрику, и слова «скидка» в разговоре не прозвучало ни разу.

Что увидел владелец пекарни

А теперь тот же разговор с его стороны, и здесь становится больно.

Он держит пекарню девять лет. За девять лет к нему приходили поставщики муки, оборудования, упаковки, программ учёта, рекламы, услуг по вывозу мусора. Человек двести, если считать.

Он видел отзеркаливание раз тридцать. Он слышал «у вас уютно» раз пятьдесят, причём в одном случае — от человека, который ни разу не поднял глаз от планшета.

Он трижды брал оборудование «попробовать» и дважды после этого выслушивал, что возврат оформляется две недели.

Скидку за решение сегодня ему предлагали столько раз, что он давно понял: она есть всегда, и через неделю будет та же.

А про последний экземпляр он проверил при Тимуре, с телефона, пока тот говорил. Экземпляров на сайте было четыре.

Ни одна из шести техник не сработала. Все шесть сработали против.

Не потому, что были выполнены плохо. Потому что были выполнены.

Механизм износа

Приём проходит три стадии, и это относится к любому приёму, включая те, что описаны в этой книге.

Стадия первая: работает.

Приём новый, его знают немногие. Собеседник не опознаёт конструкцию и реагирует на содержание. Результат высокий, и он реален.

Стадия вторая: распространяется.

Про приём пишут, его преподают, он попадает в методички. Количество применений растёт, результат на каждое применение падает, но общий объём ещё держит.

Стадия третья: опознаётся.

Собеседник встречает приём чаще, чем раз в неделю, и научается узнавать его по первым словам. Результат уходит в ноль, а потом ниже ноля: применение начинает вредить.

Ключевое: хорошие приёмы умирают быстрее плохих

Это выглядит несправедливо и объясняется просто.

Приём, который хорошо работает, быстрее распространяется. Про него больше говорят, его чаще преподают, его копируют. Значит, он быстрее доходит до третьей стадии.

Плохой приём никто не копирует, и он живёт вечно на

первой стадии у трёх человек.

Проверить закономерность легко на любом рынке. Возьмите самую популярную формулировку в вашей отрасли — ту, что встречается в каждом втором объявлении или письме. Почти наверняка когда-то она была находкой одного человека и работала отлично.

Именно потому, что работала, её и скопировали. И ровно поэтому она перестала работать у того, кто придумал.

Отсюда парадокс, важный для всей книги.

Ценность приёма обратно пропорциональна его известности.

Всё, что напечатано в популярной книге по продажам, к моменту печати уже на второй стадии, а к моменту, когда вы это прочли и применили, часто на третьей.

Из этого следует единственная разумная стратегия, и она разобрана в двадцать восьмой главе: собирать своё из механизмов, а не применять готовое.

Сколько это занимает по времени

Раньше цикл от первой стадии до третьей занимал десятилетия. Приём, описанный в американской книге 1970-х, доходил до российского продавца в 2000-х ещё живым.

Сейчас цикл занимает месяцы.

Причина понятна: любой работающий приём попадает в ролики и разборы за недели. Причём разбирают его дважды:

сначала для продавцов, потом, что важнее, для покупателей.

Роликов «как распознать манипуляцию продавца» сейчас больше, чем роликов «как продавать».

Практическое следствие. Приём, который вы узнали из открытого источника, уже известен вашему покупателю с вероятностью выше средней. Особенно если покупатель профессиональный.

Почему это не значит, что учиться бесполезно

Из сказанного легко сделать неверный вывод: раз всё известно, учиться нечему.

Разница между знанием приёма и умением видеть ситуацию примерно такая же, как между знанием правил дорожного движения и умением водить.

Правила знают все, кто сдал экзамен. Ездят по-разному.

Приёмы — это правила. Они говорят, что бывает и чем кончается. Они не говорят, что делать в этом конкретном разговоре с этим человеком в этот вторник, и не могут говорить, потому что этого разговора никто не описывал.

Второе. Знание приёмов защищает от их применения к вам. Продавец, который сам покупает, попадает на те же техники, если не разбирал их.

Третье, и это главное. Изношенный приём остаётся живым механизмом, у которого умерла форма. Дефицит рабо-

тает. «Последний экземпляр» не работает. Эффект владения работает. «Возьмите на два дня» не работает.

Работа состоит в том, чтобы каждый раз собирать новую форму для живого механизма. Именно этому посвящена третья часть книги.

Наблюдение о том, что не изнашивается

Стоит заметить одну вещь, к которой книга вернётся в конце.

Изнашивается всё, что имеет **узнаваемую форму**: фраза, конструкция вопроса, последовательность шагов, жест.

Не изнашивается то, что формы не имеет: знание своего дела, точная цифра из практики, готовность отвечать, внимание к конкретному человеку.

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.