

12+

Алексей Осипенко
Артем Романюк

СПИН В В2В



**КАК ПРОДАТЬ ДОРОГО
НЕМОТИВИРОВАННОМУ КЛИЕНТУ**

Алексей Осипенко

**СПИН в B2B. Как продать дорого
немотивированному клиенту**

«Издательские решения»

Осипенко А.

СПИН в B2B. Как продать дорого немотивированному клиенту /
А. Осипенко — «Издательские решения»,

Книга — динамичный учебник для продавцов B2B на российском рынке. Вы узнаете и при желании научитесь — не навязчиво продавать, задавая правильные вопросы; — управлять переговорами; — находить истинные потребности клиента; — работать с его проблемами и болью. — снимать возражения «дорого», «нас все устраивает», до того как они возникнут. Превратите ваши продажи в увлекательные исследования. Получите много благодарных клиентов

Содержание

СПИН в российском B2B	6
Технологии продаж B2B — Книга первая	7
Об этой книге	8
Глава 1. Собака на гвозде, или Почему блестящая презентация не продаёт	9
1. Продавец в электричке	11
2. За что вы боретесь: точка А и точка Б	13
3. Грузчик или продавец?	15
4. Где живёт СПИН: пять этапов продажи	17
5. Потребность и проблема: учимся видеть под водой	18
6. Оружие продавца: сильные вопросы	20
7. Собака на гвозде	23
8. Четыре буквы: знакомьтесь, СПИН	25
9. Приём у психолога: испытайте СПИН на себе	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

СПИН в B2B

Как продать дорого немотивированному клиенту

Алексей Осипенко
Артем Романюк

Иллюстратор Артем Романюк

© Алексей Осипенко, 2026

© Артем Романюк, 2026

© Артем Романюк, иллюстрации, 2026

ISBN 978-5-0071-0883-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

СПИН в российском B2B

Как вопросами продать дорого немотивированному клиенту.

Технологии продаж B2B — Книга первая

Об этой книге

Почему блестящая презентация слышит в ответ «спасибо, мы подумаем», а несколько правильных вопросов заканчиваются словами клиента «рассказывайте, я не хочу больше так»?

Эта книга выросла из живой работы с продавцами — с их реальными клиентами, сорванными сделками и выигранными миллионами. Внутри — технология СПИН, разобранная до винтика: сильные вопросы, Ромашка извлекающих ударов, весы в голове клиента, тройная вилка бюджета, фоновая мотивация, центр принятия решения и первые тридцать секунд контакта, в которые решается всё.

Каждая глава — это диалоги, разборы ошибок, правила и практикум. В конце — чек-лист мастера СПИН из 26 навыков. Читайте с карандашом и пятью клиентами под рукой: продавать вы начнёте раньше, чем дочитаете.

Книга первая серии «Технологии продаж». Впереди — «Презентация» и «Обработка возражений».

Глава 1. Собака на гвозде, или Почему блестящая презентация не продаёт



Пятидесятые годы. По пыльным дорогам между городками колесит немолодой коммивояжёр. В багажнике у него — чудо техники: миксер, который взбивает пять молочных коктейлей одновременно. Не один, как у всех, — пять! Он заходит в очередное придорожное кафе, ставит аппарат на стойку и выдаёт хозяину презентацию, от которой у меня, когда я впервые её услышал, побежали мурашки.

Он говорит хозяину примерно следующее: вы продаёте мало коктейлей не потому, что вам не нужен мой миксер. Наоборот — вам нужен мой миксер именно потому, что вы продаёте мало коктейлей. Клиент заказывает коктейль, ждёт, скучает, злится — и в следующий раз просто не заказывает. А будь у вас аппарат на пять венчиков, вы бы взбивали коктейли быстрее, чем успеваете их считать. Повышаешь предложение — растёт спрос. Курица и яйцо. И финальный аккорд, комплимент: вы ведь прозорливый, дальновидный человек, вы издалека видите хорошую идею. Ну, что скажете?

Красиво? Красиво. Логично? Безупречно. Есть выгода, есть метафора, есть даже комплимент. А теперь угадайте, что ответил хозяин кафе.

«Ну... всё равно спасибо».

Это сцена из фильма «Основатель» — про Рэя Крока, человека, который позже построит империю Макдоналдс. Когда я впервые увидел этот отрывок, я его буквально выхватил из фильма и сказал себе: это же про СПИН. Вернее — про его отсутствие. Я обязательно покажу это продавцам, которых обучаю. И показываю с тех пор — сотням людей.

Скажите честно: сколько раз вы были этим Рэем Кроком? Сколько раз вы выкладывали клиенту всё лучшее сразу — выгоды, цифры, кейсы, гарантии, — а в ответ слышали вежливое «спасибо, мы подумаем»? Если хотя бы раз — эта глава для вас. Если много раз — эта книга для вас.

В этой главе мы разберёмся, почему прекрасные презентации разбиваются о клиента, как о стену. Познакомимся с технологией, которую разработали специально для того, чтобы эту стену не пробивать, а растворять. Вы узнаете, чем потребность отличается от проблемы, чем сильный вопрос отличается от слабого, и почему клиент похож на собаку, которая лежит на гвозде и скулит. А в конце получите задание, которое — если вы его сделаете, а не просто прочитаете — уже через неделю поменяет ваши разговоры с клиентами.

Поехали.

1. Продавец в электричке

Давайте разберёмся, что именно сделал Рэй Крок и почему это не сработало.

Я показываю этот отрывок продавцам и спрашиваю: что это было? Что мы сейчас видели?

— Презентация, — отвечают мне.

— Верно, презентация. А чем она закончилась?

— Неудачей.

— Почему? Презентация же отличная.

И вот тут начинается самое интересное. Один продавец, Андрей, сформулировал так: не выявлена потребность, не выявлена болевая точка. Хозяин кафе, которому он презентовал миксер, не нуждался в росте производства. У него боль в чём-то другом, и эта боль не вскрыта — поэтому всё мимо.

А Дмитрий добавил мысль ещё точнее: а может, он и нуждался — но сам об этом ещё не знал.

Запомните обе формулировки, мы к ним будем возвращаться всю книгу. А пока дам своё определение того, что делал Рэй Крок. Он работал как продавец в электричке. Знаете этих ребят? Человек идёт по вагону и рассказывает о своём товаре всем подряд: «Уникальный фонарик, работает от одной батарейки, незаменим в хозяйстве...» Он не спрашивает, кому нужен фонарик. Он вещает. И какую конверсию он получает? Правильно, мизерную. Один из ста. Потому что монолог — это лотерея: повезёт наткнуться на того, у кого потребность уже созрела, — будет продажа. Не повезёт — «всё равно спасибо».

Справедливости ради: у Рэя Крока не было шансов сделать иначе. Когда он возил свои миксеры, СПИН ещё не существовал. Нил Рекхэм ещё не провёл своё исследование. Крок действовал, как умел, — как продавец в электричке. Но у вас-то это оправдание уже не работает. Вы держите в руках эту книгу.

Теперь задание. Не читайте дальше, пока не сделаете. Представьте, что вы — Рэй Крок. Вы стоите в том самом кафе с миксером на пять венчиков, а перед вами хозяин, у которого старенький аппарат на один коктейль. Вы понимаете, что в лоб продать не получится — вы только что видели, чем это кончается. Как бы вы повели разговор? Сформулируйте прямо сейчас две-три первые фразы. Не «примерно понимаю, о чём бы говорил», а конкретные фразы. Напишите их.

Написали? Теперь сравните с тем, как это разыграли мои ученики. Я взял себе роль хозяина кафе: я этот дяденька, владелец ресторанчика. Продавайте.

Первым нашёлся Сергей:

— Какое количество коктейлей вы продаёте в день?

— Двести стаканов, — отвечаю я.

— А пиковые часы у вас когда?

— С двенадцати до двух.

— Сколько времени уходит на приготовление одного коктейля?

— Примерно полторы минуты.

Чувствуете, что происходит? Мы ещё ничего не продали. Но атмосфера уже другая: не торговец вещает у стойки, а два человека разговаривают о бизнесе одного из них. Дальше подключилась Галина:

— А сколько порций ваш аппарат делает за один раз?

— Одну. Там один венчик.

— То есть в пиковые часы вы делаете, скажем, семьдесят пять порций. А хотели бы делать сто?

— Хотел бы...

И вот в эту секунду — зафиксируйте её — клиент впервые сам сказал «хочу». Не продавец ему сказал «вам нужно», а клиент сказал «хотел бы». Это принципиально разные вселенные.

А потом Женя задал вопрос, от которого я, играя хозяина кафе, поёжился по-настоящему:

— Скажите, а что произойдёт с вашими продажами, если ваш единственный миксер сломается?

— Я... не знаю. Я не думал об этом. Мне как-то страшно стало.

Вот оно. Ради этого момента и существует вся технология, которой посвящена эта книга. Продавец не рассказал ни слова о своём товаре — а клиенту уже неуютно жить без этого товара.

Но должен рассказать и продолжение, потому что оно поучительное. На волне успеха один из продавцов тут же выпалил:

— Так, может, заменить ваш миксер на пятивенчиковый? Если один венчик сломается — четыре продолжат работать!

И всё. Мы так хорошо шли — и сорвались. Я говорю ему: стоп, стоп. Ты начал впаривать. Рано. Я, хозяин кафе, только-только начал понимать, что ты не зря зашёл ко мне, — а ты уже тащишь меня к кассе. Раннее решение убивает продажу так же надёжно, как её убивает монолог.

Запомни: монолог не продаёт. Продаёт диалог. Задача мастера — вести разговор так, чтобы клиент сам сказал: «Ладно, показывай уже, что ты там привёз».

Можно впаривать в лоб: «это вам нужно, это вам нужно». А можно задать несколько вопросов — и человек сам попросит презентацию. Я много раз видел, как клиент, с которым правильно поговорили, перебивает продавца: «Так, подождите, а как ваш материал вообще укладывается? Расскажите подробнее». Ему уже нужно — до того, как вы начали презентовать. Вот это и есть результат этапа, которому посвящена эта книга.

Проверьте себя

— В чём главная ошибка Рэя Крока, если описать её одной фразой — не «плохая презентация», а точнее?

— Что изменилось в разговоре с хозяином кафе, когда продавцы перешли от утверждений к вопросам, — как поменялось состояние клиента?

— Каким действием продавец едва не разрушил разговор в самый удачный момент и почему это опасно?

ПРАКТИКУМ

Вспомните свою последнюю несостоявшуюся сделку. Честно восстановите первые пять минут разговора: сколько предложений произнесли вы и сколько — клиент? Посчитайте буквально. Если счёт 20:3 в вашу пользу — поздравляю, вы нашли своего внутреннего продавца в электричке. Запишите этот счёт на полях — в конце книги повторите замер.

2. За что вы боретесь: точка А и точка Б

Прежде чем идти дальше в технологию, сделаем короткую остановку. Она может показаться лирическим отступлением, но на самом деле это фундамент. Без него всё остальное — просто интересная информация, которая забудется через неделю.

Сначала уточняющий вопрос: ваш личный доход зависит от результатов ваших продаж? Если да — читайте дальше внимательно. Если вы вдруг ответили «нет» — у меня за годы практики пару раз бывали такие случаи, и я всякий раз думал: как же с этим работать дальше... Но я надеюсь, у вас всё в порядке и связь есть.

Теперь возьмите лист бумаги. Не «представьте лист бумаги», а возьмите. Это первое из множества мест в книге, где между «прочитал» и «сделал» лежит вся разница в результате.

Первое. Напишите цифру: сколько вы зарабатываете в среднем в месяц сегодня. Никому не показывайте, это ваше.

Второе. Напишите, сколько вы хотели бы зарабатывать через три месяца осознанной, целенаправленной работы над своими продажами. Реалистично, но амбициозно.

Третье. Вычтите первое из второго. Эта разница — то, за что вы боретесь. У кого-то это восемьдесят тысяч, у кого-то сто пятьдесят, у кого-то двести тридцать. Цифра ваша, и она правильная любая.

Четвёртое. Умножьте разницу на двенадцать. Представьте: вы вышли на новую динамику дохода и продержались год. Вот столько денег появилось в вашей жизни дополнительно. Полтора миллиона? Два? Смотрите на эту цифру. Она вам нужна?

И пятое, самое интересное. Напишите пять ответов на вопрос: зачем вам эти деньги? Что вы себе позволите, что купите, от чего избавитесь? Даю минуту. Пять идей.

Когда я даю это упражнение продавцам, первым делом всегда всплывает ипотека. И я всегда прошу: давайте, кроме ипотеки. Ипотека — штука, которая может сопровождать человека всю жизнь: одну закрыл, другую открыл. Это сильный мотивационный пинок, согласен, но он не зажигает. Ищите то, что зажигает. Один написал: достроить баню, поменять машину, отпуск. Другая — учёба дочери, ремонт, жить без долгов. А один написал просто «мечта». Я спрашиваю: что за мечта? Может, ты мечтаешь съесть мороженое — так для этого не нужно пахать целый год, иди купи мороженое. Мечта без конкретики — это не цель, это надпись на открытке.

Кстати, о конкретике. Олег, один из моих учеников, написал: лодка с мотором. И тут я не удержался, потому что нашёл родственную душу: у меня самого пять лет была резиновая лодка с мотором девять и девять, а недавно я взял себе катер на шестьдесят лошадей и сдал на права. И скажу вам: сдать на права на лодку — это отдельный подвиг, там тысяча вопросов, абсолютно не относящихся к жизни, мозг чуть не взорвался, теорию сдал со второго раза, практику с третьего. Но к чему я это. Я не оцениваю ваши цели — это ваши цели. Я оцениваю конкретику. Если я вижу «лодка с мотором, двадцать пять лошадиных сил» — я вижу, что там есть энергия. Есть причина вставать утром и продавать.

А теперь самый важный вопрос этого блока. Советую повесить его на холодильник, на монитор или на заставку телефона — я почти не шучу. Вопрос такой: **как** я собираюсь увеличить свой доход? Не «на сколько» — это вы уже написали. А — как? Что конкретно вы будете делать по-другому?

Я задаю этот вопрос продавцам и наблюдаю одну и ту же картину. Люди пишут: «развиваться», «продавать больше, чтобы зарабатывать больше», «прокачивать себя». Я спрашиваю Артёма: что значит «развитие себя»? Ты отжиматься будешь больше? Бегать начнёшь? Это не цель, это интеллектуальная жвачка. Поймите вот что: цель — это приказ мозга телу. Если вы приказываете телу абстракцию — «развивайся», «продавай больше» — тело пожимает пле-

чами и продолжает заниматься чем угодно, кроме продаж. Тело исполняет только конкретные приказы.

Как выглядит конкретный приказ? Олег — тот самый, с лодкой — сформулировал: до конца месяца объехать застройщиков. Я говорю: слово «всех» звучит так же неконкретно, как «никого». Сколько? Он подумал: семерых. Вот это цель. Посетить семь конкретных клиентов, проработать с каждым его потребности по технологии, которую вы освоите в этой книге, и сделать каждому презентацию. Такую цель можно выполнить за месяц, и она гарантированно двигает ваши продажи. И вам я рекомендую прямо сейчас поставить себе такую же: энное количество клиентов, с которыми вы отработаете СПИН по ходу чтения этой книги. Читать будем — на них тренироваться.

Запомни: цель — это приказ мозга телу. Абстрактный приказ тело не исполняет. «Развиваться» — не цель. «Провести семь встреч по СПИН до конца месяца» — цель.
ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

— Какая разница у вас получилась между точкой А и точкой Б — и что эта цифра, умноженная на двенадцать, для вас значит?

— Почему формулировка «буду продавать больше, чтобы зарабатывать больше» не работает как цель?

— Как звучит ваш личный ответ на вопрос «как я собираюсь увеличить свой доход» — в формате конкретного приказа телу?

ПРАКТИКУМ

Выберите число — сколько клиентов вы проработаете по СПИН за время чтения этой книги. Пять? Семь? Напишите это число рядом с суммой из упражнения. Эти два числа теперь связаны.

3. Грузчик или продавец?

Теперь упражнение, которое я даю каждому продавцу, — и каждый раз оно вскрывает то, о чём люди годами не задумывались.

В любом бизнесе, в любой товарной группе, в любой линейке услуг есть две категории того, с чем вы работаете. Первая — то, что у вас **покупают**. Рынок этого хочет сам. Вам не надо это продавать — это спрашивают, за этим приходят, это забирают. Вторая — то, что вы **продаёте**. Клиент не просыпается утром с мыслью об этом. В этом его надо убеждать, для этого надо напрягаться.

Возьмите лист и составьте два списка по своему продукту. Слева — что у вас покупают. Справа — что вам приходится продавать. Дам подсказку, как думать, на примере продавцов строительных материалов, с которыми я работал.

Когда я впервые дал им это задание, они начали перечислять артикулы: покупают вот эту доску, а продавать приходится вот эту краску и шпаклёвку. Нормальное начало, но я попросил копнуть глубже: а какие **характеристики** покупают и какие приходится продавать? И вот тут пошло интересное. Покупают — имя. Бренд, который знают все, объяснять ничего не надо. Покупают проверенное качество. Покупают привычку — «всегда брали, и сейчас возьмём». А продавать приходится что? Один из них, Сергей, поднял тему, за которую я ему до сих пор благодарен: на рынке его материал стал именем нарицательным, и этим именем называют всю подобную продукцию, включая откровенно кустарную. И приходится продавать — уникальность настоящего продукта относительно подделки. Приходится продавать новинки, которых рынок ещё не знает. И — внимание — приходится продавать цену. Потому что настоящее не может стоить как кустарное.

Вот здесь остановимся, потому что это принципиально. СПИН нужен не для всего подряд. СПИН нужен для правой колонки вашего списка. Для того, что само не продаётся. Для дорогих продуктов, дорогих комплексов, дорогих решений. Левая колонка продаётся без вас.

И отсюда — разделение, которое я хочу навсегда поселить в вашей голове. В каждом из нас живут две субличности: грузчик и продавец. У грузчика покупают. Он отгружает. Продавец — продаёт. Он убеждает, формирует потребность, меняет мнение.

А теперь неудобная история. Есть менеджеры, которые работают в продажах пятнадцать-двадцать лет. Человеку повезло — или не повезло, как посмотреть: он продаёт всем нужный продукт, к нему стоит очередь, он работает на дефиците — этому дал, этому не дал. И так двадцать лет. Как он на себя смотрит? «Я суперпродавец. Двадцать лет в теме. Куча клиентов». А на самом деле он — крутой грузчик. Возможно, он в жизни ни разу не продавал. Не боролся с возражением. Не заходил в холодную к клиенту, у которого всё хорошо и который работает с конкурентом по цене ниже. Ни разу не менял мнение человека. Всю жизнь — отгружал.

Скажите честно, только себе: сколько процентов вашего результата делает ваш внутренний грузчик, а сколько — продавец? Оцените от одного до десяти, насколько это про вас. Это не приговор — это диагностика. Грузчик в вас нужен, у него своя работа: есть клиенты и товары, которым правда не надо продавать, им надо просто отгрузить вовремя и без косяков. Но есть другая часть работы. Продавец — это охотник, тигр, который обходит территорию: находит нового клиента, или продаёт старому вдвое больше, или продаёт дороже, или заводит на полку все новинки. Вот его добыча. И вот для него написана эта книга.

Запомни: у грузчика покупают — продавец продаёт. СПИН нужен продавцу: для дорогих продуктов, новинок и всего, что само не продаётся.
ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

— Что попало в ваш список «покупают у меня» и что — в список «приходится продавать»?

— Почему двадцать лет стажа в продажах ничего не говорят о том, умеет ли человек продавать?

— В каких ситуациях вашей работы уместен режим грузчика, а в каких вы теряете деньги, оставаясь в нём?

ПРАКТИКУМ

Возьмите свой правый список — «что приходится продавать» — и обведите в нём одну позицию, самую денежную для вас. Именно на ней вы будете отрабатывать все инструменты этой главы и следующих. Это ваша добыча на ближайший месяц.

4. Где живёт СПИН: пять этапов продажи

Прежде чем разбирать технологию, поставим её на место — в буквальном смысле. Любая продажа, чем бы вы ни занимались, проходит пять этапов. Проверьте себя: назовёте их по памяти? Напишите, не подглядывая.

Теперь сверимся. Первый этап — установление контакта. Заметьте, не «приветствие» — приветствие это всего лишь один элемент контакта, и называть так целый этап нельзя. Второй этап — выявление потребностей. Но я прошу добавлять к этому названию ещё одно слово, и когда я спрашиваю продавцов, какое слово надо добавить, чтобы звучало по-настоящему, кто-нибудь обязательно догадывается: формирование. Выявление и формирование потребностей. Почувствуйте разницу: выявить можно то, что уже есть. А формировать — значит создавать потребность там, где клиент её ещё не осознал. Помните реплику Дмитрия про хозяина кафе: «может, он нуждался, но сам этого ещё не знал»? Вот это оно. Третий этап — презентация. Четвёртый — работа с возражениями: мы его не хотим, но приходится. Пятый — закрытие сделки.

Так вот, СПИН — это инструмент второго этапа. Его сердце. Часть СПИН работает и на установление контакта — увидите позже, как вопросы сближают, — но главная его работа именно здесь: выяснить и сформировать потребность. Презентации будет посвящена вторая книга этой серии, возражениям — третья. Всему своё место. А пока усвойте порядок: сначала СПИН — потом презентация. Рэй Крок сделал наоборот, и вы видели результат.

И ещё один фундаментальный принцип, прежде чем двинемся дальше. Люди покупают что-либо по двум причинам: потому что хотят что-то получить — это позитивная покупка, покупка мечты. И потому что хотят чего-то избежать — это покупка от боли. Вопрос вам: какая покупка совершается быстрее — от мечты или от боли?

Многие продавцы отвечают: от мечты, мечта же притягивает. А теперь вспомните себя. Мечту можно отодвинуть — на месяц, на год, на пенсию. Мечтаем мы профессионально и очень долго, в этом деле все мы мастера спорта. А боль — она здесь и сейчас. Зуб болит — вы идёте к стоматологу сегодня, а не «планируете в следующем квартале». Все быстрые продажи делаются от боли. Поэтому продавец должен уметь создавать в переговорах состояние «от боли» — даже там, где изначально боли не предполагалось. Тогда сделки заключаются быстрее.

Запомни: быстрые продажи совершаются от боли. Мечту клиент готов отодвигать годами — боль требует решения сейчас.
ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

— Как называются пять этапов продажи и почему второй этап нельзя называть просто «выявление потребностей»?

— На каком этапе работает СПИН и что должно произойти до того, как вы откроете презентацию?

— Почему покупка от боли совершается быстрее, чем покупка от мечты, — объясните на примере из собственной жизни?

ПРАКТИКУМ

Вспомните три свои последние покупки дороже месячной зарплаты — свои личные, не рабочие. Напротив каждой напишите: это была покупка от мечты или от боли? Что вас на самом деле подтолкнуло? Этот маленький самоанализ научит вас видеть механизм изнутри.

5. Потребность и проблема: учимся видеть под водой

Теперь — различие, без которого СПИН не работает. Возьмём два слова, которые продавцы обычно валят в одну кучу: потребность и проблема. В чём разница? Подумайте, сформулируйте своими словами, прежде чем читать дальше.

Даю своё определение через картинку. Вот стоит дом, у дома — холодная стена. Мы с вами смотрим на один и тот же факт. Этому дому нужна теплоизоляция — это потребность. А в этой же стене, пока ее нет, живёт проблема: хозяин каждую зиму переплачивает за отопление. Один факт — два измерения. Потребность — это «что мне нужно». Проблема — это «что у меня болит, пока я этого не получил».

Почему это так важно? Потому что клиент разговаривает с вами на языке потребностей — а покупает на языке проблем. Слушайте внимательно, что говорят вам клиенты. Они говорят позитивно: «Привезите мне плитки». «Нужна партия к пятнице». «Хотим материал, который укладывается просто, без высококвалифицированной бригады». «Отгружайте небольшими партиями». Звучит бодро, деловито. Никто не звонит вам со словами: «Здравствуйте, моя жизнь — полная засада». Но за каждой из этих бодрых фраз прячется чья-то боль, и наша работа — видеть её раньше, чем её увидит сам клиент.

Давайте потренируемся. Я называю потребность — вы, прежде чем прочесть ответ, называете проблему, которая за ней прячется.

Клиент-дилер говорит: нужна партия проводов, и поскорее. Что у него болит? Продавцы отвечают быстро: он теряет клиентов. Точно. Прямо сейчас, пока товара нет на складе, покупатели разворачиваются и уходят к соседу. Он не «хочет провода» — он хочет денег.

Прораб говорит: нужно успеть закончить объект в срок. Какая боль под этой фразой? Одна из моих учениц, Юля, разложила мгновенно: не успеет — попадёт на неустойку. Добавим: потеряет деньги на этом объекте, потеряет следующие объекты от этого заказчика, потеряет репутацию. Одна фраза — три этажа боли.

Заказчик говорит: хотим материал, который кладётся легко, без сложной мокрой стяжки. Где боль? А вот где: мокрые работы зимой не сделать. Придётся ждать весны. К весне кровля потечёт, и погибнет внутренняя отделка. Сроки встанут, а останавливать стройку — это очень дорого. Плюс бригада низкой квалификации накосячит на сложной технологии.

Магазин говорит: отгружайте небольшими партиями. Боль? Ему негде хранить. Привезёте фуру — он её потеряет, разворует, заморозит в ней деньги.

Чувствуете, как меняется зрение? Это и есть главный навык этого раздела: за каждой потребностью, даже за самой милой мечтой, скрывается проблема. И моя задача как продавца — научиться работать на территории проблем.

Но здесь нужна одна важная оговорка, на которой спотыкаются почти все. Проблемы бывают двух сортов: помогающие продавать и мешающие продавать. Вот как это выглядит вживую. Я спрашиваю продавцов: какая проблема есть у вашего клиента? Кто-нибудь отвечает: наш материал для него дорогой. Стоп. Это проблема? Проблема. Помогает она нам? Нет — она уводит нас в обработку возражений. Это проблема, мешающая покупать. Или: клиент не понимает, как работать с нашим новым продуктом. Минуту я спорил с продавцом, который это предложил, пока не понял, что он прав, а я нет: клиент не знает — а мы знаем. Мы можем решить эту проблему. Значит, она помогающая. Признаю это поражение с удовольствием — оно дало правило: нам нужны проблемы, которые есть у клиента **без** нашего продукта. Не проблемы с нашим материалом — проблемы без него. Течёт крыша. Мёрзнет склад. Уходят покупатели. Горят сроки. Вот наша территория.

Запомни: клиент говорит на языке потребностей, а покупает на языке проблем. Ищите проблемы, которые есть у клиента без вашего продукта, — это проблемы, помогающие продавать.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

— Чем потребность отличается от проблемы — покажите разницу на примере из вашего бизнеса?

— Почему фраза клиента «у вас дорого» — это проблема, мешающая продавать, и в какую сторону она утаскивает переговоры?

— Какие три типовые проблемы есть у ваших клиентов до встречи с вами, в процессе работы и после покупки?

ПРАКТИКУМ

Разделите лист на два столбца. Слева выпишите пять типовых фраз-потребностей, которые вы слышите от клиентов чаще всего, — прямо их словами. Справа напротив каждой напишите проблему, которая за ней прячется: что человек теряет, чем рискует, за что переплачивает, пока потребность не закрыта. Эта табличка — заготовка для домашнего задания в конце главы, не потеряйте её.

6. Оружие продавца: сильные вопросы

Итак, мы выяснили: работать надо на территории проблем. Каким инструментом? Когда я задаю этот вопрос продавцам, отвечают хором: вопросами. Конечно. Но вот беда: слово «вопросы» знают все, а инструментом владеют единицы. Сейчас будем это исправлять — и начнём с игры.

Я загадал слово. Ваша задача — выяснить, какое. Задавать вопросы можно, но с ограничениями: нельзя спрашивать, что это за слово, сколько в нём букв и какие они. И главное пожелание: чем больше вопросов вы зададите, тем хуже. Цель — не завалить меня вопросами, а задать несколько метких. И у вас всего три попытки назвать слово: назвали неверно — потеряли жизнь.

Сыграем по мотивам реальной партии с моими учениками. Первый вопрос мне задали такой: а слово из какой темы? Отвечаю: это из мира механизмов — машины, мотоциклы. Вторым вопросом — и отметьте, какой он хороший: расскажите, для чего вам это нужно, где вы это применяете? Отвечаю: эта штука сдерживает воздух. В колесе машины, мотоцикла, велосипеда — во время езды и на стоянке. Третий вопрос: как это выглядит? Если смотреть сверху — круглое. Сбоку — несколько цилиндров разной ширины, поставленных друг на друга. И четвёртый вопрос, после которого всё стало ясно: а что будет, если эта штука выйдет из строя?

Спустится колесо.

И мгновенно прозвучал ответ: ниппель. Да. Четыре вопроса — и слово, которое невозможно угадать перебором, вскрыто, как консервная банка.

А теперь — зачем мы играли. Из этой простой игры вырастают три урока, на которых стоит вся дальнейшая технология.

Урок первый: существуют глупые вопросы. Кто бы что ни говорил про «не бывает глупых вопросов» — в продажах бывают, ещё как. «Живое — неживое? Съедобное — несъедобное?» — стандартный мусор, которым люди обычно заваливают эту игру. Задайте пустой вопрос — получите пустой, неинформативный ответ. Это работает и в переговорах: качество ответов клиента равно качеству ваших вопросов.

Урок второй: нужно слушать, а не угадывать. В той партии один игрок всё-таки не удержался: я сказал «эта штука не очищает воздух, а сдерживает», и через секунду он выпалил — «салонный фильтр!» Я же только что сказал: не очищает. Минус попытка. Запишите себе термин, я его для этого и придумал: фантазия о клиенте. Это когда я заранее сочинил, что клиент думает, и мне уже плевать, что он говорит на самом деле. Продавец с фантазией о клиенте не слушает — он ждёт паузы, чтобы вставить заготовку. Клиент это чувствует кожей.

Урок третий, главный: если есть слабые вопросы — значит, существуют и сильные. Вопросы, которыми я влияю на собеседника, двигаю его в сторону решения. Заметили, что сделал с игрой вопрос «что будет, если эта штука выйдет из строя»? Он мгновенно вскрыл суть предмета. Запомните его форму — через несколько страниц вы узнаете в нём короля всей технологии.

Теперь разберём вопросы по устройству, как оружейник разбирает винтовку.

Первый уровень: закрытые и открытые. Тема, казалось бы, заезженная — но не спешите листать. Расскажу историю против самоуверенности, свою собственную. Я много лет изучал открытые и закрытые вопросы, считал себя специалистом и обучил этому не одну сотню людей. И вот однажды я сам пошёл учиться — на длинную программу по коучингу. Первый модуль, тренер вызывает меня: давай, задавай вопросы напарнику. Я задаю. Тренер говорит: Алексей, это закрытые вопросы. Я опешил: да ладно, не может быть, я мастер открытых вопросов, я людей этому тренировал, когда ты ещё свой коучинг не открыл! Он спокойно повторяет: Алексей, это закрытые вопросы. И тут до меня дошло то, ради чего я рассказываю вам эту исто-

рию: знание о том, что существуют открытые вопросы, не делает тебя мастером их задавания. Между «знаю» и «делаю» — пропасть, и мостик через неё называется тренировка.

Так что потренируемся. Технически всё просто. Закрытый вопрос предполагает ответ «да» или «нет», и смысловое ударение в нём всегда падает на глагол: вы **лю**бите кофе? У вас **Е**сть дети? Вы **пр**одава**А**ли сегодня? Открытый вопрос начинается со слов кто, что, где, когда, как, зачем, почему — и прицепите любое из них к той же фразе, она распахнётся: какой кофе вы любите? Сколько у вас детей? Как прошли сегодняшние продажи?

Упражнение — попробуйте в темпе. Я даю закрытый вопрос, ваша задача — вернуть его открытым, вслух, не задумываясь. У вас есть машина? — Какая у вас машина? Вы выполнили план прошлого месяца? — С какими показателями вы закрыли месяц? Вам нужна доставка? — Как вам удобнее получить товар? Легко? А теперь ловите нюанс: «расскажите о вашей машине» — не считается. Это не вопрос, это воззвание. Нужен именно вопрос.

И ещё одна разновидность для полноты картины: тестовый закрытый вопрос. По форме он притворяется открытым, но подсовывает готовые варианты: какой чай будете — чёрный или зелёный? Место «да и нет» заняли «чёрный и зелёный», суть та же. Тестовые вопросы в переговорах бывают полезны, у каждого типа вопроса есть своё место и время. Но сейчас я хочу сфокусировать вас на другом — на том, о чём почти никто не говорит.

Открытые вопросы бывают слабыми и сильными. И вот это уже территория мастеров.

Объясню не определением, а ощущением — как это происходит вживую. Я прошу учеников: задавайте мне любые открытые вопросы, а мы будем вслушиваться, слабый он или сильный. Спрашивают: во сколько вы просыпаетесь? Чувствуете — слабый. Почему? Я знаю ответ наизусть, мне не надо думать: в шесть тридцать, следующий. Спрашивают: что вас мотивировало заняться обучением людей? О, это уже в сторону силы — тут мне придётся покопаться в себе. А потом один из них заметил цветок у меня за спиной и спросил: а какую энергию вы получаете от этого цветка? И я завис. Понятия не имею! Мне пришлось искать ответ, которого во мне не было, — создавать его прямо в разговоре.

Вот вам и вся разница. Слабый вопрос — о фактах, которые человек легко вспоминает. Сильный вопрос — тот, на который нельзя ответить памятью. Отвечая на него, человек думает, ищет скрытые смыслы, создаёт новое. А теперь главное следствие для продаж: пока клиент отвечает памятью — вы не влияете на него. Влияние начинается там, где начинается его мышление.

Приземлим на деньги. Возьмём вопрос, который продавцы задают чаще всего и который я, честно говоря, недолюбливаю: какой у вас бюджет? Слабый вопрос, вопрос-анкета. Клиент называет цифру — и что изменилось? Ничего. Однажды я предложил ученикам усилить его, и мы прошли всю лестницу вживую. Первая попытка: вы готовы потратиться на качественный продукт? Отклоняю — это вообще закрытый. Вторая: сколько вы готовы потратить? Уже открытый, но всё ещё слабый — ответ лежит у клиента в кармане готовым. Третья, от Ольги: а откуда у вас этот бюджет? О, уже теплее — клиенту приходится объяснять устройство своих денег. И наконец кто-то сформулировал: а как мы могли бы расширить ваш бюджет? Стоп, вот оно. Каким образом мы вместе с вами можем увеличить бюджет на закупку? Клиент не может вспомнить ответ на такой вопрос — ответа не существует. Он вынужден его создать: задуматься о резервах, о кредитной линии, об отсрочке, о перераспределении. Слышите? Он уже ищет способ купить у вас больше. Вот что делает сильный вопрос.

Запомни: сильный вопрос — тот, на который клиент не может ответить памятью. Ему приходится создавать ответ — а значит, думать. Влияние на клиента начинается там, где начинается его мышление.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

— Что такое «фантазия о клиенте» и в какой момент переговоров вы за собой её замечали?

— Как из любого закрытого вопроса сделать открытый и на какое слово падает ударение в закрытом вопросе?

— Чем сильный открытый вопрос отличается от слабого и почему сильный вопрос влияет на решение клиента?

ПРАКТИКУМ

Возьмите три вопроса, которые вы задаёте клиентам в каждой встрече, — свои дежурные, привычные. Запишите их. Теперь определите: закрытый, открытый слабый или открытый сильный? Перепишите каждый на одну ступень выше: закрытый — в открытый, слабый — в сильный. Завтра задайте клиенту новые версии и наблюдайте, как изменится длина и глубина его ответов.

7. Собака на гвозде

Теперь — самая сильная метафора СПИН из всех, что я встречал за двадцать лет. Мы подходим к сердцевине технологии, поэтому прочитайте эту историю медленно.

На крыльце своего дома сидит старик. Рядом лежит его собака и тихо скулит. Старик сидит целый день — ему хорошо, никуда не надо, он просто сидит и кайфует. Собака лежит и скулит. Мимо ходят соседи, слышат. Вечером, возвращаясь с поля, один не выдерживает:

— Слушай, а чего твоя собака целый день скулит?

— Как чего, — отвечает старик. — Ей больно. Она на гвозде лежит.

— На гвозде?! Так почему она не встанет?

Старик пожимает плечами:

— Ей достаточно больно, чтобы скулить. Но недостаточно больно, чтобы встать.

Перечитайте последнюю фразу ещё раз. Ей достаточно больно, чтобы скулить, но недостаточно больно, чтобы встать. Теперь вопрос вам: о ком эта история? Кто эта собака?

Многие продавцы отвечают сразу: это же наш клиент! Верно. Но не спешите, ответ глубже. Однажды прозвучал ответ ещё точнее: а мы ведь и сами — та же собака. Конечно. Собака на гвозде — это каждый из нас. Скажите честно: есть у вас в жизни области, про которые вы годами говорите «меня это не устраивает» — и ничего не делаете? Лишний вес. Курение. Мало времени на детей. Отпуск, который вы не брали три года. Вы жалуетесь на это друзьям, коллегам, себе — то есть скулите. Но с гвоздя не встаёте. Если бы мы сидели в одном зале, я бы попросил поднять руки — и поднялся бы лес рук. Это нормальное, естественное состояние человека. А значит — и вашего клиента.

Теперь смотрите, как выглядит клиент — собака на гвозде — в переговорах. Возьмём корпоративного заказчика, застройщика. Он согласился с вами встретиться. Сидит напротив, пьёт ваш кофе: «Ну, рассказывай, что там у тебя. Новые материалы на кровлю?» Вы рассказываете: вот так стелется, вот здесь легко, вот тут быстро. Он кивает: «Прикольно. И сколько стоит? Ага... Понимаешь, дружище, я привык делать бетонную стяжку. Всё нормально работает. Все так делают».

Классика. А теперь разберём по метафоре. Почему я говорю, что он — собака на гвозде? Где гвоздь? Гвоздь — это его нынешняя технология со всеми её болячками: мокрые работы, зима, сроки, бригады. Он с этим живёт. А где скуление? Вот тонкий момент, его почти никогда не видят сразу. Многие предполагают: скуление — это его «я привык, ничего менять не хочу». Нет. Скуление — это то, что он вообще согласился с вами встретиться. Он пустил вас в кабинет. Он слушает. Он спрашивает «ну, чего там новенького». Понимаете? Если бы гвоздь его совсем не колол, вас бы в этом кабинете не было. Ему достаточно больно, чтобы скулить — то есть встречаться, слушать, интересоваться. Но недостаточно больно, чтобы встать — то есть сказать: «Согласен. Со следующего объекта убираю стяжку, гоню эту бригаду и кладу только твой материал».

И вот центральный вопрос всей книги: что нужно сделать, чтобы собака встала с гвоздя?

Варианты, которые я слышу от продавцов, — обычно про мотивацию, про «показать выгоду», про «сделать скидку». Всё мимо. Ответ неприятно прост: нужно, чтобы ей стало больнее. На собаку надо надавить. Но — внимание, здесь вся соль — если собаку пнуть, она вас укусит. Пинок в переговорах — это «да у вас же всё разваливается!», «вы теряете кучу денег, как вы этого не видите!». Укус — это «до свидания, нам ничего не надо». Поэтому собаку надо погладить. Погладить с нажимом. Вы гладите её — а гвоздь входит чуть глубже, ей становится больнее, и она встаёт сама. И, скорее всего, даже не укусит — вы же гладили.

Переведу с собачьего на переговорный. Погладить с нажимом — значит доброжелательно, с искренним интересом к жизни клиента, задавать вопросы, от которых его собствен-

ная ситуация становится ему всё неудобнее. Не давить утверждениями — спрашивать. Чтобы он сам, своими словами, рассказал себе, как ему на самом деле ложится на этот гвоздь. И тогда он сам скажет: «Так, а рассказывай подробнее, что ты там привёз. Интересно».

Запомни: клиенту достаточно больно, чтобы скулить, но недостаточно больно, чтобы встать. Ваша работа — погладить собаку с нажимом: доброжелательными вопросами усилить боль настолько, чтобы клиент встал с гвоздя сам.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

— Что в поведении вашего типичного клиента является «скулением» — по каким признакам видно, что гвоздь его всё-таки колет?

— Почему нельзя «пнуть собаку» — что происходит в переговорах, когда продавец давит на боль утверждениями в лоб?

— На каком гвозде лежите вы сами — и чего вам «достаточно больно, чтобы скулить, но недостаточно, чтобы встать»?

ПРАКТИКУМ

Выберите одного реального клиента, который «скулит»: встречается, интересуется, но не покупает. Опишите его гвоздь — тремя-пятью конкретными неудобствами его текущей ситуации, которые он терпит. Не то, что плохо в его жизни вообще, а то, что колет его без вашего продукта. Это карта, по которой вы пойдёте в следующих разделах.

8. Четыре буквы: знакомьтесь, СПИН

Пора расшифровать аббревиатуру, вокруг которой мы кружим всю главу.

Немного истории, она полезная. В семидесятые-восемидесятые годы прошлого века исследователь Нил Рекхэм с командой провёл огромную работу для гигантов уровня Хегох и IBM, которым нужно было увеличивать продажи. Что они делали? Гениально простую вещь: слушали. Тысячи реальных переговоров настоящих продавцов. И фиксировали, какие вопросы продавцы задают и что после этого происходит со сделкой. Все вопросы разложились на четыре группы — и выяснилось, что группы эти влияют на продажу совершенно по-разному: одни двигают клиента к покупке, другие не двигают вообще. Из первых букв этих четырёх групп и сложился СПИН: **Ситуационные, Проблемные, Извлекающие, Направляющие**.

Не пугайтесь наукообразных слов — сейчас я дам вам каждую группу в виде одной простой формулы, и вы увидите, что всё это уже знаете. Мало того — вы всем этим уже пользовались в этой главе.

Ситуационный вопрос — это, по сути, вопрос «как дела?». Любой вопрос, описывающий ситуацию клиента. Как дела в бизнесе? Чем сейчас пользуетесь? Какие объёмы? Когда нужна поставка? Куда отгружать? Помните первые вопросы к хозяину кафе — сколько стаканов в день, какие пиковые часы? Это они, ситуационные.

Проблемный вопрос — формула «какие проблемы?». Что не устраивает? Что беспокоит, мешает, волнует — в ситуации, о которой говорим? Только держите фокус: не «какие у вас вообще проблемы в жизни» — а проблемы с утеплением, с поставщиками, с текущей технологией. С той территорией, где живёт ваш продукт.

Извлекающий вопрос — вот он, король. Формула: «что будет, если проблему не решить?». Узнаёте? Это же вопрос про ниппель: что будет, если он выйдет из строя? Это вопрос Жени про миксер: что произойдёт с продажами, если единственный аппарат сломается? Вопрос о последствиях, о цене бездействия.

И направляющий вопрос — тот же король, только со знаком плюс: «что будет, когда проблему решим?». Что изменится, что появится, что станет возможным.

Итого четыре формулы, повторите вслух: как дела? — какие проблемы? — что будет, если не решить? — что будет, когда решим? Вот и весь СПИН на уровне скелета. Дальше в книге мы будем наращивать на этот скелет мышцы, но скелет — вот он, четыре вопроса.

Теперь самое ценное из исследования Рекхэма — то, за что корпорации платили миллионы. **Какие из четырёх групп влияют на продажу, а какие нет?** Подумайте сами, прежде чем читать. Расставьте четыре группы по силе влияния.

Готовы? Ситуационные вопросы на продажу не влияют. Сколько бы вы их ни задали. Это неприятная новость, потому что именно из них состоит девяносто процентов разговоров среднего продавца: какой бюджет, когда привезти, сколько нужно, как платите. Поймите правильно — задавать их приходится, без них не поймёшь картину мира клиента. Но не обольщайтесь: пока вы спрашиваете «сколько и когда», вы не продаёте, вы заполняете анкету. Нормальный клиент вообще мог бы прислать вам эти ответы файлом — и ничего бы не изменилось. Особенным для клиента вы от таких вопросов не становитесь. Есть ценные исключения — существуют ситуационные вопросы, которые влияют на продажу, я собирал их годами и поделюсь ими в третьей главе, — но в целом правило жёсткое: ситуационные не продают.

Проблемные вопросы влияют — но слабо. Удивлены? А вспомните собаку. Разговор о проблемах — это что в нашей метафоре? Это разговор про гвоздь и про скуление. «Бывают у вас задержки поставок?» — «Бывают, конечно». — «А брак попадается?» — «Попадается, треснутая пачка придёт — ну и что?» Слышите это «ну и что»? Он к своим проблемам привык.

Он с ними живёт годами, они его колют, он скулит — но скулить не значит вставать. Проблемный вопрос находит гвоздь, но не усиливает боль.

А сильнее всего на продажу влияют извлекающие вопросы. «Что будет, если проблему не решить?» Вот здесь собаку гладят с нажимом. Вот здесь клиент впервые ставит рядом свою привычную проблемку и её полную цену — и ему становится по-настоящему неуютно. Именно извлекающим вопросам будет целиком посвящена вторая глава, это отдельное искусство. Пока просто зафиксируйте иерархию: ситуационные — ноль влияния, проблемные — слабое, извлекающие — максимальное, направляющие — закрепляющее.

Запомни: СПИН — это четыре формулы. Как дела? Какие проблемы? Что будет, если не решить? Что будет, когда решим? Ситуационные вопросы не продают. Продают извлекающие.
ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

— Как звучат обобщающие формулы всех четырёх групп вопросов СПИН — по памяти, вслух?

— Почему ситуационные вопросы, из которых состоит большинство переговоров, не влияют на продажу?

— Что в метафоре собаки на гвозде делает проблемный вопрос и что — извлекающий?

ПРАКТИКУМ

Вернитесь к клиенту из прошлого практикума — тому, чей гвоздь вы описали. Сформулируйте под него по два вопроса каждого типа: два ситуационных, два проблемных, два извлекающих, два направляющих. Всего восемь. Пишите его словами, про его бизнес — не абстрактно. Черновик, коряво — можно. Главное — письменно.

9. Приём у психолога: испытайте СПИН на себе

Теория закончилась. Сейчас вы испытаете технологию на собственной шкуре — и это, пожалуй, самое важное упражнение первой главы. Я называю его «Приём у психолога», и после него у людей всегда одно и то же выражение лица. Какое — узнаете, когда сделаете.

Суть такая. Работают двое: психолог и клиент. У психолога задача элементарная: читать вопросы с листа. Не импровизировать, не умничать, не сочувствовать развёрнуто — просто читать, слово в слово. Вот скрипт психолога, он весь умещается на ладони:

Как дела? О чём хочешь поговорить?

Какая проблема тебя волнует? (И одно уточнение: а конкретнее — что именно не устраивает?)

Что будет, если эту проблему не решить? — и вот этот вопрос надо задать три раза подряд. Человек ответил — вы: а что ещё будет, если не решить? Ответил — вы снова: а ещё что будет? Три захода, это принципиально.

Что будет, когда ты эту проблему решишь?

И финал: если бы существовало решение — ты готов с ним познакомиться и им воспользоваться?

Всё. Больше психолог не говорит ничего. У клиента задача другая: прийти с настоящей маленькой проблемой. Настоящей — не выдуманной. Маленькой — это важно: пора поменять масло в машине и никак не доеду; хочу скинуть пару килограммов; всё собираюсь поменять резину; не могу заставить себя разобрать гараж. Не приходите к психологу с разводом или депрессией — он не успеет вам помочь, у него скрипт на шесть минут. Потом меняетесь ролями.

Найдите себе пару — коллегу, супруга, друга — и проведите это упражнение сегодня. А чтобы вы понимали, что вас ждёт, покажу, как это выглядело вживую. Я сам сел в кресло клиента, а Сергей, один из моих учеников, взял скрипт.

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.