

Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

ПРОДАЕМ УСЛУГИ
ЮРИДИЧЕСКОЙ
ФИРМЫ

Опыт компании
HEADS Consulting



“

*Успех юридической фирмы — это не удача и не связи.
Это система. Это продукт, который нужен рынку.
Это умение доносить ценность и продавать решения,
а не часы.*

”

Никита Куликов

**Продаем услуги
юридической фирмы**

«Автор»

2026

Куликов Н. А.

Продаем услуги юридической фирмы / Н. А. Куликов — «Автор»,
2026

Если вы ищете очередной сборник «волшебных фраз» для клиентов — закройте её. От таких книг полки ломаются, и в них ровно столько же пользы, сколько в гороскопах. Если вы считаете, что юрист должен быть удобным, покладистым и всегда говорить клиенту «да» — вы не мой читатель. Я не буду тратить ваше время, а вы — моё. Мы — команда HEADS Consulting. Специализируемся на управленческом консалтинге и юридическом сопровождении бизнеса. За более чем 20 лет работы мы сопроводили сотни проектов. И поэтому можем смело рассуждать о построении бизнеса — юридической компании. Вы думаете, я это говорю, чтобы похвастаться? Нет. Я говорю это, чтобы вы поняли: я продавал юруслуги на том уровне, где цена ошибки — миллионы, а конкуренты — не соседняя контора с улицы, а монстры рынка. И за эти годы я выучил одну простую вещь. Продажа юридических услуг — это не про убеждение. Это про отбор

© Куликов Н. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
ЧАСТЬ I. ПРИНЦИП	8
Глава 1. Принцип нулевой терпимости	8
Глава 2. Иммунитет против отказов	11
Глава 3. Кто ваш клиент	13
ЧАСТЬ II. ПРИВЛЕЧЕНИЕ	15
Глава 4. Почему большинство методов привлечения — пустая трата времени	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Никита Куликов

Продаем услуги юридической фирмы

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

**ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:
ПРОДАЕМ УСЛУГИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ**
Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга не для всех.

Если вы ищете очередной сборник «волшебных фраз» для клиентов — закройте её. От таких книг полки ломаются, и в них ровно столько же пользы, сколько в гороскопах. Если вы считаете, что юрист должен быть удобным, покладистым и всегда говорить клиенту «да» — вы не мой читатель. Я не буду тратить ваше время, а вы — моё.

Но если вы готовы услышать правду о том, как на самом деле продаются юридические услуги, — оставайтесь.

Я кандидат юридических наук. Исполнительный директор HEADS Consulting. Генеральный директор АНО «ПравоРоботов». Эксперт экспертного совета по цифровой экономике при Госдуме РФ.

За спиной — больше тысячи комментариев и экспертных выступлений в федеральных СМИ. Участие в Совете по развитию цифровой экономики при Совете Федерации. Разработка первых в России законопроектов о децентрализованном виртуальном имуществе и беспилотном транспорте. Опыт работы в системе органов исполнительной власти Москвы, подготовка профильных постановлений правительства.

Мы — команда HEADS Consulting. Специализируемся на управленческом консалтинге и юридическом сопровождении бизнеса. За более чем 20 лет работы мы сопроводили сотни проектов. И поэтому можем смело рассуждать о построении бизнеса — юридической компании.

Вы думаете, я это говорю, чтобы похвастаться?

Нет.

Я говорю это, чтобы вы поняли: я продавал юруслуги на том уровне, где цена ошибки — миллионы, а конкуренты — не соседняя контора с улицы, а монстры рынка.

И за эти годы я выучил одну простую вещь.

Продажа юридических услуг — это не про убеждение.

Это про отбор

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

ЧАСТЬ I. ПРИНЦИП

Глава 1. Принцип нулевой терпимости

Глава 2. Иммунитет против отказов

Глава 3. Кто ваш клиент

ЧАСТЬ II. ПРИВЛЕЧЕНИЕ

Глава 4. Почему большинство методов привлечения — пустая трата времени

Глава 5. Семинары и выступления как способ привлечения

Глава 6. Яндекс.Карты: где на самом деле лежат деньги

Глава 7. Дзен как инструмент привлечения: кейсы продают лучше рекламы

Глава 8. Создание услуг «на лету»: как мы запустили направление споров с маркетплейсами за несколько дней

ЧАСТЬ III. ПРОДАЖА

Глава 9. Консультация как продажа

Глава 10. Закрытие продажи

ЧАСТЬ IV. ОШИБКИ

Глава 11. Самые большие глупости в продажах юридических услуг

Глава 12. Как я сам совершал эти ошибки

ЧАСТЬ V. УДЕРЖАНИЕ И СИСТЕМЫ

Глава 13. Офис, персонал и цена: три кита доверия

Глава 14. Корпоративные подарки и сувениры: как превратить клиентов в друзей

Глава 15. CRM, учёт и ценообразование: как мы построили систему, которой нет на рынке

Глава 16. Относиться к клиентам как к друзьям

Глава 17. Принципы HEADS Consulting

Заключение. Вместо заключения

Приложение

Приложение 1. Чек-лист «Принцип нулевой терпимости»

Приложение 2. Скрипты для продаж

Приложение 3. Чек-листы для консультаций

Приложение 4. Письмо-подтверждение после продажи

ЧАСТЬ I. ПРИНЦИП

Глава 1. Принцип нулевой терпимости

Я не придумал его за один день.

Это результат проб и ошибок.

В 2019 году я взял клиента, который мне сразу не понравился. Он торговался, сомневался, требовал скидку. Я согласился. Думал: «лишь бы был клиент».

Он съел уйму времени. Постоянно звонил по вечерам. Требовал отчёты каждую неделю. В итоге мы сделали работу, а он не заплатил последний транш.

Я тогда сказал себе: больше никогда.

1.1. О чём на самом деле принцип

Есть хорошая формулировка, которую я однажды услышал в дискуссии о правовом комплаенсе: «успешные предприятия вводят у себя политику нулевой терпимости к нарушениям закона».

Я перевернул эту логику.

Политика нулевой терпимости в HEADS Consulting — не про закон. Про клиентов.

Мы терпим далеко не всё.

И это ключевая причина, почему мы вообще что-то продаём.

1.2. Вы не должны бояться потерять клиента

В 2020 году на одном из юридических форумов я прочитал мысль, которая перевернула мое осознание работы с клиентами: «Вы не должны бояться потерять своего клиента. Когда вы готовы ответить клиенту: "Нет, я не буду с Вами работать", — это творит чудеса в продажах».

Я перечитал это раз двадцать.

Потому что это чистая правда. Я еще не знал этого, но подсознательно понимал.

Сколько раз я видел юристов, которые заискивали перед клиентами. Боялись назвать цену. Говорили «как скажете» на любые условия. Улыбались, когда хотелось сказать правду.

И что в итоге?

Клиент чувствует слабость. Он либо выжмет из вас невыгодные условия, либо уйдёт к другому — более уверенному.

В нашей практике был случай.

Клиент пришёл с вопросом по земельному участку. Сумма была небольшой. Но он начал торговаться, ссылаясь на то, что «у других дешевле». Я сказал: «Идите к другим».

Через две недели он вернулся.

Потому что «другие» не смогли объяснить ему, почему его документы не пройдут регистрацию в Росреестре.

Мы не торговались. Мы продали ему решение по нашей цене.

1.3. Избыточный поток — ваш главный ресурс

«Как вообще можно позволить себе говорить "нет"?»

Только если поток клиентов у вас избыточный.

Согласен, звучит как замкнутый круг. «Чтобы говорить нет, нужно иметь много клиентов. Чтобы иметь много клиентов, нужно продавать».

Но это не круг. Это система.

Мы в HEADS Consulting строим её через:

Абонентское юридическое обслуживание с комфортными тарифами.

Чёткое понимание: кто наш клиент, а кто — нет.

Отказ от гонки за «дешёвыми» заказами.

Когда у вас есть регулярный поток клиентов, вы можете себе позволить роскошь отказывать.

И когда вы отказываете, клиенты начинают вас хотеть.

Вот такая парадоксальная механика.

1.4. Ошибка «качественные услуги»

Многие юристы говорят клиенту: «У нас качественные услуги».

Это пустой звук. Так говорят все.

Клиент не знает, что такое «качественная юридическая услуга». В каких показателях её измерять? Кто вообще скажет, что его услуга некачественная?

Хотите, чтобы вас воспринимали как профессионала? Сделайте свои гарантии материальными.

Если договор, составленный вами, оспорят в суде — верните деньги. Если ваш сотрудник не придет к клиенту в офис в течение часа при налоговой проверке — верните деньги за месяц обслуживания.

Клиенты хотят конкретики. Не расплывчатых обещаний, а чётких обязательств.

1.5. Быть дорогим — это стратегия

Многие юристы гордятся, что их услуги стоят недорого.

Как будто клиенты только и ищут самых дешёвых юристов.

Быть недорогим юристом — путь в никуда. Вы всегда будете выживать и бороться за каждого клиента.

Быть дорогим — создать дополнительный стимул для клиента.

Задумайтесь: вы сами хотели бы пить дешёвые напитки и ездить на недорогом автомобиле? Разумеется, если жизнь заставит — да. Но гордиться этим вы вряд ли будете.

Так и для ваших клиентов: «недорогие услуги» — не аргумент. Это сигнал о том, что вы не уверены в своей ценности.

1.6. Конкретный пример из практики

2018 год. Крупный девелопер. Они искали юриста для сопровождения сделки по покупке земельного участка под элитное жильё. Сумма сделки — 2 миллиарда рублей.

Нас пригласили на встречу.

Конкуренты — три крупные московские фирмы. Все с именами. Все с опытом.

Встреча длилась час.

Я сказал три вещи.

Первая: «Мы работаем только по предоплате 100%».

Вторая: «Мы не даём скидок».

Третья: «Если участок не пройдёт регистрацию в Росреестре — мы вернём все деньги».

Все трое конкурентов молчали. Потом один сказал: «Ну, гарантий в Росреестре никто не даёт».

Я ответил: «Мы даём».

Они выбрали нас.

Глава 2. Иммунитет против отказов

Юридическая профессия — это про отказы.

Клиенты говорят «нет» вашему предложению. Судьи говорят «нет» вашим аргументам. Противники говорят «нет» вашим условиям.

Вы либо научитесь воспринимать это как информацию, а не как личную трагедию — либо сойдёте с ума.

2.1. Список «почему нет»

Я выработал простую систему. Перед каждой сложной консультацией я сажусь и выпи-сываю все возможные причины, по которым клиент может отказаться.

Например:

«Я подумаю» — это значит, я не увидел ценности.

«Дорого» — я не объяснил выгоду.

«Мне нужно посоветоваться с партнёром» — я не создал достаточно доверия.

«У меня нет бюджета» — я не показал соотношение цены и результата.

«Я работаю с другим юристом» — я не создал достаточной дифференциации.

Когда список готов, я просто отвечаю на каждый пункт заранее. Не дожидаясь, пока кли-ент сам его озвучит.

Это превращает хаотичную продажу в структурированный процесс.

2.2. Понимать, что движет клиентом

Что хотят клиенты?

Они хотят спать спокойно. Они хотят избежать рисков. Они хотят, чтобы их проблемы исчезли.

Они не хотят покупать «юридические услуги». Они хотят покупать решение.

Когда клиент приходит с вопросом по налогам, ему не нужен «анализ налоговых рисков». Ему нужно, чтобы ФНС не пришла с проверкой и не забрала его бизнес.

Когда клиент приходит с вопросом по корпоративному праву, ему не нужен «устав в редакции 2024 года». Ему нужно, чтобы его доля в компании была защищена.

Продавайте решение. Не услугу.

2.3. Техника «отбираемой продажи»

Есть приём, который я использую с крупными клиентами.

Суть простая: вы ставите клиенту жёсткие условия сотрудничества и предлагаете обра-титься к «менее требовательным специалистам».

Звучит безумно, правда?

Но работает.

В HEADS Consulting мы говорим: «Мы работаем только по предоплате. Только по дого-вору на наших условиях. Если вас это не устраивает — на рынке много других юристов».

Срабатывает в 70% случаев.

Остальные 30% — не наши клиенты.

Почему это работает? Покупателям приятно чувствовать себя избранными, сознавать свою принадлежность к элите. И если такие эмоции даёт деловое общение с вами — вы создаёте дополнительную ценность и себе и вашему бизнесу.

2.4. Как я научился иммунитету

Я не родился с этим навыком.

В начале карьеры каждый отказ я воспринимал как личное поражение.

Помню случай. 2017 год. Я вёл переговоры с производственной компанией. Мы обсуждали абонентское обслуживание. Клиент сказал: «Дорого». Я начал оправдываться: «Ну, мы же делаем качественно...» Это было жалко.

Он не купил.

Я тогда дал себе слово: больше никаких оправданий.

Теперь я говорю: «Да, это дорого. Потому что мы решаем проблемы, которые другие не решают».

И клиенты это понимают.

2.5. Техника «Три вопроса»

Есть приём, который я использую в переговорах.

Вы задаёте три вопроса, на которые клиент гарантированно ответит «да».

Например:

«Вы хотите избежать налоговых рисков?» — Да.

«Вы хотите, чтобы ваши документы были в порядке?» — Да.

«Вы хотите работать с профессионалами, а не с теми, кто учится на ваших ошибках?» — Да.

После трёх «да» клиент психологически готов сказать «да» и на четвёртый вопрос — о покупке.

Это работает.

2.6. Реальный диалог

Клиент: «Я подумаю».

Я: «Отлично. Что именно вы будете обдумывать?»

Клиент: «Ну, цену, условия...»

Я: «Давайте я помогу вам. Вы сомневаетесь в цене или в том, что мы решим вашу задачу?»

Клиент: «Скорее в цене».

Я: «Тогда давайте посчитаем. Если мы не решим вашу проблему, вы потеряете 5 миллионов. Наши услуги стоят 500 тысяч. Какой вариант вам нравится больше?»

Клиент: «Ну, когда вы так ставите вопрос...»

Я: «Я ставлю вопрос так, как он есть. Вы либо решаете проблему сейчас, либо платите больше потом».

Он купил.

Глава 3. Кто ваш клиент

Я часто задаю вопрос на семинарах и сессиях для сотрудников: «Кто ваш клиент?»

Мне отвечают: «Все».

И это первая и главная ошибка.

Ваш финансовый успех зависит от вашего умения тратить минимум времени на общение с людьми, не способными или не готовыми у вас купить, и максимум — на личный контакт с теми, кто способен и готов.

HEADS Consulting работает с бизнесом, будь то ИП или крупное АО. Если вы пришли за решением – значит вы не ищите «где дешевле», вы хотите там «где гарантированно».

Мы работаем с теми, кто готов платить за системное решение.

3.1. Тариф как фильтр

Мы не публикуем цены в открытом доступе.

Это не потому, что мы что-то скрываем.

Это потому, что цена — часть переговоров. И она всегда обсуждается индивидуально, под конкретную задачу.

Клиент, который звонит и первым вопросом спрашивает «сколько», — это красный флаг.

Клиент, который звонит и рассказывает проблему, — это наш клиент.

3.2. Партнёрство с банками и государством

Мы работаем с рядом крупных коммерческих банков, рядом частных банков и с банками с государственным капиталом. Это не просто «клиенты» в портфолио. Это маркер уровня.

Когда новый клиент видит, что мы работаем с крупнейшими банками и госструктурами, а также нишевыми и специализированными банками, ему не нужно объяснять, почему мы стоим своих денег.

Он понимает: эти ребята прошли проверку.

3.3. Умение сказать «нет»

Бывают клиенты, от которых мы отказываемся.

Не потому, что у нас нет компетенций. А потому что они не проходят по базовым критериям:

Неадекватные ожидания.

Торг за каждую копейку.

Представление, что юрист — это «просто исполнитель».

Неготовность к диалогу на равных.

Сначала определите «правильных людей». И только потом выстраивайте общение.

3.4. Профиль идеального клиента HEADS Consulting

Мы не работаем со «всеми подряд».

У нас есть чёткий профиль идеального клиента:

Бизнес с выручкой от 500 миллионов рублей в год. Такие компании понимают стоимость ошибки.

Готовность к долгосрочному сотрудничеству. Разовые консультации — это не про нас.

Адекватное восприятие стоимости. Клиент понимает, что качество стоит денег.

Уважение к экспертизе. Клиент слушает, а не учит юриста.

Если клиент не соответствует хотя бы одному пункту — мы скорее всего откажемся от сотрудничества.

3.5. История про отказ

2016 год. Ко мне пришёл клиент. Строительный бизнес. Выручка — 50 миллионов.

Он хотел, чтобы мы вели его корпоративные дела. Я назвал цену — 120 тысяч в месяц.

Он сказал: «Это дорого. Я найду за 50».

Я ответил: «Найдите. Когда найдёте — приходите. Если они решат вашу задачу — я порадуюсь за вас. Если нет — я здесь».

Через три месяца он вернулся.

«Вы были правы. Они брали деньги, но ничего не делали. Давайте работать».

Мы взяли его. Но уже на 150 тысяч в месяц.

Что поделать — инфляция.

3.6. Почему клиенты выбирают нас

Клиенты выбирают HEADS Consulting, потому что:

Мы говорим правду, даже если она неприятна.

Мы не берёмся за то, в чём не уверены.

Мы даём гарантии.

Мы не торгуемся.

Мы работаем с банками и госструктурами — значит, мы прошли проверку.

Это наши конкурентные преимущества.

Не цена. И даже не качество (это база).

Это системный подход и уверенность.

ЧАСТЬ II. ПРИВЛЕЧЕНИЕ

Глава 4. Почему большинство методов привлечения — пустая трата времени

Моё отношение к маркетингу в юриспруденции — скептическое.

Потому что большинство юридических фирм делают одну и ту же ошибку.

Они тратят деньги на рекламу. На директ. На контекст. На SEO. На «раскрутку сайта».

Платят всем этим консультантам по оптимизации рекламы и маркетинговым продвижениям.

И получают поток клиентов.

Поток клиентов, которые звонят с одним вопросом.

«Сколько стоит?»

«Можно проконсультироваться бесплатно?»

«У нас сложная ситуация, нужен совет... но мы не готовы платить».

И это всё. Вы потратили деньги — привлекли мусор.

4.1. Три уровня привлечения

Я выделяю три уровня привлечения клиентов.

Уровень 1. Реклама.

Вы платите — клиенты приходят. Просто, понятно, дорого. И качество лидов — никакое.

Конверсия из таких лидов в продажи — 1-2%. А если посчитать стоимость привлечения одного клиента, становится грустно.

Уровень 2. Контент.

Вы пишете статьи, даёте комментарии, выступаете на конференциях. Клиенты находят вас сами. Качество выше, стоимость ниже. Но времени уходит много.

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.