

12

+Sergey Shubelyanov

Я не знаю, как продавать

Истории о клиентах, командах, ошибках
и людях

Sergey Shubelyanov

**Я не знаю, как продавать.
Истории о клиентах,
командах, ошибках и людях**

«Издательские решения»

Shubelyanov S.

Я не знаю, как продавать. Истории о клиентах, командах, ошибках и людях / S. Shubelyanov — «Издательские решения»,

Эта книга не учит продавать по готовой формуле. В ней — истории о клиентах, командах, ошибках, доверии, деньгах и ситуациях, которые невозможно забыть. За двадцать с лишним лет работы в продажах автор понял простую вещь: за каждой сделкой всегда стоит человек. Иногда его нужно услышать, иногда — понять, а иногда честно признать, что ты сам ошибся. Это книга о людях и опыте, который остаётся с нами.

© Shubelyanov S.

© Издательские решения

Содержание

ПРОЛОГ	6
С чего всё начинается	7
Авторское предисловие	9
Глава 1. Каждый человек — это книга	10
Глава 2. Дороже — не значит лучше	15
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Яне знаю, как продавать Истории о клиентах, командах, ошибках и людях

Sergey Shubelyanov

© Sergey Shubelyanov, 2026

ISBN 978-5-0071-2726-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ПРОЛОГ

С чего всё начинается

Если бы такую книгу мне дали прочитать в двадцать лет, я бы, наверное, прочитал её совсем иначе.

В то время мне очень хотелось научиться продавать.

Не красиво разговаривать.

Не строить отношения.

Не разбираться в людях.

Именно продавать.

Я думал, что хороший продавец — это человек, который умеет убедить другого человека купить.

Мне казалось, что где-то существуют правильные слова.

Правильные вопросы.

Правильная последовательность разговора.

Нужно только узнать её — и дальше станет проще.

Никакой книги у меня тогда не было.

И человека, который мог бы спокойно сесть рядом и сказать: «Смотри, вот здесь ты ошибся», — тоже.

Я учился на ходу.

Слушал других продавцов.

Смотрел, как они разговаривают с клиентами.

Что-то повторял.

Что-то сразу отбрасывал.

Что-то придумывал сам.

Иногда получалось.

Иногда — совсем нет.

Потом были другие компании.

Другие руководители.

Другие клиенты.

Другие ошибки.

Были люди, у которых я научился тому, как нужно работать.

И были люди, благодаря которым я понял, как работать не хочу.

Были ситуации, когда я был уверен, что поступаю правильно, а спустя несколько лет понимал, что ошибался.

Были клиенты, которых удалось сохранить.

И были те, кого потерял.

Были сотрудники, которыми я гордился.

И были решения, за которые приходилось отвечать самому.

Со временем менялась не только работа.

Менялся я.

То, что в двадцать казалось очевидным, позже переставало быть очевидным.

То, что раньше раздражало, становилось понятнее.

То, что раньше хотелось решить сразу, иногда требовало просто остановиться и послушать.

И постепенно я понял одну вещь.

Я учился не столько продажам.

Я учился людям.

Именно поэтому эта книга получилась не совсем такой, какой я когда-то представлял себе книгу о продажах.

Здесь не будет универсальной формулы.

Не будет списка из десяти правил, после которого вы станете лучшим продавцом.

Не будет обещания, что если делать всё правильно, клиенты никогда не уйдут, сотрудники никогда не подведут, а сделки всегда будут заканчиваться успехом.

Так не бывает.

Я просто хочу рассказать, как это было у меня.

О людях, которых я встретил.

О клиентах.

О руководителях.

О сотрудниках.

О продажах, которые получились.

О продажах, которые не получились.

О решениях, которые тогда казались правильными.

И о тех, правильность которых я понял намного позже.

Возможно, в каких-то историях вы узнаете себя.

Возможно, с какими-то моими решениями будете категорически не согласны.

А может быть, где-то скажете:

— Я бы сделал совершенно иначе.

И это нормально.

Я бы и сам сегодня многое сделал иначе.

Но, наверное, именно поэтому мне и захотелось всё это записать.

Не для того, чтобы доказать, что я знаю, как правильно.

А для того, чтобы оставить то, чему научился сам.

Потому что иногда один чужой опыт способен сэкономить тебе несколько лет.

Не потому, что ты обязательно повторишь его.

А потому, что в нужный момент вспомнишь:

«Я уже видел что-то похожее».

А дальше решение всё равно придётся принимать тебе.

Как когда-то пришлось принимать его мне.

И именно с этого всё начинается.

Авторское предисловие

Эта книга не является учебником по продажам.

Здесь нет универсальной формулы успешного продавца и нет набора правил, которые одинаково работают для каждого человека.

Я не собираюсь утверждать, что именно мой подход является единственно правильным. За годы работы я встречал огромное количество людей, компаний, руководителей и клиентов. Каждый из них чему-то меня научил. Иногда — своим примером. Иногда — наоборот.

Где-то я оказался прав. Где-то ошибался. Где-то понял свою ошибку сразу, а где-то только спустя годы.

Поэтому эта книга — скорее моя профессиональная история.

Я хочу поделиться тем, что видел сам: своими успехами, ошибками, сложными клиентами, хорошими партнерами, сотрудниками, руководителями и ситуациями, в которых иногда приходилось принимать решения, не имея правильного ответа.

Возможно, человек, который только начинает работать в продажах, найдет здесь что-то полезное.

Возможно, кто-то узнает в этих историях себя.

А возможно, опытный продавец прочитает какую-то главу и скажет:

«Я бы сделал совершенно иначе».

И это нормально.

Более того, я буду только рад.

Потому что эта книга не о том, как правильно.

Она о том, как было у меня.

Глава 1. Каждый человек — это книга

Есть вещи, которые понимаешь только спустя много лет.

Когда я начинал работать в продажах, мне казалось, что всё довольно просто: найти клиента, понять, что ему нужно, рассказать о товаре и продать.

Потом появились планы.

Потом переговоры.

Потом крупные клиенты, командировки, филиалы, сотрудники, тендеры, конфликты, победы и ошибки.

И только спустя много лет я понял, что всё это время занимался немного другим.

Я учился понимать людей.

И, наверное, здесь важно сказать одну вещь.

У меня никогда не было какого-то одного человека, которого я мог бы назвать своим учителем.

После окончания экономического института я решил, что хочу заниматься продажами, и начал искать работу.

Первой моей работой стал интернет-магазин. Я работал курьером: собирал товар на складе, развозил его клиентам и общался с ними.

Именно тогда началось моё настоящее знакомство с людьми.

До этого я, конечно, общался с людьми. Но здесь это уже было частью работы.

Каждый день — разные люди.

Разный характер.

Разное настроение.

Разное поведение.

Разный уровень культуры.

Кто-то встречал тебя с улыбкой, кто-то был недоволен, кто-то торопился, а кто-то хотел поговорить.

Через несколько месяцев я сказал руководству, что хочу попробовать себя в качестве менеджера по продажам.

Они немного подумали и согласились.

Я уже хорошо справлялся с теми задачами, которые выполнял, поэтому мне дали возможность попробовать себя в новой роли.

Но какого-то настоящего обучения продажам там не было.

Была определённая методика работы: принять заказ, обработать его, связаться с клиентом, организовать отправку.

Всё было достаточно понятно.

Но это ещё не были продажи в том понимании, в котором я знаю их сегодня.

После этого я перешёл в строительную компанию, которая занималась стройматериалами.

И вот там началась уже совсем другая история.

Руководитель поставил передо мной главную задачу:

— Звони.

И чем больше продашь — тем лучше.

А на вопрос, как именно звонить и что говорить, ответ был примерно таким:

— Спроси у коллег.

Поэтому я начал спрашивать.

Слушал, как разговаривают другие менеджеры.

Замечал их ошибки.

Смотрел, что у кого получается.

Что-то забирал себе.

От чего-то отказывался.

Что-то придумывал сам.

Так постепенно и начал набираться опыта.

Когда я уходил из этой компании, руководитель сказал мне примерно следующее:

— Ты всё равно вернёшься. Ты никуда не денешься, потому что ты ничего не можешь и ничего не знаешь. А у меня хорошая компания.

Возможно, он действительно был уверен, что знает меня лучше, чем я сам.

Но я всё-таки ушёл.

И это тоже стало частью моего опыта.

Следующая компания была совсем другой.

Там был замечательный руководитель. У нас сложились очень хорошие отношения.

Это снова были строительные материалы, но здесь я уже начал получать то, чего раньше мне не хватало.

Руководитель рассказывал мне о самом материале.

Объяснял его сильные и слабые стороны.

Проводились обучения.

Я очень много общался с клиентами.

При этом работа была не только про продажи.

Иногда я сам ездил к клиентам, загружал и выгружал товар, помогал с доставками.

Нужно было сделать быстрее — делал сам.

И в этом тоже была школа.

Ты начинаешь понимать не только, что продаёшь, но и что происходит после того, как клиент согласился купить.

К сожалению, позже руководитель взял себе заместителя, и именно из-за этого нового человека я и мои коллеги ушли из компании.

А впоследствии компания вообще закрылась.

До сих пор не знаю, почему руководитель настолько доверился своему заместителю.

Но и это стало частью моего опыта.

Постепенно происходило одно простое изменение.

Чем больше у меня становилось опыта, тем больше я задавал вопросов.

И тем больше слушал.

Следующая компания стала для меня ещё одним важным этапом.

Там был очень сильный начальник отдела продаж. Мы хорошо общались, и он многому меня научил.

Заказов было много.

Были объекты, клиенты, постоянные переговоры.

К тому моменту у меня уже появились свои сильные клиенты.

И постепенно я начал понимать, что хочу большего.

Мне уже было интересно не только самому хорошо продавать.

Я хотел понимать, как строится работа всего отдела.

Как управлять людьми.

Как организовать продажи.

Как сделать так, чтобы результат зависел не только от одного менеджера.
Тогда я впервые окончательно решил, что хочу быть не просто менеджером, а руководителем как минимум отдела продаж.
Конечно, параллельно были и обучения.
Приходили тренеры и коучи.
Нам рассказывали о скриптах, техниках, правильных вопросах, работе с возражениями.
Я слушал.
Пробовал.
Иногда это действительно помогало.
Но постепенно я начал замечать одну очень простую вещь.
Скрипт прекрасно работает на бумаге.
А потом ты звонишь реальному человеку.
Назначаешь встречу.
Приходишь к нему в офис.
И понимаешь, что всё совсем не так.
Потому что перед тобой не скрипт.
Перед тобой живой человек.
И ему, вообще говоря, ничего от тебя не нужно.
Это тебе что-то от него нужно.
Этого я тогда ещё не понимал.
Много раз я заходил в офис, тратил время на разговор, составлял коммерческое предложение — и видел, как его практически у меня на глазах отправляют в мусорную корзину.
Много раз секретарь просто не допускала меня до руководителя.
А в скрипте такого пункта не было.
Там не было написано:
«Что делать, если вас не пустили к руководителю?»
И я не знал.
Поэтому мы начинали придумывать.
Не обманывать — именно придумывать способы попасть на встречу.
Какие-то поводы.
Какие-то формулировки.
Какие-то варианты разговора.
Иногда получалось.
Иногда нет.
Потом появились выставки.
Перед выставками я массово обзванивал и новых, и существующих клиентов, приглашал их на наш стенд.
И вот там всё снова становилось намного проще.
Человек приходил.
Мы знакомились.
Разговаривали.
Обсуждали работу.
Товар.
Какие-то общие вещи.
И постепенно возникал контакт.
Я всё больше убеждался в том, что человеческое общение работает.
Не всегда.

Но в большинстве случаев — гораздо лучше, чем попытка механически провести человека по заранее написанному сценарию.

Наверное, именно поэтому мне всегда нравились личные отношения с клиентами.

Я мог помнить, как зовут их детей.

На какой машине они ездят.

Где отдыхали.

Что любят.

О чём могут говорить часами.

И это никогда не было для меня отдельной техникой продаж.

Мне действительно было интересно.

Потому что я понимал: у каждого человека есть опыт, которого нет у меня.

И если я внимательно его послушаю, то чему-то научусь.

Так было с клиентами.

Так было с партнёрами.

Так было с сотрудниками.

Так было с руководителями.

И так было практически с каждым человеком, который встречался мне на профессиональном пути.

Наверное, поэтому сегодня я и не могу назвать одного человека, который меня всему научил.

Кто-то показал мне, как нужно делать.

Кто-то — как делать не стоит.

Кто-то дал знания.

Кто-то собственным примером показал, каким руководителем я хотел бы быть.

А кто-то, наоборот, показал, каким я точно быть не хочу.

И постепенно у меня появилась одна мысль, которая потом много раз возвращалась в работе.

Каждый человек — это своеобразная книга.

У кого-то эта книга толстая, у кого-то тонкая.

Кто-то сразу готов её открыть, а к кому-то нужно сначала найти ключ.

У кого-то интересные страницы появляются сразу, а кого-то сначала приходится долго читать.

Но если тебе действительно интересно, ты почти всегда найдёшь что-то ценное.

И, наверное, именно поэтому мне никогда не нравилось продавать любой ценой.

В начале карьеры я много учился.

Тренинги, курсы, книги, семинары.

Многие преподаватели говорили примерно об одном и том же: нужно закрывать сделку, добиваться встречи, работать по скрипту, правильно отрабатывать возражения, не давать клиенту уйти без результата.

В этом было много полезного.

Но внутри меня почему-то всегда возникало сопротивление.

Мне было трудно принять идею, что задача продавца — во что бы то ни стало добиться «да».

Мне хотелось сначала самому понять, что я предлагаю человеку.

Действительно ли ему это нужно?

Принесёт ли это ему пользу?

Соответствует ли цена той ценности, которую он получит?

А уже потом предлагать это другому человеку.

Возможно, поэтому мне никогда не нравилась агрессивная продажа.

Мне хотелось разговаривать.

Иногда спорить.

Иногда шутить.

Иногда отговаривать.

А иногда просто разговаривать о погоде, спорте, путешествиях, семье или чём-то ещё, что было интересно человеку напротив.

И самое интересное — очень часто именно такие разговоры и приводили к продажам.

Однажды мне дали скрипт

Позже я работал в консалтинговой компании.

Моя задача была обзванивать клиентов по холодной базе и продавать билеты на бизнес-форум для руководителей.

Билеты были дорогими.

Компания подготовила скрипты, по которым мы должны были разговаривать с потенциальными участниками.

Всё было вроде бы правильно.

Нам объяснили, что говорить.

В какой последовательности.

Как отвечать на возражения.

Как подводить человека к покупке.

Но была проблема.

Люди не покупали.

Несколько недель я честно работал по скрипту.

А потом решил попробовать по-другому.

Не потому, что решил доказать всем вокруг, что я умнее.

Мне просто хотелось понять, что будет, если перестать говорить с руководителями компаний как с людьми, которым сейчас нужно срочно объяснить, как правильно вести бизнес.

Я начал разговаривать нормально.

Спокойно.

Без давления.

Без попытки создать ощущение, что если человек не купит билет, его бизнес завтра закончится.

Я мог сказать:

— Вы как руководитель уже имеете большой опыт. Вряд ли наши спикеры смогут научить вас бизнесу с нуля. Но, возможно, кто-то из них даст вам идею, которую вы сможете применить у себя, или просто поможет посмотреть на привычные вещи под другим углом.

И разговор менялся.

Человек переставал защищаться.

Он уже не чувствовал, что ему что-то пытаются впихнуть.

Мы начинали разговаривать.

Несколько недель я был лидером по количеству продаж.

И именно тогда я окончательно понял одну вещь.

Хорошая продажа начинается не с попытки убедить человека.

Она начинается с уважения к его опыту.

Глава 2. Дороже — не значит лучше

— Мне что-нибудь подешевле.

Наверное, за годы работы я слышал эту фразу тысячи раз.

Иногда человек даже не смотрел на товар. Заходил в салон, осматривался буквально несколько секунд и говорил:

— Покажите что-нибудь подешевле.

И первое, что я понял за годы продаж: не нужно спорить с этим желанием.

Если человеку важно потратить меньше — это нормально.

У каждого свой бюджет. Свои обстоятельства. Свои приоритеты.

Проблема начинается в другом.

Когда продавец слышит «подешевле» и сразу показывает самый дешёвый товар, не выяснив, подходит ли он клиенту вообще.

И точно такая же ошибка происходит в обратную сторону.

Когда продавец слышит «подешевле», но решает:

«Нет, я сейчас докажу ему, что нужен вариант подороже».

И начинает продавать максимальный чек.

Оба подхода мне никогда не казались правильными.

Потому что сначала нужно понять задачу человека.

И только потом выбирать товар.

Клиент не обязан быть специалистом

Когда я работал в салоне, ко мне часто приходили люди, которые совершенно не разбирались в сантехнике, отоплении и других материалах.

И это было абсолютно нормально.

Человек не обязан знать характеристики радиатора.

Не обязан понимать, какой полотенцесушитель ему нужен.

Не обязан разбираться в технических параметрах оборудования.

Он пришёл в магазин именно потому, что рассчитывает получить консультацию.

Помню, как люди иногда заходили и говорили:

— Мне нужен самый дешёвый радиатор.

И всё.

Их не интересовал внешний вид. Не интересовали характеристики. Не интересовали бренды.

Цена была главным критерием.

На первый взгляд кажется, что задача продавца очень простая: найти самый дешёвый радиатор и продать.

Но на самом деле всё немного сложнее.

Некоторые товары нельзя выбирать только по цене.

Например, радиатор подбирается в зависимости от площади помещения, особенностей отопления и других условий эксплуатации.

Если поставить в комнату радиатор, рассчитанный на недостаточную для помещения мощность, можно получить совершенно не тот результат, которого ожидал клиент.

С полотенцесушителями ситуация тоже не всегда такая простая, как кажется.

Нельзя просто сказать:

— Вот этот дешевле — берите его.

Нужно учитывать помещение, необходимую теплоотдачу, условия эксплуатации и другие характеристики.

Именно поэтому я часто объяснял клиентам вещи, которые они изначально даже не собирались обсуждать.

Не потому, что хотел продать им что-то дороже.

Наоборот.

Мне нужно было понять, что им действительно подойдёт.

А уже среди подходящих вариантов мы могли искать самый доступный.

Вот это, на мой взгляд, принципиальная разница.

Цена может быть главным критерием.

Но не единственным.

Самый дешёвый из подходящих

Допустим, человек говорит:

— Мне нужен самый дешёвый вариант.

Я бы не стал отвечать:

— Нет, вам нужен дорогой.

Но и автоматически показывать самый дешёвый тоже не стал бы.

Обычно я начинал с другого:

— Конечно. Давайте сначала посмотрим, какой вариант вам подойдёт, а потом из подходящих выберем самый доступный.

Вроде бы ничего особенного.

Но именно здесь меняется вся логика разговора.

Мы не спорим с клиентом.

Не заставляем его увеличивать бюджет.

Не пытаемся заработать на нём больше.

Но и не бросаем его одного с выбором, в котором он может не разбираться.

Сначала определяем границы правильного решения.

А потом внутри этих границ ищем цену.

Не самый дешёвый товар.

Самый дешёвый из подходящих.

Для меня это всегда было принципиально.

Иногда «подешевле» действительно означает просто «подешевле».

И здесь я хочу сделать важное уточнение.

Не нужно искать глубокий психологический смысл в каждой фразе клиента.

Иногда человек действительно хочет сэкономить.

И это нормально.

У него ограниченный бюджет.

Он делает ремонт сразу во всём доме.

Ему нужно купить десять одинаковых изделий, а не одно.

Он просто не хочет переплачивать за бренд.

И если есть два технически подходящих варианта, а один стоит дешевле — почему бы ему его не предложить?

Я никогда не считал своей задачей заставить человека потратить больше денег.

Если более дешёвая модель полностью решает его задачу, я не видел никакого смысла предлагать более дорогую.

Это касается не только товаров.

То же самое относится к услугам.

Если клиенту действительно достаточно базовой процедуры, не нужно искусственно убеждать его покупать расширенный пакет.

Если более доступный продукт решает его задачу — прекрасно.

Клиент получил то, что ему нужно.

Ты заработал.

Все довольны.

Но бывает и наоборот.

Иногда дешевле — это уже слишком дешево

Иногда человек приходит с очень чётким желанием:

— Мне нужен самый дешёвый вариант.

А ты понимаешь, что этот вариант ему не подходит.

И тогда задача продавца — не сказать:

— Берите дороже, потому что я так решил.

Нужно объяснить почему.

У меня была история с клиентом, который хотел купить максимально дешёвый материал для изоляции.

Его совершенно не интересовали характеристики.

Он сразу сказал, что ему важна только цена.

Мы долго разговаривали.

Я показывал ему разные варианты производителей, объяснял различия.

Но цена всё равно оставалась для него главным аргументом.

В какой-то момент мне пришлось сказать ему прямо:

— Вы готовы экономить на материале, который будет находиться рядом с вашей семьёй?

Это был уже не разговор о цене.

Я понимал характеристики материала и возможные риски его использования.

Мне не нужно было запугать человека.

Мне нужно было, чтобы он осознал последствия своего выбора.

В итоге он согласился рассмотреть другой вариант — более безопасный.

Для меня это не было продажей более дорогого товара.

Это было правильным решением проблемы клиента.

И здесь проходит очень тонкая граница.

Если продавец пугает человека ради того, чтобы продать более дорогой товар, это манипуляция.

Если продавец знает о реальной проблеме и честно объясняет её клиенту — это профессиональная ответственность.

Эти вещи нельзя путать.

А иногда клиент сам хочет самое дорогое

Есть и обратная ситуация.

Человек приходит уже с готовым решением.

Он увидел в интернете дорогую модель и говорит:

— Я хочу именно эту.

Казалось бы, продавцу остаётся только оформить продажу.

Но иногда после нескольких вопросов выясняется, что выбранный товар человеку вообще не подходит.

Не по размеру.

Не по функциональности.

Не по интерьеру.

И вот здесь продавец снова оказывается перед выбором.

Можно сказать:

«Клиент сам захотел. Пусть покупает».

А можно остановиться и объяснить:

— Давайте посмотрим ещё несколько вариантов. Возможно, вам не стоит переплачивать за то, чем вы не будете пользоваться.

Мне всегда был ближе второй вариант.
Потому что я смотрел немного дальше сегодняшнего чека.
Сегодня человек может купить дорогую модель.
А завтра понять, что она ему совершенно не нужна.
И что он заплатил за функции, которыми никогда не воспользуется.
Какой результат?

У тебя была хорошая выручка.
Но у тебя появился недовольный клиент.
А можно было сделать наоборот.
Предложить ему модель дешевле.

Объяснить:

— В вашем случае нет смысла переплачивать за эту функцию.

И человек уйдёт с ощущением:

«Этот продавец мог заработать на мне больше, но не стал».

Для меня в этом и заключается профессиональная продажа.

Иногда дешёвая вещь выглядит дороже

Однажды ко мне пришёл клиент с готовым проектом интерьера.

У него уже был дизайн дома, и практически вся сантехника была подобрана в одном стиле.

Он хотел дорогую модель.

Причём модель действительно была хорошей.

Проблема была в другом: она просто не подходила к этому интерьеру.

Форма была другой.

И всё вместе выглядело не так, как было задумано в проекте.

Я объяснил ему, что в данном случае можно взять более дешёвую модель, которая будет смотреться гораздо гармоничнее.

То есть человек заплатит меньше, а визуально результат может оказаться лучше.

Это один из тех случаев, когда цена вообще не была главным вопросом.

Потому что хороший товар — это не обязательно самый дорогой товар.

Хороший товар — тот, который решает конкретную задачу.

И иногда более простая вещь делает это лучше.

Дороже — не значит лучше

Это, пожалуй, одна из самых важных вещей, которую я понял за годы продаж.

Дороже — не значит лучше.

Лучше — значит подходящее.

Иногда клиенту действительно нужен самый дорогой вариант.

Иногда — средний.

Иногда — самый простой.

А иногда вообще ничего из того, что он первоначально собирался покупать.

И хороший продавец должен быть готов к любому из этих вариантов.

Мне кажется, здесь есть очень простая проверка.

Представьте, что клиент говорит:

— Я хочу самый дорогой.

Если продавец сразу радуется, потому что видит большой чек, — это ещё не профессионализм.

Профессионал сначала спросит:

— А зачем вам именно этот вариант?

Потому что за дорогим товаром может стоять реальная потребность.

А может стоять просто желание получить «самое лучшее».

И это не одно и то же.

Не продавай максимум. Подбирай оптимум

Мне кажется, это одна из тех вещей, которые я понял не сразу.

Твоя задача — не найти товар с максимальной ценой.

И не найти самый дешёвый.

Твоя задача — найти решение, которое действительно подходит человеку.

Для этого сначала приходится понять, что ему нужно, зачем ему это нужно, какие у него ограничения, какой результат он хочет получить и что для него действительно важно.

И только после этого говорить о конкретном продукте.

Пока ты не понял задачу, разговор о товаре преждевременный.

Это особенно хорошо видно в работе с услугами.

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.