

ПАВЛЕНКОВ АРСЕНИЙ

Психология ПРОДАЖ

НЕ



поджечь



сгореть



перегореть

Арсений Павленков
Психология продаж.
Не поджечь. Не
сгореть. Не перегореть

<https://litres.ru/74567079>

SelfPub; 2026

Аннотация

В продажах многое принято объяснять техникой. Клиент не купил — значит, плохо отработали возражение. Сделка зависла — надо сделать ещё одно касание. Продавец устал — не хватает мотивации. Такие объяснения удобны, но часто слишком просты.

Эта книга — о том, что происходит до результата и вокруг него: как клиент принимает решение, где настойчивость превращается в давление, почему продавец начинает тащить сделки домой и что в самом отделе продаж помогает людям работать сильнее, а что постепенно их выжигает.

Здесь нет универсального скрипта и попытки научить закрывать каждого. Есть обычные рабочие ситуации, опыт продаж и управления, а рядом — исследования психологии решений, мотивации и профессионального выгорания.

Содержание

Примечание автора	4
Пролог. Кому нужна ещё одна книга о продажах?	5
ЧАСТЬ I. НЕ ПОДЖЕЧЬ	11
1. Клиент пришёл не покупать	11
2. Проблема, с которой удобно жить	23
3. Можно я задам пару вопросов?	33
4. Мне надо подумать	48
5. Не надо меня уговаривать	59
Конец ознакомительного фрагмента.	69

Арсений Павленков

Психология продаж.

Не поджечь. Не сгореть. Не перегореть

Примечание автора

В книге есть сцены и диалоги, собранные из нескольких похожих рабочих ситуаций. Имена, детали компаний и обстоятельства в таких эпизодах изменены, а разговоры местами сжаты, чтобы яснее показать саму механику происходящего и не публиковать узнаваемые детали клиентов и сотрудников. Это не стенограммы конкретных людей. Там, где текст опирается на исследования, основные источники собраны в конце книги.

Пролог. Кому нужна ещё одна книга о продажах?

Если открыть несколько книг о продажах подряд, довольно быстро появляется ощущение, что продавцу уже объяснили почти всё. Как установить контакт, выявить потребность, задать правильный вопрос, презентовать ценность, отработать возражение, попросить о решении и вернуться к клиенту после паузы. На каждую реплику существует техника, на каждый этап — схема, а на особенно неприятные случаи обычно находится ещё и список из десяти фраз, которые «работают».

Я не думаю, что всё это бесполезно. Хороший скрипт лучше плохой импровизации, структура разговора помогает не забывать важное, а продавцу действительно нужно уметь спрашивать, объяснять, спорить, договариваться и просить о деньгах. Странность начинается позже, когда человек уже знает большую часть этих правил, но работа почему-то не становится такой аккуратной, как на учебной схеме.

Клиент признаёт проблему и всё равно ничего не меняет. Говорит, что предложение ему подходит, и просит подумать. Вчера обещал оплатить, сегодня пропал. Менеджер хорошо провёл встречу и проиграл сделку, а через неделю провёл посредственный разговор и случайно получил договор. Руко-

водитель добавляет ещё одно поле в CRM, чтобы стало больше контроля, а продавец в итоге тратит ещё больше времени на доказательство того, что он работает. Человек хорошо зарабатывает, выполняет план и однажды замечает, что клиенты продолжают сидеть с ним за ужином — только уже у него в голове.

Вот эта часть профессии интересует меня больше готовых реплик.

Большая часть рабочих ситуаций в этой книге знакома мне по собственным продажам, работе РОПом и проектам SALEBOOST. Там, где личного опыта недостаточно, я сверяю наблюдения с исследованиями. Основные источники собраны в конце книги.

В этой книге меня интересует то, что остаётся за пределами техники: как человек принимает решение, почему хороший аргумент иногда усиливает сопротивление, где заканчивается зона ответственности продавца и что происходит с самим продавцом, когда работа слишком долго не заканчивается вместе с рабочим днём.

Продажа вообще редко сводится к моменту, когда один человек убедил другого купить. Чаще перед нами изменение: клиент живёт каким-то образом сейчас, видит или не видит причину что-то менять, оценивает риски, сравнивает варианты, думает о деньгах, ответственности и последствиях ошибки. Продукт занимает в этом изменении только часть. Поэтому мне ближе другое определение: продажа — это со-

провождение изменения. Продавец помогает человеку пройти от интереса к достаточно уверенному решению, но не может принять это решение за него.

Из этой мысли и выросло название книги.

«Не поджечь» — сначала про клиента. Не создавать искусственную боль там, где человек не собирается ничего менять. Не превращать любое сомнение в возражение, которое надо победить. Не разогревать разговор собственным планом до момента, когда клиент уже защищается не от продукта, а от продавца. При этом речь не о стерильной продаже без влияния. Хороший продавец имеет право быть настойчивым, спорить, защищать цену и прямо рекомендовать покупку. Вопрос в том, остаётся ли у другого взрослого человека право увидеть ситуацию иначе.

«Не сгореть» — уже про самого продавца внутри отдельных сделок. Про отказ, который легко превратить в оценку себя. Про прогноз, который незаметно становится обещанием. Про мёртвую сделку, которую жалко отпустить только потому, что в неё уже вложено много времени. Про клиента, который вечером уехал домой, а продавец продолжает вести с ним переговоры мысленно. В продажах результат нужно измерять. Управлять при этом приходится тем, что находится до результата.

«Не перегореть» — про длинную дистанцию. Про момент, когда раздражать начинают уже не тяжёлые, а совершенно нормальные клиенты. Про самостоятельность, которая лег-

ко превращается в «разбирайся сам». Про CRM, созданную помогать памяти, но иногда требующую от продавца больше внимания, чем сами клиенты. Про вечерние сообщения, героизм, незаменимость и работу, которая постепенно перестаёт иметь чёткую границу.

Эти три части связаны сильнее, чем кажется. Продавец, который считает своим долгом управлять каждым решением клиента, почти неизбежно начинает слишком много брать на себя. Тот, кто каждый отказ принимает как личную неудачу, быстрее тащит сделки домой. А система, в которой хороший результат требует постоянного ручного спасения, рано или поздно начинает выдавать хроническое напряжение за профессионализм.

При этом эта книга не о том, как стать спокойным человеком, которому всё равно на деньги. Мне вообще не очень интересен продавец, которому безразлично, купит клиент или нет. Хороший продавец хочет результата. Хороший продавец хочет ваших денег. Он просто должен уметь хотеть их так, чтобы желание получить оплату не заставляло редактировать реальность клиента, придумывать срочность, которой нет, или обещать то, что потом придётся выполнять другим.

И книга не пытается сделать из продавца психолога. Я не предлагаю диагностировать людей по одной фразе, искать скрытую травму за словом «дорого» или объяснять клиенту его мотивы лучше, чем он понимает их сам. Психология здесь нужна в более приземлённом смысле: чтобы лучше за-

мечать, как люди принимают решения, что делает неопределённость, почему привычное иногда выигрывает у объективно лучшего и что происходит с самим продавцом под постоянным давлением результата.

Поэтому исследования в этой книге работают под текстом, а не вместо него. Там, где практическое наблюдение можно проверить на более широкой исследовательской базе, я это делаю. Там, где наука даёт менее красивый ответ, чем популярная продажная легенда, мне интереснее менее красивый ответ. Основные источники вынесены в конец, чтобы сама книга не превращалась в диссертацию с продавцом в роли случайного читателя.

Здесь не будет универсального списка вопросов, который подходит любому клиенту, магической обработки «мне надо подумать» и обещания закрывать больше сделок одной формулировкой. Мне важнее, чтобы после книги продавец чуть точнее видел саму ситуацию: что человек уже решил, чего пока не решил, что его действительно удерживает, где есть пространство для влияния, а где начинается попытка контролировать то, что продавцу не принадлежит.

Если это получится, часть разговоров станет коммерчески сильнее. Какие-то сделки, наоборот, получится раньше отпустить. Где-то станет проще спорить с клиентом, а где-то — перестать спорить. И, возможно, сама профессия станет немного спокойнее без потери амбиции.

Начать для этого придётся с довольно неприятной для

продавца мысли: человек, который оказался перед нами, ещё не обязательно пришёл покупать.

ЧАСТЬ I. НЕ ПОДЖЕЧЬ

1. Клиент пришёл не покупать

В CRM появляется новая заявка. Телефон, почта, мессенджер — неважно. Человек сам нашёл компанию, оставил номер, написал в чат или позвонил. В магазине всё ещё проще: он уже физически стоит перед продавцом.

Кажется, что дальше всё понятно: есть клиент, есть продукт, значит надо продавать.

На этом месте и начинается одна из самых старых ошибок в продажах.

Человек пришёл не обязательно покупать.

Иногда он действительно почти готов: уже сравнил варианты, знает цену и выбирает между вами и кем-то ещё. Но с той же фразы «я хотел узнать» может начаться разговор человека, который пока просто собирает информацию для начальника, проверяет цены, смотрит рынок, сравнивает текущее решение с альтернативами или вообще оказался рядом из любопытства.

Это не делает его плохим лидом. И не означает, что продавцу надо поставить чайник, пожелать хорошего дня и ждать человека, который однажды созреет сам.

Проблема в другом: продавец очень быстро начинает раз-

говаривать с клиентом так, будто решение о покупке уже принято. Хотя клиент пока принял только одно решение — посмотреть в вашу сторону.

Разница небольшая на словах и огромная в разговоре.

Представим простой бытовой пример. Человек заходит в автосалон и несколько минут смотрит на машину. К нему подходит продавец.

— Рассматриваете покупку?

Человек отвечает:

— Пока просто смотрю.

Для продавца это неприятная фраза. Её хочется либо проигнорировать, либо немедленно преодолеть.

— А что именно смотрите? У нас сейчас как раз хорошая программа кредитования, на эту комплектацию есть специальное предложение...

И вот уже началась продажа машины человеку, про которого мы знаем только одно: он оказался рядом с машиной.

Причин может быть сколько угодно: он действительно выбирает автомобиль, ждёт друга из сервиса рядом с машиной или просто увидел модель в интернете и захотел посмотреть её вживую. Пока все эти версии одинаково правдоподобны.

Продавец обычно понимает эту мысль, если сказать её вслух. Но в реальной работе постоянно делает обратное. Потому что у него есть план, очередь новых лидов, воронка и вполне понятное желание как можно раньше определить: будет здесь продажа или нет.

Только определить и решить за клиента — разные вещи.

Маркетинговые модели десятилетиями описывают покупку как процесс: человек замечает проблему или желание, ищет информацию, сравнивает варианты, принимает решение, а потом оценивает его уже после покупки. Реальная жизнь, конечно, куда менее аккуратна. Люди возвращаются назад, перескакивают этапы, меняют критерии по ходу дела, откладывают решение и снова к нему возвращаются. Но одна мысль в этих моделях полезна продавцу почти всегда: интерес, поиск информации и готовность купить — не одно и то же.

Люди вообще собирают информацию по очень разным причинам и в очень разном объёме. На это влияют неопределённость, знание продукта, риск, цена и прошлый опыт, поэтому один клиент задаёт два вопроса и готов решать, а другой читает сорок отзывов и после этого только сильнее путается.

Это особенно заметно сейчас, когда к продавцу редко приходит человек с пустой головой. До разговора он уже видел рекламу, сайт, отзывы, маркетплейс, видео, конкурентов, обсуждение на форуме или комментариев знакомого. Иногда он знает о продукте довольно много. Иногда думает, что знает. И продавец получает не чистый лист, а человека, который уже где-то находится в процессе решения.

Вот только продавец не знает, где именно человек находится в этом процессе, и это меняет весь разговор.

Интерес — это ещё не потребность, потребность — не намерение купить. Намерение купить, в свою очередь, ещё не готовность выбрать конкретное решение, а готовность выбрать — не означает, что человек готов сделать это сегодня.

Если всё это схлопнуть в одно слово «лид», разговор становится удивительно удобным для CRM и удивительно неудобным для живого человека.

Отсюда растёт половина странных продажных диалогов.

Человек спрашивает цену — продавец решает, что тот выбирает поставщика. Просит презентацию — продавец считает, что следующий шаг уже встреча с ЛПР. Интересуется ипотекой — ему начинают подбирать квартиру. Спрашивает, сколько стоит абонемент, — ему объясняют, почему нужно начать новую жизнь с понедельника.

Самое смешное, что продавец в этот момент часто действует вполне добросовестно. Он не пытается обмануть клиента. Он просто слишком быстро бежит вперёд.

Хорошая продажа начинается не с того, чтобы быстрее перевести человека на следующий этап. Сначала нужно понять, на каком этапе он вообще находится.

Эту способность обычно называют адаптивной продажей, но для практики важнее смысл: сильный продавец не просто знает, что говорить, а меняет своё поведение по мере того, как узнаёт конкретного человека и ситуацию. Разговор нельзя считать хорошим только потому, что он точно повторил заранее написанный сценарий.

Звучит очевидно. На практике это означает довольно неприятную вещь: нельзя заранее решить, как будет выглядеть хороший разговор.

С человеком, который пришёл с задачей, сроками, бюджетом и понятными критериями, можно довольно быстро перейти к конкретному предложению. Тому, кто пока пытается разобраться в самой ситуации, та же скорость покажется давлением, а кому-то вообще нужен один полезный ответ, после которого продажа только начнётся.

Поэтому фраза «клиент пришёл не покупать» не призывает относиться к новым обращениям как к туристам. Она нужна, чтобы продавец перестал приписывать человеку решение, которого тот ещё не принимал.

В этом месте обычно возникает возражение со стороны самих продавцов:

«Но если он пришёл, значит интерес есть».

Конечно есть.

Если человек самостоятельно открыл карточку товара, написал в компанию, зашёл в салон или выделил время на встречу, что-то его сюда привело. С этим бессмысленно спорить.

Но продавцу мало знать, что интерес существует. Нужно понять, что за ним стоит.

Допустим, собственник компании оставляет заявку на внедрение CRM. Причина может быть совершенно разной.

За одной и той же заявкой могут стоять совсем разные за-

дачи: где-то менеджеры уже теряют клиентов и проблему хотят решить сейчас, где-то собственник лишь считает бюджет на полгода вперёд, а где-то вообще сравнивает рынок перед продлением договора и ещё не уверен, что текущую систему нужно менять.

Формально все трое сделали одно действие — оставили заявку.

Для продавца это три разных разговора.

И вот здесь особенно вредна идея, что задача первой коммуникации — обязательно продвинуть сделку как можно дальше. Продвинуть куда?

Следующий шаг зависит не от названия стадии в CRM, а от состояния самого решения. Тому, кто сравнивает рынок, полезнее помочь разобраться с критериями. При уже острой проблеме разговор быстрее перейдёт к варианту решения, а если причин что-то менять не видно, презентация мало что даст. Когда собеседник не принимает решение один, сначала придётся понять внутренний процесс компании.

Продажа движется не тогда, когда менеджер переставил карточку вправо в CRM. Она движется, когда изменилось состояние решения у клиента.

Это различие легко потерять, потому что первое видно, а второе — нет.

В CRM можно поставить этап «квалифицирован». В голове клиента такой кнопки не существует.

Поэтому хороший продавец всё время держит в уме до-

вольно простой вопрос: что человек уже решил, а что пока нет?

В первые минуты полезнее не гадать, насколько лид «горячий», а понять, что уже определено. Видит ли человек проблему, собирается ли что-то менять сейчас и по каким признакам вообще будет принимать решение? Этого достаточно, чтобы перестать разговаривать с воображаемым покупателем вместо реального собеседника.

Эти вопросы не нужно читать клиенту по списку. Это не чек-лист, а способ смотреть на разговор и замечать, чего мы пока не понимаем.

Иногда достаточно одного нормального вопроса:

— Что вас вообще привело к этой теме сейчас?

Не потому, что это «правильный открытый вопрос из скрипта». А потому, что ответ может за минуту изменить весь дальнейший разговор.

«У нас контракт заканчивается через две недели» — одна ситуация. «Да просто смотрю, что сейчас есть» — другая. «Директор попросил собрать три предложения» — третья. «У нас третий менеджер за месяц потерял клиента, потому что никто не понял, кто ему должен перезвонить» — четвёртая.

Продукт может быть один и тот же, а продажа — уже нет.

Причём хорошая работа продавца здесь не означает, что он бесконечно ждёт клиента и боится проявить инициативу. Наоборот, продавец нужен в том числе затем, чтобы помо-

гать человеку двигаться там, где тот сам буксует.

Просто сначала надо понять, почему он буксует.

Инициатива здесь по-прежнему нужна, просто её направление меняется вместе с ситуацией. Нет смысла торопить человека с выбором, пока он не видит самой проблемы. Тому, кто уже боится ошибиться, не поможет ещё один рассказ о серьёзности этой проблемы. Бюджетный вопрос не лечится демонстрацией функций, а при явном отсутствии потребности иногда самым профессиональным действием будет закончить разговор.

Есть ещё одна причина, почему первый разговор так легко переоценить: продавец получает не человека из вакуума. К моменту звонка клиент уже что-то увидел до нас. Рекламу, обещание на сайте, цену в объявлении, отзыв, сравнение, сообщение знакомого или просто фотографию продукта, которая создала определённое ожидание. Иногда маркетинг привёл человека с довольно точным пониманием задачи. Иногда — с ожиданием, которое продажам потом приходится разбирать по частям.

Это особенно хорошо видно в отделах, где маркетинг и продажи живут почти отдельными компаниями. Маркетинг говорит: «Мы дали сто лидов». Продажи отвечают: «Нормальных среди них десять». Маркетинг смотрит в CRM и видит, что менеджеры половине не дозвонились. Продажи слушают первые разговоры и слышат людей, которые ожидали совсем другой продукт или цену. Через несколько недель

обе стороны уже неплохо умеют объяснять, почему проблема находится в соседнем отделе.

У этого конфликта есть неприятная особенность: обе стороны могут быть правы одновременно. Можно действительно плохо обрабатывать хорошие обращения. И можно очень дисциплинированно обрабатывать поток людей, которые почти не соответствуют тому, что компания считает целевым клиентом. Количество лидов само по себе мало говорит о качестве работы продаж, а низкая конверсия сама по себе не доказывает, что маркетинг привёл не тех людей.

Исследования взаимодействия маркетинга и продаж давно показывают довольно приземлённую вещь: поток лидов, качество квалификации и способность отдела быстро их обработать связаны между собой. Большое количество обращений не обязательно полезно, если команда физически не успевает нормально с ними работать или если значительная часть потока требует усилий, но почти не имеет шансов дойти до сделки. Иногда дополнительный лид действительно является дополнительной возможностью. Иногда — дополнительной очередью.

Представим простую ситуацию. Компания запускает рекламу с формулировкой «CRM за два дня». Лид оставляет заявку именно потому, что ему нужно очень быстро. Менеджер на первом звонке честно объясняет, что нормальное внедрение займёт несколько недель. Клиент раздражается и уходит. Формально продажа потеряна на первом разговоре.

Но считать этот эпизод чистой ошибкой продавца было бы странно: часть проблемы возникла раньше, в обещании, которое сформировало ожидание клиента.

В другой компании всё наоборот. Маркетинг довольно точно описал продукт, человек сам прочитал условия и пришёл с понятной задачей. Менеджер звонит через два дня, не помнит, откуда заявка, и начинает с универсального «расскажите, чем занимается ваша компания». Здесь уже бессмысленно жаловаться на качество лида. Хороший вход можно испортить ничуть не хуже плохого.

Поэтому мне не очень нравится фраза «качество лидов» как финальный диагноз. Она слишком быстро закрывает разбор. Полезнее понять, что именно человек видел до контакта, почему решил обратиться, насколько это совпадает с реальным предложением компании и что произошло уже после передачи в продажи. Тогда спор «маркетинг или менеджер» хотя бы превращается в нормальную последовательность событий.

Для руководителя это важная граница ответственности. Продавец не выбирает, какую рекламу увидит человек, но отвечает за то, как работает с реальным ожиданием, которое пришло вместе с заявкой. Маркетинг не может гарантировать продажу, но отвечает за то, чтобы не создавать поток, который хорошо выглядит только в отчёте по стоимости лида. А руководитель продаж не должен лечить скриптом то, что на самом деле является проблемой позиционирования,

цены или самого продукта.

Есть ещё более неудобный вариант: клиент пришёл ровно тот, которого компания хотела, продавец отработал нормально, а продукт всё равно не подходит. Такое тоже бывает. Продажи часто становятся последним местом, где рынок сообщает компании неприятную новость. Люди спрашивают одно и то же, не понимают ценность, сравнивают с другим решением или отказываются по причине, которая повторяется слишком часто. Если каждый такой сигнал объявлять «возражением, которое менеджер должен был закрыть», бизнес лишает себя довольно дорогой обратной связи.

Сильный отдел продаж в этом смысле не только превращает спрос в деньги. Он ещё и возвращает компании информацию о том, что происходит с этим спросом. Какие люди приходят, чего ожидают, где обещание рекламы расходится с реальностью, какие причины отказа действительно повторяются и что меняется в разговорах со временем. CRM здесь полезна не как склад виноватых лидов, а как место, где можно увидеть рисунок.

Поэтому качество первого контакта нельзя оценивать совсем отдельно от того, что было до него. Но и прятаться за маркетингом продавцу тоже не получится. Ему всё равно достаётся конкретный человек со всем уже накопленным контекстом. Работа начинается не с попытки доказать, что лид хороший или плохой, а с понимания, почему он вообще здесь и насколько его ожидание совпадает с тем, что мы дей-

ствительно можем предложить.

Продажи становятся заметно спокойнее, когда перестаёшь воспринимать каждого входящего человека как сделку, которую тебе выдали в полуготовом виде. Перед тобой человек, который по какой-то причине оказался здесь. Задача первого контакта — не доказать ему, что он покупатель, а понять, зачем он пришёл и какое решение уже действительно готов обсуждать.

2. Проблема, с которой удобно жить

Есть разговоры, после которых продавец искренне не понимает, что ещё было нужно клиенту.

Проблема есть, клиент сам её признал, текущим решением недоволен и даже видит потери, а новый вариант выглядит разумно.

И всё равно ничего не происходит.

Если долго работать в продажах, к таким разговорам быстро появляется раздражение.

— Но вы же сами сказали, что вас это не устраивает.

— Сказал.

— Вы же сами посчитали, сколько из-за этого теряете.

— Посчитал.

— Тогда почему ничего не меняете?

Вот здесь продавец часто делает очень удобный для себя вывод: клиент просто не понял масштаб проблемы, поэтому надо объяснить ещё раз — ярче, жёстче и желательно так, чтобы наконец заболело.

Отсюда растёт целый пласт продажной культуры вокруг «боли клиента».

От продавца начинают ждать, что он найдёт боль, усилит её и покажет последствия так, чтобы оставаться в текущей ситуации стало страшнее, чем купить.

В этой логике есть кусок здравого смысла. Пока человек

не видит причин что-то менять, само по себе хорошее решение ему действительно не очень нужно. Но дальше идея обычно портится.

В этот момент проблема человека превращается в кнопку, которую продавцу остаётся только нажать посильнее. Мне гораздо полезнее смотреть на это иначе: у человека вполне может быть проблема, с которой он пока готов жить. Не из-за глупости или недостаточно сильного давления, а потому, что любое изменение тоже имеет цену.

Иногда это буквально деньги или время. Иногда — необходимость объяснять решение начальнику, риск, что новая система окажется хуже старой, несколько недель бардака при переходе или ответственность за выбор, который можно было вообще не делать.

Старый процесс может быть плохим, но знакомым. Новый — лучше на презентации, но неизвестно, каким окажется в жизни.

И если смотреть только на недостатки текущей ситуации, половины решения мы просто не видим.

Представим компанию, где продажи ведут в Excel.

Менеджеры забывают обновлять строки, руководитель каждую пятницу вручную собирает прогноз, часть переписки остаётся в мессенджерах, а пару клиентов уже успели потерять.

Для продавца CRM всё выглядит очевидно: проблема есть, последствия понятны, решение лежит перед глазами.

Собственник тоже не спорит — да, неудобно, время теряется, воронку лучше было бы видеть целиком.

А дальше выясняется, что CRM означает перенос базы, настройку этапов, обучение сотрудников, сопротивление двух старых менеджеров, оплату внедрения и несколько недель, когда отдел будет работать медленнее обычного.

И внезапно вопрос уже звучит иначе: «Стоит ли сейчас платить всю цену перехода ради избавления от знакомого бардака?»

Это совсем другой выбор.

Знакомый вариант люди нередко сохраняют даже тогда, когда альтернатива выглядит привлекательной. В психологии решений для этого давно есть отдельное название, но продавцу важнее не ярлык, а причина: из такого поведения совсем не следует, что человек просто иррационален и боится перемен.

У текущего положения есть огромное преимущество: человек уже знает, как с ним жить.

Он знает, где оно бесит и где ломается, какие костыли нужны и кто в компании умеет с ним работать.

У нового решения часть преимуществ видна сразу, а часть неприятностей проявится только после покупки.

Поэтому «ничего не менять» — тоже решение: иногда плохое, иногда вполне разумное. Продавцу важно отличать одно от другого.

В методике SPIN вопросы о последствиях (implication

questions) нужны, чтобы раскрыть последствия проблемы и сделать её значимость для клиента явнее. Эту идею часто пересказывают как «усиль боль», хотя это слишком грубое упрощение. Полезнее смотреть на неё как на способ понять, насколько проблема действительно важна в контексте бизнеса или жизни человека.

Две компании могут одинаково жаловаться на медленную обработку лидов, но значение проблемы у них будет разным. В одной менеджеры отвечают за сорок минут вместо десяти, однако клиенты всё равно ждут и конверсия почти не меняется. В другой половина лидов параллельно пишет ещё в пять компаний, поэтому первые пятнадцать минут действительно влияют на то, кто получит разговор. Формулировка «менеджеры долго отвечают» одна и та же, а вес проблемы — нет.

Поэтому я довольно настороженно отношусь к вопросу «Что будет, если ничего не менять?», когда его учат как универсальный инструмент.

Сам по себе вопрос нормальный, иногда отличный. Проблема начинается, когда продавец заранее знает, какой ответ хочет услышать.

— Что произойдёт, если оставить всё как есть?

— Ну, в принципе, ничего критичного.

— А если через полгода?

— Думаю, тоже ничего.

— Но ведь потери будут накапливаться?

На третьем круге это уже не исследование ситуации, а попытка получить от клиента правильную реплику — и разница он обычно чувствует быстрее, чем нам кажется.

Хороший разговор о последствиях допускает неудобный для продавца ответ вроде: «Да, проблема есть, но сейчас её дешевле терпеть». Это может быть совершенно честный вывод, и полезнее услышать его сейчас, чем провести ещё три встречи и получить то же самое через месяц в менее прямой форме.

Мы часто автоматически считаем, что любое заметное улучшение должно нравиться клиенту: более быстрая система, более выгодный подрядчик, лучшая квартира или оборудование с экономией будто бы сами по себе требуют решения. В реальности люди редко выбирают между чистым «плохо» и чистым «хорошо». Чаще они сравнивают знакомые недостатки текущего положения с потенциальным выигрышем, за который придётся платить деньгами, риском и усилиями.

Здесь полезна одна идея из теории перспектив: человек оценивает изменение не в вакууме, а относительно точки отсчёта, которой часто становится его сегодняшняя жизнь. Поэтому новая CRM означает не только больше контроля, но и перенос данных, обучение и переход. Новый поставщик принесит лучшие условия вместе с незнакомым качеством первой поставки, а новая работа — более высокую зарплату вместе с потерей привычного коллектива и статуса.

Поэтому продавец, который рассказывает только о выигрыше после изменения, часто описывает лишь половину решения.

Вторая половина решения — то, что клиенту придётся отдать за сам переход, и речь здесь далеко не всегда о цене продукта: деньги могут оказаться самой маленькой частью.

Есть хороший способ проверить, действительно ли мы поняли мотивацию клиента: мысленно убрать продукт из разговора и спросить себя, хотел бы человек всё равно изменить ситуацию.

Если без нашей системы собственник вообще не собирается менять процесс, руководитель хочет «обучить менеджеров», но не готов менять управление отделом, а семью ипотека пугает сильнее, чем тесная квартира, проблема может быть реальной, а готовность к изменению — ещё нет.

Вот поэтому мне не нравится само выражение «создать потребность».

Продавец может помочь человеку увидеть то, чего он раньше не учитывал: задать хороший вопрос, показать последствия, посчитать экономику, обратить внимание на риск, предложить новый способ решения.

Но если после этого человек решает, что менять ситуацию всё равно не стоит, потребность нельзя честно «досоздать» ещё несколькими техниками.

Можно только начать давить.

А давление очень легко спутать с профессиональной на-

стойчивостью, особенно когда план продаж никто не отменял.

Есть полезная идея из мотивационного интервьюирования, хотя создавалось оно не для продаж и выдавать его за доказанную продажную методику было бы нечестно. Для нашей темы важнее другое: человек способен одновременно хотеть перемен и бояться цены этих перемен. Поэтому вместо попытки немедленно опровергнуть причины ничего не менять полезнее сначала понять, насколько они реальны и насколько сам клиент в них уверен. Доказательная картина здесь заметно сложнее популярной формулы «пусть человек сам себя убедит», так что я бы забрал отсюда не технику, а дисциплину разговора.

Если человек говорит:

— Мы хотим новую систему, но до конца квартала точно ничего не тронем.

Можно ответить:

— Понимаю. Тогда давайте я покажу, почему лучше внедрить сейчас.

А можно спросить:

— Что именно делает конец квартала плохим моментом для перехода?

В первом варианте мы уже начали бороться с клиентом, во втором всё ещё пытаемся понять, насколько реальна причина отложить решение.

Возможно, выяснится, что причина реальная: команда пе-

регружена, два сотрудника в отпуске, идёт перенос склада и ещё одна перестройка просто добьёт всех.

А возможно:

— Да просто мы уже полгода всё переносим. Если честно, через квартал будет то же самое.

Вот тогда разговор действительно изменился — не потому, что мы нашли удачную фразу, а потому, что клиент сам яснее увидел собственную ситуацию. Это принципиальная разница.

Хороший продавец не обязан соглашаться со всеми причинами клиента. Некоторые из них действительно слабые, человек может недооценивать последствия или просто откладывать неприятное решение, но проверять это полезнее через уточнение, а не через заранее выбранный спор.

Вместо анкеты из пяти «правильных» вопросов иногда достаточно спросить, что делает нынешний момент плохим для перехода или что должно измениться, чтобы задача действительно стала приоритетной. Формулировка вторична. Важно понять, что удерживает человека на месте.

А вопрос о том, хотел бы клиент решать проблему вообще без нашего продукта, полезно хотя бы держать в голове: он быстро возвращает продавца к реальности.

Мы продаём не продукт сам по себе, а изменение, в котором продукт занимает своё место — иногда совсем небольшое. Покупая CRM, компания соглашается иначе организовать работу с клиентами. Покупая квартиру, человек меняет

заметную часть своей бытовой жизни. Приглашая консультанта, руководитель выпускает внешнего человека в привычную систему и допускает, что какие-то процессы придётся трогать.

Поэтому главным конкурентом продавца нередко оказывается не другая компания и даже не клиентское «нет», а вполне терпимое настоящее — то самое состояние, про которое человек говорит: «Да, неудобно. Но пока живём».

Именно здесь особенно опасно превращать продажи в соревнование по усилению боли.

Если продавец убедил человека в ужасе текущей ситуации, но не помог разобраться со стоимостью изменения, он не приблизил решение — он просто сделал разговор неприятнее. Иногда после такого клиент действительно покупает, но это ещё не доказывает, что метод хорош. Страх умеет двигать людей. Вопрос только в том, куда, насколько надолго и что останется после сделки.

В большинстве нормальных продаж полезнее сначала понять текущую ситуацию и её реальный вес для человека, затем — желаемое изменение, препятствия и цену перехода. Только после этого видно, насколько у клиента вообще есть готовность пройти путь от «сейчас» к «хочу», а не просто согласиться с тем, что проблема существует.

Иногда картина будет прекрасной для продажи: проблема значима, изменение нужно, время пришло и решение подходит. Иногда — нет. Оба результата полезнее, чем искус-

ственно усиливать боль там, где клиент пока не собирается ничего менять.

Чем раньше продавец вытаскивает любимый продукт, тем легче перестать разбираться в изменении и начать защищать собственное предложение. Тогда почти любая проблема удивительным образом принимает форму, для которой наш продукт выглядит идеальным. Полезнее удерживать это искушение под контролем и не путать наличие проблемы с готовностью клиента что-то с ней делать.

3. Можно я задам пару вопросов?

Есть фраза, после которой клиенту иногда становится тревожно уже на уровне условного рефлекса.

— Можно я задам пару вопросов?

Сам вопрос ни в чём не виноват. Обычно за ним действительно следует пара вопросов.

Проблема в том, что иногда эта пара почему-то превращается в длинную анкету.

— А сколько у вас сотрудников? Какой средний чек? Кто принимает решение? Какой бюджет? Какие сроки? Чем пользуетесь сейчас? Что не устраивает? Почему? Что будет, если не менять?

Примерно на этом месте клиент начинает подозревать, что случайно пришёл не покупать, а устраиваться на работу.

Самое интересное, что продавец при этом может быть уверен: он всё делает правильно. Его учили сначала выявить потребность и квалифицировать клиента, понять критерии выбора и процесс принятия решения, а уже потом переходить к предложению. Логика сама по себе нормальная, но разговор от этого автоматически хорошим не становится.

На разборах звонков я регулярно слышу примерно один и тот же сюжет. Менеджер идёт по скрипту вполне дисциплинированно:

— Как сейчас ведёте сделки?

— В CRM. Только собственник ей уже не верит и каждую неделю сам собирает отчёт в таблице.

— Понял. А решение по внедрению принимаете вы?

Клиент отвечает, разговор идёт дальше. К концу звонка у менеджера аккуратно заполнены сроки, полномочия, текущая система и ещё несколько обязательных полей. А самая интересная фраза — о том, что внутри компании перестали доверять данным, — осталась в начале разговора без единого уточнения.

Так выглядит довольно распространённая ошибка: информации собрано много, а понимания ситуации почти не прибавилось. Формально вопрос был задан правильно. Проблема в том, что ответ ничего не изменил.

Это хорошая иллюстрация разницы между сбором информации и пониманием ситуации.

В продажах давно существует культ хорошего вопроса. Он вполне заслуженный. Вопрос действительно может изменить весь разговор. Но из этого незаметно выросла странная идея, будто чем больше продавец спрашивает, тем профессиональнее продаёт.

Количество вопросов само по себе ничего не говорит о качестве разговора: плохих вопросов тоже можно задать очень много. Полезный вопрос нужен не ради формы, а чтобы уменьшить важную неопределённость и изменить наше понимание ситуации.

Почему человек пришёл, что происходит сейчас, что его

не устраивает и почему это имеет значение? Кто ещё участвует в решении, что мешает изменить ситуацию, по каким признакам он будет сравнивать варианты и что уже пробо-вал?

Когда ответ ничего не меняет в нашем понимании ситуа-ции, стоит спросить себя, зачем вопрос вообще прозвучал.

Иногда ответ нужен для сделки, иногда для CRM или от-чёта руководителю, а иногда только потому, что строчка есть в скрипте.

Последний вариант особенно коварный. Скрипт создаёт ощущение порядка. Кажется, что если пройти все вопросы сверху вниз, разговор получится правильным автоматиче-ски.

Не получится. Клиент может одним ответом сделать бес-смысленным следующий вопрос, сам рассказать то, что стоя-ло дальше по сценарию, или принести деталь, которой в сце-нарии вообще нет. Хороший скрипт помогает не забыть важ-ное. Плохое обращение с ним заставляет продавца игнори-ровать важное, которое только что прозвучало.

Скрипт знает, что было до звонка, но не знает, что кли-ент сказал десять секунд назад. Это уже знает продавец — и именно поэтому его слушание должно менять следующий шаг разговора.

Ценность не в тишине как таковой, а в том, что услышан-ное действительно меняет дальнейший разговор. Можно две минуты молчать, кивать и смотреть человеку в глаза, а потом

провести ровно ту же презентацию, которую собирался провести заранее. Формально слушание было, по факту клиент в нём почти не участвовал.

У активного слушания есть простая и полезная логика: сначала информацию нужно заметить, затем понять её смысл и только потом ответить так, чтобы собеседник увидел, что его действительно услышали. Провалиться можно на любом из этих этапов.

Клиент говорит:

— В целом продукт устраивает, просто директор уже второй раз спрашивает, почему мы столько за него платим.

Продавец слышит только «продукт устраивает» и расслабляется, хотя настоящая проблема в этой фразе начинается после слова «просто».

Иногда информацию замечают, но слишком быстро объясняют её через свой продукт.

— Нам сейчас важно сократить время запуска новых сотрудников.

Продавец мгновенно переводит это в «им нужно обучение», хотя проблема может быть в базе знаний, перегруженных наставниках или доступах, которые новичкам выдают четыре дня.

Бывает и обратное: продавец всё понял, но ответом показывает, что понимание никак не повлияло на него.

Клиент десять минут объясняет, почему его раздражает текущий поставщик.

Продавец отвечает:

— Понял вас. Тогда расскажу немного о нашей компании.

Это удивительно эффективный способ сообщить человеку, что предыдущие десять минут можно было не тратить.

Фраза «понял вас» полезна только тогда, когда за ней действительно видно понимание. Иначе она быстро превращается в междометие, которым продавец заполняет паузу перед следующей заготовленной репликой.

— Правильно понимаю: цена сама по себе вас устраивает, вопрос в том, что при таком сроке поставки вы не успеваете выполнить обязательства перед своим клиентом?

Здесь человек может поправить, подтвердить или уточнить.

А универсальное:

— Понял вас.

— Отлично.

— Да, понимаю.

Все эти «понял», «отлично» и «понимаю» легко превращаются в междометия продавца. Что-то вроде звукового сигнала: можете продолжать, я пока готовлю следующую реплику.

Есть простой способ проверить качество собственного слушания: после ответа клиента сформулировать не следующую реплику, а смысл того, что мы только что узнали. Не повторить слова, а понять ситуацию.

Например, «им дорого» почти ничего не говорит, а «це-

на выше суммы, которую директор привык согласовывать без отдельного обоснования» уже задаёт контекст. То же самое с фразой «они недовольны CRM»: намного полезнее понять, что менеджеры системой пользуются, но руководитель не доверяет данным и поэтому каждую неделю собирает отчёт вручную.

И чем точнее продавец понимает смысл, тем меньше ему обычно требуется случайных вопросов.

Потому что следующий вопрос появляется из предыдущего ответа.

Это не отменяет квалификацию, структуру и обязательную информацию. Если для сделки критичны бюджет, полномочия, сроки или технические ограничения, их всё равно придётся выяснить. Просто разговор не обязан превращаться в анкету.

Романтическая идея «просто разговаривайте по-человечески» быстро заканчивается, когда после трёх встреч выясняется, что у клиента нет ни бюджета, ни полномочий, ни возможности внедрить продукт.

Структура нужна, но структура разговора и анкета — разные вещи. Анкета требует заполнить поля, разговор — понять ситуацию. Иногда они совпадают, иногда нет.

Представим два разговора.

Первый:

— Сколько у вас менеджеров?

— Двенадцать.

— Какой средний чек?

— Около ста тысяч.

— Кто принимает решение?

— Я.

— Когда планируете запуск?

— В следующем месяце.

— Какой бюджет рассматриваете?

— Пока не определились.

Всё аккуратно и ничего плохого, но почти ничего интересного.

Второй начинается с того же вопроса.

— Сколько у вас менеджеров?

— Двенадцать, но нормально продают трое. Остальные постоянно меняются.

И здесь у продавца появляется выбор.

Можно продолжить:

— Какой средний чек?

А можно остановиться.

— Постоянно меняются — это сейчас главная причина, почему вы вообще занялись отделом продаж?

Если клиент отвечает «да», разговор ушёл в одну сторону.

Если говорит:

— Нет, текучка у нас всегда была. Сейчас проблема в другом: лиды подорожали, а конверсия упала.

Мы получили куда больше, чем из ещё пяти стандартных вопросов.

Поэтому считать качество разговора вопросами мне кажется бессмысленным: десять могут быть лишними, а один уточняющий — изменить весь разговор. Важнее, стал ли продавец после ответа лучше понимать ситуацию и повлияло ли это понимание на следующий шаг.

В СПИН-продажах мне как раз важна не возможность красиво выписать четыре категории вопросов, а сама мысль, что вопрос должен выполнять конкретную работу: иногда нам не хватает контекста, иногда нужно лучше понять проблему или её последствия, а иногда — разобраться, какую ценность клиент вообще видит в изменении.

Если всё это превратить в последовательность «задай два вопроса каждого вида», смысл исчезает.

В реальном разговоре контекст иногда уже известен, проблему клиент может сформулировать сам, последствия — проговорить заранее. А иногда, наоборот, двадцать минут уходит только на то, чтобы понять, что вообще происходит.

Профессионализм здесь не в идеальном воспроизведении методики, а в понимании того, какой информации сейчас действительно не хватает.

Есть ещё одна причина, почему продавцы задают лишние вопросы.

Они ещё и боятся тишины: клиент ответил, возникла пауза на две секунды — и продавец немедленно спасает разговор новым вопросом. Хотя человек мог просто думать.

Особенно это заметно после вопросов, на которые нельзя

нормально ответить мгновенно.

— Что для вас будет хорошим результатом через полгода?
Пауза.

— Ну или хотя бы примерно? Рост продаж? Конверсия?
Может быть, дисциплина менеджеров?

Поздравляю. Мы задали хороший вопрос и через две секунды сами же начали подсказывать клиенту ответы.

Пауза в разговоре не всегда означает, что вопрос не сработал.

Иногда наоборот.

Человек впервые формулирует то, что до этого ощущал довольно расплывчато.

И вот здесь продавцу бывает сложно выдержать роль человека, который не знает ответа заранее.

Это вообще один из главных профессиональных соблазнов в продажах.

У нас есть продукт, мы знаем его сильные стороны и слышали десятки похожих клиентов. Через первые пять минут мозг уже собирает привычную картинку: «Ага. Всё понятно. Им нужно вот это».

После этого вопросы незаметно меняются: они уже не исследуют, а подтверждают гипотезу продавца.

— Правильно понимаю, основная проблема у вас в контроле менеджеров?

— Ну не совсем, скорее...

— Просто у нас как раз есть отличный модуль контроля.

Это не вопрос.

Продавец уже не выясняет ситуацию, а подводит клиента к собственной версии.

Наводящие вопросы иногда полезны. В разговоре вообще нет смысла объявлять войну целому грамматическому классу. Но продавцу стоит замечать момент, когда он перестал проверять гипотезу и начал добиваться её подтверждения.

Если почти любой ответ клиента в итоге подтверждает необходимость нашего продукта, скорее всего, мы уже не исследуем ситуацию, а ищем подтверждение своей версии.

Ещё одна ловушка — превратить квалификацию в экзамен на право купить. В сложных продажах менеджеру действительно нужно быстро оценить перспективу сделки, но у клиента не должно возникать ощущение, что прежде чем с ним нормально поговорят, он обязан доказать свою ценность компании.

Есть бюджет, полномочия, потребность, срок?

Сам подход понятен. Ресурс продавца тоже не бесконечный, и заниматься месяцами сделкой без шансов — плохая стратегия.

Но у клиента в этот момент может возникнуть совершенно другое ощущение: прежде чем со мной нормально поговорят, я должен доказать, что достоин внимания компании.

Хорошая квалификация работает в обе стороны: продавец понимает, есть ли здесь реальная сделка, а клиент одновременно видит, способен ли продавец помочь ему разо-

браться.

Поэтому один и тот же вопрос можно задать очень по-разному.

— Какой у вас бюджет?

Иногда нормально. Особенно если контекст уже понятен.

А иногда человеку ещё даже не объяснили диапазон цен, и вопрос звучит как просьба назвать сумму, которую теперь будут стараться забрать целиком.

Можно иначе:

— Вы уже закладывали на эту задачу какой-то бюджет или пока сначала хотите понять порядок цифр?

Смысл почти тот же.

Но вопрос учитывает, что человек действительно может ещё не знать ответа.

Или:

— Кто принимает решение?

Нормальный вопрос.

Но если задать его слишком рано, часть людей услышит:

«Ты вообще здесь кто?»

А можно сначала понять процесс:

— Если вариант вам подойдёт, как дальше у вас обычно принимаются такие решения?

Так обычно полезнее, потому что мы получаем не только фамилию условного директора, а саму механику решения. При этом никакой вопрос не становится хорошим только от мягкой формулировки: можно добавить «подскажите, пожа-

луйста» и «если вам комфортно», но оставить внутри ту же попытку вытянуть удобный ответ.

Клиент не обязан восхищаться нашей вежливой пунктуацией.

Важнее намерение вопроса: хочу ли я действительно узнать что-то, способно ли это изменить мои дальнейшие действия и смогу ли я принять неудобный ответ, не задавая тот же вопрос новыми словами до тех пор, пока клиент не сдастся?

Эти вопросы продавцу полезнее задавать себе, чем клиенту.

В сильном разговоре вообще постепенно исчезает ощущение, что один человек спрашивает, а второй отвечает.

Клиент тоже задаёт вопросы, продавец что-то объясняет, появляются уточнения. Какие-то темы закрываются быстро, на каких-то разговор задерживается.

Иногда продавец рассказывает довольно много, и это нормально. Клиент может попросить подробно объяснить сложную технологию, сам долго описывать ситуацию или нуждаться в экспертном разборе. Хороший разговор не измеряется процентом времени, которое говорил каждый участник.

Я не верю в правило, что хороший продавец должен говорить двадцать процентов времени, а клиент восемьдесят. Такая цифра красиво смотрится на тренинге, но разговор не становится хорошим от правильного соотношения секунд.

Вопрос не в количестве речи, а в том, зачем она сейчас

нужна. Хороший продавец умеет переключаться между вопросом, слушанием и объяснением вместо того, чтобы включать один режим по привычке.

Некоторые продавцы всегда рассказывают, некоторые после тренинга всегда спрашивают, а некоторые демонстративно слушают так старательно, что клиенту самому приходится вытаскивать из них информацию о продукте.

Ни один из вариантов не выглядит особенно зрелым.

Зрелость скорее в переключении: при нехватке контекста продавец спрашивает, после важного ответа уточняет и слушает, при нехватке информации объясняет, гипотезу проверяет, а когда уже всё понял — перестаёт задавать вопросы только ради вида.

И ещё одна вещь, которую продавцы часто недооценивают: хороший вопрос создаёт обязательство слушать ответ до конца.

Слушать ответ нужно до конца мысли, а не до знакомого слова или первой возможности вставить продукт.

Клиент говорит:

— Нам не нравится текущий подрядчик, потому что он долго отвечает, но менять его страшно: у нас с ним интеграции, он знает всю историю, да и цена у него хорошая.

Продавец, который услышал только «долго отвечает», уже готов рассказывать, что его поддержка отвечает за пять минут.

Продавец, который услышал всю фразу, видит более

сложную картину: раздражение есть, но вместе с ним есть и цена перехода. Тогда разговор меняется с «мы отвечаем быстрее» на обсуждение того, что клиент боится потерять при смене подрядчика.

Поэтому хороший вопрос ценен не сам по себе, а тем, что помогает услышать обе стороны решения: что толкает человека вперёд и что удерживает на месте. Если замечать только первую, легко начать продавать слишком рано. Если только вторую — слишком рано списать клиента.

Формулировки будут разными: иногда это вопрос, иногда уточнение, иногда короткий пересказ.

— То есть сейчас проблема не в количестве заявок, а в том, что отдел не успевает их нормально обрабатывать?

И клиент отвечает:

— Да. Именно.

Или:

— Нет, не совсем. Заявок тоже мало.

Оба ответа полезны, потому что заставляют скорректировать картину клиента вместо того, чтобы подтвердить уже придуманную версию.

Это, пожалуй, хорошее определение нормальной диагностики в продажах.

Не вытащить из человека все данные, не провести его по идеальному скрипту и не заставить произнести нужную формулировку проблемы, а постепенно уменьшать вероятность, что мы продаём решение не той ситуации.

И если после долгого разговора клиент уже знает историю нашей компании чуть ли не от основания, но мы всё ещё не знаем, зачем он пришёл, что-то пошло не так.

Но и если после тех же пятнадцати минут у нас заполнены все поля CRM, а клиент чувствует себя участником переписи населения — тоже.

Хороший разговор не обязан выглядеть как интервью. В конце у обеих сторон просто должно быть больше ясности: продавец лучше понимает человека и его ситуацию, а клиент — собственную задачу и возможные варианты.

Для меня этого достаточно как критерия хорошей диагностики: после разговора мы должны быть чуть менее неправы относительно того, что происходит у клиента. Ни заполненная CRM, ни правильное количество вопросов сами по себе этого не гарантируют.

4. Мне надо подумать

Редкая фраза умеет так быстро превращать хороший разговор в плохое настроение продавца.

Пять минут назад всё выглядело почти готовым: клиент признал проблему, согласился, что её пора решать, задавал конкретные вопросы, обсудил сроки и посмотрел предложение. Возможно, даже сказал что-нибудь обнадеживающее вроде «в целом всё понятно» или «вариант интересный».

Остаётся, кажется, совсем немного.

И тут:

— Мне надо подумать.

У продавца в голове обычно мгновенно запускается внутренний отдел по работе с возражениями.

О чём подумать? Что ещё непонятно? Может быть, дорого? Надо показать ещё один кейс, предложить скидку, дать три дня теста, позвать руководителя или спросить, что конкретно смущает?

Или применить тот самый приём из тренинга, где после слов «мне надо подумать» клиент через две минуты почему-то достаёт карту?

Иногда что-то из этого действительно нужно, но сама фраза «мне надо подумать» ничего не объясняет.

За ней может стоять вежливое «нет», необходимость обсудить покупку с другим человеком, нехватка денег, непо-

нятный договор, страх ошибиться или обычная усталость от выбора между слишком похожими вариантами.

На этой стадии особенно легко перепутать две разные задачи: убедить человека, что изменение ему вообще нужно, и помочь выбрать конкретное решение, когда необходимость перемен он уже признал. Во втором случае клиент не хочет оставаться как есть, но ещё не уверен, что хочет жить именно с вашим вариантом.

Разница кажется небольшой, пока не посмотришь, сколько продавцов продолжают лечить вторую ситуацию лекарством от первой.

Именно поэтому привычные реакции продавца часто промахиваются мимо причины сомнения: страх ошибки лечат срочностью, неясную разницу между вариантами — ещё одним вариантом, а вопрос цены — повторной презентацией преимуществ.

В одном крупном коммерческом анализе более 2,5 миллиона записанных продажных разговоров авторы обнаружили, что заметная часть проигрышей закончилась не победой конкурента, а отсутствием решения. Это не академическая оценка универсальной доли рынка, поэтому конкретный процент я бы не превращал в закон. Сам сценарий при этом хорошо знаком продавцам и без статистики.

Иногда конкурентом сделки становится само решение не решать. Это уже не обязательно страх перемен: человек может точно знать, что старого подрядчика надо менять, и всё

равно не выбрать нового. Здесь пугает не изменение как таковое, а возможность выбрать неправильно.

То же происходит и в других решениях. Человек понимает, что нужна квартира побольше, но не выбирает конкретную. Компания согласовывает бюджет на CRM и продолжает сравнивать системы. Руководитель считает обучение отдела необходимым, но боится выбрать подрядчика, результат которого потом придётся защищать перед собственником.

При двух примерно равных альтернативах неопределённость вполне может сделать вариант «пока не выбирать ничего» привлекательным. Клиент способен хотеть изменение и одновременно не видеть достаточно ясной причины выбрать именно один из доступных путей.

Представим две CRM. Одна проще, дешевле во внедрении и быстрее осваивается командой. Другая гибче, лучше интегрируется и оставляет больше возможностей на будущее. У обеих есть сильные стороны, и собственнику придётся жить с последствиями выбора уже после того, как продавцы закончат объяснять, почему их вариант лучше.

Если бы одна система была очевидно лучше во всём, задача была бы простой.

Но хорошие варианты в реальности редко устроены так.

Один вариант дешевле и проще, другой надёжнее и мощнее. Один можно запустить в понедельник, другой — через месяц, зато потом будет меньше ограничений.

И чем ближе варианты друг к другу по общей привлека-

тельности, тем труднее иногда выбрать победителя.

Самый естественный ответ продавца — добавить информации: прислать ещё одну таблицу, кейс или демонстрацию функции. Иногда это действительно помогает, но информация умеет не только уменьшать неопределённость, но и создавать новые поводы для сомнений.

До демонстрации клиент мог выбирать между двумя системами, а после неё обнаружить, что у одной лучше отчёты, у другой удобнее телефония, у третьей интереснее автоматизация, да ещё кто-то посоветовал четвёртую. Информации стало больше. Легче ли стало выбирать — совсем не факт.

С «парадоксом выбора» произошло примерно то же, что со многими красивыми психологическими идеями: сложный эффект быстро превратился в лозунг «чем больше вариантов, тем хуже». Реальная картина менее аккуратна: перегрузка зависит не только от количества вариантов, но и от сложности задачи, ясности критериев и того, насколько человек вообще понимает, чего хочет.

Поэтому двадцать вариантов не обязательно парализуют человека, который прекрасно знает свои критерии, а три могут оказаться мучительными для того, кто пока не понимает, чем они для него отличаются. Продавцу полезнее работать с этой ясностью, чем механически сокращать ассортимент.

Иногда продавец гордо показывает три тарифа.

«Базовый», «Оптимальный», «Премиум». В таблице больше двух десятков строк: зелёные галочки, серые прочер-

ки. В премиуме всё, в базовом почти ничего, посередине — то, что компания особенно хочет продавать.

Сам продавец смотрит на таблицу и думает: всё же очевидно.

Клиент смотрит и спрашивает:

— А какой мне нужен?

И вот здесь можно очень по-разному понять этот вопрос.

Плохой вариант — принять его за приглашение выбрать вместо клиента.

— Берите оптимальный.

— Почему?

— Его чаще всего берут.

Это не рекомендация. Это способ закончить таблицу.

Другой плохой вариант — испугаться ответственности.

— Ну, тут вам решать. Смотря что вам нужно.

Формально безупречно: клиент действительно должен решать сам, только что он попросил продавца помочь с этим решением.

Профессиональная рекомендация находится между двумя крайностями: не выбирать вместо клиента и не прятаться от собственной экспертизы за фразой «решать вам».

— Из того, что вы рассказали, я бы смотрел на второй тариф. Вам важны интеграция с телефонией и отчётность руководителя, они там уже есть. В третьем добавятся функции, которыми, насколько я понял, вы сейчас пользоваться не будете. Если в течение года планируете подключать ещё два

филиала, тогда третий имеет смысл рассмотреть сразу.

Здесь продавец не забрал решение — он уменьшил неопределённость и показал логику своей рекомендации. Это сильно отличается от «берите этот, он лучший».

Когда выбор пугает последствиями ошибки, просьба «а вы бы что выбрали?» не всегда означает лень думать. Человек может искать не того, кто примет решение за него, а экспертную опору: что здесь главное, какой компромисс разумен и не упускает ли он что-то очевидное. Продавцу не нужно решать вместо клиента, но и прятаться за «решать вам» в такой момент странно.

В корпоративных продажах к выбору добавляется ещё одна цена: его часто придётся защищать внутри компании. На встрече всё может выглядеть рационально, а потом собеседник идёт к собственнику, финансовому директору или закупкам и должен ответить, почему выбрал именно этот вариант, чем он лучше дешёвого и кто будет отвечать, если всё не сработает.

Человек, который пять минут назад был вашим внутренним сторонником, внезапно понимает: если всё получится, компания получит результат. Если всё провалится, у решения будет вполне конкретная фамилия.

Поэтому «мне надо обсудить с руководителем» не всегда означает, что перед вами человек без полномочий, которого надо было раньше квалифицировать.

Иногда перед вами не «человек без полномочий», а буду-

щий внутренний защитник решения. Тогда полезнее понять, что будет важно его руководителю и какую часть решения придётся обосновывать, чем раздражённо требовать немедленно подключить директора.

Вместо раздражённого «А мы можем сразу подключить директора?» бывает полезнее спросить:

— Что ему будет важно понять, чтобы нормально оценить этот вариант?

Смысл здесь не в магической формулировке, а в том, чтобы увидеть следующую часть решения.

Может выясниться, что директору нужна экономика — тогда ещё одна презентация о функциях бессмысленна. Или его пугают сроки внедрения, безопасность данных, прошлый неудачный опыт с похожей системой.

А может оказаться, что никакого «директора» как причины сомнений нет и клиент просто удобно поставил между собой и продавцом третьего человека.

В этой же точке часто появляется слово «дорого».

Продавцы очень любят спорить с этим словом целиком:

— Дорого.

— Зато у нас...

И дальше начинается привычная защита цены — рассказ о качестве, сервисе, опыте, гарантиях и всём остальном, чем компания привыкла объяснять, почему стоит своих денег.

Иногда это уместно, но слово «дорого» само по себе не является диагнозом.

За ним могут стоять совсем разные вещи: реальный дефицит бюджета, непонятная разница с конкурентом, сомнение в результате, сложное согласование или слишком высокая цена ошибки. Иногда это вообще удобная форма уже принятого «нет».

Допустим, клиент говорит:

— В целом нравится, но миллион за внедрение всё-таки дорого.

Продавец слышит: «Не вижу ценности».

Но клиент может иметь в виду: «До пятисот тысяч я могу решить сам, миллион пойдёт на инвестиционный комитет, и мне придётся объяснять, почему я вообще это затеял».

Презентация продукта здесь не решает главную проблему.

У человека появилась цена не только в рублях, но и в ответственности. В такой точке продавцу особенно хочется ускорить решение: сделка кажется близкой, сумма уже почти видна в прогнозе, и любая пауза начинает восприниматься как препятствие. Но если человек тормозит из-за риска ошибиться или необходимости защищать выбор внутри компании, срочность, скидка и ещё один аргумент часто решают совсем не ту проблему.

Если сомнение связано с ответственностью за решение, полезнее понять, какой части уверенности не хватает и что именно клиенту ещё предстоит проверить. Просить о решении по-прежнему можно и нужно, когда основные вопросы разобраны. Просто попытка сделать паузу психологически

неудобной для клиента не превращает его сомнение в уверенность.

Поэтому я не люблю идею, что любое сомнение надо «закрывать». В работе продавца, конечно, наступает момент попросить о решении. Бесконечно откладывать этот вопрос тоже странно. Но просьба о решении и попытка отнять у клиента пространство для решения — разные вещи.

— Мы всё основное обсудили. Как вам сейчас кажется: готовы идти дальше или осталось что-то, в чём вы пока не уверены?

Это нормальный вопрос: в нём есть направление, продавец не прячется и не делает вид, что ему всё равно на сделку. Но там остаётся место и для «да», и для нормального «нет», и для конкретного сомнения.

А если ответ:

— Я всё равно хочу подумать.

Тогда следующий полезный вопрос обычно не «Как мне это преодолеть?»

Сначала стоит понять, о чём именно осталось думать, причём это не всегда нужно спрашивать в лоб.

Иногда сомнение уже лежит на столе: человек несколько раз возвращается к срокам внедрения, условиям выхода или возможности начать с меньшего объёма. Эти вопросы лучше читать как части одного опасения, а не как случайные реплики.

На поздней стадии часто полезнее не усиливать давление,

а уменьшать цену возможной ошибки. Это не обязательно скидка: иногда достаточно пилота или поэтапного запуска, понятных условий выхода и заранее оговорённых критериев результата. Важнее всего честно показать, где решение подходит, а где у него есть ограничения.

Обратимость решения тоже способна влиять на готовность выбирать. Это не значит, что всем нужен возврат — в сложных проектах он часто вообще невозможен. Но когда ошибка выглядит трудно исправимой, ожидаемое сожаление и ответственность за выбор могут становиться заметнее.

Иногда приблизить продажу помогает не ещё более привлекательное «да», а менее катастрофическая возможная ошибка.

Это особенно важно там, где продавец знает о своём продукте на порядок больше клиента.

Для продавца выбор давно знаком: он видел сотни внедрений, знает, что обычно ломается и какие опасения реальны, а какие почти никогда не сбываются. Клиент же может принимать такое решение впервые. И когда продавец раздражается: «Ну что тут думать, всё же очевидно», он забывает простую вещь: ему очевидно изнутри, клиенту приходится подписываться снаружи.

Есть и другая крайность: решить, будто хороший продавец обязан у клиента все сомнения. Важное, дорогое или новое решение почти всегда оставляет часть неопределённости, а попытка стереть её целиком быстро заканчивает-

ся обещаниями, которые потом придётся выполнять кому-то другому.

Задача продавца не стереть неопределённость, а помочь настолько хорошо разобраться с ней, чтобы человек мог решить, готов ли принять оставшийся риск. Это взрослее, чем бесконечно добавлять аргументы.

После такого разговора клиент может сказать: «Да, теперь понятно. Давайте». Может решить, что риск пока слишком большой, предложить вернуться через три месяца — или всё равно сказать: «Я подумаю».

И если после нормального разговора человек всё равно говорит «я подумаю», это не всегда нужно «чинить». Продавец может сделать решение понятнее, дать рекомендацию и снизить часть риска, но не управляет моментом, когда другой взрослый человек почувствует себя достаточно уверенно. Окончательное «да» всё равно остаётся по ту сторону стола.

5. Не надо меня уговаривать

— Я понял. Не надо меня уговаривать.

Эта фраза обычно появляется в тот момент, когда клиент уже перестал обсуждать предложение и начал защищать право самому решить.

Первый импульс продавца — возразить: «Да я и не уговариваю». Он действительно может не чувствовать никакого давления. Просто объяснил преимущества, уточнил сомнение, ещё раз показал расчёт и предложил решить сегодня. По отдельности каждое действие выглядит нормально. Вместе клиент уже слышит совсем другое сообщение: «Вашего текущего ответа мне недостаточно, поэтому я продолжу, пока не получу другой».

Так разговор начинает нагреваться.

Иногда это происходит быстро. Человек с первых минут чувствует слишком активную попытку управлять решением и закрывается. Чаще всё начинается незаметно. Клиент сомневается, продавец добавляет аргумент. Клиент отвечает жёстче, продавец решает, что возражение просто не отработано. Тогда появляется ещё один аргумент, уточняющий вопрос, кейс, скидка, дедлайн. В какой-то момент стороны уже обсуждают не покупку, а право клиента продолжать сомневаться.

Это важная часть того, что я вкладываю в слова «не под-

жечь». Клиент может действительно гореть идеей: хотеть быстрее начать, эмоционально обсуждать решение, задавать много вопросов и сам подталкивать разговор вперёд. Это хороший огонь. Но высокая эмоциональная температура бывает и другой. Человек начинает защищаться, раздражаться, спорить с формулировками, доказывать, почему ему ничего не нужно, хотя ещё несколько минут назад нормально рассматривал вариант. Снаружи разговор тоже стал энергичнее. Только продажа от этого не обязательно приблизилась.

Особенно легко перепутать эти состояния продавцу, который привык считать любое сопротивление сигналом «надо лучше обработать». Клиент говорит «не уверен» — ему объясняют ещё раз. Говорит «я подумаю» — его спрашивают, что конкретно мешает принять решение сейчас. Отказывается от дополнительной опции — ему показывают, сколько он потеряет без неё. Сам по себе ни один из этих ходов не плох. Проблема появляется, когда продавец перестаёт проверять, нужна ли человеку помощь с решением, и начинает считать сам факт несогласия технической ошибкой разговора.

У человека в этот момент возникает довольно естественное желание вернуть себе управление. В психологии убеждения такую реакцию называют психологической реактивностью. Смысл проще термина: когда мы чувствуем, что кто-то слишком явно ограничивает нашу свободу выбора, хочется эту свободу восстановить. Иногда достаточно просто отка-

заться. Иногда хочется спорить сильнее, чем требовала исходная тема.

Более жёсткий язык, который звучит как ограничение свободы — «вы должны», «вам нужно», «иначе вы потеряете», — в среднем вызывает больше злости, контраргументов и сопротивления, чем формулировки, оставляющие человеку пространство выбора. Это не специальный закон продаж и не повод убрать из речи все прямые глаголы. Важно другое: человек оценивает не только содержание рекомендации, но и то, что происходит с его правом решить самому.

Поэтому одна и та же позиция продавца может звучать очень по-разному.

— Я считаю, что вам есть смысл запускаться сейчас. У вас уже есть проблема, которая каждый месяц стоит денег, а главные риски мы разобрали.

Или:

— Вам нужно запускаться сейчас. Если опять отложите, просто продолжите терять деньги.

Смысл близкий. В первом варианте продавец занимает позицию и объясняет её. Во втором легко услышать ещё один слой: «Я лучше вас знаю, что вы должны сделать». Иногда клиент согласится и там, и там. Иногда второй вариант неожиданно заставит человека защищать даже решение, в котором он сам ещё не был уверен.

Прямота вообще не равна давлению. Мне не нравится образ хорошего продавца, который настолько боится нару-

шить автономию клиента, что любое предложение заканчивается словами «но решать, конечно, только вам». Клиент и так знает, что решение его. Продавец имеет право рекомендовать, спорить с аргументом, защищать цену и попросить о конкретном следующем шаге. Давление начинается не там, где появляется твёрдость, а там, где человеку приходится защищать само право не согласиться.

Это хорошо видно в обычном разговоре о цене.

— Для нас дорого.

— Понимаю. Дорого относительно запланированного бюджета или относительно того, что вы ожидали получить за эту сумму?

Вопрос может открыть нормальное обсуждение. А может быть иначе:

— Для нас дорого.

— Вы просто пока не посчитали, сколько теряете. Если бы посчитали, вопрос цены бы не стоял.

Допустим, продавец даже прав по экономике. Форма всё равно предлагает клиенту неприятный выбор: либо согласиться, либо признать, что он плохо понимает собственный бизнес. После этого спор о цене легко превращается в спор о компетентности.

В продажах вообще много фраз, которые формально говорят о продукте, а эмоционально сообщают человеку что-то о нём самом. «Вы просто не видите ценность». «Вы боитесь изменений». «Вы пока не понимаете всех последствий».

Возможно, в каждой из этих гипотез есть смысл. Но если человек слышит диагноз вместо попытки разобраться, он начинает защищаться уже не от предложения, а от продавца.

Особенно опасно объяснять клиенту его мотивы после того, как он с ними не согласился. Продавец спрашивает, что мешает. Клиент отвечает, что сейчас не готов вкладывать деньги. Менеджер решает, что дело на самом деле в страхе, и начинает этот страх раскрывать. Клиент ещё раз говорит про бюджет. Продавец считает ответ поверхностным и идёт глубже. Через некоторое время один человек пытается продать продукт, а второй — вернуть себе право лучше знать собственные причины.

Хорошая диагностика допускает, что продавец ошибся в гипотезе. Если клиент говорит: «Нет, дело не в этом», иногда полезнее поверить ему хотя бы на время и проверить другую версию, чем доказывать, что профессиональная техника видит человека глубже, чем он сам себя.

Есть и совсем бытовая форма давления — перебивание. Не грубое, когда люди говорят одновременно, а профессиональное: продавец уже понял, к чему ведёт клиент, и помогает ему быстрее закончить мысль. Сначала подхватывает фразу, потом уточняет за него, затем отвечает ещё до того, как человек договорил. Для менеджера это часто ощущается как скорость и вовлечённость. Для клиента — как разговор, в котором его ответ интересен только до момента, пока продавец узнал знакомый сюжет.

Чем опытнее продавец, тем сильнее этот соблазн. Он действительно слышал похожее много раз. Реплика «у вас дорого» быстро узнаётся, фраза «надо обсудить с партнёром» тоже, а «пришлите предложение» вообще может запускать готовый внутренний сценарий. Опыт позволяет быстрее строить гипотезы, но не даёт права дослушивать человека только мысленно.

Когда клиент чувствует, что его уже классифицировали, он иногда начинает сопротивляться самой классификации. «Нет, вы меня не поняли». «Я вообще не об этом». «Вы опять пытаетесь мне продать». На этом месте продавец способен совершить самую понятную ошибку: начать доказывать, что он как раз всё понял правильно.

Получается маленькая петля. Чем меньше клиент чувствует себя услышанным, тем жёстче формулирует позицию. Чем жёстче позиция, тем сильнее продавец старается её изменить. Чем сильнее продавец пытается изменить позицию, тем больше клиент защищает первоначальный ответ. Через несколько кругов обе стороны уже уверены, что проблема в упрямстве другой стороны.

В такой момент иногда полезнее перестать продавать на несколько минут, чем придумать ещё более сильный аргумент.

Не исчезнуть из разговора и не капитулировать, а вернуть его к тому месту, где стороны перестали понимать друг друга.

— Кажется, я сейчас слишком быстро пошёл в аргументацию. Давайте вернёмся. Что в моём предложении вам сейчас больше всего не подходит?

Или ещё проще:

— Понял. Я, похоже, сейчас действительно начал вас уговаривать. Не в этом задача. Что вы сами про этот вариант думаете сейчас?

Такие фразы не являются техникой обезвреживания клиента. Если сказать их механически и через минуту снова начать давить, эффект будет довольно комичным. Их смысл в реальном изменении режима разговора: продавец на время перестаёт добиваться нужной позиции и снова пытается понять текущую.

Иногда выясняется, что раздражение вообще не связано с продавцом. У клиента плохой день, до встречи сорвался другой подрядчик, собственник требует срочно сократить расходы, а менеджер оказался первым человеком, которому досталась накопленная злость. Хорошая продажа не требует принимать любую эмоцию на свой счёт.

Но и автоматически считать раздражённого клиента «тяжёлым человеком» удобно слишком часто. Полезно хотя бы проверить, не внесли ли мы собственный вклад. Возможно, перебивали, несколько раз не приняли ответ, сделали вывод за человека, слишком настойчиво возвращались к одной теме или начали торопить именно в тот момент, когда клиенту стало страшно ошибиться.

Здесь есть ещё одна вещь, которую сложно увидеть по скрипту: эмоциональное состояние продавца тоже присутствует в разговоре. Не только слова. Темп речи, паузы, интонация, резкость переходов, желание поскорее получить ответ — всё это человек воспринимает вместе с аргументами. Исследования сервисных взаимодействий и B2B-продаж показывают связь между эмоциональным поведением сотрудников и тем, как клиенты оценивают контакт. Это не магическая передача настроения и не правило «улыбайся — продашь больше». Скорее напоминание, что клиент разговаривает не с текстом скрипта, а с живым человеком.

Поэтому напряжённый продавец способен передать разговору напряжение даже очень вежливыми словами. Особенно ближе к концу месяца, когда конкретная сделка уже стоит в прогнозе и за каждым клиентским «я подумаю» менеджер слышит ещё и собственный план.

Внешне фразы могут оставаться правильными.

— Конечно, решение за вами. Просто хотел уточнить, что именно вам мешает.

И клиент вполне способен услышать не формулировку, а нетерпение внутри неё: «Скажите уже наконец, почему вы не покупаете».

Это не повод следить за каждой интонацией с секундометром. Скорее полезно замечать собственное состояние до разговора. Если продавец входит на встречу с внутренней задачей «мне очень нужна эта сделка сегодня», его внимание

легко смещается. Пауза кажется слишком длинной, сомнение — опасным, просьба подумать — проблемой, которую надо немедленно исправить. То, что в спокойный день он бы уточнил, в конце месяца хочется преодолеть.

Клиенту, конечно, не обязательно знать о нашем плане. Но он может почувствовать последствия этого плана в поведении.

Так появляется ещё одна форма эмоционального давления — чрезмерная срочность продавца, которая не совпадает со срочностью клиента. У менеджера закрывается месяц, у клиента ничего не закрывается. Продавцу надо получить ответ до пятницы, у клиента в пятницу просто пятница. Если эту разницу не замечать, внутренний календарь отдела продаж очень быстро начинает выдавать себя за объективную реальность клиента.

Реальная срочность при этом совершенно нормальна. Заканчивается цена, освобождается последний слот на внедрение, тендер закрывается, объект уходит другому покупателю. Скрывать такое странно. Проблема не в дедлайне, а в попытке создать дедлайн из собственной потребности получить сделку. Клиенты могут не знать внутреннюю кухню компании, но фальшивая срочность довольно быстро учит их относиться к любой срочности как к приёму.

Повторные касания тоже способны разогревать сопротивление. Одно сообщение может быть нейтральным, но к пятому одинаковому «удалось посмотреть?» человек реагирует

уже не только на текущую фразу, а на всю историю контакта. Это скорее практическое наблюдение, чем отдельный закон психологии: контекст накапливается, и совершенно нормальный вопрос способен раздражать просто потому, что стал ещё одной попыткой получить тот же ответ.

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.