

ТАТЬЯНА БУЗОВА

ВДОХНОВЛЕНА
ПРАКТИЧЕСКИМ
ОПЫТОМ
В КОМПАНИИ

Satom.ru

АКАДЕМИЯ СИЛЬНЫХ ПРОДАЖ

— Книга о людях, мышлении и продажах —

ПОЧЕМУ ЛЮДИ ПОКУПАЮТ

ПСИХОЛОГИЯ ПРОДАЖ
В РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

*«Не учитесь продавать.
Научитесь понимать людей.
Всё остальное станет
следствием.»*



Татьяна Бузова

**АКАДЕМИЯ
СИЛЬНЫХ ПРОДАЖ**

«Автор»

2026

Бузова Т.

**АКАДЕМИЯ СИЛЬНЫХ ПРОДАЖ / Т. Бузова — «Автор»,
2026**

Почему одни менеджеры продают легко, а другие не могут выполнить план? Почему клиент говорит «дорого», откладывает решение или отказывается от выгодного предложения? В книге «Академия сильных продаж» Татьяна Бузова раскрывает психологию покупателя и показывает, что стоит за решениями, сомнениями и возражениями клиентов. На основе многолетнего практического опыта автор объясняет, почему знание продукта и готовые скрипты не гарантируют успеха, как выявлять истинные потребности, выстраивать доверие и вести диалог без давления и манипуляций. Вы узнаете, как задавать вопросы, которые помогают понять клиента, работать с сомнениями, воспринимать отказы и развивать навыки, отличающие сильного продавца от обычного исполнителя. Эта книга — для менеджеров по продажам, руководителей, предпринимателей и всех, кто хочет лучше понимать людей, увереннее вести переговоры и строить долгосрочные отношения с клиентами. Не учитесь продавать. Научитесь понимать людей. Всё остальное станет следствием.

© Бузова Т., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Прежде чем мы начнём	8
Как читать эту книгу	10
СОДЕРЖАНИЕ	11
ПРОЛОГ	11
ЧАСТЬ I. КОГДА МЫ НАЧИНАЕМ ПОНИМАТЬ ЛЮДЕЙ	12
ЧАСТЬ II. КОГДА РАЗГОВОР СТАНОВИТСЯ НАСТОЯЩИМ	13
ЧАСТЬ III. КОГДА МЫ ПЕРЕСТАЁМ ПРОДАВАТЬ ТОВАР	14
ЧАСТЬ IV. КОГДА КЛИЕНТ СОМНЕВАЕТСЯ	15
ЧАСТЬ V. ПУТЬ МАСТЕРА	16
ПРОЛОГ	17
Первый урок продаж	17
ЧАСТЬ I	20
Человек, а не сделка	21
Мой первый урок	22
Когда знания о товаре перестают помогать	23
От товара — к человеку	24
Сначала продавец, потом руководитель	25
Что на самом деле отличает сильного менеджера	26
Остановитесь на минуту	27
Мысль автора	28
Главное за две минуты	29
Попробуйте уже завтра	30
В завершение главы	31
Глава 2. Почему люди покупают	32
Остановитесь на минуту	35
Мысль автора	36
Главное за две минуты	37
Попробуйте уже завтра	38
В завершение главы	39
Глава 3. Самая большая ошибка менеджеров	40
Нам очень хочется быстро всё понять	41
Слова — это ещё не вся история	42
Вспомните себя	43
Самая опасная скорость	44
Когда «дорого» означает не только цену	45
Понимать — не значит читать мысли	46
Когда опыт становится ловушкой	47
Остановитесь на минуту	48
Мысль автора	49
Главное за две минуты	50
Попробуйте уже завтра	51
В завершение главы	52
Глава 4. Самый главный вопрос этой книги	53
Вспомните себя	54
Почему этот вопрос так важен	55
Человек покупает не вещь, а переход	56

Но человек не всегда знает ответ сразу	57
Что происходит в голове покупателя	58
Одна и та же вещь — разное изменение	59
Вопрос, который меняет взгляд продавца	60
Не заставляйте клиента оправдывать покупку	61
Из моего опыта	62
Остановитесь на минуту	63
Мысль автора	64
Главное за две минуты	65
Попробуйте уже завтра	66
В завершение главы	67
Глава 5. Самый главный вопрос сильного менеджера	68
Почему вопрос должен звучать внутри менеджера	69
Представьте обычный магазин	70
«Нам нужно больше заявок»	71
Вопросы, которые помогают увидеть задачу	72
Слушать — это не ждать своей очереди	73
Когда клиент сам не может объяснить	74
Проверять, а не доказывать	75
Самая полезная привычка менеджера	76
Из опыта автора	77
Остановитесь на минуту	78
Мысль автора	79
Главное за две минуты	80
Попробуйте уже завтра	81
В завершение главы	82
Глава 6. Почему мы так спешим продавать	83
Когда очень хочется получить результат	84
Пауза кажется опаснее, чем она есть	85
Активность и давление — не одно и то же	86
Почему желание помочь тоже может мешать	87
Что делает с менеджером желание контролировать разговор	88
Неопределённость нельзя убрать полностью	89
Вспомните свою покупку	90
Что делать со своей спешкой	91
Остановитесь на минуту	92
Мысль автора	93
Главное за две минуты	94
Попробуйте уже завтра	95
В завершение главы	96
Глава 7. Почему клиент говорит не всю правду	97
Вспомните себя	98
Почему мы не рассказываем всё сразу	99
Доверие не возникает по команде	100
Иногда мы сами не знаем всей правды о себе	101
Простая фраза может защищать сложную ситуацию	102
Почему давление делает информацию беднее	103
Не нужно разоблачать клиента	104
Что происходит, когда человек слышит себя	105

Почему нельзя требовать полной откровенности сразу	106
В продажах важнее не количество информации	107
Из моего опыта	108
Остановитесь на минуту	109
Мысль автора	110
Главное за две минуты	111
Попробуйте уже завтра	112
В завершение главы	113
Глава 8. Самая опасная фраза менеджера	114
«Я вас понимаю» — иногда совсем не про понимание	115
Представьте себя на месте клиента	116
Сочувствовать — не значит понимать	117
Почему нам вообще хочется сказать эту фразу	118
Почему человек может закрыться после «я вас понимаю»	119
Есть ещё более опасная версия	120
Что сказать вместо этого	121
Хороший менеджер не боится сказать «я пока не знаю»	122
Из моего опыта	123
Конец ознакомительного фрагмента.	124

Татьяна Бузова

АКАДЕМИЯ СИЛЬНЫХ ПРОДАЖ

АКАДЕМИЯ

СИЛЬНЫХ ПРОДАЖ

Книга о людях, мышлении и продажах

Татьяна Бузова

«Не учитесь продавать. Научитесь понимать людей.

Всё остальное станет следствием.»

Прежде чем мы начнём

Эта книга родилась не за письменным столом. Она родилась в разговорах — с клиентами, менеджерами, коллегами и с самой собой.

За годы работы я много раз убеждалась: за каждой продажей всегда стоит человек. Со своими страхами, сомнениями, привычками, прошлым опытом и своим совершенно конкретным «зачем».

Я начала продавать в двенадцать лет. Потом были собственный бизнес, разные компании и разные продукты, обучение бизнес-тренингу и психологии, управление продажами, построение команд и процессов, HR и, конечно, Satom.ru. Каждый этап добавлял новый взгляд на одну и ту же вещь: почему один разговор приводит к решению, а другой — к отказу.

Но я не хочу превращать эти страницы в резюме. Мне гораздо важнее поделиться тем, к чему я пришла через практику: сильные продажи невозможно построить только на технике. Можно выучить скрипт, запомнить аргументы и знать продукт лучше всех. Но если не слышать человека, всё это быстро перестает работать.

В этой книге я хочу говорить именно об этом. О людях. О том, как мы принимаем решения. О доверии, сомнениях, страхе ошибиться, желании быть правым, потребности быть услышанным. И о том, как всё это проявляется в продажах.

И ещё — о вас.

Потому что прежде чем понимать клиента, полезно заметить самого себя. Свои привычки, реакции, страхи и желание слишком быстро найти правильный ответ.

Возможно, именно поэтому некоторые главы этой книги будут говорить о продажах лишь на первый взгляд. На самом деле они будут говорить о нас с вами.

От автора

Эта книга родилась из практики.

Не из теории продаж и не из желания собрать в одном месте набор готовых техник. Она появилась из тысяч разговоров, встреч, переговоров, ошибок, успешных сделок и вопросов, на которые мне самой хотелось найти ответ.

Большая часть этого опыта была получена мной во время работы в компании **Satom.ru**. Именно здесь мой профессиональный путь вышел на тот уровень, на котором продажи перестали быть для меня просто отдельными сделками. Я начала смотреть на них как на большую систему: как люди принимают решения, почему доверяют одному менеджеру и не доверяют другому, что заставляет клиента сомневаться, почему один и тот же аргумент работает с одним человеком и совершенно не работает с другим.

Satom дал мне возможность не только работать в продажах, но и создавать, менять и развивать процессы. Анализировать реальные переговоры, разбирать ошибки менеджеров, искать причины отказов, строить команды, выстраивать сопровождение и продление, пробовать новые подходы и видеть, как эти изменения влияют на результат.

Именно этот опыт во многом сформировал мой сегодняшний взгляд на продажи.

Я благодарна компании **Satom.ru** за доверие, за возможность профессионально расти, за людей, с которыми мне довелось работать, и за возможность не просто выполнять задачи, а постоянно искать ответы на вопрос: **«Почему человек принимает именно такое решение?»**

Наверное, если бы не этот опыт, не было бы и этой книги.

Но эта книга не о Satom.ru.

Она о людях.

О клиентах, менеджерах, руководителях и о каждом из нас, потому что в продажах мы снова и снова сталкиваемся с тем, что давно знаем из обычной жизни: человек принимает

решения не только разумом. Он сомневается, боится ошибиться, хочет сохранить контроль, ищет доверие, сравнивает, откладывает и иногда сам не до конца понимает, чего хочет.

Именно поэтому мне хотелось написать не очередную книгу о том, **как продавать**.

Мне хотелось разобраться глубже — **почему люди покупают, почему не покупают и что на самом деле происходит между двумя людьми в момент продажи**.

Эта книга — результат моего пути.

И я благодарна всем, кто стал его частью.

Как читать эту книгу

Если после одной главы вам захочется закрыть книгу и пойти поговорить с клиентами — сделайте это. Если какая-то мысль покажется спорной — поспорьте со мной. Если вы узнаете в тексте себя — остановитесь и вспомните, что происходит с вами в таких разговорах.

Мне хочется, чтобы эта книга не просто давала ответы. Мне хочется, чтобы она заставляла замечать то, что раньше проходило мимо внимания.

Поэтому не спешите читать её как учебник. Здесь не будет задачи запомнить как можно больше правил и техник. Напротив, иногда полезнее прочитать несколько страниц, закрыть книгу и просто вспомнить одного своего клиента.

Почему он тогда отказался?

Что он действительно пытался решить?

Что я услышал?

А чего не услышал?

Что происходило со мной в тот момент?

Именно такие вопросы постепенно меняют профессиональный взгляд. Потому что мастерство начинается не тогда, когда у нас появляется готовый ответ на любую ситуацию. Оно начинается тогда, когда мы становимся способны увидеть саму ситуацию глубже.

После каждой главы вы встретите несколько небольших остановок: **«Мысль автора»**, **«Остановитесь на минуту»**, **«Попробуйте уже завтра»**, а в некоторых главах — **«Самое важное за 2 минуты»**. Это необязательные задания и не проверка знаний. Это приглашение на несколько минут остановиться и посмотреть на прочитанное через собственный опыт.

Не обязательно соглашаться со мной. Гораздо важнее, чтобы в конце книги вы стали лучше понимать себя и людей, с которыми разговариваете.

И если однажды во время обычного разговора вы вдруг поймаете себя на мысли: «Раньше я бы сейчас начал продавать, а теперь сначала хочу понять», — значит, эта книга уже сделала своё дело.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОЛОГ

Первый урок продаж

ЧАСТЬ I. КОГДА МЫ НАЧИНАЕМ ПОНИМАТЬ ЛЮДЕЙ

1. Почему хорошие менеджеры продают лучше
2. Почему люди покупают
3. Самая большая ошибка менеджеров
4. Самый главный вопрос этой книги
5. Самый главный вопрос сильного менеджера
6. Почему мы так спешим продавать
7. Почему клиент говорит не всю правду

ЧАСТЬ II. КОГДА РАЗГОВОР СТАНОВИТСЯ НАСТОЯЩИМ

8. Самая опасная фраза менеджера
9. Почему мы так боимся ошибиться
10. Почему одним людям мы доверяем сразу, а другим — нет
11. Почему хорошие вопросы меняют мысли человека
12. Три вопроса, на которые отвечает каждый клиент
13. Почему одним людям хочется рассказывать о себе
14. Почему мы перебиваем друг друга
15. Почему один вопрос открывает человека, а другой закрывает
16. Люди не любят, когда их оценивают
17. Желание быть правым мешает услышать человека
18. Почему хорошие советы редко работают
19. Настоящая потребность почти никогда не звучит первой
20. Как понять, что вы добрались до сути
21. Решение начинается не с продукта

ЧАСТЬ III. КОГДА МЫ ПЕРЕСТАЁМ ПРОДАВАТЬ ТОВАР

- 22. Почему люди не покупают характеристики
- 23. Ценность живёт не в продукте
- 24. Почему идеальной презентации не существует
- 25. Люди покупают не то, чем вы гордитесь
- 26. Людей убеждают не аргументы
- 27. Почему мы запоминаем истории, а не факты
- 28. Почему люди чувствуют фальшь
- 29. Люди не любят, когда их убеждают
- 30. Когда человек говорит «дорого», он редко говорит только о деньгах

ЧАСТЬ IV. КОГДА КЛИЕНТ СОМНЕВАЕТСЯ

- 31. «Я подумаю» — это не ответ
- 32. Самое тяжёлое решение — взять на себя ответственность
- 33. Почему люди откладывают даже правильные решения
- 34. Решение рождается не в момент согласия
- 35. Почему отказ — это не конец разговора
- 36. Настоящий мастер никогда не перестаёт быть учеником

ЧАСТЬ V. ПУТЬ МАСТЕРА

- 37. Любопытство сильнее опыта
- 38. Смирение сильнее самоуверенности
- 39. Терпение — это уважение ко времени другого человека
- 40. Уважение чувствуется раньше профессионализма
- 41. Мастерство — это путь длиною в жизнь

ЭПИЛОГ

ПРОЛОГ

Первый урок продаж

Если меня сегодня спрашивают, где я научилась продажам, многие ожидают услышать название известной компании, дорогого обучения или фамилию какого-нибудь известного бизнес-тренера. Каждый раз я улыбаюсь. Потому что мой ответ почти всегда удивляет: я начала продавать в двенадцать лет.

Я выросла в семье предпринимателя, поэтому продажи с самого детства были частью моей обычной жизни. Пока мои друзья летом отдыхали, ездили на море или проводили дни во дворе, я помогала папе. Мы продавали самые разные товары: автомобильные аксессуары, термосумки и термохолодильники, спортивный инвентарь, товары курортного спроса. Позже был рыболовный магазин. Тогда я, конечно, не думала о себе как о человеке, который получает профессиональный опыт. Я просто общалась с людьми, помогала выбрать товар, отвечала на вопросы и наблюдала за тем, почему один человек принимает решение сразу, а другой долго сомневается.

Сейчас я понимаю, насколько важным было это наблюдение. Мои первые уроки продаж пришли не из книг и не с тренингов. Их давали мне сами покупатели. Тогда я ещё не знала слов «потребность», «мотивация», «психология принятия решений» или «активное слушание». Но я каждый день видела одно и то же: человек подходил к прилавку и очень часто начинал разговор вовсе не с товара. Он рассказывал о своей жизни: «Мы едем на море всей семьёй», «Купил новую машину», «Собираемся на рыбалку», «Хочу сделать подарок сыну». Только гораздо позже я смогла сформулировать то, что тогда чувствовала интуитивно: люди с самого начала рассказывают продавцу не о покупке, а о своей ситуации. А товар появляется в разговоре уже потом.

Одно событие я помню особенно хорошо. Мне было тринадцать лет. Лето, небольшая торговая точка с товарами курортного спроса. На витрине лежали надувные круги, мячи, панамы, солнцезащитные очки, коврики и большие пляжные зонты. В тот день с самого утра шёл дождь, людей было мало, а те, кто проходил мимо, торопились скорее спрятаться от непогоды. Я сидела за прилавком и ужасно скучала. И именно от скуки произошло то, что спустя много лет я назову одним из первых настоящих уроков продаж.

Я начала смотреть на прохожих. Они были мокрые: кто-то прикрывался пакетом, кто-то газетой, кто-то просто шёл под дождём, понимая, что до дома ещё далеко. И вдруг у меня появилась мысль: а почему бы не предложить им пляжные зонты? Я громко сказала: «Покупайте пляжные зонты! Они защищают не только от солнца, но и от дождя. Их размера хватит, чтобы укрыться всей семьёй!» Мама сразу посмотрела на меня: «Таня, перестань. Кто будет покупать пляжный зонт в дождь?» Наверное, именно так рассуждал бы и опытный продавец, если бы смотрел на товар только через его привычное назначение. Пляжный зонт нужен для солнца. Лето — хорошая погода. Дождь — совсем другая ситуация.

Но буквально через несколько секунд к прилавку подошёл мужчина, посмотрел на зонты, улыбнулся и совершенно спокойно сказал: «Давайте один». Я до сих пор помню своё удивление. Почему он купил именно сейчас? Почему именно пляжный зонт? Ответ я поняла только спустя много лет. Он покупал не пляжный зонт. Он покупал возможность не промокнуть. Для него в тот момент перестало существовать привычное назначение товара: появилась задача, и товар оказался её решением.

Тогда я ещё не могла сформулировать этот вывод профессиональным языком. Но именно с этого момента в моём отношении к продажам постепенно закрепились мысли, которая спустя

годы стала одной из главных идей этой книги: **человек покупает не товар. Человек покупает решение своей задачи.**

Через несколько лет я начала работать в рыболовном магазине моего папы. Там я получила ещё один очень важный урок. Я поняла, что хорошему продавцу действительно необходимо знать свой продукт. Я изучала ассортимент, разбиралась в удилах, катушках, леске и приманках, старалась понимать, чем один товар отличается от другого и для каких условий подходит. Чем больше я знала, тем увереннее чувствовала себя в разговоре. Но однажды в магазин пришли два покупателя, которые выбрали одинаковые удочки. Я уже собиралась предложить им одну и ту же катушку, когда задала простой вопрос: «А где вы собираетесь рыбачить?» Оказалось, что один ехал на небольшое озеро рядом с домом, а второй собирался на морскую рыбалку. Удочки они выбрали одинаковые, а ситуация у них была совершенно разная.

И тогда я впервые очень ясно почувствовала то, что позже много раз подтверждалось в моей работе: **знание продукта само по себе ещё не делает человека сильным продавцом.** Можно знать ассортимент вдоль и поперёк и всё равно предложить человеку не то, что ему действительно нужно. Потому что между товаром и покупкой всегда есть ещё одно звено — сам человек, его обстоятельства, цели, опыт и ожидания.

Позже была работа в компании Procter & Gamble, где я стала специалистом по уходу за волосами. Здесь многие мои ранние наблюдения получили уже профессиональное подтверждение. Нас учили не начинать с рассказа о шампуне или его свойствах. Сначала нужно было выяснить, что происходит с волосами человека: окрашенные они или натуральные, есть ли сухость, пользуется ли человек феном, что именно его беспокоит, какого результата он хочет добиться. И только после этого можно было рекомендовать средство.

Для меня это стало очень важным открытием. Я поняла, что хороший продавец отличается от среднего не тем, что лучше рассказывает о товаре. Он лучше понимает человека.

Дальше были продажи потребительских кредитов, работа в «КонсультантПлюс», собственный бизнес, обучение бизнес-тренингу и психологии, а затем руководство продажами. На каждом новом этапе я видела одну и ту же закономерность с разных сторон. Менялись продукты, менялись рынки, менялись клиенты и обстоятельства, но человеческая природа оставалась удивительно похожей. В потребительском кредитовании я увидела, что человек часто приходит не за деньгами как таковыми, а за возможностью что-то изменить в своей жизни. В «КонсультантПлюс» стало особенно заметно, что сложный продукт покупают не тогда, когда продавец перечислил все его возможности, а тогда, когда человек понял, какую проблему этот продукт поможет ему решить.

Но особенно важным для меня был собственный путь в продажах. Ещё когда я сама была менеджером, мне приходилось не просто выполнять план, а каждый день искать ответ на вопрос, почему один разговор заканчивается продажей, а другой — нет. Я пробовала разные подходы, наблюдала за реакцией людей, меняла вопросы, училась слышать не только слова, но и то, что человек пытается сказать за ними. Я видела на собственных результатах, что происходит, когда перестаёшь торопиться с презентацией, когда начинаешь глубже разбираться в задаче клиента, когда вместо желания доказать ценность продукта появляется настоящее желание понять человека. Именно благодаря этому опыту я стабильно приходила к хорошим результатам и выполнению планов в разных компаниях и с разными продуктами.

Позже, когда я стала руководителем, у меня появилась возможность посмотреть на те же закономерности уже не через несколько собственных переговоров, а через огромное количество разговоров разных менеджеров. И это было очень ценно: то, к чему я сама пришла в работе продавца, я теперь могла увидеть в десятках и сотнях других ситуаций. Я могла сравнивать, почему один менеджер получает результат, а другой — нет, почему одна формулировка открывает клиента, а другая заставляет его закрыться, почему в одном разговоре человек спокойно обсуждает решение, а в другом уже через несколько минут начинает защищаться.

Но руководящая работа не изменила мой главный вывод. Она только дала мне возможность увидеть его масштаб.

Я уже знала это на собственном опыте: сильные продажи начинаются не с красивой презентации. Они начинаются с понимания человека.

Именно поэтому я постепенно перестала смотреть на продажи как на набор техник. Мне стало гораздо интереснее другое: почему человек принимает решение? Почему доверяет одному человеку и не доверяет другому? Почему иногда говорит «дорого», хотя дело вовсе не в цене? Почему один вопрос заставляет его рассказывать больше, а другой мгновенно закрывает разговор? Почему менеджер, который знает продукт лучше всех, может продавать хуже человека, который просто умеет внимательно слушать?

Чем больше я работала, тем яснее становилось: за каждой продажей стоит психология. Но не та психология, которая состоит из сложных терминов и манипулятивных техник. Обычная человеческая психология — страх ошибиться, желание быть услышанным, стремление сохранить контроль, потребность чувствовать себя компетентным, привычка защищать свои решения, надежда на лучший результат.

И ещё одна важная вещь: прежде чем понимать клиента, приходится научиться понимать себя.

Потому что продавец тоже человек. Он может бояться отказа, торопиться доказать свою ценность, раздражаться, когда клиент долго думает, заранее решать, что клиент «нецелевой», обижаться на возражения, пытаться понравиться или, наоборот, слишком сильно давить авторитетом. И пока мы не замечаем собственных реакций, нам трудно по-настоящему видеть реакции другого человека.

Оглядываясь назад, я понимаю, что всю свою профессиональную жизнь училась одному и тому же.

Не продавать.

Понимать.

Эта книга не появилась за один вечер. Она складывалась из собственного опыта продаж, из ошибок, удачных решений, сложных переговоров, обучения, управления командами и множества человеческих историй. Я хочу поделиться не набором универсальных фраз, после которых любой клиент обязательно купит. Таких фраз не существует. Я хочу поговорить о том, что остаётся неизменным независимо от продукта, рынка и должности продавца: о людях, их мышлении и о нас самих.

Если сегодня меня попросят сформулировать главную мысль, к которой я пришла за все эти годы, она будет очень простой: **люди редко покупают потому, что их убедили. Гораздо чаще они покупают потому, что почувствовали: их действительно поняли.**

Именно поэтому появилась эта книга.

Не для того, чтобы научить вас говорить больше.

А для того, чтобы научить вас замечать больше.

ЧАСТЬ I

КОГДА МЫ НАЧИНАЕМ ПОНИМАТЬ ЛЮДЕЙ

Глава 1. Почему хорошие менеджеры продают лучше

Как вы думаете, почему одни менеджеры стабильно выполняют и перевыполняют план, а другие, работая с теми же продуктами, ценами и клиентами, месяц за месяцем пытаются догнать результат? Первый ответ обычно лежит на поверхности: опытнее, лучше знают продукт, умеют убеждать, легче находят общий язык с людьми, увереннее разговаривают. Иногда мы списываем разницу на удачу: кому-то достаются хорошие клиенты, кто-то попадает в удачный момент, кому-то просто везёт. Но если долго наблюдать за продажами, становится заметно кое-что другое. Сильного продавца часто можно узнать ещё до того, как он расскажет о продукте. Он не производит впечатления человека, который изо всех сил пытается продать. Он спокоен, не торопится, внимательно слушает, не пытается заполнить каждую паузу и не демонстрирует свои знания при каждом удобном случае. И рядом с ним почему-то становится проще разговаривать. Я много раз встречала таких людей в продажах. И со временем стала замечать: их сила не только в том, что они умеют говорить. Она в том, как они смотрят на человека напротив.

Это кажется мелочью, пока не попробуешь почувствовать разницу на себе. Представьте, что вам нужно выбрать врача. Не просто записаться на обычный приём, а обратиться с проблемой, которая действительно вас беспокоит. Перед вами два специалиста. Первый после вашего «здравствуйте» начинает рассказывать о себе: сколько лет работает, где учился, какие методы использует, какое у него оборудование, сколько пациентов ему доверяют. Всё звучит убедительно. Возможно, он действительно отличный специалист. Второй сначала спрашивает: «Расскажите, что вас беспокоит?» Вы начинаете объяснять. Он уточняет детали, спрашивает, когда это началось, что уже пробовали, что изменилось за последнее время. Иногда останавливается и внимательно слушает. Кто из них вызывает больше доверия? Не потому, что второй обязательно лучше как врач. Мы пока этого вообще не знаем. Но психологически рядом со вторым человеком нам спокойнее. Мы чувствуем: меня сейчас пытаются понять, а не просто убедить.

Это важное человеческое ощущение. Когда мы говорим о чём-то значимом для себя, нам хочется понимать, что нас услышали. Нам проще доверять человеку, который не торопится выдавать готовый ответ, пока ещё не знает всей ситуации. Именно поэтому в продажах сильный менеджер часто выглядит менее «продающим», чем слабый. Слабый старается показать, какой у него хороший продукт. Сильный сначала старается понять, с кем он разговаривает. Разница между ними начинается ещё до презентации.

Человек, а не сделка

Когда менеджер смотрит на клиента только как на потенциальную сделку, его внимание неизбежно сужается. Он начинает замечать то, что помогает приблизить продажу: интерес к цене, наличие бюджета, сроки, возражения, вероятность оплаты. Всё это важно. Но за этими признаками легко потерять самого человека. Перед менеджером ведь не просто компания, заявка или сумма в CRM. Перед ним человек, у которого сегодня может быть двадцать других задач. Он может сомневаться, может не разбираться в продукте, может бояться показаться некомпетентным, может уже иметь неприятный опыт с похожей услугой, может вообще пока не понимать, что именно ему нужно. Сильный менеджер не обязан угадывать всё это с первых секунд. Наоборот. Его профессионализм проявляется в том, что он не считает свои первые предположения истиной. Он оставляет место для человека.

И это, пожалуй, одна из самых важных перемен, которые происходят с продавцом по мере роста. В начале карьеры хочется знать правильный ответ. Потом хочется научиться красиво презентовать. Потом — научиться работать с возражениями. И только с опытом постепенно приходит понимание: иногда самый важный навык продавца заключается не в том, чтобы быстрее найти ответ, а в том, чтобы не делать вывод раньше времени. Я сама пришла к этому не сразу.

Мой первый урок

Продажи появились в моей жизни очень рано. Когда мне было около двенадцати лет, я помогала отцу продавать различные товары. Это были автомобильные аксессуары, термосумки, спортивный инвентарь, товары для отдыха, позже — рыболовные принадлежности. Тогда я, конечно, не знала ни слова «воронка», ни слова «конверсия», ни тем более не думала о психологии продаж. Я просто наблюдала за людьми.

И однажды получила первый урок, который запомнила на всю жизнь. Это произошло на море. Шёл дождь. Мы торговали пляжными зонтами, которые, казалось бы, в такую погоду никому не нужны. Их привычное назначение — защищать от солнца. Логика подсказывала: дождь — плохое время для продажи пляжных зонтов. Я посмотрела на людей вокруг и вдруг подумала: а ведь им сейчас тоже нужно от чего-то защититься. И предложила: «Покупайте пляжные зонты! Они защищают не только от солнца, но и от дождя. Размер позволяет укрыться всей семьёй». Мама тогда посмотрела на меня с удивлением: «Таня, перестань. Кто будет покупать пляжный зонт в дождь?» Через несколько минут к прилавку подошёл мужчина. Посмотрел на зонты и сказал: «Давайте один». Я помню своё удивление до сих пор.

Почему он купил его именно сейчас? Ведь это был пляжный зонт. Дождь. Совершенно неподходящая, на первый взгляд, ситуация. Сегодня я понимаю эту историю иначе, чем тогда. Но главное открытие было даже не в том, что зонт можно использовать от дождя. Я впервые увидела, насколько сильно меняется значение вещи в зависимости от человека и обстоятельств. Для продавца перед ним стоял пляжный зонт. Для покупателя в тот момент — вещь, которая помогала справиться с конкретной ситуацией. Тогда я ещё не умела объяснить это словами. Я просто заметила: товар нельзя рассматривать отдельно от человека, который на него смотрит. Эта мысль потом много раз возвращалась ко мне в самых разных продажах.

Когда знания о товаре перестают помогать

Через несколько лет я начала работать в рыболовном магазине отца. Здесь я столкнулась уже с другой стороной продаж. Мне хотелось хорошо знать то, что я продаю. Я изучала ассортимент, разбиралась в удильщиках, катушках, леске, приманках, условиях рыбалки. Чем больше я знала, тем увереннее себя чувствовала. И это действительно было важно. Невозможно хорошо продавать продукт, которого ты не понимаешь.

Но однажды в магазин пришли два покупателя, которые выбирали практически одинаковые вещи. И я заметила: хотя товары были похожими, разговаривать с этими людьми нужно совершенно по-разному. Один подробно интересовался характеристиками. Ему было важно разобраться в деталях. Другой гораздо больше говорил о том, где собирается рыбачить и как обычно проводит время на рыбалке. У них мог быть одинаковый бюджет. Они могли смотреть на один и тот же товар. Но внимание каждого было направлено на своё.

И тогда я впервые почувствовала разницу между знать продукт и понимать человека. Знание продукта отвечает на вопрос: «Что я продаю?» Понимание человека заставляет смотреть иначе: «Кто сейчас стоит передо мной и что для него важно?» Это не значит, что продавец должен становиться психологом или пытаться разгадать человека. Наоборот. Чем больше опыта я получала, тем меньше мне нравилась сама идея «разгадывать» клиентов. Человек не загадка, которую нужно решить. Он собеседник, которого нужно услышать.

От товара — к человеку

Позже я работала специалистом по уходу за волосами в Procter & Gamble. И там особенно хорошо увидела, насколько опасно рекомендовать продукт только потому, что ты хорошо знаешь его характеристики. Человек мог прийти с простой просьбой: подобрать шампунь или средство для ухода. Но за этой просьбой могли стоять совершенно разные ситуации. Один человек жаловался на сухость, другой — на быстрое загрязнение волос. Кто-то уже пробовал несколько средств и разочаровался. Кто-то хотел решить конкретную проблему, но даже не знал, как её правильно описать.

И прежде чем рекомендовать продукт, нужно было понять, что происходит с человеком и чего он хочет добиться. Это был ещё один шаг в моём понимании продаж. Хороший специалист не просто знает, что предложить. Он понимает, кому и почему это предложение вообще может быть нужно.

Похожее происходило и в других продуктах, которые мне приходилось продавать. В потребительском кредитовании человек формально покупает финансовый продукт. Но в его голове это редко выглядит как «я хочу купить кредит». Он думает о ремонте, покупке, поездке, лечении, бытовой проблеме, желании что-то изменить в своей жизни. В работе с ConsultantPlus ситуация была другой: продукт сложный, профессиональный, и его невозможно продавать только перечислением возможностей системы. Нужно было понять, как человек работает, с какими задачами сталкивается, что отнимает его время и где именно ему нужна помощь.

Каждый новый опыт добавлял что-то к одной и той же картине. Я не становилась сильнее в продажах только потому, что узнавала всё больше техник. Я становилась сильнее, когда начинала лучше видеть человека за продуктом.

Сначала продавец, потом руководитель

Мне важно отдельно сказать об одной вещи, потому что именно здесь иногда возникает неправильное впечатление о моём профессиональном пути. Я не пришла к пониманию продаж только тогда, когда стала руководителем и начала слушать разговоры менеджеров. Наоборот. Сначала я сама была продавцом. Сама разговаривала с клиентами. Сама ошибалась, пробовала разные подходы, видела, что с одним человеком одна и та же фраза работает, а с другим вызывает сопротивление. Сама искала объяснения, почему иногда разговор складывается легко, а иногда вроде бы всё делаешь правильно — и результата нет.

В разных компаниях и с разными продуктами я снова и снова сталкивалась с одними и теми же человеческими закономерностями. У меня получалось продавать. Я выполняла планы, добивалась хороших результатов и постепенно понимала, что за внешне разными продажами часто стоят очень похожие процессы.

А уже позже, когда я стала руководителем, появилась возможность увидеть эти закономерности в большом масштабе. Я могла слушать разговоры разных менеджеров, сравнивать их, замечать, в какой момент клиент начинает открываться, где разговор становится напряжённым, почему одна формулировка помогает продолжить диалог, а другая закрывает его. И тогда многие вещи, которые я раньше чувствовала как продавец, получили подтверждение на большом количестве разговоров. Это было похоже на то, как если бы ты долго наблюдал отдельные детали, а потом отошёл на несколько шагов назад и увидел всю картину целиком. Но источник понимания был не в должности руководителя. Он начался гораздо раньше — с обычных разговоров с покупателями.

Что на самом деле отличает сильного менеджера

Поэтому я не думаю, что сильный менеджер — это человек, который знает какой-то секретный набор фраз. Не думаю и о том, что хороший продавец обязательно должен быть очень общительным, харизматичным или невероятно убедительным. Иногда самые сильные продажи делают люди, которые говорят довольно спокойно. Их сила в другом.

Они не воспринимают клиента как помеху между собой и планом. Они не раздражаются, если человек задаёт простой вопрос. Не считают сомнение клиента личным оскорблением. Не пытаются показать своё превосходство. Не торопятся продемонстрировать, сколько всего знают. Они понимают простую вещь: перед ними человек, а не задача в CRM.

И именно поэтому рядом с ними клиенту проще говорить. А когда человеку проще говорить, продавец получает возможность увидеть реальную ситуацию, а не только ту её часть, которую клиент успел сформулировать в первые тридцать секунд.

Здесь важно не перепутать спокойствие с пассивностью. Сильный менеджер не сидит молча и не ждёт, пока клиент самостоятельно расскажет ему всю свою жизнь. Он ведёт разговор. Но делает это не для того, чтобы как можно быстрее привести человека к нужному себе ответу. Он ведёт разговор так, чтобы лучше понимать, что происходит перед ним. Это совершенно другое внутреннее состояние.

Когда продавец думает только о результате, клиент легко начинает ощущать давление. Когда продавец действительно заинтересован в том, чтобы разобраться, разговор становится живым. И клиент чувствует эту разницу намного раньше, чем мы думаем.

Остановитесь на минуту

Вспомните человека, которому вы сами когда-то доверились — врача, мастера, консультанта, риелтора, продавца, специалиста в любой другой сфере. Попробуйте вспомнить не то, что он вам продал и даже не то, что именно он сказал. Вспомните, как вы чувствовали себя рядом с ним. Вам было спокойно? Вас слушали? Вам можно было задать простой вопрос? Можно было сказать «я не знаю», «я сомневаюсь», «мне нужно подумать»? А теперь подумайте о противоположном опыте. Был ли человек, рядом с которым вы почувствовали: «Мне сейчас что-то пытаются продать»? Разница между этими двумя состояниями и есть одна из первых вещей, которую важно заметить в продажах.

Мысль автора

Сильный менеджер не обязательно знает о людях больше всех. Но он понимает, что перед ним всегда находится человек со своей ситуацией, опытом, ожиданиями и сомнениями. Когда продавец перестаёт видеть в клиенте только потенциальную сделку, меняется сам разговор. Сначала появляется человек. И только потом — продажа.

Главное за две минуты

Сильного менеджера отличает не только знание продукта и владение техниками. Он умеет видеть за заявкой человека. Опыт помогает ему не столько быстрее угадывать клиента, сколько осторожнее относиться к собственным предположениям. Знание продукта необходимо, но само по себе не гарантирует хорошей продажи. И самое важное: понимание людей начинается не с изучения клиента. Оно начинается с наблюдения за собой и собственными реакциями.

Попробуйте уже завтра

В следующем разговоре с клиентом попробуйте сделать одну вещь: на несколько минут перестаньте оценивать разговор с точки зрения «получится ли продажа». Просто наблюдайте. Что для человека важно? Что его волнует? Где он становится более заинтересованным? На каких словах замедляется? Что заставляет его уточнять? Не пытайтесь сразу делать выводы. Просто смотрите. Иногда именно такое наблюдение даёт продавцу больше, чем ещё один выученный скрипт.

В завершение главы

Эта глава началась с вопроса: почему одни менеджеры продают лучше других, даже когда работают в похожих условиях? Теперь мы можем сделать первый вывод. Сила продавца начинается не с техники. Она начинается со взгляда на человека.

Но этого пока недостаточно. Потому что, если мы хотим действительно понимать клиента, нужно сделать следующий шаг и посмотреть уже не на продавца, а на себя — на человека, который сам каждый день что-то покупает. Почему мы вдруг хотим купить вещь, которая ещё утром была нам не нужна? Почему иногда долго сравниваем варианты, а иногда принимаем решение почти мгновенно? Почему одна и та же цена для одного человека кажется нормальной, а для другого — слишком высокой? Чтобы понимать продажи, сначала нужно понять, как покупаем мы сами. С этого и начнётся следующая глава.

Глава 2. Почему люди покупают

В прошлой главе мы говорили о человеке по другую сторону стола — о клиенте, которого легко превратить в заявку, компанию, бюджет или цифру в CRM, если смотреть на него только глазами продавца. Мы говорили о том, что сильный менеджер начинает не с желания что-то продать, а с способности видеть перед собой человека. Но здесь возникает следующий вопрос: а что происходит с этим человеком в тот момент, когда он вообще начинает думать о покупке? Почему вчера ему была не нужна новая вещь, услуга или решение, а сегодня он уже открывает сайты, сравнивает варианты и готов потратить деньги? Чтобы понимать клиента, мало научиться хорошо его слушать. Нужно хотя бы немного понимать, что происходит внутри самого покупателя.

Попробуйте вспомнить последнюю покупку, которую вы сделали не потому, что вещь была срочно необходима, а потому, что вам захотелось её приобрести. Может быть, это была одежда, телефон, техника, косметика, поездка, ужин в хорошем ресторане или что-то для дома. Скорее всего, решение началось задолго до момента оплаты. Сначала вы заметили какую-то потребность или желание. Потом представили, как будет, если у вас это появится. Возможно, начали искать информацию, смотреть фотографии, читать отзывы. В какой-то момент появилась мысль: «А может, действительно стоит?» А потом вместе с желанием пришли сомнения: «А точно ли мне это нужно?», «А вдруг есть вариант лучше?», «Не слишком ли дорого?», «Может, подождать?». И только после этого появился сам факт покупки.

Интересно, что внешне всё выглядит очень просто: человек увидел товар, выбрал его и заплатил. Но внутри решение намного сложнее. Мы редко покупаем исключительно сам предмет. Нам важно то, что изменится после покупки. Новая куртка может означать не просто ещё одну вещь в шкафу, а ощущение, что мы хорошо выглядим. Новый телефон — не только технические характеристики, но удобство, скорость, удовольствие от использования. Поездка — не просто билеты и гостиница, а несколько дней, которые человек уже мысленно проживает ещё до того, как отправился в дорогу.

Именно здесь начинается важная для продаж вещь: человек мысленно сравнивает две реальности. Есть то, что происходит сейчас, и есть то, как может быть после покупки. Если будущая ситуация кажется человеку привлекательной и достаточно важной, желание двигаться к ней усиливается. Если изменения незначительны или слишком неопределённые, решение откладывается. Поэтому один и тот же товар может вызывать у двух людей совершенно разную реакцию. Для одного он станет способом решить важную проблему, для другого останется просто дорогой вещью, без которой вполне можно обойтись.

Представьте, что два человека смотрят на один и тот же ноутбук. Один работает за старым компьютером, который постоянно зависает. Он каждый день теряет время, нервничает из-за медленной работы и уже несколько месяцев думает о замене. Для него новый ноутбук — это не просто процессор, память и диагональ экрана. Он представляет себе, как наконец сможет нормально работать и перестанет каждый день бороться с техникой. Другой человек видит тот же ноутбук и думает: «Мой ещё работает. Зачем мне новый?» Цена одна. Характеристики одни. Магазин один. Но психологическая ценность совершенно разная.

Это объясняет одну простую, но очень важную вещь: ценность не лежит внутри товара как заранее установленная величина. Цена может быть указана на ценнике. Характеристики

можно записать в таблицу. Но значение продукта для конкретного человека возникает только тогда, когда он связывает его со своей жизнью.

Поэтому покупатель редко думает языком продавца. Продавец может видеть двадцать характеристик продукта и считать каждую из них преимуществом. Покупатель видит гораздо меньше. Он мысленно задаёт другой вопрос: «Что это изменит лично для меня?» Иногда он делает это осознанно. Чаще — нет. Именно поэтому человек может долго сравнивать технические характеристики, а потом купить совсем не тот вариант, который по таблице выглядел самым выгодным. Он выбирает не таблицу. Он выбирает то будущее, которое кажется ему подходящим.

Есть ещё одна особенность человеческого решения: желание и сомнение прекрасно могут существовать одновременно. Нам может очень хотеться купить автомобиль и одновременно быть страшно потратить такую сумму. Мы можем хотеть поехать в отпуск и одновременно думать о том, что деньги можно было бы сохранить. Нам может нравиться квартира, но мы всё равно будем искать недостатки. Это не противоречие. Перед важным решением человек одновременно видит привлекательность будущего и цену перехода к нему.

Именно поэтому покупка редко начинается с полной уверенности. Сначала возникает интерес. Потом человек начинает присматриваться. Затем пытается понять, насколько желаемое изменение действительно стоит тех денег, времени, усилий и риска, которые придётся вложить. Внутренне он словно проверяет: «Мне действительно станет лучше?» и одновременно: «А точно ли это не принесёт мне новых проблем?» Чем значимее решение, тем внимательнее человек проходит этот путь.

Вспомните, как вы выбираете ресторан, когда просто хотите пообедать в течение рабочего дня, и как выбираете ресторан для важного вечера. В первом случае решение может занять две минуты. Во втором вы можете посмотреть фотографии, меню, отзывы, расположение, интерьер, почитать комментарии и даже спросить знакомых. Объект покупки тот же — еда и место. Но значение ситуации совершенно разное. Чем больше смысла мы придаём решению, тем больше внимания уделяем последствиям.

Поэтому в продажах нельзя считать клиента просто человеком, который «интересуется продуктом». Сам факт интереса ещё ничего не говорит о глубине его намерения. Один человек может открыть страницу товара из любопытства. Другой уже представляет, как использует его через неделю. Третий давно хочет купить, но пока не уверен, что готов решиться. Внешне все трое могут задавать одинаковый вопрос: «Сколько стоит?» Но внутренне они находятся в совершенно разных точках.

И здесь важно не торопиться делать выводы. В этой книге мы ещё не раз будем говорить о том, что слова клиента и его внутреннее состояние — не одно и то же. Но сейчас нам достаточно понять другое: покупка начинается не в момент, когда человек говорит «беру». Она начинается значительно раньше — тогда, когда в его сознании появляется возможность другой реальности.

Иногда человек даже не может сразу объяснить, почему ему хочется этой другой реальности. Представьте женщину, которая заходит в магазин и примеряет платье. Она может сказать: «Просто понравилось». И это будет правдой. Но за этим простым «понравилось» может стоять гораздо больше: желание почувствовать себя красивой, обновить гардероб, подготовиться к

событию, вернуть себе ощущение уверенности, сделать себе подарок после тяжёлого месяца. Она может сама не разложить это на составляющие. Ей достаточно ощущения: «Я хочу это».

Так работает большая часть наших повседневных решений. Сначала появляется внутреннее движение в сторону чего-то желаемого, а уже потом мы начинаем объяснять его словами. Мы можем говорить себе, что выбрали машину из-за расхода топлива, телефон из-за камеры, ресторан из-за меню, а квартиру из-за района. Всё это может быть совершенно правдой. Но рациональное объяснение часто является только частью истории. Нам важно не только то, насколько решение разумно на бумаге. Нам важно, какой жизнью мы будем жить после него.

Именно поэтому человек покупает не только результат, который можно измерить. Он покупает ощущение будущего. Иногда это удобство. Иногда безопасность. Иногда свобода. Иногда признание. Иногда спокойствие. Иногда возможность перестать думать о проблеме, которая давно занимает голову. Иногда — просто удовольствие. У разных людей эти вещи имеют разный вес, поэтому одинаковый продукт никогда не существует в сознании всех покупателей одинаково.

Для продавца это имеет огромное значение. Если он видит только сам продукт, он видит одну и ту же вещь для всех. Если он понимает, что каждый человек связывает её со своей собственной жизнью, становится очевидно, почему универсальная презентация работает далеко не всегда. Одна и та же характеристика может оказаться важной одному человеку и совершенно незначимой другому.

Но здесь легко сделать неправильный вывод: будто продавцу теперь нужно научиться угадывать скрытые желания каждого клиента. Нет. В этом и нет необходимости. Человек не обязан сразу знать и правильно формулировать всё, что происходит у него внутри. Более того, иногда он сам понимает своё решение только в процессе разговора. Вспомните, как часто вы начинали объяснять другому человеку, почему вам что-то важно, и вдруг сами понимали: «Вот оно. Вот почему меня это так задевает».

Разговор способен не только передавать информацию. Он помогает человеку самому увидеть собственную мысль яснее. Но это уже следующая ступень, к которой мы подойдём позже. Пока важно другое: решение о покупке рождается не из набора характеристик. Оно возникает на пересечении желания, опыта, ожиданий, будущего образа жизни и ощущения, что изменение действительно имеет для человека значение.

Остановитесь на минуту

Вспомните покупку, которую вы когда-то очень хотели, хотя объективно могли без неё обойтись. Что именно вы представляли себе после покупки? Как изменилось бы ваше состояние? Что вы надеялись почувствовать, получить или перестать испытывать? А теперь вспомните покупку, которую вам предлагали, но вы отказались, хотя продукт был качественным и предложение выглядело разумным. Что не изменилось для вас настолько, чтобы захотеть потратить на это деньги? Иногда ответы на эти два вопроса объясняют покупательское поведение лучше, чем десятки теорий.

Мысль автора

Когда я сама продавала, мне потребовалось время, чтобы перестать смотреть на покупку как на простое движение от товара к деньгам. Человек редко просыпается утром с мыслью: «Сегодня мне нужно купить именно этот продукт». Сначала появляется что-то другое — желание изменить ситуацию, получить новый опыт, избавиться от неудобства, почувствовать себя иначе или приблизиться к тому, как хочется жить. А уже потом в его поле зрения появляется конкретный товар или услуга.

Главное за две минуты

Покупка начинается задолго до оплаты. Человек сравнивает сегодняшнюю ситуацию с тем, как ему может быть после решения. Поэтому ценность продукта зависит не только от его характеристик, но и от того, какое значение человек ему придаёт. Желание и сомнение могут существовать одновременно. Чем важнее решение, тем больше внимания человек уделяет тому, что изменится после покупки и какую цену ему придётся за это заплатить — деньгами, временем, усилиями или риском.

Попробуйте уже завтра

Перед тем как рассказывать клиенту о продукте, вспомните собственную недавнюю покупку. Не спрашивайте себя только «почему я выбрал именно этот товар?». Спросите иначе: «Что я хотел изменить своей покупкой?» Этот вопрос полезно задать и в рабочем разговоре — не как готовую технику, а как способ смотреть на ситуацию шире. Он постепенно меняет внимание менеджера: от самого продукта к тому, что покупка должна изменить в жизни человека.

В завершение главы

В первой главе мы остановились на простой мысли: хороший продавец умеет видеть за сделкой человека. Теперь мы сделали следующий шаг и посмотрели на самого покупателя. Покупка оказалась не мгновенным выбором товара, а движением человека из одной ситуации в другую — к тому, как он хочет жить, работать, чувствовать себя или решать свои задачи.

Но здесь появляется новая опасность. Если мы уже знаем, что за покупкой стоит какое-то изменение, очень легко решить, будто нам достаточно быстро догадаться, какое именно. Менеджер может услышать несколько слов клиента, мгновенно достроить картину в голове и начать предлагать решение. В этот момент ему кажется, что он работает быстро и профессионально. На самом деле именно здесь часто совершается одна из самых дорогих ошибок в продажах: продавец начинает решать проблему раньше, чем действительно понял, в чём она состоит. Об этом мы поговорим дальше.

Глава 3. Самая большая ошибка менеджеров

В первой главе мы говорили о том, с чего начинается сильный менеджер: с умения видеть перед собой человека, а не только заявку, компанию или потенциальную сделку. Во второй главе мы посмотрели уже глазами покупателя и увидели, что решение о покупке тоже не возникает из воздуха. Человек хочет что-то изменить в своей жизни, работе или ситуации, представляет возможное будущее, сравнивает его с тем, что имеет сейчас, и одновременно испытывает желание и сомнение. Казалось бы, если мы это понимаем, продавать должно стать проще. Но именно здесь появляется одна из самых распространённых ошибок: менеджер получает несколько фрагментов информации и слишком быстро решает, что уже понял клиента.

Представьте обычную ситуацию. Вы приходите к врачу и говорите: «Последние несколько дней я плохо себя чувствую». Врач едва дослушивает вас и сразу отвечает: «Тогда вам нужно вот это лекарство». Возможно, лекарство действительно вам поможет. Возможно, врач даже угадал. Но внутри возникает неприятное ощущение: «Как он может знать, что мне нужно, если ещё ничего не спросил?» И дело не только в медицинской точности. Нам важно чувствовать, что решение принято на основании нашей ситуации, а не потому, что специалист заранее приготовил ответ.

В продажах происходит то же самое. Клиент говорит: «Нам нужно больше заявок», а менеджер уже мысленно открывает нужный тариф. Клиент говорит: «Дорого», а в голове сразу появляется скидка. Клиент говорит: «Я подумаю», и менеджер автоматически готовит отработку возражения. Человек ещё только произносит несколько слов, а продавец уже мысленно находится на несколько шагов впереди.

На первый взгляд это выглядит как профессионализм. Быстрый менеджер сразу понимает, что предложить. Он не тратит время на лишние разговоры. Он знает продукт, знает типовые ситуации клиентов и умеет быстро подобрать решение. Но здесь есть тонкая граница между опытом и поспешностью. Опыт помогает замечать знакомые закономерности. Поспешность заставляет считать знакомой любую ситуацию, которая лишь немного на них похожа.

Именно в этот момент продавец перестаёт слушать человека и начинает слушать собственную версию происходящего.

Нам очень хочется быстро всё понять

Почему это происходит? Не потому, что менеджер обязательно ленив или плохо обучен. Наоборот, часто такая ошибка появляется у людей, которые очень хотят быть полезными и хорошо выполнять свою работу. Человеческому мозгу вообще не нравится неопределённость. Когда информации мало, он старается быстро собрать из отдельных фрагментов цельную картину. Мы постоянно делаем это в обычной жизни.

Человек нахмурился — «наверное, он недоволен». Собеседник отвечает коротко — «похоже, я ему мешаю». В магазине покупатель долго смотрит на ценник — «скорее всего, дорого». В переписке человек поставил точку вместо смайлика — «что-то случилось». Нам редко хочется оставлять ситуацию открытой. Гораздо спокойнее быстро объяснить её себе и двигаться дальше.

В продажах этот механизм особенно заметен. Менеджеру нужно вести разговор к результату, поэтому неопределённость начинает ощущаться как потеря времени. Клиент сказал несколько слов — нужно понять, что за ними стоит. Клиент задал вопрос — нужно дать ответ. Клиент замолчал — нужно что-то сказать. Клиент усомнился — нужно возражение отработать. И постепенно разговор превращается в последовательность задач, которые продавец решает у себя в голове.

Проблема в том, что клиент в этот момент может находиться совсем в другой точке.

Он ещё может сам не понимать, чего хочет.

Он может описывать только ту часть ситуации, которую умеет сформулировать.

Он может говорить о результате, который ему кажется очевидным, хотя настоящая проблема находится глубже.

Он может сравнивать несколько вариантов.

Он может просто собирать информацию.

Или он действительно может хотеть именно то, что сказал. Мы не знаем этого после первой фразы.

Слова — это ещё не вся история

Представьте, что клиент говорит: «Мне нужен сайт». Менеджер слышит слово «сайт» и начинает рассказывать про дизайн, страницы, каталог, мобильную версию, стоимость и возможности конструктора. Всё логично. Клиент ведь сам сказал, что ему нужен сайт.

Но что именно он вкладывает в эти слова?

Возможно, старый сайт компании давно не работает и ему нужно его заменить. Возможно, сайта вообще никогда не было, и клиент хочет просто присутствовать в интернете. Возможно, ему нужен инструмент для получения обращений. Возможно, сайт уже есть, но он не устраивает руководство. Возможно, клиенту нужен не новый сайт как таковой, а решение другой проблемы, которую он пока называет словом «сайт», потому что не знает, как сформулировать её иначе.

Одна фраза — несколько совершенно разных ситуаций.

И это не означает, что клиент говорит неправду. Важно не перепутать неполную формулировку с обманом. Человек сообщает то, что в данный момент считает главным. Иногда он действительно думает, что ему нужен именно этот продукт. Иногда ему просто проще назвать знакомый инструмент, чем объяснять всю ситуацию.

Вот почему первая фраза клиента — это начало разговора, а не его итог.

Вспомните себя

Наверняка с вами такое случалось. Вы приходили в магазин за одной вещью, а после разговора с продавцом понимали, что вам нужен немного другой вариант. Или обращались к специалисту с одной формулировкой проблемы, а в процессе объяснения сами обнаруживали, что вас беспокоит совсем другое.

Например, вы можете сказать мастеру: «Мне нужно постричься». Но в процессе разговора выясняется, что вам на самом деле хочется перестать каждое утро тратить полчаса на укладку. Формально запрос был про стрижку. По сути — про удобство и экономию времени.

Или вы приходите в магазин за новым креслом и говорите: «Мне нужно удобное кресло для работы». А потом начинаете рассказывать, что работаете дома, много времени проводите за компьютером и к вечеру начинает болеть спина. Оказывается, выбор кресла связан не только с мебелью. Вы хотите изменить своё ежедневное состояние.

Заметьте, что в обоих случаях никто не обманывал продавца. Человек просто начинал разговор с той формулировки, которая первой пришла ему в голову.

Именно поэтому сильный менеджер не спорит с первой формулировкой клиента и не пытается немедленно заменить её своей. Он оставляет разговору пространство для уточнения.

Самая опасная скорость

У менеджера есть соблазн воспринимать скорость как показатель профессионализма. Быстро понять, быстро предложить, быстро ответить, быстро закрыть. В некоторых ситуациях скорость действительно важна. Но в начале разговора слишком высокая скорость может сыграть против продавца.

Представьте двух консультантов. Первый выслушивает одну фразу и сразу предлагает продукт. Второй задаёт несколько уточняющих вопросов, пытается разобраться в ситуации и только потом говорит о решении. Первый может выглядеть более уверенным. Второй — даже немного медленнее. Но у клиента может возникнуть совершенно разное ощущение от этих разговоров.

С первым он может подумать: «Меня даже не попытались понять».

Со вторым: «Кажется, человек действительно разбирается в моей ситуации».

Это не значит, что чем дольше разговор, тем лучше продажа. Можно задавать десятки вопросов и всё равно не понимать человека. Можно говорить часами и ни разу не приблизиться к сути. Важна не продолжительность разговора, а качество внимания.

И здесь мы возвращаемся к тому, о чём говорили в первой главе. Сильный менеджер не обязан угадывать клиента. Он умеет не торопиться считать свою первую догадку истиной.

Когда «дорого» означает не только цену

Особенно хорошо эта ошибка заметна в работе с возражениями. Клиент говорит: «Дорого». Менеджер слышит цену и начинает доказывать ценность продукта или предлагает скидку.

Но слово «дорого» может появиться по совершенно разным причинам.

Человек действительно не располагает таким бюджетом.

Он сравнивает предложение с другим вариантом.

Он не понимает, за что должен заплатить.

Он пока не видит достаточной пользы.

Он сомневается, что результат оправдает расходы.

Он хочет отложить решение и использует цену как самое простое объяснение.

Он действительно считает цену высокой.

Внешне фраза одна. Внутренне ситуации разные.

Именно поэтому автоматическая реакция на слова клиента иногда напоминает попытку открыть один ключом все двери. Менеджер знает несколько популярных возражений и несколько ответов на них, поэтому старается подобрать нужный ответ как можно быстрее. Но если он ошибся в понимании причины, даже идеально сформулированная отработка может только усилить сопротивление.

Клиент говорит «дорого», потому что не понял ценность. А менеджер предлагает скидку. Что получает клиент? Подтверждение своей мысли: «Значит, цена действительно завышена».

Клиент говорит «я подумаю», потому что ему не хватает информации. Менеджер начинает давить. Что происходит? Вместо ясности появляется дополнительное напряжение.

Клиент говорит «нам это не подходит», потому что пока не видит связи с собственной ситуацией. Менеджер начинает перечислять преимущества. Но чем больше преимуществ он перечисляет, тем меньше человек чувствует, что его услышали.

Здесь нет универсальной формулы. Есть только необходимость сначала понять, что происходит.

Понимать — не значит читать мысли

Важно не впасть и в другую крайность. Если мы говорим, что за словами клиента может стоять разный смысл, это не означает, что менеджер должен превращаться в психолога, который пытается разоблачить каждую фразу.

Не нужно думать: «Он говорит дорого, но на самом деле боится потратить деньги». Возможно, нет. Не нужно решать: «Он говорит, что подумает, но на самом деле хочет, чтобы я его убедил». Возможно, он действительно хочет подумать.

Настоящее понимание начинается не с новой догадки. Оно начинается с готовности проверить свою догадку.

Это принципиальная разница.

Можно подумать: «Наверное, для него сейчас важна цена» — и задать вопрос, который поможет это выяснить.

А можно решить: «Я понял, почему он говорит дорого» — и начать убеждать.

В первом случае менеджер остаётся в контакте с реальностью. Во втором он уже разговаривает со своей собственной версией клиента.

Когда опыт становится ловушкой

Чем опытнее менеджер, тем интереснее здесь работает психология. Опыт действительно помогает быстрее замечать знакомые ситуации. Менеджер слышит начало разговора и уже примерно понимает, к чему тот может привести. Это экономит время и позволяет видеть закономерности, которые новичок ещё не замечает.

Но опыт создаёт и риск. Если слишком сильно доверять знакомому сценарию, новый клиент начинает восприниматься как очередной похожий случай.

«Я это уже слышал».

«У нас все так говорят».

«Сейчас будет дорого».

«Потом скажет, что нужно подумать».

«Ему просто нужна скидка».

Такие мысли могут появиться за секунду. И после этого менеджер начинает вести не тот разговор, который происходит сейчас, а тот, который уже происходил с кем-то раньше.

Сильный продавец использует опыт иначе. Он позволяет опыту подсказывать гипотезу, но не позволяет ему закрывать вопрос.

Это очень тонкое различие. Опыт говорит: «Я видел похожую ситуацию». Самоуверенность говорит: «Я уже знаю, что здесь происходит».

Остановитесь на минуту

Вспомните последний разговор, в котором вы были уверены, что поняли человека почти сразу. Что именно вы решили о нём в первые минуты? А потом подумайте: проверили ли вы своё предположение или просто начали действовать так, будто оно уже доказано? Вспомните хотя бы один случай, когда вы были уверены в причине поведения другого человека, а позже выяснилось, что причина была совершенно другой. Это полезное упражнение не только для продаж. Оно напоминает, насколько легко человек принимает собственную интерпретацию за факт.

Мысль автора

Одна из самых сложных вещей в продажах — научиться выдерживать момент, когда ты ещё не знаешь ответа. Нам хочется быть полезными, компетентными, быстрыми. Поэтому очень легко перепутать «я могу предположить» с «я уже понял». Я сама много раз убеждалась: чем увереннее продавец в своей первой версии ситуации, тем важнее иногда остановиться и проверить её. Не потому, что нельзя доверять опыту. А потому, что опыт должен помогать видеть больше, а не заставлять видеть только знакомое.

Главное за две минуты

Главная ошибка менеджера — не в том, что он чего-то не знает о продукте. Гораздо опаснее, когда он слишком рано решает, что знает, что происходит с клиентом. Первая фраза клиента — ещё не вся ситуация. Возражение — ещё не объяснение причины. Опыт может подсказать гипотезу, но не должен заменять понимание. Сильный менеджер не угадывает человека — он проверяет свои предположения.

Попробуйте уже завтра

После следующего разговора запишите не только, что сказал клиент, но и что вы предположили о смысле его слов. Например: «Клиент сказал, что дорого. Я решил, что у него нет бюджета». А затем задайте себе вопрос: «Что в разговоре подтвердило мою версию, а что я просто додумал?» Такая простая привычка постепенно учит отделять услышанное от интерпретации.

В завершение главы

В первой главе мы увидели, почему сильный менеджер смотрит на человека, а не только на сделку. Во второй — разобрались, что покупка для самого человека связана с желанием изменить свою ситуацию и приблизиться к определённому будущему. Теперь становится понятна опасность: продавец может услышать несколько слов, быстро построить в голове объяснение происходящего и начать предлагать решение. В этот момент он уже не столько слушает клиента, сколько подтверждает собственную версию.

Но если мы признаём, что человек может сам не сразу понимать и формулировать, чего именно хочет изменить, возникает следующий вопрос: на что же тогда должен смотреть менеджер? Какой вопрос способен вывести разговор за пределы самого продукта и приблизить нас к тому, ради чего человек вообще начал искать решение? Именно этот вопрос станет центральным для следующей главы.

Глава 4. Самый главный вопрос этой книги

В первой главе мы начали с продавца и посмотрели на то, что отличает сильного менеджера: он видит перед собой не заявку и не сумму потенциальной сделки, а человека. Во второй главе мы перешли на сторону покупателя и увидели, что решение о покупке редко сводится к характеристикам товара. Человек представляет, что изменится после покупки, сравнивает это будущее с тем, что имеет сейчас, и решает, стоит ли переходить из одной ситуации в другую. В третьей главе мы увидели главную опасность: менеджер может услышать несколько слов клиента, быстро решить, что уже всё понял, и начать предлагать решение раньше, чем действительно разобрался в ситуации.

Получается интересная последовательность. Сначала мы сказали: «Смотри на человека». Потом: «Пойми, что происходит внутри покупателя». А затем: «Не решай слишком быстро, что уже всё понял». Но если нельзя просто взять слова клиента за готовый ответ и нельзя полагаться только на первое впечатление, то на что должен смотреть менеджер? Что вообще пытаться понять?

И здесь появляется вопрос, который проходит через всю эту книгу: **что человек пытается изменить своей покупкой?**

Не что он хочет купить. Не какой продукт он назвал. Не какую характеристику спросил первой. А что должно стать другим после того, как решение будет принято.

Вспомните себя

Представьте, что вы заходите в магазин и говорите: «Мне нужен новый телефон». Формально это и есть ваш запрос. Но если остановиться на этой фразе, мы почти ничего о вас не знаем.

Почему вы решили его поменять? Старый сломался? Стал медленно работать? Вам не хватает памяти? Нужна хорошая камера? Вы давно хотите обновить технику? Вам хочется просто порадовать себя? Или старый телефон напоминает вам о периоде жизни, который уже хочется оставить позади?

Внешне запрос один: новый телефон. Внутри могут находиться совершенно разные причины.

Теперь представьте другую ситуацию. Вы заходите в ресторан и говорите: «Забронируйте столик на двоих». Что вы покупаете? Еду и место за столом? Возможно. Но если это годовщина, первое свидание, встреча с важным человеком или просто вечер, который хочется провести красиво после тяжёлой недели, значение этого ужина становится совсем другим.

То же самое происходит с поездкой на такси. Человек заказывает машину не только для того, чтобы физически переместиться из одной точки в другую. Иногда ему нужно успеть на встречу. Иногда — не опоздать в аэропорт. Иногда — не идти пешком под дождём. Иногда — спокойно доехать домой после тяжёлого дня. Одна услуга. Совершенно разные изменения, ради которых её выбирают.

Именно поэтому один из самых важных вопросов продавца звучит не «Что вам продать?», а «Что должно измениться благодаря покупке?»

Почему этот вопрос так важен

В третьей главе мы говорили о том, как легко продавец принимает первую формулировку клиента за окончательную. Теперь становится понятно, почему это происходит. Продукт назвать проще, чем описать желаемое изменение.

Сказать «мне нужен сайт» значительно легче, чем объяснить: «Мне нужно перестать зависеть только от рекомендаций и сделать так, чтобы потенциальный клиент мог самостоятельно познакомиться с моей компанией и обратиться ко мне».

Сказать «нам нужно больше заявок» проще, чем сформулировать: «Наши продажи стали нестабильными, менеджеры получают мало обращений, и я хочу понять, как сделать поток клиентов более предсказуемым».

Сказать «мне нужна реклама» легче, чем признать: «Я не понимаю, почему конкуренты получают обращения, а у нас их становится меньше, и меня беспокоит, что через несколько месяцев ситуация станет ещё хуже».

Первая фраза обычно короткая. Настоящее изменение, которого человек хочет добиться, намного сложнее.

Поэтому сильный менеджер не пытается заменить слова клиента своими словами. Он помогает разговору стать точнее.

Человек покупает не вещь, а переход

Когда человек принимает решение, перед ним почти всегда есть две точки. Первая — то, что происходит сейчас. Вторая — то, как он хотел бы, чтобы было.

Между ними и возникает покупка.

Можно сказать, что продукт становится своего рода мостом между двумя состояниями. Но человеку нужен не сам мост. Ему важно оказаться на другой стороне.

Если человек покупает кондиционер, ему может быть нужен не кондиционер как предмет, а прохлада в квартире летом. Если покупает программу учёта, ему может быть нужен не сам программный продукт, а порядок вместо постоянного поиска информации. Если нанимает специалиста, ему может быть нужен не сам специалист, а возможность перестать заниматься задачей, в которой он больше не хочет разбираться самостоятельно.

Продукт — это средство. Изменение — причина, по которой средство приобретает смысл.

Именно поэтому характеристика сама по себе почти никогда не является ценностью. Большая память телефона важна не потому, что цифра «256 ГБ» сама по себе вызывает желание заплатить. Она важна, если человеку нужно хранить много фотографий и видео. Быстрая доставка важна не сама по себе, а когда человеку важно получить товар к определённой дате. Автоматизация важна тогда, когда человеку нужно перестать тратить часы на ручную работу.

Характеристика становится значимой только после того, как соединяется с реальной жизнью человека.

Но человек не всегда знает ответ сразу

Здесь есть важный нюанс. Если бы каждый клиент заранее точно знал, что именно он пытается изменить, продажи были бы гораздо проще. Но в реальности человек часто приходит с неполной картиной.

Он чувствует неудобство, но не понимает его причины. Видит проблему, но не знает, как её решить. Понимает, что хочет перемен, но пока может назвать только знакомый ему инструмент.

Вспомните собственные обращения к специалистам. Разве вы всегда приходили к ним с идеально сформулированным запросом? Иногда мы говорим врачу: «У меня что-то не так со сном». Специалист задаёт несколько вопросов — и выясняется, что проблема началась после изменения режима работы. Мы идём к мастеру: «Мне нужна новая стрижка», а в разговоре понимаем, что на самом деле нас раздражает необходимость укладывать волосы каждое утро. Мы приходим к финансовому специалисту с вопросом о кредите, а в процессе разговора становится понятно, что нас больше всего беспокоит не сама сумма, а возможность справляться с ежемесячными платежами без постоянного напряжения.

Мы не обязательно скрываем что-то. Иногда мы просто ещё не успели разобраться в собственной ситуации.

И здесь хороший разговор становится ценным не только для продавца. Он может помочь самому человеку увидеть свою задачу яснее.

Что происходит в голове покупателя

Когда человек рассматривает покупку как способ что-то изменить, его мозг фактически оценивает будущую ситуацию. Насколько она привлекательна? Насколько она отличается от нынешней? Насколько вероятно, что обещанное изменение действительно произойдёт? Сколько ресурсов придётся вложить? Что будет, если решение окажется неправильным?

Поэтому решение о покупке всегда связано не только с желанием, но и с оценкой последствий.

Представьте, что вам предлагают услугу, которая может сэкономить вам десять часов работы в месяц. На бумаге это выглядит хорошо. Но если вы не верите, что услуга действительно экономит эти десять часов, её ценность резко падает. Если же вы уже устали от постоянной рутины и точно понимаете, куда потратите освободившееся время, та же самая услуга становится гораздо привлекательнее.

Между характеристикой продукта и решением человека всегда существует внутренний перевод: «Что это даст лично мне?»

И этот перевод покупатель делает сам.

Одна и та же вещь — разное изменение

Представьте двух предпринимателей, которым предлагают одинаковый сайт.

Для первого главное — выглядеть профессионально перед крупными заказчиками. Компания работает давно, но старый сайт выглядит так, будто его не обновляли много лет. Когда потенциальный партнёр ищет информацию о компании, первое впечатление его не устраивает.

Для второго главная проблема совершенно другая. У него небольшой бизнес, сайт нужен для того, чтобы люди могли посмотреть ассортимент, понять условия работы и оставить заявку, не звоня каждый раз с одинаковыми вопросами.

Технически обоим нужен сайт. Но покупают они разные изменения.

Если менеджер расскажет обоим одну и ту же презентацию, перечислит одинаковые функции и одинаково расставит акценты, он будет говорить о продукте правильно, но может не попасть в причину покупки.

Это важное различие: **хорошая презентация может быть правильной и при этом совершенно незначимой для конкретного человека.**

Вопрос, который меняет взгляд продавца

Когда менеджер начинает спрашивать себя: «Что человек пытается изменить своей покупкой?», его внимание перестраивается.

Он начинает замечать не только название товара, но и контекст.

Не только проблему, но и последствия этой проблемы.

Не только желаемый продукт, но и желаемое состояние после его использования.

Не только слова клиента, но и направление, в котором человек хочет сдвинуть свою ситуацию.

Это не означает, что теперь в каждом разговоре нужно задавать десятки психологических вопросов. Наоборот. Иногда один точный вопрос даёт больше, чем длинная анкета.

Например: «Что должно измениться у вас после того, как вы это решите?» Или: «Как вы поймёте, что покупка действительно была для вас полезной?» Или даже совсем просто: «А зачем вам сейчас это нужно?»

Формулировка может быть любой. Важен сам взгляд, который стоит за вопросом.

Не заставляйте клиента оправдывать покупку

Есть ещё одна тонкость. Разговор о задаче клиента легко превратить в допрос, если менеджер слишком старается «докопаться до настоящей причины».

«А почему?»

«А зачем?»

«А что ещё?»

«А какая главная причина?»

Если задавать такие вопросы механически, человек быстро почувствует, что от него хотят получить правильный ответ.

Смысл не в том, чтобы разобрать клиента на составляющие. Смысл в том, чтобы вместе с ним понять, какое изменение имеет значение именно сейчас.

Разница небольшая на словах, но огромная по ощущению. В первом случае менеджер исследует человека. Во втором — помогает человеку разобраться в собственной ситуации.

Из моего опыта

За годы работы в продажах я много раз видела, как меняется разговор после одного простого уточнения. Клиент может начать с продукта, цены или конкретной функции, а через несколько минут становится понятно, что его настоящий интерес находится совсем в другой плоскости.

Я научилась замечать это ещё тогда, когда сама много продавала. Позже, став руководителем и наблюдая за разговорами других менеджеров, я увидела то же самое уже в большом масштабе. Разные продукты, разные компании, разные менеджеры — а человеческая логика оставалась удивительно похожей.

Когда продавец говорил только о продукте, клиенту приходилось самому искать связь между предложением и своей жизнью. Когда разговор начинался с того, что человек хотел изменить, продукт становился понятнее уже сам по себе.

Именно тогда я особенно ясно увидела: иногда продавцу не нужно становиться убедительнее. Ему нужно сначала понять, ради какого изменения человек вообще пришёл.

Остановитесь на минуту

Вспомните три свои покупки за последний год. Не самые дорогие — любые. Напишите рядом с каждой не название товара, а ответ на другой вопрос: «Что я хотел изменить этой покупкой?» Возможно, ответ окажется совсем простым. «Хотел перестать тратить время». «Хотел чувствовать себя увереннее». «Хотел сделать дома удобнее». «Хотел решить проблему, которая давно раздражала». А теперь представьте, что продавец во время вашей покупки говорил только о характеристиках товара. Насколько легко вам было бы самому найти связь между его предложением и тем, что вам действительно было нужно?

Мысль автора

Чем дольше я работаю в продажах, тем сильнее убеждаюсь: продукт — это только видимая часть покупки. За ним почти всегда находится какое-то изменение, иногда очень практичное, иногда эмоциональное, иногда настолько привычное, что человек даже не считает нужным его называть. И задача продавца не в том, чтобы красиво придумать это изменение за клиента. Его задача — помочь разговору добраться до него.

Главное за две минуты

Главный вопрос книги звучит просто: **что человек пытается изменить своей покупкой?** Не какой товар он назвал, не какую функцию спросил и не какую цену увидел первой. Что должно стать другим после принятия решения? Покупатель оценивает не только продукт, но и будущее, которое связывает с этим продуктом. Поэтому одна и та же вещь может иметь совершенно разную ценность для разных людей. Чем точнее менеджер понимает желаемое изменение, тем легче ему увидеть, какой смысл имеет продукт именно для этого клиента.

Попробуйте уже завтра

В одном разговоре завтра попробуйте заменить привычный внутренний вопрос «Что ему предложить?» на другой: «Что этот человек хочет изменить?» Не спешите сразу задавать вопрос клиенту. Сначала задайте его себе. Послушайте ответ клиента, сопоставьте его с контекстом и только потом проверьте своё понимание разговором. Возможно, вы обнаружите, что за привычным названием продукта находится совсем другая задача.

В завершение главы

В прошлой главе мы увидели, как легко продавец начинает говорить с собственной интерпретацией клиента вместо самого клиента. Теперь у нас появился ориентир, который помогает не потерять направление: смотреть не только на продукт, но и на изменение, ради которого человек к нему пришёл.

Но одного правильного вопроса продавцу мало. Можно знать его, красиво произносить и всё равно не добираться до сути. Потому что дальше возникает ещё более важная вещь: как именно менеджер должен думать во время разговора? Что он должен проверять в своей голове, пока клиент говорит? И какой вопрос способен удержать его от привычного желания сразу найти ответ? Именно об этом будет следующая глава.

Глава 5. Самый главный вопрос сильного менеджера

В предыдущей главе мы пришли к важной мысли: человек приходит не просто за товаром или услугой. За покупкой обычно стоит какое-то изменение — он хочет решить проблему, упростить работу, получить результат, избавиться от неудобства или прийти к состоянию, которое для него важно. Мы также увидели, почему нельзя слишком быстро решать, что именно происходит с клиентом. Но тогда возникает следующий вопрос: если менеджер не должен угадывать и не должен сразу бросаться с готовым решением, как ему вообще вести разговор? Что должно происходить у него в голове, пока клиент рассказывает о своей ситуации?

Для меня ответ на этот вопрос постепенно сформулировался в одной короткой фразе: **«Какую задачу человек пытается решить?»**

Заметьте разницу. В предыдущей главе мы спрашивали: «Что человек пытается изменить своей покупкой?» Это взгляд на покупателя и на желаемое изменение. А здесь мы делаем следующий шаг и переносим этот взгляд внутрь самого менеджера. Теперь вопрос становится его рабочей внутренней опорой. Не «что ему продать?», не «какой тариф ему подойдёт?», не «какое возражение сейчас отработать?», а именно: **какую задачу этот человек пытается решить?**

Почему вопрос должен звучать внутри менеджера

Когда я сама работала продавцом, я не сразу пришла к этой формулировке. Сначала, как и большинство менеджеров, я училась знать продукт, понимать его преимущества, отвечать на вопросы и работать с возражениями. Всё это действительно нужно. Но постепенно я стала замечать странную вещь: иногда я прекрасно знала продукт и всё равно чувствовала, что разговор никуда не движется. Клиент задаёт вопросы, я отвечаю. Он говорит, я реагирую. Мы вроде бы ведём нормальный диалог, но в конце оказывается, что между нами так и не возникло понимания, зачем ему вообще нужно наше решение.

Позже, уже руководя продажами и наблюдая за разговорами разных менеджеров, я увидела эту закономерность ещё яснее. Можно дать менеджеру отличный продукт, хороший скрипт, список преимуществ и ответы на возражения — и всё равно получить слабый разговор. Потому что менеджер может идеально выполнять последовательность действий и при этом не держать в голове главный смысл разговора.

Он задаёт вопрос, потому что так написано в скрипте. Записывает ответ. Переходит к следующему пункту. Рассказывает о продукте. Отрабатывает возражение. Но если внутри нет вопроса «какую задачу человек пытается решить?», разговор легко превращается в сбор информации ради самой информации.

Сильный менеджер слушает иначе. Каждая новая деталь помогает ему постепенно увидеть ситуацию целиком.

Представьте обычный магазин

Представьте, что вы приходите в магазин инструментов и говорите продавцу: «Мне нужен молоток».

Продавец может сразу показать вам несколько моделей: лёгкий, тяжёлый, с деревянной ручкой, с прорезиненной рукояткой, профессиональный, бытовой. Он знает ассортимент, поэтому делает всё правильно.

Но другой продавец может сначала спросить: «А что вы собираетесь делать?»

Вы отвечаете: «Хочу повесить картину».

И вдруг ситуация меняется. Возможно, вам действительно нужен молоток. А возможно, для конкретной задачи подойдёт другой инструмент. В любом случае продавец теперь понимает больше, чем знал пять секунд назад.

Он перестал продавать название товара и начал разбираться с задачей.

Именно в этом заключается сила правильного вопроса. Он не обязательно приводит к другому продукту. Иногда после него вы всё равно продаёте тот же самый товар. Но теперь понятно, **зачем он человеку**.

«Нам нужно больше заявок»

Теперь перенесём эту ситуацию в более сложные продажи.

Клиент говорит: «Нам нужно больше заявок».

Это может быть вполне конкретная задача. Но пока это только формулировка результата.

Что стоит за ней?

Может быть, компания действительно получает слишком мало обращений.

Может быть, обращения есть, но они некачественные.

Может быть, заявок достаточно, но менеджеры плохо их обрабатывают.

Может быть, продажи упали, и руководитель связывает это с количеством обращений.

Может быть, компания запускает новый продукт и хочет найти новый источник клиентов.

А может быть, руководитель просто привык считать заявки главным показателем и пока не видит, что настоящая проблема находится в другом месте.

Все эти ситуации могут начинаться одной фразой.

Поэтому сильный менеджер не спорит с формулировкой клиента и не пытается сразу доказать, что его продукт решит проблему. Он начинает разбираться.

Не ради того, чтобы найти «правильную» причину и продать любой ценой. А чтобы понять, действительно ли предлагаемое решение связано с той задачей, которую человек хочет решить.

Вопросы, которые помогают увидеть задачу

Иногда достаточно спросить: «А что сейчас происходит?»

Иногда полезнее: «Что именно вы хотите изменить?»

В другой ситуации: «Что сейчас не получается так, как вам нужно?»

Или: «Как вы поймёте, что решение сработало?»

Если речь идёт о сайте, можно спросить: «Что должен дать вам новый сайт?»

Если о рекламе: «Что сейчас не получается получить без рекламы?»

Если о сервисе: «Какую часть работы вы хотели бы упростить?»

Если о покупке оборудования: «Что изменится в вашем производстве после его установки?»

Вопросы могут быть совершенно разными. Нет одной магической формулировки. Важнее то, что менеджер действительно хочет понять ответ.

Потому что можно задать великолепный вопрос и совершенно не услышать ответ. Можно спросить клиента: «Что для вас самое важное?» — и пока он говорит, уже придумывать следующую реплику. Формально вопрос задан. По сути — нет.

Слушать — это не ждать своей очереди

Есть большая разница между тем, чтобы услышать клиента, и тем, чтобы ждать, пока он закончит говорить.

Когда человек рассказывает о своей ситуации, у менеджера часто одновременно работают несколько мыслей: «Какой тариф ему предложить?», «Сейчас нужно рассказать про эту функцию», «А если он спросит цену?», «Надо не забыть про акцию», «Как бы перевести разговор к оплате?»

И тогда внешне менеджер молчит и слушает, а внутри уже ведёт другой разговор.

Сильный менеджер учится оставаться в том, что говорит человек. Не пытается сразу закончить его мысль. Не ищет подтверждения собственной версии. Не ждёт паузы, чтобы наконец рассказать то, что хотел рассказать с самого начала.

Психологически это непросто. Когда мы уже придумали ответ, мозгу трудно продолжать исследовать ситуацию. Ему хочется закрыть неопределённость: «Я понял». Это ощущение приносит облегчение. Но в продажах преждевременное ощущение понимания может стоить сделки.

Поэтому вопрос «какую задачу человек пытается решить?» нужен не только в начале разговора. Он должен оставаться в голове менеджера на протяжении всей беседы.

Когда клиент сам не может объяснить

Иногда менеджер задаёт хороший вопрос и получает очень общий ответ: «Хотим увеличить продажи», «Нужны новые клиенты», «Хотим хороший сайт», «Нужно продвижение».

Не нужно раздражаться. И не нужно думать: «Клиент сам не знает, чего хочет».

Человек действительно может пока не иметь более точной формулировки.

Представьте, что вы пришли к психологу и сказали: «Я хочу меньше уставать». Это не значит, что вы ничего не понимаете в своей ситуации. Возможно, вы просто ещё не разобрались, что именно забирает силы. Разговор помогает постепенно увидеть это.

В хороших продажах происходит нечто похожее. Клиент может прийти с общим запросом, а в процессе разговора сам уточнить для себя, что ему действительно важно.

Поэтому задача менеджера — не вытянуть из человека «правильный ответ». Она в том, чтобы вместе с ним сделать картину ситуации более ясной.

Проверять, а не доказывать

Есть ещё один важный момент. Когда менеджер начинает понимать возможную задачу клиента, возникает соблазн тут же начать доказывать, что его продукт её решит.

Например, клиент рассказывает о нестабильном потоке обращений, а менеджер сразу начинает перечислять возможности сервиса.

Но между «я услышал вашу задачу» и «мой продукт её решает» есть ещё один этап — проверка.

Действительно ли это та задача, которую человек считает важной?

Действительно ли предлагаемое решение подходит именно для неё?

Действительно ли клиент ожидает тот результат, который может дать продукт?

Это особенно важно потому, что менеджеру самому хочется увидеть связь между проблемой клиента и своим продуктом. Он знает свой продукт изнутри. Ему очевидно, для чего он создан. Поэтому мозг легко достраивает мост от любого запроса к знакомому решению.

Но хороший продавец способен остановиться и спросить себя: «Я сейчас помогаю человеку решить его задачу или просто пытаюсь найти применение своему продукту?»

Самая полезная привычка менеджера

Когда я работала с менеджерами, мне было важно не только слушать, как они разговаривают с клиентами, но и понимать, что они вынесли из разговора. Иногда два человека могли провести очень похожие переговоры, но после звонка описывали клиента совершенно по-разному.

Один говорил: «Ему нужен тариф за такую-то сумму».

Другой: «У него проблема с нестабильным потоком обращений, и он хочет сделать продажи более предсказуемыми».

В первом случае менеджер запомнил продукт и цену. Во втором — задачу клиента.

Именно поэтому полезно после разговора задать себе один вопрос: **«Какую задачу бизнеса хотел решить этот клиент?»**

Если вы не можете ответить на него, это не обязательно означает, что разговор был плохим. Возможно, клиент действительно пока не сформулировал задачу. Но если после десятого, двадцатого и пятидесятого разговора менеджер всё ещё может описать клиентов только названиями продуктов и тарифов, это уже сигнал.

Потому что продавец начинает работать с тем, что продаёт, а не с тем, ради чего человек покупает.

Из опыта автора

Многое из того, о чём я пишу сейчас, сначала появилось не в книгах и не в обучающих материалах. Я сама проходила через эти ошибки в продажах. Училась слушать, ошибалась, иногда слишком быстро предлагала решение, иногда была уверена, что уже поняла человека, а потом обнаруживала, что настоящая ситуация совсем другая.

Именно практика постепенно заставляла меня задавать себе всё более точные вопросы. Позже, когда я стала руководителем, я смогла увидеть эти же закономерности в работе других менеджеров. И особенно хорошо было заметно, насколько сильно меняется качество разговора, когда менеджер действительно пытается понять задачу клиента, а не просто определить, какой продукт ему предложить.

Поэтому этот вопрос для меня не является красивой формулой из учебника. Это рабочий вопрос, который много раз помогал мне самой смотреть на переговоры иначе.

Остановитесь на минуту

Вспомните один из своих последних разговоров с клиентом. Не вспоминайте пока продукт, цену и результат сделки. Ответьте только на один вопрос: «Какую задачу этот человек пытался решить?» Если ответ звучит как название продукта — «хотел сайт», «хотел рекламу», «хотел тариф», — попробуйте пойти на один шаг глубже. Зачем ему это было нужно? Что должно было измениться? Что он хотел получить в результате?

Мысль автора

Сильный менеджер не обязан знать ответ на каждый вопрос клиента. Но он должен понимать, какой вопрос постоянно держать в собственной голове. Для меня таким вопросом стал: «Какую задачу человек пытается решить?» Он возвращает разговор из мира продуктов, тарифов и презентаций в реальную жизнь клиента. И чем дольше я работаю в продажах, тем сильнее понимаю: иногда именно один правильно выбранный внутренний вопрос меняет весь разговор.

Главное за две минуты

Сильный менеджер думает не только о том, что продаёт, но и о том, какую задачу человек пытается решить. Клиент может назвать продукт, функцию или желаемый результат, но за этим может стоять более конкретная ситуация. Задача менеджера не в том, чтобы угадывать скрытую потребность, а в том, чтобы с помощью разговора проверить своё понимание. Хороший вопрос не должен быть формальностью. Он должен помогать увидеть ситуацию клиента яснее. А после разговора менеджер должен быть способен хотя бы приблизительно ответить: «Что человек хотел изменить и какую задачу решить?»

Попробуйте уже завтра

После каждого содержательного разговора с клиентом запишите в CRM одну короткую фразу: «**Задача клиента: ...**» Не «нужен сайт», не «интересуется тарифом», не «хочет рекламу», а именно задачу. Если не получается сформулировать её — не придумывайте. Напишите: «Задача пока не выяснена». Это гораздо полезнее, чем создавать у себя ложное ощущение понимания.

В завершение главы

В предыдущей главе мы нашли вопрос, который помогает посмотреть на покупку глазами клиента: что человек пытается изменить? Теперь мы сделали следующий шаг и перенесли этот вопрос в работу менеджера: какую задачу человек пытается решить?

Но даже понимая этот принцип, продавец может попасть в другую ловушку. Он может знать, что нужно разобраться в задаче клиента, но всё равно торопиться. Торопиться задать следующий вопрос. Торопиться показать продукт. Торопиться услышать согласие. Торопиться закрыть неопределённость.

Почему нам так трудно просто немного подождать и дать разговору развиваться? Почему даже хороший менеджер иногда начинает продавать раньше времени, хотя понимает, что нужно сначала разобраться? Ответ на этот вопрос находится уже не столько в клиенте, сколько в самом продавце. И именно туда мы отправимся дальше.

Глава 6. Почему мы так спешим продавать

В прошлой главе мы нашли главный внутренний вопрос сильного менеджера: «Какую задачу человек пытается решить?» Он помогает не потеряться в продукте, цене и презентации и удерживает внимание на клиенте. Но одного понимания этого принципа недостаточно. Можно знать, что сначала нужно разобраться, и всё равно торопиться. Торопиться задать следующий вопрос. Торопиться рассказать о продукте. Торопиться услышать «да». Торопиться закончить разговор с ощущением, что всё под контролем.

Почему это происходит? Если посмотреть внимательнее, причина часто находится не в клиенте и даже не в технике продаж. Она находится внутри самого менеджера.

Нам вообще трудно находиться в ситуации, где мы не знаем, чем всё закончится. Пока клиент рассказывает о себе, решение ещё не принято. Пока он думает, мы не знаем, согласится он или нет. Пока он задаёт вопросы, мы не понимаем, к чему приведёт разговор. Для человека это естественно, но психологически неопределённость требует усилий. Нам хочется скорее получить ответ, закрыть незавершённость и снова почувствовать, что ситуация под контролем.

В обычной жизни мы делаем это постоянно. Если человек написал нам сообщение и долго не отвечает, мы начинаем строить версии. Если врач сказал: «Нужно дождаться результатов анализов», хочется узнать ответ прямо сейчас. Если мы отправили резюме и ждём звонка, каждые несколько часов возникает желание проверить телефон. Само ожидание не причиняет физического вреда, но неопределённость заставляет нас мысленно возвращаться к ситуации снова и снова.

В продажах менеджер оказывается в такой неопределённости постоянно. Он не знает, купит клиент или нет. Не знает, насколько клиент заинтересован. Не знает, правильно ли его понял. Не знает, будет ли следующий звонок. И если менеджер воспринимает эту неопределённость как угрозу результату, он начинает бессознательно пытаться сократить её как можно быстрее.

Отсюда и появляется спешка.

Когда очень хочется получить результат

Представьте собеседование на работу, которая вам действительно нужна. Вы сидите напротив руководителя, и он задаёт вопрос. Вы отвечаете. Он делает паузу. Вы начинаете говорить ещё что-то, хотя вас об этом не спрашивали. Потом пытаетесь подробнее объяснить свою мысль. Затем вспоминаете ещё один пример и добавляете его. Вам кажется, что если вы будете говорить больше, то сможете лучше показать себя.

Но почему вы это делаете?

Не обязательно потому, что вы не умеете общаться. Скорее наоборот: вам слишком важно, чем закончится разговор. Вы хотите повлиять на впечатление другого человека и поэтому стараетесь контролировать то, что можете контролировать, — собственные слова.

В этот момент желание получить результат начинает мешать самому результату.

В продажах происходит то же самое. Менеджер понимает, что клиент потенциально может купить. Сделка становится для него важной. И чем сильнее он хочет её получить, тем больше ему хочется управлять разговором. Он начинает быстрее говорить, подробнее объяснять, заранее отвечать на вопросы, заполнять паузы, рассказывать о преимуществах ещё до того, как клиент успел сформулировать, что именно его интересует.

Со стороны это может выглядеть как активность и вовлечённость. Но внутри часто происходит другое: менеджер пытается снизить собственное напряжение.

Пауза кажется опаснее, чем она есть

Одна из самых показательных вещей в продажах — отношение к тишине.

Клиент замолчал. Менеджер ждёт две секунды. Потом три. И внутри появляется мысль: «Нужно что-то сказать».

И менеджер начинает говорить.

Но что именно произошло за эти три секунды? Возможно, клиент думает. Возможно, вспоминает цифры. Возможно, сравнивает предложение с тем, что видел раньше. Возможно, формулирует следующий вопрос. Возможно, вообще впервые за разговор начал по-настоящему обдумывать услышанное.

Мы этого не знаем.

Но менеджеру трудно выдержать это незнание. Он воспринимает паузу как пустоту, которую необходимо заполнить. Поэтому говорит не потому, что клиенту стало нужно что-то услышать, а потому, что самому менеджеру стало некомфортно молчать.

Это очень человеческая реакция. Тишина оставляет нас без обратной связи. А когда мы не видим реакции другого человека, мозг начинает искать объяснение. «Ему не понравилось». «Он сомневается». «Я что-то сказал не так». «Он сейчас откажется». И чтобы прекратить это неприятное ощущение, мы снова начинаем действовать.

Но действие само по себе не всегда приближает результат.

Активность и давление — не одно и то же

Есть большая разница между активным менеджером и тревожным менеджером.

Активный менеджер двигает разговор тогда, когда это полезно клиенту. Он задаёт следующий вопрос, когда получил достаточно информации. Уточняет, когда видит пробел. Объясняет, когда человеку действительно нужно объяснение. Предлагает следующий шаг, когда разговор к нему пришёл.

Тревожный менеджер тоже постоянно что-то делает. Но причина другая. Ему нужно уменьшить собственную неопределённость.

Поэтому он может задавать вопрос за вопросом, не дав клиенту закончить мысль. Может отправлять дополнительное сообщение сразу после разговора. Может несколько раз возвращаться к цене. Может слишком подробно объяснять очевидное. Может пытаться закрыть сделку раньше, чем клиент вообще дошёл до решения.

Внешне оба менеджера активны. Внутренне они находятся в совершенно разных состояниях.

И клиент это чувствует.

Человек может не уметь объяснить, почему конкретный продавец вызывает напряжение. Он просто замечает: «Меня торопят».

Почему желание помочь тоже может мешать

Иногда менеджер спешит не потому, что думает только о своём плане. Он действительно хочет помочь. Услышал проблему — хочется сразу решить. Клиент пожаловался на сложность — хочется немедленно предложить способ её устранить.

Но помощь тоже может стать слишком быстрой.

Представьте друга, который рассказывает вам о проблеме. Вы ещё не закончили фразу, а он уже говорит: «Я знаю, что тебе нужно делать». И начинает давать советы. Возможно, его решение действительно разумное. Но почему после такого разговора иногда хочется сказать: «Подожди, дай мне сначала договорить»?

Потому что нам важно не только получить решение. Нам важно быть услышанными.

В продажах происходит то же самое. Даже правильное решение может быть предложено слишком рано. Если человек ещё не успел объяснить ситуацию, предложение воспринимается не как помощь, а как попытка поскорее закрыть разговор.

Что делает с менеджером желание контролировать разговор

Когда менеджер очень хочет контролировать результат, его внимание постепенно смещается. Вместо того чтобы наблюдать за клиентом, он начинает наблюдать за собой.

«Хорошо ли я говорю?»

«Понравилось ли ему?»

«Не слишком ли дорого?»

«Что сейчас сказать?»

«Как его закрыть?»

Парадокс в том, что чем больше внимания продавец направляет на собственное поведение, тем меньше его остаётся на человека напротив.

Это можно заметить даже по обычному разговору. Когда мы действительно слушаем близкого человека, мы не оцениваем каждую свою реплику. Мы просто находимся в разговоре. А когда очень хотим произвести впечатление, начинаем следить за собой: как звучит голос, правильно ли сформулировали мысль, не слишком ли долго молчим.

В продажах сильному менеджеру важно постепенно научиться возвращать внимание туда, где находится информация, необходимая для следующего шага, — к клиенту.

Неопределённость нельзя убрать полностью

Есть соблазн решить, что хороший менеджер должен научиться полностью контролировать разговор. Но это невозможно. В продажах всегда останется часть, которую мы не контролируем.

Мы не можем заставить человека захотеть купить. Не можем управлять его бюджетом, предыдущим опытом, настроением, внутренними сомнениями и тем, что произойдёт с ним после разговора.

Можно контролировать качество своей работы. Нельзя контролировать решение другого человека.

Это не слабость. Это граница ответственности.

И когда менеджер принимает эту границу, в работе становится меньше внутренней суеты. Он продолжает делать всё необходимое, но перестаёт воспринимать каждую паузу или сомнение как сигнал, что нужно срочно вмешаться.

Вспомните свою покупку

Вспомните ситуацию, когда продавец слишком сильно торопил вас. Возможно, вы ещё выбирали, а вас уже спрашивали: «Оформляем?» Возможно, вы сказали, что хотите подумать, а через минуту вам начали перечислять десять причин, почему нужно решаться сейчас. Возможно, вы просто смотрели варианты, а консультант уже пытался перевести вас к покупке.

Что вы чувствовали в этот момент?

Даже если предложение вам нравилось, желание купить могло уменьшиться. Не обязательно потому, что товар стал хуже. Просто исчезло ощущение свободы выбора.

Теперь вспомните противоположную ситуацию — продавца, рядом с которым вам было спокойно. Он был рядом, отвечал на вопросы, но не торопил. Вы могли подумать. Могли сказать «я не знаю». Могли сравнить варианты. И именно поэтому вам было легче принять решение.

Вот что важно понять менеджеру: иногда пространство, которое вы оставляете человеку, работает на продажу сильнее, чем дополнительные аргументы.

Что делать со своей спешкой

Первый шаг — заметить её.

Не пытаться сразу стать идеально спокойным продавцом. Просто научиться замечать момент, когда появляется внутреннее желание ускорить разговор.

Клиент замолчал — и вам захотелось заговорить. Заметьте это.

Клиент сказал «я подумаю» — и внутри сразу появилось желание переубедить. Заметьте.

Клиент не ответил на сообщение — и захотелось написать ещё одно. Заметьте.

Это не означает, что теперь нужно всегда молчать и ждать. Иногда действительно нужно продолжить разговор, задать вопрос или предложить следующий шаг. Но сначала полезно понять: я сейчас делаю это потому, что этого требует ситуация, или потому, что мне самому трудно выдерживать неопределённость?

Это маленькое различие способно сильно изменить работу.

Остановитесь на минуту

Вспомните момент в последнем разговоре, когда вам особенно хотелось ускорить клиента. Что именно вы тогда чувствовали? Страх потерять сделку? Желание показать свою полезность? Неуверенность в себе? Давление плана? Неловкость из-за паузы? Не пытайтесь оценить себя. Просто найдите причину. Иногда понимание собственной спешки становится первым шагом к тому, чтобы перестать передавать её клиенту.

Мысль автора

Мне кажется, одна из самых недооценённых компетенций продавца — умение выдерживать неопределённость. Мы много говорим о том, как задавать вопросы, презентовать продукт и работать с возражениями. Но всё это гораздо сложнее делать качественно, если менеджеру самому страшно не знать, чем закончится разговор. Сильный продавец не тот, кто никогда не волнуется. Он тот, кто постепенно учится не превращать собственное волнение в давление на клиента.

Главное за две минуты

Мы часто торопимся продавать не потому, что клиент уже готов покупать, а потому, что нам самим трудно находиться в неопределённости. Желание получить результат заставляет менеджера заполнять паузы, давать слишком много информации, торопить решение и пытаться контролировать разговор. Но активность не равна давлению. Сильный менеджер учится различать: что действительно нужно клиенту сейчас, а что я делаю только для того, чтобы самому почувствовать контроль.

Попробуйте уже завтра

В одном разговоре специально обратите внимание на паузы. Не ставьте себе задачу молчать любой ценой. Просто каждый раз, когда появляется желание немедленно что-то сказать, выдержите ещё несколько секунд и посмотрите, что произойдёт. Возможно, клиент сам продолжит мысль. Возможно, задаст важный вопрос. Возможно, вы поймёте, что говорить сейчас вообще не нужно.

В завершение главы

Мы начали эту книгу с того, что сильный менеджер умеет видеть человека. Потом разобрались, как человек принимает решение о покупке, почему нельзя делать выводы по первым словам и почему важно понимать задачу, которую он пытается решить. Теперь мы посмотрели на другую сторону разговора — на самого продавца.

Оказалось, что даже понимающий и опытный менеджер может мешать собственному разговору не потому, что не знает, что делать, а потому, что слишком хочет получить результат. Когда результат становится слишком важным, появляется желание ускорить то, что ещё должно созреть само.

Но есть ещё одна причина, по которой разговор с клиентом часто идёт не так, как мы ожидаем. Даже если менеджер умеет ждать, слушать и не торопиться с решением, клиент всё равно может говорить далеко не всё, что у него происходит внутри. Иногда он сам не знает всей картины. Иногда не считает нужным что-то рассказывать. Иногда просто выбирает первые слова, которые приходят в голову.

Почему человек не говорит сразу всё, что думает? И почему первая версия его истории так часто оказывается только верхним слоем? Об этом — в следующей главе.

Глава 7. Почему клиент говорит не всю правду

В предыдущих главах мы постепенно приближались к одной важной вещи. Сначала мы посмотрели на клиента как на человека, а не как на сделку. Потом разобрались, что покупка для него связана с желаемым изменением, а не просто с приобретением товара. Затем увидели, как легко менеджер делает вывод раньше времени и начинает продавать собственную версию ситуации. В пятой главе появился главный внутренний вопрос сильного менеджера: «Какую задачу человек пытается решить?» А в шестой мы посмотрели уже на самого продавца и увидели, почему ему бывает трудно спокойно ждать ответа и не торопить разговор.

Теперь у нас возникает следующий вопрос. Допустим, менеджер научился не спешить, слушать и проверять свои предположения. Но что делать с тем, что клиент всё равно может рассказать далеко не всё?

Здесь важно сразу убрать одно распространённое заблуждение. Клиент не обязательно что-то скрывает. В большинстве случаев он не сидит напротив менеджера и не думает: «Сейчас я специально скажу ему неправду». Всё гораздо интереснее. Человек просто говорит из той точки, в которой находится сейчас. Он сообщает то, что считает важным, понятным и безопасным сообщить в данный момент. И эта первая версия далеко не всегда содержит всю картину.

Вспомните себя

Представьте, что вы приходите к врачу и на вопрос «Что вас беспокоит?» отвечаете: «Последнее время я очень устаю». Это правда. Но рассказали ли вы всё? Возможно, нет. Может быть, вы плохо спите. Может быть, слишком много работаете. Может быть, вас тревожит какая-то ситуация, о которой неловко говорить. Может быть, вы сами ещё не понимаете, когда всё началось.

Или представьте разговор с психологом. Человек может сказать: «Я просто хочу меньше раздражаться». Но за этой фразой может находиться конфликт в семье, перегрузка на работе, страх потерять контроль, ощущение, что его никто не слышит. Сам человек может пока видеть только верхушку этой истории.

Или ещё проще. Вы заходите в магазин одежды и говорите продавцу: «Я просто смотрю». Разве это обязательно означает, что вы ничего не хотите покупать? Нет. Возможно, вы действительно только присматриваетесь. Возможно, уже увидели вещь, которая понравилась, но пока не готовы вступать в разговор. Возможно, не хотите, чтобы вас сразу начали убеждать. А может быть, вы вообще не знаете, что именно ищете.

Одна фраза может быть совершенно правдивой и одновременно неполной.

Именно это различие очень важно для продаж.

Почему мы не рассказываем всё сразу

Человеку требуется время, чтобы раскрыть ситуацию. Причём это происходит не только с продавцами. Мы вообще редко выдаём другому человеку всю информацию сразу, особенно если она связана с чем-то значимым.

Почему?

Потому что информация о себе — это тоже форма уязвимости.

Когда мы рассказываем другому человеку о своих проблемах, сомнениях, деньгах, ошибках или страхах, мы как будто немного открываем дверь внутрь своей жизни. И прежде чем открыть её широко, хочется понять, безопасно ли это делать.

Можно проверить это на простом примере. Представьте, что незнакомый человек на первой встрече спрашивает вас: «Сколько вы зарабатываете?» Даже если вопрос имеет отношение к теме разговора, скорее всего, вам станет некомфортно. Не потому, что вы что-то скрываете. Просто уровень близости разговора пока не соответствует вопросу.

Через некоторое время тот же вопрос от человека, которому вы доверяете, может восприниматься совершенно иначе.

В продажах происходит то же самое. Глубина информации зависит не только от того, **что** спрашивает менеджер, но и от того, **какие отношения успели возникнуть между двумя людьми**.

Доверие не возникает по команде

Мы уже говорили в первой главе о том, что рядом с одним специалистом нам легче говорить, чем рядом с другим. Теперь можно посмотреть на это глубже.

Доверие — это не только приятное ощущение. Оно влияет на то, насколько свободно человек готов делиться информацией.

Если клиент чувствует, что каждое его слово будет немедленно превращено в аргумент для продажи, он естественным образом начинает осторожничать. Если сказал «дорого» и сразу получил длинную презентацию о ценности, в следующий раз может решить, что лучше вообще не раскрывать свои сомнения. Если признался, что не разбирается в теме, а менеджер начал говорить с ним сверху вниз, желание задавать вопросы быстро исчезает.

Человек учится в процессе разговора: здесь меня слушают или здесь ждут только удобного ответа?

Поэтому доверие — это не отдельная техника. Оно возникает из множества маленьких сигналов: менеджер не перебивает, не высмеивает вопрос, не демонстрирует превосходство, не использует признание клиента против него и не торопится превращать каждую реплику в продажу.

И чем безопаснее человеку говорить, тем больше информации появляется в разговоре.

Иногда мы сами не знаем всей правды о себе

Есть ещё более интересная причина. Клиент может не рассказывать что-то не потому, что не хочет, а потому, что **сам пока этого не осознаёт**.

Это хорошо знакомо каждому из нас.

Мы можем сказать: «Я устал от этой работы», хотя через несколько минут разговора с близким человеком обнаружить, что дело не столько в работе, сколько в отсутствии отдыха. Можем сказать: «Мне не нравится эта квартира», а потом понять, что нас раздражает не сама квартира, а постоянный шум. Можем решить, что хотим новый телефон, а через несколько дней заметить, что нас больше всего раздражала не техника, а то, что старая постоянно тормозила и отнимала время.

Наше первое объяснение часто является рабочей версией, а не окончательной формулировкой.

Психологически это естественно. Человек не держит в голове готовую карту всех причин своего поведения. Многие решения, желания и реакции складываются из опыта, эмоций, привычек и текущих обстоятельств. Нам проще сначала назвать ближайшую понятную причину, а уже потом, если разговор продолжается, увидеть более глубокую связь.

Поэтому от клиента нельзя требовать идеальной формулировки с первой минуты.

Простая фраза может защищать сложную ситуацию

Представьте предпринимателя, который говорит менеджеру: «Мы пока просто смотрим варианты».

Эта фраза может означать буквально то, что сказано. А может означать: «Я пока не уверен, что готов тратить деньги». Или: «Мне нужно сначала обсудить это с партнёром». Или: «Я уже общался с несколькими компаниями и пока не понимаю, кому доверять». Или: «Я боюсь принять неправильное решение».

И опять же — это не обязательно сознательная попытка что-то скрыть.

Иногда человеку просто легче сказать нейтральную фразу, чем сразу рассказывать о своём сомнении.

Так происходит и в обычной жизни. Если нас спрашивают: «Почему ты не пришёл?», гораздо легче ответить: «Не получилось», чем рассказывать о десяти обстоятельствах, которые привели к этому решению. Короткий ответ не обязательно ложный. Он просто оставляет за пределами разговора то, о чём человек пока не готов или не считает нужным говорить.

Почему давление делает информацию беднее

Теперь можно вернуться к шестой главе. Мы говорили о том, что менеджеру трудно выдерживать неопределённость. Здесь эта особенность особенно опасна.

Клиент отвечает коротко. Менеджеру кажется, что он не получает достаточно информации. Он начинает задавать вопросы быстрее. Клиент отвечает ещё короче. Менеджер усиливает давление. В результате человек закрывается ещё больше.

Получается парадокс: менеджер хочет узнать больше и именно поэтому начинает делать так, что клиент рассказывает меньше.

Вспомните собственный опыт. Если человек задаёт вам вопросы спокойным, естественным тоном, вы можете рассказывать довольно подробно. Но если вы чувствуете, что вас допрашивают, ответы становятся короткими: «Да», «нет», «не знаю», «пока не решил».

Дело не в том, что информация внезапно исчезла. Изменилось ощущение безопасности.

Поэтому хороший менеджер не вытаскивает информацию из клиента силой. Он создаёт условия, в которых человеку проще её дать.

Не нужно разоблачать клиента

Это очень важная граница.

Если клиент говорит: «Мне дорого», не нужно мысленно переводить это в «Он просто боится потратить деньги».

Если говорит: «Я подумаю», не нужно решать: «Он на самом деле хочет отказаться».

Если говорит: «Нам пока не нужно», не нужно автоматически считать, что человек просто не понял ценность.

Мы уже знаем из третьей главы, чем опасны подобные быстрые интерпретации.

Задача менеджера не в том, чтобы раскрыть «настоящую правду», которую клиент якобы скрывает. Задача — дать человеку возможность самому уточнить свою ситуацию.

Это совершенно другой подход.

Не «Я знаю, что ты на самом деле имеешь в виду».

А: «Правильно ли я вас понимаю?»

Не «Вы просто сомневаетесь в цене».

А: «Когда вы говорите, что дорого, с чем вы сейчас сравниваете предложение?»

Не «Вы не готовы принимать решение».

А: «Что вам ещё важно понять, прежде чем решить?»

Такие вопросы не разоблачают. Они проверяют понимание.

Что происходит, когда человек слышит себя

Есть интересный момент, который особенно важен для продаж. Иногда человек начинает понимать собственную ситуацию именно тогда, когда рассказывает её вслух.

Вы наверняка сталкивались с этим сами. Начинаете рассказывать другу о проблеме, проносите несколько предложений — и вдруг говорите: «Подожди, я сейчас понял, в чём дело».

Что произошло?

Друг не обязательно дал вам готовое решение. Он просто создал пространство, в котором ваши собственные мысли стали последовательнее.

В разговоре с хорошим менеджером может происходить то же самое. Клиент начинает с общего запроса, затем уточняет детали, сравнивает варианты, вспоминает предыдущий опыт и постепенно сам формулирует, что для него важно.

В этот момент продавец уже не просто собирает информацию для сделки. Он помогает человеку лучше понять собственное решение.

Именно поэтому хорошие вопросы работают не как инструмент давления, а как способ сделать мышление клиента более ясным.

Почему нельзя требовать полной откровенности сразу

Иногда менеджер после нескольких вопросов раздражается: «Ну почему клиент ничего конкретного не говорит?»

Но представьте, что вы сами оказались на его месте. Вы впервые разговариваете с человеком. Не знаете его компанию. Не знаете, насколько он компетентен. Не знаете, будет ли он пытаться вам что-то продать. Не знаете, можно ли ему доверять. И вдруг от вас ждут, что вы сразу подробно расскажете о своих проблемах, бюджете, прошлых ошибках и планах.

Скорее всего, вы бы тоже не стали.

Поэтому раскрытие информации — это процесс. Сначала человек говорит о том, что безопасно. Потом смотрит на реакцию. Если чувствует уважение и внимание, рассказывает немного больше. Затем может появиться более конкретная информация. А иногда разговор останавливается на первом уровне — и это тоже нормально.

Сильный менеджер не воспринимает это как личную неудачу.

В продажах важнее не количество информации

Можно провести разговор на сорок минут и узнать о клиенте меньше, чем за десять минут хорошего диалога.

Количество вопросов ничего не гарантирует.

Менеджер может спросить: «Какой у вас бюджет?», «Какой сайт?», «Сколько товаров?», «Какой оборот?», «Откуда сейчас идут клиенты?» — и получить множество цифр. Но если клиент не понимает, зачем он отвечает, эти данные могут остаться просто набором фактов.

И наоборот, один вопрос иногда способен открыть гораздо больше.

«Что сейчас вас больше всего не устраивает в этой ситуации?»

Человек может ответить коротко. А может вдруг начать рассказывать то, что до этого не говорил.

Почему?

Потому что вопрос направляет внимание не на продукт, а на собственный опыт человека.

Из моего опыта

За годы работы я много раз видела, как меняется клиент, когда меняется поведение менеджера. Один и тот же человек мог сначала отвечать односложно, а через несколько минут начал подробно рассказывать о компании, предыдущем опыте, проблемах и ожиданиях.

И дело далеко не всегда было в каком-то особом вопросе. Иногда менеджер просто переставал торопиться.

Когда я сама была продавцом, я тоже училась этому постепенно. Сначала хотелось получить от клиента максимум информации как можно быстрее. Потом я поняла, что разговор нельзя выжать из человека. Его можно только построить.

Позже, наблюдая за менеджерами, я увидела это ещё отчётливее. Иногда после разговора менеджер говорил: «Клиент вообще ничего не рассказал». А когда мы разбирали звонок, становилось понятно: клиент отвечал, но менеджер слишком быстро переходил к следующему вопросу. Он не замечал деталей, которые уже были в разговоре.

Информация была. Не было пространства, в котором она могла раскрыться.

Остановитесь на минуту

Вспомните человека, с которым вы когда-то очень быстро почувствовали себя свободно. Что он делал? Скорее всего, он не задавал вам десятки вопросов. Он просто не заставлял вас защищаться. А теперь вспомните человека, рядом с которым вы начинали тщательно выбирать каждое слово. Что менялось в вашем поведении? Вы наверняка говорили меньше, чем могли бы.

Теперь перенесите это ощущение в продажи. Каким человеком должен быть менеджер, чтобы клиенту не приходилось защищать каждую свою фразу?

Мысль автора

Мне не нравится выражение «вытащить из клиента настоящую потребность». В нём уже заложено неправильное отношение к человеку, будто внутри него есть нужный нам ответ, который необходимо каким-то образом добыть. На самом деле клиент ничего нам не должен. Он может не знать, чего хочет, может сомневаться, может не быть готовым рассказывать всё сразу. Задача сильного менеджера не в том, чтобы разоблачить клиента. Она в том, чтобы создать хороший разговор, в котором человеку самому станет проще разобраться в своей ситуации.

Главное за две минуты

Клиент говорит не всё сразу не обязательно потому, что скрывает правду. Он может не доверять, не знать, как сформулировать проблему, не считать какую-то информацию важной или сам ещё не понимать настоящую причину своего решения. Первая фраза часто является только началом. Чем больше человек чувствует уважение и безопасность, тем свободнее он раскрывает ситуацию. Поэтому менеджеру важно не вытягивать информацию силой, а создавать пространство для нормального разговора. И главное — не подменять недостающую информацию собственными догадками.

Попробуйте уже завтра

В следующем разговоре обратите внимание не только на то, что клиент говорит, но и на моменты, когда он начинает говорить подробнее. Что произошло непосредственно перед этим? Какой вопрос вы задали? Может быть, вы просто не перебили? Может быть, перестали торопиться? Может быть, признали, что не знаете ответа? Начните замечать, какие условия помогают человеку раскрывать больше.

В завершение главы

Мы прошли первые семь шагов книги. Сначала увидели человека за сделкой. Потом посмотрели на внутреннюю логику покупки. Научились замечать опасность слишком ранних выводов. Нашли вопрос о желаемом изменении и главный внутренний вопрос менеджера. Разобрались, почему продавец иногда сам начинает торопить разговор. И теперь увидели ещё одну важную вещь: клиент не обязан выдавать всю свою внутреннюю картину с первой фразы.

Это значит, что хороший разговор строится не как допрос и не как соревнование, кто быстрее скажет следующую реплику. Он постепенно создаёт условия, в которых человек может говорить, думать, уточнять и даже менять собственную формулировку.

Но дальше возникает ещё одна тонкая граница. Можно научиться задавать хорошие вопросы и всё равно разрушить разговор одной привычной фразой. Фразой, которая кажется совершенно нормальной, профессиональной и даже заботливой, но на самом деле заставляет человека закрыться.

О ней мы поговорим дальше.

Глава 8. Самая опасная фраза менеджера

В предыдущей главе мы говорили о том, почему клиент не рассказывает всю свою историю с первой минуты. Иногда он ещё сам не понимает, что именно для него важно. Иногда ему нужно время, чтобы почувствовать доверие. Иногда он просто начинает разговор с самой простой и понятной формулировки. Поэтому сильному менеджеру важно не торопиться заполнять пробелы своими догадками и не пытаться вытащить из человека «правильный ответ».

Но есть одна привычная фраза, которая особенно часто мешает этому процессу. Она звучит вполне профессионально и даже заботливо: **«Я вас понимаю»**.

На первый взгляд, что в ней плохого? Наоборот, кажется, что мы показываем клиенту внимание и поддержку. Но давайте посмотрим, что человек слышит на самом деле.

Клиент рассказывает о сложной ситуации. Менеджер отвечает: «Я вас понимаю». И разговор как будто получает точку. Менеджер уже сообщил, что понял. Клиенту остаётся только согласиться.

Но откуда менеджер знает, что действительно понял?

«Я вас понимаю» — иногда совсем не про понимание

Представьте, что вы рассказываете знакомому о проблеме на работе. Вы долго терпели, старались справиться, а теперь уже не знаете, что делать. И в ответ слышите: «Да, я тебя понимаю».

Возможно, вам станет приятно. А возможно, наоборот, появится раздражение.

Потому что вы ещё не закончили.

Вы можете подумать: «Нет, ты не понимаешь. Я ещё даже не рассказал самое главное».

И это очень человеческая реакция.

Когда мы говорим другому человеку «я вас понимаю», мы иногда хотим поддержать его. Но психологически в этой фразе есть скрытое завершение: «Я уже понял достаточно».

А клиент в этот момент может находиться только в начале своей истории.

Особенно опасна эта фраза в продажах потому, что она может создавать у менеджера ложное ощущение, будто этап понимания уже пройден. Он услышал проблему, выразил сочувствие — и теперь можно двигаться дальше, к решению.

Но мы уже знаем из предыдущих глав: первые слова клиента далеко не всегда отражают всю ситуацию.

Представьте себя на месте клиента

Допустим, вы звоните в компанию и говорите:

— У нас уже несколько месяцев плохо идут продажи.

Менеджер отвечает:

— Да, я вас понимаю. Сейчас у многих такая ситуация. Давайте расскажу, что мы можем предложить.

Что произошло?

Менеджер ещё почти ничего не знает.

Он не знает, почему упали продажи. Не знает, как компания продавала раньше. Не знает, что уже пробовали. Не знает, что именно руководитель считает проблемой. Не знает, что должно измениться.

Но фраза «я вас понимаю» как будто поставила галочку: **понял**.

А теперь представьте другой вариант:

— У нас уже несколько месяцев плохо идут продажи.

— Понимаю, это неприятная ситуация. Расскажите, пожалуйста, что изменилось за это время?

Здесь совсем другое движение разговора.

Менеджер не утверждает, что знает ситуацию. Он признаёт состояние человека и одновременно оставляет пространство для продолжения.

Разница всего в нескольких словах, но психологически она существенная.

Сочувствовать — не значит понимать

Это важное различие.

Мы можем не знать человека достаточно хорошо, чтобы понимать его ситуацию, но при этом можем признать его чувства.

«Похоже, для вас это действительно важно».

«Представляю, что такая ситуация может сильно раздражать».

«Понимаю, почему вы хотите разобраться с этим».

В этих фразах нет заявления: «Я знаю, что с вами происходит».

Они оставляют человеку право самому рассказать, что именно он чувствует.

Именно поэтому иногда лучше сказать не «я вас понимаю», а «я хочу понять».

Вторая фраза кажется менее уверенной. Но именно в ней больше уважения к реальной ситуации другого человека.

Почему нам вообще хочется сказать эту фразу

Здесь снова работает психология самого менеджера.

Мы уже говорили, что неопределённость нам неприятна. Когда клиент рассказывает о проблеме, менеджеру хочется показать, что он способен её решить. Фраза «я вас понимаю» даёт ощущение профессиональной уверенности.

Она как будто сообщает: «Я знаю, что происходит. Вы пришли по адресу».

Кроме того, менеджер может искренне хотеть успокоить человека. Он слышит проблему и пытается быстро создать ощущение контакта.

Но иногда за желанием поддержать скрывается желание поскорее перейти к решению.

А клиенту может быть нужно совсем другое — чтобы его сначала услышали.

Почему человек может закрыться после «я вас понимаю»

Представьте, что вы пытаетесь объяснить мастеру, что именно не устраивает вас в ремонте квартиры. Вы приводите несколько примеров, рассказываете, что происходило последние недели. А мастер после первых двух предложений говорит:

— Всё понятно.

Что вы почувствуете?

Возможно, тревогу: «Он точно понял?»

Или раздражение: «Я ещё не закончил».

Или желание начать объяснять ещё подробнее, потому что теперь вам нужно доказать, что ситуация сложнее, чем кажется.

То же самое происходит с клиентом.

Когда человек чувствует, что его уже «поняли» слишком рано, ему приходится либо соглашаться с чужой интерпретацией, либо снова открывать разговор.

И если он не хочет спорить, он может просто замолчать.

Вот почему иногда после вроде бы правильной фразы разговор неожиданно становится коротким.

Есть ещё более опасная версия

Особенно осторожно нужно относиться к фразе:

«Я понимаю, у вас просто...»

Дальше менеджер заканчивает предложение за клиента.

«Я понимаю, у вас просто сейчас нет бюджета».

«Я понимаю, вы просто хотите сравнить цены».

«Я понимаю, вам нужно посоветоваться с руководителем».

«Я понимаю, вы пока не готовы принимать решение».

Звучит уверенно. Но в каждом таком предложении менеджер делает то, о чём мы говорили в третьей главе: заменяет реальную информацию собственной интерпретацией.

Причём теперь он делает это ещё сильнее, потому что оформляет догадку как факт.

Что сказать вместо этого

Не существует одной обязательной замены.

Иногда лучше просто продолжить слушать.

Иногда — уточнить:

«Что вы имеете в виду?»

«Расскажите немного подробнее».

«А что в этой ситуации для вас самое сложное?»

«Что уже пробовали делать?»

«Что хотелось бы изменить?»

Иногда вообще достаточно короткого:

«Расскажите».

Это может звучать слишком просто, но именно простые слова иногда дают человеку больше пространства, чем длинная профессиональная формулировка.

Хороший менеджер не боится сказать «я пока не знаю»

Есть ещё одна причина, по которой менеджеры слишком рано говорят «я понимаю». Им кажется, что профессионал обязан сразу демонстрировать уверенность.

Но настоящая профессиональная уверенность иногда выглядит совсем иначе.

«Пока не могу точно сказать, какое решение вам подойдёт. Давайте сначала разберёмся в ситуации».

Для неопытного продавца такая фраза может звучать как признание слабости.

Для клиента она может звучать как честность.

Человек видит: менеджер не пытается продать ему первый попавшийся вариант. Он сначала хочет понять.

Именно здесь снова проявляется связь с первой главой. Сильный менеджер не обязан постоянно демонстрировать, сколько он знает. Его задача — использовать знания тогда, когда они действительно помогают человеку.

Из моего опыта

Когда я сама была менеджером, мне тоже хотелось быстрее показать клиенту, что я разбираюсь в ситуации. Чем сложнее продукт, тем сильнее это желание. Кажется, что если сразу дать точный ответ, человек почувствует профессионализм.

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.