

# Содержание

<b>Предисловие.</b> Демократичность возражений .....	7
<b>Введение.</b> Этой книги не должно было быть .....	10
<b>1.</b> Умение попросить — важнейшая наука в сфере продаж .....	13
<b>2.</b> Как просить .....	21
<b>3.</b> Четыре типа возражений, с которыми вы сталкиваетесь, заключая сделку .....	32
<b>4.</b> Научные основы психологического сопротивления .....	39
<b>5.</b> Вам зря кажется, что возражение — это отказ .....	67
<b>6.</b> Научные основы обиды .....	75
<b>7.</b> Проклятие отторжения .....	80
<b>8.</b> Неуязвимые для отказа .....	87
<b>9.</b> Избегать возражений глупо .....	111
<b>10.</b> Возражения в ходе поиска новых клиентов .....	127
<b>11.</b> Число согласия .....	152

<b>12.</b> Ложный след.....	163
<b>13.</b> Возражения против микрообязательств.....	183
<b>14.</b> Возражения против обязательств о покупке.....	200
<b>15.</b> Как склонить в свою сторону шансы на победу.....	229
<b>16.</b> Неустанное преследование ответа «да».....	244
<b>Примечания</b> .....	253
<b>Благодарности</b> .....	257
<b>Об авторе</b> .....	259
<b>Тренинги, мастер-классы, выступления</b> .....	261

# Предисловие. Демократичность возражений

В сфере продаж мало решений, которые подходили бы для всех возможных случаев. Комплексные продажи отличаются от разовых. Звонок в компанию отличается от прямой продажи индивидуальному потребителю. Для торговли софтом требуются иные навыки, чем для торговли офисной техникой. В недвижимости иной процесс продаж, чем в страховании или финансах.

В продажах важен контекст. Здесь почти не бывает контраста, «черно-белых» ситуаций. Каждое предложение, разговор, территория, компания, продукт имеют свою специфику. Впрочем, есть одно исключение: возражения. Если вы профессионально занимаетесь продажами, то постоянно сталкиваетесь с реальными и потенциальными возражениями вне зависимости от ситуации. Возражениям все равно:

- кто вы;
- что вы продаете;
- где вы работаете;
- где вы живете;
- какие у вас продажи – с длинным циклом или коротким, комплексные или транзакционные;
- как складывается ваш сегодняшний день;
- новичок вы в сфере продаж или закаленный ветеран.

Возражения ни о чем таком не заботятся. В этом и состоит их демократичность. Возражения — это реальность, в которой существуют все, кто занимается продажами. И нужно знать, как их преодолевать. Вот почему «Техники работы с возражениями» Джеба Блаунта — одна из важнейших книг по продажам для нынешнего поколения. В своей книге Джеб объясняет и *искусство*, и *науку* преодоления отказов.

Именно особая сосредоточенность на научной стороне явления делает эту книгу одним из самых мощных текстов, написанных на тему преодоления возражений в сфере продаж. Освоив предложенные Джемом схемы по борьбе с «нет», вы обнаружите, что цикл продаж укоротился, сделок стало больше, а цена продажи — выше.

Эта книга идет по стопам двух потрясающих бестселлеров Джеба — «Фанатичного поиска клиентов» (Fanatical Prospecting) и «Энергетического коэффициента продаж» (Sales EQ). Она навсегда изменит ваши представления о возражениях, возникающих в торговле. «Техники работы с возражениями» — всеобъемлющее и актуальное руководство, которое легко завладеет вашим умом и сердцем. Джеб увлечет вас примерами и историями, при этом обучая особым схемам влияния на людей — для того, чтобы вы могли обходить все четыре типа возражений, с которыми сталкиваются в процессе продажи товаров и услуг.

При этом он не миндальничает и — что вообще ему свойственно — всегда высказывается четко и по делу, приводя в чувство суровой правдой о том, что действительно мешает добиться успеха и дохода, которых вы заслуживаете.

За последние два десятка лет продажи очень изменились, однако работающие в этой сфере бизнес-тренеры и эксперты продолжают упорно преподавать стратегии, которые не годятся для работы с современными покупателями, достаточно смысленными, чтобы понимать, когда ими манипулируют. Я лично наблюдал, как сотни продавцов проваливались, безуспешно стараясь применять эти подлые приемчики в попытке надавить на покупателей и обмануть их вместо того, чтобы учесть их интересы.

Сегодняшний покупатель – существо более утонченное и информированное. Читая «Техники работы с возражениями», вы сможете освоить новую психологию, позволяющую пробиться через барьер «нет». Автор не предлагает затасканных сценариев, старомодных и смехотворных. Вместо этого он учит вас контекстуальным схемам и стратегиям, позволяющим успешно реагировать на возражения в реальном современном мире.

На всем протяжении текста, с первой главы до последней, вы будете приобщаться к новым идеям, которые помогут пробиться сквозь броню возражений. Вы наверняка обнаружите, что слова Джеба созвучны вашим собственным представлениям. Иногда даже будет казаться, что он пишет именно о вас.

В этом сила книг Джеба. Он – эксперт по продажам, живущий в реальном мире. Джеб – практик: каждое утро он встает и продает свой продукт, точно так же, как это делаете вы. Когда он не ведет бизнес-тренинги, то управляет своей компанией Sales Gravy, находясь с командой на переднем крае поиска новых клиентов, занимаясь конкретными продажами и, подобно вам, постоянно сталкиваясь с возражениями и преодолевая их.

*Марк Хантер,*  
автор книги «Высокодоходный поиск клиентов»  
(High-Profit Prospecting)

# Введение. Этой книги не должно было быть

*Написание книг – простейший для мужчины  
способ познать деторождение.*

Норман Мейлер

Я не планировал эту вещь. Она не светила на моем радаре. Честное слово, я даже не думал делать книгу о возражениях. Мне казалось, что это очень уж узкая тема.

Возражение обычно играет эпизодическую роль, оно никогда не блистает в качестве главной звезды. В большинстве книг по продажам, как правило, имеется лишь одна глава, посвященная возражениям. Тренинги для торговых агентов обычно предлагают один-два модуля по возражениям, и есть ощущение, что их включают в программу в последний момент, для проформы.

Я вовсю занимался книгой на тему куда более важную – специфические переговорные тактики. Но тут познакомился с Адамом Фогелем, директором по дистанционным продажам в New York Mets. Адаму и его коллегам очень понравилась моя книга «Фанатичный поиск клиентов», и они позвали меня в Нью-Йорк, чтобы вдохновить табун новичков-продажников на «еще один звонок». Молодые, талантливые, хорошо одетые специалисты по продажам

собрались в аудитории в Citi Field на мероприятие, которое моя команда в Sales Gravy окрестила «бенефисом Джеба». На таких встречах работники сферы продаж (и рядовые сотрудники, и руководство) забрасывают меня вопросами и проблемами, а я стараюсь давать ответы. Никакого сценария, никаких слайдов, никакой подготовки.

Мне нравятся такие импровизации. Это мой любимый метод преподавания. В тот раз бомбардировка каверзными вопросами длилась три часа. Я закоренелый бейсбольный фанат, и когда все кончилось, рванул на матч.

Во время игры в голове упорно шевелились какие-то смутные мысли насчет недавних вопросов. В них явно прослеживалась закономерность, какая-то общая черта, но я не мог ее четко выделить. Определение пришло, когда я уже выходил в тот вечер со стадиона. Почти все вопросы, которыми меня осаждали на встрече, касались того, как справляться с возражениями: что говорить, что делать, как реагировать. Я стал размышлять над этим и осознал, что большинство вопросов, которые мне задавали продавцы из самых разных областей, в той или иной степени касались возражений. Раньше я просто не обращал внимания.

Это откровение поразило меня словно удар молнии. Именно в такие моменты вы восклицаете: «ага!» и испытываете прилив вдохновения. Наутро я вскочил в пять, посмотрел на часы и стал ждать восьми, чтобы можно было позвонить Шеннон Варго, которая работает в издательстве John Wiley and Sons, выпускающем мои книги. Я так загорелся идеей этой вещи, что почти не спал.

И тогда, и сейчас я не знаю, как называется должность Шеннон, только то, что она большая шишка в Wiley, принимающая решения, что печатать, а что — нет. И она очень крутая, потому что всегда отвечает на мои звонки.

Когда она ответила и в этот раз, я, почти задыхаясь, изложил ей идею книги и объяснил, почему нам следует отодвинуть выход другой, несмотря на то, что она уже стоит в плане издательства.

Я лопотал очень быстро: думаю, со стороны это было похоже на звуки, которые издает белка, пережравшая метамфетаминов.

После того как я закончил, на том конце линии воцарилось молчание. Я приготовился услышать возражение. Но она сказала «да». Ей сразу пришло по душе моя идея!

Я торжествовал, но восторг длился недолго. Меня тут же охватила паника. Да, я не всегда контролирую собственные порывы и отлично знаю за собой эту особенность. В своей увлеченности новой идеей я как-то упустил из виду одну мелочь: чтобы заметить книгу, над которой я уже давно работал, новой, у меня всего четыре месяца. Всего четыре месяца, чтобы написать «Техники работы с возражениями». С нуля.

Но это мучительное осознание оказалось даже полезно. Мое воодушевление не угасло. Оно не исчезло до сих пор. Я прямо-таки влюбился в эту книгу, потому что она наконец-то сообщает всю правду о возражениях — о том, откуда они берутся и почему вы реагируете на них так, а не иначе.

Это самое полное руководство по работе с возражениями в сфере продаж из всех, что когда-либо были написаны. Оно очень отличается от всех прочих изданий на эту тему. Здесь Возражение наконец-то становится главной звездой шоу. Надеюсь, вы полюбите эту книгу так же, как я.



# 1

## Умение попросить — важнейшая наука в сфере продаж

*«Нет» — тоже вариант.*

Андреа Уолц

Ричард оставил 71 голосовое сообщение, прося меня о встрече. Он отправил мне 18 писем. Он преследовал меня на LinkedIn.

По меньшей мере три раза он ухитрялся добиться того, чтобы я сам ответил на звонок, но всякий раз я его отшивал. Кроме того, он обращался к каждой из ключевых фигур в моей организации — посредством звонков, писем и соцсетей.

Пять месяцев Ричард неустанно просил, чтобы я предоставил ему возможность показать программное решение. И все эти пять месяцев у него ничего не получалось. Пока, наконец, он не поймал меня в нужное время. Это было в мае — через пять месяцев после того, как он впервые попытался договориться со мной о встрече.

Ответив на звонок, я сразу узнал его голос. И чуть было снова не отшил. Но поскольку на это время не было назначено никаких дел, а он так долго проявлял настойчивость, я подсознательно ощущал, что должен дать ему шанс.

Ричард, не теряя времени, добился того, чтобы я согласился посмотреть демоверсию его продукта. Это программное решение

из разряда SaaS – software as a service, «софт как сервис» – произвело на меня впечатление. Я понял, что оно позволяет справиться с одной из наших проблем, связанных с донесением обучающих материалов до участников тренингов. Я был впечатлен тем, что он показал, и не скрывал этого. Не прошло и часа, как Ричард попросил, чтобы я тут же обязался купить его продукт.

Особенно не размышляя, я выдвинул такое возражение:

«Ричард, мне кажется, это отличная программа. Она мне нравится. Но надо будет обсудить ее с командой, прежде чем мы дадим какие-то обязательства. Я знаю, кое-кто в моей команде выступает за использование вашей платформы. Но у меня очень плотное расписание, и если я сам буду всех учить, как ей пользоваться, в краткосрочной перспективе это нас очень отвлечет от других дел. Прежде чем сделать такое вложение, я хочу убедиться, что все мы смотрим на дело одинаково. Потому что я не желаю покупать еще один софт, которым все восхищаются, но никто не применяет».

В ответ Ричард сообщил, что понимает, в каком я положении, и даже прояснил ту озабоченность, которую я высказал:

«Джеб, похоже, вы уже пострадали из-за подписок на программы, которыми потом не пользовались. Сочувствую вам! При этом всегда такое ощущение, будто выбрасываешь деньги на ветер».

Если я правильно понял, сейчас вас больше всего беспокоят две вещи:

- 1) то, что всех придется учить пользоваться новым софтом и это отвлечет людей от других дел;
- 2) если мы не поможем вашей команде быстро освоить эту программу, они не станут ею пользоваться, и тогда средства окажутся вложены напрасно.

Верно ли я вас понял?»

Я согласился с ним, ответив, что это и в самом деле самые серьезные вопросы, которые беспокоят меня в связи с его

продуктом. Мне понравилось, что он точно осознал причину возражений.

«Какие еще проблемы мы должны решить помимо этих двух?» – спросил он.

Я ответил, что больше ничто не удерживает меня от покупки его программы. И тогда он минимизировал мою озабоченность:

«Лучший способ узнать возможности нашей платформы – это начать ее реально использовать. Что, если я сниму с вас бремя и возьму на себя всю ответственность за обучение членов вашей команды, а заодно добьюсь, чтобы они действительно применяли этот софт?»

Если вы дадите свое благословение, я договорюсь с вашими бизнес-тренерами о расписании занятий, на которых покажу, как именно использовать нашу платформу. Я сам буду отслеживать время ее использования и в конце каждой недели предоставлять вам отчет, пока программа не впишется в ежедневный график. В этом случае вы сможете не отвлекаться от других дел, которыми загружены, и при этом обрести душевный покой, понимая, что потратились на программу не зря.

Мы не даем друг другу долгосрочных обязательств и в любой момент можем прекратить это сотрудничество, так что если ваша команда все-таки не станет использовать программу, мы просто пожмем друг другу руки и разойдемся. Никто из нас на этом почти ничего не теряет, а вот получить можно многое. Почему бы мне не внести вас в клиентскую базу? Позвольте облегчить вам путь».

Не успел я оглянуться, как он узнал номер моей корпоративной карточки American Express и наша компания Sales Gravy стала очередным его клиентом.

## **Наука о том, как попросить**

Умение попросить – важнейшая наука в продажах. Вы должны просить, чтобы получить то, что вы хотите. Вы должны просить

напрямую и неоднократно, уверенно и убежденно, предлагая нечто конкретное. Умение попросить — ключ, открывающий несколько замков. Это умение позволяет вам:

- представлять информацию о вашем продукте вниманию потенциальных клиентов;
- добиваться встреч с нужными людьми;
- показывать демоверсии своего продукта;
- общаться и с руководством, и с сотрудниками;
- получать данные, позволяющие лучше сформулировать ваш бизнес-проект;
- заручаться микрообязательствами;
- совершать дальнейшие шаги в процессе продажи.

В сфере продаж умение попросить — это все. Если вы не умеете просить, кончится тем, что вы потащите коробку со своими причиндалами из офиса в машину, а назавтра пойдете регистрироваться на бирже труда. От этого неумения пострадает ваш уровень дохода. И ваша карьера. И ваша семья. И вы сами.

**Если вы не умеете просить, вы не сумеете и победить.**

Это истина. И она не изменится. Впрочем, моя любимая реплика из фильма «Игра на понижение» звучит так: «Истина как поэзия. А большинство людей в гробу видали поэзию».

## **Вы не получаете того, что хотите, поскольку не просите об этом**

Если вам трудно договориться об очередной деловой встрече, достучаться до принимающих решения, получить информацию от ключевых фигур в компании, добраться до более влиятельных ее управленцев и успешно совершить сделку по продаже, это не из-за нехватки опыта в поиске клиентов или совершении сделок и не потому, что вы не знаете нужных слов или тактических приемов, позволяющих преодолеть неизбежные возражения.

Нет-нет. Вы не получаете того, что хотите, потому что об этом не просите. Вы не просите о том, что хотите получить. Почему? В девяти случаях из десяти вы вяло и неуверенно ходите вокруг да около, поскольку опасаетесь услышать слово «нет».

Когда вы в таком состоянии, уверенная просьба, за которой стоит конкретное предложение, сменяется желаниями, хотениями, надеждами. Вы колеблетесь, вы прибегаете к слабой, пассивной фразеологии. Ваши интонации, ваши позы, жесты излучают неуверенность и отчаяние. Вы ждете, чтобы потенциальный клиент сам сделал за вас работу и назначил встречу, определил следующую стадию продаж, довел сделку до конца.

Но потенциальные клиенты этого почему-то не делают.

Они сопротивляются, они отгораживаются от вас своими возражениями. Они отмахиваются, отталкивают, отпихивают вас, а иногда прокатываются по вам, словно каток. Ваше пассивное, неуверенное, опасливое поведение лишь поощряет большее сопротивление и в конце концов отказ.

В области продаж пассивность не работает. Неуверенность не помогает. Все эти желания и надежды – неподходящая стратегия.

Только прямая и уверенная просьба, за которой стоит конкретное предложение, позволит вам добиться желаемого.

## **Изгоняя самый темный и глубинный человеческий страх**

Уверенная просьба – одна из самых трудных вещей для человека. Когда вы просите убежденно, предлагая нечто конкретное, вам приходится выкладывать правду и брать на себя эмоциональный риск без всяких гарантий. Уверенно обращаясь с просьбой, вы делаете себя уязвимым. Как полагает д-р Брин Браун, автор книги «Сила уязвимости» (Power of Vulnerability), такая уязвимость как раз и появляется в условиях неуверенности, риска, эмоциональной обнаженности. И эта уязвимость порождает самый глубинный и мрачный из страхов человека – *страх быть отторгнутым*.

Едва вы соберетесь обратиться к кому-то с просьбой, все в вашем теле и сознании начнет неслышно вопить, чтобы вы бросили эту затею: само ожидание отказа порождает это глубинное ощущение уязвимости. Отказ – мощный демотиватор и причина глубоко укорененного страха.

Стремление избежать эмоциональных страданий, связанных с отторжением, и боязнь таких страданий – вот те причины, по которым большинство людей предпочитает искать пути полегче. И это же основные причины того, что специалистам сферы продаж не удается полностью раскрыть свой потенциал и получать доход, которого они заслуживают. Боязнь быть отторгнутым – самая коварная из разрушительных эмоций, свойственных продавцам.

## **Не существует «серебряной пули», уничтожающей все возражения**

С тех самых пор, как торговцы начали просить покупателей приобрести их товары или услуги, покупатели выдвигают те или иные возражения. С тех самых пор, как покупатели стали говорить «нет», торговцы жаждут овладеть секретами обойти это «нет».

Специалисты-продажники помешаны на «хитростях» и «универсальных приемах», которые чудесным образом породят ответы «да» без риска отказа. Вот почему мне частенько задают вопросы, которые начинаются так: «С помощью какого трюка можно...» или «Не могли бы вы раскрыть секрет, как...». Еще один типичный вопрос: «Какие слова я мог бы сказать, чтобы мне ответили “да”?»

Торговые агенты ищут методики, которые позволили бы им избегать «нет» в ответ на свои коммерческие предложения, подобно тому как гольфисты мечтают научиться идеальному удару клюшкой по мячу. Поэтому существует бессчетное количество псевдоэкспертов, мнимых гуру, шарлатанов эпохи искусственного интеллекта, эксплуатирующих глубинную неуверенность

и уязвимость специалистов по продажам. Подобного рода современные знахари делают ложные и опасные заявления, уверяя, будто раскрыли тайну и научились устранять отказы.

Давайте с самого начала уясним себе: все эти шарлатаны (большинство из которых не в состоянии и пакетик конфет продать) совершенно неправы.

- Не существует идеальной клюшки, которая в 20 ударов закончит гольф-матч.
- Не существует чудесной кнопки успешного совершения сделки.
- Не существует феи, которая навсегда исцелит вас от страданий, возникающих, когда вас отторгают.
- Не существует волшебных слов, способных, как серебряная пуля, уничтожить любые возражения, а заодно ошеломить потенциальных клиентов перспективами.
- Не существует идеальных сценариев, которые позволили бы всякий раз превращать ответ «нет» в ответ «да».
- Ни искусственный интеллект, ни продвинутый софт не завершат за вас сделку.
- И единорогов, кстати, тоже не существует.

**Вот две жестокие и неоспоримые истины** (а мы уже знаем, как люди относятся к истинам):

1. Единственный способ избежать отказа – больше никогда никого ни о чем не просить. Другого способа нет.
2. Чтобы успешно продавать, забудьте про всякие смутные желания и надежды. Нужно быть уверенным и убежденным. Нужно предлагать конкретные варианты. Хватит мягкотелости.

В сфере продаж все зависит от вашего умения попросить. Все зависит от этого.

### **Попутное замечание**

На протяжении всей книги я использую термины «ключевая фигура», «контрагент», «потенциальный клиент», «лицо, принимающее решения» и «покупатель» практически как синонимы, описывающие тех разнообразных людей, с которыми вы сталкиваетесь в процессе продажи. Это и есть те люди, которые выдвигают возражения против ваших коммерческих предложений. Я прибегаю к такой синонимичности по нескольким причинам. Во-первых, так легче читается текст: скучно, когда клиенты – все время «клиенты». Во-вторых, торговые агенты и организации, занимающиеся продажами, применяют разные обозначения. И наконец, мне хотелось подчеркнуть, что возражения не всегда исходят от лица, принимающего непосредственное решение о сделке.



# 2

## Как просить

*Сама по себе просьба уже служит началом получения того, о чем вы просите.*

Джим Рон

При поиске клиентов, в самом процессе продажи и при завершении сделки — на всех этапах пути вы должны постоянно просить о том, что хотите получить. Чтобы уменьшить сопротивление собеседника и добиться желаемого, вы должны просить уверенно, убежденно, без колебаний и к тому же лаконично. Вы должны предлагать нечто конкретное.

Вот три ключевых правила для просьб (рис. 2.1):

1. Просите уверенно. Внутренне считайте, что вы получите желаемое.
2. Заткнитесь!
3. Готовьтесь справиться с возражениями.

### **Эмоциональное заражение: люди отвечают вам в тон**

Мы изучили особенности тысяч взаимодействий, происходивших в рамках процесса продажи в самых разных областях. Когда продавец демонстрирует уверенность, просит о том, чего хочет



**Рис. 2.1.** Три ключевых правила для просьб

добиться, с конкретными деталями деловых встреч, этапов продажи, обязательств о покупке, потенциальные клиенты отвечают «да» в 50–70% случаев. А вот для вялых, неуверенных предложений типа «я не хочу казаться слишком настойчивым» доля успешных результатов лишь от 10 до 30%.

Как заявляет Джеффри Гитомер, автор «Маленькой красной книги о продажах»\*, «уверенная позиция – самая мощная маркетинговая стратегия на свете». А когда вы сочетаете убежденную, снабженную конкретными деталями подачу коммерческого предложения с высоким качеством всего процесса продажи, вероятность получения ответа «да» возрастает еще больше.

В своей просьбе вы должны дойти до сути – быстро, сжато, без обиняков. Когда вы прямо просите о том, чего хотите добиться, вашему потенциальному клиенту легче ответить «да». Когда вы просите уверенно и когда вы убеждены, что получите желаемое, ключевые фигуры реагируют соответственно – и дают вам то, чего вы хотите.

Когда вы мямлите, когда у вас испуганный вид, когда вы излучаете неуверенность, вы невольно передаете этот страх своему потенциальному клиенту и создаете сопротивление там, где его не было. Это парадокс: более пассивный подход, когда вы опасаетесь проявлять чрезмерную назойливость, отпугнет возможных

---

\* Гитомер Дж. Маленькая красная книга о продажах. 12,5 великих принципов торговли. – СПб.: Питер, 2007.

покупателей. В таких случаях они будут сильнее сопротивляться вашей просьбе и начнут выдвигать возражения.

Вот вам еще одна истина, касающаяся человеческого поведения: люди, как правило, отвечают вам в тон. «Люди отлично умеют считывать эмоции собеседника — как негативные, так и позитивные — даже без всяких сознательных усилий», — пишет Ширли Уонг в своей статье «Заразительное поведение» [1].

*Эмоциональное заражение* — это, в сущности, автоматический подсознательный отклик, который побуждает человека подражать поведению и эмоциям окружающих. Благодаря такому явлению человеку легко ощущать то, что чувствуют другие, и передавать эмоции окружающим. Умение использовать эмоциональное заражение — мощный инструмент воздействия на поведение людей.

Когда вы непринужденны, уверены в себе, убеждены в своей правоте, вы передаете эти эмоции потенциальным клиентам, уменьшая их сопротивление и шансы на возражения. В итоге вы чаще побеждаете, а чем чаще вы одерживаете победу, тем больше растет ваша уверенность в себе.

## **Уверенная просьба**

Если, прося о чем-то, вы убеждены, что получите желаемое, это означает, что вам свойственны позитивные ожидания. Такой тип мышления проявляется в ваших позах и жестах, в вашей интонации, в словах, которые вы выбираете. В основе уверенной просьбы — система ваших представлений и то, на что вы сами себя настраиваете. Если постоянно твердить себе, что обязательно победишь, это укрепляет уверенность и ожидание успеха.

Самые искусные мастера продаж верят, что должны победить. Они излучают уверенность. И эта уверенность передается ключевым фигурам компаний — тем людям, к которым они обращаются — и в результате побуждает их принимать коммерческие предложения.

Почти всю жизнь я провел рядом с лошадьми. У этих животных врожденное чутье на замешательство и страх. Они испытывают новых седоков и, едва уловив боязнь или недостаточную уверенность всадника, норовят этим сразу же воспользоваться. Лошадь вдесятеро превосходит среднего человека по массе и габаритам. Если конь не поверит, что вы главный, он вас может сбросить, что часто и происходит.

С потенциальными клиентами та же история. Ваши эмоции влияют на их эмоции. Едва они ощутят в вас страх, слабость, желание защищаться, нехватку уверенности, они откажутся вас слушать или проедутся по вам, словно каток. Поэтому когда лошадь или человек бросает вам вызов, вы должны (независимо от того, какие эмоции испытываете в данный момент) отвечать на него некомплементарным поведением — таким, которое не соответствует их ожиданиям и при этом противостоит их агрессии, разрушая ее.

Когда вы просите о желаемом, уверенность и энтузиазм — два самых убедительных невербальных послания, которые вам следует передавать. Если вам не хватает уверенности в себе, ваши собеседники, скорее всего, тоже будут в вас не очень уверены.

Вам нужно нарабатывать методики воспитания в себе и демонстрации другим непринужденности, уверенности и целеустремленного энтузиазма даже в тех случаях, когда вы чувствуете нечто прямо противоположное. Даже когда вам приходится изображать все это, в то время как вы внутренне трясетесь от страха, нужно казаться непринужденным, целеустремленным и уверенным.

Для начала вам следует овладеть невербальными методами коммуникации так, чтобы контролировать вашего потенциального клиента, то, что он будет сознательно видеть и слышать и подсознательно воспринимать (табл. 2.1). В числе этих воздействующих факторов:

- интонация, высота тона, скорость речи;
- позы и жесты, выражение лица;
- то, как вы одеваетесь. И как вообще выглядите. Ведь известно — одна картинка стоит тысячи слов. Если вы хорошо

одеты, это передает мощное послание, как на внешнем уровне, так и на внутреннем. Вот почему даже сотрудники отделов дистанционных продаж, никогда не встречающиеся с клиентами лично, должны одеваться так, чтобы излучать уверенность.

Таблица 2.1. **Невербальное общение**

<b>Черты того, кто демонстрирует неуверенность в себе и страх</b>	<b>Черты того, кто демонстрирует непринужденность и уверенность</b>
Говорит слишком высоким голосом	Говорит более низким голосом, с нейтральными интонациями
Говорит быстро. В этом случае собеседнику кажется, что говорящему не стоит доверять	Говорит в спокойном темпе, с паузами в нужных местах
Напряженные или оборонительные интонации	Дружелюбные интонации, улыбка в голосе и на лице
Говорит слишком громко или слишком тихо	Необходимые модуляции голоса для эмоционального подчеркивания нужных слов и фраз
Неровные или нервные интонации, большое количество слов-паразитов, всяческих «э-э...», «м-м...» и неловких пауз	Четкая, целеустремленная речь, где надо – медленнее, где надо – быстрее. Все по делу
Мало смотрит в глаза собеседнику, отводит взгляд. Ничто так не рушит доверие, как плохой зрительный контакт с собеседником	Прямой зрительный контакт с собеседником в необходимых дозах
Руки в карманах	Во время речи опущены или перед собой. Может показаться, что руки так держать неудобно, зато благодаря этому оратор выглядит влиятельным и уверенным в себе

Окончание табл. 2.1

<b>Черты того, кто демонстрирует неуверенность в себе и страх</b>	<b>Черты того, кто демонстрирует непринужденность и уверенность</b>
Бурная жестикуляция	Спокойные контролируемые жесты
Прикосновения к волосам, лицу, особенно зоне рта – верный признак нервозности и неуверенности	Руки находятся «в позиции силы» – опущены или перед собой
Сутулость. Голова опущена, руки скрещены на груди	Прямая спина, подбородок поднят, плечи расправлены. Эта поза прибавит уверенности и самому говорящему
Раскачивания взад-вперед или вправо-влево	Спокойная «поза власти»
Зажатая поза, напряженное тело	Расслабленная, естественная поза
Челюсти сжаты, на лице напряжение	Непринужденная улыбка. Улыбка – это универсальный невербальный сигнал: «Я настроен дружелюбно, мне можно доверять»
Слабое, вялое, потное рукопожатие	Крепкое, уверенное рукопожатие, взгляд прямо в глаза собеседнику

Окружающие не только на уровне сознания, но и подсознательно оценивают значение ваших слов, интонаций, ваших поз и жестов. Уверенные послания увеличивают вероятность того, что в ответ вы получите «да». И неважно, как вы общаетесь с людьми – лично, по телефону, посредством переписки, через соцсети. Ваши слова и их порядок четко показывают, что именно вы ожидаете услышать в ответ: «да» или «нет» (табл. 2.2).

Преодоление эмоций, разрушающих уверенность в себе, – одна из наиболее сложных задач для специалиста по продажам. Вполне обычные явления – смущение и страх при встрече

Таблица 2.2. Содержание послания

<b>Неуверенное, пассивное, слабое</b>	<b>Уверенное, убедительное, с конкретными деталями</b>
«Я просто так, на секундочку»	«Я звоню вам, потому что...»
«Я тут подумал (надеялся узнать): может быть...?»	«Скажите мне, кто..., как..., когда..., где..., что...»
«Я просто хотел связаться с вами, чтобы попробовать выяснить...»	«Цель моего звонка...»
«Да, я завтра весь день свободен»	«Я очень занят, у нас масса новых клиентов, но у меня есть свободный час с одиннадцати до двенадцати»
«Что скажете?»	«Может, тогда сразу договоримся, что мы вам сделаем первую поставку в ближайший понедельник?»
«Когда вам удобнее?»	«Я как раз в понедельник посещаю клиента поблизости от вашего офиса. Можем встретиться и пообедать»
«Знаете, я тут как бы подумал – может, у вас найдется немножко времени, чтобы ответить на пару вопросиков, если вы не против?»	«Многие мои клиенты говорят, что у них сложности с X, Y, Z. А у вас с чем из этого наибольшая проблема?»
«Вам подходит это время?»	«Давайте в среду в два часа, как вам?»
«Я хотел еще уточнить...»	«Кого еще нам понадобится подключить?»

Окончание табл. 2.2

<b>Неуверенное, пассивное, слабое</b>	<b>Уверенное, убедительное, с конкретными деталями</b>
«Как вам это в общих чертах?»	«Если учесть все, что вы мне рассказали о вашей ситуации, думаю, нам имеет смысл поставить показ демоверсии на ближайшую среду. Кого из вашей команды нам лучше пригласить?»
«Что вы думаете по этому поводу?»	«Мне понадобится только ваша подпись на этом соглашении, чтобы мы могли запустить процесс внедрения»
«Зал на сколько мест, по вашему?»	«Я бы рекомендовал начать с нашего стандартного зала на 20 мест. Мне понадобится только электронный адрес каждого сотрудника из вашей команды, чтобы все организовать»

с топ-менеджерами, падение уверенности в себе после неудачи или убытков, отчаяние в конце квартала, когда перед вами маячит реальная опасность не выдать план продаж.

Даже в таких ситуациях вам должно хватать самодисциплины, чтобы постоянно осознавать свои эмоции и то, как эти эмоции могут влиять на других людей. Осознанность и самоконтроль — это своего рода мышцы. Чем больше вы их упражняете, тем крепче они становятся.

## **Умейте вовремя заткнуться**

Труднее всего, попросив, замолчать. Когда вы попросили, вы словно бы обнажили себя перед собеседником. Теперь вы уязвимы



для отказа. Что происходит, когда вы ощущаете себя уязвимым? Вы пытаетесь защититься.

В этот неловкий момент, наступающий после высказанной просьбы, голова у вас начинает кружиться и перед глазами мелькает возможность получить отказ. Доля секунды, в течение которой длится молчание, кажется невыносимой. Это мгновение представляется вечностью. И в этот момент слабости вы начинаете без умолку щебетать: мозг ошибочно полагает, что пока вы не закрываете рта, потенциальный клиент не ответит «нет».

В ходе этой нервной болтовни вы упоминаете о возражениях, которые еще даже не всплыли в беседе, приводите доводы против вашего предложения, которые пока никому и в голову не приходили, занимаетесь избыточным самооправданием, предлагаете потенциальному покупателю пути к отступлению. Вы начинаете безостановочно трепаться о свойствах и преимуществах вашего продукта, об условиях и правилах его использования, о вашем хобби, собаке и том, что съели на обед.

До тех пор, пока потенциальный клиент, который был уже готов сказать «да», не отвечает «нет». И все из-за болтовни. Ваша неуверенность в себе оттолкнула покупателя.

После того как высказали свою просьбу, *заткнитесь!* Несмотря на все тревожные сигналы, которые звенят в вашем мозгу, перенасыщенном адреналином. Несмотря на бешено бьющееся сердце, потные ладони и страх. Вы должны прикусить язык, усесться на собственные руки, временно отключить микрофон, заткнуть себе рот — и просто позволить вашему потенциальному клиенту спокойно ответить на предложение.

## **Будьте готовы услышать возражения**

Ваша способность справляться с возражениями — главный элемент процесса продаж. Это момент истины. Момент, когда вы реально делаете деньги.

После обращения с коммерческим предложением вы неизбежно услышите возражения, и ваш мозг это знает. Вот почему вы напряженно ожидаете отказа. Вот почему эти жалкие несколько секунд безмолвия между обращением и ответом возможного покупателя кажутся нескончаемыми.

Но когда вы готовы справиться с любым возражением, которое вам выдвинут, вы обретаете уверенность, позволяющую подождать ответа потенциального клиента. Цель моей книги — подготовить вас к тому, чтобы эффективно справляться с *четырьмя типами возражений*, которые встречаются в процессе продажи любого товара.

### **На этом пути вы узнаете:**

1. Откуда берется ваш страх быть отвергнутым и почему его так трудно контролировать.
2. Как стать хозяином ваших собственных разрушительных эмоций и защитить себя от них.
3. Откуда берутся возражения и почему покупатели сопротивляются коммерческим предложениям.
4. Каковы главные методы уменьшения сопротивления потенциальных клиентов и снижения вероятности того, что вы получите возражение.
5. Каковы четыре типа возражений, с которыми вы сталкиваетесь при продаже своего продукта, и когда они возникают.
6. Как освоить обходные маневры для того, чтобы справиться с каждым типом возражений.
7. Как повысить вероятность своей победы и шансы получить ответ «да».

В этой книге вы НЕ найдете старомодных методик — типичных пережитков типа «замани дешевым предложением и продай другой товар дороже», льстивых контрактов, пошлых сценариев,

изошренных технологий закрытия сделок – всего того, что заставляет вас чувствовать себя мошенником, разрушает отношения с людьми и способствует лишь росту сопротивления ваших покупателей.

Вместо всего этого вам предстоит освоить новую психологию, позволяющую обходить возражения. Это целый набор подходов и систем, которые можно приспособить практически к любой ситуации, возникающей в сфере продаж, и хорошо зарекомендовавших себя методик, которые действуют даже на современного покупателя – более информированного, скептически настроенного и контролирующего себя и свои действия.

# 3

## Четыре типа возражений, с которыми вы сталкиваетесь, заклячая сделку

*Ничего не будет предпринято, если все  
возможные возражения будут преодолены.*

Сэмюэл Джонсон

Услышав выражение «отказ от покупки» или «возражения против сделки», мы обычно представляем себе сотрудника сферы продаж в типичной для него рабочей обстановке, когда он просит своего контрагента приобрести продукт. Покупатель по ту сторону стола или телефонной линии раздражается целой серией возражений, и продавец должен преодолеть их все — иначе он не сумеет успешно завершить сделку.

Между прочим, именно на этом обычно сфокусированы тематические бизнес-тренинги. Принято считать, что возражения возникают лишь на стадии закрытия сделки.

На самом-то деле все не так просто. Процесс продажи состоит из множества стадий, и вы должны обращаться с кучей просьб, чтобы продвигать свои деловые интересы. На этом пути вам могут встречаться возражения, принимающие различные формы.

Умение обойти эти заставы, подстерегающие на каждом этапе торгового путешествия, — залог того, что вы сумеете обратить внимание клиента на свое коммерческое предложение, сократить цикл продаж, увеличить скорость сбыта вашего товара, избежать пробуксовки сделок и, конечно же, эффективно их закрывать.

## Типы возражений

В процессе продажи вы обычно сталкиваетесь с четырьмя основными типами возражений.

В их числе примитивные рефлекторные реакции на первичные предложения, ложный след, который заставляет вас утратить контроль над разговором, отказ перейти на следующую стадию процесса продажи или дать микрообязательства о покупке (что резко снижает темпы сбыта) и возражения против масштабных обязательств, которые не позволяют вам закрыть сделку.



Рис. 3.1. Типы возражений

Читая эту книгу, вы узнаете методики и схемы, позволяющие эффективно обходить каждый из четырех типов возражений.

### **Возражения при поиске новых клиентов**

Продавая, труднее всего просить о том, чтобы вам уделили время. Все страшно заняты, и всем кажется, что проводить время с тем, кто что-то продает, малопродуктивно. Используя комбинацию рефлекторных реакций, отмахиваний и возражений (РРОВ), они изо всех сил стараются от вас избавиться. Именно с такими возражениями в ходе поиска новых клиентов работники отдела продаж сталкиваются чаще всего, и именно таких возражений они больше всего опасаются. Подобные реакции возникают моментально и могут быть особенно резкими и грубыми.

### **Ложный след**

В данном случае «ложный след» — это тема, не имеющая отношения к делу. Потенциальный клиент вбрасывает ее в беседу, чтобы отвлечь ваше внимание от главного обсуждаемого вопроса. Ваш собеседник уже с первых минут разговора пытается навести вас на ложный след. Иногда чтобы испытать вас, иногда просто не зная, что сказать, иногда по привычке, а иногда потому, что у него действительно назрел насущный вопрос.

Зачастую продавники идут по ложному следу с такой же упертостью, с какой окунь преследует заманчивую наживку. В обоих случаях результаты печальны. Если вы плохо справляетесь с подобными сменами темы, то забываете о цели беседы или совсем теряете контроль над разговором.

### **Возражения против микрообязательств**

На протяжении процесса продажи вы просите возможных клиентов согласиться поучаствовать в дальнейших стадиях и дать вам микрообязательства о покупке. Эти небольшие шаги и действия позволяют вашим сделкам постепенно продвигаться к желаемому

исходу. А заодно они позволяют проверить, насколько жадно клиент ухватился за ваше предложение.

Просьбы о микрообязательствах, часто двусторонних, ускоряют переход к очередному этапу процесса и, в конце концов, весь сбыт. Сделки, у которых есть этот импульс, направленный вперед, имеют более высокую вероятность успешного закрытия и меньшие шансы на пробуксовку.

Вы никогда не должны заканчивать разговор с клиентом без четкой формулировки того, каков будет следующий шаг вашего взаимодействия. Клиенты противятся этому, они не всегда понимают, насколько полезны и выгодны для них ваши встречи. Они всячески отмахиваются от вас, как от назойливых мух.

Возражения против микрообязательств редко бывают грубыми, в форме прямого отказа. Для ваших клиентов переход на следующую стадию продажи и микрообязательства обычно не связаны с высоким риском. Поэтому, чтобы справиться с такими возражениями, важно продемонстрировать целеустремленность и уверенность, помогая контрагенту понять, насколько полезным окажется время, проведенное с вами.

### **Возражения против масштабных обязательств о покупке**

Прося кого-то принять серьезное решение о покупке – подписать контракт, передать кредитную карту, оформить заказ, сменить поставщика или заключить другое коммерческое соглашение, – вы неизбежно будете сталкиваться с возражениями.

Они могут касаться цен и бюджета, фактора времени, текущей ситуации, необходимости «обговорить это с моим шефом». Вам могут заметить, что этой сделке воспротивится совет директоров, супруг(а) клиента, государственные органы. Что это невыгодно с точки зрения конкуренции. Что «мне нужно это как следует обмозговать». Что «это не вписывается в наши потребности». Что клиенту «не нравятся условия соглашения». И прочее, и прочее.

Обход возражений против масштабных обязательств о покупке — тот поворотный момент, который определяет, сумеете ли вы успешно завершить сделку.

### **Системы обхода возражений**

«Что мне сказать, если клиент вполне доволен своим нынешним поставщиком?»

«Как ответить, если контрагент сочтет мои цены слишком высокими?»

«Какая реакция будет правильной, если собеседник говорит, что ему нужно подумать над моим предложением?»

«Как мне себя вести, если спросят о...?»

Все мы хотим узнать волшебные слова, которые будут с легкостью слетать с языка и очаровывать контрагентов, вынуждая их полностью подчиниться нашей воле. Мы втайне мечтаем об идеальных репликах, которые позволят нам пробиться сквозь любые возражения.

У меня для вас скверные новости. Если вы ищете книгу, где вам объяснят, какие именно слова нужно говорить, сдайте эту обратно в магазин. Я не собираюсь вам ничего такого диктовать. Это не сборник готовых рецептов и четко расписанных сценариев.

Да, иногда я буду приводить кое-какие диалоги, чтобы вы лучше понимали контекст и ситуацию. Иногда я буду давать вам и кое-какие примеры реплик. Но я не собираюсь пичкать вас готовыми сценариями для борьбы со всеми возможными возражениями. И обобщенные примеры, которые я здесь привожу, не универсальны. Их нельзя бездумно применять к каждой отрасли, каждому продукту, каждой клиентской базе.

Все работающие в сфере продаж неизбежно сталкиваются с возражениями. Но в каждом случае вы имеете дело с уникальным набором особенностей, касающихся и конкретных разновидностей возражений, и времени их появления, и компетентности продавца, и роли покупателя, и уровня сложности процесса продажи, и характеристик товара, не говоря уж о степенях риска.



Чтобы снабдить вас четким сценарием на каждый возможный случай, понадобится гигантских размеров текст. Но большинство сценариев все равно окажутся неподходящими для ваших ситуаций.

Конечно, в Сети есть статьи, а в магазинах книги, где вам предлагают 25, 32, 50 способов преодолеть возражения покупателей. В этих текстах, зачастую очень пространных, иногда можно отыскать кое-какие крупинцы пользы, но по большей части они представляют собой смехотворную чепуху. Вы только зря потратите деньги.

Разумеется, в некоторых ситуациях, когда сделки идут потоком и совершаются в один прием (особенно при высокой текучке торговых представителей), набор заранее разработанных сценариев может принести вам немало пользы. Но даже в таких случаях сценарии необходимо подгонять под конкретный продукт, отрасль и клиентскую базу. Иначе они просто не будут эффективны.

Скоро вы поймете, что в ряде случаев, например для обхода возражений при поиске клиентов, важно иметь серию заранее подготовленных и выученных наизусть стандартных реакций на самые распространенные возражения. Но вы сами должны разработать эти сценарии, основываясь на своем личном опыте и специфике продаж.

Поэтому сценарии я давать вам не буду. Лучше сосредоточимся на *системах обхода возражений*. Такие системы служат как бы рельсами, по которым вы можете двигаться. Они придают вашим действиям гибкость, позволяя приспособливаться к изменениям контекста. Эти системы обхода возражений предназначены и для того, чтобы вы держали в узде свои разрушительные эмоции, и для того, чтобы привлечь к вам потенциального покупателя, облегчив ему задачу ответить «ДА» на ваше коммерческое предложение.

В последующих главах мы сосредоточимся на научной подоплеке страха быть отторгнутым, на том, как собственные разрушительные эмоции сбивают вас с пути, когда вы сталкиваетесь