КЛОУЗЕР

ТОМ II

Мастерство сложных продаж



ДМИТРИЙ ТРОХИМЧУК

КЛОУЗЕР

ТОМ II

Мастерство сложных продаж

Выйти на новый уровень мастерства.
Дмитрий Трохимчук

Авторские права

© Дмитрий Трохимчук, 2026

Все права защищены.

Никакая часть настоящей книги не может быть воспроизведена, скопирована, распространена или передана в какой-либо форме и какими-либо средствами, включая электронные и механические способы, размещение в сети Интернет, локальных и корпоративных сетях, без предварительного письменного разрешения правообладателя, за исключением случаев, прямо предусмотренных законодательством.

Содержание

ЧАСТЬ I. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЗРЕЛОСТЬ — ОТ ОПЫТА К ТОЧНОСТИ 5

Глава 1. Потолок профессионального роста: почему опыт перестаёт помогать 6

Глава 2. Самообман опытного продавца: почему мы проигрываем сделки 13

Глава 3. Стратегическое мышление: видеть сделку на три шага вперёд 20

Глава 4. Эмоциональная устойчивость продавца 31

Глава 5. Личная ответственность и профессиональная этика 39

ЧАСТЬ II. ПСИХОЛОГИЯ И СТРАТЕГИЯ СЛОЖНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ 48

Глава 6. Клиент, которого невозможно впечатлить 49

Глава 7. Что покупатель на самом деле хочет изменить 59

Глава 8. Покупатель, который боится собственного решения 69

Глава 9. Несколько участников — одна сделка 79

Глава 10. От правильного вопроса до решения клиента: искусство квалификации и презентации 87

Глава 11. Скидка — не единственная валюта переговоров 113

Глава 12. Манипуляции и давление: как вас продавливают 137

Глава 13. Переговорная сила: позиция, которую не продавить 153

Глава 14. Переговорный тупик 172

Глава 15. Переговоры на высокой ставке 206

ЧАСТЬ III. ЭКСПЕРТНОСТЬ В НЕДВИЖИМОСТИ 235

Глава 16. Как читать недвижимость глубже рекламного объявления 236

Глава 17. Юридическая и техническая грамотность агента 275

Глава 18. Новостройка: покупка будущего результата 296

Глава 19. Вторичный рынок: объект с историей 319

Глава 20. Как продавать объект, у которого есть недостатки 340

ЧАСТЬ I. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЗРЕЛОСТЬ — ОТ ОПЫТА К ТОЧНОСТИ

Глава 1. Потолок профессионального роста: почему опыт перестаёт помогать

Один год опыта, повторённый десять раз

В профессии есть опасная точка: вы уже не новичок, клиенты вас не пугают, презентацию проведёте даже без света, а ответ на «дорого» способны произнести раньше, чем покупатель начнёт говорить. И именно здесь развитие иногда останавливается.

Стаж растёт автоматически. Мастерство — нет. Календарь исправно добавляет годы, но не обязан добавлять точность вопросов, качество решений и способность замечать собственные ошибки. Поэтому второй том начинается не с новой техники закрытия сделки. Он начинается с неприятного, но полезного вопроса: что именно вы стали делать лучше за последний год?

Один продавец за десять лет провёл сотни показов и научился безошибочно рассказывать о планировках. Другой за три года научился разбирать противоречия в запросе, проверять экономику покупки и спокойно говорить клиенту, когда объект ему не подходит. У первого больше историй. У второго — больше профессиональных инструментов. Не всегда, но очень часто рынок вознаграждает именно второе.

Здесь не будет издевательств над начинающим сотрудником. Новичок может быть внимательнее и честнее ветерана, а опытный агент — продолжать учиться каждый день. Мы будем сравнивать не людей по возрасту или стажу, а два способа работы: привычную реакцию и осознанное профессиональное решение.

Кейс первый. Покупатель, который уже всё видел

Вернёмся к Максу из первого тома. Он уже умеет слушать, уточнять задачу и договариваться о следующем шаге. Но новая учебная встреча проверит не только это. Покупатель за месяц посмотрел восемь объектов, поговорил с четырьмя агентами и изучил проектные декларации. Он сразу говорит: «Мне не нужна ещё одна презентация. Скажите, почему я должен рассматривать именно этот вариант, если в соседнем проекте дешевле?»

Макс на секунду возвращается к старой привычке: защищать объект. «Зато у нас качественный застройщик, закрытая территория, современная архитектура и отличный потенциал роста». Ответ готов. Только покупатель

спрашивал о другом. Знакомые слова он слышал уже столько раз, что мог бы сам провести эту презентацию.

Во второй версии разговора Макс замечает эту привычку и не продолжает спор. «Давайте посмотрим на две конкретные квартиры. Вы сравниваете цену за метр, всю сумму покупки или расходы вместе с содержанием? Что для вас важнее всего: когда получите ключи, какая планировка, сколько стоит содержание, насколько легко потом продать?»

Покупатель отвечает: «Я сравниваю итоговые затраты и возможность потом продать квартиру без большой потери». Тогда разговор перестаёт быть соревнованием рекламных буклетов. Агент собирает сопоставимые параметры: цену сделки, отделку, дополнительные платежи, сроки, условия финансирования, реальные ограничения и круг потенциальных покупателей при перепродаже. Там, где данных нет, он прямо говорит об этом.

Возможно, после сравнения победит соседний проект. Это неприятно для комиссии, но не катастрофа для профессии. Сильный специалист способен помочь клиенту принять обоснованное решение, даже если оно не совпадает с первоначальным предложением.

Разбор: где возникла разница

В обеих версиях Макс знает объект и хочет продать. Но в первой он слышит угрозу сделке и начинает защищаться. Во второй выясняет, что именно сравнивает покупатель. Знать правильный вопрос мало. Новый уровень начинается, когда удаётся задать его под давлением, а потом подготовить честное сравнение.

Профессионала отличают не сложные слова и не особый голос. Он умеет не выпалить привычный ответ, а сначала разобраться, чего не хватает для решения.

Спросите себя: если клиент возражает, я стараюсь немедленно снять возражение или сначала выясняю, что именно стоит за его словами? Не все возражения нуждаются в «отработке». Иногда это запрос на недостающие данные.

Четыре ловушки опытного продавца

Первая ловушка — уверенность вместо проверки. «Я и так понимаю, что ему нужно». Опыт помогает замечать закономерности, но он же заставляет достраивать картину раньше времени. Клиент сказал «для инвестиций» — и агент уже показывает самые доходные по презентации апартаменты, хотя

покупатель может иметь в виду сохранение капитала, а не максимальную аренду.

Вторая ловушка — объяснять неудачи исключительно внешними причинами. Банк изменил условия, клиент передумал, конкурент дал скидку — всё это действительно случается. Но профессиональный анализ начинается там, где появляется вопрос: «Что я мог обнаружить раньше, проверить точнее или объяснить понятнее?» Не всякая неудача — вина агента. Однако почти в каждой есть материал для обучения.

Третья ловушка — путать активность с полезным результатом. Можно провести шесть презентаций за день и ни разу не приблизить клиента к ясности. А можно за сорок минут выяснить, что семье не подходит выбранный формат недвижимости, и сэкономить ей месяц бесполезных просмотров. В отчёте первая история выглядит эффектнее. В профессии вторая может быть ценнее.

Четвёртая ловушка — нежелание снова стать учеником. Особенно когда вас считают сильным менеджером. Признаться коллеге, что вы не умеете считать чистую доходность, неприятно. Продолжать обещать клиенту доходность, которую вы не умеете обосновать, гораздо хуже.

Эти ловушки не исчезают после прочтения главы. Их можно ослабить только привычкой проверять свои решения на реальных случаях.

Кейс второй. Пятнадцать процентов годовых

Клиент рассматривает апартаменты стоимостью 12 миллионов рублей. В рекламных материалах указан прогноз доходности до 15% годовых. Покупатель задаёт прямой вопрос: «Вы гарантируете, что я буду столько получать?»

Менее опытный сотрудник чувствует, что сомнение нужно срочно погасить: «Это очень перспективный проект. Здесь высокий туристический поток, управляющая компания займётся сдачей, а цены на недвижимость постоянно растут». В этих словах может не быть намеренного обмана. Но прогноз уже незаметно превращается в обещание.

Профессионал отвечает иначе: «Я не могу обещать этот доход. Давайте проверим расчёт: сколько ночей в году предполагается сдача, какой средний тариф, какие расходы, комиссия управляющей компании, налоги, ремонт и простой. Посчитаем не только оптимистичный, но и осторожный сценарий. Если кто-то берёт обязательство по выплатам, отдельно разберём его условия и риск исполнения».

Для примера допустим, что в презентации валовая выручка составляет 1,8 миллиона рублей в год. Отношение этой суммы к цене покупки действительно равно 15%. Но валовая выручка — не деньги, которые остаются у собственника. Если условные совокупные расходы составят 600 тысяч рублей, до учёта иных индивидуальных обязательств останется 1,2 миллиона, или 10% от цены покупки. А при снижении выручки на четверть и неизменных расходах результат составит 750 тысяч, то есть 6,25%. Это учебный расчёт, а не прогноз для какого-либо реального объекта.

Здесь нет волшебной фразы, которая гарантированно закроет сделку. Есть более сильный профессиональный ход: заменить неопределённое обещание проверяемой моделью. Если после расчёта покупатель скажет «не подходит», это может быть качественным результатом консультации.

Разница не только в словах

Менее опытный сотрудник думает: «Если я покажу сомнения, клиент уйдёт». Профессионал думает: «Если я скрою неопределённость, клиент может принять неправильное решение». Первый хочет выглядеть уверенным. Второй хочет быть надёжным.

Обратите внимание: профессионал не обязан знать будущую загрузку, курс валют или рыночную цену через пять лет. Он обязан понимать, где заканчивается факт, начинается допущение и возникает риск. Это и есть взрослый разговор о недвижимости.

Кейс третий. Слишком удобное объяснение

Агент три недели работал с семьёй, которая планировала переезд. Провёл видеопоказ, подготовил подборку, согласовал условия. На финальном этапе выяснилось, что супруги не договорились о продаже своей нынешней квартиры, из которой собирались получить основную часть средств. Сделка остановилась.

Менее опытный сотрудник записывает: «Клиент не готов. Нет денег». Внешне всё верно. Но эта запись не объясняет, почему три недели ушли на подбор без проверки ключевого условия финансирования.

Профессионал после разговора задаёт себе три вопроса. Когда я впервые услышал, что покупка зависит от продажи другого объекта? Уточнил ли я, кто принимает решение о продаже? Согласовали ли мы реалистичный сценарий сроков и альтернативы, если продажа задержится?

Он не обвиняет клиента и не придумывает способ вынудить семью продать имущество быстрее. Он меняет порядок собственной работы: прежде чем тратить часы на неподходящие варианты, выясняет зависимость бюджета от будущих событий и фиксирует условия, при которых подбор имеет смысл.

Разница здесь не в «жёстком закрытии». Разница в умении отличать реальный путь к покупке от красивого, но пока не обеспеченного желания.

Пять ступеней профессионального роста

Первая — наблюдение. Выберите одну сложную ситуацию, а не абстрактное обещание «стать лучше». Например, покупатели-инвесторы регулярно просят подтвердить доходность, и вы теряете уверенность.

Вторая — фиксация фактов. Запишите вопрос клиента, свой ответ, доступные данные и то, что осталось непроверенным. Не заменяйте факты оценками «клиент странный» или «встреча прошла нормально».

Третья — разбор альтернатив. Как бы действовал сотрудник на автопилоте? Что сделал бы специалист, который понимает финансовую модель и интересы покупателя? Какие риски у каждого решения?

Четвёртая — изменение одного действия. Подготовьте перечень исходных данных для инвестиционного расчёта. Или начните каждую встречу с проверки условий финансирования. Одно конкретное изменение можно проверить. Десять расплывчатых обещаний — нет.

Пятая — проверка результата. Через две недели сравните качество решений: стали ли вопросы точнее, уменьшилось ли количество необоснованных обещаний, появились ли подтверждённые критерии выбора? Сделки и комиссии тоже важны, но не должны быть единственным мерилом.

Как сравнивать два уровня мастерства без самообмана

В этой книге мы будем регулярно показывать одну ситуацию в двух версиях. Но у сравнительного метода есть ловушка: легко написать глупого новичка и безупречного профессионала. Так бывает в рекламных роликах. В реальной работе даже опытный агент ошибается, а начинающий иногда задаёт лучший вопрос встречи.

Поэтому для каждого кейса будем проверять пять измерений. Первое — что сотрудник заметил. Второе — как истолковал ситуацию. Третье — что сказал или сделал. Четвёртое — какую информацию проверил. Пятое — какие последствия его выбор мог создать для покупателя и сделки.

И ещё одно правило: результат не доказывает качество решения задним числом. Если агент дал необоснованную гарантию и клиент всё равно заработал, обещание не стало профессиональным. Если агент честно раскрыл риски и клиент отказался, его работа не обязательно была плохой.

Практикум. Аудит одной собственной сделки

Возьмите завершённую или остановившуюся сделку за последние тридцать дней. Не выбирайте самую удачную для самолюбия — выберите ту, где было непросто. Ответьте письменно:

1. Какую задачу покупатель сформулировал в начале и как она изменилась по мере работы?

2. Какие три факта вы проверили, а какие три предположения приняли на веру?

3. В какой момент вы пытались защитить своё предложение вместо того, чтобы уточнить критерии клиента?

4. Какой вопрос менее опытный сотрудник, вероятно, не задал бы? Задали ли его вы?

5. Как бы вы поступили, если бы на кону не стояла комиссия? Изменился бы совет покупателю?

6. Какой один профессиональный приём вы возьмёте в следующую сделку и как поймёте, что он сработал?

Если ответы получились неудобными, упражнение удалось. У профессионального роста редко бывает праздничное начало. Обычно он начинается с момента, когда человек перестаёт спорить с фактами.

Чек-лист. Работаю как профессионал или на автопилоте?

☐ Я отделяю запрос клиента от собственных предположений о нём.

☐ Перед рекомендацией сравниваю альтернативы по одинаковым критериям.

☐ Различаю факт, прогноз, рекламу и договорное обязательство.

☐ Не обещаю доходность, сроки и результаты, которые не могу подтвердить.

☐ Проверяю зависимость сделки от других решений и источников денег.

☐ Могу объяснить, почему рекомендую объект, а не просто перечислить его достоинства.

□ После неудачи ищу не виноватого, а конкретное действие, которое можно улучшить.

□ Способен рекомендовать отказаться от объекта, если он не соответствует задаче клиента.

□ Учусь на собственных сложных ситуациях, а не только на чужих историях.

Вместо заключения

Настоящий профессионал отличается от менее опытного сотрудника не тем, что никогда не сомневается. Он точнее понимает, в чём нужно сомневаться. Не тем, что умеет ответить на любой вопрос. Он знает, какой вопрос требует проверки. И не тем, что заключает каждую сделку. Он умеет отличить сделку, которую можно заключить, от сделки, которую стоит заключать.

В первом томе мы учились вести разговор так, чтобы покупатель слышал не давление, а смысл. Во втором будем учиться думать глубже самого разговора: видеть последствия, проверять гипотезы, считать деньги и принимать решения, за которые не стыдно отвечать.

Профессиональное мастерство начинается не с фразы «я всё знаю». Оно начинается с вопроса: «Что я пока не проверил?»

Глава 2. Самообман опытного продавца: почему мы проигрываем сделки

Самая удобная версия поражения

Есть фраза, которую продавцы произносят с удивительным облегчением: «Клиент оказался нецелевым». Сказал — и будто закрыл папку. Вчера ты три недели вёл переговоры, сегодня человек купил у другого агентства, но всё объяснилось: нецелевой. Очень удобная профессия, если пользоваться словами как ластиком.

Впрочем, иногда клиент действительно не подходит: нет средств, не совпадают сроки, выбранный объект не решает его задачу. Проблема не в самом выводе. Проблема в том, что мы нередко делаем его после проигрыша — и используем вместо анализа. Как только причина названа, любопытство исчезает.

Опытный сотрудник умеет убедительно рассказывать не только об объектах, но и о причинах собственных неудач. Чем лучше речь, тем опаснее самообман. Он выглядит не как ложь, а как стройное объяснение, в котором не осталось места неудобным вопросам.

Представьте двух продавцов. Оба проиграли похожие сделки. Первый подробно рассказывает, почему клиент был сложным. Второй достаёт записи переговоров и пытается установить, в какой момент перестал понимать клиента. У первого готова история. У второго — материал для роста.

Кейс первый. «Они просто искали скидку»

Ситуация. Семья из другого региона выбирает квартиру у моря для отдыха и последующего переезда. Бюджет — около 18 миллионов рублей. За две недели менеджер провёл видеопоказ, отправил подборку планировок, объяснил условия рассрочки. На последнем разговоре покупатель спросил: «А почему именно этот комплекс? В соседнем проекте похожая квартира дешевле почти на два миллиона».

Менее опытный сотрудник услышал знакомый сигнал: торг. Он ответил: «У нас надёжный застройщик, закрытая территория, хорошая отделка. И вообще, дешёвые варианты потом обходятся дороже». Затем предложил запросить индивидуальную скидку. Покупатель поблагодарил и пропал. Через неделю выяснилось: семья забронировала квартиру в другом проекте.

На разборе сотрудник объяснил: «Они с самого начала охотились за ценой. Им нужна была максимальная скидка». Возможно. Но пока это только гипотеза, а не установленный факт.

Профессионал в той же ситуации не спорит с цифрой. Он уточняет: «Давайте сравним предложения одинаково. В соседнем проекте такая же площадь? Включены ли отделка и парковка? Какой срок передачи? А самое важное — какие три условия для вашей семьи нельзя принести в жертву ради экономии?»

Клиент отвечает: «Мы переезжаем с ребёнком. Нам важно, чтобы можно было сразу жить, а не ждать ещё год. И чтобы школа была рядом». Выясняется, что соседний проект дешевле, но срок сдачи позже, а до школы придётся добираться на машине. Однако покупатель добавляет: «И всё равно мы не уверены, что переплата оправданна».

Профессионал не объявляет победу. Он предлагает честную таблицу полной стоимости и сроков: цена, отделка, аренда жилья на период ожидания, транспорт, расходы на переезд. После сравнения семья может выбрать как более дорогой, так и более дешёвый вариант. Зато предмет выбора станет понятным.

Что отличалось на самом деле

Менее опытный продавец принял вопрос о цене за требование скидки. Профессионал проверил, какое решение клиент пытается принять. Первый защищал объект. Второй помогал сравнивать альтернативы.

Именно здесь начинается самообман: мы называем мотив клиента раньше, чем выясняем его. «Торгуется», «боится», «не готов», «покупает только глазами», «советуется с женой». Иногда эти слова верны. Но профессиональная точность требует доказательств.

Проверочный вопрос: что именно сказал клиент, а что я добавил от себя? Если отделить дословные факты от интерпретаций, картина нередко меняется.

Пять способов обмануть себя, не заметив этого

Первый — подмена факта объяснением. Факт: клиент перестал отвечать после обсуждения платежей. Объяснение: «У него нет денег». Между ними пропущены десятки возможных причин — от неудобного графика до непонимания расчёта.

Второй — память, которая выбирает удобное. Мы прекрасно помним, как клиент улыбался на видеопоказе, и хуже — как трижды просил прислать

документы, а мы отправляли очередную презентацию. Память защищает самооценку, но не обязана защищать конверсию.

Третий — иллюзия контроля. «Если бы застройщик дал скидку, сделка была бы нашей». Может быть. Но никто не проверил, согласовал ли клиент сам объект, источник средств и сроки решения. Скидка могла решить одну проблему из пяти.

Четвёртый — путаница между занятостью и влиянием. Шестьдесят сообщений, четыре звонка, три подборки — много работы. Но какой из этих шагов приблизил клиента к ясному решению? Активность легко измерить, полезность приходится доказывать.

Пятый — защита профессионального статуса. Когда коллеги считают тебя сильным продавцом, особенно неприятно признаться: «Я не понял, кто принимает решение», «Я пообещал то, что не проверил», «Я боялся задать прямой вопрос». И тогда вместо признания возникает красивая версия событий.

Кейс второй. «Банк всё испортил»

Ситуация. Клиент выбирает квартиру за 14,5 миллиона рублей. Планирует ипотеку, рассчитывает на определённый первоначальный взнос и ежемесячный платёж. Менеджер показывает три объекта, согласовывает бронь, после чего выясняется: подтверждённого финансирования нет, а доступные условия кредита существенно отличаются от ожиданий клиента.

Менее опытный сотрудник возмущён: «Банк поменял правила, ипотечный специалист долго отвечал, клиент сам не знал своих возможностей». Часть претензий может быть справедливой. Но в календаре сделки не было точки, где финансовая возможность подтверждается до эмоционального выбора объекта.

Профессионал начинает иначе. Ещё до глубокой презентации он выясняет: «Какой первоначальный взнос вы готовы использовать без ущерба для резервов? Какой ежемесячный платёж комфортен? Получали ли вы предварительное решение банка? Давайте проверим финансовый сценарий, прежде чем закрепляться за конкретным лотом».

Если банк всё равно откажет, профессионал не становится волшебником. Он просто раньше обнаружит риск и предложит варианты: пересмотреть бюджет, проверить другую законную программу, увеличить взнос, выбрать рассрочку при подходящих условиях или отложить покупку. Ни один инструмент не гарантирует одобрения.