

АЛЕКСАНДР БОРИСОВИЧ ДУБЛИН

МЕБЕЛЬЩИК И КОНСУЛЬТАНТ

Прочитать эту книгу дешевле,
чем один раз ошибиться в выборе.

18+

Александр Дублин

**Мебельщик и консультант. Как
выбрать помощника, не купить
симулякр и получить результат**

«Автор»

2026

Дублин А. Б.

Мебельщик и консультант. Как выбрать помощника, не купить симулякр и получить результат / А. Б. Дублин — «Автор», 2026

«Консультанты это дорого, непонятно и не работает». Если вы так думаете, вы не одиноки и во многом правы. Рынок помощи мебельщику набит теми, кто обещает очередь клиентов за три дня, учит успешному успеху и берёт деньги за систему, в которой потом никто не хочет работать. Но чаще всего дело не в том, что консультант плохой. Дело в том, что вы позвали не того под свою задачу: лечили перелом подорожником или вызывали нейрохирурга, чтобы наклеить пластырь. Эта книга учит различать. Кто все эти люди и чем отличаются. Что вы на самом деле покупаете, когда заказываете аудит или диагностику. Как выбрать своего и как с ним работать, чтобы на выходе был результат, а не взаимная обида. Никакой теории из учебника. Только выводы, собранные за двадцать лет работы по чужим цехам и салонам, десять из которых мебельные. Прочитать эту книгу дешевле, чем один раз ошибиться в выборе.

© Дублин А. Б., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Об авторе	6
Предисловие	9
Часть I. Кто все эти люди	10
Глава 1. Заяц, волк и коуч: как отличить помощника от подделки	11
Слово, которое отклеилось от дела	12
Заяц, волк и коуч	13
Про приличных женщин	14
Зачем вам это различать	15
Глава 2. Консультант, эксперт, специалист: карта различий	16
Специалист: флюс, у которого всё хорошо на узкой задаче	17
Эксперт: мыслит моделями и обязан быть правым	18
Консультант: оставляет вам руль и ответственность	19
Зачем вам эта карта	20
Глава 3. Теоретик, консультант, тренер: кто превращает теорию в ваш результат	21
Три роли, которые все путают	22
Методология и методика: почему чужое не приживается	23
Четыре этажа понимания	24
Что живёт долго, а что устаревает к обеду	25
Что со всем этим делать вам	26
Глава 4. Маркеры настоящего эксперта	27
Сила и границы	28
Как узнать его в деле	29
Как этим пользоваться	30
Часть II. Что вы на самом деле покупаете	31
Глава 5. Аудит, диагностика, экспертное мнение: три разные покупки	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Александр Дублин
Мебельщик и консультант. Как
выбрать помощника, не купить
симулякр и получить результат

Не теория из учебника, а выводы из десяти лет работы с мебельным делом

Об авторе

Александр Борисович Дублин

Аналитик бизнеса, консультант, эксперт, ментор



Я помогаю собственникам разобраться, что на самом деле происходит в бизнесе, и превратить хаос ежедневных решений в понятную систему цифр, процессов и действий.

Моя работа - это не про красивые презентации и общие советы. Я захожу в реальную ситуацию бизнеса: смотрю управленческий учёт, продажи, процессы, клиентский опыт, роли

и точки напряжения. Помогаю увидеть, где теряются деньги, почему решения буксуют и что нужно изменить, чтобы бизнес стал управляемее.

Последние 10 лет я глубоко работаю с мебельным бизнесом: продажи, производство, CRM, управленческий учёт, сервис, партнёрства, рост и кризисы. Но мой подход шире одной отрасли: я работаю с бизнесом как с системой.

Ко мне обращаются, когда собственнику нужен спокойный внешний партнёр: подумать, разобрать сложную ситуацию, собрать модель, проверить гипотезы и довести решения до внедрения.

С чем помогаю

- управленческий учёт и модель бизнеса
- продажи и клиентский опыт
- процессы и правила работы
- бизнес-анализ и диагностика
- менторинг собственника
- подготовка управленческих решений

Я не занимаюсь подбором персонала и не управляю командой вместо собственника. Моя задача — помочь увидеть систему, принять решения и сделать бизнес понятнее, устойчивее и управляемее.

Предисловие

У каждого собственника рано или поздно наступает момент, когда сам он уже не справляется. Дело выросло, решений стало больше, чем часов в сутках, а привычные приёмы вдруг перестали работать. И тогда он зовёт кого-то со стороны: подумать вместе, разобрать сложное, найти, где течёт. А позвав, тут же перестаёт этому человеку доверять. Знакомая картина?

Недоверие - это, честно говоря, заслуженное. Рынок помощи мебельщику устроен так, что подделок на нём больше, чем настоящего. Инфоцыгане обещают очередь из клиентов за три дня, бизнес-тренеры учат успешному успеху, а внедренцы систем берут деньги и оставляют после себя то, в чём никто не хочет работать. Немудрено, что у собственника складывается твёрдое убеждение: консультанты - это дорого, непонятно и не работает.

Убеждение понятное, но неполное. Потому что за всей этой пёстрой публикой всё-таки прячется настоящее. Хороший внешний помощник окупает себя многократно, вот только по вывеске его от пустышки не отличить: на вывеску у пустышки как раз и уходит весь бюджет. Значит, различать придётся вам самим. Эта книга про то, как это делать: как увидеть подделку, как понять, кого именно вы зовёте, как выбрать своего и как работать с ним так, чтобы вышел результат, а не взаимная обида.

Пара слов про одно слово, которое встретится дальше не раз. Я часто говорю «филистер», и говорю без всякого высокомерия. На это слово, в отличие от его синонимов, никто не обижается, потому что мало кто помнит его значение, а кто полезет за ним в словарь, тот уже не совсем филистер. К тому же слово почтенное: Пушкин в первых редакциях «Евгения Онегина» назвал Ленского «душой филистер геттингенский», причём в хорошем смысле. Так что если что, спорьте не со мной, а с Александром Сергеевичем.

Я двадцать пять лет захожу в чужие бизнесы, и последние десять из них в мебельные. Всё, что здесь написано, это не теория из учебника, а выводы, собранные по цехам, салонам и складам. Читается легко, применяется тяжело. Но это как раз тот случай, когда тяжело и означает по делу.

Часть I. Кто все эти люди

Консультант, эксперт, коуч и другие персонажи

Глава 1. Заяц, волк и коуч: как отличить помощника от подделки

Прежде чем выбрать себе помощника, полезно научиться видеть подделку. Рынок помощи мебельщику устроен так, что подделок на нём больше, чем настоящего. И это не случайность, а устройство.

Однажды я решил провести вечер с пользой и почитал сайты консалтинговых компаний, посадочные страницы бизнес-тренеров, пресс-релизы, программы форумов. К которым мебельщика зовут «поднять продажи» и «выстроить систему». Читал долго, вдумчиво, с карандашом. И к полуночи у меня сложилась «простая» классификация.

Тех, чьи слова отражают то, что они реально делают, оказалось совсем мало. Чуть больше тех, чьи слова слегка маскируют и приукрашивают дело. Ещё больше таких, у кого слова прикрывают отсутствие всякого содержания. А абсолютное большинство просто надувается: рассказывает про то, к чему само не имеет отношения. «Преднастроенные решения». «Цифровая трансформация фабрики». «Системный подход к построению отдела продаж». «Отдача от наших решений». Слова красивые, гладкие, отполированные до блеска. Открываешь, а внутри пусто, как в шкафе на выставке без задней стенки.

Слово, которое отклеилось от дела

Есть у Жана Бодрийяра книжка «Симулякры и симуляции». Рекомендую не всем: можно и интеллект надорвать. Но одну его мысль стоит утащить в мебельный цех.

Симулякр - это копия, у которой больше нет оригинала. Знак, который когда-то что-то обозначал, а теперь обозначает только сам себя. Вывеска «Итальянская мебель» на фабрике, где ближе всего к Италии подходили лаком по каталогу. Слово «эксперт» на визитке человека, который вчера продавал БАДы, а позавчера учил жён возвращать мужей.

В консалтинге это работает так. Сначала были люди, которые действительно чинили бизнес, и слово «консультант» что-то значило. Потом слово стало модным. Потом на него слетелись те, кому нечего чинить, но очень хочется брать деньги. И теперь на посадочной странице слово «системное решение» не обещает вам системы. Оно обещает вам страницу, на которой написано «системное решение». Дальше пусто.

Мебельщик это чует кожей, даже если не читал Бодрийяра. Отсюда и знаменитое «консультанты - это дорого, непонятно и не работает». Тратил, звал, платил. Приходил бодрый человек, говорил гладко, оставлял презентацию на сорок слайдов, а в цеху как был бардак с остатками, так и остался. Вывод напрашивается сам: вся эта публика симулякр. Вывод понятный, но неверный. Потому что за подделкой всё-таки прячется настоящее, просто его надо уметь отличать.

Заяц, волк и коуч

Чтобы отличать, полезно один раз внимательно посмотреть на самый чистый образец жанра. Расскажу байку, её многие слышали, но не все примеряли на свой карман.

Шёл заяц по полянке. Солнышко, птички, всё хорошо. Навстречу волк: «Привет, косой. Теперь я твоя крыша, будешь платить пятьсот в неделю». Заяц опешил: «Но мне крыша не нужна». А его никто и не спрашивает.

Идёт заяц дальше, грустный. Навстречу коуч-бизнес-наставник: «Ты чего такой смурной?» Заяц рассказал. Коуч расправил плечи: «Этих волков позорных надо сразу ставить на место. Резко послать, жёстко, и всё. По-хорошему они не понимают. Поверь моему опыту».

Заяц всю неделю собирал волю в кулак. Пришёл на полянку и как учили, резко и жёстко, отправил волка по известному адресу. Волк навешал зайцу тумачков, поднял дань до тысячи и пообещал две, если тот ещё раз вздумает быть борзым.

Ползёт заяц домой, кровью харкает. Навстречу опять коуч: «Ой, что с тобой?» Заяц объяснил: сделал как советовали, а вышло вот так. Коуч подумал и выдал новую рекомендацию: «Знаешь, ты не связывайся. Отдай. Неровен час убьёт. Как-нибудь выкрутишься».

Вот в этой второй рекомендации вся суть. Заметьте: коуч ни на секунду не смутился. У него всегда есть совет. И под первый, и под прямо противоположный. Потому что своей шкурой он не отвечает ни за один. Бьют не его. Платит не он. Совет ему ничего не стоит, значит, и стоит он ровно столько же.

Настоящий консультант отличается от этого коуча одним. Он думает про последствия для вашей шкуры, а не про красоту собственной фразы. И если он чего-то не знает, он говорит «не знаю», а не выдаёт вам бодрую глупость с интонацией победителя.

Про приличных женщин

Тут положено оговориться, потому что коучи в ответ обычно переходят на личности.

Я много лет объясняю сложные вещи через яркие, иногда неприличные образы. Привычка пришла от старого тренера и от нескольких настоящих профессионалов, у которых я учился: у них любой тезис заходил в голову намертво, потому что был привязан к картинке, которую не забудешь. Приём грубый, зато честный: слушатель либо смеётся, либо краснеет, но точно запоминает.

Коучи на это реагируют предсказуемо. Одни начинают глубокомысленно рассуждать про мои личные проблемы с чем-нибудь интимным. Другие, из приличных, поджимают губы: «Это же неприлично». А по мне так цели у первых и вторых одинаково неприличные. Одни продают вам диагноз, которого не ставили. Другие продают вам своё смущение вместо мысли. И то и другое пустая упаковка, только бантики разного цвета.

Зачем вам это различать

Эта книга не про то, что все консультанты жулики. Она про обратное. Настоящие есть, и хороший консультант окупает себя многократно. Но живёт он в одном лесу с волками и коучами, и по вывеске их не различить: у симулякра вывеска всегда ярче, на неё бюджета не жалеют.

Значит, различать придётся вам. Не по словам, а по тому, что за словами. Отвечает ли человек за результат или только за презентацию. Говорит ли он «не знаю», когда не знает. Меняет ли совет на противоположный, не моргнув. Продаёт ли он вам решение вашей задачи или собственное самоутверждение за ваши деньги.

Дальше в этой части мы разложим по полкам всех, кто ходит по этому лесу: консультанта, эксперта, специалиста, тренера, коуча. Кто из них теорию превращает в вашу пользу, а кто в свой гонорар. А пока запомните одно. Пустая упаковка всегда красивее полной, потому что на упаковку и уходит весь труд.

Глава 2. Консультант, эксперт, специалист: карта различий

Три слова, которые мебельщик обычно считает синонимами: специалист, эксперт, консультант. А это три разные профессии, три разные роли и три разные ответственности. Путаница в словах на входе оборачивается разочарованием на выходе.

Начну, как обычно, издалека. Я много лет профессионально играл в шашки, и есть там старая поговорка: «Душа пижона потёмки». Она объясняет разницу между профи и середняком точнее любого учебника по менеджменту.

Посадите гроссмейстера против крепкого любителя. Если гроссмейстер начнёт давить, атаковать, ставить сложные задачи, любитель вдруг заиграет прилично. Потому что деваться некуда: приходится искать единственный спасающий ход, свобода сужена, путь ясен. А теперь дайте тому же любителю свободу. Предложите самому выбрать план, навязать свою игру. И он почти мгновенно, своими руками, выстроит себе проигранную позицию. В шашках это называют «вырастить фикус».

Вывод простой. Человек без глубокого понимания системы, получив свободу, почти гарантированно ошибается. Рамки его спасают, открытое поле губит. Запомните этот образ, он нам понадобится трижды.

Специалист: флюс, у которого всё хорошо на узкой задаче

Специалист- это тот самый крепкий любитель за доской, только в своём деле он совсем не любитель. Дайте ему понятную задачу, и он её закроет: настроить рекламу, свести баланс, сделать раскрой, снять замер. Пока есть чёткая задача, он в режиме защиты, и в этом режиме он силен.

Проблемы начинаются, когда наступает то самое открытое поле. Продажи вроде идут, явных пожаров нет, и надо не тушить, а решать, куда двигаться. Тут специалист теряется, потому что видит своё, а не целое. Замерщик видит миллиметры, а не то, почему клиент ушёл думать. Хороший директолог снижает цену заявки, а до кассы эта заявка всё равно не доходит, и это уже не его поляна.

Про таких Козьма Прутков сказал лучше всех: «Специалист подобен флюсу: полнота его односторонняя». Флюс - это не оскорбление, это диагноз глубины. На узкой задаче специалист незаменим. На широкой он опасен, потому что уверенно делает не то.

Эксперт: мыслит моделями и обязан быть правым

Эксперт отличается от специалиста не объёмом знаний, а способом думать. Это подтверждает и наука о мышлении профи.

Специалист видит отдельные фигуры. Эксперт видит связки и паттерны. Там, где новичок разглядывает набор разрозненных данных, эксперт мгновенно узнаёт знакомую структуру и говорит: «А, это вот про что». У него есть арсенал проверенных моделей под разные типы задач, он не изобретает велосипед каждый раз. И, что важнее всего, перед тем как броситься в бой, он долго смотрит на поле: раскладывает причины и симптомы, ищет собственные будущие ошибки. Специалист действует импульсивно, эксперт сначала думает.

Но у роли эксперта есть жёсткая встроенная особенность, про которую хорошо написано в книге «Стратегия и толстый курильщик». Эксперт обязан быть правым. Он решает вашу проблему сам, профессионально, и для этого берёт полный контроль над проектом до самого конца. Заодно снимает с вас ответственность за результат. Вы отдали дело, он вернул решение. Роль честная и во многих ситуациях нужная: иногда лучшее, что можно сделать, это найти настоящего эксперта и не мешать ему работать.

Есть только одно «но». Эксперт хорош там, где задача внутри его узкой сильной области. За её пределами он такой же флюс, как все. Экспертиза не передаётся: профи в одном деле остаётся новичком в другом. Поэтому «эксперт по всем вопросам» это не эксперт, это витрина. Настоящий первым делом очерчивает границы своей компетенции, а не расширяет их до горизонта.

Консультант: оставляет вам руль и ответственность

А консультант устроен ровно наоборот. Его обязанность не быть правым каждый раз, а помогать вам думать: направлять ваши рассуждения, подсказывать, подводить к решению, которое примете вы. Руль остаётся у вас. Ответственность тоже. Консультант играет вспомогательную роль, и это не слабость, а конструкция.

Отсюда частая подмена. Многие профессионалы хотят преимуществ консультанта, но по сути хотят руководить. Управляющий активами не просто советует, куда вложить, он хочет распоряжаться вашими деньгами. Юрист не просто подсказывает стратегию, он хочет полномочий вести бой по своему усмотрению. Обе роли законны. Беда в том, кто, взяв одну, требует привилегий другой: эксперт, которому хочется командовать, в кресле консультанта выглядит жалко и обычно к концу проекта тихо ненавидит клиента.

Признаюсь про себя. На визитке у меня написано «эксперт». А по этому описанию я успешнее в роли консультанта. Забавно, что понял я это давно: этот же текст про эксперта и консультанта я записал себе ещё в две тысячи семнадцатом, и с тех пор ни на слово не передумал. Иногда взгляд не меняется девять лет, и это не упрямство, а признак того, что мысль верная.

Отдельная ловушка, о которой стоит помнить при любом из трёх. Если человек гладко и понятно объясняет, как что-то работает, это ещё не значит, что он понимает, как оно работает. До известного уровня чем хуже человек понимает суть, тем легче ему объяснить красиво, потому что слушать песни, ласкающие слух, приятнее, чем напрягать мозг. Верный признак пустого места: «хороший» такой рассказчик за пять минут перестроится и с тем же вдохновением объяснит вам всё наоборот.

Зачем вам эта карта

Перед тем как выбирать себе помощника, стоит понять, кто вообще стоит перед вами по типу, а не по вывеске. Специалист закроет узкую понятную задачу и завяжет на открытом поле. Эксперт возьмёт ваше дело и вернёт решение, но только внутри своей сильной области и только вместе с контролем. Консультант оставит руль вам и поможет доехать самому.

Ни одна из ролей не лучше двух других. Хуже всего одно: заказать специалиста на стратегию, эксперта на то, что вы обязаны решить сами, а от консультанта потребовать гарантий, которые может дать только эксперт. Половина провалов начинается не в работе, а раньше, в тот момент, когда перепутали, кого зовут.

Глава 3. Теоретик, консультант, тренер: кто превращает теорию в ваш результат

Между умной книжкой и выросшей выручкой стоят три разные работы и три разных человека. Мебельщик обычно нанимает одного и ждёт от него всех трёх. Потом удивляется, почему теория красивая, а в цеху ничего не поменялось.

Однажды я решил, что пора внедрять систему работы с клиентами. Поменялся рынок, и без неё под чертой стал появляться красный цвет. Пошёл искать внедренцев. Их оказалось море. Вот только на стол им, кроме собственных достоинств, положить было нечего: какой опыт, сколько внедряли, какие они молодцы.

Тут вспоминается старая байка про военкомат. Заходит парень к хирургу, тот, не поднимая головы, командует: «На стол». Проходит минута, и из кабинета доносится: «Да медкарту на стол, а не то, что ты подумал».

Вот и я хотел, чтобы внедренцы положили на стол медкарту, а не достоинства. Что именно я хотел там увидеть, стоит разобрать подробно, потому что за этим прячется вся механика превращения умной идеи в ваши деньги.

Три роли, которые все путают

Между теорией и вашим результатом стоят три разные фигуры.

Первый это теоретик. Человек, который создал саму систему. Нил Рэкхем придумал технологию продаж, разложил, как устроен разговор с клиентом, написал книги. Он гений, но в ваш салон он не придёт и с вашими продавцами возиться не будет.

Второй это консультант по адаптации. Он берёт теорию и перекладывает её на ваш конкретный бизнес: из общей технологии делает вашу методику, под ваш продукт, ваш цикл сделки, ваших людей. Обычно такой консультант силен в одной семье методологий, например в продажах или в управлении запасами, а не во всём сразу.

Третий это тренер. Он прививает вашим людям навыки и привычки, которые определил консультант. Не выдумывает, чему учить, а натаскивает по уже разобранному.

А теперь частая ошибка, за которую платят деньгами и временем. Тренера зовут в роли консультанта по адаптации. Он проводит бодрый семинар по книжке, все загораются на неделю, потом всё возвращается на круги своя, потому что методику под ваш бизнес никто не сделал. И наоборот: сильного консультанта сажают тренировать продавцов, а он далеко не лучший тренер, ему скучно повторять одно и то же двадцать раз. Роли разные, и человек под каждую тоже чаще всего разный.

Методология и методика: почему чужое не приживается

Здесь пора развести два слова, которые звучат похоже, а означают разное.

Методология - это общая система: технология продаж, теория ограничений, набор подходов к управлению проектами. Она придумана до вас, живёт в книгах и работает в самых разных отраслях. Методика это ваш пошаговый рецепт под вашу компанию. Грубо говоря, методика это ваши бизнес-процессы. Она годится только для вашего предприятия и меняется вместе с ним.

Отсюда любимые грабли. Одно предприятие переманивает специалиста у другого, чтобы «скопировать методику»: у соседа работает, пусть и у нас будет так же. Результат почти всегда печальный. Человек знал методику, но не понимал методологию под ней и её контекстные ограничения. Пытается налить старое вино в чужие меха, и вино скисает. Чужая методика не приживается не потому, что плохая, а потому что она была вашего соседа, а не ваша.

Вот почему на вопрос внедренцам «что останется на столе, какая документация, как вы опишете настройки» я слышал в ответ: «Да зачем, в Битриксе всё интуитивно, если что, поднастроим». А хотел я услышать методологию внедрения и методологию работы системы. Услышал же ответ представителя древнейшей профессии: «Любой каприз за ваши деньги, вы точно получите удовольствие». Но мне не удовольствие нужно было, а результат при разумном риске. В итоге засучил рукава и внедрял сам.

Четыре этажа понимания

Чтобы понять, кто на что способен, полезна ещё одна карта. У понимания любого дела есть четыре этажа.

Философский этаж - это подходы и идеи, самые общие законы, на которых вообще строится решение. Здесь работают такие люди, как Голдратт с теорией ограничений, Майстер с управлением профессиональными услугами, Симон с ценообразованием. Эксперт этого уровня умеет выбрать под вашу ситуацию подходящую методологию и увидеть, не противоречит ли она вашей культуре и другим вашим правилам.

Методологический этаж - это выбор конкретной методологии под задачу. Методологий управления проектами придумано много, и подходящую выберет только тот, кто знает большинство из них и понимает их сильные и слабые стороны в разных условиях.

Хрестоматийный этаж - это создание методики, вашего рецепта под ваш контекст. Тот самый переход от общего к вашему.

Лайфхакерский этаж - это россыпь универсальных фишек из популярных статей. Они работают, но только в скрытом контексте, который сам их автор описать не может. «Платите только оклад, и будет счастье». «Откажитесь от окладов, и вырастет производительность». «Держитесь окладно-премиальной». Все три совета верны, каждый в своём контексте, о котором молчат и советчик, и тот, кто совет исполняет.

Пропорция примерно такая: успех дела на шесть десятых зависит от философского понимания сути и выбора методологии, на три десятых от качества методики и лишь на одну десятую от лайфхаков. А теперь посмотрите, кого обычно зовёт мебельщик и на каком этаже тот работает.

Что живёт долго, а что устаревает к обеду

У этажей разный срок годности. Лайфхаки устаревают быстро, их приходится всё время менять на новые. Методику приходится развивать вслед за изменившимся контекстом, но живёт она дольше. Смена методологии это редкий, большой и дорогой проект, на него решаются нечасто. А философия живёт дольше всего и не заменяется, а развивается.

И вот здесь кроется одна из тихих причин гибели бизнеса. Собственник опаздывает со сменой устаревшей методологии и пытается лечить системную болезнь лайфхаками и переделкой методики. Меняет вывески, скрипты, мотивацию продавцов, а болезнь этажом ниже, в самой методологии, которую давно пора было заменить.

Что со всем этим делать вам

Сложим карту воедино. Теорию вы можете и должны изучать сами, спокойно, желательно не в кризис. Выбрать под свою ситуацию методологию помогает знание теории, и вот тут беда: консультантов по выбору методологий почти нет, это работа для собственника, который дал себе труд разобраться. А когда методология выбрана, зовите консультанта по адаптации: превратить её в вашу методику и внедрить. Без него вы, конечно, доедете, но дольше и дороже. Потом, под готовую методику, зовите тренера.

И самое приятное в конце. В результате этой работы у вас появляется ваша собственная методика, построенная на особенностях вашего бизнеса. Ту, что купил у соседа, украдут за один обед. А вашу украсть нельзя: вместе с ней пришлось бы украсть весь ваш бизнес.

Глава 4. Маркеры настоящего эксперта

Мы разобрали, как выглядит подделка и чем роли отличаются друг от друга. Осталось главное: по каким признакам узнать настоящего. Не по диплому и не по числу подписчиков, а по тому, как человек думает и как себя ведёт рядом с вашим делом.

Начну с признания, которое эксперту вроде бы не к лицу. Я довольно часто задаю себе вопрос, который нормальные люди предпочитают задавать другим: «А ты вообще имеешь право открывать рот на эту тему?» И чем старше становлюсь, тем чаще ответ звучит одновременно «да», «нет» и «всё ты неправильно понял».

Во мне уживаются два странных качества. Я стабильно занижаю свою экспертность. И при этом периодически лезу туда, где умнее было бы промолчать и уйти боком. С годами эта смесь скромности и лишней смелости стала моим двигателем. Потому что человек, уверенный в себе на сто процентов, остаётся жить в уютной коробке старых убеждений. А человек, состоящий из одних сомнений, из неё и не вылезает.

Держите это в голове как первый, парадоксальный маркер. Настоящий эксперт в себе сомневается. Симулякр из первой главы не сомневается никогда: у него на всё готов бодрый ответ, и в этом его легко узнать.

Сила и границы

Расскажу свежий случай, он про самое важное свойство эксперта, про границы.

Слушал я лекцию по управлению мебельным магазином, тема для меня сейчас горячая. Лектор, настоящий гуру в мебельных продажах, показал финансовую модель расчёта точки безубыточности. Модель добротная, проверенная практикой. И вот смотрю я на неё и вижу ошибки, пропуски, неточности. Не потому что модель плохая, а потому что финансы - это моя сильная область, и в этом узком месте я разбираюсь глубже лектора.

Тут меня и накрыло. Два правила, которые стоит повесить над столом. Первое: не стесняйся своей экспертизы, если видишь то, чего не видят другие, это твоя сила. Второе: не лезь со своей экспертизой, когда тебя не просят и за это не платят. Второе я про себя называю золотым правилом консультанта.

А дальше речь зашла об управлении магазином и персоналом, и мы с лектором молча поменялись местами. Теперь он гуру, а я прилежный ученик, который ловит полезное и с ужасом узнаёт грабли, на которые сам наступил неделю назад. Просто мне не хватало того самого нюанса, которым он владел, а я нет.

Вот это и есть эксперт: человек, который твёрдо знает, где кончается его сильная область и начинается чужая. Симулякр границ не видит, он эксперт по всему сразу. Настоящий первым делом их очерчивает.

Как узнать его в деле

У меня есть короткий набор признаков, часть я подсмотрел у сильного коллеги-консультанта, часть добавил из своих ошибок. Все они про то, как человек думает, а не про то, что у него написано на визитке.

Первое: он умеет менять масштаб. Как палец двигает карту в телефоне: город, улица, подъезд, окно и обратно к городу. Хороший разговор с экспертом идёт то в миллиметрах фасада, то на уровне рынка, и он не теряется ни там, ни там. У посредственного эта линейка порвана: он либо тонет в мелочах, либо парит в облаках с «трендами» и «синергиями», но без единой конкретной цифры. К слову, это отличный тест и на зрелость собственника. Пока думаешь только тактикой, ты бежишь. Пока только стратегией, ты мечтаешь. Когда сочетаешь оба, ты строишь.

Второе: он мыслит на стыках. Специалист смотрит из своего угла: маркетолог через трафик, финансист через прибыль, производственник через процессы. Эксперт смотрит со всех сторон сразу, потому что хорошее решение рождается не из глубины одной дисциплины, а из ширины нескольких. И проблемы от этого становятся интереснее, а решения честнее.

Третье: он видит проблему объёмно. Понимает, что любая история это пересечение десятков сил: экономических, человеческих, случайных. Когда видишь объём, решения перестают быть просто правильными, они становятся живыми и учитывают реальность, а не красивую модель.

Четвёртое: он строит логику, как инженер строит мост. Чисто, последовательно, с началом, выводами, причинами и следствиями. Слушаешь и получаешь то же удовольствие, что от музыканта, который мастерски играет.

Пятое, и сегодня самое редкое: он говорит так, что его понимают. Умный человек легко сползает на язык терминов для своей узкой касты. Настоящий эксперт объяснит сложное так, что поймёт и директор фабрики, и кладовщик. Если человек не может объяснить свою идею простыми словами, это почти всегда значит, что он её сам не понял. Признаюсь, я и сам иногда включаю заумного профессора, и хорошо, что коллеги дёргают за рукав: переведи на человеческий.

Шестое: он странно скромнен. Не про ложное «ой, я ничего не знаю», а про другое. Он настолько влюблён в своё дело, что отходит в сторону, чтобы не закрывать его собой. Говорит не ради «посмотрите на меня», а потому что его прёт, и у него от темы дрожат руки. А вот если человек слишком старательно презентует себя, обычно это значит, что глубины немного, зато усилий создать впечатление много. Помните пустую упаковку из первой главы? Это она и есть.

Как этим пользоваться

Не пытайтесь измерить эксперта дипломом. Проверяйте три простые вещи: можно ли хоть частично проверить то, что он говорит, кому он подотчётен и кем признан в деле. Проверимость, подотчётность, репутация. Харизма в этот список не входит, её как раз чаще всего и продают вместо квалификации.

И последнее, про ловушку, которая работает в обе стороны. Называется «проклятие знания». Для меня давно банальность, что фактическая себестоимость в производстве это по сути нормативная величина, а к настоящим фактическим затратам она имеет косвенное отношение. Для многих специалистов это в лучшем случае открытие, а в худшем «так не бывает». Работает и наоборот: то, что для вашего эксперта очевидно до зевоты, для вас может оказаться поворотным. Поэтому не стесняйтесь переспрашивать простое. Хороший эксперт не закатит глаза, он обрадуется: наконец-то спросили по делу.

Настоящий эксперт это не тот, кто знает всё, и не тот, кто всегда прав. Это человек, который сомневается в себе и всё равно идёт вперёд, и который учится быстрее, чем мир успевает его испытывать. А всё остальное приложится.

Часть II. Что вы на самом деле покупаете

Аудит, диагностика, рекомендации и их цена

Глава 5. Аудит, диагностика, экспертное мнение: три разные покупки

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.