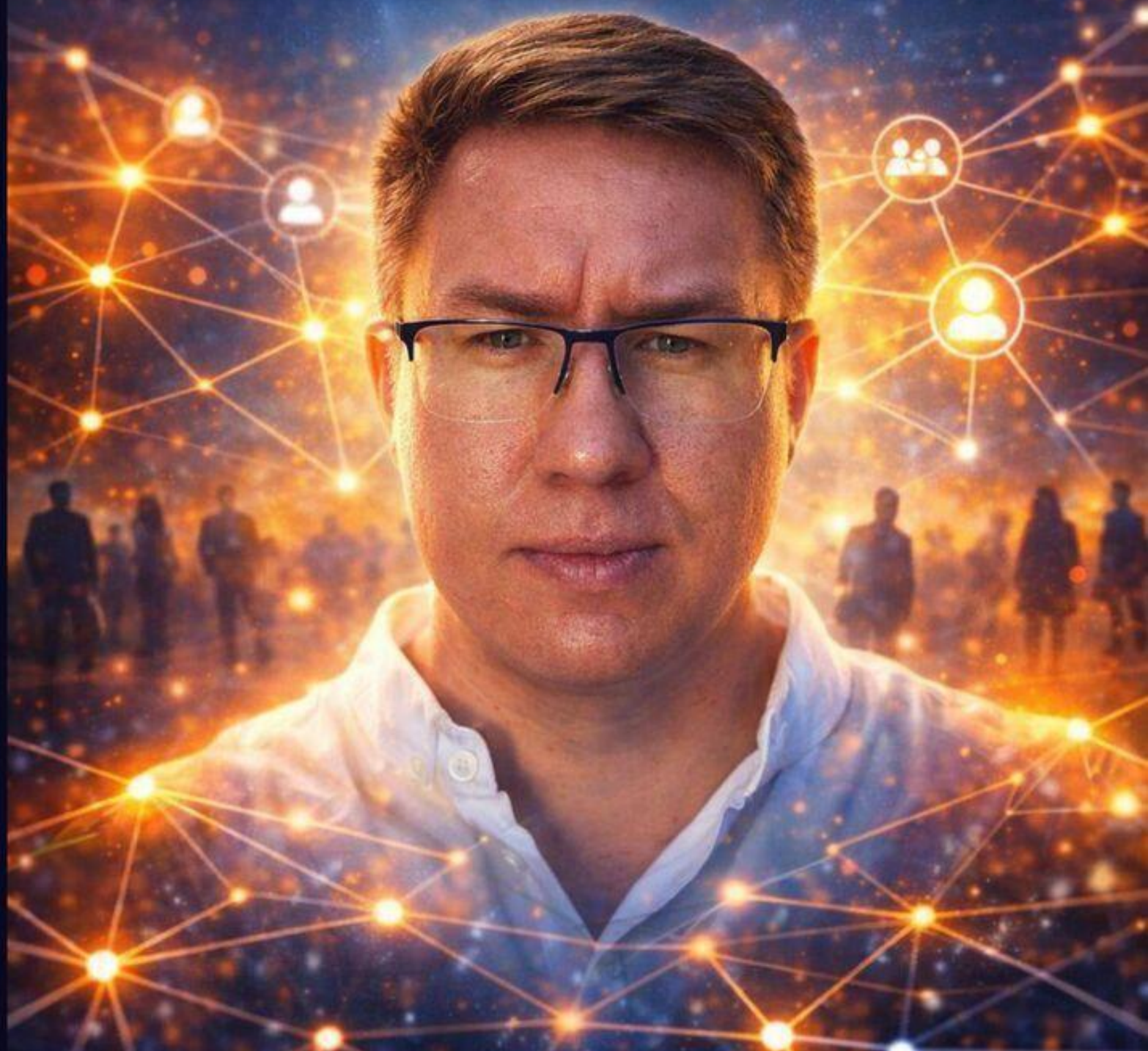


18+

Алексей Загайнов

СИЛА СВЯЗЕЙ

Бизнес, деньги и влияние через людей



Алексей Загайнов

**Сила Связей. Бизнес, деньги
и влияние через людей**

«Издательские решения»

Загайнов А. В.

Сила Связей. Бизнес, деньги и влияние через людей /
А. В. Загайнов — «Издательские решения»,

Ты можешь знать больше других. Работать больше других. Стараться больше других — и всё равно проигрывать. Потому что деньги, сделки и возможности приходят не к самым умным. Они приходят туда, где есть доверие и реальные связи. Эта книга вскрывает неудобную правду: почему «правильные действия» не дают результата, почему одни люди делают прорывы через один звонок, а другие годами не могут сдвинуться с места. Здесь — принципы, которые либо меняют твою позицию, либо нет.

© Загайнов А. В.

© Издательские решения

Содержание

СИЛА СВЯЗЕЙ	6
ПРОЛОГ	7
ЧАСТЬ I	10
ЧЕЛОВЕК КАК ОТПРАВНАЯ ТОЧКА	10
ГЛАВА 1	11
ГЛАВА 2	13
ГЛАВА 3	15
Доверие начинается не с других	15
ГЛАВА 4	18
ГЛАВА 5	20
ГЛАВА 6	23
ГЛАВА 7	25
Цена поверхностных отношений	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Сила Связей

Бизнес, деньги и влияние через людей

Алексей Валерьевич Загайнов

© Алексей Валерьевич Загайнов, 2026

ISBN 978-5-0070-2900-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

СИЛА СВЯЗЕЙ

Бизнес, деньги и влияние через людей
Алексей Загайнов

ПРОЛОГ

Почему эта книга писалась медленно

Я долго не писал эту книгу. Несколько раз садился — и вставал. Открывал файл, смотрел на пустую страницу и закрывал. Не потому, что не знал, о чём. Наоборот. Я слишком хорошо знал, о чём, слишком хорошо. И именно поэтому молчал.

Мне казалось, что всё, что можно было сказать про связи, уже сказано в тысяче книг про нетворкинг, переговоры, влияние, харизму и что там ещё они на обложках пишут. В книжных магазинах эти книги стоят плотными рядами, все про одно и то же. Как говорить. Как улыбаться. Как собирать и раздавать визитки. Как сделать так, чтобы тебя запомнили. Я прочёл многие из них в разном возрасте и с разной жадностью. И обнаружил странную штуку: чем больше советов я впитывал, тем хуже у меня получалось «быть» с живыми людьми. Техник становилось много, а человек во мне куда-то отходил на задний план. На встречах я ловил себя на том, что не слушаю собеседника — я мысленно листаю чеклист: «сейчас надо задать открытый вопрос, потом отзеркалить, потом уточнить, потом...». И где-то в этот момент собеседник переставал быть человеком. Становился задачей.

Со временем до меня дошла простая штука. Слова о связях имеют вес только тогда, когда за ними стоят прожитые решения. Не упражнения. Не тренинги. Не курсы за сто пятьдесят тысяч с сертификатом в рамочке. А те самые паузы между вдохом и ответом, когда ты выбираешь — идти в партнёрство или выйти, сказать правду или промолчать, подписать контракт или отказаться от денег, потому что внутри что-то не складывается. И никто тебе за это не аплодирует. Никто не говорит «молодец». Ты просто выбираешь — и живёшь с последствиями.

Пару слов о себе, чтобы ты понимал, с кем имеешь дело. Я родился 22 июля 1992 года в маленьком городе Александровск Пермской области. Городок был крошечный, с одной центральной улицей и заводом, на котором работало полгорода. Я мало что помню оттуда — в четыре года родители увезли меня в Чебоксары, и школу я заканчивал уже там. Чебоксары — это город, в котором я вырос.

В 2015 году я работал в «Евросети». Обычный продавец. Ничего особенного. Зарабатывал столько, что хватало на аренду, еду и иногда на что-то сверху. Именно там я познакомился с человеком, с которым потом пройду вместе следующие годы — мой нынешний бизнес-партнёр. Мы боролись за клиентов, обсуждали планы продаж и выжимали в этой работе из себя все, на что были горазды. Из этого, как ни странно, выросло всё остальное.

В 2018 году мы с ним открыли первый совместный бизнес — магазин копий брендовых кроссовок в центре Санкт-Петербурга. Я специально пишу без прикрас: копии. Не оригиналы. Рынок тогда был другой, ниша была, мы в неё зашли.

Между 2018 и сегодняшним днём я успел объездить кучу стран. Не в туристическом смысле «за неделю посмотрел достопримечательности». В смысле — пожить, посмотреть, как люди договариваются между собой в разных местах. Бангкок, Афины, Будапешт, Дубай, маленький городок в Греции, о котором я никому не рассказываю. Каждая поездка меняла что-то в голове. Не всегда сразу было понятно что. Но потом, через год-два, я обнаруживал: вот это решение я принял так, как принял бы тот старый грек из гестхауса в Ханье, который ни разу в жизни не повышал голос. Его фраза: «Все в твоей голове» как раз таки и отпечаталась у меня в голове.

Мне сейчас тридцать три. Это не тот возраст, в котором пишут мемуары, и я это понимаю. Но я пишу не мемуары. Я пишу про то, что работает и не работает в отношениях между людьми — увиденное на своей шкуре. В двадцать три я делал одни ошибки, в двадцать восемь — другие, в тридцать — третьи. На многие из них я смотрю сейчас и мне стыдно. Это нормально.

Если через три года я перечитаю эту книгу и мне не будет стыдно ни за одну фразу — значит, я перестал расти.

У меня есть девушка. Есть родители, которым я обязан больше, чем могу выразить в тексте. Есть партнёр, с которым мы прошли путь от касс «Евросети» до нынешнего. И есть люди, разбросанные по десяткам городов и стран, с которыми меня связывает что-то, что я затрудняюсь назвать одним словом. Дружба? Слишком просто. Деловые отношения? Слишком бедно. Связь. Наверное, так.

Я видел умных людей, которые так и не сделали ни одного решающего шага. Они знали всё: рынки, цифры, методики. Могли часами говорить про стратегию. Рисовать на салфетках сложные схемы, которые на следующий день никто не мог расшифровать. Цитировать каких то умных людей. А потом не могли позвонить одному-единственному человеку и попросить о встрече. Не могли сказать партнёру в глаза, что больше не хотят работать вместе. Не могли отказать клиенту, который высасывал из них жизнь по капле.

И я видел тихих людей, которых никто бы не назвал харизматичными. Они не ездили на форумы. Не вели блоги. Не писали книги. Они просто год за годом держали слово. Возвращали деньги, когда обещали. Приходили вовремя. Не меняли позицию под давлением. И вокруг них постепенно собиралась та самая ткань, которая переживает кризисы и смену эпох.

Разница между этими двумя типами людей — не в знаниях. Она в том, что первый пытается обхитрить реальность, а второй смиряется с её скоростью и работает в её ритме. Первый всегда торопится. Второй — всегда на своём месте. Хотя нет — я несколько упрощаю. Бывают и тихие идиоты, которые сидят на месте и ничего не строят, и считают это мудростью. Но сейчас я не про них.

Я видел, как деньги приходят туда, где есть доверие. И как они исчезают там, где доверие подменяют расчётом. Это не метафора. Это закономерность, которую я наблюдал столько раз, что перестал ей удивляться. Когда между людьми есть настоящая связь, деньги движутся почти без трения. Ты можешь согласовать сделку за один звонок, на которую у других уходят месяцы. Не потому что у тебя магия. Просто за годы вы накопили такой запас доверия, что ни одна сторона не тратит время на проверку намерений.

И наоборот: там, где доверия нет, любая мелочь превращается в юридическую проблему. Каждое слово в договоре взвешивается десять раз. Каждая пауза в переписке трактуется как измена. Каждое изменение условий воспринимается как попытка обмана. В таких партнёрствах люди измотаны задолго до того, как начинают делать настоящее дело.

Эта книга — про то, как устроена вторая реальность. Реальность связей, намерений, внутренней согласованности. Я не обещаю тебе ни методик, ни скриптов, ни пятнадцати пунктов для холодных звонков. Если ты это ищешь — закрой книгу, я не обижусь. Но если ты сейчас в той точке, где важно не ускоряться, а укрепляться — эта книга может оказаться рядом в нужный момент.

Я писал её так, как разговаривал бы с человеком, которого уважаю. Без менторства. Без попытки выглядеть умнее, чем я есть. Без готовых формул, за которыми нет жизни. Кое-где ты узнаешь свои собственные истории. Кое-где встретишь чужие, но они тебе откликнутся. А кое-где, возможно, закроешь книгу и отложишь на неделю, потому что будет неприятно. Это тоже нормально. Значит, что-то совпало.

И ещё одно. В этой книге почти нет общих фигур из бизнес-литературы. Ни Джобса, ни Маска, ни Безоса. Не потому, что я их не уважаю — я про них, честно говоря, ничего настоящего не знаю. Я знаю только тех, кого видел своими глазами. С кем тусил в Чебоксарах. С кем пил кофе в Петербурге, когда мы только открыли магазин и не знали, выстрелит ли. С кем застревал в стамбульском аэропорту из-за задержки рейса на шесть часов. С кем молча обсуждал цифры после очередного отчёта по продажам на Wildberries. Эти люди не публикуют книги. Многие из них не хотят, чтобы их имена упоминались. Поэтому большинство кейсов в

этой книге — про «одного моего знакомого» или просто про имя без фамилии. Детали изменены. Суть — нет.

Путь не заканчивается. Он просто перестаёт нуждаться в объяснениях. Это, пожалуй, самая честная фраза, которую я могу поставить в начало. Всё остальное — пятьдесят две главы разговора с тобой. Местами он будет скучным, я знаю. Местами — раздражающим. Местами — повторяющимся. Я не стал это вычищать. Потому что реальный разговор между двумя взрослыми людьми именно так и выглядит.

ЧАСТЬ I

ЧЕЛОВЕК КАК ОТПРАВНАЯ ТОЧКА

Всё начинается с человека. Не с рынка. Не с продукта. Не с модели. А с того, кто ты есть в момент, когда всё это строится. Первая часть книги — о точке отсчёта. О том, что в тебе самом делает возможным или невозможным всё дальнейшее.

ГЛАВА 1

Почему связи решают больше, чем знания

В какой-то момент жизни ко мне приходит странное, почти неудобное осознание. Знаний — достаточно. Усилий — более чем. А результат всё равно не совпадает с вложенным. Ты открываешь калькулятор и смотришь на соотношение часов и отдачи. И понимаешь: по этим правилам ты должен быть уже где-то в другом месте. А ты — здесь. Где был три года назад. Может, чуть лучше. Может, чуть хуже. Но точно не там, где рассчитывал.

Первая реакция у всех одинаковая: не хватает ещё одного знания. Ещё одного курса. Ещё одного инструмента. Человек начинает покупать книги, ходить на семинары, собирать сертификаты. Он коллекционирует методики примерно так же, как в детстве собирают вкладыши от жвачки. Ему кажется, что где-то там, в следующем курсе за четыреста тысяч, лежит ключ к двери, которую он всё никак не может открыть. Я сам через это прошёл. И я знаю людей, которые не прошли — застряли в этом этапе навсегда. У одного моего знакомого сейчас сорок семь лет, он прошёл, по моим прикидкам, курсов на восемь миллионов рублей за последние десять лет. Восемь миллионов. Он всё ещё ищет «тот самый» курс, который наконец всё изменит. Не изменит. Я ему это не говорю, потому что нет смысла — он не услышит.

Помню Станислава. Мы познакомились, когда мне было двадцать семь. Он был на восемь лет старше, работал финансовым консультантом, блестяще разбирался в налогах — знал такие тонкости в двойном налогообложении с другими странами, что к нему приходили за советом руководители крупных компаний. Знал три языка. Два высших. Офис у него в центре выглядел как мечта любого студента эконофака (я просто закончил как раз ФИНЭК): книги на русском, английском, немецком, аккуратно по тематикам. Папки с распечатанными курсами, какие-то французские школы, о которых я даже не слышал. Пометки на полях мелким почерком. Когда Станислав говорил — его хотелось слушать. Он знал всё. Не знал одного: как получить клиента, который заплатит ему столько, сколько он сам считает справедливым.

Он раз за разом соглашался на работу по ставкам в два-три раза ниже того, что ему нужно было, — «зато загрузка стабильная». Занижал себя на встречах, где имело смысл сказать свою настоящую цену. Объяснял техническими словами там, где проще было сказать: «я это сделаю, и вы за три месяца сэкономите двадцать процентов». Он не говорил. Он читал лекции. И клиенты выходили с ощущением, что умно поговорили с умным человеком, а потом звонили кому-то другому — более простому — и подписывали договор.

Станислав в сорок два ушёл работать менеджером в компанию с восемнадцатью уровнями согласования))). Нормальная зарплата. Оплачиваемый больничный. Он мне однажды сказал на одной из последних наших встреч: «Лёш, я просто не понимаю, как эти парни, которые ничего толком не знают, зарабатывают в три раза больше меня». Я знал ответ. Но в сорок два человеку с двумя высшими такой ответ не скажешь — это уже жестоко. Я промолчал.

А теперь другая история. Лена. Мы познакомились году в 2014, она тогда только переехала из Ростова, снимала комнату в Купчино и работала администратором в небольшом салоне. Образование — колледж, бухучёт, недокончен. Что у неё было — это способность запоминать людей. Не визитки. Людей. Кто с кем в ссоре, у кого сын болел в прошлом году, кто разводится, кого в принципе нельзя сажать за один стол. Через пять лет, когда я её случайно встретил на какой-то вечеринке, — она уже организовывала мероприятия для больших корпораций, и в её записной книжке было, по её словам, «восемьсот живых контактов». Живых. Это значит — людей, которые возьмут трубку и с ней поговорят. Ещё через десять лет у Лены своё агентство с оборотом — она не говорит с точностью, но я прикидываю — под миллиард.

Она звонит мне в три часа ночи, если ей плохо. И я беру трубку. А Станислав... я, честно говоря, уже лет пять не знаю, где Станислав. Он как-то выпал.

Разница между этими двумя людьми — не в знаниях. Станислав знал раз в десять больше Лены про финансы, экономику, кучу скриптов по продажам. Он читал умные книги, она — не читала их совсем. Разница в том, что Станислав строил отношения с идеями, а Лена — с людьми. Его знания висели в воздухе. Её связи имели вес, фактуру и память.

Когда ты только начинаешь, тебе кажется, что важны знания. Компетенции. Навыки. И в каком-то смысле да — без них вообще ничего не произойдёт. Но чем дольше ты в деле, тем яснее становится одна неприятная вещь: почти все реальные прорывы в твоей жизни приходят через людей. Не через твою голову. Через чужой рот, чужую рекомендацию, чужое «слушай, я тут подумал про тебя». Ты можешь быть самым умным человеком в комнате и остаться без движения. А можешь знать меньше — и идти дальше просто потому, что рядом есть люди, готовые идти с тобой.

Это неприятный факт для рационального мышления. Оно требует честной сделки: знания в обмен на результат. А реальность устроена иначе. Она устроена через доверие, и доверие в ней — валюта более твёрдая, чем любая экспертиза. У меня ушло, наверное, лет десять, чтобы это принять. До того я этому сопротивлялся. Мне казалось, что «признать силу связей» — значит отказаться от честной игры. Как будто те, у кого связи, — мошенники, а те, у кого знания, — праведники. Идиотизм, конечно. Я в этом идиотизме просидел годы.

Когда я наконец это принял, многое перестало меня расстраивать. Я перестал обижаться на «несправедливость» рынка. Перестал искать дыру в своём образовании. Перестал думать, что если я прочту ещё одну книгу, то всё сложится. Я начал обращать внимание на другое: как я вхожу в разговоры. Как слушаю. Как держу обещания. Как веду себя с людьми, когда от них ничего не нужно. Через пару лет я заметил, что мои доходы выросли — причём я не научился ничему радикально новому. Я просто перестал недооценивать то, что уже умел.

Эта глава не про то, что учиться не надо. Она про то, что учиться надо вместе с людьми. Не параллельно им. Не в обход. Не в отрыве. А внутри той же ткани, где ты живёшь. И тогда каждое новое знание становится не ещё одной строчкой в резюме, а ещё одной точкой опоры для тех, кто рядом.

Когда ты знаешь, кому позвонить, — у тебя есть связи. Когда знаешь, что звонок не нужен, потому что человек уже всё про тебя понял, — у тебя есть настоящие. И разница между этими двумя состояниями измеряется не часами учёбы, а годами последовательности. Годами, в течение которых ты просто делал то, что обещал, и был тем, кем говорил, что будешь. Банально до зубной боли. И почти никем не сделано.

ГЛАВА 2

Социальный интеллект как навык выживания

Когда я впервые услышал словосочетание «социальный интеллект», я скривился. Мне показалось, это одно из тех выдуманных понятий, которыми бизнес-тренеры продают воздух в бутылках. Очередная попытка назвать умение нравиться людям умным термином, чтобы за него можно было брать деньги. Я ошибался. Не полностью — тренеры действительно продают воздух. Но само явление — реальное. И оно не про то, как тебя воспринимают. Оно про то, насколько ты различаешь реальность в комнате, где сидят живые люди.

Есть простой тест, который я для себя вывел. Посади человека на переговоры и посмотри, что он слышит. Слабый слышит только слова. Он реагирует на то, что произнесено вслух. Если ему сказали «мы согласны» — он расслабляется. Если «давайте подумаем» — напрягается. Его нервная система работает как переводчик с русского на русский: она просто переводит звуки в эмоциональные реакции. А сильный слышит контекст. Он улавливает паузы, смещение взгляда, то, как собеседник касается стола, как меняется темп дыхания, какие слова он не произносит, хотя они напрашивались по ходу мысли.

Социальный интеллект — это способность чувствовать контекст. Понимать, когда надо говорить, а когда молчать. Различать интерес, страх и манипуляцию. И не путать вежливость с согласием. Последнее — самый частый провал у людей, у которых этого навыка нет. Им кивнули — и они уже считают, что вопрос решён. Им вежливо улыбнулись — и они уже мысленно подписывают контракт. Им не возразили вслух — и они делают вывод, что всё одобрено. А потом удивляются, почему сделка сорвалась на последнем шаге. Не сорвалась она. Её никогда и не было. Была только их фантазия о сделке, которую собеседник из вежливости не стал разрушать на встрече.

Расскажу про одного приятеля. Пусть будет Андрей. Мы вместе делали один проект в начале десятых — рестик небольшой, но на тот момент один из самых популярных в городе. Он мой ровестник, но у него за плечами были еще несколько проектов и одна компания, которая кое-как держалась. Умный. Не самый обаятельный, немного резкий, но по-своему честный. У него был один страшный недостаток: он не различал, когда люди соглашаются из уважения, а когда — по существу.

Я помню встречу с потенциальным инвестором — крупным мужиком с тихим голосом, в сером костюме, который пах перегаром. За полтора часа разговора он сказал от силы тридцать фраз. Мой приятель говорил. Много. Быстро. С энтузиазмом, который меня самого к концу встречи начал раздражать. Он был убеждён, что владеет вниманием инвестора, потому что тот кивал, задавал короткие уточняющие вопросы, записывал что-то в блокнот. Когда мы вышли, Андрей сказал: «Всё, мы его взяли». Я не знал, что ответить. Потому что я видел другое. Я видел, что инвестор ни разу не наклонился вперёд. Ни разу не переспросил цифру, когда услышал что-то важное. Не уточнил про команду. Не спросил: а если не взлетит — что? Он не собирался заходить в сделку с первой минуты. Он просто вежливо досаживал встречу, потому что её назначил его старый знакомый, и отказать на входе было неудобно.

Через неделю пришло сообщение на две строки: «Спасибо, не наш профиль». Андрей был обижен и растерян. Он считал, что его обманули. Ему не солгали ни одним словом. Просто он не умел читать всё остальное — то, что висело в воздухе этой встречи и было очевидно любому, кто умеет смотреть.

Я в молодости был не сильно лучше Андрея, просто по другим причинам. Я читал контекст, но делал из него неправильные выводы. Мне казалось, что если человек молчит — значит, я что-то плохо объяснил, и надо рассказать ещё. Я наваливал на собеседника ещё один слой аргументов, потом ещё один, пока он не сдавался и не соглашался лишь бы я замолчал. Я

это засчитывал как победу. А потом сделки почему-то не доходили до контрактов. Мне потребовались годы, чтобы понять: «он молчит» и «он не согласен» — это одно и то же, только выраженное по-разному. И никаким количеством аргументов ты это не переломишь. Ты можешь только дать ему пространство, чтобы он сам пришёл к «да» или к «нет», без твоего давления.

Люди с настоящим социальным интеллектом редко говорят много. Почти никогда не убеждают. Не вторгаются в чужие темы. Не давят. Они делают иначе: они создают пространство, в котором другому становится легче быть собой. Это звучит мягко, но на практике это самая мощная форма влияния, которую я видел.

Когда человек рядом с тобой чувствует, что может говорить без цензуры, без страха показаться глупым, без необходимости соответствовать — он начинает говорить то, что думает на самом деле. И именно в этот момент ты получаешь то, ради чего пришёл: не формальное согласие, а настоящее понимание, что происходит. А с настоящим пониманием можно строить. С формальным согласием — только проигрывать, причём узнаёшь об этом обычно через три месяца, когда уже нельзя ничего развернуть.

Социальный интеллект не даётся от рождения. Точнее, предрасположенность бывает — у некоторых она очень высокая, это обычно дети из больших семей или дети, которые много переезжали в детстве. Но навык всё равно нарабатывается. Одним способом: ты начинаешь обращать внимание не на себя в разговоре, а на другого. Это звучит тривиально, но это самая сложная штука в мире. Потому что природа нашего внимания такова, что мы всё время думаем о том, что сказать следующим, вместо того чтобы слушать то, что говорят сейчас. Я поймал себя на этом в двадцать четыре, когда впервые попробовал осознанно слушать партнёра пять минут подряд, ничего не планируя сказать в ответ. Оказалось, я к двадцати пяти годам ни разу в жизни так не слушал. Ни одного человека. Это был, честно говоря, неприятный момент самосознания.

У меня есть простое упражнение, которое я делал годами и которое изменило мой способ вести переговоры. Прежде чем что-то сказать — досчитай до двух. Не до пяти, как советуют в популярных книгах, не до тридцати секунд, как в буддистских практиках. Две секунды. Этого хватает, чтобы собеседник успел выдохнуть, и ты услышал то, что он собирался сказать после паузы, но не сказал. Именно то, что человек почти произнёс, но сдержал, — самая ценная информация в любой встрече. Первые пару лет я буквально шёпотом считал «раз-и, два-и» перед каждой своей репликой. Выглядел, наверное, странно. Но работало.

И последнее. Социальный интеллект — это не манипуляция. Это ровно противоположное. Манипулятор использует чтение контекста, чтобы продавить своё. Человек с социальным интеллектом использует его, чтобы никого не продавливать. Он слышит достаточно, чтобы не причинить лишнего. Разница — в намерении. И намерение, как я ещё скажу позже, невозможно спрятать — никакие навыки коммуникации его не замаскируют.

Когда ты начинаешь видеть комнату целиком, а не только своё место в ней, многое меняется. Ты перестаёшь бояться переговоров. Перестаёшь готовить сценарии. Перестаёшь записывать себе в голове «ответы на возражения». Ты приходишь на встречу и смотришь, что есть. И действуешь из того, что увидел, а не из того, что принёс с собой. Вот это — навык выживания. Всё остальное — декорация, от которой можно отказаться в любой момент.

ГЛАВА 3

Доверие начинается не с других

Чаще всего человек ждёт доверия, не создавая его. Он хочет, чтобы ему поверили. Открылись. Дали шанс. Подписали договор на особых условиях. Выдали аванс. Поверили в команду. Поверили в идею. Поверили в то, что через год вернутся вложения. Но при этом сам он часто не держит слово. Меняет позицию под давлением. Говорит «да», имея в виду «нет». Опаздывает на встречи, которые сам же назначил. Обещает перезвонить — и не перезванивает. А потом искренне удивляется, что мир вокруг какой-то недоверчивый.

Доверие — самая неравномерно распределённая штука в бизнесе. Одним оно достаётся как будто бесплатно. Другие годами пытаются его купить и не могут. Объяснить эту разницу через харизму нельзя. Я видел харизматиков, которым не доверяли в деньгах. И видел тихих, угрюмых людей, которым передавали миллионы без расписки.

Вся разница — во внутренней согласованности. Это слово я впервые услышал от одного старого предпринимателя, который теперь уже не работает — отошёл от дел и живёт в деревне, разводит кур и читает русскую классику (он сам посмеивается: «Достоевского в девяносто втором читать некогда было, сейчас навёрстываю»). В его лучшие годы через него прошло, по моим прикидкам, миллиардов на двенадцать. Не все из них были его. Но все они так или иначе проходили через его слово. Он не подписывал половину бумаг, которые носили ему на подпись. Просто говорил «да» или «нет». И ни разу за двадцать с лишним лет не нарушил сказанного.

Я спросил его однажды: «Как вы этого добились? Как сделали так, что ваше слово стоит дороже нотариуса?» Он посмотрел на меня, как на ребёнка, который спрашивает очевидное. И сказал: «Я ничего не добивался. Я просто стараюсь, чтобы у меня внутри всё сходилось. Когда внутри сходится — и снаружи сходится». Эта фраза была короче, чем мне хотелось. Я долго её переваривал — наверное, года два. А потом понял, что в ней — вся суть доверия.

Когда у человека внутри одно, а снаружи другое — люди это чувствуют. Не умом. Телом. У них не складывается реакция на него. Они не могут объяснить, почему, но им неуютно. Они подписывают договор, но оставляют себе запасной выход. Они соглашаются работать, но вдруг замедляются на этапе, где раньше шли быстро. Они не говорят «я тебе не верю». Они просто перестают отвечать вовремя. И сделка съезжает. Всегда есть объяснения — рынок, обстоятельства, ковид, санкции. Но настоящая причина — в том, что человек внутри несогласован, и эта рассинхронизация передаётся на всех, кто рядом.

Я знаю одну женщину, назовём её Татьяной. Она стала для меня учебным случаем про доверие. Внешне — всё идеально. Стильная. Хорошо говорит. С регалиями. Курсы в Европе. Красивые соцсети, который сейчас, когда я это пишу, уже заблокированы, но её это не расстроило — переехала в телеграм, там тоже всё стильно. К ней тянулись. Ей предлагали партнёрства. С ней соглашались работать даже те, кто её в глаза не видел, — потому что друг друга они рекомендовали. Проблема была в том, что Татьяна говорила «да» всем. У неё физически не получалось сказать «нет». Она соглашалась на встречи, которые не могла провести. Брала на себя обязательства, которые не могла выполнить. Подписывалась под сроками, которые были нереальны с самого начала.

Первые полгода люди думали, что у неё просто сложный период. Следующие полгода — что она переоценила свои силы. Потом начали замечать паттерн. Татьяна не врала — в том смысле, в котором обычно понимают ложь. Она искренне хотела выполнить обещанное. Но внутри у неё была глубокая рассинхронизация: рот говорил «да», а нервная система отказывалась это делать. Через два года от Татьяны отвернулись почти все, кто когда-то с ней работал.

Не с криком. Молча. Одним подписанным контрактом на другого человека. Одним письмом, на которое не пришёл ответ. Одним отклонённым приглашением на встречу. Она не поняла, что произошло. Она жаловалась на «какой-то непонятный рынок». А произошло следующее: люди перестали ей доверять, потому что перестали совпадать её слова, её действия и её внутреннее состояние. Она, кстати, восстановилась через четыре года — после терапии и очень жёсткого разговора с мужем. Сейчас у неё всё ок. Но эти четыре года пропали.

Теперь противоположный пример. Есть у меня знакомый, Олег. Он владеет небольшим строительным бизнесом в Подмоскowie — делает ремонты под ключ в элитных коттеджных посёлках. Не крупный. Не богатый. Зато ни разу за эти годы не сдвинул дедлайн больше чем на неделю. И эта неделя всегда согласовывалась заранее, с объяснением причины. Олег не умеет продавать в том смысле, как продают профессионалы. Он не делает красивых презентаций. Не пишет коммерческих предложений. Не рассылает рассылки. У него всё просто: приехал, посмотрел, назвал цену, сделал. И вокруг него — очередь из клиентов на год вперёд. Причём клиенты эти — не случайные. Это люди, у которых есть выбор. Они могли бы пойти в десяток других компаний с маркетингом получше. Но они идут к Олегу. Потому что знают: если он сказал пятнадцатое, значит, пятнадцатое. Если он сказал триста тысяч, значит, триста тысяч, а не триста двадцать с «мы забыли учесть материалы». Этой предсказуемости в нашем рынке катастрофически не хватает, и за неё готовы платить.

Доверие строится из очень простых штук. Говоришь — делаешь. Пообещал позвонить в пятницу — звонишь в пятницу, а не в понедельник. Сказал, что цена такая — держишь цену, даже если можно было бы накинуть. Взял задачу — отдал её в срок или за день до срока предупредил, что задерживаешься. Эти пункты звучат банально. Именно поэтому их почти никто не выполняет. Потому что банальное выглядит необязательным. А оно — и есть фундамент.

Когда слова, действия и решения совпадают — люди это чувствуют. Когда не совпадают — тоже чувствуют. Причём это считается на каком-то очень древнем уровне, который старше языка. Твоё тело всегда знает, когда перед ним человек, которому можно верить. Оно не спрашивает у тебя разрешения, оно просто реагирует: расслабляется или подбирается. И все твои последующие рациональные решения строятся уже на этой телесной реакции, даже если тебе кажется, что ты принимаешь их мозгом.

Есть одно неудобное наблюдение. Доверие нельзя заработать декларацией. Ты не можешь сказать: «Доверяйте мне, я честный». Каждая такая фраза работает в минус. Потому что человек, которому действительно доверяют, никогда не декларирует свою надёжность. Она считается без слов. Декларирует тот, у кого внутри не сходится, и он надеется компенсировать это снаружи.

Я в молодости много раз пробовал «производить впечатление надёжного». Старался выглядеть солидно. Говорил низким голосом (сейчас, если записать и послушать — смешно до слёз). Пользовался правильными словами. Надевал правильные часы. Приезжал на встречи так, чтобы было видно, что я «не с улицы». Это работало первые двадцать минут. Потом кто-нибудь умный смотрел мне в глаза, и я чувствовал, что провалился. Не потому, что плохо играл. А потому, что меня вообще не было в этом образе. Образ был. Меня — не было. И это было видно.

Мне потребовались годы, чтобы перестать пытаться выглядеть надёжным и начать просто им быть. Разница колоссальная. Быть — это значит каждый раз, когда тебе хочется сказать «да» из страха, говорить «нет» из честности. Каждый раз, когда хочется уйти из разговора, потому что он неудобный, оставаться в нём. Каждый раз, когда соблазн перекинуть ответственность на другого, удерживать её на себе. Это не про силу воли. Это про то, что ты перестаёшь бегать от самого себя.

Внутренняя согласованность — это когда твои желания, решения и действия смотрят в одну сторону. Когда ты не хочешь одного, а делаешь другое. Когда ты не обещаешь того, чего

не собираешься выполнять. Когда ты не берёшь в свою жизнь людей, с которыми тебе внутренне не по пути, даже если они выгодны. Это очень дорогая настройка. Она требует постоянного отказа от мелких компромиссов. Но она — единственное, что создаёт вокруг тебя поле доверия, в котором возможна серьёзная работа.

И вот последнее. Доверие начинается не с других. Оно начинается с тебя. Если ты доверяешь себе — своему слову, своему чутью, своему «нет», — другие начинают это чувствовать, и их доверие приходит само. Если ты сам себе не доверяешь — ни одна риторика, ни одна улыбка, ни один безупречный костюм тебе не поможет. Люди интуитивно не идут в сделку с человеком, который сам с собой в конфликте. Потому что они понимают: если ты себя предаешь, меня ты тоже предашь, рано или поздно.

Начни с согласования внутри. Остальное придёт. Не быстро. Но придёт.

ГЛАВА 4

Почему тебя считают быстрее, чем ты думаешь

Есть одна вещь, которую я узнал слишком поздно. Больше половины любого общения происходит не на уровне слов. Я не имею в виду язык тела в том смысле, в каком о нём пишут в популярных книгах с главами «как узнать, что собеседник врёт, по движению зрачка». Я про другое. Я про то, что твоё внутреннее состояние транслируется в комнату быстрее, чем ты успеваешь открыть рот. И к моменту, когда ты произносишь первую фразу, о тебе уже всё решили. Причём не обязательно осознанно.

Считывается уверенность или её отсутствие. Считывается спокойствие или внутренний шум. Считывается уважение к себе или его имитация. Все три параметра невозможно сыграть. Точнее, можно — но только для тех, кто сам не слишком различает. Для взрослого человека, у которого за плечами сотни встреч, разница между настоящей уверенностью и имитацией видна с первых секунд. И это видно не потому, что этот взрослый прошёл курс по распознаванию лжи. А потому, что его тело научилось не обманываться. Не разумом — телом. Это важно.

Я много раз наблюдал одну и ту же сцену в разных декорациях. Человек заходит на встречу, замечательно подготовившись. У него отработанное рукопожатие. Отглаженный костюм. Пачка визиток в правом кармане. Презентация на тридцать семь слайдов. Аргументы, разложенные по полкам. Все вопросы предвосхищены. Все возражения закрыты. Человек садится, открывает ноутбук, и с первого слайда разговор идёт не туда. Противоположная сторона перестаёт слушать где-то на третьем слайде. К концу презентации люди смотрят в окно. Потом вежливо говорят «мы подумаем» и расходятся. Сделки нет.

А за соседней дверью происходит другое. Заходит человек без слайдов. Без отработанной речи. В простом свитере — может даже слегка помятом. Садится, здоровается, молчит несколько секунд. Потом спрашивает что-то очень простое, вроде: «Как у вас вообще дела в этом году?» И разговор начинает разворачиваться. Люди расслабляются. Начинают говорить о реальных проблемах. Через полчаса пьют кофе и обсуждают условия. Сделка складывается.

В чём разница? Не в подготовке. Не в содержании. В состоянии. Первый пришёл с внутренним криком «я должен это продать, от этого зависит квартал». Его тело напряжено. Голос — чуть выше обычного. Глаза бегают между лицами в поисках одобрения. Руки выдают мелкое напряжение в пальцах. Второй пришёл с внутренним «если сложится — хорошо, если нет — тоже хорошо». Его тело расслаблено. Голос ниже обычного. Он может долго молчать, не испытывая дискомфорта. Он не ищет одобрения. И именно поэтому получает его.

Это парадокс, который я долго не мог принять. Чем больше тебе нужно — тем меньше ты получаешь. Чем меньше тебе нужно — тем больше приходит. Я ненавидел эту фразу, пока не увидел её в действии десятки раз. Она не про то, что надо изображать равнодушие. Если ты изображаешь, тебя считают быстрее, чем ты успеваешь присесть. Она про то, что надо реально выстроить свою жизнь так, чтобы не зависеть от одной-единственной встречи. Когда за спиной есть устойчивость, ты в разговоре свободен. Когда за спиной пустота, ты в разговоре зажат. И зажатость не спрячешь никаким тренингом.

Расскажу про одного знакомого, Кирилла. Он пришёл ко мне с жалобой: «Алексей, я не понимаю, почему меня не нанимают. Я лучший в своей теме. У меня скилы, одиннадцать лет опыта, я знаю процессы насквозь. Я подаюсь в сильные компании, меня зовут на собеседование, я прихожу — и тишина». Я спросил: «А как ты себя чувствуешь в момент, когда заходишь на интервью?» Он долго думал и сказал: «Честно? Я чувствую, что если меня не возьмут, то всё пропало. Что это мой последний шанс. Что дальше будет хуже». Я сказал: «Слушай, это и есть ответ. Они чувствуют, что ты на грани. И не хотят брать человека, у которого нет запас-

ного воздуха. Они чувствуют отчаяние, и отчаяние отталкивает. Не потому, что они плохие. А потому, что они инстинктивно не вкладываются в того, кто не держится на плаву сам».

Кирилл обиделся. Сказал, что я говорю банальности. Мы не разговаривали месяца четыре. Через полгода позвонил и сказал: «Я перестал подаваться везде подряд и взял маленький проект у своего же старого клиента. Он меня кормит. И вот теперь, когда я захожу на собеседования, я спокоен, потому что есть подстраховка. Меня стали звать чаще. И уже двое сделали предложение». Ничего в нём не поменялось внешне. Костюм тот же. Опыт тот же. Сертификаты те же. Поменялось одно: внутреннее состояние. И это считалось с первых минут.

Есть страшная формула, которая сперва кажется несправедливой. Люди чувствуют не твои аргументы. Они чувствуют твоё состояние. И решение принимают по состоянию, а аргументы берут из тех, которые ты им предложил, чтобы оправдать уже принятое решение. Это обидно для людей, которые тратят месяцы на подготовку презентаций. Но это так. Я видел это в переговорах на миллионы и в мелких бытовых ситуациях — например, когда пытаешься договориться с автомехаником о цене. Механика одна.

Что с этим делать? Есть простой ответ, который никого не радует. Работать над состоянием. Не над презентациями. Над собой. Спать нормально. Не приходить на важные встречи уставшим. Не занимать деньги под последнюю сделку. Не ставить на карту всё, что у тебя есть, на один шанс. Иметь пару запасных вариантов, даже если они скромные. Эти простые вещи, которые кажутся «пошлыми советами», на самом деле и определяют то, что от тебя считывают в комнате.

И есть другой, более глубокий ответ. Он про то, что устойчивость строится не внешними подпорками, а внутренней работой. Человек, который в ладу с собой, транслирует это молча. Он не ищет одобрения. Не торопится. Не лезет в чужое. Его не надо никому ничего доказывать. Потому что он уже всё себе доказал. Этот уровень не достигается за выходные. Он строится годами тихой, незаметной работы над тем, чтобы внутри перестало трясти. И когда внутри перестало трясти, снаружи перестают паниковать.

Можно долго работать над формулировками и презентациями. Я бывал на тренингах по публичным выступлениям, где тебе ставят позу, голос, дыхание, жестикуляцию. Это всё полезно для первых ста часов сцены. Дальше оно становится бесполезным, потому что люди начинают считывать не позу, а то, что под ней. И если под ней нет опоры — это будет заметно даже при идеальной позе. А если опора есть — можно стоять косо, говорить криво, держать руки в карманах, и тебя всё равно услышат.

Есть старый военный принцип, который применим и тут. Сложное оружие — это всегда результат простых решений, повторённых миллион раз. Сложное состояние — это тоже результат простых решений, повторённых каждый день. Ложиться вовремя. Не лгать себе. Не брать на себя больше, чем можешь вывезти. Признавать ошибки сразу, а не откладывать в стопку. Отказываться от денег, которые ломают тебя изнутри. Заканчивать отношения, которые перестали быть честными. Это всё не выглядит геройски. Но именно из этих мелочей складывается то, что транслируется в первые три секунды встречи.

Тебя считывают быстрее, чем ты думаешь. И решение принимают раньше, чем ты успеваешь его обосновать. Это не значит, что у тебя нет шанса, если ты пришёл неподготовленным. Это значит, что главная подготовка — это не материалы, а состояние. И на него надо тратить хотя бы столько же времени, сколько на слайды. А лучше — больше.

Иначе получается смешная картина: человек два месяца готовится к встрече, на которой его, по сути, прочитывают за двадцать секунд. А потом списывает провал на рынок.

ГЛАВА 5

Внутренний конфликт как главный тормоз роста

Самая большая проблема человека в бизнесе — не рынок. Не конкуренты. Не обстоятельства. Не несправедливые партнёры, не кризис, не налоги, не команда, не курс доллара и юаня. Я всё это слышал сотни раз как объяснения, почему у человека что-то не получается. И каждый раз, когда я копал глубже, под этими объяснениями обнаруживалась одна и та же настоящая причина. Внутренний конфликт.

Внутренний конфликт — это когда ты одновременно хочешь двух несовместимых вещей, и они тихо воюют друг с другом, сжигая твою энергию. Хочешь роста, но боишься ответственности, которая с ним придёт. Хочешь денег, но в глубине души презираешь тех, у кого они есть. Хочешь признания, но боишься быть видимым. Хочешь свободы, но зависишь от одобрения тех, кто эту свободу ограничит. Хочешь партнёрства, но внутри убеждён, что все партнёры в итоге кинут. Хочешь близости с командой, но при любом намёке на близость включается защита.

Пока внутри нет ясности — снаружи будет хаос. Эту формулу я сам записал в блокноте году в две тысячи двенадцатом — и уже не помню, сам её сформулировал или услышал от кого-то, не важно. Важно, что за эти годы я увидел столько её реализаций, что перестал удивляться. Человек жалуется на рынок. Я слушаю. Копаю. И обнаруживаю, что рынок у него примерно такой же, как у тех, у кого получается. А не получается у него потому, что он сам себе мешает изнутри.

Самый яркий пример — Денис. У Дениса десять назад был запрос «почему я не могу пробить определённый уровень дохода». На тот момент он зарабатывал около 100 тысяч в месяц и хотел перейти в район миллиона. Всё было сделано правильно. Продукт — ок. Клиенты — ок. Команда — ок. Маркетинг — ок. Никаких рациональных причин, почему он не может масштабироваться. Но не может. Каждый раз, когда его доход начинает приближаться к полумиллиону, что-то ломается. Возникают конфликты с поставщиками. Партнёр подводит. Внутри Дениса начинается паника, и он сам, своими руками, замедляет то, что уже пошло.

Я спросил его: «Денис, что ты думаешь о людях, которые зарабатывают миллион в месяц?» Он выдал мне монолог минут на десять. В монологе были слова: «жадные», «продажные», «сжигают себя», «теряют семью», «становятся поверхностными», «начинают всех использовать». Я сказал ему: «Слушай, а теперь ответь себе сам: может ли человек, который так относится к тому уровню, к которому идёт, реально на него прийти?»

Он долго молчал. Потом сказал: «Я никогда об этом так не думал». Ещё через год Денис переобул свою картину мира. Он нашёл пару реальных людей, которые зарабатывали больше миллиона и при этом не были ни жадными, ни поверхностными. Посмотрел на них вблизи. Поговорил. Увидел, что они нормальные люди, которые просто научились держать определённую плотность решений. Ему стало легче. Через восемнадцать месяцев он пробил свой уровень. Не потому, что он исправил стратегию — стратегию исправлять было нечего. А потому, что он перестал одновременно хотеть роста и презирать его. Сейчас, кстати, Денис стабильно в районе двух миллионов и уже не радуется этим цифрам — это для него норма. А тогда они казались недостижимыми.

Это паттерн, который я вижу снова и снова. Человек говорит «хочу». А внутри у него под этим «хочу» — «боюсь» или «не заслуживаю». Его «хочу» — фасад, а под фасадом работает другая программа. И эта другая программа сильнее, потому что она древнее, глубже и ближе к его нервной системе. Когда эти две программы сталкиваются, выигрывает всегда скрытая. Человек потом списывает поражение на внешние обстоятельства. Но обстоятельства — это только материал, через который проявляется его внутренний конфликт.

Есть и другой вариант. Хочешь ответственности, но боишься быть одиноким на вершине. Это очень распространенная штука у людей, которые выросли в семьях, где «выделяться было опасно». Их с детства учили: не высовывайся, веди себя как все, не бери на себя лишнего, не привлекай внимания. Когда такой человек становится взрослым и хочет строить бизнес, он сталкивается с противоречием: чтобы строить, нужно высовываться. А высовывание триггерит древние страхи. И человек на подсознательном уровне саботирует сам себя. Берёт в партнёры того, кто его тормозит. Соглашается на условия, которые ему невыгодны. Заключает сделки, после которых хочется идти в душ и стоять там полчаса. Всё это — попытка снизить свою видимость. Снизил видимость — снизил результат. Снизил результат — вернулся к «безопасному» уровню. Система восстанавливает равновесие. Любовь к маленькому результату — это часто любовь к безопасности, а не отсутствие амбиций.

Ещё один случай. Полина. Она была одной из самых одарённых людей, которых я видел в ее области. Всё схватывала на лету. Писала лучше всех. Продукт делала быстрее всех. Её уважали клиенты. Но у неё была особая форма внутреннего конфликта: она хотела признания, но боялась быть видимой. Это не шутка. Это реальный конфликт, который мучает огромное количество талантливых людей. Они хотят, чтобы их оценили, но боятся, что если оценка произойдёт публично, их разнесут. Поэтому Полина годами делала блестящую работу, но отказывалась выступать, писать от своего имени, показывать лицо. Она говорила: «Я лучше через посредников». Через посредников она зарабатывала в четыре раза меньше, чем могла бы. Посредники забирали основную маржу и делали себе имя на её работе.

Я говорил ей об этом несколько раз. Она соглашалась, что видит эту проблему. Но ничего не менялось. Потому что видеть проблему умом — это одно, а отпустить страх быть видимой — совсем другое. Страх у неё был не абстрактный. За ним стояли конкретные сцены из юности — её публично унизили на школьной линейке в пятом классе, там была какая-то история с сочинением, которое учительница зачитала перед классом с издёвкой. Эти сцены её нервная система до сих пор помнила как «выступать = больно». И пока эта связь не была развязана, никакие логические аргументы не работали. Ей потребовалось несколько лет работы с собой — не с бизнесом, с собой — чтобы начать выходить из тени. Когда вышла, её доход утроился за двенадцать месяцев. Ничего нового в её работе не появилось. Появилось другое: исчез внутренний конфликт, и энергия, которая уходила на борьбу с собой, стала доступной для дела.

Это ключевая мысль, которую я хочу передать в этой главе. Внутренний конфликт забирает у тебя колоссальное количество энергии. Ты её не видишь, потому что она уходит на фоне. Но она уходит. Каждый день. На то, чтобы сдерживать то, что хочет проявиться. На то, чтобы прятать то, что стыдно. На то, чтобы изображать того, кем ты не являешься. Эта скрытая работа изматывает сильнее, чем любой четырнадцатичасовой рабочий день. И именно она объясняет, почему одни люди при меньших усилиях получают больше, а другие при огромной активности — топчутся на месте.

Разобраться с внутренним конфликтом — это не про терапию в обязательном порядке, хотя терапия может помочь. И это, кстати, отдельная тема — в моём поколении отношение к психологам было смешанное. Многие считали, что это для слабых. Я сам долго относился скептически — пока не увидел, что у людей, которых я уважаю, после серьёзной работы с собой (у кого-то со специалистом, у кого-то без) меняется что-то на уровне вибрации, а не аргументов. Пойдёшь ты к кому-то или разберёшься сам — это вторично. Главное — честный разговор с собой. Сесть и ответить на вопросы, которые не хочется задавать. Чего я на самом деле хочу? Что я боюсь получить вместе с этим? Кого я на самом деле осуждаю? В чём я себе запрещаю быть? Какую сторону себя я прячу? Эти вопросы не задают тебе бизнес-тренеры на сцене. Потому что ответы на них непродаваемы, не провоцируют овации и не укладываются в слайд.

Но именно ответы на них снимают внутренний тормоз. А сняв тормоз, ты обнаруживаешь, что машина, в которой ты ехал, на самом деле мощнее, чем ты думал. Ты просто всё это время ехал с ручником.

Снаружи мало что изменится в первый день. Ты не станешь умнее. Не получишь новых клиентов. Не придумаешь новый продукт. Но у тебя изменится что-то гораздо более важное: пропадёт внутренний шум, и освобождённая энергия начнёт работать на тебя. Через три-шесть месяцев это станет заметно снаружи. Через год — уже по цифрам.

Внутренний конфликт — это самый дорогой налог, который ты платишь, не понимая, кому. Разобравшись с ним, ты перестаёшь платить. И это, возможно, самая прибыльная операция, которую ты сделаешь в своей деловой жизни. Она не стоит денег. Она стоит честности. И это гораздо дороже.

ГЛАВА 6

Контакты и связи — не одно и то же

У тебя в телефоне четыре тысячи контактов, 50 чатов в мессенджере и триста «связей» в соцсети. А в ночь, когда сыпется сделка, державшая весь квартал, ты листаешь этот список — и звонить некому.

Это не трагедия. Это диагноз. Большинство людей путают размер адресной книги с размером сети. Они считают визитки с рынка или бизнес-мероприятий, вместо того, чтобы считать тех, кто реально «включится», когда всё полетит к чертям. В спокойные годы иллюзия не ломается — никто никого ни о чём не просит. А потом наступает тот самый день, и выясняется, что между «контактом» и «связью» — пропасть, в которую улетают проекты, деньги, а иногда и целые компании.

Давай разложу этот обман по полочкам.

Контакт — это обмен. Связь — это участие. Контакт — когда вы обменялись. Телефонами, любезностями, двумя сообщениями, одной встречей за бизнес-завтраком в «Кофемагии». Вы кивнули друг другу и разошлись. Завтра он не вспомнит твою фамилию без подсказки от ассистента. Связь — когда человек включается. Не «поможет, если попросишь красиво», а включается. Сам. Без напоминаний. Потому что ему не всё равно.

Артём, совладелец небольшого фулфилмента в Подмоскowie, однажды на моих глазах понял это слишком поздно. У него была «огромная сеть» знакомств. Он её выращивал годами. Ходил на все мероприятия. Улыбался. Собирал визитки в отдельную коробку. Коробка стояла на полке над столом как трофей. Когда у него в один месяц отвалился ключевой клиент, а инвестор попросил досрочно закрыть долг, Артём сел за стол, открыл коробку и начал обзванивать. За два дня он позвонил примерно ста тридцати людям. Двое взяли трубку сразу. Один из этих двух сказал: «Напомни, откуда мы знакомы?». Остальные — кто был в отпуске, кто «перезвонит позже», кто просто не взял. Три тысячи остальных визиток оказались картонками.

Артём выжил. Не благодаря сети — благодаря одному человеку, с которым он не обменивался визитками. Это был мужик, которому Артём за полтора года до этого без всякого расчёта помог (сам или попросил кого не говорил) — отвёз в деревню под Казанью малоподвижную родственницу на машине и три дня помогал, не взяв ни копейки. Без ожидания. Без пометки в блокноте. Просто по-человечески. И этот мужик в нужный день перевёл ему сумму, которая закрыла дыру. Без расписки. Без процентов. С одной фразой: «Отдашь, когда сможешь». Вот это — связь. Всё остальное — коллекция бумажек.

Контакты держатся ровно до того момента, пока они никому не стоят усилий. Пока ты никого ни о чём не просишь — все милы. Пока ты не предлагаешь ничего неудобного — все «на связи». Как только ситуация становится сложной — контакты начинают тихо пропадать. Не с криком. Без конфликта. Просто перестают брать трубку или начинают отвечать «давай попозже обсудим» пятнадцатый раз подряд.

Это не злоба. Это физика. Контакт не выдерживает веса. Он сделан из воздуха, а ты вешаешь на него рюкзак. Он рвётся и опускается. А ты потом сидишь и перебираешь имена в голове: «Как так? Мы же нормально общались? Мы же вместе ужинали в позапрошлом году на конференции». Общались. Нормально. Ужинали. Но это был контакт, а не связь. И ты, по хорошему, должен был это понимать с самого начала, а не выяснять в плохую неделю.

Я дам тебе простой инструмент, который отрезвляет сильнее любой лекции. Возьми телефон. Открой контакты. И задай себе один вопрос к каждому имени: «Если я позвоню ему в три часа ночи с ситуацией, которая не решается сама, — он возьмёт трубку, и мне не будет стыдно за звонок?». Ты не дойдёшь до пятидесятого контакта. Ты остановишься раньше — потому что таких номеров у большинства людей от пяти до пятнадцати. Иногда меньше. Иногда три.

Это и есть твоя реальная сеть. Всё остальное — декорация, которая создаёт ощущение ресурса там, где ресурса нет. И пока ты не признаешь эту разницу, ты будешь жить с ложным чувством безопасности. А ложное чувство безопасности — самая опасная штука в бизнесе, потому что оно обнаруживается только в момент удара, когда уже ничего не сделать.

Одна моя знакомая, которая занимается медицинским направлением — имя называть не буду, она не любит — как-то сказала мне фразу, которая у меня до сих пор стоит в голове. «У меня тридцать шесть человек, которые подхватят меня в любой момент. Остальные — это работа, и это нормально». Тридцать шесть. Не три тысячи. И она говорила это не с гордостью, а с облегчением. Она не тратила сил на поддержание фальшивых связей. Её адресная книга была маленькая, плотная и живая.

Связь не делается за ужин. Не делается за мастермайнд. Не делается за курс. Она делается годами последовательных действий, большую часть которых никто не видит. Ты сказал, что перезвонишь, — перезвонил. Обещал встречу — провёл. Взял на себя кусок работы — размотался, но сделал. Пообещал вернуть сто тысяч — вернул сто тысяч, а не девяносто восемь с объяснением. И так — сто раз подряд. Двести. Тысячу. Без перерывов на «я устал». И тогда однажды ты обнаруживаешь, что вокруг тебя собрались люди, с которыми можно решать любые задачи. Они собрались не потому, что ты их уговорил. А потому, что прошло время, и оно всё показало.

Людам, которые ищут быстрые пути, эта глава не понравится. Потому что здесь нет лайфхака. Нет тридцатидневного марафона «построй сеть». Нет формулы, по которой за три недели ты получишь мощных знакомых. Их нет. И не может быть. Потому что любой быстрый способ — это контакты. А контакты — это то самое, что не работает в нужный момент.

Есть старое, почти мужицкое наблюдение: в огне познаются друзья, а в деньгах — враги. Я сначала морщился от этой поговорки. Потом увидел её в действии столько раз, что перестал морщиться и начал записывать каждый случай в заметки. Все совпадало.

Почисти свой телефон. Оставь имена, про которые ты можешь сказать «это связь», а не «это контакт». Остальных не удаляй — пусть лежат, пригодятся на уровне функциональных обменов. Но перестань путать. Потому что путаница здесь стоит дороже, чем ошибки в стратегии.

ГЛАВА 7

Цена поверхностных отношений

Поверхностные отношения выглядят безопасно. Ничего не вкладываешь — ничем не рискуешь. Никому ничего не должен. Вот только в сорок лет ты обнаруживаешь, что у тебя за всю неделю не было ни одного разговора, после которого хотелось бы выдохнуть.

Это и есть их цена. Не драма, не скандал, не разрыв. Пустота. Тихая, ровная, незаметная пустота, в которой проходят дни. Ты работаешь, встречаешься, обмениваешься шутками, лайкаешь чужие фотографии, обедаешь с приятелями, которые не знают, как зовут твоего отца. Вечером ложишься спать с ощущением, что день был, а человека в нём не было.

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.