

12+

Захар Якунин

ЧЕЛОВЕК С ТЕЛЕФОНОМ

ВДОХНОВЕНИЕ ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ
И СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Захар Якунин
Человек с телефоном.
Вдохновение для исполнителей
и стратегия для лидеров

<https://litres.ru/74275652>

ISBN 9785007059091

Аннотация

Эта книга — манифест нового подхода к холодным звонкам. Она для тех, кто устал быть «винтиком» в системе КРІ и для предпринимателей, потерявших веру в своих менеджеров. Автор разрушает миф: продавец — не наёмный ресурс, а коммерсант и партнёр. В первой части — откровенное письмо от менеджера к шефу, во второй — практические инструменты, как перестать работать «на статистику» и начать продавать с достоинством.

Содержание

Ключевые тезисы для собственника и руководителя	6
Ключевые тезисы для менеджера	7
Я написал эту книгу, чтобы ты перестал быть винтиком	8
Исходная проблема: почему мы здесь оказались	10
Новая цель: что должно прийти на смену	12
Ключевой тезис: в двух словах о том, во что я верю	13
Как только ты принимаешь эту парадигму — мир переворачивается	14
Для менеджера эта парадигма значит не меньше	15
Кому и зачем нужна эта книга	16
Письмо предпринимателю	18
От того, кто каждый день слышит «нет», чтобы ты слышал «да»	18
«Ты несправедлив ко мне, загоняя в статистики»	19
«Ты сам не сядешь за телефон»	20
«Я не хочу быть менеджером — я хочу быть партнером»	22

«У тебя нет системы обучения»	24
Что я хочу тебе сказать напоследок	26
Часть первая	28
Исходная проблема: Иллюзия управляемости через цифры	29
Новая цель: Разбудить коммерсанта внутри	31
Ключевой тезис: Менеджер по продажам — это партнер	32
Диагноз: Что не так с текущей системой?	33
Ошибка 1. Давление вместо развития	34
Ошибка 2. Устаревшие модели (Хантеры/ Фермеры)	35
Ошибка 3. Миф о смерти холодных звонков (Слушаю это 17 лет)	36
Ошибка 4. Некомпетентность РОПов (Руководителей отделов продаж)	37
Ошибка 5. Отношение как к расходному материалу (Самая жирная точка)	38
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Человек с телефоном Вдохновение для исполнителей и стратегия для лидеров

Захар Якунин

© Захар Якунин, 2026

ISBN 978-5-0070-5909-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Ключевые тезисы для собственника и руководителя

«Твой подход, что менеджер — это твой сотрудник, в корне неправильный. Перестать воспринимать человека как ресурс, а перевести его в ранг человеческого капитала».

«Дай ему зарабатывать. Если ты не воспримешь его как компаньона, спроси себя: „Что будет, если мой лучший менеджер уйдёт?“ Создай школу продаж. Возглавь это направление».

Ключевые тезисы для менеджера

«Перестань быть жертвой системы, которая давит статистикой. Ты — не наёмный раб, а коммерсант. Твой оклад — это аренда твоего времени, а процент — твоя доля в общем деле. Начни вести свою статистику не для начальника, а для себя.

Анализируй звонки, готовься к каждому разговору, проси рекомендации. Только когда ты примешь, что твой доход зависит только от тебя, а не от «злого шефа», ты перестанешь Жаловаться и начнёшь зарабатывать».

«Честность — это не слабость, это твоё конкурентное преимущество. В мире, где все врут про скидки, сроки и выгоду, правдивый продавец становится дефицитом. Скажи клиенту прямо: «Я хочу вам продать». Не обещай того, чего не будет. Признавай ошибки. И ты увидишь: клиенты, уставшие от вранья, потянутся к тебе.

Они будут платить больше и возвращаться снова. Ложь даёт быстрые сделки и медленную смерть карьеры. Правда даёт медленный старт и долгую, жирную жизнь в продажах».

Я написал эту книгу, чтобы ты перестал быть винтиком

Я написал эту книгу не для того, чтобы тебя развлечь. Не для того, чтобы добавить еще одну полку к твоей коллекции бизнес-литературы, которая пылится годами.

Я написал её, потому что устал смотреть.

Устал смотреть, как талантливые парни и девушки загигают в отделах продаж. Как они приходят с горящими глазами, а через три месяца превращаются в потухшие тени.

Как они ненавидят телефон. Как они врут в отчётах, саботируют планы и мечтают только об одном: чтобы этот рабочий день кончился.

Я написал её, потому что устал смотреть на предпринимателей, которые искренне не понимают, почему у них текучка 200% в год. Они покупают очередную CRM, нанимают «крутого» РОПа с опытом в сетевом, ужесточают KPI, вводят штрафы — и ничего не меняется.

Продажи не растут. Люди бегут. Деньги тают.

Проблема не в рынке. Не в пандемии. Не в ИИ. Не в том, что клиенты стали другими.

Проблема в голове. В твоей и в моей. В том, как мы мыслим про продажи.

Исходная проблема: почему мы здесь оказались

Современный бизнес, особенно в России, использует подход, который я называю «статистикой».

Что это значит?

Очень просто. Собственник или РОП смотрит на менеджера по продажам как на прибор. У прибора есть вход (часы работы, количество звонков) и выход (сделки, выручка).

Если выход не устраивает — нужно увеличить вход. Больше звонков! Больше встреч! Жёстче план!

Рождается монстр: KPI, штрафы, доска позора, планерки с разносами, депремирование. Менеджер превращается в статистическую единицу. Его имя больше не важно. Важно, сколько раз он нажал на кнопку «дозвон».

А что делает менеджер в ответ? Он учится врать. Накручивать касания. Отмечать звонки, которых не было. Затягивать разговоры с явно левыми контактами, лишь бы набить «активность». Он перестаёт думать о клиенте. Он думает о плане.

Система пожирает сама себя.

Я видел это сотни раз. В микро-бизнесе, где 3 менеджера сидят в одной комнате. В крупных холдингах, где отдел продаж — это конвейер из 50 человек. Везде одно и то же. Давление вместо развития. Статистика вместо доверия. Планы вместо партнёрства. Это тупик.

Новая цель: что должно прийти на смену

Я предлагаю не просто «поменять KPI» или «ввести бонусы». Это косметика. Я предлагаю сменить парадигму.

Перестать использовать статистику как дубину. Перестать видеть в менеджере расходный материал. Перестать бояться, что он заработает «слишком много».

Новая цель звучит так: развить самостоятельное сознание менеджера.

Что это значит? Это значит, что менеджер сам хочет продавать. Сам анализирует свои звонки. Сам ведёт воронку. Сам приходит к руководителю не с проблемой, а с запросом: *«Вот здесь у меня просадка, давай разберём»*.

Это значит, что менеджер перестаёт быть наёмным рабом, который отбывает повинность. Он становится субъектом. Человеком, который управляет своим доходом, своим временем, своей карьерой.

Достичь этого можно только одним способом: перестать давить и начать создавать условия.

Ключевой тезис: в двух словах о том, во что я верю

Если ты вынесешь из этой книги только одну мысль — пусть она будет такой.

Менеджер по продажам — это не наёмный сотрудник. Это человек-коммерсант. Микро-предприниматель. Партнёр.

Он не «работает на тебя». Он работает *с тобой* или *через тебя*. Твоя компания предоставляет ему инструменты: компьютер, интернет, доступ к базе, оклад (чтобы он не умер с голоду), процент (чтобы он разбогател). Всё остальное — его голова, его энергия, его желание.

Как только ты принимаешь эту парадигму — мир переворачивается

— Ты перестаёшь требовать «сто звонков любой ценой». Ты начинаешь учить менеджера делать десять подготовленных звонков, которые приносят результат.

— Ты перестаёшь урезать процент, когда он много зарабатывает. Ты начинаешь радоваться его росту, потому что понимаешь: его прибыль умножает твою.

— Ты перестаёшь нанимать «руки». Ты начинаешь искать головы.

Для менеджера эта парадигма значит не меньше

— Ты перестаёшь Жаловаться на шефа. Ты начинаешь вести свою статистику как личный дневник чемпиона.

— Ты перестаёшь бояться отказа. Ты начинаешь анализировать свои ошибки и радоваться каждой новой сделке как победе.

— Ты перестаёшь быть жертвой. Ты становишься хозяином своего кошелька.

Кому и зачем нужна эта книга

Я написал её для двоих.

Во-первых, для менеджера по продажам.

Того, кто устал врать в CRM. Того, кто хочет зарабатывать в два-три раза больше, но не знает как. Того, кто чувствует, что может больше, но система зажимает.

**Эта книга — твой разговор с самим собой.
Прочти её. Выдели главное. Начни делать иначе
завтра же.**

Во-вторых, для предпринимателя.

Для владельца бизнеса, который устал от текучки, от вранья в отчётах, от вечного поиска «нормальных менеджеров».

Эта книга — твоя надежда. Если ты внедришь хотя бы половину из того, что здесь написано, твой отдел продаж перестанет быть статьёй расхода и станет двигателем роста. Но для этого тебе придётся измениться самому.

Я никого не идеализирую и знаю, как тяжело менять привычки. Знаю, как страшно отпустить контроль. Знаю, как хочется надавить, когда план провален. Но другого пути нет.

Путь давления ведёт к смерти бизнеса. Путь доверия и

развития ведёт к масштабу.

Джим Рон, которого я буду часто цитировать на этих страницах, сказал однажды: *«Целью образования должно быть не наполнение головы фактами, а обучение тому, как мыслить самостоятельно».*

Эта книга — не сборник фактов. Это инструмент для самостоятельного мышления. Читай, перечитывай, спорь с автором, пробуй на практике. А главное — действуй.

Потому что теория без действия — это просто красивые слова.

А мы с тобой пришли за реальными деньгами и реальной свободой. Поехали.

Письмо предпринимателю

От того, кто каждый день слышит «нет», чтобы ты слышал «да»

Это письмо не придет к тебе по корпоративной почте. Я не отправлю его в мессенджере. Я не скажу этого тебе в глаза, потому что в наших «открытых» отношениях нет места правде. Ты меня спросишь: «Почему план не выполнен?», а я отвечу: «Сделаю больше звонков».

Но сегодня ночью, пока ты спишь, я пишу это. Прочти. Пожалуйста.

«Ты несправедлив ко мне, загоняя в статистики»

Ты дал мне план. 100 звонков. 3 встречи. 2 счета. Ты сказал: «Цифры не врут».

Но они врут, шеф. Они врут каждый день.

Я делаю эти 100 звонков. Я задыхаюсь к 11 утра. Я звоню тем, кто никогда не купит, потому что мне нужно просто «отстрелять базу». А когда я прошу дать мне время подготовиться к 10 реально теплым клиентам — ты говоришь: «Звонки решают всё!»

Ты смотришь на мою статистику как на свою игру. Моя конверсия упала? «Ты плохой менеджер». У меня мало касаний? «Ты ленивый».

Но ты не видишь главного: я устал быть отбывальщиком. Я устал врать в отчетах. Я завышаю планы сам себе, чтобы ты отстал. Я ставлю задачи в CRM задним числом, потому что боюсь твоего утреннего крика.

Я не робот. Я человек. У меня болит голова от громких разговоров. У меня садится голос от сотового «нет». Но ты этого не замечаешь. Ты видишь только клетку в Excel.

«Ты сам не сядешь за телефон»

*Вот в чем правда, которую мы оба знаем, но молчим.
Ты боишься продавать.*

Ты сидишь в кабинете, строишь стратегию, считаешь маржинальность, придумываешь новые штрафы. Но когда нужно набрать номер ЛПР и услышать: «Не надо, проваливай» — ты не сделаешь этого.

А я делаю каждый день. 365 раз в год я ем этот плевок в душу.

Ты не знаешь, каково это — когда клиент вешает трубку на полуслове. Когда он говорит: «Да вы такие же, как все». Когда после хорошего дня ты приходишь домой и не можешь заснуть, потому что переигрываешь в голове неудачный разговор.

Ты построил бизнес, когда было легче. Когда клиенты еще брали трубку. А теперь? Теперь рынок изменился, а ты продолжаешь требовать от меня «просто звонить больше».

Сядь сам за телефон на один день. Всего один день. И я

поверю, что ты знаешь, что делаешь.

«Я не хочу быть менеджером — я хочу быть партнером»

Я не прошу долю в компании. Я не прошу назвать меня соучредителем. Я не наивный.

Но прошу честного процента.

Прошу, чтобы, когда я продаю твой продукт, ты видел во мне не «расходник», а человека, благодаря которому у тебя есть аренда, реклама и зарплата бухгалтера.

Я хочу знать правду: сколько ты реально зарабатываешь с моей сделки? Какую маржу закладываешь? Почему мой процент замер на уровне пяти лет назад, а стоимость твоих услуг выросла вдвое?

Хочу договориться: «Ты даешь мне инструменты и доверие. Я даю тебе результат. И мы делим честно».

Но ты боишься, что я заработаю много. Тебе кажется, что если я получу не 15%, а 30% — ты обеднеешь.

Ты ошибаешься. Если я зарабатываю много — ты зарабатываешь еще больше. Моя мотивация — не твоя потеря. Это твой рост.

Когда я чувствую себя наемным рабом, я ищу другую работу. Когда я чувствую себя партнером — я рву жилы ради твоего продукта.

Выбери.

«У тебя нет системы обучения»

Помнишь, когда я пришел к тебе на собеседование? Ты сказал: «У нас крутой продукт, клиенты сами нас находят. Мы всему научим».

Ты дал мне скрипт. Скачанный из интернета. Там были фразы из 2008 года. «Здравствуйте, меня зовут... мы предлагаем... какие у вас потребности?»

Я изучил его за день. На второй день он не работал.

Ты не научил меня работать с возражениями. Ты не показал, как отличить «нет сейчас» от «нет никогда». У тебя нет базы знаний, нет разборов реальных звонков, нет наставника.

РОП орет на меня, когда план провален, но не садится рядом и не говорит: «Слушай, на третьем твоём слове клиент скидает. Давай иначе».

Я вынужден учиться сам. Читать блоги. Покупать курсы за свой счет. Слушать подкасты по ночам. А ты потом удивляешься, почему лучшие менеджеры уходят через полгода.

Они уходят не к деньгам. Они уходят к тем, кто создал микроинститут. К тем, где каждое утро начинается с разбора кейса, а не с прокрутки скрипта. Где новичка не бросают в ледяную воду, а дают ласты и акваланг.

Ты потерял уже 8 менеджеров за последний год. Ты думаешь, они плохие? Это ты не дал им вырасти.

Что я хочу тебе сказать напоследок

Я не враг тебе. Я — твой главный актив, которого ты не замечаешь.

Я тот, кто ходит по углям каждый день. Кто слушает «нет», чтобы ты слышал «да». Кто платит за процент, когда ты пьешь кофе в мягком кресле.

Я хочу работать с тобой, а не против тебя. Перестань давить цифрами — начни видеть человека за ними.

Сядь в мое кресло на один день — и ты поймешь, почему я выдыхаюсь к пятнице.

Сделай меня партнером — не по уставу, а по духу. Дай честный процент и прозрачную кухню.

Построй систему обучения — не скрипты, а живую школу. Я хочу расти, а не сидеть на одном месте.

Я не уйду из компании, если ты изменишься. Я стану твоим лучшим продавцом. Я приведу друзей. Я буду защищать твой бренд как свой собственный.

Но если ты снова завтра войдешь в зал и начнешь орать про план и KPI — я уйду. Не из вредности. А потому что сердце разрывается, когда надежда умирает.

Я еще надеюсь, шеф. Не дай ей умереть окончательно.

Твой менеджер, которого ты никогда не услышишь, если сам не захочешь.

P.S. Я намеренно написал это без официальных «Вы» и подписи. Потому что это не докладная записка. Это крик. Услышь.

Часть первая

*От «статистики» к «сознанию»: Почему
менеджер — это микро-предприниматель*

Исходная проблема: Иллюзия управляемости через цифры

Большинство собственников и РОПов сегодня находятся в глубокой ловушке индустриальной эпохи.

Они искренне верят, что если поставить перед менеджером план в 50 звонков, 3 встречи и 1 сделку, то бизнес поедет. Это подход «статистики»: менеджера воспринимают как станок, а KPI — как кнопки управления.

Что происходит на деле?

Мы превращаем менеджера по продажам в *отбывальщика повинности*. Он смотрит на часы, чтобы отзвонить «норму», пишет отписки в CRM, гоняется за цифрой, а не за клиентом.

Статистика становится инструментом давления: «Ты сделал мало звонков — ты плохой». В ответ мозг менеджера блокируется, креатив умирает, и единственное его желание — просто не вылететь за нижнюю планку.

KPI перестали работать. Они не мотивируют зарабатывать больше, они мотивируют *не получить штраф*. Это путь к

посредственности.

Новая цель: Разбудить коммерсанта внутри

Нам нужно сделать то, что кажется страшным для 90% собственников: перестать давить и начать развивать.

Наша цель — уйти от статистики как инструмента наказания и перейти к статистике как к зеркалу. Но главное — сместить фокус с количества действий на качество сознания.

Менеджер должен перестать быть «наемником с планом» и стать Человеком-коммерсантом. Тот, кто умеет думать головой, а не просто обзванивать базу. Тот, кто сам несет ответственность за свой результат, потому что это *его* деньги и *его* клиенты.

Ключевой тезис: Менеджер по продажам — это партнер

«Ты не работаешь на меня. Ты работаешь с помощью меня. Я даю тебе компьютер, интернет, оклад (чтобы ты не умер с голоду) и жирный процент (чтобы ты разбогател). Остальное — твое желание и твоя голова».

Запомните эту формулу. Менеджер в продажах — это микро-предприниматель. Его деятельность — это микро-бизнес внутри вашего бизнеса.

Его активы — время, навыки, контакты. Ваша задача как компании — предоставить экосистему (инструменты, бренд, продукт), а его задача — эту экосистему монетизировать.

Когда вы принимаете эту парадигму, мир переворачивается:

- Он перестает бояться авансов и рисков.
- Он перестает врать про количество звонков.
- Он начинает думать о маржинальности, а не о «проценте от продаж».

Диагноз: Что не так с текущей системой?

Если вы чувствуете, что отдел продаж тормозит, текучка кадров зашкаливает, а планы проваливаются — проверьте себя. Вот список смертельных болезней современного управления:

Ошибка 1. Давление вместо развития

В типичном офисе менеджера заставляют сделать 100 звонков «в холодную». Без подготовки, без сегментации, без регламента. Просто «дави массой».

Результат: К 11 утра менеджер выгорает эмоционально. Он ненавидит телефон. Звонки формальные, грубые, продаж нет.

Как надо: Менеджер делает 40 звонков, но после анализа компании. Он готовится к звонку 5 минут. Он продает не тариф, а решение.

Ошибка 2. Устаревшие модели (Хантеры/Фермеры)

Бизнес-коучи прошлого десятилетия внушили нам, что нужно делить менеджеров на «добытчиков» (холодные звонки) и «фермеров» (ведение базы).

В микро- и малом бизнесе эта схема мертва.

Один классный коммерсант должен уметь всё: и найти, и продать, и отгрузить, и взять рекомендацию.

Пока вы делите шкуру неубитого медведя на два отдела, клиент уходит к конкуренту, который общается с одним человеком-оркестром.

Ошибка 3. Миф о смерти холодных звонков (Слушаю это 17 лет)

17 лет я слышу одно и то же: «Телемаркетинг умер из-за пандемии, из-за GPT, из-за роботов, из-за того, что клиенты устали».

Люди, перестаньте путать инструмент и его использование!

Звонки не умерли. Умерло хамское отношение к ним. ИИ и скрипты сегодня используются крупным бизнесом только для усиления давления (автодозвонщики, спам-роботы).

Это убивает репутацию вашего бренда.

Человек-коммерсантъ использует ИИ как помощника для подготовки, но сам голос, логика и эмпатия — только за человеком.

Ошибка 4. Некомпетентность РОПов (Руководителей отделов продаж)

Ваш РОП орет на менеджеров? Давит планом «просто потому что надо»? Проводит планерки ради планерок?

Поздравляю, ваш РОП — демотиватор. В продажах этого года нельзя «взять измором». РОП должен быть тренером и старшим партнером.

Если РОП не умеет разбирать реальные возражения клиента, а только тыкает в график звонков — гоните такого РОПа. Он стоит вам прибыли и текучки.

Ошибка 5. Отношение как к расходному материалу (Самая жирная точка)

Наверное, главная причина, почему в России нет культуры эффективных продаж. Собственник думает: *«Придет менеджер, продаст, а если станет много зарабатывать — урежем оклад или процент. А то разбогатеет на моем продукте»*.

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.