

ЗА ДВЕРЬЮ ВРАЧЕБНОГО КАБИНЕТА

КАК РАБОТАЮТ
ПРОДАЖИ
В МЕДИЦИНЕ
И ЗАЧЕМ ВАМ
ЭТО ЗНАТЬ

ВИКТОР КРОСС



Виктор Кросс
За дверью врачебного
кабинета. Как работают
продажи в медицине
и зачем вам это знать

*<https://litres.ru/74438627>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Бывший фарм представитель проводит читателя внутрь индустрии, где врач ничего не покупает, но именно ему каждый день «продают» решение: через визиты, тренинги, исследования, отношения, повторение, цифры и корпоративный язык. Это не разоблачение злодеев в костюмах и не учебник продаж. Это живая история человека, который сам вошёл в систему, научился в ней выигрывать и увидел, как тонко коммерция переплетается с медициной. Вы узнаете, что происходит до того, как препарат становится привычным выбором врача, почему хорошие намерения не отменяют давления бизнеса и как на самом деле формируется то, что потом оказывается в рецепте.

Содержание

Глава 1. Как я продал себе чужую уверенность	13
Глава 2. Учебная тревога	39
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Виктор Кросс

За дверью врачебного кабинета. Как работают продажи в медицине и зачем вам это знать

001

Если бы кто-нибудь сказал мне в двадцать пять лет, что однажды я буду получать деньги за разговоры о таблетках, которые мужчины прячут в бардачке машины, я бы решил, что человек плохо переносит жару. В моей голове работа выглядела иначе. Работа должна была быть понятной. Пришел, сделал что-то руками или головой, получил зарплату, ушел домой. Желательно без того, чтобы твоя мать за ужином спросила: «А ты сегодня опять рассказывал врачам про это?»

Но жизнь редко спрашивает, как ей удобнее войти в комнату. Она входит без стука, ставит грязные ботинки на чистый коврик и говорит: «Собирайся». В моем случае она говорила голосом рекрутера, который слишком бодро произносил слова «служебная машина», «бонус» и «крупная международная компания». Эти слова действовали на бывшего офицера сильнее, чем любой лозунг на плацу. Я мог сколько

удобно делать вид, что ищу призвание, но сорок тысяч долларов в год звучали как призвание, написанное крупными буквами.

Эта книга не о таблетке. Таблетка просто оказалась самым шумным предметом на столе. Рядом с ней лежали деньги, страх, самолюбие, врачебная усталость, корпоративная вера в себя, маленькие хитрости, большие презентации и такое количество бесплатных ручек, что ими можно было бы подписать капитуляцию средней европейской страны. Таблетка была поводом. Система была сюжетом.

Я попал в фармацевтические продажи случайно, как люди попадают на чужую свадьбу: сначала думают, что зайдут на минуту, потом уже держат бокал, хлопают незнакомому дяде по плечу и кричат «горько», хотя не знают ни жениха, ни невесту. Мне казалось, что я просто найду работу после армии. Нормальную, взрослую, с галстуком и визитками. Потом выяснилось, что галстук есть, визитки есть, а нормальность придется приносить с собой, потому что в офисах врачей она часто заканчивалась раньше, чем кофе в приемной.

Фармацевтический представитель живет на границе двух миров. С одной стороны, он не врач. Он не лечит, не ставит диагнозы, не принимает роды, не вытаскивает людей с того света. С другой стороны, он каждый день стоит перед людьми, которые все это делают, и объясняет им, почему его препарат заслуживает места в их привычках. Именно в привычках, а не в голове. Врач может знать данные, помнить ис-

следование, кивать на график. Но когда в коридоре плачет ребенок, у медсестры звонит телефон, а следующий пациент уже снимает пальто, рука тянется к тому рецепту, который она писала вчера, позавчера и три года назад.

Продажи в такой обстановке похожи не на бой, а на капание воды в одно и то же место. Ты приходишь снова. Потом еще раз. Потом приносишь статью. Потом отвечаешь на возражение. Потом слышишь: «Оставьте образцы». Потом видишь в отчете, что врач выписал твой препарат один раз, и радуешься так, будто лично выиграл районный чемпионат по боксу. На следующий месяц он снова выписывает старый препарат конкурента, и ты понимаешь, что чемпионат был товарищеским.

Я не собираюсь изображать из себя разоблачителя, который всю жизнь ходил в белом костюме и вдруг увидел пятно на чужом. Белый костюм на мне смотрелся бы нелепо. Я принимал правила, радовался бонусам, любил хорошие отели и очень быстро научился говорить словами компании. У каждой большой корпорации есть свой язык. Сначала он звучит глупо. Потом удобно. Потом ты ловишь себя на том, что произносишь его в обычном разговоре, и близкие смотрят на тебя так, как смотрят на человека, который вернулся из секты с новыми брошюрами.

В моем мире говорили не «поговорить с врачом», а «привести визит». Не «попросить выписывать чаще», а «закрыть на конкретное действие». Не «врач не верит», а «у клиен-

та есть барьер». Барьер звучал лучше. Барьер можно преодолеть. Недоверие звучало хуже. С недоверием надо было жить.

Самым странным было то, что многое в этой системе действительно работало. Тренинги были жесткими, подробными и местами полезными. Нас учили слушать, не перебивать, знать свой препарат лучше конкурента, не врать врачу, помнить о безопасности. Это не была карикатура, где злые люди в дорогих костюмах учат молодых парней подсыпать порошок в больничный кофе. Все было тоньше. Именно поэтому интереснее и неприятнее.

Внутри хорошей системы плохие привычки выглядят прилично. Никто не говорит: «Давайте купим внимание врача обедом». Говорят: «Проведем образовательную встречу». Никто не говорит: «Нужно давить на человека, пока он не согласится». Говорят: «Поможем клиенту увидеть ценность решения». Никто не говорит: «Продажи важнее всего». Говорят: «Пациенты выигрывают, когда врачи знают о современных вариантах лечения». Иногда это правда. Иногда удобная правда. Самые опасные фразы обычно не лгут полностью. Они просто оставляют за дверью половину комнаты.

Смешнее всего я чувствовал себя в те моменты, когда пытался объяснить свою работу людям вне отрасли. «Я продаю лекарства», говорил я. «Аптекам?» спрашивали они. «Нет, врачам». «Но врач не покупает лекарство». «Не покупает». «Тогда кому продаешь?» Вот тут разговор начинал хромать.

Формально я ничего не продавал. Я не забирал деньги, не выписывал счет, не отдавал товар со склада. Я продавал намерение. Сегодня врач говорит: «Да, попробую». Через две недели где-то в аптеке пациент покупает препарат. Через месяц мне приходит отчет, и цифры решают, был ли я убедительным человеком или просто хорошо одетым посетителем с ручкой.

В армии, откуда я вышел без особой тоски, все было проще. Приказ есть приказ. Форма есть форма. Если сержант орал, то хотя бы понятно зачем: ему нужно было, чтобы ты не делал глупости с оружием, техникой или собственной ногой. В корпорации никто не орал так прямо. Там улыбались. Улыбка иногда давила сильнее. Армия честно говорила: «Ты пока ничего не умеешь». Компания говорила: «Ты уже лучший, осталось только стать еще лучше». Сначала приятно. Потом начинаешь понимать, что похвала тоже бывает поводом.

Я не был создан для продаж, если под созданием понимать врожденный дар. Я был создан для разговоров, споров и попыток понравиться людям, которые мне самому не всегда нравились. Для продаж этого оказалось достаточно, по крайней мере на входе. Еще я умел делать вид, что уверен в себе, даже когда внутри бегала маленькая испуганная мышь с табличкой «мы все испортим». В продажах это полезный навык. В жизни, кстати, тоже, но за него там реже дают квартальный бонус.

Мужчины, с которыми я позже работал, часто говорили о профессии как о спорте. Территория, показатели, план, победа над конкурентом. Женщины говорили примерно то же, только обычно точнее и без лишнего хлопанья себя по груди. Врачи говорили меньше всех. Врачи устали от всех нас. Усталость врача вообще отдельная тема. Представьте, что к вам каждый день приходят люди, у каждого улыбка, папка, диаграмма и тайное желание изменить ваше поведение. Через год вы научитесь смотреть сквозь них так, как кассир на вокзале смотрит на очередь в пятницу вечером.

Поэтому хороший представитель учится входить в кабинет так, чтобы его не захотели выгнать сразу. Это маленькое искусство. Не слишком громко, но и не как виноватый. Не слишком дружелюбно, потому что дружба с человеком, которого ты видел два раза и оба раза просил его выписывать твой препарат, выглядит подозрительно. Не слишком официально, потому что тогда ты похож на аудитора. И все это нужно делать за семь минут между пациентами, когда врач хочет не твой график, а тишину.

Введение в эту историю начинается не с громкой таблетки, а с моей собственной растерянности. Я ушел из армии не потому, что знал, куда иду. Я ушел потому, что больше не хотел оставаться. Разница огромная, но в двадцать пять лет она кажется теоретической. Ты говоришь: «Разберусь». Родители слышат: «Я добровольно прыгаю в колодец». Оба варианта близки к правде.

Отец принял мое решение так, как принимают пожар на кухне: сначала крикнул, потом начал искать виноватого, потом предложил план спасения, в котором я обязан был немедленно стать разумным человеком. В его представлении разумный человек имел стабильную службу, будущую пенсию и шанс играть в гольф в возрасте, когда другие еще выплачивают ипотеку. В моем представлении разумный человек просыпался утром без желания спрятаться под кровать при мысли о форме.

Мне хотелось в Чикаго, потому что там жила девушка, которую я любил достаточно сильно, чтобы строить вокруг нее географию взрослой жизни. Это тоже вид карьерного планирования, только в резюме его не пишут. Я мог не знать, чем буду заниматься, но знал, возле кого хочу просыпаться. Мать считала такой план неполным. Отец считал его преступным. Я считал, что все само как-нибудь сложится. Вселенная, как выяснилось, не любит фразу «как-нибудь». Она слышит ее как приглашение к шутке.

Первый звонок рекрутера застал меня в доме родителей, в том состоянии молодого мужчины без работы, когда даже диван начинает смотреть осуждающе. Я еще не был бездельником профессионально, но уже показывал хорошие результаты. Спал поздно, ел уверенно, раздражал отца одним фактом своего дыхания после десяти утра. Телефонный звонок прозвучал как спасение, хотя трубку я взял с голосом человека, который скорее готов принять доставку пиццы, чем

предложение о будущем.

Рекрутер говорил быстро и радостно. Люди, которые зарабатывают на чужой срочности, часто говорят радостно. Он спросил, интересны ли мне фармацевтические продажи. Я не знал, что это такое, и честно говоря, слово «продажи» представлялось мне чем-то липким. В детстве меня учили не доверять людям, которые слишком хотят тебе что-то объяснить у входной двери. Теперь мне предлагали самому стать таким человеком, только с медицинским словарем и служебной машиной.

Потом он назвал зарплату. Я сразу стал значительно терпимее к липкости. Взрослость часто начинается не с принципа, а с суммы, которая внезапно делает принцип гибким.

В тот день я впервые услышал название компании, которая скоро начнет занимать в моей жизни больше места, чем большинство родственников. Рекрутер произнес его так, будто называл элитный клуб, куда меня по ошибке готовы пустить через главный вход. Я не знал о компании почти ничего. Это не помешало мне говорить уверенно. В продажах, как я позже узнал, невежество иногда выглядит как спокойствие, если не задавать лишних вопросов.

Потом были подготовка, совет знакомого, разговор о том, как надо «закрывать» интервьюера, и моя первая попытка продать не препарат, а самого себя. Странная вещь: если ты никогда ничего не продавал, начинать с собственной личности довольно дерзко. Впрочем, в юности дерзость часто про-

сто плохо одетый страх.

Эта книга начинается там, где многие истории о карьере обычно ставят красивую стрелку вверх. У меня стрелка сначала указывала в сторону гостиничного номера, где скучающий кадровик сообщил, что работы в нужном мне городе нет. Потом стрелка ткнулась в город, который я не выбирал. Потом в менеджера, которому было интереснее обсуждать военную базу, чем мои навыки. И все это закончилось тем, что меня приняли на работу, к которой я не готовился, в место, куда не собирался, по причине, которую нельзя было положить в учебник по подбору персонала.

С этого и началась моя взрослая профессия. Не с плана. Не с мечты. Не с длинной речи о предназначении. С ошибки, удачи, чужой симпатии и моего умения вовремя не уйти.

Глава 1. Как я продал себе чужую уверенность

Отец спросил меня: «Ты что, совсем дурак?»

В других семьях, возможно, такие вопросы задают мягче. У нас экономили время. Отец не любил обходные дороги. Если ему казалось, что сын собирается испортить себе жизнь, он не начинал с погоды, не вспоминал мое детство и не подбирал слова так, чтобы не повредить мою нежную самооценку. Он сразу шел к сути. Суть в тот день заключалась в том, что я решил уйти из армии раньше срока.

Армия дала мне многое. Форму, дисциплину, несколько приличных историй, привычку вставать по тревоге и устойчивое желание никогда больше не вставать по тревоге. После университета я оказался на службе не по великому порыву, а по вполне земной причине: обучение стоило денег, а военные программы умели превращать родительскую тревогу в подписанный договор. Я не жалею. Есть вещи, о которых не жалеешь, но и повторять их не хочешь даже за приличные деньги.

Последние месяцы службы я считал дни с такой страстью, с какой монахи, наверное, считают молитвы. Каждое утро форма напоминала мне не о чести, а о том, что я снова внутри чужого расписания. Мне говорили, где быть, что носить,

как отвечать, кому отдавать честь. В двадцать два это еще кажется взрослостью. В двадцать пять уже похоже на аренду собственной жизни у государства.

Когда появилась возможность уйти досрочно, я ухватился за нее так, будто кто-то открыл дверь в душной комнате. Я ожидал, что отец удивится. Может быть, нахмурится. Может быть, расскажет о пенсии, стабильности и о том, что «мужчина должен думать на двадцать лет вперед». Он сделал все это, но начал с диагностики моего ума.

«Ты что, совсем дурак?»

Я попытался объяснить, что не дурак, просто больше не хочу. Это слабый аргумент в разговоре с человеком, который считает «не хочу» заболеванием, а не причиной. Отец слышал не усталость, а легкомыслие. Он слышал, как я выбираю стабильную карьеру, будущую пенсию и возможность стать тем человеком на семейных праздниках, о котором говорят: «Зато у него все надежно».

Мне не хотелось быть надежным таким способом. Это было трудно сказать вслух. Когда ты говоришь родителю: «Я больше не могу так жить», он часто слышит: «Ваши советы больше ничего не стоят». Отец не был против моего счастья. Он просто хотел, чтобы мое счастье имело медицинскую страховку, выслугу лет и понятный график повышения.

«Что ты будешь делать?» спросил он.

Вот тут у меня была слабая позиция. Настолько слабая, что ей нужен был костыль.

«Пока не знаю», сказал я.

В трубке наступила такая тишина, будто он не просто замолчал, а вышел из комнаты, чтобы проверить, не подменили ли ему сына в роддоме.

«Не знаешь?» переспросил он.

Когда отец повторял твои слова, это не было просьбой уточнить. Это была подготовка артиллерии. Дальше пошли пенсия, капитанское звание, дисциплина, опыт, Япония, благодарность, ответственность и еще несколько слов, которые взрослые люди достают, когда молодой человек делает что-то против их внутреннего бухгалтерского баланса.

Я стоял в казарменной комнате, бросал мячик в стену и пытался звучать уверенно. Это был мой первый настоящий урок продаж. Продукта не было, плана не было, доказательств не было. Был только продавец, который хочет убедить покупателя, что все под контролем. Покупатель в лице моего отца не купил.

Матери я сказал, что собираюсь «разобраться на месте». Матери не любят такие фразы. Для них «на месте» звучит как аэропорт без табло, а «разобраться» как ночной звонок из полиции. Она спросила мягче, чем отец, но смысл был тот же: есть ли у меня хоть какой-то план, кроме желания убежать из формы.

План у меня был. Он был в Чикаго и носил имя девушки, которую я тогда любил с самоуверенностью человека, еще не знающего, сколько бытовой географии способна уничто-

жить романтика. Я собирался переехать к ней, найти работу, стать нормальным и доказать всем, что решение было правильным. В таком порядке. Работа шла после любви. Родители считали, что порядок надо поменять.

Перед переездом я заехал домой. Думал, проведу несколько спокойных недель, выплусь, поем нормальной еды, соберусь с мыслями. Отец решил иначе. В его понимании взрослый сын без работы был не гостем, а бесплатной рабочей силой, которая к тому же занимала кровать и плохо влияла на младших. Газон вырос, стены требовали краски, листья прошлого сезона лежали так, будто ждали именно моего увольнения.

Каждое утро отец проводил воспитательную операцию. Сначала заходил в комнату и тряс кровать, будто проверял, жив ли я. Потом, уходя на работу, включал свет и говорил что-нибудь бодрящее. «Может, сегодня поищешь работу, солдат?» Иногда он предлагал мне карьеру в ресторане быстрого питания. Не потому, что презирал такую работу, а потому, что хотел больнее уколоть. Он был мастер небольшого семейного штыкового боя.

Я лежал под одеялом и притворялся, что меня это не задевает. Конечно, задевало. Нет ничего унижительнее, чем быть взрослым мужчиной в комнате, где на стенах еще висят следы подростка. Старые плакаты, школьные воспоминания, запах родительского дома и полное отсутствие ответа на вопрос, что дальше. Даже мебель, казалось, знала: этот парень

слишком долго спит.

Телефон стоял далеко от кровати. Это была важная деталь. В доме родителей технический прогресс всегда задерживался, как ленивый поезд. Автоответчика не было. Если кто-то звонил, телефон звонил до победы. Отец прекрасно знал это и звонил с работы так, как полководец обстреливает укрепление. Первый звонок я игнорировал. На третий начал ненавидеть человечество. На пятый вставал.

В одно из таких утр телефон снова зазвонил. Я поднял трубку с голосом человека, который не готов ни к работе, ни к миру, ни к чужому энтузиазму.

Это был рекрутер.

Он представился так весело, что я сразу понял: передо мной человек, которому выгодно, чтобы я почувствовал себя особенным. Он сказал, что видел мое резюме. На бумаге, по его словам, я выглядел очень сильно. Я посмотрел на себя: трусы, помятое лицо, волосы после сна, рядом комната подростка. Бумага явно была добрее реальности.

«Что вы думаете о фармацевтических продажах?» спросил он.

Я ничего о них не думал. Слово «фармацевтические» звучало умно, слово «продажи» звучало подозрительно. Вместе они напоминали человека в дорогом костюме, который улыбается слишком широко. Я честно не хотел идти в продажи. В моем воображении продавец был малым с влажной ладонью, который делает вид, что случайно оказался у твоей две-

ри с комплектом ножей, пылесосом или страховкой от пожара, который он сам готов устроить для убедительности.

Я сказал что-то холодное. Рекрутер не обиделся. Такие люди редко обижаются на первом отказе, иначе их профессия превратилась бы в непрерывное лечение души. Он просто перешел к деньгам.

Базовая зарплата. Бонус. Служебная машина. Расходный счет. Ноутбук.

Есть слова, которые меняют осанку человека. Я выпрямился. Продажи уже не казались такими липкими. Они начали пахнуть новой машиной и самостоятельной жизнью.

Рекрутер назвал компанию. Я не знал о ней почти ничего. Это было неудобно, но не смертельно. Молодой человек без работы быстро учится скрывать невежество под заинтересованным хмыканьем. Я сказал, что, конечно, слышал. Потом спросил, как именно пишется название, потому что моя уверенность нуждалась в орфографической поддержке.

Он не сбросил звонок. До сих пор считаю это важной развилкой в истории компании.

Через час я позвонил отцу и спросил, знает ли он эту фирму. Он работал с инвестициями, читал отчеты и относился к крупным компаниям почти так же, как другие мужчины относятся к спортивным командам. В трубке раздался удар по столу.

«Бери работу!» сказал он.

Я попытался объяснить, что это пока только собеседова-

ние. Отец не слушал. Он уже видел перед собой графики, акции, перспективы и сына, который, наконец, перестал превращать родительские нервы в развлечение. За последние недели он сомневался в моей разумности часто, но в этот момент решил, что разум еще можно спасти. Надо просто привести его в крупную корпорацию и закрыть там на испытательный срок.

До собеседования оставалась неделя. Я сделал то, что делает каждый серьезный кандидат: почти ничего. Потом на свадьбе знакомый сказал, что его приятель работает в этой самой отрасли и может подсказать, как не выглядеть полным идиотом. Совет показался мне полезным, потому что выглядеть частичным идиотом я был готов, а полным не хотелось.

Я позвонил этому приятелю. Он говорил без лишней романтики. Работа, сказал он, держится на рецептах. Не на красивой речи, не на дружбе, не на том, что врач однажды пожал тебе руку. Рецепты. Врач должен выписывать твой препарат, а не препарат конкурента. Все остальное, машина, галстук, улыбка, обеды, образцы, графики, это дорога к одному маленькому действию: рука врача пишет название.

Мне это понравилось. В армии тоже любили простоту. Есть задача. Есть способ проверить. Выполнил или нет. В продажах, правда, проверка была отсроченной и немного унижительной. Ты уходишь из кабинета с ощущением победы, а потом цифры через месяц показывают, что врач улыбался тебе из вежливости и продолжал делать как раньше.

Приятель рассказал мне о закрытии. Слово звучало грубо и деловито. Закрыть интервьюера. Закрыть врача. Закрыть на действие. Я представил, как человек в костюме физически закрывает дверь и не выпускает врача, пока тот не пообещает десять рецептов. На деле все было культурнее, хотя смысл давления никуда не исчезал.

«В конце собеседования, когда тебя спросят, есть ли вопросы, ты должен попросить работу», сказал он.

«Прямо попросить?»

«Да. Скажи, что уверен в себе. Спроси, есть ли что-то, что мешает им нанять тебя прямо сейчас».

Я молчал. Это казалось наглостью. Потом я вспомнил, что у меня нет работы, нет плана, отец считает меня угрозой семейному спокойствию, а девушка в Чикаго ждет не философа, а взрослого мужчину с адресом и зарплатой. Наглость стала выглядеть практично.

В день собеседования я приехал в гостиницу раньше времени. На мне был синий костюм, белая рубашка, красный галстук и выражение лица, которое должно было говорить: «Я уверен». Внутри лицо говорило другое: «Кто все эти люди и почему они похожи на меня?» В холле стояли мужчины с короткими стрижками, одинаковыми костюмами и той особой бывшей военной осанкой, при которой человек даже кофе ждет так, будто ему сейчас дадут приказ.

Компания явно любила бывших офицеров. Позже я понял почему. Такие люди умеют вставать рано, носить форму,

слушать инструкции, не пугаться начальства и делать вид, что план понятен, даже когда карта намокла, компас потерялся, а сержант матерится в кустах. Для продаж это почти готовый набор навыков.

Первым меня принял кадровик. Назовем его Борис, хотя имя у него было другое, а впечатление от него осталось именно борисовское: сухое, деловое и с легким оттенком «не трать мое время». Он посмотрел в бумаги и спросил, готовы ли я переехать в любой город региона.

Я сказал, что нет. Мне нужен Чикаго.

Он посмотрел на меня так, как смотрят на человека, который пришел в ресторан и попросил поменять меню, кухню и владельца.

«В Чикаго мест нет», сказал он.

Это был момент, когда честный человек должен был встать, пожать руку, выйти и позвонить рекрутеру с подробным рассказом о его профессиональной гибкости. Я не встал. Честность часто проигрывает страху, особенно когда страху двадцать пять лет и он живет у родителей.

Я спросил, какие города есть рядом. Борис начал перечислять. Несколько названий пролетели мимо. Потом прозвучал город, знакомый мне по университету. Не идеальный вариант. Не Чикаго. Но рядом настолько, чтобы можно было убедить себя, девушку и родителей, что это временная географическая неточность.

«Подойдет», сказал я.

Борис поднял глаза. Выяснилось, что он учился в том же университете. Его лицо смягчилось мгновенно, как будто кто-то переключил лампу с холодного света на теплый. Минуту назад я был кандидатом, который не понимает условия. Теперь я стал своим парнем, почти родственником по альма-матер. Мы пожали руки иначе. В воздухе запахло шансом.

Вот тогда я впервые увидел, как в мире взрослых решений работают случайные двери. Официально компании нанимают лучших. По факту лучших часто отличают от остальных по резюме, галстуку, совпадению городов, знакомому университету, общему военному прошлому, удачной шутке и тому, что кандидат не успел сказать глупость в первые пять минут. Потом все это называют процессом отбора.

Борис провел меня дальше и дал советы. Региональный менеджер, сказал он, любит примеры борьбы с трудностями, уважает соревновательность и может придаться к отсутствию опыта продаж. Еще он велел не забыть закрыть собеседование. Я кивнул так, будто закрывал собеседования с детства, между завтраком и школой.

Региональный менеджер оказался человеком, который сэкономил энергию на всем, включая приветствие. Он встал не полностью, пожал руку неохотно, сел так, будто в кресле его ждала настоящая жизнь, а я был временной помехой. Я начал рассказывать о себе. Армия, ответственность, лидерство, давление, дисциплина. Все слова, которые бывшие

офицеры кладут на стол, когда хотят доказать, что умеют работать без маминого напоминания.

Он слушал так, как слушают прогноз погоды в другом штате. Я чувствовал, как моя бодрость утекает. Подготовленные фразы звучали слишком гладко. Слова «командный опыт» и «ориентация на результат» сыпались из меня, как сухие хлопья из старой коробки. Он кивал редко. Я начинал понимать, что могу провалиться не из-за плохого ответа, а из-за полного отсутствия химии между двумя людьми в номере гостиницы.

И вдруг он спросил о военной базе, где я служил.

Вопрос был странный, не по теме, но живой. Я ожил. Оказалось, он когда-то бывал там, совсем недолго, но достаточно, чтобы название значило для него больше, чем строчка в моем резюме. Мы заговорили о службе за границей, о бытовых глупостях, о том, как военные места через годы становятся смешнее, чем были в момент проживания. Он выпрямился. Я перестал продавать себя и начал разговаривать.

Это важная разница. Когда ты продаешь себя, от тебя пахнет нуждой. Когда разговариваешь, появляется шанс, что человек увидит тебя без упаковки. Конечно, в продажах упаковка нужна. Но иногда единственный способ продать - на несколько минут перестать продавать.

Мы больше почти не говорили о лекарствах. Я не успел рассказать половину приготовленных историй. Не добрался до великого закрытия в том виде, как репетировал. В конце

он спросил, где я хочу работать. Я назвал тот самый город. Он кивнул и сказал, что это звучит нормально.

Так я получил работу.

Не потому, что был лучшим кандидатом. Не потому, что знал рынок. Не потому, что разбирался в препаратах, врачах, рецептах или устройстве страховой медицины. Я получил работу потому, что кадровик любил наш университет, менеджер помнил мою военную базу, рекрутер не сказал правду про город, отец давил на меня с силой небольшого гидравлического пресса, а я вовремя не ушел.

Когда я рассказывал это позже, люди смеялись. Им нравилась нелепость. Но в тот момент смешного было мало. Я позвонил девушке и объяснил, что работа хорошая, компания отличная, город почти рядом, дорога займет пару часов, а значит, все получится. Люди, которые говорят «пара часов» о расстоянии между двумя жизнями, обычно еще не ездили туда и обратно достаточно раз.

Она была не в восторге. Ее можно понять. Я обещал Чикаго. Получил не Чикаго. Я обещал, что мы наконец будем рядом. Получил вариант «рядом, если не считать дороги, усталости, расписания и обиды». Мужчины иногда считают карту доказательством. Женщины чаще считают календарь. На карте было недалеко. В календаре начиналась проблема.

Родители, напротив, выдохнули. У сына была работа, да еще в приличной компании. Отец получил возможность говорить знакомым, что я устроился в фармацевтическую от-

расль, и делал это с видом человека, который лично оттащил меня от края пропасти. В некотором смысле так и было. Правда, он не знал, к какой именно пропасти меня подвел.

В первый день после новости я поймал себя на странном ощущении. Еще вчера я не хотел быть продавцом. Сегодня уже защищал эту работу в разговорах, будто сам давно ее выбрал. Так быстро человек привязывается к решению, которое его спасает от стыда. Мне нужно было верить, что я сделал правильный выбор. Поэтому я начал собирать доказательства. Большая компания. Хорошая зарплата. Машина. Обучение. Перспективы. Уважение отца. Возможность стать взрослым не когда-нибудь, а с первого числа.

Позже я много раз видел, как люди покупают не вещь, а оправдание. Врач покупает спокойствие, что новый препарат не навредит. Менеджер покупает уверенность, что кандидат справится. Клиент покупает объяснение, почему он не рискует. Я тогда купил у самого себя историю, что случайный поворот был на самом деле дорогой. Продал себе аккуратно. Даже закрыл на действие: согласился выйти на работу.

Перед началом обучения компания прислала материалы. Толстые папки, названия препаратов, схемы, слова, которые я произносил медленно, чтобы не сломать язык. Мне стало тревожно. В армии я понимал, как выглядеть компетентным. В фармацевтике я пока не понимал даже, как правильно держать компетентность в руках. Слова были медицинские, цифры точные, а я, человек с гуманитарным образо-

ванием и военным опытом, внезапно должен был разговаривать с врачами так, чтобы они не вызывали охрану из чувства профессиональной жалости.

Отец давал советы. Мать давала советы. Советы давали люди, которые никогда не продавали лекарства, но знали, что надо быть уверенным, смотреть в глаза и крепко жать руку. Это универсальная родительская аптечка для любой карьеры. Проблема в том, что если бы уверенность можно было получить крепким рукопожатием, половина мира давно стала бы руководителями отдела продаж.

Я пытался читать материалы, но мысли уходили к машине, зарплате, девушке и будущему, которое теперь выглядело не как туман, а как туман с логотипом компании. В этом была разница. Корпорация дает молодому человеку не только работу. Она дает ему рамку, в которой растерянность начинает походить на карьерный старт. Ты еще не знаешь, что делаешь, но у тебя уже есть бейдж, расписание обучения и люди, которые называют тебя частью команды.

Когда я приехал на обучение, первое чувство было знакомым. Пять лет назад я заходил в военный автобус с такой же смесью бравады и желудочного протеста. Теперь не было криков сержантов, тяжелых ботинок и потного страха перед полигоном. Был отель, кондиционер, ковровые дорожки, улыбчивые люди и стол с кофе. Но внутри сидел тот же вопрос: «Что я здесь делаю?»

В холле шумели сто с лишним новых представителей.

Шум продавцов отличается от обычного шума. В нем слишком много энергии, смеха, имен и фраз «откуда ты?». Все знакомилось так быстро, будто за молчание могли оштрафовать. Мужчины были в рубашках поло и брюках цвета корпоративной осторожности. Женщины выглядели строже, собраннее и, как часто бывает, гораздо лучше подготовленными к реальной оценке окружающих.

Я заметил форму, хотя формы не было. У мужчин одинаковые стрижки, одинаковые ремни, одинаковые попытки выглядеть расслабленно. У женщин одинаковое знание, что расслабленность им простят хуже. Позже одна из коллег сказала мне: «Вам легко. На вас надели поло, и вы уже бизнес-кэжуал. Нам надели поло, и кто-нибудь решит, что мы несерьезные». Она сказала это без жалобы, скорее как факт погоды. Я тогда кивнул, но понял не до конца. Молодые мужчины часто кивают раньше, чем понимают.

Первые знакомства шли бесконечно. Каждый называл имя, город, прошлую работу, и через минуту вся информация превращалась в кашу. Я улыбался, жал руки, пытался запомнить хотя бы тех, кто стоял рядом. Люди были невозможные дружелюбные. Это тоже пугало. В армии излишняя дружелюбность означала либо скуку, либо готовящуюся пакость. Здесь она была нормой. Компания наняла людей, которые умели говорить, и заперла их в одном отеле. Тишина не имела шансов.

Очень быстро выяснилось, что у многих было по пять,

шесть, семь собеседований. Они рассказывали об этом с усталой гордостью, как ветераны маленькой кадровой войны. Я стоял рядом и чувствовал, как мой один разговор с менеджером становится подозрительно легким входным билетом. Когда я признался, что у меня было одно собеседование, группа посмотрела на меня с интересом, в котором дружба временно уступила место налоговой проверке.

Новость разошлась быстро. «Парень с одним интервью». В большом классе человеку редко дают самому выбрать прозвище. Меня спасло только то, что на следующий день я принес из дома переносной холодильник с пивом для вечернего волейбола. В корпоративной культуре есть много сложных инструментов сближения, но холодное пиво после занятий работает быстрее большинства тренингов.

Руководитель обучения выглядела как человек, который знает не только правила, но и пункт, где написано, что будет за их нарушение. Я решил познакомиться и сразу сделал ошибку. Вместо благодарности за шанс и умного вопроса о профессиональном росте я пожаловался, что пиво в баре отеля стоит слишком дорого, и предложил выбить для нас корпоративную скидку.

Она посмотрела на меня поверх очков. Этот взгляд не кричал. Он просто аккуратно поставил меня в папку с пометкой «наблюдать». Мой новый менеджер стоял рядом и тоже не смеялся. Позже я узнал, что он не пил по религиозным причинам. Вот так я начал карьеру: за пять минут показал

руководителю обучения, что думаю о цене алкоголя, а менеджеру - что не умею читать комнату. Сильное начало, если ваша цель - стать учебным примером.

Менеджер, однако, оказался терпеливым. Или уже привык к бывшим военным, которые сначала говорят, потом думают, потом снова говорят, чтобы заглушить неловкость. После армии моя речь была густо приправлена словами, которые в казарме служат знаками препинания. В обычной жизни они звучали иначе. Особенно рядом с людьми, которые не считают крепкое выражение частью командного процесса.

Я быстро понял, что компания выбрала нас не случайно. Бывшие военные, бывшие спортсмены, люди из продаж, мормоны, амбициозные выпускники, яркие женщины, меньшинства, люди с биографиями, в которых уже было преодоление. Нас собирали как набор инструментов. Нужны были самостоятельность, дисциплина, внешняя уверенность и готовность принять систему. Компания говорила: «Вы лучшие». Но лучшими нас собирались сделать одинаковым способом.

Первое утро началось с урока времени. Занятия стояли в расписании на восемь. Часть людей вошла в аудиторию без двух минут восемь, наливая кофе и выбирая места. Руководитель обучения подождала, пока все сядут, и холодно сообщила, что если занятие начинается в восемь, человек должен быть готов раньше. В компании действовало свое время: не пришел заранее, значит опоздал.

Военные кивнули. Остальные оглянулись, проверяя, нет ли скрытой камеры. Мне стало даже уютно. Наконец что-то знакомое. В армии тоже любили объяснять, что вовремя - это поздно. Разница была в ковре, кофе и том, что никто не угрожал нам отжиманиями. Хотя по взгляду руководителя я не исключал, что при необходимости она могла бы.

Дальше началась обработка, и слово это я использую без злобы. Любая сильная организация обрабатывает новых людей. Армия делает это громко, через усталость, одинаковую форму и страх ошибиться. Корпорация делает мягче, через похвалу, язык, графики и повторение. Тебе снова и снова говорят, что компания лучшая, препараты лучшие, подход честный, конкуренты слабее, а ты теперь часть большого правильного дела. Сначала слушаешь. Потом повторяешь. Потом начинаешь верить, потому что верить удобнее, чем каждое утро держать в голове сложность.

Нам показывали успешных тренеров. Молодые, подтянутые, красиво одетые, быстрые на ответ, с памятью, в которой помещались исследования, дозировки, побочные эффекты и шутки для перерыва. Они были витриной будущего. Не начальники с тяжелыми лицами, а старшие версии нас самих, только лучше выбритые и с уверенностью, которая не просила разрешения войти.

Я хотел быть похожим на них. Не на всех, конечно. Некоторые были слишком гладкими, от таких людей хочется про-верить, не спрятан ли за улыбкой штрихкод. Но в целом они

производили впечатление. Они владели комнатой. Врачи, как нам объясняли, чувствуют слабость. Конкуренты пользуются слабостью. Рынок наказывает слабость. Слабость в первые дни обучения стала чем-то вроде неприятного запаха, который надо срочно вывести из костюма.

Нас учили препаратам. Сначала анатомия и фармакология, потом данные, конкуренты, дозировки, безопасность. Каждый день тесты. Проходной балл казался терпимым, и я быстро решил, что быть первым в учебной группе не обязательно. Достаточно пройти. Это решение часто принимают люди, которые вечером обнаруживают в баре одноклассников с учебниками и бутылками. Учебники лежали открытыми. Бутылки работали активнее.

Менеджер однажды увидел нас за таким «обучением» и сказал, что ему интересно, как мы напишем тест. Мы испугались ровно настолько, чтобы почитать еще двадцать минут. Потом кто-то заказал следующий раунд. Наутро мы сдали нормально. Это была плохая педагогическая новость. Ничто так не укрепляет вредную привычку, как ее безнаказанный успех.

Постепенно стало серьезнее. Препараты перестали быть словами на бумаге и начали превращаться в оружие, которым нас учили пользоваться аккуратно, но настойчиво. Мы должны были знать свои преимущества и слабости конкурентов. Нам говорили о врачебных возражениях, о привычках назначения, о том, что у каждого препарата есть не толь-

ко данные, но и история в голове врача. Если конкурент занял там место раньше, вытащить его трудно.

Особенно мне запомнилась идея «особенность - польза». Сам факт ничего не продает. Врач слышит цифру и думает о своем расписании. Медсестра слышит дозировку и думает о звонках от родителей. Мать больного ребенка слышит инструкцию и думает, как не забыть дать лекарство утром, днем и вечером, пока старший сын разлил сок на ковер. Наша задача была не просто назвать свойство препарата, а перевести его в человеческое удобство.

Это было умно. И немного опасно. Потому что как только ты учишься переводить данные в удобство, появляется соблазн переводить все в удобство, включая сомнения. Врач говорит о безопасности, а ты слышишь барьер. Врач говорит, что хочет больше опыта, а ты слышишь промедление. Врач говорит «нет», а тебя учили, что настоящее продажи начинается после «нет». В этой профессии надо было учиться уважать границу, которую тебя одновременно учили обходить.

Нам много говорили о честности. Не скрывать риски. Не уходить от противопоказаний. Не обещать того, чего нет в данных. Это была не декоративная часть. Хороший представитель действительно не может позволить себе пойматься на вранье. Врач запомнит. Медсестры запомнят еще лучше. Репутация в районе ходит быстрее тебя, и если она пришла раньше с плохой новостью, можешь не доставать визитку.

Но честность в продажах не отменяет отбора фактов. Ты

показываешь то, что помогает твоему препарату, и готовишь ответы на то, что мешает. Ты не лжешь, но ведешь разговор по дорожке, которую заранее подмели. Врач может свернуть. Тогда ты называешь это возражением и достаешь следующий инструмент.

Формула работы с возражением была почти строевой подготовкой. Слушай. Уточняй. Сочувствуй. Давай доказательство. Проверяй, снята ли тревога. Проси конкретное действие. В аудитории это выглядело красиво. В реальном кабинете врач иногда говорил: «У меня пациент ждет», и вся формула превращалась в попытку успеть до того, как он откроет дверь.

Мы тренировались снова и снова. Презентации назывались деталями. У каждого был визуальный материал, страницы с графиками, которые мы должны были листать уверенно, будто рояльный пианист перебирает знакомые клавиши. Слова заучивались. Переходы шлифовались. Случайность выдавливалась. Компания потратила деньги на исследования и сообщения, значит, мы не должны были украшать их собственной гениальностью.

Бывший офицер внутри меня понимал это. В армии никто не просит солдата придумать личный стиль метания гранаты. Делай как учили. Выживешь сам и не испортишь день товарищам. В продажах ставки были другими, но логика похожая: единое сообщение, единый порядок, единый способ закрытия. Ты мог быть обаятельным, но в рамках. Свобода

была разрешена там, где не мешала скрипту.

Первое выступление перед своей группой я вызвался делать сам. Не от храбрости. От расчета. Если выступишь первым и провалишься, люди скажут: «Зато вызвался». Если выступишь шестым и провалишься, скажут просто: «Провалился». Я предпочел первый вариант. В жизни вообще многое можно выдать за смелость, если заранее правильно выбрать момент.

Получилось неплохо. Менеджер посмотрел на меня иначе. До этого я был парень, который жаловался на цену пива и слишком много ругался. После выступления стал человеком, которого можно выпускать в комнату без немедленного ущерба для компании. Мне понравилось это чувство. Я стал чаще вызываться первым. Потом менеджер перестал разрешать, сказав, что другим тоже нужна практика. Тогда я нашел новый способ: идти после самого слабого выступления. На его фоне даже средний результат сияет.

Так я начал понимать главное правило корпоративного успеха: важно не только быть хорошим, но и правильно выбирать сравнение. В отчете, на собрании, в комнате с коллегами, в разговоре с начальником - фон решает больше, чем люди готовы признать. Если все опоздали, человек, пришедший вовремя, выглядит солдатом дисциплины. Если все молчат, первый вопрос кажется лидерством. Если перед тобой кто-то запутался в трех слайдах, твоя ровная фраза звучит как ораторское искусство.

Потом пришла камера.

Видеотренинг был маленькой пыткой с объективом. Ты стоишь перед тренером, который играет врача, говоришь свой текст, листаешь материал, отвечаешь на возражение, закрываешь на действие. Все это записывается. Потом ты сидишь с группой и смотришь на себя. В обычной жизни человек редко видит, как именно выглядит его уверенность со стороны. Это милость. Камера милости не знает.

На первой записи я обнаружил, что постоянно трогаю место под носом. Не просто один раз. Много раз. Как будто маленькое животное дергало лапой. Я смотрел и хотел исчезнуть. Текст звучал нормально, но рука жила своей карьерой. Коллеги пытались быть добрыми и говорили, что почти не заметно. Это была ложь, за которую я им благодарен.

Во второй раз я убрал руку, но вместе с ней куда-то ушла живость. Я стал ровным, осторожным и скучным. Оказалось, мои недостатки были связаны с энергией крепче, чем хотелось бы. Убрать один тик легко. Сохранить себя без него труднее.

Тренеры усложняли задачи. Врач мог молчать, перебивать, задавать нелепый вопрос, спорить с данными, смотреть на часы. Нас учили не пугаться. Один раз менеджер, изображая врача, спросил, не убьет ли мой препарат его пациентов. Вопрос был настолько абсурдным, что готовая схема в голове споткнулась. Я начал уточнять, потом понял, что уточнять нечего, потому что в его истории у пациента чуть ли не взо-

рвалась голова. Внутри поднялась паника, снаружи надо было выглядеть спокойно. Это и есть продажи в миниатюре.

К концу обучения мы стали говорить иначе. Слова компании вошли в рот. Мы обсуждали врачей как клиентов, возражения как рабочий материал, конкурентов как противников, территорию как поле игры. Еще недавно я не знал, как пишется название фирмы. Теперь мог объяснить преимущества препаратов, рассказать о дозировках и произнести названия исследований так, будто родился с медицинским справочником вместо погремушки.

Но настоящее изменение произошло глубже. Я начал верить, что принадлежу этому миру. Не полностью, не без сомнений, но достаточно, чтобы надеть костюм утром и не чувствовать себя самозванцем каждую минуту. Самозванцем я был, конечно. Почти все в начале им бывают. Разница в том, что одни парализуются, а другие учат текст, улыбаются и ждут, когда роль прирастет к лицу.

После обучения мне предстояло выйти на территорию. Настоящие врачи, настоящие приемные, настоящие медсестры, настоящие конкуренты и настоящие отчеты, где красивые слова превращались в цифры. В аудитории можно было получить аплодисменты за уверенный голос. На территории за него могли дать только возможность прийти еще раз.

Я уезжал с чувством, что меня неплохо подготовили и при этом оставили беззащитным перед самым важным. Никто не может полностью научить человека входить в чужую рабо-

чую усталость. Никто не объяснит заранее, как стоять у стойки регистратуры, когда тебя игнорируют десять минут, а потом говорят: «Доктор занят». Никто не научит сразу отличать врача, который правда заинтересован, от врача, который просто хочет, чтобы ты быстрее ушел и оставил образцы.

Зато меня научили другому. Говорить, когда страшно. Просить, когда неловко. Держать паузу, когда хочется заполнить ее лишними словами. Слушать возражение до конца, хотя внутри уже готов ответ. Делать вид, что отказ не испортил день. И самое главное - возвращаться.

Продажи начинаются не с первой удачной встречи. Они начинаются на следующий день после неудачной, когда ты снова надеваешь костюм, садишься в машину и едешь к человеку, который вчера смотрел сквозь тебя. В этом было что-то армейское. Только вместо приказа был план продаж. Вместо формы - галстук. Вместо сержанта - менеджер. Вместо врага - привычка врача не менять то, что и так работает.

Когда я впервые получил коробки с материалами, образцами и визитками, меня накрыло странное чувство. Визитка делала меня официальным. На ней было мое имя, название компании, должность. Бумажный прямоугольник говорил миру, что я не просто парень, который недавно спал до одиннадцати в доме родителей. Я представитель. У меня есть территория. Я могу зайти в кабинет врача и произнести: «Добрый день, я от...»

Оставалось только сделать так, чтобы после этой фразы

меня не попросили выйти.

Я не знал тогда, что впереди будут приемные, где меня полюбят за кофе и возненавидят за настойчивость. Врачи, которые станут союзниками, и врачи, которые годами будут помнить мое имя только потому, что оно написано на ручке. Менеджеры, отчеты, обеды, конференции, бесконечные голосовые сообщения, странные этические серые зоны и одна маленькая таблетка, которая заставит взрослых мужчин говорить шепотом даже по телефону с собственными сыновьями.

Пока же у меня была работа, машина должна была скоро появиться, отец перестал спрашивать, не дурак ли я, а я сам почти поверил, что все это было моим планом с самого начала. Хорошая продажа часто заканчивается именно так: покупатель уходит уверенный, что сам все решил.

В данном случае покупателем был я.

Глава 2. Учебная тревога

На первое обучение я приехал с выражением лица человека, который уже победил, но пока не понял, кого именно. В кармане лежал новый пропуск, в сумке лежали две рубашки, в голове лежала уверенность, что после армии меня уже трудно чем-то напугать. Через двадцать минут после регистрации выяснилось, что напугать меня можно. Достаточно выдать толстую папку с материалами, расписание на шесть недель и сказать, что завтра утром будет первый тест.

В армии тесты были проще. Там вопрос обычно звучал так: «Ты жив?» Если жив, значит, продолжаешь бежать. Если не жив, значит, кто-то другой продолжает бежать за тебя. В компании все выглядело культурнее. Ковролин, кофе, бейджики, улыбчивые люди у стойки. Но суть была знакомая: тебя снова собирались разобрать на детали, выкинуть лишнее, прикрутить нужное и назвать это развитием.

Я стоял в холле отеля и смотрел на будущих коллег. Их было слишком много. Слишком много белых рубашек, одинаковых улыбок, быстрых рукопожатий и фраз вроде: «Рад познакомиться, откуда ты?» Я еще не успевал ответить, а человек уже искал глазами следующую ладонь. Там не знакомились. Там отрабатывали знакомство как упражнение.

Сначала мне это понравилось. Я сам был разговорчивым, любил внимание и считал, что если в комнате есть пятеро

незнакомых людей, то через десять минут они должны знать одну смешную историю из моей жизни. Но когда в комнате таких людей сто пятьдесят, каждый со своей историей и желанием понравиться, получается не вечеринка, а птичий рынок в галстуках.

Все улыбались так, будто уже получили премию. Один парень из Техаса хлопнул меня по плечу и сказал, что мы попали в лучшую компанию страны. Я спросил, откуда он знает. Он ответил: «Мне так сказали на собеседовании». Спорить было трудно. Мне тоже сказали. В тот момент я впервые понял важную вещь: если одну и ту же фразу повторить достаточное число раз разным людям, она начинает звучать как факт.

К вечеру я знал имена семерых Майков, трех Стивов, двух Лор и одного парня по имени Чад, который говорил так громко, будто его родили с микрофоном. Чад успел сообщить, что раньше продавал копировальные аппараты, что продажи его страсть, что он любит вызовы и что жена считает его трудоголиком. Последнее он произнес с такой гордостью, будто жена дала ему медаль за ранение.

Мне хотелось сказать, что моя главная страсть сейчас - найти бар и понять, сколько стоит пиво. Но я уже научился кое-чему на прошлой работе и в родительском доме: не всякую мысль надо произносить при свидетелях. Особенно если свидетели могут завтра оказаться рядом с тобой в учебной группе и потом пересказать твою мысль менеджеру.

Менеджер у меня был новый, аккуратный, высокий, с лицом человека, который никогда не терял чек из ресторана. Звали его Виктор Павлович, хотя все называли его просто Виктор. Он говорил мягко, почти дружелюбно, но у него была особая пауза после каждой фразы. Такая пауза заставляла тебя самому додумывать, в чем ты виноват.

В первый вечер он собрал нашу маленькую команду за круглым столом. Нас было девять. Я, бывший офицер с большой уверенностью и маленьким пониманием работы. Две девушки из банковских продаж. Парень, который до этого продавал спортивное питание. Еще один бывший военный, молчаливый настолько, что на его фоне мебель казалась болтливой. И трое людей, про которых я запомнил только то, что они очень серьезно кивали.

Виктор положил на стол учебник толщиной с кирпич. «Это не просто материалы», сказал он. Я напрягся, потому что фраза уже пахла речью. «Это ваша основа на ближайшие недели». Потом он посмотрел на меня, видимо, по запаху учуяв лишнюю иронию, и добавил: «Кто думает, что продажи держатся на болтовне, быстро расстроится».

Я хотел возмутиться. Болтовня была единственным моим доказанным навыком. Если продажи не держались на ней, я был в неприятном положении. Деньги мне уже мысленно понравились, служебная машина тоже, а вот перспектива читать по вечерам про болезни, молекулы и схемы приема препаратов нравилась меньше.

Утро началось в семь сорок пять. Вернее, по расписанию занятие начиналось в восемь, но в семь сорок пять все уже сидели в аудитории. На двери висела табличка: «Пунктуальность - уважение к клиенту». В армии за опоздание тебя могли заставить бегать. Здесь тебя не заставляли. Здесь просто смотрели так, что бегать хотелось самому.

Я пришел в семь пятьдесят две и почувствовал себя преступником. Тренер, стройная женщина в темном костюме, подняла глаза от папки и сказала: «Доброе утро». В обычной жизни это означало бы доброе утро. Здесь это означало: «Я запомнила, когда ты вошел».

Первый час нам рассказывали о компании. Не о работе, не о клиентах, не о препаратах, а именно о компании. Слайды сменяли друг друга: история, рост, рынки, награды, благотворительность, исследования, новые заводы, красивые лаборатории, улыбающиеся ученые в очках. Я сидел и думал, что где-то в глубине этой презентации прячется вопрос: «Ты понимаешь, как тебе повезло?»

Потом на сцену вышел директор по обучению. Он был похож на человека, который мог бы продать будильник бессонному. Голос у него был поставленный, костюм сидел идеально, ботинки блестели так, что в них можно было проверять прическу. Он сказал, что мы лучшие из лучших. В зале стало теплее. Люди расправили плечи. Кто-то даже перестал листать блокнот.

Я знал этот прием. В армии нам сначала объясняли, что

мы никто, потом обещали сделать из нас солдат. Здесь схема была приятнее: нам сразу сказали, что мы почти избранные, а потом пообещали сделать из нас специалистов. Разница вроде большая, но конец одинаковый: шесть недель ты делаешь то, что тебе говорят.

После торжественной части началась анатомия. До того дня я был уверен, что человек состоит из головы, туловища, рук, ног и набора жалоб, которые он приносит врачу. Оказалось, внутри все сложнее. Слизистые, рецепторы, ферменты, клетки, воспаление, бактерии. Тренер рисовал на доске схему, а я честно пытался делать вид, что всегда мечтал узнать, чем один механизм действия отличается от другого.

Рядом со мной сидела Марина из банковских продаж. Она писала аккуратным почерком, подчеркивала важное двумя цветами и иногда добавляла маленькие звездочки на полях. Я посмотрел на свои записи. У меня было написано: «ферменты - плохо? уточнить» и ниже: «кофе после перерыва справа».

К обеду я понял, что бывшая армейская уверенность не помогает запоминать медицинские термины. Она помогает войти в комнату, крепко пожать руку и не моргнуть, когда на тебя кричат. Но когда тебя спрашивают, какие побочные эффекты чаще встречаются у конкурирующего препарата, уверенность сидит рядом и молчит.

После обеда был первый мини-тест. Нам сказали, что он пробный. В корпоративном языке слово «пробный» значит

примерно то же, что у стоматолога «немного неприятно». Никто не собирается тебя убивать, но расслабляться рано. Я набрал восемьдесят два процента и сначала обрадовался. Потом увидел, что Марина набрала девяносто восемь.

Виктор вечером спросил, как ощущения. Я сказал, что нормально. Он посмотрел на мой результат и кивнул той самой паузой. «Нормально - хорошее слово для погоды», сказал он. «Для карьеры лучше подобрать другое». Я усмехнулся, но внутри стало не так весело. Оказывается, в этой компании даже похвалу надо было добывать, как воду в пустыне.

Вторая неделя началась с продуктов. Нам выдали визуальные материалы, карточки с исследованиями и фразы, которые надо было произносить врачам. Фразы были гладкие, выверенные, с правильными ударениями и правильными паузами. Их нельзя было пересказывать как попало. Их надо было говорить почти дословно, но так, будто ты только что сам до этого додумался.

Вот тут мне стало смешно. Я ушел из армии, потому что устал выполнять команды. И пришел в продажи, где мне выдали новый устав, только вместо автомата была папка с ламинированными страницами. Там даже был свой порядок действий. Открыл разговор. Зацепил пользой. Перешел к доказательствам. Снял возражение. Закрыл на следующий шаг.

Слово «закрыл» звучало особенно бодро. Я представлял себе врача, которого мы дружно закрываем в кабинете, пока он не пообещает выписать нужный препарат. На деле все бы-

ло спокойнее. Тренер объяснял: закрыть - значит получить конкретное согласие. Не «когда-нибудь попробую», не «по-смотрим», не «оставьте материалы». Конкретное действие. Конкретные пациенты. Конкретный срок.

Мне это нравилось. В этом была честность, хоть и грубоватая. Ты пришел не для того, чтобы врач сказал, какой ты приятный молодой человек. Ты пришел за решением. Вопрос только в том, хватит ли у тебя смелости попросить о нем вслух.

На тренировках смелости у всех было много. Мы сидели парами и изображали врача и представителя. Один говорил: «Доктор, у меня есть данные...» Второй перебивал: «Мне некогда». Первый улыбался, уточнял, доставал график, задавал вопрос, пытался вернуть разговор. Через пять минут мы менялись ролями. К концу дня я ненавидел слово «доктор» почти так же сильно, как раньше ненавидел утреннюю побудку.

Особенно тяжело давались возражения. Тренеры любили повторять, что возражение - подарок. Я не разделял эту радость. Если человек говорит, что твой препарат ему не нужен, это подарок примерно как кирпич в подарочной бумаге. Конечно, можно быть благодарным за честность, но лоб все равно болит.

Нас учили слушать до конца. Не перебивать. Уточнять. Соглашаться с правом врача сомневаться. Потом показывать данные. Потом проверять, снят ли вопрос. На бумаге это вы-

глядело просто. В жизни, даже учебной, язык упрямо забежал вперед. Ты еще не понял, что именно беспокоит человека, а уже тащишь ему график, как официант горячую тарелку.

Однажды тренер играл врача с дурным настроением. Я вошел, представился, начал свою бодрую фразу, а он поднял ладонь и сказал: «У меня три минуты, и я не люблю представителей». Группа засмеялась. Я тоже улыбнулся. Плохая идея. Тренер поднял бровь: «Вам смешно?»

Я сказал: «Нет, доктор, просто рад, что у нас уже есть одна общая тема: я тоже не всех представителей люблю». В аудитории стало тихо. Виктор, сидевший у стены, закрыл лицо рукой. Тренер выдержал паузу, потом впервые за день улыбнулся. «Ладно. Две минуты».

После упражнения мне объяснили, что импровизация может помочь, но на нее нельзя рассчитывать. Это было неприятно слышать. Я любил импровизацию. Она позволяла не готовиться слишком тщательно и потом называть это гибкостью. Но продажи, как выяснилось, любят подготовку. Хорошая шутка спасает один разговор. Знание материала спасает карьеру.

Вечерами мы учились в баре. Формально это звучало плохо, но на практике работало. На столе стояли стаканы, между ними лежали карточки. Кто-то спрашивал дозировку, кто-то отвечал. Кто-то путал показания, и вся компания орала, будто он промахнулся по пустым воротам. В такие минуты учеба становилась похожей на игру, а игра всегда давалась

мне легче, чем дисциплина.

Марина не одобряла наш метод. Она сидела в холле с чайником, маркерами и тремя папками. Я сказал, что она относится к обучению слишком серьезно. Она ответила, что я отношусь к зарплате слишком легкомысленно. Умная женщина. Бесила ужасно.

На третьей неделе появились видеозаписи. До этого момента я думал, что знаю, как выгляжу со стороны. Оказалось, никто не знает. Камера показывает такого тебя, с которым ты не хотел бы сидеть рядом в самолете. Я увидел, как дергаю плечом, как слишком часто говорю «значит», как улыбаюсь в момент, когда надо звучать уверенно, а не радоваться собственной находчивости.

Первый просмотр был пыткой. Я сидел с группой и наблюдал, как на экране человек с моим лицом пытается продать идею, которой сам еще боится. Он то тараторил, то зависал, то листал материалы так нервно, будто искал там выход из здания. Когда запись закончилась, тренер спросил, что я сам заметил.

Я сказал: «Хорошая рубашка». Никто не засмеялся. Тогда пришлось говорить правду. Я заметил, что не слушаю. Жду своей очереди произнести следующий кусок. В армии это иногда годилось: приказ получил, приказ отдал, пошел дальше. С врачом так нельзя. Он не мишень для твоего текста. Он человек, у которого уже есть опыт, усталость, привычки и десять причин выгнать тебя из кабинета.

Самое обидное было в том, что тренеры не придирались к мелочам. Они били точно. «Ты отвечаешь на вопрос, который хотел услышать, а не на тот, который тебе задали». «Ты говоришь о преимуществе, но не объясняешь, зачем оно врачу». «Ты закрываешь слишком рано, потому что боишься продолжать разговор». Я слушал и делал вид, что записываю. На самом деле запоминал.

В какой-то день я поймал себя на странной мысли: мне стало интересно. Не весело, не легко, не приятно. Именно интересно. Как будто под корпоративной лакировкой открылся механизм. Врач не обязан верить тебе. Клиент не обязан радоваться твоему приходу. Компания не платит тебе за присутствие. Все держится на нескольких минутах, в которые ты либо приносишь пользу, либо занимаешь место.

Это был неприятный вывод, поэтому я сначала попробовал его не принимать. Проще считать, что успех зависит от харизмы. Харизма приятна тем, что ее нельзя проверить тестом на восемьдесят процентов. Но в учебной комнате харизма быстро кончалась. Оставалось то, что ты реально знаешь, и то, как ты ведешь себя, когда тебя сбивают.

Меня сбивали часто. Один тренер любил изображать врача, который не поднимает глаз от бумаг. Я говорил, он писал. Я задавал вопрос, он мычал. Я показывал график, он смотрел на часы. На третьей попытке я сорвался и спросил: «Доктор, есть ли смысл продолжать, если я сейчас явно мешаю?»

Он наконец поднял глаза. «Вот теперь есть», сказал он.

После занятия объяснил: иногда лучший ход - признать реальность. Не бодриться. Не делать вид, что все идет по плану. Если человек занят, раздражен или устал, скажи это спокойно и предложи короткий выбор. Две минуты сейчас или договориться на другое время. Люди не любят, когда их ловят за рукав. Зато иногда уважают, когда их время не воруют.

Эта мысль мне понравилась. В ней не было красоты. Был простой расчет и немного уважения. Я записал ее отдельно, без звездочек, но крупно: «Не воровать время». Позже я нарушал это правило много раз, потому что человек слаб, а план продаж силен. Но в тот день мне казалось, что я стал почти мудрым.

Параллельно нас учили любить конкурентов особым способом. Официально говорили: уважайте рынок, не очерняйте, опирайтесь на данные. Неофициально в каждой интонации слышалось: помните, кто мешает вам платить ипотеку. Нам показывали сравнительные таблицы, слабые места чужих препаратов, типичные приемы других представителей. Через неделю я уже смотрел на незнакомого человека с чужим логотипом на сумке как на личного врага, хотя он, возможно, просто хотел кофе.

Корпоративное воспитание работает тихо. Никто не говорит: «Теперь ты должен думать вот так». Тебе просто каждый день дают одни примеры, одни слова, одни шутки, одних победителей и одних виноватых. Потом ты сам замечаешь, что говоришь «мы» с такой уверенностью, будто родился в

этой компании, а не устроился туда пару недель назад ради машины и зарплаты.

Я не был против. Человеку приятно принадлежать к сильной стороне. В армии это было еще заметнее. Форма, знаки, строевые песни, свои шутки, свой язык. Здесь вместо формы был костюм, вместо строя - расписание, вместо сержанта - тренер с лазерной указкой. Смысл похожий: сначала ты играешь роль, потом роль начинает ходить твоей походкой.

Однажды вечером Чад предложил отметить успешный тест. Успешным он называл все, где не выгнали. Мы пошли в бар при отеле. Через час там сидела половина группы, и разговоры стали честнее. Не умнее, нет. Просто честнее. Люди перестали говорить про карьерные цели и начали рассказывать, кто боится провалить видеозапись, кто не понимает фармакологию, кто ненавидит своего менеджера уже на первой неделе.

Я поймал себя на том, что мне легче с ними, когда они перестают быть победителями. Утром все сияли, как рекламный буклет. Вечером выяснялось, что один скучает по детям, другая боится летать, третий взял кредит и теперь молится на бонусы. Нормальные люди. Просто в одинаковых рубашках.

Виктор появился неожиданно. Не пил, не садился, просто прошел мимо, поздоровался и спросил, готовы ли мы к завтрашнему блоку. Чад поднял стакан и сказал: «Всегда готовы». Виктор посмотрел на него так, что стакан медленно

опустился. Потом перевел взгляд на меня: «А вы?»

Я сказал: «Готовлюсь морально». Он ответил: «Морально готовятся к неприятностям. К работе готовятся материалом». И ушел. Бар на секунду затих. Потом кто-то сказал: «Веселый мужик». Мы засмеялись, но учебники открыли.

Чем дальше шло обучение, тем меньше оставалось позы. Первые дни все хотели казаться лучшими. Потом стало ясно, что лучшим придется быть перед камерой, на тесте, в ролевой сцене, перед менеджером, а не в разговоре у кофейного аппарата. И многие сдулись. Не навсегда. Просто перестали изображать вечную готовность.

У меня тоже был провал. На большом упражнении я должен был провести полный разговор с «врачом» при всей группе. Начал хорошо, уверенно. Получил возражение по безопасности. Должен был уточнить, откуда у врача информация. Вместо этого полез в данные. Перепутал страницу. Попробовал пошутить. Шутка умерла сразу, без медицинской помощи. Потом я забыл дозировку.

Тишина после ошибки бывает разной. Есть мягкая, когда люди сочувствуют. Есть злая, когда рады. А есть учебная, когда все понимают: сейчас тебя будут разбирать, и каждый благодарен, что разбирают не его. Я стоял у флипчарта и чувствовал, как воротник рубашки становится тесным.

Тренер не добивал. Это было хуже. Он спокойно попросил меня начать с того места, где я свернул не туда. Я начал. Снова сбился. Он попросил еще раз. На третьем круге я на-

конец спросил врача о причине опасения, услышал нормальный ответ, нашел нужную страницу и прошел до закрытия. Группа хлопнула. Не бурно, но по делу. Я сел и впервые за обучение не захотел сразу отшутиться.

Вечером Виктор сказал: «Сегодня было полезно». Я буркнул, что рад быть учебным пособием. Он не улыбнулся. «Вы привыкли выезжать на реакции. Быстро ответить, смешно повернуть, уверенно пройти дальше. Это сильная сторона, пока материал под ногами. Когда материала нет, реакция превращается в дым».

Я ненавидел, когда он был прав. Особенно таким спокойным тоном. Хотелось, чтобы правые люди кричали. Тогда можно злиться на форму и не слушать содержание. А он говорил тихо, поэтому прятаться было некуда.

После этого я начал учиться по-настоящему. Не красиво, не героически, без ночных подвигов. Просто садился и повторял. Дозировки. Противопоказания. Исследования. Частые вопросы. Что сказать, если врач сомневается. Что сказать, если он уже пробовал и остался недоволен. Что сказать, если ему некогда. Что не говорить никогда, даже если очень хочется.

Самым трудным оказалось последнее. Не говорить лишнего. В обычной жизни лишнее часто спасает разговор. В продажах лишнее может утопить. Ты добавил веселую подробность, врач зацепился за нее, ушел в сторону, и все. Три минуты кончились. Ты был обаятельным, но бесполезным.

Компания не выдает бонусы за обаятельную бесполезность.

К пятой неделе мы уже говорили на странном языке. Не «разговор», а «визит». Не «буклет», а «материал». Не «попросить», а «закрыть». Не «врач сказал нет», а «осталось неснятое возражение». Этот язык раздражал и помогал одновременно. Раздражал, потому что нормальный человек так не говорит за ужином. Помогал, потому что упрощал хаос.

Каждое утро начиналось с кофе и слухов. Кто завалил тест. Кого тренер похвалил. Кого менеджер вызвал отдельно. Кто, по мнению группы, точно станет начальником через два года. Я быстро понял, что в любой закрытой системе слухи заменяют погоду. Люди не могут просто учиться. Им надо знать, где они в стае.

Я тоже хотел знать. Делал вид, что нет, но хотел. Когда меня хвалили, я становился щедрым и веселым. Когда хвалили другого, находил в его выступлении недостатки. Человеческая мелочность особенно хорошо видна в учебных группах. Там все взрослые, все в костюмах, у всех резюме. А внутри тот же школьный двор: кто лучше ответил, кого заметили, кто сел рядом с сильными.

Марина оказалась сильнее всех. Она не была самой громкой, не шутила, не пыталась понравиться каждому. Зато знала материал, слушала внимательно и задавала такие вопросы, после которых тренер довольно щурился. Я сначала считал ее занудой. Потом понял, что зануда - это слово, которым

ленивые люди называют подготовленных.

На одном упражнении она играла врача, а я представителем. Я вошел уверенно, начал разговор, получил от нее холодное: «Я уже использую другой препарат и менять ничего не собираюсь». Я прошел по схеме, уточнил, почему, показал данные, связал преимущество с ее практикой, попросил попробовать у конкретной группы пациентов. Она долго молчала, потом сказала: «Хорошо, у трех».

Это было учебное «хорошо», понарошку. Но я почувствовал настоящий укол радости. Не потому, что победил Марину. Победить Марину было почти невозможно, она даже кофе наливала с видом человека, который знает инструкцию. Радость была в другом: схема ожила. Не как текст из папки, а как работающий инструмент.

В тот вечер я позвонил отцу. Он спросил, не выгнали ли меня. Я сказал, что пока нет. Он сказал, что это уже прогресс. Потом спросил, нравится ли работа. Я начал отвечать привычно: зарплата нормальная, машина будет, обучение серьезное. Он перебил: «Я не про это. Тебе нравится то, что ты делаешь?»

Вопрос был неприятный, потому что требовал честности. Я сказал, что пока не знаю. Мне нравилось выигрывать маленькие поединки. Нравилось чувствовать, как растет навык. Нравились люди, хотя многие бесили. Но сама мысль, что я буду ходить по кабинетам и просить врачей выписывать препараты, все еще казалась чужой.

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.