

Илья Лейн

# СТАНЬТЕ ПРОДАВЦОМ, КОТОРОГО *выбирают*

Доверие, ценность и дисциплина  
успешных сделок



Илья Лейн

**Станьте продавцом, которого  
выбирают. Доверие, ценность  
и дисциплина успешных сделок**

«Автор»

2026

## **Лейн И.**

Станьте продавцом, которого выбирают. Доверие, ценность и дисциплина успешных сделок / И. Лейн — «Автор», 2026

Начните зарабатывать доверие ещё до коммерческого предложения: задавайте вопросы, вскрывающие настоящую проблему, показывайте ценность решения, получайте конкретные обязательства и защищайте цену в переговорах. Здесь профессиональные навыки соединяются с тем, что делает их рабочими каждый день: дисциплиной, инициативой, настойчивостью и ответственностью. Проверьте, где вы теряете сделки. В первом контакте? В диагностике? В привычке уступать, едва попросили скидку? Выберите слабое место и начните его менять. Станьте продавцом, которого зовут решать задачу. За такую роль уже не приходится бороться одной только низкой ценой.

## Содержание

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                             | 6  |
| Три уровня, на которых строится результат                            | 8  |
| Семнадцать элементов продаж                                          | 9  |
| Часть I. Установки и поведение                                       | 10 |
| Часть II. Навыки                                                     | 11 |
| Кого я называю идеальным клиентом                                    | 12 |
| Первое обязательство                                                 | 13 |
| Когда решает не талант, а повторяемость                              | 14 |
| Три опоры самодисциплины                                             | 15 |
| Что появляется вслед за дисциплиной                                  | 16 |
| Дисциплина и рутинное обслуживание продаж                            | 17 |
| Prospecting: обслуживание будущей воронки                            | 18 |
| Развитие отношений: работать до того, как они понадобятся            | 19 |
| Текущие клиенты: не путать прошлую победу с будущей лояльностью      | 20 |
| Пять способов развить самодисциплину                                 | 21 |
| 1. Составьте список дисциплин                                        | 22 |
| 2. Делайте худшее первым                                             | 23 |
| 3. Записывайте обязательства                                         | 24 |
| 4. Делайте обязательства видимыми                                    | 25 |
| 5. Уберите отвращения и откажитесь от многозадачности                | 26 |
| Сильный шаг                                                          | 27 |
| Что читать дальше                                                    | 28 |
| Оптимизм против пессимизма                                           | 29 |
| Четыре убеждения продавца                                            | 30 |
| Убеждение 1. Я способен создавать ценность                           | 31 |
| Убеждение 2. Я смогу добиться результата                             | 32 |
| Убеждение 3. Люди готовы помогать                                    | 33 |
| Убеждение 4. Что-то обязательно пойдет не по плану — и это поправимо | 34 |
| Неудача — это событие, а не профессия                                | 35 |
| Пять способов развить оптимизм                                       | 36 |
| 1. Ведите журнал благодарности                                       | 36 |
| 2. Фиксируйте созданную вами ценность                                | 37 |
| 3. Выявляйте и заменяйте вредные убеждения                           | 38 |
| 4. Защищайте свое окружение                                          | 39 |
| 5. Проведите тридцатидневную информационную разгрузку                | 40 |
| От мысли к действию                                                  | 41 |
| РЕКОМЕНДУЕМОЕ ЧТЕНИЕ                                                 | 42 |
| Когда отношения перевешивают небольшое преимущество продукта         | 43 |
| Забота — основа доверия                                              | 44 |
| Три элемента заботы                                                  | 45 |
| Эмпатия                                                              | 45 |
| Близость и глубокое понимание                                        | 46 |
| Присутствие                                                          | 47 |
| Как присутствие меняет отношения                                     | 48 |
| Сфокусируйтесь на результате клиента                                 | 49 |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Пять способов превратить заботу в конкурентное преимущество | 50 |
| 1. Станьте исследователем людей                             | 50 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                           | 51 |

# Станьте продавцом, которого выбирают. Доверие, ценность и дисциплина успешных сделок

## Введение

### **Почему продажи начинаются не со скрипта**

*Характер, навыки и инструменты — в правильной последовательности*

Я попал в продажи случайно. Если бы в семнадцать лет кто-нибудь сказал мне, что я свяжу с ними большую часть жизни, я бы рассмеялся. Тогда меня интересовали репетиции, сцена и мысль о том, что однажды моя группа будет собирать залы.

За несколько недель до выпуска из школы я оказался на концерте британской хард-рок-группы Glass Raven в старом концертном зале в Милуоки. Мне было семнадцать, и я смотрел не столько на музыкантов, сколько на реакцию публики. В тот же вечер я позвонил старшему брату Дэниелу и заявил, что нам срочно нужна собственная группа. Через два года мы уже играли по выходным в клубах Висконсина, а в двадцать один я уехал в Сан-Диего, убежденный, что до большой сцены осталось совсем немного.

Большая сцена, как выяснилось, не собиралась оплачивать аренду квартиры. Нужна была дневная работа. До переезда я помогал в семейной компании по временному персоналу: проводил короткие собеседования, искал людей на смены, звонил заказчикам, если нужно было срочно закрыть вакансию. Поэтому я устроился в WestBridge Staffing, небольшое агентство, которое отправляло временных сотрудников на склады, в типографии и на пищевые производства округа Сан-Диего.

Через несколько месяцев руководитель, который меня нанял, уехал на Восточное побережье по семейным обстоятельствам. Его сменил Леонард Грант. В первую неделю он почти не замечал меня: длинные волосы, футболки музыкальных групп и стол, заваленный анкетами комплектовщиков, не делали меня похожим на будущего коммерсанта. Потом он подошел и спросил: «Что делают продавцы?» Я ответил что-то невнятное про звонки и заказы. Он уточнил: «Нет. Что делают наши продавцы?»

Вопрос оказался неприятным, потому что ответ был очевиден: почти ничего. Три человека, формально отвечавшие за новые продажи, проводили большую часть дня в офисе. Я не стал обсуждать коллег. Через месяц их уже не было в компании.

У меня все это время происходило странное. Я считал себя рекрутером, но периодически звонил компаниям, которые могли использовать временный персонал, спрашивал, есть ли у них проблемы со сменами, заезжал познакомиться и иногда возвращался с заказом. Когда Леонард однажды положил передо мной лист с названиями четырех клиентов и спросил, чьи это компании, я сказал: «Мои». Он посмотрел на меня так, будто ответ был статистически невозможен.

Я объяснил механику без всякой героики: находил телефон, звонил, спрашивал, могу ли помочь, а если человек соглашался на встречу — ехал. Леонард решил, что перед ним готовый продавец. Я был с ним категорически не согласен. В моем представлении продажа означала давление: один человек хочет получить деньги, второй защищается. Я не хотел заниматься работой, построенной на навязывании.

Леонард предложил выбор без дипломатии: перейти во внешние продажи или искать другую работу. Денег было мало, возвращаться домой не хотелось, и я согласился. Это решение изменило мою карьеру не потому, что я мгновенно научился продавать, а потому, что мне

достался хороший наставник. Леонард ездил со мной на встречи и брал меня на свои. Я увидел, что он не продавливает заказчика и не прячет интерес компании. Он задает вопросы, разбирается в ограничениях клиента и ищет способ улучшить его результат.

Когда я понял, что хорошая продажа — это не действие над человеком, а совместная работа ради результата, сопротивление исчезло. Мы росли быстро: за восемнадцать месяцев отделение увеличило объем оплачиваемых часов примерно с 1 600 до 14 500 в неделю. Я по-прежнему выступал по вечерам, но днем уже с интересом решал вполне земные задачи: где найти людей к шестичасовой смене, как сократить простой линии, как убедить начальника производства попробовать другую схему комплектования.

Музыкальная часть жизни закончилась раньше, чем я ожидал. После автомобильной аварии в 1996 году я на несколько месяцев выпал из выступлений и вернулся в Милуоки. К тому времени клубная сцена тоже изменилась: тяжелый гитарный рок уступал место альтернативе, а я неожиданно обнаружил, что скучаю не по клубам, а по переговорам и задачам клиентов. Продажи оказались профессией, в которой можно одновременно соревноваться, придумывать решения и видеть практический результат своей работы.

С этого момента я начал изучать продажи уже сознательно. Сначала — чтобы стать сильнее как продавец. Позже — чтобы понимать, почему одна команда стабильно выигрывает, а другая при похожем продукте буксует. Затем — чтобы руководить продавцами и помогать им разбирать собственные ошибки. За годы практики я прочитал сотни книг, разбирал методики, разговаривал с авторами подходов, проверял идеи в полях и снова возвращался к одному вопросу.

*Почему небольшая группа продавцов из года в год заметно опережает коллег, хотя рынок, продукт и обстоятельства не дают им очевидного преимущества?*

Мы все видели такую картину. Один менеджер получает модный продукт, известный бренд и территорию с быстрым ростом — и не выполняет план. Другой продает нечто гораздо менее эффектное: промышленные клапаны, расходные материалы для складской техники или услуги по санитарной обработке — и год за годом оказывается среди лучших. В компании NimbusGrid, которая росла на волне спроса на облачную инфраструктуру, часть продавцов не дотягивала до квоты. В Harbor Valve Systems, производителе оборудования, о котором за пределами отрасли почти никто не слышал, один из региональных менеджеров три года подряд превышал план более чем на двадцать процентов.

Из этого следует вывод, который многим не нравится: продажи зависят от ситуации меньше, чем принято считать. Продукт важен. Территория важна. Цена, маркетинг, бренд, руководство и процесс продаж тоже имеют значение. Но внутри практически любой ситуации встречаются и сильные, и слабые результаты. Самый весомый фактор уравнения — человек, который действует.

Именно вы решаете, сделать ли еще один звонок после серии отказов. Вы готовитесь к встрече или заходите в переговорную с мыслью «разберемся на месте». Вы умеете создать ценность в разговоре или пересказываете презентацию. Вы собираете внутри компании клиента поддержку решения или надеетесь, что ваш контакт сделает это за вас. Внешние условия задают рамку. Результат во многом определяется тем, что вы делаете внутри этой рамки.

## Три уровня, на которых строится результат

Для практической работы удобно разделить профессиональную состоятельность продавца на три уровня: установки, навыки и инструменты.

**1. Установки** — это убеждения и привычки поведения. Они определяют, возьметесь ли вы за трудное действие, как отреагируете на отказ, готовы ли будете отвечать за результат и насколько устойчиво сможете работать без внешнего контроля.

**2. Навыки** — это то, что вы умеете делать: открывать отношения, получать обязательства, задавать диагностические вопросы, рассказывать истории, вести переговоры, создавать ценность и помогать клиенту принимать сложные решения.

**3. Инструменты** — это конкретные средства исполнения: скрипты, шаблоны писем, playbook, CRM, последовательности касаний, регламенты, документированный процесс продаж и внутренняя методология компании.

Порядок здесь принципиален. Сначала установки, затем навыки, затем инструменты. Великолепный скрипт не спасет человека, который не набирает номер. Точная методология не поможет продавцу, который избегает трудных разговоров. CRM не создает дисциплину сама по себе: она лишь показывает, что было сделано или не сделано.

Эта книга сосредоточена прежде всего на первых двух уровнях. Инструменты сильно зависят от отрасли, длины цикла сделки, продукта, структуры команды и корпоративной системы. Установки и базовые навыки гораздо универсальнее. Именно поэтому первая половина книги посвящена не вопросу «как продавать», а вопросу «каким человеком нужно быть, чтобы продавать стабильно».

Сначала — кто, потом — как. Это не философская игра словами. Если человек не умеет выполнять обещания самому себе, он не будет системно prospecting. Если он убежден, что рынок против него, техника работы с возражениями даст лишь кратковременный эффект. Если он не заботится о результате клиента, любые приемы доверительного общения быстро превратятся в театральную декорацию.

## **Семнадцать элементов продаж**

Есть полезная метафора из химии. Первая опубликованная периодическая таблица XIX века включала 63 известных тогда элемента; сегодня официально признано 118. Таблица ценна не потому, что ее можно выучить наизусть, а потому, что она показывает: самый сложный материальный мир складывается из ограниченного набора базовых элементов и их комбинаций.

С профессиональными продажами происходит нечто похожее. Успех выглядит сложным, потому что каждая сделка отличается от предыдущей, но внутри повторяется ограниченный набор качеств и умений. В этой книге я буду работать с семнадцатью элементами: девятью поведенческими установками и восемью навыками. Их развитие не заканчивается после тренинга или квартала. Это работа на карьеру.

Некоторые улучшения заметны быстро. Если завтра утром вы начнете делать трудную работу до того, как откроете почту, эффект почувствуете в тот же день. Но мастерство в дисциплине, диагностике или ведении сложных изменений развивается годами. И набор элементов не высечен в камне: продажи меняются вместе с технологиями, моделями закупок и ожиданиями клиентов.

## **Часть I. Установки и поведение**

Первые девять элементов формируют характер продавца — то, что позволяет ему создавать ценность для других и влиять без манипуляции.

**1. Самодисциплина.** Умение выполнять обязательства перед собой и действовать тогда, когда действие необходимо, а не когда появилось настроение.

**2. Оптимизм.** Способность сохранять рабочую уверенность в будущем, не отрицая трудности и поражения.

**3. Забота.** Искреннее желание понять клиента и помочь ему получить результат, а не просто провести сделку через воронку.

**4. Конкурентность.** Стремление стать лучше и выигрывать за счет создаваемой ценности, а не за счет унижения соперника.

**5. Находчивость.** Умение находить путь вокруг препятствий, использовать знания, связи и воображение, когда стандартный сценарий не работает.

**6. Инициатива.** Готовность действовать до того, как проблема станет срочной и кто-то официально поручит ее решать.

**7. Настойчивость.** Способность вести длинную игру, переживать отказ и продолжать работать, не превращаясь в навязчивого преследователя.

**8. Коммуникация.** Умение слушать, понимать, ясно объяснять и создавать связь между людьми.

**9. Ответственность.** Готовность отвечать не только за передачу продукта, но и за тот результат, который был обещан клиенту.

Итогом развития этих качеств становится влияние. Влияние в продажах — не набор приемов давления. Оно возникает, когда покупатель видит перед собой человека, которому можно доверить сложное решение и который способен провести его от намерения к результату.

## Часть II. Навыки

Следующие восемь элементов позволяют отличать себя и свою компанию не лозунгами, а качеством работы.

**1. Получение обязательств.** Продажа движется не одним большим «да», а серией обязательств: выделить время, поделиться информацией, подключить коллег, рассмотреть вариант, согласовать следующий шаг и, в конце, отдать бизнес.

**2. Поиск новых клиентов.** Отношения невозможно закрыть, пока они не открыты. Поэтому prospecting — не кампания на случай пустой воронки, а постоянная функция.

**3. Сторителлинг.** Клиенту нужно увидеть более сильную версию будущего и собственную роль в ней. Хорошая история делает это наглядно.

**4. Диагностика.** Прежде чем предлагать решение, необходимо понять реальную проблему, ее причины, цену бездействия и критерии результата.

**5. Переговоры.** Умение создать сделку, в которой клиент получает достаточную ценность, а поставщик сохраняет экономику, необходимую для выполнения обещаний.

**6. Деловая грамотность.** Современный продавец должен понимать, как клиент зарабатывает, теряет деньги, принимает инвестиционные решения и измеряет результат.

**7. Управление изменениями.** Большие сделки требуют согласия нескольких групп. Продавец помогает преодолеть статус-кво, выстроить коалицию и провести людей через изменение.

**8. Лидерство.** Лидерство в продаже не зависит от должности. Если вы отвечаете за результат, вам придется вести и свою команду, и клиента к согласованному действию.

Финальный шаг — соединить элементы так, чтобы у клиента появился убедительный ответ на вопрос: «Почему нам стоит покупать именно у вас?» Сильный ответ рождается не из рекламной фразы. Он складывается из того, кем вы являетесь в работе, какие решения принимаете и насколько хорошо умеете проводить клиента через сложность.

## Кого я называю идеальным клиентом

Дальше будет часто встречаться выражение «идеальный клиент». Под ним я понимаю не просто крупную компанию или известный бренд. Идеальный клиент — это организация, для которой вы способны создать непропорционально большую ценность и при этом получить справедливую часть созданного экономического результата в виде прибыли.

Иными словами, у такого клиента есть задачи, которые вы умеете решать особенно хорошо. Ваш опыт, продукт, сервисная модель или подход подходят его ситуации точнее, чем среднее рыночное решение. Отношения с такими компаниями требуют времени, но дают выдающуюся отдачу обеим сторонам.

Разумеется, вы будете работать и с обычными перспективными клиентами, и с текущими заказчиками. Но если распределять время без приоритетов, самые важные отношения легко проигрывают срочным мелочам. Поэтому понятие идеального клиента будет возвращаться снова и снова: оно помогает направлять дисциплину, инициативу и навыки туда, где они создают наибольший эффект.

### Главная мысль введения

Продажи начинаются не со скрипта и не с CRM. Они начинаются с человека. Сначала формируется набор установок, затем — навыки, и только потом инструменты усиливают уже существующее поведение.

## ГЛАВА 1

### Самодисциплина: искусство управлять собой

*Первое обязательство продавца — выполнить обещание, данное самому себе*

*Управлять собой — значит прежде всего управлять собственными обязательствами.*

*Если вы не решаете заранее, что должно быть сделано и когда, вашим расписанием займутся чужие приоритеты.*

Каков секрет сильного продавца? Это не идеальный продукт. Не слабый конкурент. Не растущий рынок, не удобная ценовая сетка и не новая технология, которая вдруг делает половину работы за вас.

Главный рычаг — вы сами. Точнее, ваша способность управлять собственными действиями. Самодисциплина проводит границу между намерением и результатом. У продавца может быть хорошая речь, глубокое знание продукта, сильная CRM и подробный playbook, но если он не делает нужное действие вовремя, все остальное остается потенциальной энергией.

Большинство людей проваливаются не потому, что физически не способны выполнить работу. Они проигрывают, потому что не готовы делать необходимое достаточно долго, достаточно регулярно и без гарантии немедленной награды. Поэтому самодисциплина — первый элемент. Она позволяет действовать, когда не хочется; удерживать внимание на важном; переносить небольшое удовольствие сейчас ради более ценного результата позже.

В продажах это особенно заметно. Почти каждое действие, которое создает будущий доход, можно отложить без мгновенного наказания. Сегодня не позвонили — ничего не рухнуло. Не подготовились к одной встрече — возможно, никто не заметил. Не внесли следующий шаг в CRM — система продолжает работать. Проблема появляется через недели и месяцы, когда воронка пустеет, клиент уходит, а сделка зависает без понятной причины.

## Первое обязательство

Продажи принято описывать как процесс получения обязательств от клиента. Нам нужно его время, доступ к информации, участие других людей, согласие на пилот, встречу с руководителем, обсуждение условий и, наконец, решение о покупке. Но до всех этих обязательств существует одно, более раннее: обязательство перед самим собой.

Вы постоянно заключаете с собой маленькие соглашения, даже если не формулируете их словами. Допустим, утром вы планировали сорок пять минут на звонки новым компаниям. В 9:03 всплывает уведомление о письме. Вы открываете его, затем второе, переходите в мессенджер, отвечаете на внутренний вопрос, смотрите отчет. В 10:00 блок закончился. Вы приняли решение — только не в пользу поиска клиентов.

Или вы знаете, что три крупнейших компании на территории уже работают с конкурентами. Чтобы получить шанс, придется месяцами поддерживать контакт: приносить идеи, знакомиться с новыми участниками, отслеживать изменения. Но каждый раз находится нечто срочное — чужой вопрос, короткое совещание, разговор у кофемашины. Вы снова приняли решение. В пользу текущего комфорта и против будущей возможности.

Наконец, у вас встреча с важным перспективным клиентом. Вы заняты настолько, что не перечитали заметки, не проверили состав участников и не сформулировали три вопроса, на которые хотите получить ответ. Вы входите в переговорную без плана и надеетесь на импровизацию. Это тоже обязательство — обязательство провести встречу на уровне, который задаст случай.

Самодисциплина начинается с честного признания: календарь показывает не наши ценности, а наши реальные выборы. Если prospecting, подготовка и развитие ключевых отношений постоянно вытесняются, проблема не в недостатке времени. В какой-то момент мы просто снова и снова выбирали другое.

## Когда решает не талант, а повторяемость

Я рано получил жесткий урок о силе систематического действия. После возвращения в Средний Запад я устроился в региональную компанию NorthLine Workforce. В первый день руководитель отдела продаж Марта Кин принесла мне толстую распечатку и положила на стол. В списке были предприятия, на которые мне запрещалось звонить: команда уже считала их своими целями.

Я пролистал листы и удивился количеству названий. «Мы со всеми работаем?» — спросил я. Марта ответила: «Нет. Но мы их ведем». Иными словами, три опытных менеджера давно включили эти компании в свои территории, хотя часть контактов существовала только в CRM и памяти.

На следующий день в 8:10 я закрыл дверь маленького кабинета и открыл региональный промышленный каталог. Я выписывал компании, которых не было в запретном списке, и звонил. До обеда. После обеда — снова. То же самое в среду, четверг и пятницу. Ничего из этого не выглядело эффектно. Большинство разговоров заканчивались за минуту. Иногда секретарь не соединял. Иногда человек говорил «неинтересно». Но несколько звонков превращались во встречи.

Через пять месяцев я вышел на первое место по новым контрактам. Через девять месяцев мой объем нового бизнеса превысил совокупный результат двух самых сильных коллег. Это не означало, что я стал талантливее их и уж точно не означало, что я лучше говорил по телефону. Первые недели я звучал неловко. Разница была проще: я ежедневно делал работу, от которой остальные находили способы уклониться.

Парадокс состоял в том, что лучшие возможности оказались не среди самых громких брендов. Я находил небольшие заводы на 80–150 сотрудников, локальные распределительные центры и упаковочные производства, которых не было в «престижном» списке. Им тоже требовались люди, иногда очень срочно. Последовательность дала мне то, чего не давал поиск идеальной цели: большое количество реальных разговоров.

Урок оказался простым и неприятным для самолюбия. Добрые намерения ничего не стоят без дисциплинированного действия. Мы часто хотим объяснить результат качеством техники, харизмой или удачным рынком, потому что так интереснее. Но огромная доля профессионального преимущества возникает из банальной готовности делать важное действие снова и снова.

## Три опоры самодисциплины

Практическая самодисциплина держится на трех качествах: силе воли, стойкости и ответственности.

**1. Сила воли.** Вы начинаете действие без обещания немедленной награды. Мир предлагает десятки более приятных альтернатив: проверить ленту, ответить на внутренний чат, поправить презентацию, еще раз изучить сайт клиента. Сила воли помогает остаться с задачей, которая важна, даже если она скучна или неприятна.

**2. Стойкость.** В продажах вы регулярно слышите «нет», получаете молчание, сталкиваетесь с переносами и потерями. Стойкость — это способность не превращать неприятный эпизод в повод отказаться от выбранного курса. Она позволяет продолжать после отказа без истерики и без самообмана.

**3. Ответственность.** Вы относитесь к обещанию, данному себе, так же серьезно, как к обещанию клиенту. Если в календаре стоит час prospecting, это не «окно, которое можно занять чем-нибудь полезным». Это встреча с собственной будущей воронкой. Если вы обязались подготовить план встречи, то приход без подготовки должен восприниматься так же, как опоздание на встречу с покупателем.

Эти три качества усиливают друг друга. Сила воли запускает действие. Стойкость удерживает его, когда результат не приходит быстро. Ответственность не дает переписать правила задним числом и объявить, что «сегодня был особый день».

## **Что появляется вслед за дисциплиной**

Когда эти опоры становятся привычными, вы получаете не только больше выполненных задач. Самодисциплина поддерживает качества, без которых трудно строить долгие коммерческие отношения.

Честность требует дисциплины, потому что правда иногда болезненна. Если ошибка ваша, проще смягчить формулировку, переложить часть вины на логистику или сделать вид, что проблема была неизбежной. Но краткий комфорт разрушает доверие. Дисциплинированный человек способен сказать клиенту: «Мы пропустили срок. Это наша ошибка. Вот что делаем сегодня, чтобы исправить ситуацию».

Смелость тоже не равна отсутствию страха. Вы можете бояться звонка недовольному директору, жесткого разговора о цене или просьбы подключить финансового руководителя. Смелость — это действие при наличии страха. Самодисциплина помогает не ждать момента, когда тревога исчезнет сама.

Цельность, или привычка соответствовать собственным словам, строится тем же способом. Если вы обещаете отправить расчет к 16:00 и отправляете его к 15:50, формируется репутация надежного человека. Если регулярно объясняете задержки обстоятельствами, формируется другая репутация. Клиенты замечают эту разницу быстрее, чем нам кажется.

Наконец, дисциплина позволяет откладывать удовольствие. Девять дополнительных минут сна приятнее подъема. Просмотр входящих легче серии холодных звонков. Избежать признания ошибки комфортнее честного разговора. Но профессиональная отдача часто устроена так: небольшой дискомфорт сейчас покупает более крупную награду позже — доверие, подготовленность, новую возможность, спокойную воронку.

## **Дисциплина и рутинное обслуживание продаж**

Мы любим новизну. Новый инструмент, новый канал, новая презентация, новая техника переговоров легко создают ощущение прогресса. Иногда они действительно меняют результат. Но значительная часть успеха в продажах зависит от рутинного обслуживания — регулярных действий, которые не выглядят впечатляюще, зато поддерживают систему в рабочем состоянии.

Рутина непривлекательна по двум причинам. Во-первых, она повторяется. Во-вторых, в ней много отказов и мало мгновенного вознаграждения. Именно поэтому она является идеальной проверкой самодисциплины.

## **Prospecting: обслуживание будущей воронки**

В продажах действует жесткий закон: чем сильнее вы отчаянно нуждаетесь в новых возможностях, тем труднее их создавать. Когда воронка пуста, каждый разговор начинает казаться судьбоносным. Продавец давит, торопит, соглашается на плохую квалификацию и тратит время на компании, которые никогда не станут хорошими клиентами.

Антидот — ежедневный prospecting до того, как возникла срочность. Если вы открываете новые отношения неделю за неделей, месяцы подряд, то отдельный отказ перестает быть катастрофой. У вас есть выбор. Вы не обязаны превращать любой интерес в сделку любой ценой.

Поэтому поиск новых клиентов нельзя включать только в конце квартала. Он должен быть частью обслуживания системы продаж, как проверка масла в двигателе. Возможность невозможно закрыть, если ее сначала не открыть.

## **Развитие отношений: работать до того, как они понадобятся**

С идеальными клиентами особенно опасно ждать срочности. Доверие нельзя ускорить приказом. Если компания много лет работает с сильным поставщиком, один яркий email редко меняет ситуацию. Нужно быть рядом раньше: делиться полезными наблюдениями, знакомиться с новыми участниками, отслеживать изменения в бизнесе, появляться в разговоре без требования немедленно купить.

Эта работа тоже должна быть регулярной. Нерегулярное «вспомнил — написал» создает нерегулярный результат. Систематическое развитие отношений формирует запас доверия и знания контекста до того, как возникнет проект.

## **Текущие клиенты: не путать прошлую победу с будущей лояльностью**

После подписания договора легко расслабиться: обещания выполнены, счет выставлен, отношения кажутся устойчивыми. Но потребности клиента меняются. У него появляются новые руководители, новые ограничения, новые цели и новые конкуренты. Если вы не замечаете эти изменения, кто-то другой заметит их первым.

Один из моих клиентов, производитель упаковки, годами планировал потребность в временном персонале за трое суток. Затем он получил контракт национальной розничной сети, которая требовала отгрузки почти в реальном времени. В течение месяца стандартное окно заказа сократилось с 72 до 14 часов. Если бы мы продолжали работать по старому процессу, довольный клиент превратился бы в недовольного за несколько недель. Пришлось менять график подбора, резерв кандидатов и порядок вечерних подтверждений.

Регулярное обслуживание существующих отношений означает быть рядом до того, как проблема станет претензией. Это встречи без продажи, review результата, проверка внедрения, обновление CRM, быстрые follow-up, благодарности и вопросы о новых изменениях. Мелкие действия создают ощущение долгосрочного партнера.

## **Пять способов развить самодисциплину**

Самодисциплина не улучшается от чтения о самодисциплине. Нужны конкретные упражнения. Следующие пять практик можно внедрять сразу.

## 1. Составьте список дисциплин

У большинства людей есть список целей. Гораздо реже встречается список дисциплин. Это разные вещи. Цель — результат с точкой завершения. Дисциплина — действие, которое повторяется столько, сколько вы хотите сохранять результат.

Пробежать марафон — цель. Тренироваться четыре раза в неделю — дисциплина. Снизить вес на восемь килограммов — цель. Планировать питание и ежедневно контролировать рацион — дисциплина. Получить десять новых клиентов — цель. Каждый рабочий день выделять первый час на новые разговоры — дисциплина.

Хороший список дисциплин раскладывает цель на повторяемые действия. Если задача — увеличить количество новых возможностей, вы можете записать: 45 минут звонков каждый будний день; пять персональных касаний ключевым аккаунтам в неделю; один содержательный материал каждому из двадцати идеальных клиентов раз в месяц; подготовка к каждой первой встрече по единому чек-листу.

После составления списка задайте неприятный вопрос: если я действительно буду выполнять эти действия, достаточно ли их совокупного эффекта для цели? Если нет — меняйте список. Не путайте красивую занятость с действиями, которые математически способны произвести нужный результат.

## **2. Делайте худшее первым**

У каждого есть задачи, которые хочется перенести: сложный звонок, prospecting, разбор просроченной сделки, разговор о собственной ошибке. Если оставить их на вторую половину дня, у вас появится десяток убедительных причин не приступать.

Ставьте неприятную, но важную работу как можно раньше. Утром у нее меньше конкурентов. Завершенная сложная задача дает психологический запас энергии и уменьшает фоновое напряжение. Вы больше не носите весь день мысль «надо бы позвонить».

Моя личная версия этого правила долгое время относилась к физической тренировке. Если я оставлял спорт на вечер, почти всегда находилось совещание, усталость или «срочная» почта. Поэтому три раза в неделю в 5:40 я уже был в зале. Самым тяжелым упражнением оказывался не вес на штанге, а путь от кровати до входной двери.

В работе принцип тот же. Если вы знаете, что клиент недоволен и разговор будет тяжелым, позвоните первым. Проблемы редко дешевеют от ожидания.

### 3. Записывайте обязательства

Пока обязательство существует только в голове, его легко изменить незаметно для самого себя. Запись переводит намерение в предмет, с которым можно спорить. Напишите не только что вы будете делать, но и зачем.

Для каждой важной дисциплины зафиксируйте две группы последствий. Первая — что получите, если выполните обещание. Вторая — что произойдет, если систематически его нарушать.

- Положительные последствия: больше разговоров, больше квалифицированных возможностей, более спокойная воронка, рост дохода, сильнее репутация, меньше авральной работы.

- Негативные последствия: мало новых контактов, зависимость от случайных входящих лидов, просадка воронки, давление в конце квартала, уступки плохим сделкам, падение дохода и доверия руководителя.

Так вы превращаете абстрактное «надо делать звонки» в более крупное «зачем». Долгосрочная мотивация редко живет внутри самого действия; она живет в последствиях повторяемого действия.

## **4. Делайте обязательства видимыми**

Люди стараются сильнее, когда знают, что окружающие видят обещание. Это не повод превращать работу в спектакль, но полезный механизм ответственности.

Если у вас общий календарь, поставьте блок prospecting так, чтобы команда видела его. Сообщите руководителю, что первые 45 минут каждого дня вы защищаете от внутренних встреч. Раз в неделю покажите коллегам свой список дисциплин и коротко отметьте выполнение. Публичность увеличивает цену самообмана.

Важно не обещать героические объемы. Лучше публично взять на себя умеренную дисциплину и держать ее месяцами, чем объявить двухнедельный марафон и исчезнуть на третий день. Репутация строится на повторяемости.

## **5. Уберите отвлечения и откажитесь от многозадачности**

Самодисциплина становится гораздо труднее, когда среда непрерывно предлагает переключение. Звонок сопровождается открытым браузером, рядом мигает корпоративный чат, почта обновляется в реальном времени, телефон лежит экраном вверх. Каждое уведомление просит маленькое решение. В итоге мозг тратит силы не на работу, а на постоянный выбор, куда смотреть.

Во время блока важной работы создайте искусственно бедную среду. Закройте браузерные вкладки, не нужные для задачи. Отключите уведомления. Уберите телефон из поля зрения. Поставьте статус «не беспокоить». Работайте над одним типом действия до конца выделенного интервала.

Это не призыв игнорировать клиентов. Это способ дать важной работе хотя бы несколько защищенных отрезков времени. Один концентрированный час часто создает больше результата, чем три часа, разрезанные на десятки переключений.

## **Сильный шаг**

Сделайте управление собой основой своей профессиональной формулы. Развивайте силу воли, стойкость и ответственность не как абстрактные добродетели, а как рабочие способности. Они поддерживают prospecting, подготовку, честность, смелость, качество follow-up и выполнение обещаний.

Начните не с новой системы. Начните с одного обещания себе и выполните его сегодня.

### **Сделайте это сейчас**

Назовите одно действие, которое вы откладывали, хотя понимаете его важность. Это может быть звонок идеальному клиенту, разговор с недовольным заказчиком, подготовка к завтрашней встрече или час новых контактов. Не добавляйте его в красивый список «на потом». Выполните действие до того, как вернетесь к обычной течучке. Именно так строится самодисциплина: нужное действие происходит тогда, когда оно нужно.

## Что читать дальше

- David Allen. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. Penguin Group USA, 2015.
- Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill. First Things First. FranklinCovey, 2015.
- George Leonard. Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment. Penguin Group USA, 1992.

### ГЛАВА 2

#### Оптимизм: позитивная установка

##### Мысли определяют качество действий на длинной дистанции

*Оптимизм в продажах — не обещание легкой победы. Это дисциплина верить в возможность следующего хода и продолжать действовать, когда результат еще не очевиден.*

Продажи выглядят как профессия действия. Продавец звонит, договаривается о встречах, готовит презентации, собирает данные, пишет предложения, обсуждает условия, ведет переговоры и добивается следующего шага. В календаре почти нет пустого пространства: кажется, что результат определяется скоростью движения.

Но одинаковая активность может давать совершенно разный результат. Один человек после трех отказов продолжает спокойно работать по плану, другой после трех отказов начинает искать объяснения, почему рынок «мертвый». Разница не в количестве доступных инструментов. Разница в том, что происходит в голове до того, как рука тянется к телефону.

Оптимизм в продажах — это не привычка улыбаться и не обещание, что все закончится хорошо. Это рабочая установка: убеждение, что действие имеет смысл, ситуацию можно изменить, а неудача не является окончательным приговором. Такая установка поддерживает дисциплину на длинной дистанции. Она позволяет сохранять темп после потери сделки, неудачного квартала или серии отказов и продолжать делать то, что увеличивает вероятность успеха.

## Оптимизм против пессимизма

Пессимизм особенно опасен не потому, что портит настроение. Он разрушает инициативу. Если человек заранее уверен, что клиент не согласится на встречу, конкурент слишком силен, бюджет уже распределен, территория плохая, а цена безнадежно высока, у него появляется логичное на вид оправдание бездействию. Внешне это может выглядеть как анализ. На практике это часто становится разрешением ничего не предпринимать.

Представьте менеджера по имени Артем Власов, который продает оборудование для складской автоматизации в Поволжье. В течение двух лет крупнейший региональный дистрибьютор «Вектор Логистик» отклоняет его запросы на встречу: у компании долгосрочный контракт с другим поставщиком. После очередного отказа можно сделать вывод, что звонить бессмысленно. Но можно заметить другое: за два года у клиента сменился директор по операциям, открылся новый распределительный центр в Самаре и выросла доля ночных отгрузок. Факты изменились. Значит, существует новая причина для разговора.

Оптимист в такой ситуации не отрицает отказ и не притворяется, будто контракт конкурента исчез. Он просто не превращает прошлый ответ в вечный закон. Артем готовит короткий расчет по сокращению ночных простоев, звонит новому операционному директору и предлагает двадцатиминутную встречу вокруг конкретной проблемы. На этот раз разговор начинается. Не потому, что оптимизм магически открыл дверь, а потому, что оптимизм сохранил готовность искать следующий разумный ход.

Пессимистическая установка обычно звучит знакомо: «Сейчас никто не покупает», «Все хорошие клиенты уже разобраны», «Руководитель не дает мне работать», «С такой комиссией нет смысла стараться», «Конкуренты всегда забирают сделки ценой». Иногда в этих фразах есть доля правды. Рынок действительно может замедлиться, территория — оказаться сложной, система мотивации — быть неудачной. Проблема начинается тогда, когда внешний фактор превращается во внутреннее разрешение отказаться от действий, которые все еще находятся под вашим контролем.

Оптимизм действует в противоположную сторону. Он задает вопрос: «Что я могу изменить сейчас?» Следующий звонок может привести к нужному человеку. Новая формулировка ценности может изменить восприятие цены. Другой способ выхода на клиента может открыть контакт, который был закрыт для стандартного обращения. Нельзя гарантировать победу в отдельной сделке, но можно сохранить способность действовать до тех пор, пока вероятность победы остается ненулевой.

## **Четыре убеждения продавца**

Оптимизм можно развивать. Для этого недостаточно повторять себе общие позитивные фразы. Нужны убеждения, которые напрямую связаны с рабочим поведением. Четыре из них особенно важны.

## **Убеждение 1. Я способен создавать ценность**

Продавец действует увереннее, когда видит свою работу не как попытку забрать деньги клиента, а как возможность улучшить его результат. Если вы знаете, что умеете помочь сократить потери, снизить риск, увеличить выручку, ускорить процесс или избежать дорогостоящей ошибки, у вас появляется естественная причина для инициативы. Вы звоните не потому, что «надо сделать норму касаний», а потому, что разговор потенциально полезен другой стороне.

Это убеждение должно опираться на доказательства. Храните конкретные примеры: на сколько дней сократился цикл запуска, сколько часов простоя удалось убрать, какую сумму клиент сэкономил, какую дополнительную выручку получил. Чем точнее вы понимаете созданную ценность, тем меньше ваша уверенность зависит от настроения.

## **Убеждение 2. Я смогу добиться результата**

Ожидание результата влияет на настойчивость. Человек, который считает успех возможным, дольше ищет способы, чаще просит о следующем шаге и быстрее возвращается после отказа. Человек, который ожидает поражения, начинает экономить усилия еще до того, как ситуация действительно проиграна.

Это не призыв считать каждую сделку своей. В профессиональных продажах вы будете проигрывать. Полезное убеждение звучит иначе: «Я способен находить способы выигрывать достаточно часто, если буду учиться и продолжать работу». Оно оставляет место фактам и одновременно не лишает вас энергии.

### **Убеждение 3. Люди готовы помогать**

Сложные продажи редко выигрываются в одиночку. Нужны коллеги из продукта, внедрения, финансов, юридической службы, руководители, партнеры, существующие клиенты, которые готовы дать рекомендацию. Оптимист не воспринимает просьбу о помощи как признание слабости. Он видит в сети отношений ресурс.

Если вам не хватает технической глубины, позовите инженера на встречу. Если неизвестно, как клиент покупает решения такого типа, спросите у человека, который уже проходил через его закупочную процедуру. Если нужен социальный кредит доверия, попросите довольного заказчика рассказать о своем опыте. Возможности расширяются, когда вы допускаете мысль, что не обязаны решать каждую задачу в одиночку.

## **Убеждение 4. Что-то обязательно пойдет не по плану — и это поправимо**

Оптимизм не требует верить в безошибочный сценарий. Наоборот, зрелая установка предполагает, что проблемы будут. Клиент перенесет встречу. Ваш чемпион сменит работу. Проект урежут. Конкурент предложит скидку. Внутри компании задержат расчет. Позитивная установка состоит не в отрицании этих событий, а в уверенности, что после них остается следующий ход.

Неудача полезна, когда вы обращаетесь с ней как с информацией. Сначала признайте факт без оправданий. Затем отделите то, что зависело от вас, от того, что не зависело. После этого спросите: что именно нужно изменить в следующем цикле? Такой порядок возвращает контроль.

## **Неудача — это событие, а не профессия**

После проигранной сделки легко сделать слишком широкий вывод: «Я плохо веду переговоры», «У меня не получается работать с директорами», «Я не умею продавать дорогие решения». Такие формулировки превращают единичный результат в характеристику личности. Они опасны, потому что уменьшают готовность пробовать снова.

Полезнее разбирать конкретику. Например: на финальную встречу не был приглашен финансовый директор; экономический эффект обсуждался в общих словах; критерии закупки сформировал конкурент; команда слишком поздно узнала о требовании по интеграции с 1С. Теперь у вас есть не ярлык, а список исправляемых причин.

Оптимистическая реакция на провал состоит из трех шагов. Принять: это произошло, и бессмысленно прятаться за оправданиями. Взять ответственность: мои прошлые действия внесли вклад в результат, значит, новые действия могут изменить следующий результат. Извлечь урок: что именно я сделаю иначе в похожей ситуации. Такой разбор превращает поражение в материал для развития.

## **Пять способов развить оптимизм**

### **1. Ведите журнал благодарности**

Начните с трех пунктов в день. Не нужно искать великие события. Запишите человека, который помог вам, удачный разговор, здоровье, возможность учиться, вовремя замеченную ошибку, полезную обратную связь или технологию, которая экономит вам часы работы. Смысл упражнения — тренировать внимание замечать не только угрозы и дефицит, но и ресурсы.

Лучшее время — утро или конец рабочего дня. Две минуты достаточно. Через несколько недель список становится не коллекцией красивых мыслей, а доказательством того, что в реальности постоянно присутствуют опоры, на которые можно опереться.

## **2. Фиксируйте созданную вами ценность**

Создайте отдельный файл или заметку и заносите туда результаты, которые вы помогли получить клиентам и своей компании. Используйте числа, где они доступны: рост конверсии на 11%, сокращение времени комплектации на 18 минут, экономия 1,4 млн рублей в год, запуск проекта на три недели раньше плана. Добавляйте и качественные результаты: снятый конфликт, сохраненный клиент, найденный способ пройти сложное согласование.

Этот архив пригодится перед важным звонком, квартальным ревью, разговором о повышении и собеседованием. Главное его назначение — напоминать вам: у вас уже есть история полезных действий. Прошлый успех не гарантирует новый, но доказывает, что вы умеете создавать результат.

### **3. Выявляйте и заменяйте вредные убеждения**

Возьмите область, где вы систематически недодействуете. Например, вы редко звоните новым клиентам, потому что уверены: «холодные звонки больше не работают». Запишите убеждение и рядом — поведение, которое оно производит: вы не звоните, меньше разговариваете с рынком, создаете меньше возможностей.

Затем сформулируйте более точную и полезную установку: «Ни один канал не работает всегда, поэтому мне выгодно использовать несколько способов выхода на клиента — телефон, рекомендации, профильные мероприятия, письмо и социальные сети». Новое убеждение должно приводить к новому действию. Если после формулировки поведение не меняется, работа не закончена.

## **4. Защищайте свое окружение**

Люди, с которыми вы проводите время, незаметно задают норму. Одни после сложного месяца обсуждают, чему научились и что собираются изменить. Другие собирают подтверждения тому, что компания безнадёжна, клиенты глупы, руководители мешают, а работать больше остальных — ошибка.

Разделите окружение не на «хороших» и «плохих», а на тех, кто усиливает вашу способность действовать, и тех, кто ее ослабляет. Циник заранее объясняет, почему ничего не получится. Критик замечает проблемы, но не предлагает улучшений. Бездельник старается выглядеть занятым и избегает измеримого результата. Выгоревший сотрудник может потерять интерес к собственной работе и начать убеждать окружающих снизить планку. Ограничивайте влияние такого фона и проводите больше времени с людьми, которые требуют от вас роста.

## **5. Проведите тридцатидневную информационную разгрузку**

На тридцать дней сократите поток материалов, которые вызывают тревогу, раздражение и беспомощность, но не помогают принимать решения. Не проверяйте новости автоматически каждые десять минут, не участвуйте в бесконечных офисных жалобах, не кормите себя скандалами и спорами только потому, что они удерживают внимание.

Это не означает игнорировать важную информацию. Если новости влияют на клиента, отрасль или ваши решения, изучайте их целенаправленно. Задача — убрать бессмысленное потребление негатива. Подготовьте фразу для разговоров, которые регулярно скатываются в жалобы: «Я готов обсудить проблему, если мы перейдем к тому, что можем сделать». Такой фильтр постепенно меняет эмоциональный фон рабочего дня.

## От мысли к действию

Продажи заканчиваются действиями, но начинаются интерпретациями. Мысль «мне снова откажут» делает звонок тяжелее и короче. Мысль «мне нужно выяснить, изменилось ли что-то у клиента» открывает пространство для любопытства. Мысль «я проиграл тендер, потому что рынок нечестный» закрывает обучение. Мысль «я проиграл — разберу, где потерял влияние» создает следующий шаг.

Вы не контролируете каждую мысль, которая возникает автоматически. Но вы можете решить, какую мысль будете развивать и превращать в действие. В этом и состоит практическая ценность оптимизма: надежда дает направление, убеждение дает энергию, уверенность позволяет выдержать повторение.

### ***ПЕРВЫЙ ШАГ — СДЕЛАЙТЕ СЕЙЧАС***

*В течение сегодняшнего дня ловите фразы внутреннего критика. Записывайте их дословно. Рядом формулируйте ответ внутреннего тренера — не сладкий и не фантастический, а точный и рабочий. Вместо «Я не умею проводить такие встречи» напишите: «Я пока не умею проводить их на нужном уровне; перед следующей встречей подготовлю пять вопросов, попрошу коллегу послушать репетицию и разберу результат». Выбирайте формулировки, которые ведут к действию.*

## РЕКОМЕНДУЕМОЕ ЧТЕНИЕ

Shawn Achor. The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work. Crown Business, 2010.

Viktor E. Frankl. Man's Search for Meaning. Beacon Press, 2006.

Matt Ridley. The Rational Optimist: How Prosperity Evolves. HarperCollins, 2010.

### ГЛАВА 3

#### **Забота: желание помогать другим**

**Доверие начинается там, где результат клиента становится важнее вашего немедленного выигрыша**

*Клиенты запоминают не заявления о заботе, а поведение: насколько глубоко вы поняли их ситуацию, были ли рядом в сложный момент и помогли ли получить обещанный результат.*

Современный клиент ожидает от продавца большего, чем точного прайс-листа и вежливой презентации. Компании работают под давлением маржи, сроков, производительности и риска. Решения становятся сложнее, в покупке участвует больше людей, а цена ошибки выше. Поэтому продавцу нужны деловая грамотность, умение диагностировать ситуацию и способность вести клиента через изменения.

И все же один старый принцип не устарел: люди охотнее работают с теми, кого знают, кому симпатизируют и кому доверяют. Доверие, в свою очередь, редко возникает там, где продавец интересуется только собственной квотой. Клиент должен видеть, что его результат для вас имеет самостоятельную ценность.

## **Когда отношения перевешивают небольшое преимущество продукта**

Компания «СеверФрост» в Екатеринбурге выбирала систему мониторинга холодильных складов для сети из девяти площадок. У поставщика «Термоскан» датчики были технически сильнее: выше точность измерений, длиннее автономная работа, красивее аналитическая панель. Менеджер этого поставщика, Кирилл, дважды прислал подробные материалы и один раз приехал на презентацию. На встрече он несколько раз подчеркнул, что проект поможет ему закрыть квартальный план.

Второй поставщик, «Контур Холод», объективно уступал по нескольким характеристикам. Но его менеджер Марина Лебедева в течение четырех месяцев регулярно появлялась на объектах. Она разговаривала не только с директором по закупкам, но и с начальником эксплуатации, инженерами и сменными руководителями. До тендера Марина помогла команде заметить, что основная проблема была не в точности датчиков, а в том, что тревоги ночью доходили до дежурного с опозданием. Она предложила изменить схему эскалации и бесплатно провела тест на одном складе.

Когда пришло время выбирать, «СеверФрост» подписал договор с «Контур Холод». Решение не было иррациональным. Клиент покупал не только характеристики оборудования. Он покупал уверенность, что рядом будет человек, который понимает работу склада, знает людей на площадке и не исчезнет после подписания акта.

Отношения не заменяют ценность продукта. Если ваше решение не способно выполнить обещание, одной симпатии недостаточно. Но когда предложения сопоставимы, доверие становится сильнейшим дифференциатором. Иногда оно позволяет победить даже при небольшом техническом недостатке — потому что клиент оценивает весь риск совместной работы, а не отдельную строку спецификации.

## Забота — основа доверия

Сильная карьера в продажах строится вокруг клиентов, которые убеждены: вы хотите не просто получить заказ, а добиться полезного для них результата. Они понимают, что вы останетесь рядом после подписания договора, когда начнется внедрение, появятся исключения из стандартного сценария и выяснится, что реальная жизнь сложнее презентации.

Удобную модель доверия предложил Чарльз Х. Грин, соавтор The Trusted Advisor. В упрощенном виде ее можно представить так: доверие растет вместе с достоверностью, надежностью и близостью отношений и уменьшается по мере роста ориентации продавца на самого себя.

*Доверие  $\approx$  (достоверность  $\times$  надежность  $\times$  близость) / ориентация на себя*

Эта формула полезна своей жесткостью. Можно быть очень компетентным и пунктуальным, но постоянно переводить разговор на свою выгоду — и доверие все равно будет снижаться. Клиент быстро замечает, когда его вопросы нужны продавцу только как мост к презентации. Точно так же он замечает, когда человек действительно старается понять контекст и создать результат.

Забота — это не декларация «мы ценим клиентов». Это искреннее желание понять другого человека, помочь ему добиться результата и вложить силы в то, чтобы обещанная ценность действительно была получена. Поэтому заботу нельзя доказать словами. Ее доказывают поведением: нужными ресурсами, полезной идеей до сделки, честным предупреждением о риске, быстрым ответом после продажи и готовностью вмешаться, когда что-то пошло не так.

## **Три элемента заботы**

### **Эмпатия**

Эмпатия начинается с попытки увидеть ситуацию глазами другого человека. Продавец не просто собирает факты, а старается понять, что клиент чувствует и почему. Для директора по производству трехчасовой простой — не только потерянные единицы выпуска. Это разговор с собственником, сорванный график, нервная смена и риск потерять доверие команды. Чем глубже вы понимаете эту реальность, тем точнее становится разговор.

## **Близость и глубокое понимание**

Если вы не самый дешевый поставщик на рынке, вам приходится создавать дополнительную ценность. Для этого недостаточно знать отрасль вообще. Нужно понимать конкретного клиента: его процессы, ограничения, внутренний язык, систему показателей, людей, историю прошлых решений. Такая близость не означает фамильярность. Это деловая глубина, которая появляется только через внимание и время.

## Присутствие

Забота требует присутствия. Иногда физического — приехать на площадку, увидеть процесс, встретиться с командой. Иногда интеллектуального — на видеозвонке не отвечать параллельно на письма, а действительно слушать. Иногда операционного — вернуться после запуска и убедиться, что решение работает в реальности.

Отсутствие тоже является сигналом. Если продавец появляется только перед продлением контракта, клиент делает выводы. Если после сделки все вопросы автоматически переадресуются в поддержку, а человек, который обещал результат, исчезает, доверие разрушается быстрее, чем от одной технической ошибки.

## Как присутствие меняет отношения

Несколько лет назад менеджер по промышленной упаковке Павел Орлов получил территорию на юге Урала и вместе с ней — клиента, которого коллеги старались избегать. Коммерческий директор завода «УралПак» Светлана Руденко разговаривала резко, требовала немедленных ответов и не терпела неточностей. На первом месяце она дважды вернула коммерческое предложение с пометками красным и один раз закончила звонок фразой: «Если вы не знаете цифр, не тратьте мое время».

Павел не пытался завоевать ее подарками и не убеждал себя, что грубость — это норма. Он сделал другое: стал систематически присутствовать. Каждую вторую среду в 9:30 он приезжал на производство, заранее собирал данные по рекламациям, проверял график поставок и разговаривал с мастерами линии. Через два месяца Светлана знала, что перед встречей ему не придется объяснять ситуацию с нуля.

Однажды во время обычной встречи она неожиданно сказала, что последние недели почти не спит: ее отец перенес инсульт, а после работы она каждый вечер едет в реабилитационный центр. Павел не стал давать советы и не пытался использовать момент для сближения. Он просто выслушал, не перебивая, а затем предложил перенести обсуждение нового контракта и сам взял на себя координацию срочной замены партии пленки, чтобы ей не пришлось подключаться к деталям.

После этого тон их общения изменился. Светлана не стала мягким человеком и не снизила требования. Но она начала обращаться к Павлу раньше, еще до появления проблем, и приглашать его в обсуждение производственных изменений. Эмпатия, понимание контекста и надежное присутствие превратили формальные отношения поставщика и клиента в рабочее партнерство.

## **Сфокусируйтесь на результате клиента**

В начале 2000-х Тим Сандерс, работавший тогда в Yahoo!, популяризировал в книге *Love Is the Killer App* идею деловой щедрости: делиться знаниями, связями и сочувствием так, чтобы становиться по-настоящему полезным другим людям. В продажах эта идея особенно практична. Забота делает продавца увереннее, потому что снимает внутренний конфликт между «продать» и «помочь».

Если вы искренне считаете, что решение улучшит положение клиента, предложение перестает ощущаться как давление. Вы легче звоните, задаете прямые вопросы и обсуждаете сложные изменения. Когда же ваш главный фокус — комиссия, план и собственная победа, клиент чувствует напряжение. Разговор становится про вас, даже если слова формально остаются про него.

Есть парадокс: чем сильнее продавец заиклен на собственном результате, тем чаще он снижает вероятность этого результата. Он торопится, спорит, преждевременно презентует, не слышит сомнения, защищает цену до того, как понял ценность. Клиентоцентричный продавец, напротив, может отказаться от неподходящей сделки, честно сказать о слабом месте решения или предложить более дешевый путь. Именно эти действия часто укрепляют доверие и в долгосрочной перспективе увеличивают продажи.

Клиенты считывают намерения по поведению. Они замечают, слушаете ли вы ответ или ждете паузу, чтобы продолжить свою презентацию. Они видят, возвращаетесь ли вы после запуска. Они помнят, предупредили ли вы о риске, который мог сорвать проект. Забота уравнивает игроков: небольшая компания может уступать конкуренту в масштабе и бренде, но выигрывать качеством человеческого участия.

## **Пять способов превратить заботу в конкурентное преимущество**

### **1. Станьте исследователем людей**

Наблюдайте не только за тем, что клиент говорит, но и за тем, как он это говорит. Слова «раздражает», «опасно», «неудобно», «устали», «боимся» дают больше информации, чем нейтральное «есть проблема». Следите за темпом речи, паузами, сменой тона, положением тела. Не превращайте это в любительскую диагностику личности — используйте сигналы как повод задать более точный вопрос.

## **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.