



ПАВЕЛ  
ПЛАТОНОВ

# ШАХЕРЕЗАДА ПРОДАЖ



## Аннотация

*Название этой книги говорит о том, что это бизнес-истории — поучительный сторителлинг продаж, в котором собраны рецепты и правила, проверенные двадцатилетней практикой автора. Простые и яркие истории рассказывают о том, как и почему надо вести дела, если хочешь добиться успеха в искусстве продаж. Каждая из глав книги имеет самостоятельную ценность, поэтому начинать читать можно с любой главы. За каждой из них стоит переосмысленный опыт действий, смыслов и эмоций, которые в конечном итоге приводили к нужному результату. Это пазлы успеха.*

*Читайте, чтобы собрать их все вместе!*

*Книга будет полезна всем, кто хоть как-то связан с процессом продаж, HR-менеджерам, собственникам и бизнес-тренерам.*

*Каждый найдет в ней свой пазл!*

# Павел Платонов

## Шахерезада продаж

Литературный редактор — Светлана Быкова.

### Глава 1

#### Досконально изучай клиента!

Идеальная продажа... Такое бывает? Как-то мне посчастливилось наблюдать такое событие и запечатлеть процесс.

Это было в Германии, в 2000 году. Мой одноклассник Пауль Каневски (а в прошлом просто Паша Каневский), который работал торговым представителем голландской компании, производящей высокотехнологическое медицинское оборудование, предложил мне съездить вместе с ним на очередную презентацию очередного магнитно-резонансного томографа. Ну, чтоб за компанию, чтоб пивка потом попить, места живописные посмотреть... И параллельно посмотреть на работу лучшего продажника компании — некоего Вольфа Зуберта. Он-то как раз

и должен был проводить презентацию. Причем не исключено, что этому Вольфу удастся прямо там продать томограф стоимостью полмиллиона.

Вот влип, подумал я, опять эти продажи! Даже в Германии не удастся от них отдохнуть! Но при этом согласился. Как отказать принимающей стороне? Тем более что она настаивает. Короче, поехали...

Городок, в котором должна была состояться презентация, находился в 60 километрах от швейцарской границы. Маленький такой, уютный. Главная достопримечательность — коммерческая клиника. Тоже небольшая, удачно вписанная в горно-сосновый пейзаж местности, уютная, просторная, светлая... И под завязку наштигованная самым современным медицинским оборудованием!

Презентация проходила в конференц-зале клиники. Заходим, садимся. Зал небольшой, заполнен на две трети. Это сотрудники клиники, человека четыре — сотрудники компании-производителя, кажется, один журналист, кто-то из мэрии городка и кучка просто зевак из числа местных жителей. Ну, и я — человек, ни слова не понимающий по-немецки.

На сцене, чуть сбоку, стоит накрытая чехлом огромная машина — по всей видимости, этот самый МРТ. Как они его туда вперли, до сих пор остается для меня загадкой... По сцене с сосредоточенным видом ходит какой-то мужичонка, по виду — типичный немец. Опрятный, ничем не примечательное лицо, ничего особенного. Но на лице иногда читается напряжение и «наполеоновская озабоченность». Это тот самый Вольф, которому удалось продать уже двадцать таких томографов.

Все ждут хозяина клиники. В воздухе чувствуется некое напряжение от ожидания. И только несколько барышень, похожих то ли на медсестер, то ли на стюардесс, легко и беззаботно порхают между рядами, предлагая напитки гражданам. И вот наконец-то... Кто-то в зале дал команду, и зал дружно притих. На сцену поднялся небольшого роста, плотный, с бородкой профессора, очень гордый и очень солидный дядька. Это хозяин клиники. Зал поприветствовал его короткими аплодисментами. Хозяин произнес краткую речь, по-видимому, рассказал какой-то анекдот, потому что зал засмеялся, и передал слово Вольфу.

Я внимательно рассматривал хозяина клиники. Его осанку, одежду, повадки, взгляд... И я понимал, что у этого человека уже все есть! Удивить его чем-либо трудно. Бюджет его клиники больше, чем бюджет города, в котором она находится. Он владеет старинным замком на берегу озера, горно-лесными угодьями для охоты и конюшней с породистыми жеребцами, стоимость каждого из которых вполне сравнима со стоимостью МРТ. Да и вообще, клиника — это не настоящая его страсть. Настоящая страсть — это кони и угодья. А клиника, медицинский сервис, пациенты и прочее — лишь инструмент для поддержания этой страсти. И по большому счету, ему плевать на этот МРТ, потому что в клинике такой аппарат уже есть. Пусть не новый, но все же есть. Да и пришел он сюда лишь из вежливости — чтобы не оставлять без внимания огромные усилия менее значительных, чем он, людей...

Итак, хозяин передал слово Вольфу... Вольф поблагодарил всех, и отдельно хозяина, за предоставленную возможность. Пожал хозяину руку, причем во время рукопожатия наклонился к его уху и произнес не то чтобы шепотом, но очень тихо несколько фраз, предназначенных только этому важному человеку. Затем отпустил руку, отдалился и начал свою презентацию.

Презентация была недлинной. Вольф, по сути, отметил несколько ключевых характеристик томографа. Зал на мгновение замер в переваривании полученной информации, затем Вольф движением фокусника сдернул чехол с томографа. Зал заплодировал... Под чехлом оказался белый монстр с округлыми формами, похожий на фрагмент инопланетного корабля. Хозяин смотрел на этого монстра улыбаясь, но взгляд его был критически-оценивающим. Вольф подошел к хозяину и что-то тихо ему сказал, после чего тот начал медленно, держа руки за спиной, ходить вокруг томографа и пристально разглядывать его... Во время этого разглядывания Вольф несколько раз приближался к хозяину и тихо, почти на ухо, давал какие-то краткие, но необходимые пояснения.

Пройдя пару-тройку кругов вокруг томографа, хозяин расцепил руки и осторожно прикоснулся к панели белого монстра. Затем, уже более уверенно, погладил один из округлых боков. И в это время взгляд хозяина начал меняться: из критически-оценивающего он стал расположенно-теплым, а затем и нежно-любящим. Наконец хозяин очень уверенно начал гладить и по-хозяйски похлопывать томограф, а из его уст все отчетливей вырывалось «Gut... gut... Gut!».

В какой-то момент вместе со словом «Gut!» хозяин с благодарностью пожал руку Вольфу. Затем полез в нагрудный карман пиджака, достал оттуда чековую книжку, положил ее на панель томографа, сделал в ней несколько росписей, оторвал чек, высоко поднял его над собой, повернулся к залу и с торжеством победителя произнес фразу, которая означала «Мы его берем!». Зал встал и разразился аплодисментами. Люди ликовали, их радость была неподдельная, многие поздравляли друг друга, а у некоторых даже появились слезы умиления. Все понимали — сделка состоялась! Но только несколько человек в зале понимали, как именно это произошло.

Лично я не столько понимал, сколько догадывался. И свои догадки проверил позднее, на фуршете, беседуя через переводчика с тем самым Вольфом. Причем, беседуя, мы оба воздали должное крепким спиртным напиткам, что сделало наш разговор более красочным и открытым...

\* \* \*

Так как ему все это удалось? Как совершаются такие сделки? И что он там нашептывал хозяину клиники?



Для начала надо признать, что на самом деле **такие сделки за раз, так сказать, наскоком с шашкой наголо, не проводятся.** Вольфу Зуберту в данном случае пришлось действовать как настоящему разведчику: собирать информацию о клиенте, анализировать ее, продумывать план действий, входить в контакт и проводить вербовку (в данном случае — продажу).

Но вот что непривычным показалось мне поначалу: из всех действий, составлявших продажу, Вольф выделил только три этапа.

Этапы были такие:

1. Письмо-знакомство с просьбой о встрече.
2. Разведывательная встреча — очное знакомство и выяснение потребностей.
3. Презентация, которая переросла в закрытие сделки.

А остальные действия, такие как сбор информации о клиенте и ее анализ, разработка основного плана действий и запасных вариантов, как-то Вольфом то ли игнорировались, то ли он не предавал этому значения.

Потом я понял, что Вольф как матерый продажник всегда выполняет эти «забытые»

действия, и их выполнение доведено практически до автоматизма. Он к такой работе привык и уже ее не замечет. Он просто так живет. Скрипты его мышления уже давно заточены на сбор нужной информации и выработку планов. Он это делает так же просто и с таким же удовольствием, как некоторые слушают музыку или смотрят кино.

**А вот письмам и встречам Вольф уделял особое внимание, потому что это уже контакт с клиентом ! И в этом надо было соблюсти баланс: с одной стороны, дать клиенту всю необходимую для принятия решения информацию, а с другой — ни в коем случае не передавить своей настойчивостью и навязчивостью . Это очень тонкий баланс отношений «продавец-клиент», в котором Вольф оказался просто мастер.**

**Итак, внимание! Доскональное изучение клиента плюс разработка возможных сценариев развития событий в крупных делах всегда предшествуют встречам!**

Действия Вольфа были такими:

## **1. Письмо**

О клинике и ее хозяине Вольф впервые услышал от одного из клиентов этого заведения.

Рассказ его заинтересовал, и он начал собирать информацию из всех возможных источников — и открытую, и конфиденциальную.

Сложностей оказалось две: надо napроситься на встречу с человеком, которому: а) по сути, ничего не надо, и б) с которым лично не знаком, а рекомендации получить было не от кого.

И Вольф пошел на хитрость. Он точно знал, на какой медицинской выставке был хозяин клиники, и составил письмо так, как будто они там познакомились и хозяин учтиво попросил Вольфа посетить при случае лечебный центр. Это такая невинная лукавая уловка, которая сработала потому, что, бывая на больших выставках, мы вряд ли помним всех, с кем там контактировали.

Вторая уловка, которая была в письме, относится уже к постоянно применяемым хитростям Вольфа. Он так аккуратно выверяет слова и смыслы, что любое его письмо не дает читателю повода сказать «нет». Добиваться «да» или не давать повода сказать «нет»? Чувствуете разницу? Когда мы добиваемся «да», то порой получаем «нет». А когда мы не даем повода сказать «нет», то часто получаем «да». В этом Вольф тоже был мастер, и в результате хозяин клиники назначил дату и время встречи.

## **2. Разведывательная встреча**

Когда Вольф изучал добытые в открытых источниках фотографии хозяина клиники и короткие видеозаписи с его участием, то предположил, что хозяин — это ярко выраженный типаж «человек-престиж». Убедиться же в этом окончательно можно было только при личной встрече. Вольф понимал, что не имел права на ошибку, так как с человеком такого типа второй встречи для ее исправления может уже и не быть. Поэтому он сочинил несколько альтернативных сценариев разговора.

Вольфу повезло, он не ошибся: хозяин клиники действительно подходил под тип «человек-престиж». Проблема посложней состояла в другом — этому человеку ничего не надо было для клиники. Если бы Вольф предложил ему нового диковинного жеребца, то хозяин с удовольствием рассмотрел бы его предложение. Потому что жеребец — это дело престижа и гордости! А клиника? Она и так хорошая, ее и так все знают, все ее любят и едут со всех концов страны туда лечиться. Клиника — это, конечно, бизнес, но он на втором плане по сравнению с жеребцами.

Поэтому Вольф решил сначала поговорить о том, что действительно волнует хозяина клиники —

о жеребцах, а уж потом закинуть удочку и насчет медицинского оборудования для клиники. И на крючок этой удочки он собирался насадить две заранее приготовленные приманки — прием под названием «инсайдерская информация» и прием под названием «слухи».

Вольфу пришлось терпеливо ходить вместе с хозяином по конюшне, выражать свое восхищение и удивление, гладить жеребцов, кормить их из рук и снова выражать свое восхищение увиденным... В какой-то момент Вольф почувствовал, что контакт и некое доверие между ним и хозяином уже установились, а это значит, что пора переходить к делу. И Вольф закинул удочку!

Схематично это выглядело примерно так: Вольф по секрету слил хозяину «инсайдерскую» информацию (которая была на самом деле выдумкой) о том, что якобы врачи в других клиниках не рекомендуют пациентам лечиться в здешней клинике и отзываются о ней с некоторой долей сарказма. Мол, к вам там будут относиться хуже, чем к коням. И этот афоризм стал уже расхожей шуткой. Мало того, эту шутку уже можно услышать и от некоторых горожан, и от некоторых клиентов клиники...

Для хозяина это было неожиданным ударом, с которым он, впрочем, быстро справился. Было видно, что это его задело, это ему не понравилось, но, немного поразмыслив, он ответил, что да, к сожалению, никакая, даже самая современная клиника не в состоянии сравниться с красотой и благородностью скакуна. Что поделать? Такова жизнь!

Вольф на это дружески заметил, что клиника, конечно, несравнима со скакуном. Если ее и сравнивать, то только с конюшней. Возможно, со скакунами надо бы сравнивать оборудование клиники... Хозяину понравился ход мыслей Вольфа, и он добавил, что да, действительно, идеального оборудования нет и вряд ли будет. И вот тут-то Вольф не без гордости заявил: «У нас такое оборудование уже есть! И мы готовы его продемонстрировать!».

А дальше случился разговор, больше похожий на пари. Суть его такова: если Вольф сумеет показать хозяину такое оборудование, которое сравнимо по красоте и благородности с жеребцом, то хозяин его купит. Вольф со своей стороны согласился, но поставил условие — оборудование он привозит для презентации в клинику, и хозяин не имеет права смотреть на него, пока Вольф не

разрешит. Все расходы по транспортировке и монтажу берет на себя компания Вольфа. На том и порешили!

### 3. Презентация

Как проходила презентация, вы уже знаете. За кадром остался лишь вопрос «Так что там нашептывал Вольф Зуберт хозяину клиники?».

А нашептывал Вольф очень простые фразы.

— Сейчас Вы увидите лучшего медицинского скакуна в мире!..

— Ну как? Неужели это не скакун?..

— Погладьте его!..

— Не бойтесь...

— Смелее, смелее! Он любит ласку...

— Какие формы, не правда ли?..

— Он должен быть в Вашем табуне!..

*...В какой-то момент вместе со словом «Gut!» хозяин с благодарностью пожал руку Вольфу. Затем полез в нагрудный карман пиджака, достал оттуда чековую книжку, положил ее на панель томографа, сделал в ней несколько росписей, оторвал чек, высоко поднял его над собой, повернулся к залу и с торжеством победителя произнес фразу, которая означала «Мы его берем!».*

*Зал встал и разразился аплодисментами.*

\* \* \*

## **Резюме**

Вольф вовремя понял, что дело не в деньгах, а в престиже. Именно мотиватор престижа был у данного клиента доминирующим, и к этому мотиватору оставалось только умело подобрать ключик. И Вольф его подобрал: кони!

А что такое кони? Кони — это всего лишь инструмент, материальное воплощение мотиватора. Таким инструментом может быть что угодно: машины, яхты, часы, одежда, звания, награды, дома, собаки, любое хобби, любые занятия и вещи, и даже любые отношения. Абсолютно все может работать на удовлетворение мотиватора. Мотиватор является истинным хозяином решений, главное — правильно его вычислить!

А для этого...

**Досконально изучай клиента!**

## **Глава 2**

**Удача кроется в мелочах**



До 2000-го года я работал в одной американской химической компании, которая считается второй по величине в мире. В ней множество направлений, а подразделение, в котором работал я, занималось агрохимией. Агрохимия поставлялась в Украину дистрибьюторам, а те уже продавали ее конкретным потребителям — сельхозпроизводителям различной величины. Дистрибьюторы, а их было от 1 до 3 на каждый регион, сами тоже были сельхозпроизводителями, причем в большинстве своем это были крупные агрохолдинги национального масштаба. Бизнес-схема незамысловатая, и работала, как часы.

\* \* \*

Но однажды в отношениях с одним из таких дистрибьюторов случился конфуз. Этому агрохолдингу для защиты собственных посевов пропашных культур понадобилось 40 тонн гербицида. И предполагалось, что он должен был приобрести его у нас — лучший в мире гербицид, мировой бренд с 30-летней историей применения в 59 странах... Но, увы, агрохолдинг наотрез отказывался приобретать для себя гербицид, который с успехом распространял среди других аграриев. В этом-то и состоял основной казус

ситуации: «другим рекомендую, а сам этим пользоваться не хочу!». Налицо удар по имиджу компании-производителя и конкретного гербицидного бренда с многолетней историей.

Ситуацию надо было спасти, и на переговоры в агрохолдинг выдвинулся сам глава украинского представительства американской компании, мистер R. G., который сносно говорил по-русски и к тому же был на короткой ноге с основателем украинского агрохолдинга. Но к концу дня стало ясно, что переговоры провалены, так как мистер R. G. прибыл с них под завязку накачанный спиртными напитками, ужасно растрепанный, не мог связать двух слов, а с его лица не сходила блаженная улыбка...

Позже мы узнали, что основатель холдинга, чтобы избежать неприятного разговора с поставщиком-кормильцем, пошел на простую славянскую хитрость: сначала предложил выпить кофе, затем пропустить по рюмашке коньячку «За многолетнюю дружбу!» и так далее, потом оздоровительные процедуры в бане... Сознание покинуло R. G. после второго захода в парилку. Только и остались воспоминания об адской жаре, от которой некуда скрыться, клубах пара, куче голых тел кругом, немилосердном березовом венике и

чьей-то волосатой руке, которая заботливо подливала в стакан не заканчивающееся спиртное...

После этого инцидента R. G. приказал оставить агрохолдинг в покое, пусть, мол, сами решают, каким гербицидом пользоваться. И второе: всем строго-настрого молчать о том, что дистрибьютор отказался применять у себя распространяемый им продукт. Не дай Бог пресса узнает, или конкуренты, или центральный офис в США — тогда проблем будет выше крыши! На том и порешили: хранить корпоративное молчание.

\* \* \*

Но меня не покидало чувство, что ситуацию можно исправить. Агрохолдинг этот находился на территории, за которую я отвечал, а я был молод, дерзок, полон энергии, жаждал побед и к тому же у меня сложились хорошие деловые отношения с директором холдинга, который тоже являлся его соучредителем, но с гораздо меньшей долей, чем у основателя. И я начал вынашивать идею посетить агрохолдинг, чтобы разобраться, в чем там дело.

Если бы не существовало прямого запрета R. G., то мне и спрашивать разрешения на посещение агрохолдинга не надо было бы. Но так как был этот

пресловутый запрет, пришлось своими мыслями поделиться с R. G. и упросить его одобрить визит к дистрибьютору. R.G., к моему удивлению, отнесся к данной затее очень доброжелательно. Скорей всего, в этой ситуации терять нам было уже нечего, да и сам прецедент с отказом дистрибьютора лежал неподъемным грузом на душе моего босса. Короче, шеф благословил меня на встречу, и я понесся...

\* \* \*

Сию на переговорах в агрохолдинге... Передо мной директор, главный агроном и финансовый директор. Окончательное решение принимает директор. У агронома и финансиста только совещательный голос, но их мнения тоже учитываются. Отказаться вообще от обработки посевов агрохолдинг не может, потому что в противном случае сорняки заглушат культурные посевы и последние не дадут урожая вообще.

Расклад сил на переговорах таков:

— Я предлагаю американский (самый эффективный и экологичный в мире!) гербицид по 9 долларов за литр с гарантией эффективности применения в 90 %. На моей стороне агроном, но его мнение мало учитывается. Все понимают, что

он как агроном в принципе выступает за качество и гарантии эффективности, но финансовая часть вопроса не в его компетенции. Поэтому агроном потенциально за меня, но готов смириться с любым решением директора.

— Директор холдинга понимает, что в любом случае поля надо обрабатывать. Но его прельщает более дешёвый вариант — китайский заменитель американского продукта по 5 долларов за литр с эффективностью применения в 50 %.

— Финансовый директор. Ему вообще до лампочки эффективность гербицида — он печется об экономии средств. Поэтому он выступает за наем гастарбайтеров для ручной прополки. В пересчете на гербицидные литры гастарбайтеры будут стоить 4 доллара за литр, эффективность использования их труда — 30 %.

Моя задача выиграть переговоры: завладеть сердцем и умом лица, принимающего решение, а в идеале — и всех остальных участников переговорного процесса. Как этого добиться?

\* \* \*

*Для тех, кто не знает, что такое гербицид, очень*

*кратко поясню: это вещество, молекулы которого проникают внутрь растения либо через лист, либо через корень и блокирует его жизнедеятельность (обычно фотосинтез).*

*Гербицид считается экологичным, если молекулы действующего вещества после выполненной работы распадаются на более простые вещества, не приносящие вреда окружающей среде.*

*Производители-аутсайдеры часто воруют формулу действующего вещества у производителей-лидеров и выводят на рынок нелицензионные гербициды под другими названиями.*

\* \* \*

Сидим вчетвером, разговариваем обо всем — о проблемах сельского хозяйства, и в частности растениеводства, об экологии, политике (куда ж без нее), экономике, людях и прочее. Задаю разные наводящие вопросы по интересующей меня теме. Мне отвечают, но создается ощущение, что что-то не договаривают... Я смотрю на собеседников и пытаюсь понять истинные причины отказа от нашего гербицида.

В какой-то момент понимаю, что директор и агроном по-прежнему верят в эффективность и надежность «моего» гербицида, но в этом сезоне

перед ними стоит задача сэкономить. Но! Сэкономить так, чтобы не потерять экономической эффективности, в частности, минимизировать возможные потери урожайности. И дилемма у них на первый взгляд простая: потратить либо на американский гербицид 360 000 долларов США, либо на китайский 200 000, либо на гастарбайтеров 160 000. Пришлось взять инициативу переговоров в свои руки и разобрать все три ситуации подробнее, так как мои собеседники уклонялись именно от анализа последствий принятия того или иного решения.

Итак, гастарбайтеры. Да, это самый экономный вариант. Можно с уверенностью назвать его дешёвым, так как дешевле может быть только полный отказ от обработки полей. Но что собой представляют услуги гастарбайтеров, и главное, какой от них эффект? Высаживается к вам на поле десант люмпенов, они становятся табором в ближайшей посадке, вы их кормите, поите, пытаетесь заставить работать, они бегают по полю с тяпками и вроде бы пропалывают сорняки...

На самом деле качество их ручной прополки таково: примерно 20–50 первых метров рядка они пропалывают качественно, а остальные 500 метров — кое-как. Причем убирают не только сорняки, но

и от 30 до 50 % культурных растений. И еще около 10–20 % нужных растений просто затаптывают. В результате вы лишаетесь огромного количества культурных растений, а сорняки при этом умудряются выжить. Урожая вы соберете на 50–70 % меньше запланированного! Гастарбайтерам вы можете, конечно, не заплатить за такую некачественную работу, но урожай вам это не вернет! А ведь вы уже прилично потратились на вспашку, посевной материал и сам посев... Экономика предприятия летит в тартарары!

Все собеседники согласились с правдивостью описанной ситуации. Мало того, в их глазах читалось некое облегчение, потому что иллюзия по поводу эффективности гастарбайтеров до этого их не отпускала (что-то в духе «А вдруг нам повезет?»), наконец-то мы обговорили всё как есть и все иллюзии развеялись.

Настал черед поговорить о китайском гербициде. С китайцами ситуация сложнее. Они в свое время украли у американцев формулу действующего вещества и запустили линию «своего» гербицида под другим названием. Это название уже начало приобретать признаки бренда, так как в некоторых странах стали заменять американский гербицид китайским.



Как с этим бороться, если при той же химической формуле цена на продукт на 45 % ниже? Чем американский гербицид отличается от китайского? Только лишь тем, что американцы в свое время потратились на научные исследования и теперь их НИОКР участвуют в ценообразовании? Так нас, бедных украинских фермеров, их НИОКР не должна волновать — у нас свои приоритеты и свои стремления к получению прибыли!

Контраргументов к такой позиции найти практически невозможно. Почти невозможно, если... Если не знать ключевых нюансов! Этот-то нюанс мне и удалось неожиданно, но так вовремя, вспомнить.

А вспомнил я его потому, что года полтора назад внимательно прослушал и записал семинар по агрохимии одного американского профессора. Это была очень и очень нудная дама весьма необъятных размеров. К тому же она довольно нечетко говорила на украинском языке (была потомком украинских эмигрантов) и имела привычку во время лекции попивать кока-колу и подъедать чипсы. Через каждые полторы-две минуты — «хрум-хрум», «буль-буль»... Ломаный украинский язык, крошки на бороде, фломастер в руке, формулы и графики на

доске... Очень непривычное зрелище, скажу я вам. И мои коллеги, агрономы по образованию, совершенно не слушали выдаваемый ею контент, он им был неинтересен, но зато с удовольствием подкалывали даму-профессора, задавая ей каверзные вопросы.

Мне же, с экономическим образованием, лекция была интересна новизной получаемой информации. И я прилежно старался записывать каждое ее слово. И вот через полтора года эта информация по-настоящему пригодилась.

Ключевой нюанс состоял в том, что китайским специалистам удалось воспроизвести формулу, но американская версия гербицида в своем растворе содержала еще и «секретную часть», которая составляла 0,5 % от объема действующего вещества. Функцией этой «секретной части» было обеспечение беспрепятственного проникновения действующего вещества внутрь растения. Грубо говоря, это вещества-прилипалы и вещества-расширители пор. Формулу этих веществ китайским специалистам так и не удалось расшифровать.

Как выглядит в нюансах процесс уничтожения сорного растения?

Водный раствор гербицида в виде капель

попадает на поверхность листа растения. Затем через поры листа действующее вещество проникает внутрь самого растения. Но чтобы это проникновение состоялось, нужны идеальные погодные условия. Должно быть 9-11 часов утра, когда поры растения максимально раскрыты. Не должно быть яркого солнца, потому что миллиарды пор начинают фонтанировать испарениями, как маленькие гейзеры. Не должно быть слишком пасмурно, или прохладно, или дождливо, потому что поры тогда наглухо закрыты. Короче, надо угадать с погодой в нужный день, что возможно только теоретически. Но даже если вам удалось каким-то чудом угадать, то у вас на всю сложную агротехническую операцию есть только 2–2,5 часа, в которые вы должны уложиться. И это еще не все!

Допустим, вы угадали с погодой и уложились в два часа. Вас все равно поджидает очень неприятный сюрприз. Поверхность листьев большинства растений имеет водоотталкивающее свойство. И когда капля водно-гербицидного раствора (или эмульсии) попадает на лист, то она либо скатывается с него, либо остается изолированной каплей, а не растекается по всей поверхности листа. И все ваши старания по химобработке растений — только выбрасывание денег на ветер.

Именно так ведет себя китайская версия гербицида. И хоть китайцы официально утверждают, что эффективность их версии равна 50 %, на самом деле она колеблется от 15 до 30 %.

Американская же версия содержит в себе вещества, которые позволяют капле водно-гербицидного раствора «прилипнуть» к поверхности листа и занять ее по максимуму. Другая же часть веществ в это время принуждает поры листа к максимальному раскрытию и впитыванию жидкости, которая находится в это время на поверхности. Благодаря этим веществам американский гербицид можно применять в течение всего светового дня, не слишком обращая внимание на погоду, при этом эффективность применения будет колебаться в пределах 85–95 %.

**Вот такую огромную разницу обеспечивает «маленький нюанс» в двух, казалось бы, аналогичных продуктах!**

\* \* \*

По глазам своих собеседников я понял, что они полностью прониклись полученными агрохимическими знаниями и находятся в легком

информационном шоке. Я не стал давить на них и добиваться немедленного закрытия сделки (наверное, это было бы и невозможно в тот момент), а предложил им недельку самостоятельно подумать над вариантом, который предполагал некий эксперимент. Суть его заключалась в том, что для одной половины своих посевов они возьмут гербицид китайского производства, а для другой — американского. В конце лета мы увидим результат их применения. И если китайский гербицид сработает так же хорошо, как и американский, то я больше никогда не буду настаивать на том, чтобы они покупали для собственных нужд продукт моей компании.

Через неделю агрохолдинг сообщил, что заказывает у нас 20 тонн продукта и еще 20 берет в Китае. Осенью были подсчитаны затраты и урожайность. В следующем сезоне китайский гербицид уже не закупался!

Это была победа локального масштаба. Она была моя, наша — моего босса, той занудной дамы-профессора, далеких спецов НИОКР и еще кучи неизвестных мне людей, которые скрупулезно трудились над разработкой важных «мелочей» брендового продукта.

*P.S. Я же в тот год был объявлен в компании «Лучшим переговорщиком» и поощрён соответствующим образом...*

**\* \* \***

### **Резюме.**

«Мелочь» в производстве...

«Мелочь» в обучении...

«Мелочь» в передаче информации...

«Мелочь» в применении...

Кто-то философски заметит, что вся наша жизнь состоит из мелочей. Это не совсем так. Иногда наша жизнь вырисовывается и крупными мазками. Но вот что касается госпожи Удачи...

**Однозначно — удача кроется в мелочах!**

## **Глава 3**

### **Дай покупателю попробовать часть продукта**

Я никогда не продавал тренинги. Это просто не моя тема. Но вот однажды, случайно и экспромтом, такое чудо случилось. Случай приключился неординарный и яркий (по крайней мере, для меня). Поэтому поделиться им стоит.

Дело было так. Я оказался в Киеве, в командировке, на какой-то жутко нудной конференции. Настолько нудной, что в первые же часы потихоньку ушел с нее и пошел бродить по разным интересным местам. В одном из таких мест натолкнулся на своего старинного друга Сашу Гурьева, который был киевлянин, бизнес-тренер и с которым мы несколько лет проработали вместе в американском химическом концерне. Саша там вел корпоративные тренинги, а я был тренируемым лицом. Кроме этого, у нас было много другой совместной работы, при выполнении которой мы, собственно говоря, и сдружились. После того как мы покинули ряды корпорации, то наша дружба, как ни странно, крепла и развивалась. Мы частенько оказывались друг другу полезны.

Итак, я встретил Сашу... Короткие приветствия, объятия, расспросы о делах, а потом он неожиданно и озабоченно: *«У тебя время есть? Визитки с собой? Поехали со мной, будешь живой рекомендацией! Очень надо! Подробности по дороге! И заметь — беру в долю, если все сростется»*. Ну, если в долю, и очень надо, то почему бы не помочь другу, тем более что два дня впереди свободны? И мы поехали...

\* \* \*

Ситуация оказалась такая. Один киевский механический завод производит запасные части к сельхозтехнике. С одной стороны, продукция востребованная, а с другой — вся система сбыта выстроена очень коряво, еще по древним советским образцам. Коммерческий директор, лицо наемное, получает фиксированную зарплату и процент от реализации. В принципе, ему на жизнь очень даже хватает (продукция-то востребованная), но у него амбиции — он хочет выстроить сбыт так, чтобы производство еле-еле успевало выполнять заказы. Очень правильное стремление, между прочим.

Он наметил программу реформ, в которой присутствовали и тренинги персонала. Но так как тренинги штука дорогостоящая, а гарантии того, что персонал после них изменится в лучшую сторону — иллюзорные, то ему пришлось вопрос тренингов согласовывать с наблюдательным советом предприятия. А там поставили условие: наем тренеров только через тендер, и если тренинги не дадут ожидаемого результата, то потраченные на них деньги коммерческий директор возмещает из своего кармана.



Думаю, излишне будет описывать то, насколько жесткий отбор вел коммерческий директор при таких условиях? Сначала все желающие тренеры и тренинговые компании присылали свои коммерческие предложения, потом дополняли это все разными пояснительными записками, а затем их по очереди в назначенные день и час вызывали на ковер для личной презентации своих возможностей перед комиссией, состоявшей из коммерческого директора, начальника отдела сбыта и главного кадровика.

Претенденты приходили, рассыпались в самопохвалах и обещаниях. Комиссия их слушала, демонстративно зевая и скучая. Потом задавали несколько вопросов, которые касались в основном гарантий эффективности обучения. Получали стандартные, обычно с завышенным пафосом, ответы и... отсылали претендентов восвояси со словами: *«Мы вам сообщим результаты тендера письменно после его окончания...»* И так уже почти месяц идут слушания и прения сторон, но выбор уважаемой комиссии еще ни на кого не пал. А тем временем очередь претендентов увеличивалась...

\* \* \*

Настала и Сашина (вернее, уже наша) очередь предстать перед строгими экзаменаторами. Заходим, представляемся, даем свои визитки, объясняем, кто из нас кто... Члены комиссии, чуть ли не зевая, задают нам несколько вопросов, но при этом не дают нам задавать вопросы им. Звучит жёсткий и безапелляционный приказ: «*Начинайте презентацию!*», и Саша начинает...

Двенадцать с половиной минут мой друг вещал о своих возможностях и о своем портфолио. Двенадцать с половиной минут я со стороны наблюдал за членами комиссии и пытался вычислить по их каменным лицам, насколько им нравится Саша и его контент. И все это время я видел холодную вежливость, скупые пометки в блокнотах и несколько перешептываний друг с другом.

Да уж... Прямо как у меня на дипломировании в вузе, когда делаешь доклад по теме, на которой всех собак съел, но такое ощущение, будто вещаешь в пустоту. В такие минуты тебя посещают мысли о зря потраченных усилиях. В такой ситуации сейчас был и Александр. И я ему не завидовал.

После доклада посыпались формальные

вопросы — ему как претенденту и мне как рекомендующему. Мы на них легко и честно отвечали, но ощущение, что мы зря мечем бисер, меня не покидало. И я все больше абстрагировался от ситуации. В какой-то момент я буквально кожей ощутил, как члены комиссии устали от выслушивания, в общем-то, одинаковых аргументов и обещаний. И в то же время понял, как над ними довлеет страх ошибиться в своем выборе и пустить деньги на ветер... Я решил напрямую задать им вопрос об их страхах.

Мой вопрос прозвучал аккуратно после резюмирующей реплики коммерческого директора. Он скептически промолвил что-то вроде: *«Ну и чем вы отличаетесь от других? Я отличий не вижу!»* В ответ я (опередив Сашу) задал простой, но попадающий в точку вопрос: *«А вы, я вижу, боитесь ошибиться в выборе, и не знаете, как избежать ошибки? Не нащупываются критерии, по которым можно гарантировать результат?»* Внимание директора всецело переключилось на меня. Он сделал паузу, задумался на пару секунд (в этот момент было почти буквально видно, как каменная маска падает с его лица) и ответил: *«Ну, если честно, то да. Есть такие опасения. Причем они усиливаются с каждым новым претендентом».*

После ответа коммерческого директора и проявления его заинтересованности я окончательно решил взять инициативу разговора в свои руки. Тем более что мне это было сделать легче, чем моему другу Александру, так как я был лицо незаинтересованное и переживания по поводу провала переговоров у меня отсутствовали. А Александру, я так понимаю, терять тоже было нечего, так как «синица в руку» еще не далась.

\* \* \*

*Тут надо уточнить, что у нас с Сашей по жизни было полное взаимопонимание. Мы могли понимать друг друга с полуслова, полувзгляда и даже с полумысли. Так нам неожиданно повезло.*

*Когда мы впервые (очень давно) встретились, то сразу друг другу очень не понравились. Но потом в процессе работы нам пришлось друг с другом взаимодействовать. И оказалось, что коммуникации между нами чудным образом устанавливаются более качественные и надежные, нежели между каждым из нас и другими людьми.*

*Больше года прошло с нашей последней встречи, но способности разговаривать полужестами и полувзглядами мы не утратили. Поэтому когда я неожиданно перехватил инициативу в свои руки, Александр поглядел на меня, чтобы убедиться, что я знаю, что делаю. И поняв по моим полужестам, что я*

*при памяти, занял позицию стороннего наблюдателя. Теперь настала его очередь абстрагироваться.*

\* \* \*

Итак, после падения каменной маски с лица коммерческого директора надо было ловить момент, чтобы вступить с ним в полноценный обоюдооткрытый диалог. Но чтобы мимолетная открытость директора не испарилась, надо поменяться с ним эмоциональными ролями. Из позиции «допрашиваемого» надо выйти в позицию «следователя», и тогда бывший «следователь» станет «допрашиваемым». Незаметно для собеседника меняется парадигма отношений, и он в попытке осознать, что происходит, автоматически остается открытым.

Мне это легко было сделать, так как я в этот момент был собственником нескольких успешных предприятий, а передо мной сидел всего лишь наёмный менеджер чужого предприятия. И я с удовольствием включил режим собственника, благодушно беседующего со своим любимым топ-менеджером и любезно раскрывающего ему секреты будущих ошибок и трудностей. Я тысячи раз проводил беседы в подобном стиле со своими

сотрудниками, и для меня не составляло труда провести такую тысяча первый раз с чужим.

Из режима собственника я продолжил: *«Ваши опасения очень даже понятны. На рынке огромное количество компаний, предоставляющих услуги по бизнес-обучению, их число зашкаливает. Их обещания фантастичны. Как в такой ситуации определиться с выбором? Тем более когда есть подозрение, что все их обещания — просто пустой звук. Если хотите, то могу поделиться с вами критериями экспресс-оценки данных предложений. Без привязки к нашим услугам, а вообще, на будущее... Если вам, конечно, это интересно».*

Коммерческий директор, естественно, подтвердил, что ему это интересно. И это было вполне прогнозируемо, поскольку по долгу службы он должен знать такие критерии и уметь «отличать съедобную рыбу от ядовитой».

И тут меня, как знаменитого Остапа из «12 стульев», понесло... Я с удовольствием поделился с членами комиссии этими критериями. Тем более что их не много (всего три), а Саша как бизнес-тренер очень даже вписывался в них. И если тендерный комитет оценит всех прошлых и будущих претендентов по этим критериям, то

Александр однозначно попадет в тройку лучших. В этом я даже не сомневался. Но не это было моей целью!

Пока я рассказывал критерии экспресс-оценки, между нами и членами комиссии возник естественный диалог. И «ледник», который они преднамеренно воздвигли, уже наполовину растаял. Но даже не это было моей целью. Я решил пойти дальше — дать им «попробовать» нас! Чтобы после нас все остальные показались им пресными и поверхностными. Я был очень уверен в наших способностях растапливать лед. Главное — дать себя попробовать...

*«...Откровенно говоря, это еще не все. Даже если вы начнете пользоваться этими критериями, вам не избежать обманутых ожиданий. Вы вычислите толковых ребят, наймете их, они проведут ряд тренингов, поначалу все зашевелится в нужном направлении, а потом вернется на круги своя. Потратить на обучение сумму «N» и получить эффект «плюс N в квадрате» — ведь это ваша цель? Но такой эффект нивелируется, потому что в самом вашем запросе на обучение присутствует системная ошибка...»*

Тендерный комитет напряг свое внимание, все трое вопросительно посмотрели на меня, а потом

потребовали огласить весь список подводных камней.

И мне пришлось объяснить: то, что они задумали — изменения в уже работающем бизнес-процессе, — с одной стороны, дело тонкое, а с другой, напоминает сбор пазлов в единую картинку. Картинка оживает и начинает работать, когда собраны все пазлы. Но обладание всеми пазлами картинки — очень редкое явление среди бизнес-тренеров и консультантов. Обычно они обладают только некоторыми. Но это не беда, другие пазлы можно собрать с помощью уже других консультантов. Беда в другом! В том, что у большинства тренеров нет самого первого пазла! Мало того, зачастую о наличии такового они даже и не догадываются. А без первого пазла картинка плохо собирается, будет всегда дефектной, не будет работать, как задумано! Не догадываются об этом пазле и заказчики. Поэтому их запрос на обучение тоже является как бы неполным.

Что это за первый пазл? Он называется управленческая инновация! Любое изменение в работающих бизнес-процессах или бизнес-схемах является инновацией. А вживание инноваций в тело бизнеса происходит по отдельным законам! Это и есть самый первый и мало кем замечаемый



подводный камень.

Про эти законы зачастую «забывают» рассказать своим клиентам бизнес-консультанты. С одной стороны, потому что от клиента не было такого запроса. А с другой, не хочется с этим связываться. Ведь выполнение этих законов вещь очень энергозатратная, так как внедрение инноваций является одновременно и наукой, и искусством. Есть законы внедрения, но удачность их исполнения зависит от таланта того, кто этим занимается. Прямо как в медицине: медицина, с одной стороны, наука, а с другой стороны, все зависит от таланта конкретного врача... И как вы понимаете, никакой учитель не хочет отвечать за отсутствие таланта у обучаемого. Соответственно, о «тайне первого пазла» все предпочитают молчать.

Но так как Александру терять нечего, а мне уж тем более, то мы вышли с таким неожиданным (даже отчасти для самих себя) предложением: провести двух-трехчасовой мастер-класс по законам внедрения инноваций для членов тендерной комиссии. В удобное для них время и на бесплатной основе. Это позволит им более глубоко понять, какие «палки в колесах» их ждут в будущем и как вовремя применить нужный «антидот». Мы с Александром готовы приехать на это мероприятие в

нерабочее время и в любой день недели.

И тут коммерческий директор ошарашил нас встречным предложением. Он с детской наивностью в глазах сказал: *«А чего? У нас сейчас есть время. Вы готовы сейчас?»* Лично я такого поворота событий не ожидал. Но, в принципе, я был готов. Вернее, мне по-настоящему ничего не мешало потратить еще несколько часов. Саше, как оказалось, тоже. И мы ответили: *«Да! Если нас угостят в этой студии кофе»*.

\* \* \*

Более драйвового публичного выступления с моим участием у меня не было! Мы выступали два с половиной часа. Менялись с Сашей через каждые 7-10 минут. Слушателей (хоть их и было всего трое) раскрутили на живое общение. После многогранного рассмотрения каждого закона (а их пять) пили кофе с членами комиссии, уже в неформальной обстановке травили анекдоты, обсуждали политиков, курорты, законы, зарплаты и много другой важной чепухи...

Нам все-таки удалось до конца «растопить лед» и показать строгим экзаменаторам свою экспертность во всей красе. И такой подвиг, как мы потом узнали, не удалось повторить ни одному из

наших конкурентов...

\* \* \*

Расставаясь и пожимая руку коммерческому директору, я сказал нечто вроде этого: *«Однозначно мы лучшие! Но мы не навязываемся и ни на чем не настаиваем. Единственная наша просьба: если вдруг... ну вдруг... к вам придут те, кто лучше нас, и вы их наймете, пожалуйста, сообщите и нам о них, мы тоже с удовольствием поучимся у тех, кто лучше нас. Договорились?»*

*«По рукам!»* — ответил директор.

\* \* \*

А через несколько недель заводчане связались с Сашей и предложили подписать ему контракт! Жаль, что мне обстоятельства не позволили ассистировать Александру в серии этих тренингов. Но ничего. Зато я усвоил надежную формулу:

**«Если твой продукт безупречен, но покупатель этого не видит и не чувствует, обязательно... дай покупателю попробовать часть продукта!»**

## Глава 4

## Уважение хорошо, а симпатия лучше

Как сделать так, чтобы клиент душой привязался именно к вашему магазину, салону, торговой точке, компании, и т. д.? И чтобы этого клиента не увели впоследствии ваши конкуренты? Есть ли такие конкурентные преимущества, которые позволяют это сделать? И главное, чтобы конкуренты не смогли их повторить или скопировать?

Хорошая новость — такие конкурентные преимущества есть! Причем конкуренты их не увидят, а клиенты будут чувствовать их душой, на уровне интуиции, и, как следствие, — отдавать свои симпатии вам. **Это труднодостижимое для конкурентов преимущество называется «качество персонала». В данном случае — качество торгового персонала.**

Для этого вам надо всего-то обзавестись торговым персоналом, который сходу умеет попадать в сердце покупателя. Это очень тонкое умение, поэтому стоит проиллюстрировать его на собственном примере, так сказать, исходя из собственных покупательских ощущений и опыта.

Я очень часто заправляюсь на одной и той же заправке. Она рядом с моим домом и принадлежит известной общенациональной сети. Поскольку на заправке я бываю часто, имел возможность изучить весь персонал, их повадки и подход к клиенту.

На заправке работает три смены. В каждой своя девочка-кассир, которая не только принимает плату за топливо, но и попутно торгует всякой всячиной для автомобилей и людей. В связи с тем, что в сети периодически проходят акции, в обязанности этих девочек-кассиров входит оповещение клиентов о новых акциях.

Кассирам розданы скрипты, по которым они должны информировать покупателей об акциях. Скрипты, естественно, унифицированы под всех кассиров сети. Игнорировать информирование клиентов, а также сами скрипты нельзя, поскольку это контролируется через камеры видеонаблюдения.

По сути, кассиры говорят одно и то же. Но вот что из этого получается? На кассира из первой смены я реагирую примерно так: «Да, да, знаю... (в душе: «Да ну вас, надоели!»)... Мне это

неинтересно!..» На кассира из второй смены я реагирую так: «Да, спасибо, я вас услышал...» На кассира из третьей смены: «О!.. Очень интересно! Обязательно загляну к вам на сайт и с удовольствием изучу ваше предложение!..»

Понимаете, что происходит? Все кассиры — милovidные барышни примерно одинакового возраста. Все коммуницируют с клиентами по одним скриптам. Но на слова первой у меня отторжение, на слова второй — просто равнодушие, а на слова третьей — искреннее любопытство. Только третья кассир умеет сказать так и в такой момент, что прямиком попадает в мое клиентское сердце!

Вот такой торговый персонал, как эта третья кассир, является самым лучшим конкурентным преимуществом. А в чем же разница между этими тремя девушками, собственно говоря? В маленьком, незаметном нюансе. **Первые две проявляют уважение, а третья — симпатию!** Визуально все одинаково, но по ощущениям разница для покупателя колоссальная, и эту разницу он улавливает.

**Уважение — это минимальный джентльменский набор продавца.** Но, к

сожалению, на одном уважении конкурентов не обгонишь. Потому что уважение — это не чувство, а ритуал. И уважение вполне может уживаться с презрением, холодностью, антипатией, ненавистью, безрадостностью и так далее. Покупатель интуитивно чувствует это в продавце, и происходит отторжение.

А вот **симпатия — это высший пилотаж**. Потому что на симпатию оппонент в большинстве случаев **начинает резонировать тоже симпатией**. Таково свойство наших душ. И дальше зарождается процесс под названием **доверие**. А когда есть **доверие, то покупателю всегда хочется купить, а продавцу хочется с удовольствием обслужить**.

**Симпатия вызывает доверие.**

**Доверие вызывает желания.**

Такова идеальная формула отношений «продавец-клиент».

\* \* \*

Тем не менее, в некоторых экспертных кругах бытует мнение, что симпатия к покупателю может быть опасна. Мол, матерый покупатель учует симпатию и начнет использовать её как инструмент

против продавца — давить на него, размягчать его, манипулировать им и прочее. В результате чего компания продавца может недополучить ожидаемую прибыль.

Да, такое может иметь место, но ограниченное количество раз. Столкнувшись с таким манипулированием во второй-третий раз, наш наивный продавец адаптируется и баланс отношений будет восстановлен.

Но повторю фундаментальную мысль: **симпатию не заменить никакими ритуальными подделками!** Симпатия — это искреннее, открытое чувство, **с отсутствием негатива**. А вот ритуалы, к сожалению, могут сопровождаться любыми чувствами, в том числе и негативными (которых в природе существует больше, чем позитивных).

Ритуальная уважительность вполне может уживаться с холодностью, ненавистью, раздражением и презрительностью. И это клиенты тоже чувствуют. Единственное, с чем она несовместима, так это с хамством. Что само по себе уже, конечно, может являться неким достижением, но вполне рядовым. А мы ведь хотим неординарных конкурентных преимуществ?



\* \* \*

Из личного опыта скажу: все свои самые значимые в жизни сделки я заключил только при наличии симпатии к покупателям. Без симпатии они даже не смогли бы состояться. Особенно на тех рынках, где большой конкурс продавцов, и все продавцы по своим параметрам похожи на близнецов-братьев. И без разницы, что вы продаете, — нефть, металл, джинсы, или туристические услуги. **Симпатия вызывает доверие, а доверие — это весомая составляющая при принятии решений.**

\* \* \*

Но если вы боитесь, что ваши продавцы дадут маху и станут идти на поводу у покупателей в ущерб интересам компании, то следует предварительно поработать с продавцами в этом направлении: придать симпатии некую рациональность. Как это сделать? Для этого есть волшебный прием — рефрейминг, то есть смена отношений, смена мышлений.

Да, придется нанять специалиста, который в головах ваших сотрудников наладит и запустит

механизм весов и противовесов. Это будет что-то стоить, но несравнимо меньше, чем недополученная выручка от клиентского отторжения. К тому же само наличие таких противовесов присуще подавляющему большинству людей, так что поработать придется только с незначительным меньшинством. Короче говоря, это не та задача, по поводу которой стоит заморачиваться. Намного труднее научить продавцов симпатизировать клиентам. Это более важная задача.

Уважать клиента можно обязать. Инструкциями, приказами, скриптами, чек-листами и прочими директивными документами. А вот испытывать к клиенту симпатию обязать нельзя! Симпатию можно только перенять, впитать, выработать и тому подобное — это все добровольная и очень внутриличностная работа.

Где найти такой персонал, как его привлечь — отдельная тема. Сейчас немного о другом — о том, что **мы все как покупатели очень любим, когда продавцы нам симпатизируют**. И когда в ответ мы тоже начинаем симпатизировать продавцу... Вот именно с этого момента он может начинать вить из нас веревки. А нам как покупателям это будет нравиться, и мы будем за это еще и благодарны, и уйдем от продавцов окрыленные,

**и захотим еще раз вернуться , и т. д., и т. п.**

Вот это и есть самое дорогостоящее, самое труднодостижимое конкурентное преимущество компании!

Потому что...

**уважение хорошо, а симпатия лучше.**

## **Глава 5**

### **Жадность фраера губит отношения**

Эта поучительная для меня история случилась почти в самом начале моей бизнес-карьеры. Я тогда работал в коммерческом подразделении одного большого производственного объединения, которое выпускало внушительный спектр продукции, начиная с перочинных ножииков и заканчивая ракетносителями. Такой широкий спектр позволял участвовать в широких национальных и международных проектах. А придумывать эти проекты и воплощать их в жизнь было как раз основной задачей подразделения, в котором работал и я.

Работы было много, потому что проекты шли