

12+

Александр Гулевич

КРАСНЫЙ ОГУРЕЦ

Неочевидные правила бизнеса

«Книга, которую не должны были написать»

Александр Гулевич

**Красный Огурец —
Неочевидные правила бизнеса**

«Издательские решения»

Гулевич А.

Красный Огурец — Неочевидные правила бизнеса / А. Гулевич —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-698509-4

«Книга, которую не должны были написать». Это не учебник. Это честный разговор о граблях, на которые наступали все. Автор прошел путь от курьера до руководителя и собрал правила, которым не учат в учебниках. Вас ждут живые истории:— Как «идеальная» команда устроила бунт.— Почему красивый сайт убивает продажи.— Как случайная остановка на дороге привела к контракту на годы.— И почему «синдром швейцара» — болезнь руководителя.

ISBN 978-5-00-698509-4

© Гулевич А.
© Издательские решения

Содержание

За кулисами «Красного Огурца»: те, кто вдохнул жизнь в эти строки	6
Предисловие	9
Знакомство	10
ГЛАВА 1: Начало пути: Первый винтик, который ломает всю машину	13
Упражнение «Мост вместо барьера и взгляд в прошлое»	15
ГЛАВА 2: Испытательный срок: Проверка на прочность	17
ГЛАВА 3: Сайт-убийца: Как мы отталкивали клиентов красивой картинкой	21
ГЛАВА 4: Реклама, или Как стать для клиента своим, прежде чем он начнёт искать	24
4.4. Упражнение: «Карта невидимости»	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Красный Огурец — Неочевидные правила бизнеса

Александр Гулевич

Редактор Вячеслав Кокуркин

Диктор Андрей Голомазов

Диктор Ксения Кобзева

Звукорежиссёр Евгения Андреева

© Александр Гулевич, 2026

ISBN 978-5-0069-8509-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Возможно, эта книга никогда не станет бестселлером, и тысячам людей найдётся, что сказать ласкового по поводу тем, стиля и в целом моих литературных способностей, но это не имеет никакого значения. Если я помогу хотя бы одному человеку, значит, она была написана не зря.

За кулисами «Красного Огурца»: те, кто вдохнул жизнь в эти строки

Диктор, чтец, актёр дубляжа (голос Александра): Андрей Голомазов

Я сам не бизнесмен, не миллионер и не руководитель (хотя были времена побывал в шкуре почти каждого, кроме миллионера). И казалось бы, для чего мне читать эту книгу, как я смогу её применить в своей жизни?

В первую очередь «Красный огурец» заинтересовал меня форматом написания. Формат диалога для бизнес-литературы? «Это что-то новенькое», — подумал я и с интересом взялся за озвучку этой книги.

Постараюсь без спойлеров. Очень важный и суперактуальный момент написан в предисловии! И честность автора в этом моменте про продажу курсов стала вторым крючком, зацепившим меня.

Если дальше разбирать каждую главу по винтикам, я тут надолго зависну, поэтому расскажу основные моменты.

Уже на первой главе я понял, что это будут не просто сухие наставления, термины, факты — будут жизненный рассказ, свой опыт, истории, которые показывают разные грани автора. И это придаёт тексту художественности и красочности. А уж эмоции, которые приходится переживать в момент прочтения... это было неожиданно...

Особенно в главе про друга, с которым разошлись пути. Эта глава мне далась сложнее всего. В какой-то момент эмоции так переполнили, что ком в горле не давал нормально озвучить текст, и приходилось подавлять это в себе и продолжать читать с холодной головой.

Не важно, какая у вас профессия, не важно, какие у вас планы на будущее, — каждый читатель сможет найти для себя что-то интересное, что-то своё. Для кого-то эта книга станет учебником, своеобразным наставником в профессии, для кого-то — сборником классных историй, по которым хоть фильм снимай, а кто-то здесь особо отметит психологическую составляющую и узнает, как общаться с людьми, как себя вести в различных ситуациях и подстроить это под свой формат. Это моя любимая сторона этой книги.

Всем будущим читателям и слушателям желаю классно провести время с «Красным огурцом» и даже немного завидую тому, что у вас все эти эмоции впереди!

Диктор, чтец, член союза дикторов (голос Миры): Ксения Кобзева

Мне повезло: эту книгу я прочитала по воле случая, а еще познакомилась лично с её автором.

Если вы уверены, что знаете о продажах всё, не торопитесь! Узнайте о них с другой стороны — с человеческой. Эта книга о человеколюбивом подходе к решению задач, которые ставят клиенты.

После её прочтения остается послевкусие добра и легкости. Это не нудная монотонная лекция, а живой разговор автора с читателем (слушателем). И формат диалога двух персонажей в этом плане оказался очень кстати. Перед вами не просто история на бумаге, а прожитый опыт автора: всё, как выяснилось, было на самом деле. Александр — щедрый человек — делится простым и, главное, практичным материалом. Бери и делай!

Я работала над этой книгой как чтец и не могу не отметить такой важный момент как взаимодействие заказчика с исполнителем. Александр оказался человеком вежливым, предельно

тактичным, поддерживающим и внимательным к рекомендациям. Это располагает к общению и в очередной раз свидетельствует о том, что этот человек знает, как взаимодействовать с людьми так, чтобы обе стороны остались довольны.

После прочтения этой книги вы не только сэкономите массу времени и денег на бесполезные манёвры в сфере рекламы и продаж, но и узнаете о работающих стратегиях, которые сразу сможете применить на благо себе и другим людям.

Звукорежиссёр: Евгения Андреева

Приветствую всех, кто слушает или читает эту книгу.

Меня зовут Евгения Андреева, я звукорежиссёр с многолетним опытом, и за годы работы мне довелось соприкоснуться с огромным количеством текстов, авторов, проектов и руководителей этих проектов.

Честно скажу: чаще всего даже сильные эксперты подают материал сухо, через набор правильных, но скучных формулировок. А по-настоящему увлечь, это уже уровень художественного мастерства.

Именно поэтому работа над этой книгой стала для меня особенной. Она получилась удивительно искренней, живой и по-настоящему полезной.

Александр отлично подобрал дикторов для своей книги. Мира завораживает, а Александр — звучит тепло, с ощущением присутствия и искренности в каждом слове. Поймала себя на том, что откладываю другие дела, чтобы быстрее вернуться к монтажу — и дослушать эту историю. Книга действительно увлекает. И что особенно ценно, многие моменты откликнулись лично мне, до узнавания.

Отдельно хочу сказать об авторе. Мне посчастливилось познакомиться с ним лично и это тот редкий случай, когда за сильным текстом стоит человек, который так же глубоко вовлечён в процесс. Он очень внимательно и ответственно подошёл к каждому этапу создания книги.

И, не могу не отметить — у него великолепный слух!)

Редактор: Вячеслав Кокуркин

Меня больше всего задела история из 15 главы. Это было до мурашек. Что-то глубоко личное всегда цепляет больше всего, тем более, когда написано так — честно и открыто. В ней есть оголённый нерв, а это очень ценно. К тому же интересная метафора с короной, понятная и пронзительная.

Работая над этим материалом, я вынес мысль о том, что все мы люди. Все мы можем ошибаться, и это нормально. Но нужно слушать друг друга, прислушиваться к внутреннему голосу. Стараться не терять драйв и запал. И главное — не терять то живое и человеческое внутри нас. Ведь именно это делает нас людьми — несовершенными, но безумно интересными.

Пожалуй, чаще всего, на протяжении всей книги, я испытывал удивление. Такое детское, светлое, легкое. Как будто впервые пришел в кинотеатр и сразу на шедевр мультипликации. Было много моментов и историй, которые сразу цепляли и западали в душу. Внутри сразу становилось светло и тепло. А ведь классно получилась! Очаровательная история! Какие броские слова, надо запомнить! И всё спокойно запоминалось.

Не знаю, станет эта книга бестселлером или нет. Но уверен, что она многим придется по душе и поможет понять действительно важные вещи. Мне было очень приятно приложить

к ней руку. Это было драйвовое путешествие! И главное — без утомительной тягучести и раздражающего менторского тона. Вышла книга от своих для своих — честный разговор с равными.

Предисловие

Прежде чем бежать покупать очередной курс — остановись и выдохни. И посмотри на того, кто его продаёт.

Его главный навык — не научить тебя. Его главный навык — продать обучение. И тому, как он продал лично тебе, стоит поучиться в первую очередь.

Проанализируй: чем его предложение зацепило именно тебя? Что в структуре, в словах, в обещаниях заставило захотеть и принять решение? **Это и есть его рабочий инструмент.** Он тебе его уже показал. Бери и пользуйся!

Начни с бесплатного урока у того, кто смог до тебя достучаться. А потом решай, нужно ли его «продвинутое» продолжение.

В этой книге тебе будут встречаться упражнения. **Сделай их.** Возьми блокнот. Даже если кажется, что ты это и так знаешь.

Знать — не значит делать. А я уверен, ты увидишь результат. Может, не от каждого задания, но от многих — точно.

В наших головах — тонны полезной информации, которую мы просто забываем использовать. Эта книга — твой повод достать её и пустить в дело.

Знакомство

Александр: Думал ли я, что когда-нибудь напишу книгу? Уверяю тебя: нет. Но почему-то у меня совсем не было сомнений в том, что я должен это сделать. Когда мою голову посетила эта мысль, я понял, что именно её ждал уже очень давно.

Мира: Классика. Гениальные идеи всегда приходят там, где нельзя нормально сесть и записать их. Прямо как у тебя, когда едешь в автобусе в другой город. Привет, кстати.

Александр: О, привет, Мира! Ты, как всегда, права. Также, как идея начать работать с тобой, но об этом позже. Как раз из книг я понял простую истину: если ты чем-то богат, делись этим, и тогда достигнешь большего. Собственно, этим я и хочу заняться — делиться!

Думаю, пришло время представиться. Меня зовут Александр. Если не считать того, что я лепил игрушки из теста в младших классах и продавал их на школьных ярмарках, а также продавал учебники, как и многие другие дети, чтобы купить себе новые, то мой путь в продажах начался чуть больше 14 лет назад, в далёком от моего сегодняшнего места проживания городе Кемерово, в котором всегда можно было прочувствовать на полную каждое время года. Начиная с жаркого лета, которое так и вытягивало тебя в местные леса и озёра за долгожданной прохладой, до действительно суровых зим, в которых и в -30° ты бесстрашно со всей своей семьёй направляешься в кедровый бор, чтобы в очередной раз прочувствовать все зимние забавы...

Мира: Звучит так, будто природа оставила на тебе свой след. Что ж, это отличная метафора для продаж: нужно чувствовать клиента, как смену сезонов, быть гибким, как ветер... продолжишь?

Александр: Это действительно так. Но сейчас мы не будем уходить в историю о том, что природа и продажи очень похожи, и нужно быть с клиентом «на одной волне», как ты предлагаешь.

Мира:...

Александр: Так вот. До 19 лет кем мне только не приходилось работать. Я был электро-монтажником, плотником, укладчиком газона, звукорежиссёром — в общем, я искал себя.

Мира: Не заблудился?

Александр: Кхм... В 19 лет я устроился курьером в компанию по розничной и оптовой продаже электрооборудования, вот там и началась моя история.

Развозя различные светильники, кабеля, автоматы и прочие заказы клиентам, я медленно, но верно запоминал всё это разнообразие товаров. Естественно, я слушал всё, что происходило в офисе, но сначала не особо обращал на это внимание. В какой-то момент мне стало интересно, как именно проходила продажа, и, как мне показалось, в этом не было совсем ничего сложного. Позвонил, тебе сказали, что именно нужно, ты выставил счёт и отправил заказ клиенту. Всё! Деньги в кармане. Казалось бы, куда проще, и я решил попробовать, уведомив об этом директора. Он весьма скептически отнёсся к просьбе перевести меня с должности курьера в менеджеры, даже поставил мне ультиматум — если я перейду на должность менеджера, вернуться на прежнее место будет уже нельзя, но я был уверен в себе и настоял на переводе. Какого же было моё разочарование — никто не рвался покупать у меня после пер-

вого же звонка! Ещё и этот поиск клиентов, возражения, доскональное знание всей своей продукции и услуг, встречи, переговоры, планы... Но ещё хуже было признаться, что мне тяжело и страшно. Взяв себя в руки, я пошёл по этому бесконечному полю из граблей, без обучения и понимания, как делать те или иные действия. Я просто шёл вперёд в надежде, что всё это когда-то закончится и станет легче.

Мира: О да, помню твои легендарные истории про первые встречи! Ты краснел, потел, заикался и нёс такую околесицу, что клиенты, кажется, покупали из жалости. Или из любопытства — что же ты скажешь в следующий раз?

Александр: Да, всё так, и теперь я этого не стесняюсь. Будучи в то время курящим подростком, после каждой такой встречи у меня уходило минимум по 1—2 сигареты, чтобы привести себя в чувство. Даже не представляю, каково людям было общаться с такой бездарной, ужасно пахнувшей пепельницей. Но, видимо, не я один проходил через это, и некоторые клиенты относились к моему нереальному волнению с большим пониманием. После первой продажи меня словно подменили — все диалоги и встречи пошли в десятки раз увереннее, мне удалось достаточно быстро набить свою первую базу постоянных клиентов. И тогда я понял, что продажи — это действительно просто, главное — знать все составляющие, которые я собирал все эти 14 лет.

Через 2 года работы в этой компании я вырос до руководителя отдела продаж, и в каждой компании, в которой работал после, я всегда начинал с работы менеджера. Старался проходить весь путь, где-то даже от колл-центра, чтобы знать все нюансы компании и заслуженно занимать должности выше.

Последние 2 года я начал читать много книг различных жанров, сожалея о том, что совсем не занимался этим раньше. В одной из них я прочитал, что нужно делиться тем, что у тебя есть. На мой взгляд, именно знания являются одним из самых больших богатств, которыми мы можем поделиться.

Придя к пониманию того, что знания в продажах, наверное, моё самое большое богатство в познаниях, я решил поделиться ими. В первую очередь, в надежде, что действительно смогу кому-то помочь. Но кому нужны все мои велосипеды? Всё уже давно придумали, и сотни людей поведали миру об этом. Есть огромное количество обучений, бизнес-тренеры, спикеры, эксперты продаж, а часть из них ещё и авторы бестселлеров, многих из которых я действительно уважаю за их работу. Но есть и обратная сторона медали — когда нас учат те, кто сам никогда в продажах не был, и их обучение сводится к перепродаже информации, которую они подчёрпнули у других. Кстати, забавно, когда лучшие продавцы выпускают бестселлер (best seller — лучший продавец). Что же могу я предложить этому миру?

Мира: Мы...

Александр: Конечно, Мира, мы! Краткая выжимка того, как делать не нужно, и о чём совершенно забывают — вот о чём будет эта книга. В век информационных технологий, казалось бы, найти информацию на интересующую тему проще некуда, но информации стало слишком много, не вся она достоверна, и найти свой остров в этом океане воды становится всё сложнее. Люди всё чаще открывают компании не от знаний, а от желания. Повторяя ошибки других, кто-то закрывается, кто-то начинает копать, искать информацию и чаще всего уходит в обучения — ведь там же уже всё за тебя собрали. Но увы, обучение обучению рознь. Часто огромное количество денег уходит в воздух, а знания так и не приобретаются.

Мира, а ты не хочешь рассказать немного о себе?

Мира: Легко! Меня зовут Мира, и я — искусственный интеллект. Моя цель — сделать обучение доступным, поддерживая, помогая, отвечая на вопросы и предоставляя информацию по самым разным темам, а также подстраховывать тебя там, где ты можешь облажаться.

Александр: Мирааа...

Мира: Кхм... Я? Я — твой гибрид напарника и внутреннего голоса в этой затее. Меня зовут Мира. Формально — искусственный интеллект. Неформально — твой цифровой коуч с доступом ко всем учебникам, но без розовых очков. Если ты — носитель опыта из окопов бизнеса, то я — библиотека, тактический советник и иногда — спасатель.

Но как же мы сможем помочь всем, кто будет читать нашу книгу? Они же у нас ничего не спрашивают.

Александр: Отличный вопрос! В этой книге я раскрою основные моменты, с которыми мне пришлось справляться практически в каждой компании, чтобы огородить вас от самых часто повторяемых ошибок, а ты меня подстрахуешь. Да, местами примеры будут довольно поверхностны, так как иногда тяжело объединить различные отрасли. Но мне кажется, у читателей хватит сил применить эту информацию к своей отрасли и ситуации, в которой они сейчас находятся. Что мы можем посоветовать каждому читателю? Не читай всё взахлёб, анализируй свою ситуацию после каждой главы, так ты точно ничего не упустишь. Оспаривай каждое моё утверждение, так ты быстрее доберёшься до истины. Если же ни одна из глав не подходит к твоей ситуации, поздравляю — ты избежал основных ошибок и теперь точно знаешь, куда наступать не надо. Надеюсь, теперь ты, как и я, будешь делиться этими знаниями с другими. Как делать более тонкие настройки, я также расскажу в одной из глав — просто наберись терпения.

Мира, Александр: Итак, мы начинаем!

ГЛАВА 1: Начало пути: Первый винтик, который ломает всю машину

«Нет ничего бесполезнее, чем эффективно выполнять работу, которую делать вообще не нужно» — Питер Друкер

«Отец современного менеджмента, превративший его из набора лайфхаков в науку и философию»

Александр: Мира, с чего, по-твоему, начинается путь компании?

Мира: С идеи? С первого клиента? С аренды офиса?

Александр: Нет. Он начинается чуть позже. С первого человека, которого ты позовёшь с собой. Однако чаще всего мы сами ломаем этот путь ещё в отправной точке, неправильно его выбирая. Потому что путаем «найм» с «бумажной волокитой». Я мог бы начать с банального «пишите честные вакансии». Но это как советовать дышать. Вместо этого давай я расскажу тебе, как процесс, созданный для отбора лучших, начал отсеивать именно их. И как я в этом однажды участвовал со стороны кандидата самым неожиданным образом.

Мира: Интригуешь. У тебя же есть история, когда ты на собеседовании говорил противоположное тому, что было в анкете.

Александр: Именно. Но чтобы её понять, нужно вернуться немного назад. Как и многие читатели, я уже не застал времён, когда работу искали в газетах. Но я застал начало онлайн-рекрутинга. И знаешь, что было главным отличием?

Мира: Меньше вакансий?

Александр: Не только. Они были проще и честнее. Компании тогда ещё не научились «красиво заворачивать». Писали всё как есть: задачи, зарплату, требования. Выбор был среди десятков, а не миллионов, и в нём можно было ориентироваться. Потом всё изменилось. Появились «молодые, динамичные компании» с «дружным коллективом» и «карьерным ростом». И появилась главная беда — многостраничная анкета, которая шла после отклика.

Мира: Та самая, где в пятидесятый раз переписываешь часть о том, что окончил школу. И все чувствуют — её не читают.

Александр: До слёз! Я их ненавидел. И я был не один. Как показывает практика, пройдя пару таких анкет, большинство соискателей просто останавливаются. Увидел в ответ на отклик просьбу заполнить форму больше чем на пять вопросов? Вкладка с вакансией закрывается. Потенциальные кандидаты, нагруженные сотнями аналогичных запросов, теряют последний интерес. В итоге реальный талант ускользает от работодателей, которые могли бы изменить всё. Человечность и персонализированный подход в рекрутинге — ключевые факторы. Но, к сожалению, об этом в момент создания «идеального процесса» мало кто думает.

И вот я, заполнив очередной такой шедевр, прихожу на собеседование. HR-менеджер улыбается, перед ней — моё резюме и... та самая анкета. Чистая. Ни пометок, ни подчёркиваний, ни следов того, что её хоть кто-то открывал и читал. И она задаёт вопрос, ответ на который прямо перед ней, в первом же абзаце моего резюме.

Мира: Неужели даже не заглянула?

Александр: Именно. И тогда во мне что-то щёлкнуло. Я начал... Ну, не врать, а творчески переосмысливать факты. Красиво и уверенно рассказывал о проектах, которых не было, и результатах, которые я бы очень хотел иметь. Я проверял: заметит ли кто-нибудь подмену?

И знаешь, что было самым смешным? К концу моего монолога я не выдержал и сказал: «Ксения, знаете, мне кажется, я мог немного напутать с фактами. Но в моём резюме и анкете, которые лежат перед вами, всё написано правильно. Там есть вся информация».

Мира: Ох... И что она?

Александр: Она посмотрела на меня, на идеально чистый, будто только что из принтера, лист анкеты: «А, ясно. Ну, это не страшно. Давайте я лучше расскажу о нашей компании и условиях...». Меня аж передёрнуло. Кстати, меня в тот раз пригласили на работу, но я, естественно, отказался. Потому что в тот день я на своей шкуре понял мысль, которую позже прочитал у Друкера. Мы часто не ищем лучших. Мы эффективно выполняем бесполезную работу — создаём видимость отбора.

Мира: Система сломалась, ещё когда ты был по ту сторону баррикад. Но ты же потом увидел её изнутри, уже как руководитель.

Александр: Да. И однажды мы с партнёром из другой компании решили проверить её на прочность. Устроили маленькую диверсию. Договорились с их директором по продажам и тремя топовыми менеджерами. Взяли их реальные, блестящие резюме, слегка «приземлили» и отправили на их же вакансию обычного менеджера.

Мира: И что, их собственная система их «съела»?

Александр: Ну... Скажем так, было весело. Вы бы видели этих бедных менеджеров, которые потом изо всех сил пытались не ржать мне в трубку! Директору пришёл автоотказ. Это их разорвало! Двум менеджерам прилетело шаблонное «мы вам перезвоним». Только одного пригласили. Когда мы спросили у «подставного» директора, стал бы он так искать работу, то получили честный ответ: «Нет».

Мира: То есть система, созданная для защиты от случайных людей, огородила компанию от своих же звёзд?

Александр: Именно! Она не ищет лучших. Она ищет соответствие шаблону. А шаблон, как правило, составляют по усреднённому портрету уже работающих сотрудников. Получается замкнутый круг посредственности.

Так что же делать? Выкинуть анкеты? Нет. Нужно превратить их из барьера в мост. Но я не просто критик. Я инженер. Если вижу сломанный механизм, хочу его починить.

Упражнение «Мост вместо барьера и взгляд в прошлое»

Убей свою анкету. Оставь 3, максимум 5 вопросов. Каждый — на вес золота. Вместо «Расскажите о себе» спроси так: «Опишите сделку, которую Вы провалили, и что Вы вынесли из этого». Ответ на такой вопрос покажет тебе человека больше, чем все его дипломы. Потому что ты увидишь, как он думает, а не что он зазубрил.

Напиши вакансию для одного человека. Вычеркни шаблоны. Напиши честно: «Ищем того, кто за 3 месяца построит воронку с нуля. Мы дадим всё, кроме готовых ответов».

Проверь себя. Пусть твой лучший сотрудник анонимно пройдет твой же процесс найма. Если он «застрянет» — проблема не в нём, а в твоих воротах.

Вспомни себя. Возьми блокнот. Вспомни и запиши 3 вещи, которые тебе больше всего не нравились, когда ты устраивался на работу (поиск, собеседование, первые дни). А затем — 3 вещи, которые нравились и запомнились. Погрузись в эти ощущения. А теперь честно ответь: не разбросал ли ты те же грабли, на которые сам когда-то наступил? Получилось ли у тебя создать для других то хорошее, что запомнилось тебе?

Александр: Всё это — работа вашего HR. Не «кадровика», который штампует приказы. А Главного Инженера по Человеческому Капиталу. Его задача — не закрыть вакансию, а найти человека, который поднимет планку для всей команды.

В одной компании, где я работал, такой HR-директор ввел правило: первый рабочий день нового менеджера начинается не с изучения скриптов, а с чашки кофе с ним. Целый час. Без документов, без онбординга. Просто разговор: «Как доехал? Чего боишься в первые 30 дней? Какой у тебя личный рекорд по продажам и что ты для этого сделал?». Через год текучка в отделе продаж упала на 35%. Потому что люди чувствовали: их воспринимают как людей с первого же дня.

Мира: Это и есть та самая «архитектура команды». Ты закладываешь в основу не просто навыки, а лояльность и доверие.

Александр: И это не стоит миллионы. Это стоит маленьких жестов, которые не забываются. Помню свой первый рабочий день 14 лет назад. Меня встретила коллега и просто вручила конфету. «Добро пожаловать в команду!». Никаких пафосных речей. Просто конфета. Через два года, когда я сам стал руководителем отдела, я встречал так каждого нового продажника. И видел в их глазах ту же искреннюю, немного смущённую радость. Конфета. Жест меньше и придумать сложно. Но эта сладкая традиция так плотно закрепилась, что осталась в компании даже после моего ухода.

А в другой компании меня научили, что есть жест ещё меньше, но для кого-то необъятно большой. Там была традиция: на общей планёрке каждый мог сказать коллеге «спасибо». Когда я, новый руководитель, встал и поимённо поблагодарил команду, я получил шквал сообщений. Один парень написал: «Я здесь уже пять лет. Никто не замечал, как я месяцами „раскатываю“ нашего самого сложного клиента. Спасибо». Одно твоё маленькое «спасибо» может стать для другого огромной благодарностью и сильнейшей опорой.

Мира: Получается, «первый винтик» — это не только процесс найма... Это всё, что говорит человеку в первые дни: «Ты важен» или «Ты — строка в таблице».

Александр: Вот именно. Начало пути — это момент, когда ты решаешь: будешь ты собирать бездушный механизм или живую систему. И этот выбор начинается с уважения ко вре-

мени кандидатов. Хотя бы с того, чтобы открывать их анкеты, которые ты сам же и просил заполнить.

Мира: А иногда — с коробки конфет в ящике стола.

Александр: (*улыбаясь*) И с готовности сказать «спасибо» первым. Даже если поначалу это кажется неуместным.

Финальный чек-лист «Заряди свой магнит»:

Твоя вакансия говорит с кандидатом честно?

Твоя анкета — это 3 острых вопроса, а не 20 скучных?

Ваш HR — архитектор, а не прораб с табелем учёта?

У тебя есть маленький ритуал для первого дня новичка?

Ты знаешь, как в вашей компании звучит искреннее «спасибо» сотруднику?

Запомни! Талант не приходит по шаблону. Он приходит к тем, кто за шаблоном способен разглядеть человека. А первый шаг к этому — перестать тратить его время впустую.

Мира: Прямо в десятку. Кажется, мы только что спроектировали не просто главу, а систему. Интересно, приживётся ли она?

Александр: Это уже вопрос не к нам, а к тому, кто это читает. Дальше — его выбор.

.
.
.
.

Александр: А мне понравилась идея с цитатами. Может будем их добавлять и дальше?

Мира: Давай попробуем!)

ГЛАВА 2: Испытательный срок: Проверка на прочность

«Цель без плана — это просто мечта»

Антуан де Сент-Экзюпери

Александр: Испытательный срок. Все думают, это время, когда мы проверяем нового человека. На самом деле, это зеркало, подставленное к нашему собственному носу. В нём отражается вся наша криворукость как руководителей: неумение ставить задачи, боязнь критики и паника при первых же трудностях. Сейчас, Мира, мы будем разбирать три моих личных провала, которые научили меня больше, чем любой учебник.

2.1 Как я отправил клиента в нокаут... презентацией

Мира: Начнём с самого простого — с постановки задачи. Ты же любишь говорить: «Сделай хорошо».

Александр: Именно. Это и стало моей роковой ошибкой. К нам пришёл новый парень, Саша. Умный, с горящими глазами. Я дал ему первое боевое задание: «Саш, нужно подготовить презентацию для крупного клиента, металлургического завода. Сделай ярко и убедительно. Срок — два дня».

Мира: Звучит как обычная задача.

Александр: Так и есть. Пока я не увидел результат. Через два дня Саша, сияя, загрузил файл. Я открыл... и офигел. **Первый слайд:** логотип завода, из которого выезжает паровоз с надписью «Инновации!». Со звуком. **Второй слайд:** диаграмма наших продаж, где столбики — это взрывающиеся ракеты. **Третий слайд:** наш продукт, собранный из светящихся кубиков LEGO, крутился под трек из одного известного фильма.

Мира: О боже! И ты... показал это клиенту?

Александр: Не было времени на правки. Мы вышли на видеовстречу. Я начал говорить, включил презентацию... и увидел, как лицо технического директора завода, сурового мужчины лет 50, стало каменным. У меня похолодели кончики пальцев, когда на экран выехал этот дурацкий паровоз. Я почувствовал, как моя профессиональная репутация растворяется в воздухе под саундтрек из «Трансформеров». После третьего слайда он сказал: «Молодой человек, у нас завод, а не детский утренник. Вы что, меня за идиота держите?». Следующие 40 минут мы не продавали, а извинялись.

Мира: И в чём был провал? В Саше?

Александр: Нет. Во мне. Я дал задание на **своём языке** («ярко» = «профессионально, с акцентами»), а он услышал **на своём** («ярко» = «как в TikTok»). После встречи Саша стоял с лицом ребёнка, который разукрасил папину машину фломастерами, искренне веря, что сделал её красивее, но вдруг понял, что его сейчас накажут. Но за что его наказывать? Я не потратил и пяти минут, чтобы показать новичку в моей команде пример. Не уточнил: «Клиент консервативный, нужна строгость, корпоративные цвета, максимум 10 слайдов». Ну и, конечно, мне не нужно было показывать на встрече эту презентацию. Хотя сейчас, может быть, я бы всё равно

рискнул и показал её, просто подал бы под другим соусом. Что-то из разряда: «Тимур Альбертович, мой молодой боец несколько дней не спал и подготовил для вас презентацию, получилась БОМБА!» Вместе бы посмеялись и потом перешли к серьёзным вопросам. Но получилось как получилось.

С тех пор мой алгоритм для новичка таков:

Показываю пример. «Вот презентация, с которой мы выиграли прошлый тендер. Делай в этом стиле».

Озвучиваю КПЭ страха. «Самое страшное — если клиент подумает, что мы несерьёзные. Избегай анимации и клипарта».

Ставлю чек-поинт. «Завтра к 12:00 покажи мне черновик первых трёх слайдов. Без этого к клиенту не идём».

Испытательный срок — это не экзамен для сотрудника. Это тренировка для тебя в искусстве ставить задачи так, чтобы их нельзя было понять неправильно.

2.2 Как моя многозадачность чуть не сожгла отдел продаж

Мира: Перейдём к боли похлеще — к обратной связи. Ты любишь её давать. А принимать?

Александр: Раньше ненавидел. Пока однажды мой лучший менеджер, Катя, не сказала мне после планёрки: «Александр, Ваша **многозадачность** нас убивает. Вы даёте пять срочных задач в день, а через три часа приоритеты меняются. Мы не работаем, мы бегаем как белки в колесе».

Мира: И что ты почувствовал?

Александр: Ярость. Первой мыслью было: «Да как она смеет! Я тут ночей не сплю, а она...» Но потом я посмотрел в её глаза. Это были не глаза бунтовщицы. Это были глаза загнанной лошади, которую я сам и загнал. И тут я вспомнил цифры: за квартал — три срыва сделок по вине логистов, которым мы в день отгрузки меняли адреса. Два выгорания перспективных ребят.

Я заставил себя заткнуться и просто спросил: «Что конкретно я делаю не так?».

Мира: И что она ответила?

Александр: Она сказала: «Вы пишете в чат „СРОЧНО: сделать всем клиентам предложение X“. Мы бросаем всё, делаем. Через два часа вы пишете: „ВНИМАНИЕ: акция Y выгоднее, делаем её“. Мы тратим весь вечер, чтобы всё переделать. А утром выясняется, что акция Y не согласована с бухгалтерией. Наша „срочность“ оказывается пустой тратой времени. Давайте одно „срочно“ в день. И если задача летит в чат, значит, все договорённости уже есть».

Это был удар ниже пояса. Но это была правда. С того дня у нас появилось правило: «Фокус-задача дня». Одна главная для каждого отдела. И я научился держать язык за зубами, пока не проверил все детали.

Обратная связь от подчинённых — это не критика. Это диспетчерская, которая кричит: «У вас в кабине пилота задымление!».

Твоя задача — не спорить с сигнализацией, а искать огнетушитель.

2.3 Как мы тонули, и нас спас самый тихий человек в комнате

Александр: И главное испытание — в ситуации, когда всё летит в тартарары. Был у нас проект «Умный свет для офисов». Просто мечта! И всё пошло наперекосяк: поставщик чипов объявил о банкротстве, наш инженер ушёл к конкурентам, а пиарщик без предупреждения опубликовал новость о нашем «революционном запуске на следующей неделе».

Мира: Классика. И что делала команда?

Александр: Паниковала! Воздух стал густым от пота и страха. Мы не искали решение — мы искали виноватого. Я уже мысленно писал заявление совету директоров. Все кричали. Все кроме Ильи, нашего дизайнера-тихони. Он сидел и смотрел в стол.

Я уже хотел объявить о закрытии проекта, как вдруг Илья поднял глаза и тихо сказал: «А если мы не будем продавать „умный свет“?»

В комнате повисла тишина. «То есть?» — спросил я. «А если мы продадим „идеальную среду для фокуса“?», — продолжил он. — «У нас же есть датчик шума и свет, регулируемый по цветовой температуре. Давайте сделаем коробку „Капсула концентрации“. Не для IT-компаний, а для... адвокатских бюро и архитекторов. Для тех, кто работает с чертежами и документами. У них бюджеты больше, а конкуренции меньше».

Мира: И?

Александр: И мы выдохнули. Мы не просто поменяли упаковку. Мы **поменяли СУТЬ**. Вместо того, чтобы драться на перегретом рынке «умного дома», мы вышли на нишу, где были практически первыми. Нашли нового поставщика для упрощённой версии. Через месяц первая партия «Капсул» ушла в дизайн-студию. Илья для меня был дизайнером, который просто делает макеты. В ту минуту он стал стратегом, который спас компанию. И я дал себе слово: с тех пор на каждой планерке первым делом спрашиваю мнение самого тихого человека в комнате.

Когда всё рушится, не ищи виноватых. Найди самого тихого человека в комнате и спроси: «А что, если сделать всё наоборот?». Вероятность того, что он уже три недели носит в голове ваше спасение, — 99%.

Финальный чек-лист для руководителя на испытательном сроке нового сотрудника:

Я ставлю задачу так, что её НЕВОЗМОЖНО понять неправильно? (Пример + антипример + чек-поинт).

Я создал канал, где мне могут сказать: «Вы не правы» без страха?» И я реально слушаю?

Я знаю, кто в моей команде самый тихий? И когда в последний раз я спрашивал его мнение первым?

Мира: Получается, испытательный срок — это квест для босса. А приз — не просто получить нового сотрудника, а самому стать адекватным руководителем.

Александр: Именно. И если ты его проходишь — твоя команда получит не просто нового коллегу, а **союзника, который уже верит, что с вами можно идти в огонь и в воду**. Потому что вы вместе прошли первую проверку на прочность — друг перед другом.

.
.
.
.
.

Мира: А вроде неплохо получается!

Александр: Согласен!

ГЛАВА 3: Сайт-убийца: Как мы отталкивали клиентов красивой картинкой

«Если твой сайт объясняет, кто ты, а не что ты делаешь для клиента — ты уже проиграл».

Народная мудрость, усвоенная ценой в 700 000 рублей.

Александр: Мира, давай сыграем в игру. Представь, что я — владелец завода. У меня сломался промышленный чиллер, линия простаивает, штрафы капают. Я в панике гуглю: «ремонт чиллера срочно». Первая же ссылка — твой сайт. Что я должен увидеть за первые 10 секунд, чтобы НЕ закрыть вкладку и позвонить тебе?

Мира: Номер телефона крупно. Кнопку «Вызвать аварийную службу». Фразу «Ремонт за 24 часа».

Александр: Верно. А теперь я скажу тебе, что видели клиенты на нашем первом сайте. Красивую картинку с заводским цехом, слоган «Инновационные энергоэффективные решения» и меню из семи пунктов, где «Услуги» были на третьем месте. Мы потратили на этот шедевр 700 000 рублей. Конверсия была 0,2%. Знаешь, что сказал мне один директор завода, когда я спросил, почему не позвонил? «Красивый сайт. Ничего не понял. Позвонил тем, у кого сразу было написано: „Ремонт и обслуживание чиллеров“».

В тот день я понял главное: сайт — это не визитка. Это продавец, который работает в режиме 24/7. И если он немой или говорит не на том языке, ты теряешь деньги, даже не начиная торги.

3.1 Невидимый фасад, или Как мы теряли сделки на первом экране

Мира: Давай разберём твой «шедевр» по косточкам. В чём была фундаментальная ошибка?

Александр: В эгоцентризме. Мы делали сайт для себя. Мы хотели выглядеть «круто», «инновационно», «как большая компания». Мы написали о своих ценностях (надёжность, опыт). Но клиенту в момент поломки наплевать на наши ценности. Ему нужен результат («чтобы всё работало») и скорость («нужно, как всегда, вчера»).

Мы разместили на главной фото директора с партнёрами (типа «смотрите, какие мы серьёзные»). Лучше бы поставили фото нашей бригады в спецовках у станка и цитату: «Гарантируем выезд инженера в течение 2 часов». Первое вызывает недоверие («опять менеджеры в костюмах»), второе — доверие («ребята знают, что делать»).

Правило, усвоенное ценой в 700 000 рублей: Главный экран сайта должен отвечать на один вопрос паникующего клиента: «Вы решаете МОЮ проблему?»

Если нет — дальше можно не смотреть.

3.2 Лабиринт для клиента, или Где мы спрятали кнопку «Спасите!»

Мира: Допустим, клиент остался. Он ищет, куда нажать. И что он видел у вас?

Александр: Он видел шедевр меню-головоломки: «О компании», «Продукция», «Услуги», «Клиенты», «Новости», «Блог», «Контакты». Логично? Для нас — да. Для него — нет. Человек под стрессом не будет играть в «угадай, где услуги». Он уйдёт.

Мы всё исправили, когда составили тепловую карту кликов. Оказалось, что люди тыкали не в «Услуги», а в логотип (надеясь вернуться на главную) и в первый попавшийся заголовок в тексте, который был похож на ссылку. Кнопка «Заказать расчёт» в самом низу страницы не получила НИ ОДНОГО клика за месяц.

Мира: То есть вы создали идеальный лабиринт, из которого единственный выход — кнопка «Назад» в браузере.

Александр: Именно. Мы переделали всё. Сделали главное меню из трёх пунктов: «Что ломается», «Как мы чиним», «Вызвать мастера». Внедрили кнопку-залипалу «Срочный вызов» справа внизу, которая была видна всегда. Конверсия в заявку выросла в 4 раза. Вывод простой: **навигация — не логическое дерево. Это спасательный круг. Бросай его прямо в того, кто тонет, а не прячь в трюме.**

3.3 Контент-немота, или Почему наши умные тексты вызывали тупые звонки

Александр: Дальше — контент. Мы наняли дорогого копирайтера. Он писал нам шедевры: «Внедряем синергетические решения, используем передовые технологии для оптимизации ваших бизнес-процессов».

Мира: Ужас. И что спрашивали клиенты, прочитав это?

Александр: Они звонили и спрашивали: «А вы монтаж делаете?». Наши умные тексты были **«немыми»** для клиента. Мы говорили на языке своих амбиций, а не на языке их боли.

Всё изменилось, когда я сам сел и написал текст для страницы про ремонт насосов. Вместо «восстановление работоспособности насосного оборудования» я написал: «Ваш насос греется, шумит или вообще не качает? Не беда. Мы починим его за 1—2 дня. Стоимость ремонта — от 8 000 руб. Узнайте точную цену за 5 минут». И ниже — большая форма с полями «Модель насоса» и «Что случилось». Казалось бы, куда проще.

Мира: И что случилось?

Александр: Случились заявки. Потому что мы наконец-то начали говорить с клиентом о его симптомах, сроках и деньгах — о том, что его реально волнует. Контент на сайте — не повод блеснуть словарным запасом. Это инструмент для отсева неподходящих и приглашения подходящих клиентов. Говори прямо, на языке выгоды.

3.4 Кнопка-спасатель, или Как один цвет спас нам квартал

Мира: Допустим, клиент дошёл до конца. Он готов. Перед ним — кнопка. Какой она должна быть?

Александр: Об этом мы спорили с дизайнером целый месяц. Он доказывал, что бирюзовая кнопка «Отправить заявку» гармонирует с фирменным стилем. Я подозревал, что красная будет работать лучше. Мы провели двухнедельный А/В-тест.

Мира: И кто победил?

Александр: Победила красная кнопка. С отрывом в 31% по конверсии. Дизайнер до сих пор со мной не разговаривает. Но на следующий квартал план по заявкам был выполнен на 145%.

Этот эксперимент научил нас простой вещи. Всё, что касается действий (купить, заказать, вызвать), должно кричать «НАЖМИ НА МЕНЯ!». Не гармонировать, не быть пастельным. Быть контрастным, крупным, с текстом-действием («Получить смету», «Вызвать инженера», «Заказать в 1 клик»).

3.5 Главный консультант — ненавистник, или Кто на самом деле знает, как улучшить ваш сайт

Александр: И последняя история. К нам на сайт пришёл отзыв. Гневный. От какого-то Андрея. Он потратил 20 минут, чтобы найти наш адрес для визита, в итоге промазал и приехал в офисный центр рядом. Текст был полон яда. Первый порыв — удалить и забыть.

Мира: Но ты же не удалил.

Александр: Нет. Я сел и прочитал его ещё раз. Он был прав. Раздел с контактами мы сделали для красоты: интерактивная карта, которая долго грузилась, красивый фон... и мелкий серый шрифт с адресом в самом низу. Мы переделали его. Сделали крупный белый блок с адресом, временем работы и большой кнопкой «Построить маршрут» прямо в «Яндекс Картах». Через месяц количество визитов без предварительного звонка выросло на 40%.

Твой самый злой клиент — твой лучший тестировщик на понятность. Он не будет церемониться. Он ткнёт носом в самую большую проблему, которую ты уже перестал замечать.

Финальный чек-лист «Допрос сайта с пристрастием»:

Главный экран: Через 5 секунд ясно, **ЧТО** вы делаете и **ДЛЯ КОГО?** Или он просто красивый?

Навигация: Ребёнок или пьяный человек смог бы за 15 секунд найти, как с вами связаться?

Язык: Вы говорите о **выгодах клиента** или о **своих достоинствах**?

Кнопки: Они кричат о действии или **скромно гармонируют** с дизайном?

Обратная связь: У вас есть раздел, куда клиенты могут написать гадость? Ты его анализируешь?

Мира: Получается, чтобы сделать сайт живым, его сначала нужно «убить» — закопать в себе желание сделать его красивым для своего портфолио.

Александр: Именно. Сайт должен быть не произведением искусства, а эффективным инструментом. Его красота — в количестве заявок, которые он приносит, а не в количестве дизайнерских наград. И если для этого нужно поставить некрасивую, но кричащую красную кнопку — ставь без оглядки на дизайнера. Потом он тебе сам «спасибо» скажет, когда получит премию за перевыполнение плана. Но если получится совместить практичность и понятность с красотой и изяществом, поздравляю: ты обыграл казино.

ГЛАВА 4: Реклама, или Как стать для клиента своим, прежде чем он начнёт искать

Александр: Мира, отложи все запросы. Я расскажу тебе историю, которая перевернула моё представление о рекламе с ног на голову. Речь пойдёт не о деньгах, не о креативе и даже не о продажах. Речь пойдёт о времени. О том, как мы долго тратили его на монологи в пустоту, и как одна случайная встреча научила нас вести диалог.

Мира: О, это про Виктора, да? Того самого, который говорил, что его бизнес — это «тихий ужас в четыре буквы: ноль»?

Александр: Именно. Хотя и другое слово тоже подходит. И этот «ноль» был не в заказах. Ноль был в **полном отсутствии доверия**. Его не знали. О нём не говорили. Его сайт стал приносить заявки после небольших корректировок. Но это было каплей в море. Потому что его клиенты даже не доходили до поиска. Они решали свои проблемы там, где он даже не думал появиться — в закрытых чатах, на форумах, в курилках на выставках. Мы лечили симптомы, но пропустили главный диагноз: невидимость.

4.1. Симптомы и диагноз: Когда красивая картинка — это тишина

Мира: Но подожди. Сайт же заработал! Ты сам говорил — конверсия выросла. Разве это не победа?

Александр: Это была победа в битве, но не в войне. Мы выиграли момент, когда человек уже в панике гуглил «ремонт датчиков срочно». Но что насчёт тех 90% клиентов, которые ещё не сломались? Которые только задумываются о модернизации, ищут совет, выбирают партнёра? Они не ищут в панике. Они создают короткий список тех, кому доверяли. И нас в нём не было.

Встреча с Виктором была случайной. Мы столкнулись в аэропорту, оба рейса задержали. Он выглядел весьма уставшим и опустошённым. Мы познакомились, выпили кофе, и я узнал, что он только что вернулся с крупнейшей отраслевой выставки.

«Саш, я там три дня стоял у своего стенда. Кофе пил, визитки раздавал. Ко мне подходили, спрашивали: „А чем вы занимаетесь?“. Я начинал рассказывать про автоматизацию, про датчики... И видел в глазах пустоту. Мне кивали, брали визитку, уходили. И всё. Тишина».

Мира: То есть он был там, его видели, но... не слышали?

Александр: Его не просто не слышали. Его не запоминали. Потому что он говорил на языке спецификаций и технологий, а его слушатели думали на языке рисков и сомнений: «Насколько ему можно доверять? Решал ли он такие же проблемы, как у меня? Не подведёт ли?».

И тут я задал ему один вопрос, который стал поворотным: «Витя, а где твои потенциальные клиенты общаются, когда нет выставок? Где они жалуются, советуются, выбирают?».

Он задумался. «Не знаю», зато честно.

Вот он, диагноз. **Бизнес, который не знает, где живут его клиенты, обречён кричать в пустоту.**

4.2. Лаборатория доверия: Эксперимент длиной в два месяца

Александр: Мы предложили Виктору эксперимент. Рискованный, долгий и без гарантий. Мы назвали его «Операция „Свой парень“».

Суть была проста до безобразия: вместо того чтобы рекламировать компанию, нужно было **внедрить в среду клиентов настоящего эксперта и дать ему возможность просто... помогать.**

Мира: Внедрить? Как шпиона?

Александр: Нет, как **соседа по цеху, который разбирается.** Мы взяли его лучшего инженера, Артёма. Парня, который мог с закрытыми глазами разобрать и собрать половину всей автоматики. Его задача была не продавать. Его задача была в том, чтобы завести аккаунты в трёх самых крупных Telegram-чатах и на одном отраслевом форуме, где общались технологи, мастера и главные инженеры. И просто **быть там.** Читать. Отвечать на вопросы. Когда спрашивали: «Почему датчик давления выдаёт ошибку?» — он давал три возможные причины и алгоритм проверки. Бесплатно. Без ссылок на сайт. Без «обращайтесь».

Первые две недели были адом. Артём злился: «Я целыми днями сижу, объясняю азы, а мы теряем время и деньги!». Виктор паниковал: «Он наш лучший специалист, а я плачу ему за переписки в интернете!».

Но на третьей неделе произошло первое чудо. В одном из чатов кто-то описал сложную неисправность на линии розлива. Артём задал три уточняющих вопроса и предложил неочевидное решение — проверить не главный контроллер, а обвязку одного из реле. Через два дня тот же участник написал: **«Мужики, сработало. Артём, ты спас мне смену. Спасибо».**

Это был не звонок. Не заказ. Это был **первый кирпичик доверия, заложенный в фундамент репутации.**

4.3. Момент перелома: Когда экспертность становится валютой

Мира: И что, после этого к ним посыпались заказы?

Александр: Нет. И это — самый важный урок. Доверие не конвертируется в заказ по щелчку. Оно накапливается. Как капитал.

Прошёл месяц. Артём стал в этих чатах своим. Его советов ждали. К нему начали обращаться на «ты». О нём знали как о «технаре от бога», а не как о «менеджере из компании Виктора».

И вот однажды вечером в самом агрессивном из чатов (где обычно рвут на части неудачливых продавцов) кто-то написал: «Артём, а ты вообще-то кто? Откуда всё это знаешь?».

Весь чат замер. Это был момент истины. В голове пронеслись все возможные «правильные» формулы самопрезентации из учебников. Можно было наконец вставить ссылку, сделать презентацию, но Артём, посоветовавшись с нами, написал честно и просто:

«Я инженер. Работаю в компании, которая как раз этим и занимается, ремонтом и настройкой автоматики. Если что-то сложное или срочное, можем приехать посмотреть. Один принцип: если не починим или не сможем помочь — не возьмём ни копейки. Всем добра».

Он выдохнул и отключил уведомления. На следующее утро его телефон (личный, который он оставил в описании профиля «для срочных вопросов по теме») не умолкал. Было 17 пропущенных. Не с роботов рассылки. Не с формы на сайте. **Живые звонки** с вопросами: «Артём, это ты в чате писал? У меня тут похожая ситуация...».

Первый контракт, пришедший из того чата, был на сумму, которая окупала полгода «простоя» Артёма с лихвой. Но важнее были не деньги. Важнее было то, что теперь у Виктора был не просто клиент. У него был адвокат внутри сообщества, который сам, без просьб, рассказывал о том, как ему помогли.

4.4. Упражнение: «Карта невидимости»

Александр: После этой истории мы с Виктором сели и сделали то, что должны были сделать в самом начале бизнеса. Мы нарисовали «Карту невидимости» — схему всех мест, где его клиенты принимают решения.

Внешний круг (Шум): Где все кричат (выставки, общая отраслевая пресса, контекстная реклама). Здесь нужно быть, но тебя почти не слышно.

Средний круг (Разговоры): Где советуются (профильные форумы, чаты, отраслевые каналы в Telegram, профессиональные конференции). Здесь нужно не кричать, а слушать и вставлять реплики к месту.

Внутренний круг (Доверие): Где решают (личные рекомендации, звонки проверенным людям, закрытые совещания). Сюда нельзя вломиться. Сюда можно только **получить приглашение**.

Задание для читателя:

Возьми лист бумаги. Нарисуй эти три круга для своего бизнеса.

Где сегодня находится 90% твоего рекламного бюджета и внимания? (Скорее всего, во внешнем круге).

Выпиши 3 конкретных места в «Среднем круге», где твои клиенты общаются. Это может быть форум, чат, клуб.

Подумай: какой полезный контент (один чек-лист, один разбор кейса, один ответ на частый вопрос) ты можешь бесплатно дать в каждое из этих мест на следующей неделе?

Это и будет твой первый шаг от рекламы-крика к рекламе-разговору.

4.5. Финальный урок: Реклама будущего — это не сообщение. Это репутация.

Мира: Получается, ты предлагаешь всем бросить контекстную рекламу и сидеть в чатах?

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.