

---

# Содержание

---

Предисловие	<b>7</b>
1. Вникать в себя	<b>9</b>
2. Идеальные отношения с клиентами, или «Аккаунт-менеджерский рай»	<b>11</b>
3. Удручающая реальность	<b>15</b>
4. Корни зла	<b>19</b>
5. Как перестать бояться?	<b>25</b>
6. О самоуважении и уважении	<b>31</b>
7. «А кто ты вообще такой?», или Подвиды клиентских менеджеров	<b>35</b>
8. Чего же хотят клиенты?	<b>39</b>
9. Манипуляции и вот это все, или Чего клиенты не хотят	<b>43</b>
10. Подвид «синяя птица», и как в нее превратиться	<b>47</b>
11. «Э» значит экспертность, или При чем здесь «утиный тест»	<b>51</b>
12. Собака или хвост?	<b>59</b>
13. Клиентоориентированность — что же это на самом деле?	<b>65</b>
14. Как продавать клиенту «плюшки»	<b>73</b>
15. А нужно ли вообще уметь продавать?	<b>77</b>
16. Слушать, слышать, проникаться	<b>81</b>
17. Мучительная дилемма: «ты» или «вы»?	<b>85</b>
18. Не все клиенты одинаково клиенты	<b>89</b>
19. Когда говорить «ДА», а когда «НЕТ»?	<b>95</b>

---

20. Мягкая сила, или Почему немного доктора не помешает	<b>101</b>
21. Как сказать клиенту «НЕТ» и не потерять его	<b>107</b>
22. Как противостоять манипуляции и давлению	<b>117</b>
23. О токсичности и ярлыках	<b>127</b>
24. Снова о ярлыках и о типах личности	<b>133</b>
25. Клиенты-холерики, и с чем их едят (если они не едят вас)	<b>137</b>
26. Клиенты-сангвиники: друзья или притворяются?	<b>143</b>
27. Клиенты-меланхолики, или Не забудьте свою жилетку	<b>149</b>
28. Клиенты-флегматики, или Дьявол в деталях	<b>155</b>
29. Телефон, телеграф, голубиная почта?	<b>161</b>
30. Пишем имейл правильно	<b>169</b>
31. Как звонить в голову клиента	<b>175</b>
32. Встречи: «мы — вы» или «мы с вами»?	<b>181</b>
33. Встречи: как получить 6.0 за технику и артистизм?	<b>187</b>
34. Как управлять ожиданиями клиентов	<b>193</b>
35. «Звоночки», «звонки», «паровозные гудки»	<b>199</b>
36. «Хьюстон, у нас проблема», или Что делать, если случился косяк	<b>203</b>
37. Параллельность, внутреннее напряжение и СЧСВ	<b>211</b>
38. Успеть за 8, 10, 12 часов?	<b>217</b>
Заключение	<b>223</b>
Благодарности	<b>224</b>
Что почитать	<b>226</b>
Об авторе	<b>227</b>

---

---

# Предисловие

---

Почему я написал эту книгу?

Честно говоря, лет десять назад я и не подумал бы, что буду ее писать. На свете и без того уже есть миллионы книг на любые темы. И наверняка сотни книг, посвященных работе с клиентами. Зачем нужна еще одна?

Однако так я считал только до тех пор, пока не начал тренировать аккаунт-менеджеров, то есть менеджеров по работе с клиентами различных компаний и агентств. После тренингов слушатели часто спрашивали меня, что можно почитать для саморазвития. Конечно, я мог бы предложить им длинный список: «Вот вам 22 книги для вашего профессионального роста. Читайте из каждой по кусочку». Но по собственному опыту я хорошо знал, что у них просто нет времени на выборочное чтение и тем более на чтение такого количества специальной литературы. Правильным решением было бы найти одну, ну максимум две книги, в которых есть все, что нужно для работы аккаунтов (иностранное словечко, заменившее в рекламных агентствах исконно русское «менеджер по работе с клиентами»).

И тут выяснилось, что такой книги нет! Это надо было исправить.

Вот так и появилась эта книга. Я вложил в нее весь свой опыт продаж (20 лет) и аккаунт-менеджмента (больше 12 лет). А также опыт работы директором по маркетингу на стороне клиента, который помог мне лучше понять его проблемы и посмотреть на все его глазами. Это книга для тех,

---

кто понимает выгодность работы с заказчиком «вдолгую», кто не ищет способа быстро урвать сейчас и переключиться на новых клиентов. Для тех, кто верит, что долгосрочные прочные отношения в итоге принесут больше.

По сути, это набор практических советов по разным аспектам работы с клиентом.

Здесь почти нет простых методик «делай раз-два-три — и будет тебе счастье». Это сейчас модно. Это покупают. Но чаще всего простые методики не дают результатов. Работа с клиентами очень непроста, и ее трудно втиснуть в схемы.

Зато эта книга поможет вам развить в себе правильные ментальные установки и узнать техники, которые, если вы поработаете над собой и внедрите их в практику, приведут к успеху.

Некоторые мысли — это плод моих неудач и ошибок. Я набил немало шишек и надеюсь, что, честно рассказывая о них, помогу вам избежать неверных шагов.

Некоторые идеи я заимствовал у замечательных авторов, практиков бизнеса, и все они проверены на моем опыте и сопровождаются ссылками на источники.

Вы можете прочесть все сразу, но лучше понемногу, соразмеряя мои советы со своими ощущениями и проверяя их на практике. Так оно «лучше ляжет».

Надеюсь, что книга будет полезна всем, кто работает с клиентами, — аккаунт-менеджерам, менеджерам проектов, менеджерам по продажам и, конечно, фрилансерам.

---

# Вникать в себя

---

Вникай в себя и в учение;  
занимайся сим постоянно.

**Апостол Павел**

---

Об этом в последнее время много говорят и пишут. И я не претендую на полноту или особую глубину понимания вопроса. Но все же тоже напишу об этом. Это важно.

Если мы хотим достичь успеха в работе с клиентами, нам надо учиться понимать их. Считывать их состояние, намерения, чувства, желания. Но делать это, не понимая себя и не управляя своим внутренним миром, невозможно. Так же невозможно и влиять на клиентов, не научившись управлять собой.

Осознание своих реакций — это первый шаг к успеху. Ну а второй — управление этими реакциями.

«Вникай в себя и в учение», — писал еврейский раввин Шауль, известный нам как апостол Павел. И его совет крайне актуален и сегодня. Нам стоит постоянно заглядывать внутрь себя.

Есть две крайности, в которые хорошо бы не впадать.

**Первая — это полностью избегать такого «внутрь-смотрения». «Зачем мне это надо? У меня все в порядке, это у них у всех проблемы».**

**Вторая — загонять себя в воронку паталогического самокопания: «Ой, я тут неправильно среагировал, ох и тут тоже! Ужас, ужас, ужас!» Это путь к неврозу.**

Я периодически спрашиваю себя: «Почему я сделал это?», «Почему я сказал то?», «Что я чувствовал, когда был в этой ситуации? Почему?».

Без такой самодиагностики, наверное, можно расти профессионально, но гораздо медленнее, чем с ней.

Если вы не хотите «вникать в себя», то моя книга вам вряд ли поможет. Она направлена не просто на изменение внешнего поведения, но на изменение менталитета. А здесь без осознания себя ничего не выйдет.

Вы не передумали? Тогда поехали!

---

# Идеальные отношения с клиентами, или «Аккаунт- менеджерский рай»

---

Это так называемая Железная Стена... она  
разделяет два мира — Мир Гуманного  
Воображения и Мир Страха перед Будущим.

**Аркадий и Борис Стругацкие.**

Понедельник начинается в субботу

---



Предупреждаю: в этой главе я рискую выглядеть Капитаном Очевидность. Но придется рискнуть, просто для того, чтобы дальше вам все было понятно.

Итак, какие отношения с клиентами вы хотели бы иметь, к каким отношениям вы стремитесь?

Я часто начинаю свои тренинги с этого вопроса. И получаю ответы, которые в основном можно выразить одним словом. Это слово — «дружба». Хотим дружить с клиентом (на заднем фоне рефреном звучит битловское «All you need is love»).

И вроде все правильно. Все продвинуто и по науке. Но на самом деле ответ неверный. Точнее, не совсем верный.

---



Дружба с клиентами — это прекрасно, но получается она не с каждым и не у каждого. Это зависит от совпадения многих факторов. Например: от темперамента, возраста, происхождения, опыта работы на стороне клиента и опыта работы аккаунтом и т. д.

Бородатый менеджер-хипстер вряд ли сможет подружиться с директором по маркетингу из поколения X, ездящим в выходные в стрелковый центр для снятия стресса. Слишком они разные. И таких несовпадений может быть сколь угодно много. Так что дружба — это не совсем то, что вам нужно.

**А вот доверительные, партнерские отношения с клиентом — это как раз то, что должно быть. Ведь доверие и партнерство — ключ к успеху. Доверие позволяет многие вопросы решать в разы быстрее и легче. Доверяя партнеру, меньше волнуешься по мелочам, не тратишь лишнюю энергию на убеждение и преодоление ментальных барьеров.**

**Партнерство всегда подразумевает объединение усилий ради общего успеха.**

ПАРТНЕРСТВО с клиентом — вот то, что нужно нам всем.

Взаимная выгода, доверие, поиск решений, учитывающих интересы обеих сторон, взаимное стремление к результату.

Это рай любого подрядчика. Такой, знаете, с ангелочками и розово-золотистыми облаками.

И это не просто теория. Я мог бы привести немало примеров, когда доверие клиентов помогало мне решать довольно сложные проблемы и добиваться хорошего результата.

Такогорая мы все хотим. А что же в жизни?

---

# Удручающая реальность

---

Я же вижу по глазам: вас же тошнит!

**В.С. Черномырдин**

---

— У вас партнерские отношения с клиентами?

Обычно при этом вопросе лица участников тренинга омрачаются, на лбу появляются морщины...

По моим грубым оценкам, у 80–90 процентов менеджеров работа с клиентами происходит по сценарию «прогиба»<sup>1</sup>. Я бы назвал эти отношения, по аналогии с психологией, дисфункциональными.

Клиенты постоянно «прогибают» менеджеров, а в их лице компанию (или, может, наоборот?). Клиенты заставляют их делать работу сверх сметы бесплатно: «Ну что, вам сложно, что ли? Мы же вам платим вон сколько!»

Клиенты продавливают менеджеров по скидкам: «Пятьдесят процентов от прайса у нас уже год как! Теперь хотим семьдесят процентов! А то уйдем к конкурентам!»

Клиенты ставят неадекватные сроки: «Да, надо вчера! Не надо мне про загрузку, я клиент! Тут и работы-то всего на пять минут!»

Вы же знаете, к чему это все приводит, правда? К потере прибыли компании и временного ресурса ее сотрудников, к демотивации и стрессу у аккаунт-менеджеров.

И соответственно — к выгоранию. Когда хочется на все плюнуть и (нужное подчеркнуть) убить клиента, убиться самому, все бросить и убежать.

Почему я так в этом уверен?

Как говорят наши западные партнеры: «Been there, done that»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> В книге Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей» (М.: Альпина Паблишер, 2018) эта парадигма отношений называется LOSE-WIN: первая сторона проигрывает, за счет чего выигрывает вторая сторона, в нашем случае клиент. — *Здесь и далее прим. авт.*

<sup>2</sup> «Знаем, пробовали» (англ.).

Есть и другая сторона медали. Часто люди, работающие с клиентами, ну просто совсем на них не ориентированы. Им, видимо, все равно. Уйдет клиент? Да не проблема! Рас-трубит всем о своем негативном опыте с компанией? Переживем!

Откуда берется такое отношение? Мне думается, корнями оно уходит все в то же советское прошлое. Раздраженная толстая продавщица в грязном халате, королева прилавка: «Вас много, а я одна!» Плюс желание заработать на клиенте сейчас, «вбыструю». При дефиците или монополии на ваши услуги такой подход работает. А там, где есть сформированный рынок с известными игроками и конкуренцией, — нет. Но конкуренция сегодня почти везде.

В новом прозрачном мире, где все моментально становится известно всем, с подходом «вы мне не сдались» выживать будет все труднее. И сотруднику, и компании. Даже если вы водитель Uber, у вас есть рейтинг и отзывы. Так что начинайте думать о клиенте или вымирайте.

Все очень просто.

---

# Корни зла

---

Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла. Нужно встать выше этой проблемы, поднявшись на следующий уровень.

**Альберт Эйнштейн**

---

Почему не всегда получается партнерство с клиентом?

Почему так часто не удается соблюсти баланс интересов — заказчика и своей компании?

Почему нередко все сползает к «прогибу» перед ним?

Почему мы не можем сказать клиенту «НЕТ», когда так хочется?

Иными словами: почему наши отношения ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫ?

Профессор Преображенский считал, что разруха не в клозетах, а в головах. И все «прогибы», очевидно, там же. Дело не просто в отсутствии у нас техник работы с клиентом (хотя это все важно). Корни в нашей ментальности, которая чаще всего далека от ментальности партнерства как со стороны клиента, так и со стороны подрядчика.

Я общался с сотрудниками агентств и компаний, размышлял и пришел к следующим выводам: есть пять причин возникновения проблемы — такая зловещая пентаграмма.

Первая и самая важная — страх. Нет, вот так: **СТРАХ**. У аккаунта и его руководителей. Страх потерять заказчика и, следовательно, потерять деньги. Страх за свое место. Да-да! Я понимаю — выполнение плана, клиентские бюджеты и т. д. И все же подумайте, ведь если вы боитесь что-то потерять, это «что-то» может вами управлять. Клиент, он, извините за сравнение, как собака, чует запах страха. И если вы боитесь потерять его, то сами даете ему в руки ниточки и становитесь марионеткой. Но это ведь совсем не то, к чему вы стремились.

А спасти вас от страха, не дать превратиться в марионетку может и должно **САМОУВАЖЕНИЕ. ОТСУТСТВИЕ** у клиентских менеджеров **УВАЖЕНИЯ К СЕБЕ** и своей компании ведет к отсутствию уверенности в себе, и это и есть вторая причина проблемы. Возникают рефлексии: «Кто я? Что я? Что

---



я могу?» И не просто бывает адекватно ответить на эти вопросы самому себе. Но ведь никто, и в первую очередь — клиент, не станет вас уважать, если вы не уважаете себя. И тогда он может и, скорее всего, будет давить на вас, усугубляя ситуацию. Почему? Смотри следующий пункт.

Третья причина — продолжение первой и второй, и она кроется в голове заказчика. Это **ПРАВО СИЛЬНОГО**. Кто платит, тот и заказывает музыку. Танцует девушку. И, конечно, всегда прав! Или мы их, или они нас. Такой образ мышления очень эффективен для ведения войны. И для многих бизнесов, например рейдерства, промышленного производства. Я называю этот подход культурой бизнес-насилия. Но для производства интеллектуального продукта она не подходит. Ведь если подрядчик устает от постоянного «прогиба», то демотивируется и снижает качество работы. Жаль, что эта простая мысль неочевидна для многих клиентов. Среди таковых и закупщики-«костоломы», обученные «ронять» поставщиков по цене, и менеджеры, работающие с подрядчиком и доводящие аккаунт-менеджера до истерики давлением и постоянными претензиями. О да! Это все адепты

секты «Игра с нулевой суммой». Подрядчика надо «дожать и отжать». Понятие «синергия» для этой секты — бессмыслица. Для них «партнерство с подрядчиком», я имею здесь в виду не «откаттинг», а совместную работу на результат, есть страшная глупость.

Четвертая причина — опять в аккаунт-менеджерах. Это **СЛАБЫЕ ТЕХНИКИ КОММУНИКАЦИИ** с клиентом, управления проектами (контроль сроков, работа с командой внутри и т. п.). И конечно, неумение защитить свою и компании позицию перед клиентом (отчасти это переключается со второй причиной). Понятно, что, видя непрофессионализм такого менеджера, клиент начинает давить, требуя результата. Получается, что процессом или никто не управляет, и тогда проекты заваливаются, а клиент пытается взять управление на себя, или он требует замены менеджера. В любом случае недовольство клиента неизбежно, а его уход очень вероятен.

Наконец, пятая причина — **НЕПРАВИЛЬНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ**. Все о ней говорят. Все понимают, что без нее никак. И многие, начитавшись «умных» книг, понимают ее так: «ВСЕГДА ГОВОРИ КЛИЕНТУ “ДА”».

К чему приводит такой подход? К тому, что и в мозге клиента, и в рабочем процессе происходят пагубные изменения, которые могут навредить и вам, и, как это ни странно, заказчику.

На следующих страницах мы поговорим подробнее о каждой причине и о способах решения проблемы.

Отмечу, что до сих пор во многих областях бизнеса (например, в строительстве, продаже автозапчастей и т. п.) есть

---



много клиентских менеджеров, которые не пытаются быть клиентоориентированными, хотя бы слегка. Таких становится меньше (хочу в это верить, хотя иногда сомневаюсь), они медленно вымирают, но их популяция еще очень далека от полного исчезновения. Таким товарищам советую задуматься над вопросом «Чьи деньги платит мне моя фирма?». Если вы считаете, что это деньги компании, то нет. Это деньги клиента, которыми компания делится с вами. Нет хорошего обращения с клиентом — нет клиента. Нет клиента — нет денег.

Думаете, что и так, по старинке, прокатит?

Не надейтесь.

---

# Как перестать бояться?

---

Насколько человек побеждает страх,  
настолько он — человек.

**Томас Карлейль**

---

Расскажу реальный случай. Просто классический. Одна известная FMCG-компания<sup>3</sup> обратилась в digital-студию с запросом на разработку большого, сложного веб-сайта. Это был нестандартный проект, такого никто прежде не делал. Оценить трудозатраты было непросто, информации от заказчика не хватало, поскольку он и сам точно не знал, что надо. Не знала и веб-студия. Ее команда, как могла, оценила проект. Подрядчик выбрал студию, и та с энтузиазмом начала разработку. В процессе выяснилось (дьявол же в деталях), что трудозатраты намного больше заложенных в смету. Руководство побоялось поднимать вопрос о пересмотре сметы. Побоялось выглядеть непрофессионально. Побоялось претензий от клиента. Проект продолжали делать себе в убыток. В итоге пришлось перебрасывать ресурсы на другие проекты, чтобы закрыть финансовые дыры, проект остановился, а клиент, не получив результата, попытался получить выплаченные деньги назад. Проиграли все.

Любой психолог скажет вам, что страх — это одна из основных реакций нашей психики, а его отсутствие может быть симптомом болезни. В обычной жизни страх помогает нам не совершать безрассудных поступков, например не прыгать с третьего этажа. Даже самые смелые люди могут испытывать страх, но умеют контролировать и, если надо, блокировать его. Надо прыгнуть — прыгнут. Потому что иногда преодоление страха может спасти ситуацию.

**В бизнесе страх вообще не помогает, ни при каких обстоятельствах: ни страх потери клиента, ни страх потери работы или денег, ни даже страх потери своего реноме.**

---

<sup>3</sup> Fast Moving Consumer Goods — товары повседневного спроса (англ.).

Конечно, все эти страхи могут иметь под собой основания. Вам действительно нельзя потерять этого клиента. Или этот проект. Или эту работу.

Опасения давят на ваши плечи. Вы постоянно помните о них.

И они мешают строить отношения с клиентом. Как я уже писал, запах вашего страха клиент чувствует за версту. И он непременно почувствует, что вы нуждаетесь в нем больше, чем он в вас и вашей компании, а потому и вести себя будет как хозяин положения. Будет дергать за ниточки, которые вы сами повязали себе на руки и ноги. Ведь у него же деньги, значит, он главный! Так?

Нет, не так. Так будет, только пока вы боитесь.

Как же победить страх?

**Во-первых, надо осознать, что не только вам что-то нужно от клиента, но и ему что-то требуется от вас.** А соответственно, раз две стороны нуждаются друг в друге, они, по сути, равноправны. Стоит вам это понять, и вы сможете к обоюдной пользе донести такую простую мысль до клиента. О том, как это лучше сделать, мы поговорим потом, но главное — вы сами должны твердо верить в то, что так правильно.

**Во-вторых, начните играть. Посмотрите на ситуацию с клиентом со стороны, как на сцену с актерами, играющими спектакль.**

Есть такое выражение — «делать что-либо играючи». Он это играючи сделает. То есть легко и непринужденно.

Почему возникло это выражение? Потому что, когда мы играем, мы понимаем, что это все «понарошку», и на нас

---

не давит бремя опасений за результат или последствия игры. Поэтому мы легче принимаем верные решения, быстрее и точнее реагируем.

Ровно по этой причине спортсмены показывают лучшие результаты на тренировках, а не на соревнованиях. На них не давит бремя ответственности и страха провала.

Помните, как у Шекспира? Весь мир театр, а люди в нем — актеры. Вот и представьте себе, что вы не аккаунт-менеджер или аккаунт-директор, а человек, играющий эту роль. И клиент — тоже актер, играющий роль клиента. Взгляните на ситуацию как бы со стороны, понаблюдайте за реакциями клиента на ваши слова, за своей реакцией. И подумайте, что было бы правильно сделать тому актеру, что играет аккаунта? Спросите себя и просто сделайте это. И посмотрите, что будет.

Сделайте так раз, два, три.

Попробуйте играть, и страх начнет отступать с каждым разом все быстрее.

Вы увидите, что, если человек внутренне свободен от страха, другие это чувствуют. И ведут себя иначе. Это касается и клиентов.

Конечно же, я не говорю, что надо забыть об ответственности и обязательствах перед руководством, клиентом и т. п.

Я говорю лишь о том, как сделать, чтобы эта ответственность не подпитывала ваши страхи, которые не позволяют работать с клиентом на равных.

**В-третьих, не бойтесь разочаровать клиента тем, что ваше мнение не совпадает с его или ваши действия не соответствуют его ожиданиям.** Клиенты — люди и поэтому могут быть неправы, как и все остальные.

---

А у вас есть собственное мнение. Высказывайте его корректно и доброжелательно, даже если оно противоположно мнению клиента.

В приведенном мной примере, если бы менеджмент студии преодолел страх перед неприятным разговором с клиентом, все могло бы пойти иначе. Конечно, могло бы и не пойти. Гарантий в такой ситуации никто дать не может. Но ведь они даже не попытались!