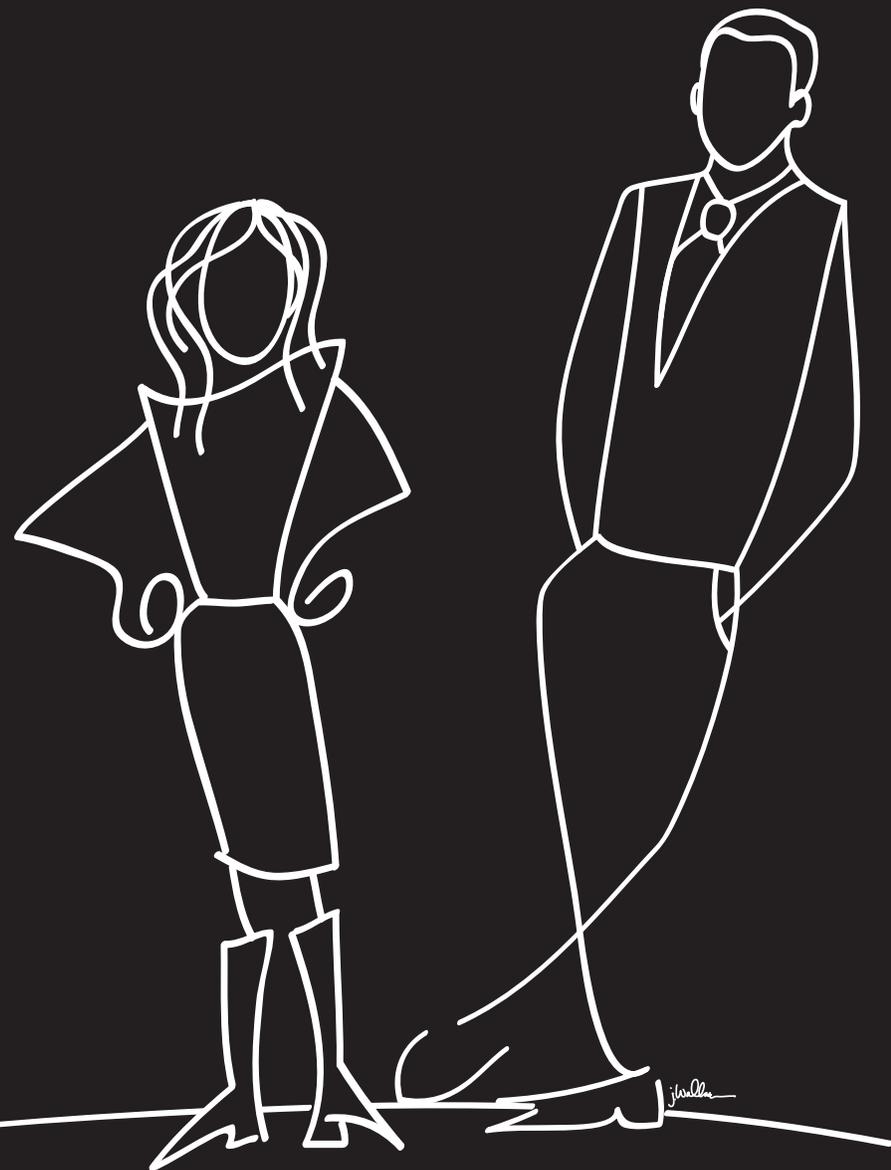


ГЛАВА 1  
Политика красного  
бархатного каната



МОДУЛЬ ГЛАВА

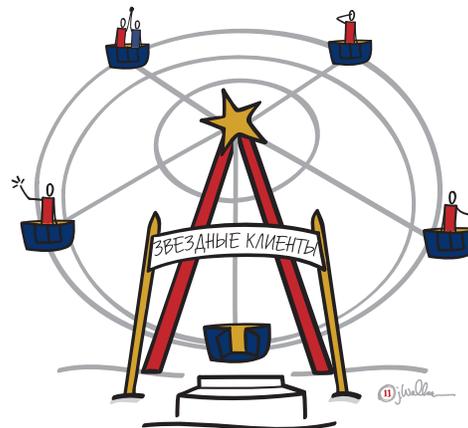
1.1

# ПОЛИТИКА КРАСНОГО БАРХАТНОГО КАНАТА

ОТ «НЕТ ОТБОЯ ОТ КЛИЕНТОВ»



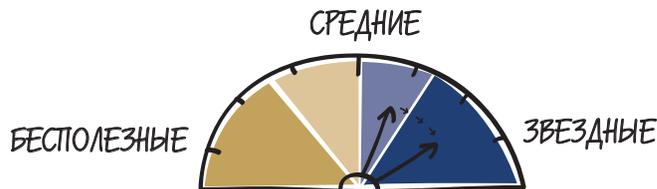
Выберите идеальных клиентов,  
которые вас вдохновляют  
и заряжают энергией



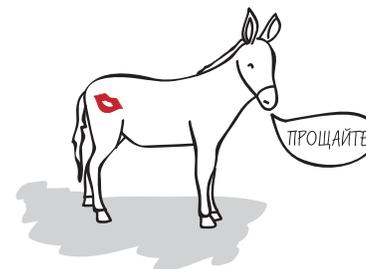
1 Выработайте политику красного бархатного каната,  
чтобы привлечь своих звездных клиентов и сделать  
для всех работу с вами увлекательной



2 Избавьтесь от бесполезных  
клиентов и обрежьте свой  
клиентский список



3 Определите, кто из клиентов средний,  
и либо избавьтесь от них, либо превратите  
в звездных



4 Не старайтесь всем угодить —  
иначе вам придется остаться  
без осла

## 1.1. Политика красного бархатного каната

*Тот, кто пытается угодить каждому, в конце концов уничтожит самого себя.*

— Реймонд Халл\*

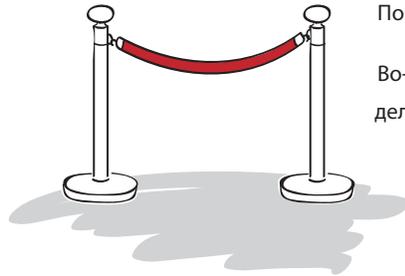
Представьте, что подруга пригласила вас пойти с ней на мероприятие, где вход строго по приглашениям. Вы приезжаете на место, но, подойдя к дверям, видите красный бархатный канат, протянутый между двумя блестящими медными стойками. Хорошо одетый человек спрашивает, как вас зовут, и сверяется со списком приглашенных. Обнаружив там ваше имя, он расплывается в широкой улыбке и поднимает один конец каната, пропуская вас на вечеринку. Вы чувствуете себя звездой.

А вы практикуете политику красного бархатного каната, которая предполагает отбор идеальных клиентов, вдохновляющих вас и заряжающих энергией? Если нет — то скоро она появится.

---

\* Журналист, литератор, соавтор книги «Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось». М.: Полиграфиздат, 2012. *Прим. ред.*

# Политика красного бархатного каната



Почему вам нужна такая политика?

Во-первых, потому что если вы имеете дело с клиентами, которых любите, вам по-настоящему будет нравиться ваша работа, каждая минута, которую вы посвящаете своему делу. А раз так, вы станете стараться работать как можно лучше — а это важно для того,

чтобы не было отбоя от клиентов.

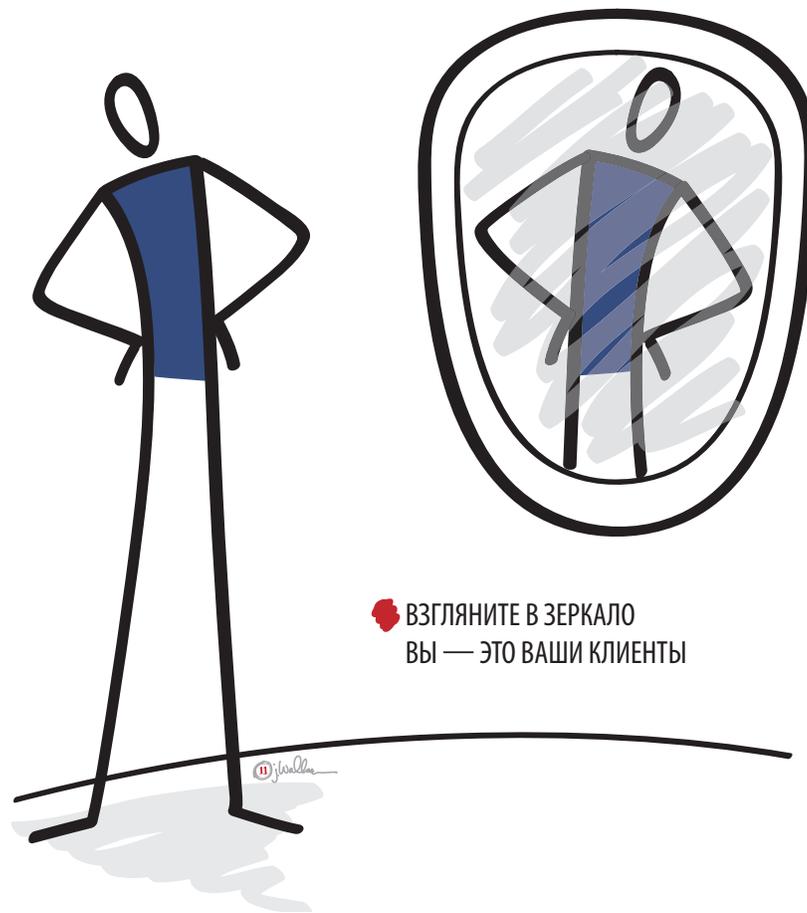
Во-вторых, потому что вы — суть ваши клиенты. Они ваше самовыражение и продолжение. Помните, когда вы были подростком, мама с папой упрекали вас в том, что вы общаетесь не с теми людьми? Говорили, что тот или иной товарищ плохо влияет на вас и дружба с ним идет вам во вред? Тогда вы, наверно, думали, как же это несправедливо. Но главная мораль здесь — скажи мне кто твой друг, и я скажу, кто ты. Пусть это служит императивом для вашего бизнеса: подбирайте своих клиентов так же тщательно, как друзей.

Первый шаг в постройке фундамента — отбор идеальных для вас клиентов, людей или компаний, с которыми вам лучше работается. Я помогу вам определить, какими должны быть идеальные для работ с вами люди или организации. Затем вы разработаете алгоритм скрупулезной проверки, чтобы найти еще больше таких клиентов. Я помогу вам вычеркнуть из списка ваших нынешних клиентов тех, кто не соответствует выработанным критериям.

Когда я начинал свой бизнес, то был готов работать с каждым, кто находился в сознании и имел чековую книжку. Затем я задумался: что это значит — выбирать своих клиентов, работать только с теми, кто идеально мне подходит? Слава богу, я это сделал. Теперь я живу по принципу, который назвал «политика красного бархатного каната для идеальных клиентов». Это повысило мою эффективность и укрепило ощущение счастья, позволив делать свою работу лучше и привлечь такой поток клиентов и рекомендателей, с которым даже трудно справиться. То же самое ждет и вас.

Чтобы достичь радости, процветания и изобилия, задумайтесь, кем вы становитесь, когда работаете максимально эффективно, когда вас окружают люди, вдохновляющие вас и заряжающие энергией. А теперь подумайте о той фрустрации, напряжении и тревожности, которые вы испытываете, работая с клиентами, не дотягивающими до идеала. Это уже не так приятно, правда?

А как было бы здорово работать каждый день с идеальными клиентами, с которых вам даже не хочется брать плату! Этот идеал вполне достижим, если вы поймете, с кем вы хотите работать, и решите для себя, что на меньшее не согласны. Как только вы это сделаете, вам останется только узнать, кто из ваших нынешних клиентов подходит под идеальные параметры и как заполучить еще именно таких клиентов.



 **ВЗГЛЯНИТЕ В ЗЕРКАЛО**  
**ВЫ — ЭТО ВАШИ КЛИЕНТЫ**

# Как выработать свою политику красного бархатного каната

Задумайтесь: как может выглядеть ваша политика красного бархатного каната? Способны ли вы описать идеального клиента, его черты и характеристики? Что позволит человеку стать для вас звездным клиентом?

## **МОИ ЗВЕЗДНЫЕ КЛИЕНТЫ ОБЛАДАЮТ СЛЕДУЮЩИМИ КАЧЕСТВАМИ:**

- яркие (полны энергии и легко возбудимы);
- упорные (всегда возвращаются ко мне);
- отважные (смотрят в лицо своим страхам);
- мыслят масштабно (их проекты приносят пользу большим группам людей);
- ориентированы на ценность (получают выгоду от взаимоотношений со мной и с другими);
- естественным образом готовы к сотрудничеству (они вносят вклад в свои решения и концентрируются на них);
- с быстрой ответной реакцией (сегодня обсудили — завтра сделали);
- позитивные (естественно оптимистичны).

Ваш перечень может выглядеть совершенно иначе. Возможно, вы хотите работать только с определенным типом клиентов, или для вас важны надежность и долгосрочные цели, или главный приоритет для вас — частота обращений к вам клиента и количество проектов, которые он с вами осуществляет. Одним из критериев может быть экономическое

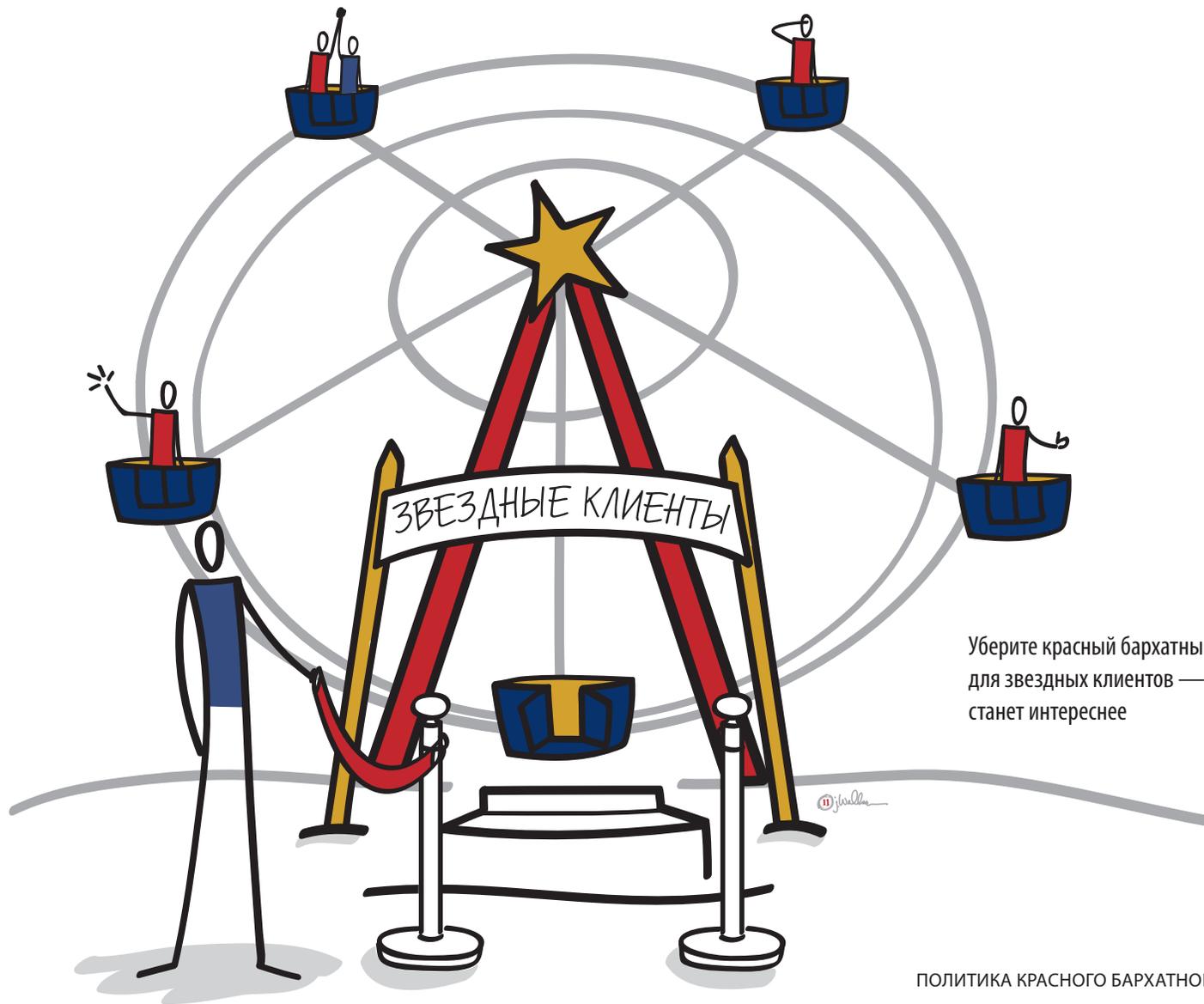
положение клиента. Именно недостаточно высокое экономическое положение часто становится главной причиной, по которой специалисты в сфере услуг прекращают работать с тем или иным клиентом. Хочу вас от этого предостеречь: это лишь один из многих критериев. Обратите внимание: мой список в первую очередь учитывает качества моих идеальных клиентов — здесь важнее, кто они, чем то, что у них есть, или те обстоятельства, в которых они оказались.

В общем, я хочу, чтобы вы представили себе, каким может стать ваш бизнес, если вы работаете с идеальными клиентами.

## **РАБОТАЯ СО ЗВЕЗДНЫМИ КЛИЕНТАМИ, ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ МНОЖЕСТВО ПРЕИМУЩЕСТВ:**

- чистую энергетику, помогающую наилучшим образом сделать свою работу;
- чувства воодушевления и вдохновения;
- ощущение связи с клиентом на более глубоком уровне;
- успех и уверенность в себе;
- уверенность, что ваша работа многое значит и что она изменяет человеческую жизнь;
- наконец, чудотворные силы.

Это весьма увлекательно!



Уберите красный бархатный канат только для звездных клиентов — увидите, вам станет интереснее

# Письменное упражнение 1А

## КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ВАШ ЗВЕЗДНЫЙ КЛИЕНТ?

*Используйте для выполнения данного упражнения схему, приведенную ниже.*

**ШАГ 1.** Представьте себе вашего идеального потенциального клиента, используя данные вопросы в качестве подсказки.

- С людьми какого типа вам нравится общаться?
- Что они любят делать?
- О чем говорят?
- С кем себя ассоциируют?
- Каких моральных принципов придерживаются?
- Как обучаются?
- Как участвуют в жизни общества?
- Они улыбкивы, общительны, креативны?

Какого рода окружение вы хотите создать в своей жизни? И кто может пройти через красный бархатный канат, который вас защищает?

Перечислите качества, преимущества и личные характеристики, которыми вам хотелось бы, чтобы обладали ваши идеальные клиенты.

## ПИСЬМЕННОЕ УПРАЖНЕНИЕ 1А

# ОПРЕДЕЛИТЕ, КТО ВАШИ ЗВЕЗДНЫЕ КЛИЕНТЫ

Перечислите качества, преимущества и личные характеристики, которые вам хотелось бы видеть у ваших идеальных клиентов

С КЕМ ОНИ  
ОБЩАЮТСЯ

---

---

---

---

---

---

МОРАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ,  
КОТОРЫХ ОНИ  
ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ

---

---

---

---

---

---

ИХ КАЧЕСТВА  
И ХАРАКТЕРИСТИКИ

---

---

---

---

---

---

О ЧЕМ ОНИ  
ГОВОРЯТ

---

---

---

---

---

---

ЧТО ИМ НРАВИТСЯ  
ДЕЛАТЬ

---

---

---

---

---

---

КАК ОНИ УЧАСТВУЮТ  
В ЖИЗНИ ОБЩЕСТВА

---

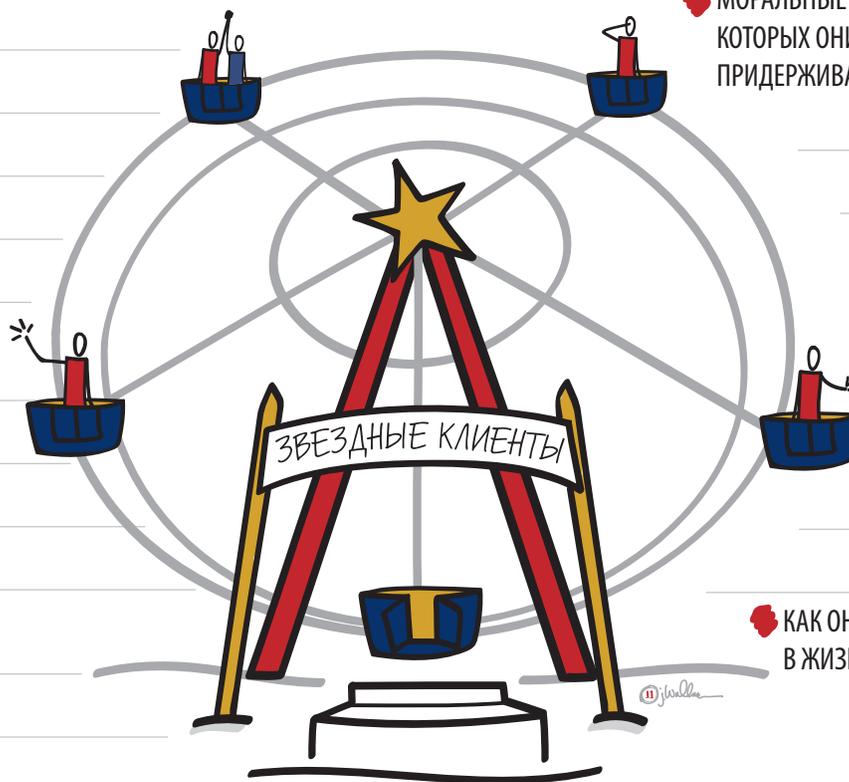
---

---

---

---

---



# Письменное упражнение 1В

## ВАШИ НЫНЕШНИЕ ИДЕАЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ

Используйте для выполнения этого упражнения схему, приведенную ниже.

**ШАГ 1.** Теперь давайте взглянем на вашу нынешнюю клиентуру.

- С кем вам больше всего нравится взаимодействовать?
- Кого вам с нетерпением хочется увидеть?
- Общение с какими клиентами вы не воспринимаете как работу?
- С кем из них можно работать даже бесплатно?

Используйте пробелы в рабочей таблице для письменного упражнения на следующей странице, чтобы записать имена клиентов, с которыми вы работали и с которыми вам нравится общаться.

**ШАГ 2.** Четко представьте себе этих людей. Запишите пять главных причин, почему вам нравится работать с ними.

Что в работе с ними вас вдохновляет?

## ПИСЬМЕННОЕ УПРАЖНЕНИЕ 1В

# ВАШИ НЫНЕШНИЕ ИДЕАЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ

ОПРЕДЕЛИТЕ КЛИЕНТОВ, КОТОРЫХ ЛЮБИТЕ, И ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИЧИН, ПОЧЕМУ ВЫ ИХ ЛЮБИТЕ

**1** КОГО  
я люблю

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2** ПОЧЕМУ  
я их люблю

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

КОГО МНЕ С НЕТЕРПЕНИЕМ ХОЧЕТСЯ УВИДЕТЬ?

С КЕМ МНЕ БОЛЬШЕ ВСЕГО НРАВИТСЯ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ?

С КЕМ, КАК МНЕ КАЖЕТСЯ, МОЖНО РАБОТАТЬ ДАЖЕ БЕСПЛАТНО?

РАБОТУ С ЭТИМИ ЛЮДЬМИ Я НЕ ВОСПРИНИМАЮ КАК ОБЯЗАННОСТЬ...

# Письменное упражнение 1С

## ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

*Для выполнения данного упражнения используйте схему на следующей странице.*

**ШАГ 1.** Теперь копнем глубже. Представьте, что вы работаете только с идеальными клиентами. Какими неизменными качествами они должны обладать, чтобы вы смогли работать с ними лучшим образом?

Перечислите, что вам необходимо, чтобы достичь успеха с этими лучшими из лучших клиентов.

Будьте честными и не переживайте, что вам приходится вычеркивать тех или иных людей. Будьте эгоистом, подумайте о себе. Для выполнения этого упражнения представьте, что вы будете работать только с лучшими

из лучших. Пишите смело и мужественно, не задумываясь и не фильтруя свои мысли.

**ШАГ 2.** Со своими лучшими клиентами вы и сами действуете лучшим образом. Работая над шагом 1, задумайтесь, что может служить примером отличных результатов для вас и ваших клиентов, если вы будете так действовать. Запишите свои мысли. Пусть этот список поможет сгенерировать идеи для списка из шага 1 — и наоборот.

## ПИСЬМЕННОЕ УПРАЖНЕНИЕ 1С

# ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

НЕПРЕМЕННЫЕ КАЧЕСТВА, КОТОРЫМИ ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ ВАШИ ЛУЧШИЕ КЛИЕНТЫ, ЧТОБЫ ВЫ СМОГЛИ РАБОТАТЬ С НИМИ ЛУЧШИМ ОБРАЗОМ

- 1 ЧТОБЫ Я СМОГ ДЕЙСТВОВАТЬ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ, мои клиенты должны обладать следующими качествами:

---

---

---

---

---

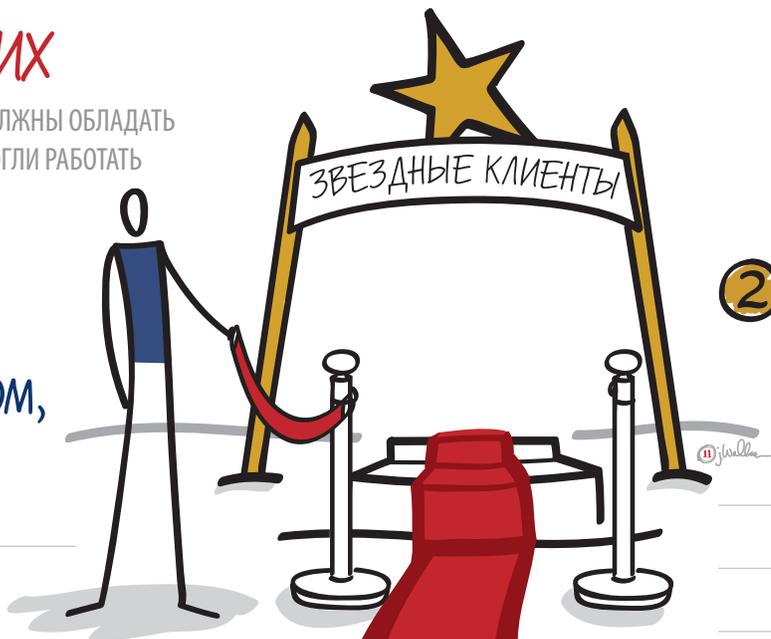
---

---

---

---

---



- 2 КОГДА Я ДЕЙСТВУЮ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ, то достигаю следующих высоких результатов

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Избавьтесь от бесполезных клиентов

Писатель и бизнес-гуру Том Питерс подсказывает нам следующий шаг. В книге *Reinventing Work: The Professional Service Firm 50* («Вновь придуманная рабочая серия: Профессиональная сервисная фирма — 50») он призывает нас отбросить бесполезных клиентов. «Отбросить клиентов?!» — воскликнете вы. Я буквально слышу ваши возмущенные протесты и восклицания: «Мы думали, эта книга о том, как получить клиентов, а не избавиться от них!» Но Питерс говорит только о бесполезных клиентах, а не обо всей вашей клиентуре. Звучит жестко, но задумайтесь об этом. Ваши бесполезные клиенты — это те, с кем вы боитесь общаться, кто вытягивает из вас все жизненные соки, смертельно надоедает вам, расстраивает вас или — еще хуже — внушает вам желание вопреки вашей миролюбивой натуре принести им или себе самому физические страдания.

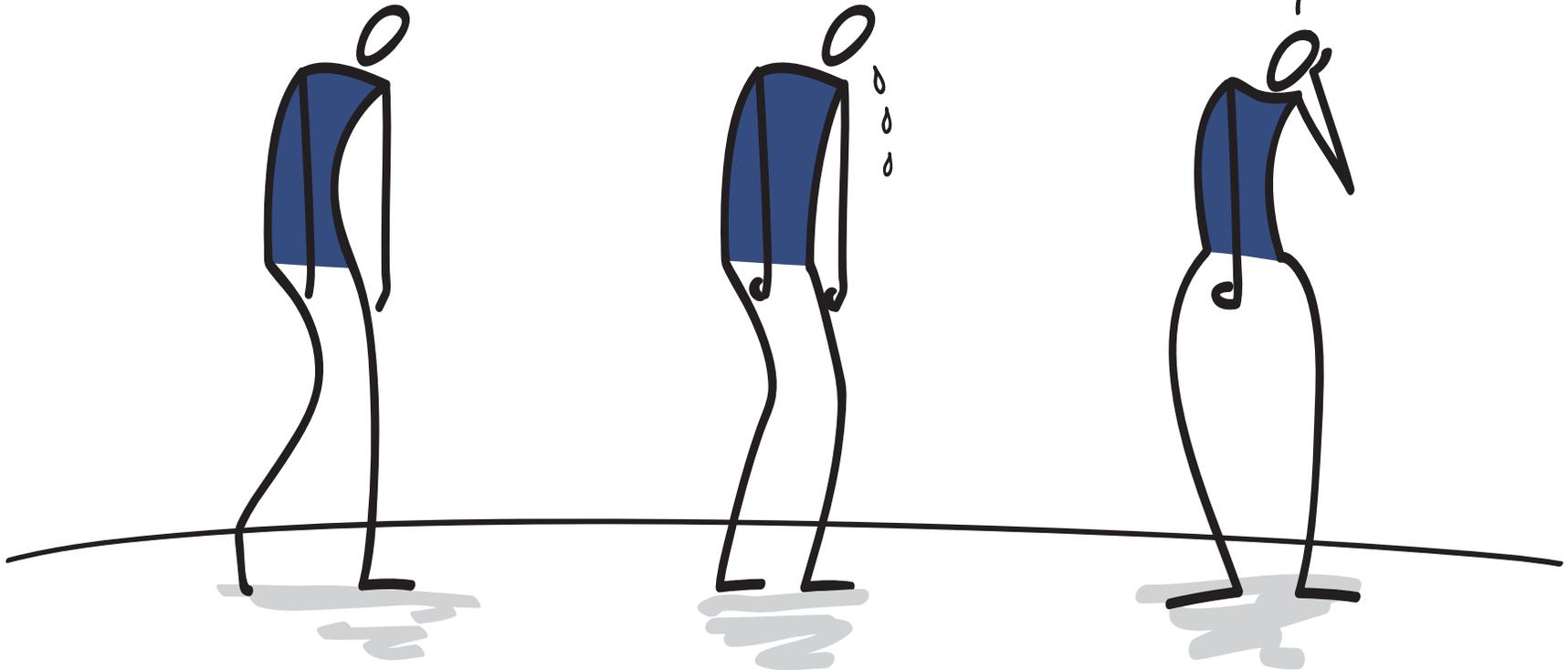
Я прекрасно представляю себе многие из причин, по которым, как вам думается, вы не можете избавиться от своих бесполезных клиентов, и я знаю, что это может показаться действительно пугающе преждевременным, но идите смело за мной. Примите эту концепцию и поверьте: это здравый совет от любящего учителя и необходимый шаг на пути завоевания несметного количества клиентов.

Зачем удерживать в своей жизни клиентов — или кого бы то ни было, — кто высасывает вашу энергию и оставляет вас с чувством опустошенности? В первый год работы в своем собственном бизнесе я за одну неделю отказался от десяти клиентов. Это было нелегко, потребовался огромный «прыжок веры». Однако эмоциональные и финансовые последствия оказались ошеломительными. В течение трех месяцев я заменил тех десятерых, от которых отказался, и добавил шесть новых. Я не только увеличил свои доходы, но и почувствовал себя как никогда умиротворенным и спокойным, стал получать больше удовольствия от своих клиентов и своей работы.

Когда я задал себе вопрос «Чего мне хочется больше — провести свои дни, работая с удивительными, прекрасными, классными, потрясающими людьми, которые были бы для меня одновременно и клиентами, и друзьями, или потратить еще хотя бы несколько мучительных, томительных минут, работая с невыносимыми клиентами, которые высасывают из меня жизнь?», у меня не было выбора. Я знал, что временные финансовые потери стоят будущего вознаграждения.

# Беспольные клиенты

## Проверь себя



ОНИ ВЫТЯГИВАЮТ ИЗ ВАС  
ВСЕ ЖИЗНЕННЫЕ СОКИ

ОНИ ДО СМЕРТИ  
НАДОЕДАЮТ ВАМ

ОНИ РАССТРАИВАЮТ ВАС

# Письменное упражнение 1D

## ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ БЕСПОЛЕЗНЫХ КЛИЕНТОВ

*Для выполнения данного упражнения используйте схему на следующей странице.*

**ШАГ 1.** Чтобы приступить к определению типов клиентов, которые вам не нужны, подумайте, какие характерные черты или манеру поведения вы не выносите. Что вас отключает и заставляет потухнуть? Какие люди не должны пройти через красный бархатный канат, которым вы ограждаете себя и свой бизнес?

**ШАГ 2.** Теперь внимательно и холодно взгляните на своих нынешних клиентов. Будьте абсолютно честны с собой. Кто из них подходит под созданное вами описание?

**ШАГ 3.** Теперь шагайте по действенному пути от «Нет отбоя от клиентов», описанному в рабочей таблице.

Пойти по действенному пути от «Нет отбоя от клиентов» — значит, сделать решительный шаг, который требует смелости. И эта смелость состоит не в том, чтобы ничего не бояться, а в том, чтобы обуздать свой страх и использовать его для собственного продвижения и обретения силы. Нет более заслуженного чувства, чем гордость за то, что вы смогли преодолеть страх и сделать то, что необходимо.

Может, вам будет легче это сделать постепенно, шаг за шагом.

Для начала вычеркните хотя бы одного из этих бесполезных клиентов. Ощущение могущества, которое придет к вам, как только вы это сделаете, подвигнет вас на дальнейшее урезание списка — до тех пор, пока из него не исчезнут все бесполезные клиенты.

## ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ У ВАС ПОКА НЕТ КЛИЕНТОВ

*Но Майкл, а если я только начал свой бизнес и у меня еще вообще нет клиентов, не говоря уж о бесполезных?* Превосходно, мой новый друг! Считайте себя счастливымчиком! Вам никогда не придется беспокоиться о бесполезных клиентах, поскольку вы запустите свою политику красного бархатного каната в первый же день.

Всего через мгновение вы приступите к созданию этой политики. Если вы начинаете новый бизнес и у вас пока лишь несколько — или нисколько — клиентов, о которых мы говорим на данном этапе, во время работы с упражнениями вспомните своих нынешних или бывших коллег, друзей или даже поставщика услуг, с которым вы сотрудничали. Вы можете опереться на прошлый опыт — кто вдохновлял вас, а на кого хотелось броситься с кулаками. Стоп. Перемотка. Запомните: любовь и доброта. Любовь и доброта.

## ПИСЬМЕННОЕ УПРАЖНЕНИЕ 1D

# ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ БЕСПОЛЕЗНЫХ КЛИЕНТОВ



ОПРЕДЕЛИТЕ ТИПЫ КЛИЕНТОВ,  
КОТОРЫЕ ВАМ НЕ НУЖНЫ

**1** ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА ИЛИ МАНЕРА  
ПОВЕДЕНИЯ,  
КОТОРЫЕ Я ОТКАЗЫВАЮСЬ ВЫНОСИТЬ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2** КТО ИЗ НЫНЕШНЕГО СПИСКА  
КЛИЕНТОВ  
НЕ ПРОЙДЕТ ЧЕРЕЗ МОЙ КРАСНЫЙ  
БАРХАТНЫЙ КАНАТ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**ДЕЙСТВЕННЫЙ ПУТЬ  
ОТ «НЕТ ОТБОЯ ОТ КЛИЕНТОВ»  
ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ БЕСПОЛЕЗНЫХ  
КЛИЕНТОВ, КОТОРЫХ ВЫ ТОЛЬКО ЧТО  
ПЕРЕЧИСЛИЛИ**

Избавьтесь от бесполезных клиентов, которых вы только что перечислили. Это может быть лишь один клиент, а может, вам понадобится еще пара дополнительных страниц, чтобы записать все имена. (Разве я не предупреждал, что заставлю вас выбраться из вашей зоны комфорта? Если нет, то предупреждаю сейчас.) Ваше сердце забилось от страха? Вас воротит при одной только мысли об этом? Вы в холодном поту? Или прыгаете от радости, что вам разрешили избавиться от бесполезных клиентов? Возможно, вы испытываете эти противоречивые чувства одновременно. Что ж, это абсолютно нормально.

## Урезаем ваш список клиентов



Если вы еще сопротивляетесь идее урезать ваш список клиентов, помните: это в такой же мере благо для ваших клиентов, как и для вас. Если вы чувствуете себя опустошенным и выжатым как лимон либо расстроенным, если вас страшит сама мысль об общении с тем или иным клиентом, вы сможете дать ему намного меньше того, на что способны, так что пострадаете оба. Надо переадресовать таких клиентов к тем людям, которые могут сделать — и сделают — для них работу лучше. Если вы не можете работать с кем-то лучшим образом, то теряете свою целостность. Мы уже говорили выше: вы — это ваши клиенты. Когда ваши клиенты выходят в мир и рассказывают о вас другим, они представляют вас.

С какими клиентами вы хотели бы ассоциироваться — с бесполезными или идеальными? Ведь именно идеальные клиенты — те, кого вы

и ваша работа приводят в дикий восторг, — скорее других расскажут о вас окружающим и порекомендуют вас другим, похожим на них клиентам. Значит, у вас прибавится идеальных клиентов. Итак, чем меньше остается бесполезных клиентов, тем больше освобождается места для идеальных, тем больше у вас рекомендателей и т. д.

Для меня клиенты — как члены семьи, поэтому я знаю, что избавляться может быть трудно. Я прошел через период, наполненный напряжением и болезненной негативной энергией, когда переживал из-за сложных отношений с клиентами. Это меня утомляло и не позволяло приносить клиентам максимальную пользу. Я не мог работать продуктивно, эффективно и успешно, если работал с теми, кто не дотягивал до идеала.

Я расскажу вам историю про себя и моего бывшего ландшафтного дизайнера — когда я сам был клиентом, не дотягивающим до идеала. По множеству причин мы с дизайнером не очень подходили друг другу. К примеру, я часто ни с того ни с сего решал покосить траву, и его ребятам было уже нечем заняться.

Я просил их сделать на участке что-нибудь другое, что казалось мне нужным. Дизайнер понимал, что я вовсе не идеальный для него клиент, но, вместо того чтобы сказать мне об этом, продолжал со мной работать, постепенно раздражаясь все больше и больше. В конце концов он все же взорвался и повел себя как кретин, так что мне пришлось от него отказаться. Более чем вероятно, ему было неудобно избавляться от своих бесполезных клиентов, а может, эта идея ни разу не пришла ему в голову. Конечно, обрезать список клиентов не так легко, как кусты. Но если бы он не позволил ситуации зайти так далеко и мы не расстались бы на плохой ноте, я, может быть, порекомендовал бы его другим клиентам. А они могли стать для него идеальными. Неспособность дизайнера последовать действенному пути от «Нет отбоя от клиентов» и отпустить своих клиентов, не дотягивающих до идеала, привела к тому, что мы остались не удовлетворены сложившейся ситуацией, а его репутация оказалась под угрозой.

Вот что может случиться, если вы работаете с клиентами, которые не идеальны для вас. В какой-то момент это приведет к конфликту — преднамеренному или случайному, — поскольку они станут вас расстраивать. Клиенты же будут считать, что вы не оказываете им надлежащих услуг, и будут правы. Если вы попали в ситуацию, не дотягивающую до идеала, это не пойдет на пользу ни вам, ни вашим

клиентам. Пожалуйста, не повторяйте ошибок моего дизайнера. Не допускайте, чтобы ваши бывшие клиенты рассказывали на каждом углу, что вы — худший человек, с кем только можно иметь несчастье работать.

С вашими бесполезными клиентами, конечно, все в порядке — просто они вам не подходят. Клиенты, не идеальные для вас, могут оказаться идеальными для кого-нибудь другого. Так что помните: нет необходимости уничтожать своих клиентов — просто надо помочь им найти более подходящий вариант, возможно, порекомендовать им кого-нибудь из своих коллег, кто им больше подойдет. Оставайтесь тактичными, дипломатичными и заботливыми. Относитесь к этому проще, насколько это возможно. Попробуйте сформулировать отказ примерно так: «Вряд ли я смогу вам помочь наилучшим образом» или «Не думаю, что мы хорошо подойдем друг другу».

Всегда ли вы сможете получить положительную ответную реакцию, когда станете избавляться от своих бесполезных клиентов? Вероятно, нет. Если первое, о чем вы подумали: «Я не хочу, чтобы кто-нибудь подумал обо мне плохо», то я на вашей стороне. Я тоже хочу, чтобы меня все любили. Но нельзя прожить жизнь и избежать трудных разговоров, нельзя всем угодить. Любая такая попытка будет тщетной — что доказывает мораль притчи про осла, которую вы прочтете ниже.

# Письменное упражнение 1Е

## ИДЕАЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ, БЕСПОЛЕЗНЫЕ КЛИЕНТЫ И ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ

*Для выполнения данного упражнения используйте схему на следующей странице.*

**ШАГ 1.** Разделите своих клиентов на бесполезных, средних и идеальных. Не сдерживайте себя и включите каждого из них в одну из категорий.

И — вот тебе раз! — вы можете заметить, что многие из ваших средних клиентов — тех, кто не вошел ни в список идеальных, ни в список бесполезных, — начинают меняться. Почему? Когда вы работали с бесполезными клиентами, то были не в состоянии выполнять свою работу лучшим образом. Неужели вы думаете, что такая ситуация не отражалась на других ваших клиентах? Новая энергетика и более позитивное окружение как следствие того, что вы избавились от бесполезных людей, скорее всего, «омолодят» отношения между вами и некоторыми из ваших средних клиентов, превратив многих из них в идеальных.

**ШАГ 2.** Сосредоточьтесь на минуту на средних клиентах.

Кого из средних клиентов:

- нужно перевести в список бесполезных — проведите стрелку от этих имен в конец списка бесполезных клиентов;
- можно перевести в список идеальных — обведите их и проведите стрелку в сторону списка идеальных клиентов.

## СРЕДНИЕ КЛИЕНТЫ: ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ НИХ ИЛИ ПРЕВРАТИТЕ ИХ В ИДЕАЛЬНЫХ

Устройте мозговой штурм, чтобы придумать, как превратить средних клиентов в звездных. Подумайте, каким образом — пусть даже случайно — вы могли сделать так, что некоторые из ваших клиентов не дотягивают до идеала.

- Существуют ли способы вдохнуть новую жизнь или привнести энтузиазм в работу, которую вы делаете вместе?
- Не стоит ли с самого начала четче определять свои ожидания и управлять ими?
- Можете ли вы придать динамизм вашим отношениям, предлагая клиентам новые вызовы или по-новому вдохновляя их?

Вперед — отключите на минуту логическое мышление и дайте волю креативности.

Внимательно следите за тем, как будут изменяться ваши отношения с клиентами по мере продвижения по пути «Нет отбоя от клиентов». Кто из средних окажется на обочине, в списке бесполезных, а кто перейдет на следующий уровень, в категорию идеальных?

Когда вы полностью самовыражаетесь, открыто демонстрируете свои ценности и взгляды, то естественным образом привлекаете, притягиваете к себе тех, кто лучше всего подходит вам для работы, и отталкиваете тех, для работы с кем вы не предназначены.



# Старик, мальчик и осел



КОМУ  
УГОДИТЬ?

Старик, мальчик и осел отправились в город. Мальчик ехал на осле, а старик шел рядом. По дороге встречные люди говорили, что стыдно, когда старик идет пешком, а мальчик едет верхом. Мальчик и старик подумали, что эти критики, возможно, правы, и поменялись местами.

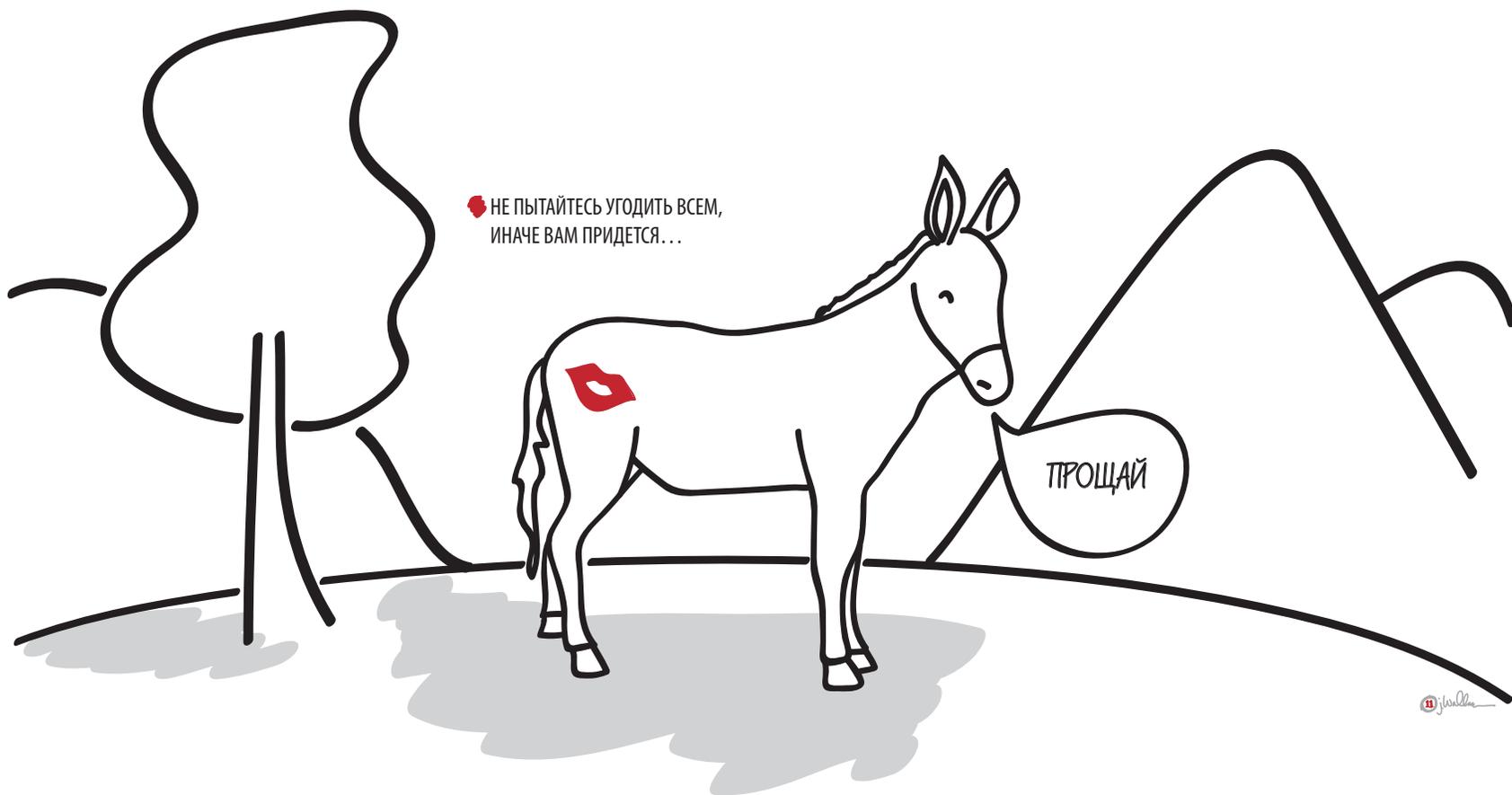
Позже им встретились другие прохожие, которые сказали: «Как не стыдно! Он заставляет маленького мальчика идти пешком». Тогда путники решили оба пойти пешком.

Затем они встретили еще прохожих — те считали, что глупо идти пешком, если рядом есть здоровый осел. Тогда они оба взобрались на ишака.

Далее им встретились те, кто пристыдил их, сказав, что это ужасно — так нагружать бедное животное. Старик и мальчик подумали, что в этом есть правда, и решили понести осла. Переходя мост, они не смогли удержать ишака, и тот упал в реку и утонул.

Какова мораль басни? **Если вы стараетесь всем угодить, вам, возможно, придется остаться без осла.**

Дело в том, что вы ищете в людях те качества, которые вам подходят, поэтому не ограничивайте свою фантазию только клиентами, которых у вас пока нет. Ваша политика красного бархатного каната — фильтрационная система, пропускающая идеальных клиентов. Вы можете ослабить или усилить натяжение этого каната по своей воле. Я не прошу вас категорически отвергать самых первых клиентов, потому что понимаю, с какой сложной проблемой вы сталкиваетесь. Если вы только начинаете бизнес и чувствуете, что слегка ослабив натяжение красного бархатного каната, сможете работать с бóльшим количеством клиентов, сделайте так. Только удостоверьтесь, что знаете, что именно идеально, а что неидеально в тех людях, которых вы впускаете в свою вип-ложу. Когда у вас не будет отбоя от клиентов, вы крепче натянете ваш красный бархатный канат и станете еще более избирательным, чтобы работать только с теми, кто придает вам энергии и — что самое важное — позволяет делать свою работу лучшим образом.



♥ НЕ ПЫТАЙТЕСЬ УГОДИТЬ ВСЕМ,  
ИНАЧЕ ВАМ ПРИДЕТСЯ...

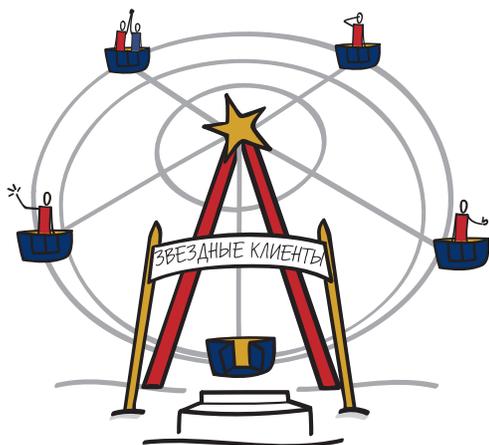
ПРОЩАЙ

# Бесконечный процесс

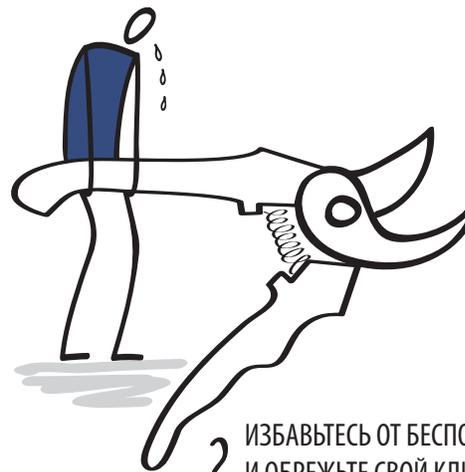
Механизм, который мы только что проработали, необходимо применять регулярно. Урезание списка ваших клиентов — бесконечный процесс, поскольку все отношения развиваются циклично. Ваши нынешние позитивные и динамичные отношения с идеальными клиентами могут в определенный момент прекратиться, и, возможно, придет время, когда ваши пути разойдутся. Постепенно вы привыкнете к этому процессу — ведь его результаты вполне стоят ваших усилий.

Вот какое резюме дает нам Том Питерс: «Это ваша жизнь. Вы — это ваши клиенты. Будет справедливо, разумно и необходимо сделать такие выводы. Не соглашаясь с этим, вы демонстрируете свою беспринципность».

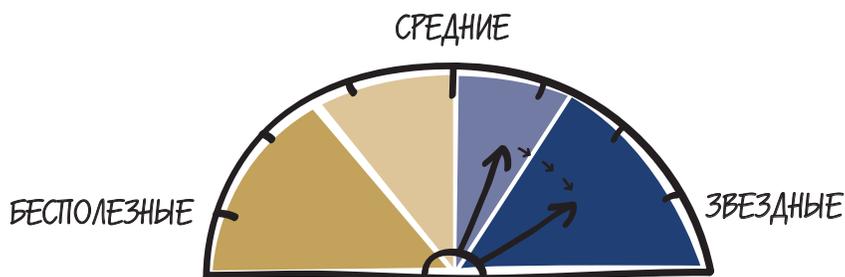
Я пойду дальше и скажу, что, если вы согласитесь с такой точкой зрения, это будет лучшее и самое мудрое из всех решений в бизнесе и в жизни, которое вы можете принять. Это важнейший залог вашего успеха и счастья. Регулярно обрезайте список — и вы даже не успеете заметить, как у вас не будет отбоя от клиентов, с которыми работать — одно удовольствие.



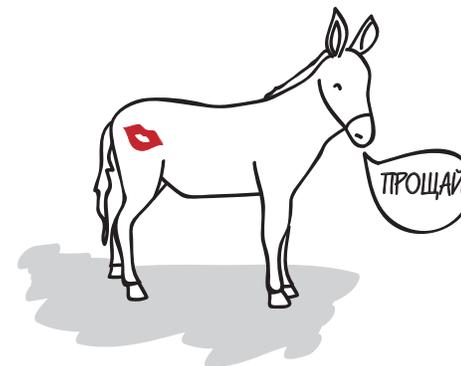
**1** ВЫРАБОТАЙТЕ ПОЛИТИКУ КРАСНОГО БАРХАТНОГО КАНАТА, ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ СВОИХ ЗВЕЗДНЫХ КЛИЕНТОВ И СДЕЛАТЬ ДЛЯ ВСЕХ РАБОТУ С ВАМИ УВЛЕКАТЕЛЬНОЙ



**2** ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ БЕСПОЛЕЗНЫХ КЛИЕНТОВ И ОБРЕЖЬТЕ СВОЙ КЛИЕНТСКИЙ СПИСОК



**3** ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИХ СРЕДНИХ КЛИЕНТОВ И ЛИБО ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ НИХ, ЛИБО ПРЕВРАТИТЕ В ЗВЕЗДНЫХ



**4** НЕ СТАРАЙТЕСЬ ВСЕМ УГОДИТЬ — ИНАЧЕ ВАМ ПРИДЕТСЯ ОСТАТЬСЯ БЕЗ ОСЛА