

# Содержание

Введение .....	7
<b>Глава 1</b>	
Коммерческое состояние как основа коммерческого мышления .....	9
<b>Глава 2</b>	
Цель «деньги» конечна. Что дальше? .....	37
<b>Глава 3</b>	
«Продажа» изменений коммерческой команде .....	65
<b>Глава 4</b>	
Метанавыки для достижения коммерческих результатов .....	77
<b>Глава 5</b>	
Ограничивающие убеждения и финансовые потолки .....	91
<b>Глава 6</b>	
Основные формулы для работы с показателями эффективности как навык коммерческого мышления .....	123
<b>Глава 7</b>	
Выгорание в коммерческой среде .....	131
Заключение .....	151
Список использованной литературы .....	155



*Посвящается всем,  
кто любит деньги*



# Введение

В коммерческой среде я более 20 лет. И на протяжении всего этого времени я сталкиваюсь с тем, что под коммерческим мышлением почти всегда все подразумевают навыки, которые помогают найти новые рынки сбыта, умение работать с клиентами, заботиться о них, а также умение оперировать финансовыми показателями. И если показатели растут, то это коммерческое мышление вроде как есть, а если не растут, то его вроде как и нет. При этом никто не знает, как развить именно это коммерческое мышление. Нас этому не учат. Но ведь выходя на арену бизнеса мы все «на кончиках пальцев» чувствуем, есть ли в нас или в нашем коллеге этот вид мышления или нет. Работая с разными продавцами (лидеров бизнесов я также отношу к продавцам более высокого ранга), я вижу разные стратегии достижения результатов, но вот затыки, границы собственного мышления, в которые упирается



*homo commercial* (человек коммерческий), всегда похожи. Неважно, что именно порождает в нашем внутреннем мире ограничения (финансовые, возможностные, карьерные), важно, что они есть, а значит, они влияют на наши результаты в бизнесе.

Своим клиентам я говорю:

Коммерческое мышление

в топ-командах начинается тогда, когда заканчивается борьба за власть, среди сотрудников — когда они научились работать со своими страхами и внутренними ограничениями, влияющими на бизнес.

В этой небольшой, но насыщенной полезной информацией книге я поделюсь своим опытом и опытом разных предпринимателей, чтобы разобраться в способах формирования этого самого коммерческого мышления. И пусть возможностей и денег у всех нас будет больше. А иначе зачем это все?

Поехали!

# Глава 1

Коммерческое  
состояние  
как основа  
коммерческого  
мышления



Что такое коммерческое мышление?

Где его взять?

Или оно само возникает?

И можно ли его натренировать?

Мне очень часто задают эти вопросы, поэтому давайте, дорогие читатели, для начала определимся с термином, чтобы в дальнейшем понимать друга друга лучше и быть на одной волне. Итак:

Коммерческое мышление — это умение находить выгодные и финансово расширяющие решения для достижения высокого коммерческого результата бизнеса в любой рыночной ситуации; это умение видеть масштаб своей деятельности, понимать свое влияние на коммерческие процессы, сохранять мотивацию и управлять результатом в изменяющемся мире и рыночной экономике.

И к этому определению еще надо добавить:

Коммерческое бесстрашие — это умение действовать и следовать за своими самыми смелыми масштабными желаниями.

Истоки коммерческого бесстрашения и бесконечного потенциала коммерческого мышления уходят в далёкое историческое прошлое.

В царской России в первой половине XVIII века формировались торговые ассоциации купечества — гильдии. В истории Российской империи известно множество примеров успеха купцов первой и второй гильдий.

Гильдия — это, по сути, форма организации людей, которые так или иначе заняты в торговле. У них существовали членство и определенные правила, купец попадал в ту или иную гильдию по роду занятий и объему капитала. За купцами закреплялось право заниматься торговлей и промыслом в обмен за уплату торговых сборов. Это сословие было привилегированным.

Процесс становления купечества происходил следующим образом: людям, оплатившим гильдейский сбор, выдавалось купеческое свидетельство. В этот документ кроме «начальника семейства» вписывались члены его семьи: это могла быть жена, сыновья и незамужние дочери. Это был документально подтвержденный статус, который открывал большое количество возможностей для торговцев. Например, купеческие особняки формировали городские торговые зоны и определили лицо исторической части российских городов. По мере формирования элит, отличавшихся образом жизни от основной массы населения, росло значение торговли и предметами роскоши, обладание которыми подчеркивало высокий статус их владельцев.

Или, например, обратимся к мировой истории. В раннем Средневековье купечество Средиземноморья снабжало страны Востока европейскими товарами, а также рабами, а Европу — арабским серебром. Влиятельность конкретного города или региона определялась богатством его купцов. Чуть позже, в период развитого Средневековья, появился влиятельный Ганзейский союз купечества торговых городов на севере Германии, который служил для защиты экономических интересов купечества.

Китайские купцы из провинции Шаньси — настоящие пионеры делового мира. Они одними из первых начали развивать банковское дело, осваивать чайную торговлю и даже заложили основы бизнес-этикета при заключении сделок. Благодаря своему трудолюбию, смелости и предпринимательской жилке они проложили новые торговые пути и заработали огромные состояния. Этих

купцов, известных также как «купцы Цзинь», государство даже удостоило особой привилегии: они занимались поставками в воинские гарнизоны, а взамен получали «соляные купоны». С их помощью купцы закупали соль в местах добычи и с внушительной прибылью перепродают ее в другие провинции. Неудивительно, что их прозвали «соляными королями» — их богатство могло сравняться разве что с состоянием современных нефтяных магнатов.

Но вот что интересно: шаньсийские купцы столкнулись с жесткой конкуренцией со стороны русских торговцев. Да-да, речь шла о настоящей битве за «чайное господство». Шаньсийцы делали ставку на грамотную организацию управления своими компаниями, а русские купцы, в свою очередь, активно внедряли технический прогресс. Уже в те времена русские открыли в китайских городах Ханькоу, Фучжоу и Цзюцзян фабрики, оснащенные передовым оборудованием, где процесс прессовки чая был механизирован. В то время как шаньсийцы продолжали прессовать чай вручную, что было куда менее эффективно. В итоге количество шаньсийских торговых домов, занимавшихся чайной торговлей с Россией, сократилось в 30 раз, а обороты русских купцов превосходили их китайских конкурентов в пять раз!

Однако шаньсийские купцы не сдавались. Они совершили настоящий прорыв, создав целую цепочку — от фасовки и упаковки до доставки товара конечному потребителю. Это стало революцией в традиционной торговле и доказало, что даже в условиях жесткой конкуренции можно найти свои уникальные пути к успеху. История шаньсийских купцов — это не просто рассказ о торговле, это история о том, как смекалка, упорство и инновации могут изменить правила игры.

А еще можно вспомнить рахдонитов — странствующих купцов-иудеев, которые на протяжении раннего Средневековья контролировали торговлю между исламским

Востоком и христианской Европой по Шелковому пути и другим торговым маршрутам. Они были средневековыми работорговцами и создали первую в истории постоянную торговую сеть, простирающуюся от Китая и Индии до Западной Европы.

Конечно, с одной стороны, это просто исторические сводки, которые рассказывают нам о том, как зарождался коммерческий мир. А с другой стороны, чтобы понять «сегодня», нужно уметь посмотреть во «вчера» и взять оттуда то, что уже наработано веками другими людьми до нас. В данном случае я говорю именно о состоянии.

Из прошлого мы можем черпать вдохновение для нужного нам коммерческого состояния.

Именно там мы можем подпитываться масштабом мысли. В прошлом состояние отдельных личностей меняло мир и приводило к грандиозным коммерческим открытиям.

Через свое внутреннее состояние, смелость свободно мыслить и бесстрашие к созданию изменений люди всегда влияли на коммерческую среду и задавали новый вектор ее развития.

Например, изучение биографий этих людей, их мотивов, деяний, истории и пути преодоления разных препятствий для достижения целей способно наполнить нас сегодня невероятной смелостью, силой и решительностью в своих достижениях. Полезно вдохновляться удачными примерами и выдающимися личностями, перенося какие-то моменты в нынешнее время. Как минимум это помогает укрепить внутреннее состояние «коммерческого достоинства» и легче посмотреть на трудности, которые проживают бизнесы сегодня. Нашим предкам было гораздо сложнее. Мы привыкли недооценивать или

не уделять внимания тому, какие схожие с нынешними бизнес-процессы происходили в прошлом. А ведь там есть опыт, сила, навык чувствовать рынок и масштабировать свою деятельность в любых, даже непростых ситуациях, которые всегда случаются в мировой политике и экономике.

Например, вот история одного из самых влиятельных купцов Первой гильдии в Российской империи — Анфилатова Ксенофона Алексеевича.

В начале XIX века он ходатайствует об учреждении в г. Слободском (Вятская губерния) первого общественного банка<sup>1</sup> в России и самостоятельно разрабатывает его устав. И в этом ему очень пригодилось то самое коммерческое бесстрашие. Анфилатов сыграл немалую роль в стабилизации социально-экономической ситуации в регионе, а также в истории отечественного банковского законодательства. В 1814 году за учреждение Слободского Общественного банка Ксенофонт Анфилатов был награжден медалью на голубой андреевской ленте.

Благодаря ему началось налаживание и установление первых торговых контактов между Россией и Америкой — на его кораблях российские товары отправлялись в порты Соединенных Штатов, а оттуда возвращались с сахарным песком, кофе, какао, шоколадом, мускатным орехом, гвоздикой, перцем, сандалом, ромом, ликером, краской и другими товарами. Россия открыла для себя нового перспективного экономического партнера, а Ксенофонту Алексеевичу экспедиция в Северную Америку принесла солидные прибыли, он стал купцом-миллионером. При этом он принимал участие и в благотворительной деятельности — вносил пожертвования на нужды русской армии.

---

1 Общественный банк — депозитарий или кредитное учреждение, которое в основном обслуживает предприятия и частных лиц в небольшом географическом регионе.

Судьба уготовила Ксенофонту Алексеевичу много испытаний и в конце жизни он вынужден был перейти в мещанское сословие — его роскошный каменный дом с двумя флигелями был продан с торгов. Но он до последнего оставался энергичным человеком и продолжал следить за ходом дел своего детища, консультируя дирекцию общественного банка по вопросам управления капиталами.

Анфилатов стоял у истоков развития банковского дела и российско-американских торговых отношений, он был крупной фигурой в истории экономики. Его главные черты, характеризующие его как предпринимателя своего времени, — новаторство, смелость, деловая смекалка, осознание общественной пользы, истинный патриотизм.

И это только одна история конкретного человека нашей страны, которая уже при прочтении наполняет нас силой.

Если переключить внимание на европейский опыт, то, например, в Англии XVII века руками купцов было сотворено кое-что очень любопытное. А именно — искусственный спрос, предприимчивые английские торговцы заложили моду на потребление и перепотребление, от которого с тех пор и по сегодняшний день страдает практически вся планета. Это они раскачали человеческое «хочу» до невообразимых масштабов, что привело к резкому скачку в росте международной торговли.

Европейские государства всегда проводили политику меркантилизма: значимо поощряли купцов, которые вывозили свои товары за рубеж и возвращались назад с серебром и золотом. А тех, кто поступал наоборот, финансово и законодательно ограничивали. Много ли изменилось с того времени? И как мы можем использовать эту практику? Предлагаю вам, дорогие читатели, поразмыслить над этими вопросами самостоятельно.

Когда я читаю такие истории, то всегда чувствую силу, коммерческий дух и масштаб этих личностей. Силу, которая передается через века в историях и текстах.

Все вроде бы понятно и даже просто, но при этом на сегодняшний день задача может оказаться совершенно нетривиальной. Развитие и поддержка коммерческого мышления для руководителей и владельцев компаний в нашем мире, где каждый день — это новый вызов для бизнеса и команд, становится сложнейшей задачей. Поэтому коммерческое бесстрашие сегодня необходимо не только лидеру, а каждому члену бизнес-команды для решения вопросов, направленных на развитие и масштабирование общего дела. В меняющемся мире бизнес-лидеры в какой-то момент перестают чувствовать себя уверенно, теряют баланс, точки опоры внутри себя и не всегда могут быстро найти их извне. Состояние «ежика в тумане» захватывает сознание, и привычный инструментарий для поиска решений уже не кажется эффективным.

**По сути, коммерческое мышление — это следствие опыта, эмпирического восприятия мира, развитие масштаба личности, а также ряд навыков и умение понимать и правильно расшифровывать процессы рынка.** У лучших бизнес-игроков, можно сказать, это функция встроенная. Но всегда ли она работает на полную мощь?

Способность увидеть возможности сохраняется только при умении удерживать особое — «коммерческое» — состояние.

Оно всегда помогает определить, куда двигаться дальше, чтобы не потеряться. Не секрет, что на нашу результативность, деятельность и метод мышления влияет внутреннее состояние, которое зависит от нашего диалога с самими собой, особенно в момент принятия ключевых решений. Для коммерческих результатов это, как подтверждается личной практикой и практикой команд,

обученных коммерческому мышлению, оказывается крайне важным.

Получается, что для эффективного коммерческого результата важно не только развивать бизнес-навыки, изучать рынки и клиентов, запросы и тренды, а также научиться входить легко и удерживать «коммерческое состояние» в любой момент при необходимости.

«Коммерческое состояние» существенно влияет на коммерческое мышление и создается из состояния внутренней игры, а также умения видеть, что рынок и количество возможностей всегда больше, чем личное восприятие в данных обстоятельствах и в конкретный момент времени.

Оно усиливается через глубинное осознавание смысла своей деятельности и его транслирование во внешний мир. А также подпитывается этими чертами, которые объединяют всех коммерческих людей.

## Черты коммерчески успешных людей

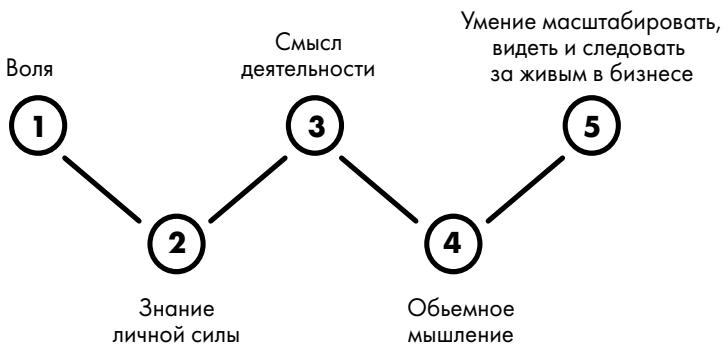
Я надеюсь, что в предыдущей исторической сводке вам удалось поймать то самое «коммерческое состояние», почувствовать безграничность возможностей, смелость создавать перемены и, возможно, вы снова встретились со своим внутренним коммерческим масштабом.

«Коммерческое состояние» для высоких результатов всегда первично.

Другое дело, что кроме состояния есть еще общие черты, которые объединяют коммерчески успешных людей. Ведь если посмотреть на исторические процессы

глазами нынешнего предпринимателя, можно удивляться: у людей получилось создать такую волну, такую моду, такой спрос — невероятную силу, запустить маятники, которые качаются до сих пор. А мы можем только вдохновляться силой «коммерческого состояния» и действиями предпринимателей той эпохи, которые изменили человечество постепенно, но основательно.

Давайте рассмотрим эти общие коммерческие черты, объединяющие людей во все времена существования торгового рынка.



Итак.

## 1. Воля на пути к цели

Сегодня многие бизнесмены или руководители бизнес-команд частично, а иногда полностью, истощены. Они движутся чаще инертно, чем по самостоятельно выбранной траектории и к четко заданной цели. Постоянное напряжение, которое диктует рынок, выносить все сложнее. Человеческие ресурсы ограничены. Воля слабеет или окончательно покидает лидеров, что приводит к бесцельным качкам на волнах, которые задает рынок, или согласию на разные сценарии будущего. И если это согласие может облегчить путь к цели, то потеря воли часто приводит к потере смысла самого движения в мире бизнеса.

Например, часто встречающаяся отговорка о том, что «мы ждем, куда двинется рынок» отлично демонстрирует, что современный представитель коммерческой среды передает ответственность за движение рынка каким-то эфемерным призракам, которые этим рынком и управляют. Ждем мы, ждет рынок и все, получается, чего-то ждут...

Коммерческая воля — это умение  
сохранять твердость на пути движения  
к цели, где изменения — лишь часть игры  
и эмоциональных декораций.  
Не стоит отдавать им ведущую роль.

Умение ставить амбициозные цели, быстро адаптироваться к изменениям на рынке, принимать иногда непопулярные решения, доводить начатое до конца и постоянно действовать — именно из этого состоит воля коммерческого победителя.

Развить волю помогает несколько факторов.

- Наличие большой цели и движение к ней. Без движения цель не достигается и перестает быть целью, превращаясь в «розовую мечту».
- Умение анализировать риски. Страх ошибок не должен парализовать. Риски — это предусмотренные потери, которые ведут к большой цели.
- Доверие себе определяет устойчивость на пути. В коммерческой среде действовать всегда нужно из состояния уверенности в себе.
- Ошибки — это возможность стать лучше.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)