

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Alchemia manipulacji

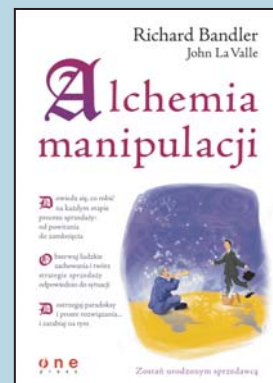
Autorzy: Richard Bandler, John La Valle

Tłumaczenie: Michał Dadan

ISBN: 83-7361-866-X

Tytuł oryginału: [Persuasion Engineering](#)

Format: A5, stron: 232



Dobry sprzedawca zna psychologię i ludzkie zachowania. Potrafi szybko oceniać sytuacje, podejmować decyzje i reagować na zachowanie klienta. Ma wielką odporność psychiczną i automotywację. To właśnie cechy i umiejętności prowadzące do sukcesu w sprzedaży. Jeśli chcesz szybko stać się dobrym handlowcem, a nie urodziłeś się nim, to mamy dla Ciebie intratną propozycję: skorzystaj z NLP.

Dzięki NLP (neurolingwistycznemu programowaniu) poznasz ukryty wymiar komunikacji: dowiesz się, jak kontrolować zachowania swoje i innych osób. Poznasz proste i skuteczne techniki manipulacji. Tylko od Ciebie będzie zależało, jak je wykorzystasz.

W tej książce znajdziesz omówienie całego procesu sprzedaży: od powitania do zamknięcia. Dowiesz się, jak korzystać z narzędzi manipulacji: słów i gestów. Na rynku jest już wiele podręczników sprzedaży, ale w żadnym z nich nie znajdziesz tak intuicyjnych i przekonujących technik jak tu. Richard Bandler jest mistrzem w dostrzeganiu nonsensów i paradoksów w ustalonych i często uświęconych regułach. Jest też mistrzem w tworzeniu zaskakująco prostych i skutecznych rozwiązań. Skorzystaj z jego wiedzy i doświadczenia. Poznaj:

- techniki sprzedaży: oferowanie korzyści i triki myślowe;
- elementy sukcesu w negocjacjach;
- mapę myśli: znajdowanie nowych ścieżek na utartych szlakach;
- metody programowania własnych zachowań;
- sposoby precyzyjnego formułowania przekazu.

Jeśli szukasz uproszczonej i uporządkowanej recepty w stylu „5 pytań, które pomogą Ci zamknąć każdą sprzedaż, zanim otworzysz usta” [...] to natychmiast odłóż tę książkę na półkę. Tu nie ma gotowych recept, ta książka jest narzędziem zmiany, które może naprawdę zrobić z Ciebie urodzonego sprzedawcę lub negocjatora, ale wymaga myślenia i odwagi w wychodzeniu poza utarte ścieżki myślowe.

*Andrzej Batko*

*dyrektor Instytutu Neurolingwistyki, [www.nlp.pl](http://www.nlp.pl)*

# SPIS TREŚCI

Przedmowa .....	9
Przedmowa do wydania polskiego .....	13
Wprowadzenie .....	15
Rozdział 1. Na początek .....	19
Rozdział 2. Proces sprzedaży .....	41
Co sprzedajesz?	
Rozdział 3. Podstawy .....	47
Systemy reprezentacji	
Poza wzorce wzrokowe	
Kotwiczenie	
Rozdział 4. Osiąganie precyzji .....	87
Różnice między metamodelem a modelem	
Motywatory	
Linia czasu	
Metaprogramy	
Fizjologia programowania	
Odgłosy uniwersalne	
Przekonania	
Rozdział 5. Tworzenie map myślowych .....	129
Rozdział 6. Holograficzna dynamika .....	193

Rozdział 7. Zastrzeżenia .....	205
Rozdział 8. Precyzyjna alchemia manipulacji .....	255
Słowniczek terminów związanych z NLP .....	261
Dodatek. Porównywanie submodalności .....	267
The Society of Neuro-Linguistic Programming™ .....	281

# ROZDZIAŁ 1.

## NA POCZĄTEK

Jednym z najlepszych sposobów na określenie, jak należy stosować inżynierię przekonywania, jest zaobserwowanie *swoich* własnych reakcji, gdy występuje się w roli klienta. Innymi słowy, zgodnie z często powtarzaną radą, należy się postawić na miejscu klienta. Problem w tym, że nie każdy chce się wczuwać w kogoś innego, w związku z czym strategia ta nie jest tak wspaniała, jak głosi teoria. Mimo to, gdy będziesz coś kupował, spróbuj zaobserwować procesy, jakie mają miejsce, i zacznij wbudowywać nowe elementy do swojego sprawdzonego modelu sprzedaży, rozszerzając go o opcje i punkty wyboru, których możesz potrzebować w celu zmiany kierunku realizowanego procesu. Nazywamy to częścią procesu twórczej zmiany.

Opracowano już parę dobrych strategii, które mają jednak pewną wadę: nie zawierają pętli, a ludzie uczą się przez całe życie. To, że dana strategia sprawdza się dzisiaj, wcale nie oznacza, że będzie się sprawdzała jutro albo za rok, kiedy przekształceniu ulegną pewne zmienne w środowisku. Znam firmy, które otarły się o porażkę lub jej doświadczyły właśnie ze względu na swą niezdolność do *reagowania* na zmiany środowiska. Informacje zwrotne są „śniadaniem mistrzów”.

Dosłownie dzisiaj zadzwonił do nas potencjalny klient, który chciał, żebyśmy do niego przyjechali i nauczyli jego sprzedawców naszych metod sprzedaży. Pytamy więc go: „Czego chcą lub potrzebują wasi klienci? Co kupują?”. A on na to: „Co za różnica? Nie obchodzi nas, czego chce klient. Interesuje nas wyposażenie naszych sprzedawców w umiejętności, dzięki którym będą potrafili sprzedać więcej towaru, który aktualnie mamy”. Na to my: „OK, możemy to zrobić. Ale proszę nam powiedzieć, czego tak naprawdę chcą od was wasi klienci? Co od was kupują? Wasz produkt? A może usługę? Co stanowi dla nich wartość?”. Odpowiedź: „Nie interesuje nas to. Chcemy nauczyć nasz personel nakłaniania ludzi do kupowania u nas”. Firma ta w ogóle nie przejmowała się tym, czy klienci mają pieniądze. Ale chciała, żebyśmy nauczyli ją, jak je od nich wyciągać. Dlatego nadal pozostała jedynie w kręgu naszych *potencjalnych* klientów. Firm o takim podejściu nie uczę technik sprzedaży, ponieważ są one bardzo skuteczne i można za ich pomocą wywierać wpływ na ludzi. Pewnie myślisz sobie teraz, że pieniądz nie śmierdzi, ale wierz mi, mamy tyle okazji do zrobienia interesów, że w większości przypadków możemy sobie pozwolić na selekcjonowanie klientów. Zależy nam na ich satysfakcji, a nie na wyrzutach sumienia u kupujących. Jedną z najważniejszych umiejętności jest dostrzeganie różnicy między tymi dwiema sprawami, ponieważ firma musi potrafić ocenić swoją bieżącą sytuację i motywy swojego postępowania, żeby wiedziała, jaki kolejny ruch ma wykonać. To tak jak z jazdą z San Francisco do Bostonu. Skąd będziesz wiedział, kiedy i w którą stronę skręcić, jeżeli nie będziesz zwracał uwagi na to, gdzie się znajdujesz, co jest przed Tobą i co się dzieje wokół Ciebie?

Gdy coś sprzedajesz, robimy podstawowe założenie, że jest to produkt lub usługa wysokiej jakości i że osobiście za to ręczysz. Obowiązuje tu ogólna zasada — jeżeli w coś wierzysz, to uda Ci się to sprzedać. Nie ma dla nas przy tym znaczenia, czy jest to pomysł, produkt, usługa, czy coś jeszcze innego. Po prostu w drugiej kolejności przyglądamy się temu, czy mocno w to wierzysz.

W tej książce omówimy wybrane podstawowe techniki oraz niektóre zaawansowane umiejętności wykorzystywane przez najlepszych sprzedawców, których pracy mogliśmy się przyglądać. Niektóre proste umiejętności wciąż okazują się najlepsze, ponieważ stanowią fundament pod wszelkie pożądane osiągnięcia. Tak więc nie obruszaj się na to, że przeplatamy współczesne techniki sprzedaży technikami klasycznymi. Robimy tak dlatego, że nadal uważamy je za najbardziej przydatne.

Sposób, w jaki badaliśmy wywieranie wpływu na kupujących, pozwala nam zaprezentować wiele przykładów. W niektórych miejscach będziemy namawiali Cię do wykonywania kilku czynności jednocześnie. Wiemy, że jest to trudne, ale uważamy, że w ten sposób będziesz mógł uzyskać najlepsze rezultaty.

Kolejne zagadnienie, którym będziemy się zajmować, to spostrzeżenie, że każdą sprzedaż da się sprowadzić do zaledwie dwuetapowego procesu. Na omówienie tego zagadnienia poświęcimy sporo miejsca, ponieważ będziemy chcieli omówić cały proces od końca do początku. Generalnie chodzi o to, żeby ustalić, kiedy naprawdę chcesz coś sprzedać.

Mam dobrego partnera w interesach, który zatrudnia około 15 handlowców. Kiedyś spotkaliśmy się wszyscy wieczorem po zakończeniu szkolenia. Zauważyłem, że wiele z tych osób podjechało na parking najnowszymi modelami drogich aut.

Powiedziałem wtedy koledze: „No, no, widzę, że naprawdę nieźle płacisz swoim ludziom. Chyba że oni po prostu wyprzedają ostatnie koszule, żeby kupić sobie takie samochody”. Na to Bob odparł: „Aż tak dobrze im nie płacę, przynajmniej jeśli chodzi o wymiar finansowy. Niektórzy z nich naprawdę ciężko pracują, ale nie stać ich na takie auta. Mimo to za każdym razem, gdy któryś z nich sobie takie kupi, uśmiecham się pod nosem, ponieważ wiem, że będzie musiał zarobić na utrzymanie, a to da mu największą możliwą motywację. Lubię, gdy moi sprzedawcy do pewnego stopnia odczuwają głód. Nic tak mocno nie zagrzewa ich do pracy”. Tak więc według niego jego pracownicy są silnie zmotywani wewnętrznie. Za każdym razem, gdy któryś z nich zaczyna trochę zwalniać tempo, Bob podpytuje go, jak sprawuje się nowe auto.

Tak więc trik sprowadza się tu do rozbudzenia pragnienia zrobienia kosztownych zakupów i pokazania produktu. Wpadłem na to, gdy pracowałem z klientami. Kiedyś zajmowałem się bowiem modelowaniem w dziedzinie psychoterapii (dopóki się nie otrząsnąłem i nie zapytałem samego siebie, co ja wyprawiam).

Modelowałem terapeutów, a terapeuci, zwłaszcza dobrzy, są całkiem dobrymi sprzedawcami. Na przykład Milton Erickson, który był świetnym hipnotyzerem. Właściwie to w dziedzinie sprzedaży ma on swój odpowiednik w postaci Bena Feldmana. Ci dwaj panowie mówili w bardzo podobny sposób i stosowali taką samą intonację. Bardzo mnie to zaskoczyło, ponieważ gdy po raz pierwszy spotkałem Milтона, pomyślałem sobie, że jest to najbardziej dziwaczna istota na tej planecie. Był on jednak niesamowity. Potrafił skłonić ludzi do zrobienia niemal wszystkiego. Na przykład wysyłał

ich na pustynię, żeby szukali drzew boojum. Pytaliśmy go: „Milton, dlaczego im to robisz?”. Odpowiadał tylko: „Żeby się przekonać, czy potrafię. Tak, żeby się przekonać...”.

Zdziwiło mnie po pierwsze to, że Milton był starym maniakiem, który potrafił po prostu siedzieć i zapadać w głęboki trans. A po drugie to, że gdy spotkałem Bena Feldmana, okazało się, że mają oni identyczną tonację. Jedyna różnica między nimi polegała na tym, że Ben nosił ze sobą książkę obłożoną w plastikową folię. Pod folią znajdowały się luźno poukładane pieniądze, które „wyfruwały” z książki po jej otworzeniu. To był jego trik numer jeden — *zdobyć uwagę*. Po takim pokazie Ben przewracał kartkę i oczom widza ukazywało się duże zdjęcie Ernesta Hemingwaya. Feldman spoglądał wtedy na klienta i mówił: „Ernest Hemingway nie żyje!”. Dość bezpośrednio, prawda? Klient spuszczał wtedy wzrok, a Ben kontynuował: „A gdy Ernest Hemingway umarł (w tym momencie Ben przewracał kartkę), pozostawił swoją rodzinę bez środków do życia, bez niczego, na bruku, bez żadnych perspektyw. Ty też masz rodzinę i też możesz umrzeć”. Klient wydawał w tym momencie westchnienie, a Feldman kotwiczył tę reakcję.

Tak więc chodzi mi o to, żebyś się zastanowił, co *właściwie* sprzedajesz. Słyszałem już między innymi takie odpowiedzi: „Zarządzanie karierą kobiet”, „Sprzedajemy spokój sumienia”, „Ładne meble. Meble biurowe”, „Wsparcie dla menedżerów w okresie zmian”, „Leki medycyny alternatywnej”, „Ubezpieczenia biznesowe”, „Nowe domy”, „Poparcie”, „Posady. Sprzedaję ludzi” (sądziłem, że to nielegalne), „Rozwiązania graficzne”, „Usługi finansowe”. Oczywiście, była też bardzo popularna odpowiedź: „Siebie” (co również jest nielegalne w większości stanów USA).



Mógłbym tak wymieniać jeszcze długo, ale odłożmy tę listę na bok. Zapamiętaj, że jeśli nie wiesz, co tak *naprawdę* sprzedajesz, marnujesz swój czas.

Weźmy taki przykład. Prowadziliśmy seminaria szkoleniowe z zakresu sprzedaży dla jednej z większych firm sprzedających nowe domki jednorodzinne. Pomimo „recesji”, jaka miała miejsce w ciągu ostatnich kilku lat, w ciągu jednego roku udało im się zebrać mnóstwo zamówień. To dlatego, że firma rozumiała, że tak naprawdę wcale nie sprzedaje domów, tylko *odczucia*. Sprzedaje komfort. Sprzedaje wartość. Sprzedaje bezpieczeństwo. Sprzedaje wygodę. Sprzedaje spokojną głowę. Czasami sprzedaje też styl życia. Sprzedaje też wszystko inne... poza domami. Tamtego roku firma ta sprzedała jeszcze więcej domów, ponieważ rozumiała, że *sprzedaje tylko odczucia*. Powinniśmy więc zastanowić się, jak dostać się do tych uczuć. Jak pomóc klientowi poczuć, że chce tego, co mamy mu do zaoferowania.

Zaraz się tym zajmiemy, ale na razie skupmy się jeszcze na tym, czy wierzysz w to, co sprzedajesz. Czy wierzysz w swój produkt lub usługę?

Ktoś kiedyś zapytał mnie: „Czy techniki NLP nie służą manipulowaniu ludźmi?”. „Oczywiście, że tak” — odpowiedziałem. — „Ale jeśli zamierzasz zmusić kogoś do zrobienia czegoś, lepiej użyj modelu z pistoletem, jest zdecydowanie skuteczniejszy”. Chodzi o to, że technik przekonywania nie wykorzystuje się w celu zmanipulowania klienta. Pomagają one jedynie otworzyć kanały i sprawić, aby naturalne procesy odbiorcy zaczęły działać na naszą korzyść. Każdy, kto sprzedaje coś, w co sam nie wierzy, szkodzi sam sobie. W pewnym momencie sprzedaż przestanie mu iść. Przez jakiś czas może się czuć bardzo sprytny, ale potem zacznie się modlić do wulkanów lub innych potęg przyrody, żeby tylko

powrócić do dawnego poziomu sprzedaży. Wiesz, że tak bywa. Dlatego cały trik polega na tym, żeby znaleźć coś, w co wierzysz. Uważam, że powinieneś dysponować choć podstawową wiedzą na temat sprzedawanego produktu, a tym samym wiedzieć, co robisz. Bardzo bym chciał, żeby ta zasada była stosowana powszechnie, zwłaszcza w sklepach z elektroniką użytkową. Byłoby miło, gdyby sprzedawca komputerów wiedział, jak one działają i do czego służą. Gdyby ktoś mógł mi zaprezentować dany produkt w sklepie, zamiast odsyłać mnie na infolinię producenta, na której trzeba długo czekać na połączenie, w dodatku często tylko po to, żeby przekonać się, że konsultant nie mówi po angielsku.

Modelowałem umiejętności sprzedawców, których współczynnik finalizacji transakcji wynosił nie mniej niż 97% (!). Wcale nie byłem pewien, czy chcę realizować ten projekt. Musiałem to sobie dobrze przemyśleć i upewnić się, że jestem na to gotowy. Ludzie ci byli świetni w jednym. Wiedzieli, że trzeba uodpornić klienta na ewentualne wyrzuty sumienia po zakupie. Trzeba też stać się kimś, kto nigdy nie musi zmagać się z zastrzeżeniami klientów.

Przeanalizowaliśmy wiele kursów skutecznej sprzedaży. Oczywiście, są wśród nich takie, które oparto na wiedzy psychologicznej. Jeżeli zamierzasz je stosować, możesz równie dobrze od razu zmniejszyć sprzedaż o połowę. To zabawne, że firmy zatrudniają kogoś takiego jak my, żebyśmy powiedzieli im, jak mogą zwiększyć zyski, a następnie poświęcają mnóstwo czasu na przekonywanie nas, że ich dotychczasowe metody są świetne, tyle że nie do końca satysfakcjonujące. Przyznasz, że jest to mało spójne.

Najczęściej jest tak, że na większości kursów sprzedaży, prowadzenia negocjacji i generalnie stosowania wszelkich postaci tego, co ja nazywam „Inżynierią przekonywania<sup>TM</sup>”,

uczy się odprawiania zamkniętych, ściśle określonych rytuałów. Przedstawia się jedno podejście, które należy zastosować na jak największej liczbie osób. Problem polega tu na tym, że nawet jeśli będzie Ci szło całkiem nieźle i będziesz miał wysoki współczynnik finalizacji transakcji, w dalszym ciągu jedynym sposobem na zarobienie większej ilości pieniędzy będzie rozmawianie z większą liczbą klientów i poświęcanie na pracę większej ilości czasu. Innymi słowy, jeżeli spotykasz się z setką ludzi i udaje Ci się coś sprzedać trzydziestu spośród nich, aby zwiększyć swój dochód trzykrotnie, musiałbyś zagadnąć trzy razy więcej osób. Czyli 300 potencjalnych klientów. O 200% więcej. Efekt byłby taki, że w wieku 45 lub 50 lat przepaliłby Ci się jakiś bezpiecznik w głowie lub załatwiłbyś sobie serce.

Metoda ta wymaga od sprzedawcy tak wiele pracy, że prowadzi do jego wypalenia, w wyniku którego przestaje on stosować nawet te techniki, które bez wątpienia się sprawdzają. Alternatywą dla przytoczonej metody jest technika, którą ja nazywam byciem profesjonalistą. Mam na myśli to, że należy nauczyć się rozpoznawać zewnętrzne sygnały płynące z otoczenia i dopasowywać do nich swoje zachowanie, zwiększając swoją skuteczność o 70%. Wówczas nawet jeśli wykonujesz swoje zajęcie od dawna, przekonasz się, że znów zaczyna Ci ono sprawiać radość. Wszyscy, których znam, dosłownie każdy znany mi sprzedawca, powtarza w kółko tę samą prawdę: „Gdy tylko ktoś przejdzie przez próg, od razu wiem, czy uda mi się mu coś sprzedać”. Pytam wówczas: „Skoro wiesz, że podejście, które zamierzasz zastosować, nie sprawdzi się, dlaczego nie spróbujesz czegoś innego?”. Oni z reguły odpowiadają: „Ale nie ma niczego innego, co mogłoby zadziałać. Nie ma takiej techniki, która sprawdziłaby się w przypadku tych ludzi”. Cóż, postanowiliśmy kiedyś

sprawdzić to w praktyce. Wybrałem się do sklepu z meblami, usytuowanego przy pewnej autostradzie w Louisianie. Niektórzy sprzedawcy pracowali tam od niepamiętnych czasów. Byli wśród nich tacy, którzy osiągnęli całkiem przyzwoite wyniki. Chwalili się, że w większości przypadków potrafili zawrzeć transakcję z klientem, który pojawiał się w sklepie. Jednak w ponad 70% przypadków, gdy tylko klient wchodził do środka, sprzedawcy ci zaczynali swoje gderanie: „O nie! Ten to na pewno nic nie kupi”. I, oczywiście, nie udawało im się niczego sprzedać. Postanowiłem sprawdzić, dlaczego i sam zacząłem rozmawiać z klientami. Przekonałem się, że potrafię sprzedawać im różne towary. W zasadzie nie miało nawet znaczenia, co oferowałem! Udało mi się nawet znaleźć chętnego na samochód jednego z pracowników, stojący na parkingu przed sklepem. Jeżeli tylko dopasujesz swoje postępowanie i (o czym też się przekonałem) przydzielisz każdemu sprzedawcy inną grupę klientów, będziesz mógł podnieść współczynnik finalizacji transakcji w swojej firmie. Jedyne, co będziesz musiał zrobić, to wybrać odpowiedniego sprzedawcę dla określonego klienta. Bo wiem nie wszyscy sprzedawcy zachowują się w taki sam sposób. Nie każdy mówi w takim samym tempie i nie każdy wysyła takie same komunikaty niewerbalne. Cały trik polega na tym, że niezależnie od tego, jaka metoda sprawdza Ci się dziś, jeżeli chcesz zwiększyć swoje dochody, musisz ją całkowicie odrzucić. Zależy Ci przecież na pozyskaniu tych klientów, którzy wychodzą, niczego nie kupując. Chcę zacząć od wytworzenia pewnej zmiany w Twoim umyśle i chcę się w tym celu posłużyć pewnym odwołaniem. Prze stań robić to, co robisz ... i pomyśl o kimś, z kim musisz negocjować lub komu musisz coś sprzedać. Albo o kimś takim, na czyj widok od razu odzywa się Twój wewnętrzny głos

mówiący: „O nie!”. Zamknij na chwilę oczy i wyobraź sobie jedną z takich osób, ponieważ to do niej będę się odwoływał. Jeżeli potrafisz to zrobić, to już się czegoś nauczyłeś. Na widok takich ludzi Twój wewnętrzny głos zawsze podpowiada Ci, czego możesz się spodziewać. Spoglądasz na nich, „biedna duszyczko”, i zaczynasz swoje zabiegi.

Program sprzedaży, który właśnie opisuję, powstał właściwie na zlecenie pewnej firmy. Zajmowałem się wówczas modelowaniem pracy sprzedawców i odkryłem, że czynniki, które czyniły tych ludzi tak skutecznymi, można analizować pod różnym kątem. Zawsze wypróbuję te modele, ponieważ jestem jedną z osób, które wierzą, że wszystko, czego się naucza, należy zweryfikować w praktyce. Wielu moich kolegów krytykuje mnie za takie podejście i nazywa je brudzeniem sobie rąk. Cóż, ja staram się nie być oderwany od rzeczywistości, oni zaś są ludźmi, którzy mówią z dumą: „Daj mi przycisk, a ja go nie nacisnę”. Oczywiście, są to teoretycy, którzy nie zarabiają tyle, ile ja. Większość z nich pracuje dziś w instytutach badawczych. Możliwe, że sądzisz, iż takie miejsca są źródłem wielu wspaniałych idei, ale wcale tak nie jest. Są puste. Wiem, ponieważ próbowano mnie wciągnąć w kilka realizowanych tam projektów. Koledzy przyprowadzili mnie do takiego instytutu i moim oczom ukazał się jedynie duży, pusty budynek i garstka ludzi zrzeszonych w koło badawcze. Wiem, że nie poświęcali oni zbyt wiele czasu na przemyślenia. Widziałem, jak to wyglądało. Po prostu po przekroczeniu progu instytutu tacy ludzie znajdowali gotowe zestawy slajdów, przesiąkali głoszoną w nich ideologią i jak gdyby zatrzymywali się w czasie. Parę razy musiałem nawet wybrać się na organizowane przez nich konferencje i uczestniczyć w dyskusji. Przez większą część czasu poruszano tak ambitne tematy jak to, jaki kształt powinien

mieć stół. Moi koledzy mają tak dalece ograniczoną zdolność rozpoznawania istotnych problemów i są tak oderwani od świata, że podczas przerwy na lunch mógłbym spokojnie ukraść im całe jedzenie, a oni nawet by tego nie zauważyli. Mógłbym nawet wyjść i zawieźć je sobie do domu, a oni w tym czasie dalej by dyskutowali, a po zakończeniu przerwy opowiadaliby, jacy to są syci po posiłku. Wtedy chętnie zadałbym im parę pytań w stylu: „Jak wyglądały początki Waszej kariery w tym miejscu?” i odprowadziłbym ich z powrotem do sali, a po tym, jak by już tam weszli, ja udałbym się do... (psst!). Tak, teraz rozumiem, dlaczego tak bardzo niepokoiłem się o ich zdrowie.

Wracając do głównego tematu, będziemy teraz chcieli uzyskać poprawę w dwóch obszarach. Po pierwsze, odkryłem, że każdy dobry sprzedawca, który stosował naukowe podejście do przekonywania, miał zawczasu opracowany plan. Zawsze wiedział, od czego zacząć i kiedy sprawę można już było uznać za zakończoną — co jest szczególnie istotne. Każdy z nich miał też zaznaczone po drodze kilka alternatywnych kroków, które pozwalały mu przejść w razie potrzeby od jednego zachowania do innego. Niektórzy spośród tych sprzedawców, a w zasadzie większość, poświęcali też bardzo niewiele czasu na zdobycie uwagi potencjalnego klienta, ponieważ były to osoby dziwaczne i ciekawiły samym swoim wyglądem i zachowaniem. No wiesz, mam tu na myśli Bena Feldmana z jego książką pełną pieniędzy i wszystkich pozostałych sprzedawców, którzy mogli poszczycić się współczynnikiem finalizacji transakcji równym 97%.

W zasadzie wszystko sprowadza się do sprzedawania idei. Niektórzy z nas sprzedają produkty, inni usługi, a jeszcze inni prowadzą negocjacje.

Negocjowanie to świetna sprawa. Miałem okazję się o tym przekonać, kiedy siedziałem sam naprzeciwko 16 prawników pewnego wydawnictwa. Właśnie wtedy poznałem Mosiera. Jego wydawca stwierdził, że trzeba zmienić treść jego książki. Mosier był dość zrędlwym staruszkim i stwierdził, że nie ma mowy. Wydawca na to, że obowiązują go zapisy kontraktu i tak dalej i właśnie dlatego zorganizowane zostało to duże spotkanie.

Mosier postanowił wybrać się do Nowego Jorku i (za radą przyjaciół) zabrać ze sobą prawnika. Po drodze wstąpił do Chicago, ponieważ jeden z jego studentów trochę mu o mnie opowiadał. Rozmawialiśmy prawie przez całą dobę, w czasie której przyjrzałem się niektórym spośród poczynionych ustaleń. Później poleciałem z nim do Nowego Jorku. Poszliśmy na górę i zastaliśmy przyjemny, półokrągły stół, wokół którego siedzieli już ci wszyscy prawnicy. Następnego dnia, gdy ktoś zapytał ich, co się stało, jeden z nich odpowiedział coś w stylu: „Nie mam pojęcia. Wiem, że uściśnałem temu gościowi dłoń, a następną rzeczą, którą pamiętam, był widok mojej własnej dłoni, w której tkwił już długopis”. Tej techniki również Cię nauczę. Jest ona przeznaczona dla specjalnej kategorii ludzi nazywanych dupkami. Gdy zbierają się oni w większą grupę po to, żeby Cię zmanipulować, nagle zaczynasz odbiegać od głównego tematu i wpadasz w pewien stan ograniczonej świadomości, w którym nie potrafisz się im przeciwstawić. Niemniej jednak w dalszej części książki będziemy skupiali się głównie na analizie procesu podejmowania decyzji. Gdy wiesz, w jaki sposób ludzie podejmują decyzje i jakie informacje należy od nich uzyskać, a także w jaki sposób przetwarzają oni informacje, które do nich docierają, wówczas niezależnie od tego, co chcesz im przekazać, możesz to zrobić w najbardziej skuteczny sposób, dzięki

któremu będą oni w stanie jak najwięcej z tego zrozumieć. Choć, oczywiście, w praktyce może to nieco odbiegać od ideału.

Mam znajomego, który jest bardzo, bardzo dobrym agentem nieruchomości. Czekałem kiedyś na niego w jego biurze razem z kilkoma jego pracownikami. Jakaś kobieta weszła i zapytała: „Czy macie jakieś działki przy ulicy [tu wymieniła jej nazwę], na których stoją domy z dużym terenem z tyłu budynku?”. Pracownik odpowiedział jej: „Chwilowo nie”. To była bardzo zła odpowiedź. Klientka odwróciła się i skierowała do wyjścia. Odezwałem się: „Przepraszam panią”. Od razu wyjaśniam, że nie byłem agentem ani nie pracowałem w tamtej firmie. Spotykałem się jedynie od czasu do czasu z jej właścicielem na obiedzie, ale stanowiło to dla mnie rzadką i niesłychaną okazję do ćwiczenia nowych umiejętności. Powiedziałem: „Proszę pozwolić mi zadać pani jedno pytanie. Jak zamierza pani wykorzystać ten duży teren z tyłu domu?”. Kobieta odwróciła się i powiedziała: „Cóż, mam dziewięcioro dzieci”. Na co ja: „Ach, więc ma pani dziewięcioro dzieci i bardzo lubi pani płacić podatki”, a ona: „Tak, mam dziewięcioro dzieci” (przy okazji, w USA takim osobom przysługują duże ulgi podatkowe). Kontynuowałem: „Nie mówię o takich podatkach, o jakich pani myśli, tylko o podatku od nieruchomości”. Odpowiedziała: „Nie rozumiem”. Zacząłem więc jej wyjaśniać: „Cóż, im więcej ma pani ziemi, tym większy podatek od nieruchomości pani płaci”. W dzielnicę, o którą pytała, płaci się z dokładnością do centymetra kwadratowego. Powiedziałem więc: „Zobaczmy”, po czym odwróciłem się do agenta i zapytałem: „Czy masz jakieś nieruchomości, które graniczą od tyłu ze szkołą?”. Odpowiedział, że tak. Zwróciłem się więc do kobiety: „Dlaczego nie kupi pani takiego domu i nie pozwoli szkole kosić swojego



trawnika? W jakim wieku są pani dzieci? Czy są na tyle duże, żeby pomagały pani wykonywać wszystkie prace wokół domu i jeszcze zarabiać na podatki?”. Odpowiedziała: „Cóż, nigdy się nad tym nie zastanawiałam”. Widzisz więc, że różnica polega na tym, że gdy ludzie mówią Ci o rezultatach, jakich oczekują, często nie wyrażają tego wprost. Nie mówią, jaki jest ostateczny cel ich działań, tylko w jaki sposób chcą się do niego zbliżyć.

Pewnego razu odwiedziłem przyjaciela prowadzącego salon Mercedesa i powiedziałem mu, że potrzebuję nowego hobby. Stwierdziłem: „Mam wiele innych zainteresowań, ale szukam czegoś nowego i w związku z tym chciałbym przychodzić do ciebie kilka razy w tygodniu i sprzedawać samochody”. Spojrzał na mnie i spytał: „O czym ty mówisz?”, na co ja: „No wiesz, opracowałem sobie odpowiedni model i chcę go przetestować”. Musisz wiedzieć, że było to w okresie obowiązywania embarga na ropę, w którym jedynymi samochodami, jakie można było sprzedać, były resoraki. Ludzie kupowali co najwyżej małe Toyoty Corolle, co doprowadzało sprzedawców do rozpaczki. To były już zupełnie inne auta niż duże i ciężkie krążowniki szos, które tak mile wspominamy. W zasadzie jedyną ich zaletą było małe zużycie paliwa, ale wynikało ono tylko z tego, że w połowie przypadków człowiek wolał iść na piechotę, bo w środku się po prostu nie mieścił. Kolega powiedział: „Jak chcesz, to możesz spróbować, ale od trzech miesięcy nie sprzedaliśmy ani jednego samochodu. Myślę więc, że będziesz marnował swój czas”. Ja na to: „Na tym właśnie polega cała zabawa”. Odpowiedziałem tak dlatego, że zawsze gdy spotykałem prawdziwego profesjonalistę w dziedzinie wpływu na ludzi, okazywało się, że bardzo głęboko wierzył on w to, że każde wyzwanie jest czymś podniecającym i że pozwala ono nabyć

nowe umiejętności. Postawa takich ludzi była daleka od narzekania: „Grrr, to będzie takie trudne”, czy: „Ale ja nie chcę”, czy też: „Ale to jest za drogie”. Takie wymówki brzmią tak samo „przyjemnie” jak wiertła dentystryczne.

Tak więc postanowiłem spróbować i wszedłem do środka. Zostałem tam czterech innych sprzedawców, którzy siedzieli przy swoich biurkach i wyglądali na mocno przybitych. Bardzo dobrze pamiętam ten pierwszy dzień, ponieważ jeden ze sprzedawców siedział ze spuszczoną głową, a drugi żuł w zębach jakieś źdźbło. Pomyślałem sobie wtedy: „No ładnie. Zamiast zachwalać samochody, dbają jedynie o swoje leniwe tyłki”. Gdy wszedłem i rozejrzałem się po salonie, żaden z nich się nie ruszył, żeby do mnie podejść. „Przepraszam, czy macie tu może mercedesy?”. Wiesz, to dlatego, że każdy wtedy narzekał, że „benzyna drogo kosztuje, bla bla bla” itd. Rzuciłem więc takie pytanie: „Panowie, widzę, że nic nie robicie. Może moglibyście zatem odpowiedzieć mi na parę pytań? Ile samochodów mamy do sprzedania?”. Pokazali mi nowe auta. To małe miasto, więc nie mieli ich dużo. Zapytałem: „I to wszystko?”. Było ich raptem 25, a ja miałem wielkie plany. Wtedy jeden ze sprzedawców spojrzał na mnie i powiedział: „Nienawidzę takich młodych gości jak ty. Wydaje się wam, że możecie dokonać nie wiadomo czego. Sprzedaję samochody już od trzydziestu pięciu lat i wiem, że przy takim stanie gospodarki i przy kryzysie paliwowym, nawet gdybyśmy dali dużo reklam w telewizji, to i tak nie zatrzymamy wrażenia pozostawianego przez wiadomości, w których co rusz radzą, żeby nie kupować dużych, dużo palących aut. A widzisz, co tu mamy? Mercedesy z silnikami V8! Na jakiej podstawie sądzisz, że uda ci się je sprzedać?”. Odpowiedziałem: „Czy lubisz hazard? Załóż się ze mną o to. Postaw coś, czego utrata mogłaby cię zawstydzić”. Pomyślałem,

że może w ten sposób uda mi się ich odrobinę zmotywować. Powiedziałem więc: „Zróbmy tak. Ja postawię swoje spodnie, a ty swoje. Założę się, że do wieczora sprzedam więcej niż jedno auto, pod warunkiem że ktoś wypełni za mnie dokumenty, ponieważ nikt mi jeszcze nie pokazał, jak się to robi, a poza tym mam awersję do papierkowej roboty”. Wtedy usłyszałem kobiecy głos dochodzący z małego okienka: „Ja je za ciebie wypełnię, zwłaszcza jeśli dzięki temu będę mogła zobaczyć go bez spodni”.

Powiedziałem więc: „Świetnie!” i wskoczyłem do Mercedesa 450 SLC. W owym czasie był to najdroższy model, w cenie 35 000 dolarów za sztukę. Teraz kosztuje chyba z kilka milionów. Zresztą, tak naprawdę nie mam pojęcia, ile jest teraz wart. Auto było srebrnoszare i pachniało nowością. Zjechałem z parkingu i odjechałem. Wróciłem po półtorej godziny z czterema osobami, z których każda kupiła samochód. Dwie musiały złożyć zamówienie, ponieważ nie mieliśmy już aut na stanie. Oczywiście, sprzedawca oddał mi swoje spodnie i siedział przez resztę dnia w bokserkach z naprawdę nietęgą miną. Pozostali pracownicy zajęli się wypełnianiem dokumentów, a miła pani, która zaferowała mi swą pomoc, chichotała, raz po raz wychylając się ze swojego okienka. Zrozumiała, że gdyby jej koledzy wyszli do ludzi i zrobili dosłownie cokolwiek, sytuacja firmy z pewnością nie byłaby tak zła jak teraz. Jeden ze sprzedawców w końcu nie wytrzymał, zerknął na mnie i spytał: „Dokąd pojechałeś?”. Odpowiedziałem: „Do country klubu”. Zapytał: „Dokąd?”, na co ja: „Pojechałem do baru przy country klubie. Na zewnątrz nikogo nie było. Ja po prostu podjechałem, otworzyłem wszystkie czworo drzwi, wszedłem do środka i powiedziałem: «Czy mogę prosić wszystkich o uwagę? Czy jest na tej sali ktoś, kto chciałby się czuć cudownie już do

końca życia?»”. Oczywiście nikt nie odpowiedział „Dziękuję, ale już czuję się cudownie. Czego mi naprawdę potrzeba to solidnej depresji”.

Wkrótce potem miałem już komplet zainteresowanych, wachających skórzaną tapicerkę i wyobrażających sobie, jak by to było „prowadzić takie auto szosą, wiedząc, że gdy się kupuje taki samochód, nie jest się przecież głupcem, który sądzi, że kryzys paliwowy będzie trwał wiecznie. A to auto ma naprawdę duży bak, jest w co łać. Można zatankować do pełna, ale wcale nie trzeba tego robić, gdyż za kilka dolarów możemy dorzucić dodatkowy, awaryjny kanister, który umieścimy w bagażniku. Poza tym po kilku latach użytkowania samochodu możemy go oddać z powrotem w rozliczeniu i wymienić na lepszy, bo przecież każdy wie, że w miarę upływu lat auta trochę tracą na wartości, ale później znowu ją odzyskują. No, chyba że kogoś taka oferta nie interesuje, bo lubi na przykład wydać na samochód 12 000 dolarów tylko po to, żeby trzy lata później dowiedzieć się, że jest on wart dolara. Oczywiście, jest jeszcze jedna kwestia, a mianowicie to, że gdy ktoś podjedzie gdzieś takim samochodem, jego klienci od razu będą widzieli, że mają do czynienia z człowiekiem sukcesu w nowym, eleganckim samochodzie, któremu idzie lepiej niż im i który dzięki temu będzie mógł liczyć na dodatkowe kontrakty. Naturalnie, państwo nie są zainteresowani takim prestiżem. Pytanie więc, jak dobrze chcą się państwo czuć?”.

Wiem też, że przy sprzedaży samochodów pomogło nam kilka innych sztuczek, których Cię nauczę. Gdy moi koledzy z pracy nadal robili to, co im pokazałem, ja zainteresowałem się czymś innym: „Słuchajcie, zapomniałem was zapytać. Niektórzy kupujący mają już samochody. Czy możemy przyjąć je w rozliczeniu?”. Usłyszałem: „Oczywiście, że tak.

Przyjeliśmy już bardzo wiele takich samochodów. Czy zdajesz sobie sprawę, jakie auta ludzie zmieniają na mercedesy? Stare cadillaki i Lincolny Continental! Za tamtym budynkiem stoi ponad sto takich 15 – 20-letnich aut”. Zapytałem: „Czy możemy je sprzedać?”. Mój znajomy odpowiedział: „Nie, kto by chciał je kupić?”. A ja na to: „Ale czy teoretycznie wolno nam to zrobić?”. „Tak” — odpowiedział. Zapytałem więc: „A ile są teraz warte?”. Facet wręczył mi listę. Przejrzałem ją i krzyknąłem: „Wow!”. Spojrzał na mnie jak na idiotę i powiedział: „Kryzys paliwowy w pełni, a ty sądzisz, że uda ci się sprzedać cadillaca?”. Odpowiedziałem tylko: „Wybaczone” i wyszedłem, kierując się na drugą stronę ulicy do salonu Toyoty. Stałem sobie na chodniku przed parkingiem i obserwowałem, jak sprzedawca oprowadzał jakiegoś klienta. Zanim zaczął pokazywać mu samochód, odezwał się: „Przepraszam pana. Pan chyba nie ma rodziny, prawda?”. Odpowiedział: „Mam, a jakże!”. Na to ja: „To chyba za bardzo jej pan nie lubi”. Odpowiedział: „Kocham moją rodzinę”. — „A czy zdaje pan sobie sprawę z tego, jak łatwo jest zmiażdżyć taki samochód? Proszę pomyśleć, jakby się pan czuł, gdyby miał pan wypadek. Teraz zaoszczędzi pan kilka dolarów na benzynie, a potem pański syn będzie siedział na tylnym fotelu z rozbitą głową i połamanymi rękami”. Zapytał: „A co pan proponuje?”. Odpowiedziałem: „Cóż. Wie pan, co ja bym zrobił? Pomyślałbym, że za ćwierć ceny tego samochodu mógłbym kupić używanego lincolna i zostałyby mi jeszcze 9000 dolarów na benzynę i zapasowe części. Oczywiście, miałbym od razu skórzane fotele i elektrycznie otwierane szyby. Poza tym, gdyby wpadło na mnie jedno z takich autek, wystarczyłoby zeskrobać je z maski za pomocą skrobaczki”.

W ten sposób w ciągu miesiąca sprzedałem 120 samochodów. Pobiłem rekord, ale były to używane samochody, więc wartość sprzedaży nie była oszałamiająca. Jednak udało mi się podwoić cenę. W tamtym okresie prowizje od sprzedaży nowych mercedesów były znacznie niższe niż to, co zarabiałem na sprzedaży starych cadillaców. Sprzedałem je wszystkim znajomym i sam sobie też kupiłem używane auto. Cieszyłem się nim przez 10 lat. Był to Lincoln Continental za 2000 dolarów, w którym cztery razy przeżyłem stłuczkę. Dzięki wielkim zderzakom lincolna za każdym razem do usunięcia jej skutków wystarczyła skrobaczka. A co zostawało z toyot, nie muszę chyba mówić... W jednym przypadku nie było mnie nawet w samochodzie. Zaparkowałem go przy drodze, a tu nagle zza rogu wyjeżdża jeden facet i BACH! w bagażnik. Jego samochód znalazł się na dachu mojego. Kierowcę zabrała karetka, a ja sięgnąłem ręką i lekko pchnąłem jego samochód, który dosłownie zsunął się z mojego i upadł na ziemię. Policjant krzyknął: „Co pan do cholery wyprawia?”, a ja na to: „Nic. Strzepuję tylko kurz z mojego samochodu, bo chcę już jechać do domu”. Możliwość zdrapywania innych aut z danego samochodu to naprawdę mocny argument przemawiający do wyobraźni potencjalnych nabywców.

Najważniejsze w tej całej historii jest to, że przyjmowałem inny punkt widzenia. Patrzyłem na rzeczy, których inni ludzie w tym konkretnym okresie nie dostrzegali. Ich myśli skupione były jedynie wokół tego, jak by tu zaoszczędzić parę dolarów, ale pytanie, w perspektywie jak długiego czasu? Bo gdy zaczyna się rozpatrywać dane zagadnienie bardziej długofalowo, często zaczyna się dostrzegać inne wymiary.

Gdy nadchodzi czas negocjacji... Już wielokrotnie proszono mnie, abym wystąpił w roli rozjemcy. Najczęściej okazywało się, iż problem wcale nie polegał na tym, że któraś ze stron nie mogła lub nie chciała ustąpić, tylko na tym, że żadna nie prosiła o dostatecznie dużo. Chodzi o to, że w chwili, gdy obie strony rozszerzają swoje żądania, masz lepszą możliwość zorientowania się w ich potrzebach i większą przestrzeń do negocjacji. Łatwiej jest Ci też przewidzieć ich wynik.

Kiedyś zatrudniło mnie Narodowe Stowarzyszenie Lekarzy Pulmonologów, w którym nastąpił wielki rozłam. W jego społeczności dosłownie aż wrzało. Są to lekarze, którzy między innymi obsługują aparaturę do inhalacji. Obsługa tych urządzeń jest dość czasochłonna. Lekarze postanowili więc nauczyć ich obsługi swoich pomocników. Wkrótce takie szkolenia przekształciły się w typowe kursy akademickie, trwające dwa lata i zakończone uzyskaniem licencji. Jednak niektóre uniwersytety postanowiły wprowadzić skrócone, roczne kursy, również kończące się uzyskaniem licencji. Oprócz absolwentów tych kursów w społeczności medycznej w dalszym ciągu funkcjonowały osoby, które nie miały żadnych dokumentów potwierdzających ich kompetencje, a które nauczyły się wszystkiego od lekarzy. Członkowie stowarzyszenia głowili się więc nad tym, jak to uporządkować i kruszyli o to kopie. Zastanawiano się, czy takie kursy powinny trwać dwa lata, czy może cztery. Czy ludziom, którzy nauczyli się obsługi urządzeń z praktyki, należy tego zabronić, czy też od razu wysłać ich na emeryturę. Wszyscy byli gotowi się o to pozabijać. Spotkałem się z nimi dzień przed rozprawą i poprosiłem, aby każda strona przedstawiła mi na piśmie swoją propozycję. Przeczytałem je i zmieniłem w obu jedno, tylko jedno słowo. Następnie potasowałem kartki,

ponieważ na każdej z nich było w gruncie rzeczy to samo. To słowo to „pożądane”. Przeczytałem je na głos i zapytałem: „Czy jest na sali ktoś, kto się z tym nie zgadza?”. Nikt nie podniósł ręki. A więc zanim na dobre zaczęliśmy, w ciągu trzydziestu dwóch minut, jakie upłynęły od chwili mojego przedstawienia się do momentu, w którym zadałem to pytanie, udało mi się rozwiązać konflikt. Zazwyczaj dojście do porozumienia zabiera więcej czasu.

Powiedziałem: „A więc sprawa rozwiązana”. Zebrani popatrzyli po sobie i nagle osoby, które przez pięć lat walczyły, zaczęły się ze sobą zgadzać.

Zupełnie jak w małżeństwie, prawda? Uwielbiam, gdy żona obraca się do męża i mówi: „Wiem, że robisz to tylko po to, żeby mi było dobrze”. Na pewno już to gdzieś słyszałeś. W tym wszystkim chodzi jedynie o to, że czasem, gdy znajdziesz się w określonym stanie, tracisz elastyczność i nie możesz robić rzeczy, które chcesz. Tak więc sprawą numer jeden jest dobry plan. Sprawa numer dwa to zbiór przekonań, które mogą być prawdziwe lub fałszywe, ale jeśli w nie wierzysz, będziesz potrafił sprzedać wszystko każdemu. Jeżeli wierzysz w to, że każde wyzwanie to świetna zabawa i że aby uzyskać od ludzi pożądane odpowiedzi, musisz różnicować swoje zachowanie, to masz już takie same podstawy jak ludzie, którzy pozytywnie zamykają 97% transakcji. Teraz zadbaj jeszcze o to, żeby ludzie brali Cię za lekkiego dziwaka.

Kolejna sprawa to to, że wszyscy ci wspaniali sprzedawcy mają podstawowy zbiór umiejętności i wiedzą, *kiedy* ich używać.

Wszystkie techniki, które opisuję w tej książce, są przeznaczone dla Ciebie. Używaj ich do wywierania wpływu i rozwijania swojego interesu w sposób, który przyniesie Ci większe zyski, oraz zapewni Ci powodzenie na polu sprzedaży



i w życiu osobistym. Chcemy, żebyś potroił swoje dochody, przeznaczając na pracę nie więcej niż połowę tego czasu co teraz, a potem żebyś jeszcze podwoił ten wynik. Gdy za jakiś czas się zatrzymasz i wspomnisz okres, w którym nie miałeś pieniędzy, i porównasz go ze swoimi aktualnymi dochodami, zrozumiesz, że nie musisz pracować tak ciężko, jak pracowałeś, żeby osiągać lepsze wyniki.

Bardziej niż o cokolwiek innego, chodzi tu o właściwe podejście. Sposób życia. Ludzie odnoszący największe sukcesy naprawdę wierzą w to, co robią. Nie chodzi tu tylko o to, że tak twierdzą. Oni żywią głęboką pasję do tego, czym się zajmują, i nie zamieniliby swoich zawodów na żadne inne. Nie interesują ich sposoby szybkiego wzbogacenia się. Osoby takie skupiają się na swoich własnych celach, są kompetentne i wierzą, że mogą osiągnąć to, co sobie założyli i czego pragną. Taki stosunek do pracy pozwala im zachować zdrowie i głód osiągnięć i popycha ich w kierunku, w którym mogą spełnić swoje marzenia w sposób niewymagający wysiłku. Ludzie ci wierzą w to, co robią, i są spójni wewnętrznie, ponieważ za ich słowami idą czyny.

Pamiętaj. Bądź spójny.