

فصل 8

اول بفروشید و بعد مذاکره کنید

"نود درصد فروش، اعتقاد راسخ و ده درصد آن متقاعدسازی است." - شیو خرا

یکی از باورهای غلط مردم در مورد فروش، این است که تنها کاری که فروشندگان می‌خواهند انجام دهند، مذاکره است (چک و چونه زدن). و بدتر از آن، این تصور غلط که مذاکره فرآیندی است که در آن هر دو طرف در تلاشند از یکدیگر سود ببرند. این برداشتی است که من نمی‌توانم تحمل کنم. جای تعجب نیست که بسیاری از مردم از بیدار شدن در صبح دوشنبه یا هر صبحی متنفرند. آن‌ها می‌دانند که در حال مذاکره برای یک معامله خواهند بود. مذاکره نباید رنج آور و بخشی از هر معامله فروش باشد. بهترین فروش‌ها، آن‌هایی هستند هیچگاه به مذاکره نیاز پیدا نمی‌کنند. چرا؟ چون نشان‌دهنده اعتماد طرفین به یکدیگر است.

میزان اعتماد طرفین به یکدیگر، سطح مذاکره مورد نیاز برای انجام

فروش را تعیین می‌کند.

این جمله را دوباره بخوانید. حال به هر مذاکره دردناکی که داشته‌اید فکر کنید. این مذاکرات از این جهت دردناک بوده‌اند، چون بین طرفین بی‌اعتمادی وجود داشته است. اگر می‌خواهید نیاز به مذاکره را به حداقل برسانید، باید برای افزایش سطح اعتماد بین خود و طرف مقابل تلاش کنید.

افرادی که ترجیح می‌دهند یک زندگی مبتنی بر اعتماد نداشته باشند، توسط کسانی که این کار را انجام می‌دهند، مورد تهدید قرار می‌گیرند. در واقع، فردی که زندگی‌اش بر پایه اعتماد است، به سمت کسانی کشیده می‌شود که ریشه در اعتماد

دارند. من اخیراً در نشست آغاز کار فروش یک شرکت سخنرانی کردم. این جلسه بسیار جالب بود، چون بسیاری از فروشندگان شرکت نتوانستند در آن شرکت کنند. مدیران تصمیم گرفتند در اواخر سال، یک جلسه جداگانه برگزار کنند. معاون فروش می‌خواست از من بخواهد برای این گروه دوم سخنرانی کنم، اما به دلیل محدودیت‌های بودجه، مردد بود. من از موضوع آگاه بودم و در عین حال می‌دانستم که شرکت به من نیاز دارد. می‌توانستم دستمزد هنگفتی برای این سخنرانی تعیین کنم و کمتر از آن را نپذیرم، اما می‌دانستم که این کار در درازمدت به نفع هیچ‌کدام از ما نخواهد بود.

من برای مشتری به خاطر صداقت و فرهنگش ارزش قائل بودم و آن‌ها نیز برای من ارزش قائل بودند.

هر دوی ما می‌دانستیم که به روش‌های مختلفی می‌توانیم از یکدیگر حمایت کنیم. از این رو فهمیدم که قبول یک سخنرانی دیگر، به نفع هر دوی ماست. از آنجا که هر دو به یکدیگر اعتماد داشتیم، فقط چند ثانیه طول کشید تا یک برنامه مالی متناسب با مشتری و نیازهای من تهیه کنیم. اگر ما دو نفر به هم اعتماد نداشتیم، احتمالاً دیگر برایشان سخنرانی نمی‌کردم، چون انتظارات ما از هم خیلی دور بود.

این مثال، همان چیزی است که در اول فصل اشاره کردم، "اول بفروشید و بعد مذاکره کنید". وقتی ابتدا برای فروش وقت می‌گذاریم، اعتماد و سطحی از اطمینان ایجاد می‌کنیم. و سپس نیازهای مشتری را در سطح عمیق‌تری درک می‌کنیم.

هر چه سطح اعتماد بالاتر باشد، گفتگوها عمیق‌تر می‌شود و در نهایت، نتایج بیشتری برای هر دو طرف به همراه خواهد داشت.

بنابراین یک سطح اعتماد بالا ایجاد کنید تا منجر به مکالمات

عمیق‌تری شود.

کم کم متوجه خواهید شد که اعتماد مسری است. وقتی می‌گوییم مسری، منظورم مسری بودن با کسانی است که شما حتی نمی‌شناسید. شهرت ما بر ما مقدم است، به خصوص در این دنیای بیش‌فعالی که بر محور شبکه‌های اجتماعی

هدایت می شود. شاید شما مشتری بالقوه خود نشناسید، اما او شما را می شناسد. اگر مهارت شما سود بردن از دیگران است، طولی نمی کشد که آن ها این موضوع را متوجه می شوند. به همین دلیل است که می گویم:

با صداقت و اعتماد پیش بروید تا مشتریانی را جذب کند که صداقت و اعتماد دارند.

بین شرکت ها و فروشندگانی که مشتریان با کیفیت پایین دارند، یک رابطه مستقیم وجود دارد.

شما مشتریانی را جذب می کنید که شایسته اش هستید

همه ما جذب کسانی می شویم که شبیه خودمان هستند. من کاملاً معتقدم که این به زمان صرف شده در مرحله مذاکره فرآیند فروش بستگی دارد.

هر چه سطح اعتماد بین دو طرف کمتر باشد، مذاکرات طولانی تر خواهد شد. زمانی که بر پایه اعتماد و صداقت به مشتریان بالقوه نزدیک شوید، صبح دوشنبه و روزهای دیگر هفته را آسان تر از خواب بیدار می شوید. چیزی که می خواهم بگویم این است که داشتن یک زندگی با صداقت و پایبندی به اصول اخلاقی قطعاً خواب را برای شما آسان تر کرده و در نتیجه انجام کارهای دیگر را نیز بهتر می کند. شهرت شما بر شما مقدم است. ساده ترین راه برای داشتن یک زندگی با صداقت، این است که در قبال آنچه می گوئید پاسخگو باشید و به دیگران احترام بگذارید.

صداقت و پایبندی به اصول اخلاقی کار سختی نیست، اما زندگی کردن بر پایه آن ممکن است سخت باشد. توصیه من این است: دو نفر را که به نظر شما زندگی صداقت محوری دارند، شناسایی کنید. سپس، هم در شرایط خوب و هم در شرایط بد، به آن ها نگاه کنید و از آن ها بیاموزید.

این که یک فرد قابل اعتماد و صداقت محور باشید، به این معنا نیست که هرگز مذاکره نخواهید کرد (مگر اینکه چیزی که می فروشید رایگان باشد). مطمئناً با کسانی روبرو خواهید شد که عاشق مذاکره هستند. در آن ها، مذاکره باعث می شود

نسبت به هر چیزی که می‌خرند، احساس بهتری داشته باشند. از نظر آن‌ها ناتوانی در مذاکره، نشانه ضعف است. سؤالی که اغلب از من پرسیده می‌شود این است که "چگونه با این نوع افراد رفتار کنم؟" اولین کار این است که عصبانی نشوید یا فکر نکنید که برای انجام معامله باید تن به مذاکره خفت بار با آن‌ها بدهید. وارد شدن به این سطح، آخرین کاری است که باید انجام دهید. به خودتان اجازه ورود به این سطح را ندهید! من قبل از مذاکره با کسی که احساس می‌کنم اخلاقی نیست، از معامله کنار می‌روم. مذاکره با شخصی که اخلاقی نیست، منجر به یک مذاکره بی‌پایان می‌شود. افراد غیراخلاقی، همیشه به دنبال راهی برای پیش بردن شرایط به نفع خودشان هستند.

برای افرادی که احساس می‌کنید نیاز به مذاکره دارند اما هنوز به سطح بالایی از اعتماد نرسیده‌اند، به یک استراتژی نیاز دارید. اول، مطمئن شوید که صداقت و اصول اخلاقی خود را حفظ می‌کنید. هرگز خود را در موقعیتی قرار ندهید که صداقت شما یا شرکتتان زیر سؤال برود. من در کسب و کار خودم، اغلب با این چالش روبرو هستم و پاسخ من همیشه بسیار واضح است. من هیچگاه برای کاهش قیمت مذاکره نمی‌کنم. اگر طرف مقابل درخواست کاهش قیمت را دارد، این دلیل است که ارزش پیشنهاد من را کاملاً درک نکرده است. من می‌توانم این را به خاطر ناتوانی خودم در کشف مؤثر نیازهای واقعی مشتری بدانم. اما به این معنا نیست که باید دکمه تنظیم مجدد را فشار داده و از نو شروع کنم. بلکه به این معنی است که من باید سؤالات بهتری برای یافتن نتیجه مورد نظر مشتری بپرسم. همیشه به نیاز مشتری به مذاکره به عنوان چیزی که کنترلش دست خودتان است نگاه کنید.

چند سال پیش، با مدیر عامل یک شرکت تلفنی صحبت می‌کردم و قرار بود در جلسه فروش جهانی آن‌ها سخنرانی کنم. من و کارکنانم مطالعات خود را روی مشتری انجام داده بودیم و به خوبی می‌دانستیم که مشکلات آن‌ها چیست و چگونه می‌توانم به آن‌ها کمک کنم. مدیر عامل، صحبت را با گفتن اینکه حق الزحمه من خیلی زیاد است شروع کرد و از من خواست که آن را به میزان قابل توجهی کاهش

دهم. واضح بود که او می‌خواست به کارکنانش نحوه درست مذاکره کردن را نشان دهد؛ آن‌ها به اندازه او در مذاکره خوب نبودند. درخواست او برای قیمت پایین‌تر، نظر من را تغییر نداد. به یاد داشته باشید، ما مطالعات خود را در مورد مدیرعامل و شرکتش انجام داده بودیم. من در پاسخ به مدیر عامل شرکت گفتم: «ما حق الزحمه خود را کم نمی‌کنیم.»

قبل از اینکه بتواند پاسخ دهد، ادامه دادم: "به نظر شما درآمد سال آینده شما به دلیل رقیب جدیدتان چقدر در خطر است؟" کاری که من انجام دادم این بود که توپ را با یک چرخش قوی به زمین او انداختم تا او را از ایده کاهش قیمت دور کنم. از صحبت‌های قبلی می‌دانستم که قرار است یک رقیب بزرگ جدید وارد شود و شروع به تصاحب مقدار زیادی از کسب و کار آن‌ها کند، زیرا نیروی فروش او آماده نبود. هزینه‌ای که او به دنبال کاهشش بود، در مقایسه با میزان کسب و کاری که در شرف از دست دادن بودند، بسیار ناچیز بود. سؤال من او را به فکر فرو برد و متوجه شد که مشکل او حق الزحمه من نیست، بلکه فقدان نیروی فروش آموزش دیده است. ما معامله را با هزینه کامل بستیم. خوشحالم که بگوییم، این شرکت تهدید رقابتی را دفع کرد و پیش‌بینی یک سال دلخراش درست از آب در نیامد.

اگر انتظار داریم هر موقعیت خوب پیش برود، در سرزمین خیالی زندگی می‌کنیم. این کتاب در مورد مذاکره نیست، اما اجازه دهید بگوییم، راه‌های آسانی برای مدیریت یک مذاکره با حفظ صداقت وجود دارد. اگر قیمت خود را برای یک مشتری کاهش دهید و برای مشتری دیگر نه، به سادگی صداقت در قیمت‌گذاری را زیر سؤال برده‌اید. به جای کاهش قیمت، پیشنهاد تجاری را تغییر دهید تا بتوانید قیمت را تغییر دهید. زمانی که من یک پیشنهاد را با مشتری به اشتراک می‌گذارم، همیشه مواردی وجود دارد که می‌توانیم در صورت لزوم آن‌ها را حذف یا تغییر دهیم تا با بودجه‌اش مطابقت کند. این رویکرد بسیار ساده، به من امکان می‌دهد از صداقت در قیمت‌گذاری اطمینان حاصل کنم و در عین حال به مشتری امکان

می‌دهد چیزی که بیشتر نیاز دارد را دریافت کند. از قضا، متوجه شده‌ام مشتری که پکیج کمتر را می‌گیرد، اغلب بعداً برای اضافه کردن موارد به معامله باز می‌گردد. مذاکره لزوماً بخشی از فروش است که شما از آن وحشت دارید. به این بخش از فروش، با صداقت و اعتقاد به درک نیازهای مشتری نزدیک شوید. به یاد داشته باشید، فروش، کمک به دیگران برای دیدن و دستیابی به چیزی است که از نظرشان غیر ممکن است. من معتقدم که این وظیفه، همان کاری است که برای انجامش فراخوانده شده‌ایم. توانایی هدفمند بیدار شدن، ما را از ترس رها می‌کند و قادر می‌سازد تا نحوه نگرش به جنبه‌های شغل خود، از جمله مذاکره، را دوباره تنظیم کنیم. همانطور که مشخص است، مذاکره می‌تواند احساس خوبی داشته باشد و می‌تواند فرصتی برای ما فراهم کند تا نشان دهیم واقعاً چه کسی هستیم.

فصل 9

تفاوت آفرینی باشید که دیگران برایش ارزش قائل هستند

"برای شروع لازم نیست عالی باشید، اما برای عالی شدن باید شروع کنید."

-زیگ زیگلار

فیل گریف، اولین رئیسیم بود و او را کاملاً دوست داشتم - از هر نظر به او احترام می گذاشتم. او شخصیت کاریزماتیکی داشت و همیشه نه تنها برای من، بلکه برای همه کسانی که ملاقات می کرد، وقت می گذاشت.

فیل واقعاً یک تفاوت آفرین بود. اگرچه او فقط یک سال و نیم رئیس من بود، اما تأثیر زیادی روی من گذاشت و چیزهای زیادی از او آموختم. چیزی که بیش از همه جلب توجه می کرد، این بود که چگونه او بعد از روزهای تعطیل برای بازگشت به سر کار آماده می شد. وقتی فیل به سر کار برمی گشت، هیچوقت هیچ نارضایتی از کار یا شکایت از کم بودن روزهای تعطیل نداشت. نه، فیل از بازگشت به سر کار هیجانزده بود، حتی اگر زندگی جدا از کار داشت. او همیشه خانواده اش را در اولویت قرار می داد و به دو فرزند و همسرش کاملاً متعهد بود. وقتی من شانزده ساله بودم، او رئیسیم بود. غالفلیگر شدید؟ می خواهید بدانید کجا؟ مک دونالد. درست خواندید، مک دونالد واقع در لیسبی، واشنگتن.

فیل، یک زندگی سرشار از صداقت داشت. صداقت چیزی نیست که فقط در موقعیت ها و محیط های عالی وجود داشته باشد. با انگیزه و مشتاق بودن، چیزی نیست که فقط در شرکت های عالی وجود داشته باشد. انگیزه شما برای ایجاد تفاوت در دیگران، خواه در روز دوشنبه یا روزهای دیگر هفته، توسط شرایط هدایت نمی شود - بلکه توسط شما هدایت می شود.

فیل گریف، یک تفاوت‌آفرین بود، چون اجازه نمی‌داد شرایط بیرونی بر ذهنیت درونی‌اش و نحوه هدایت او تأثیر بگذارد. این همان رهبری و دلیل احترام زیاد من به او است. برای ایجاد تفاوت، فیل می‌دانست که باید خودش را کنترل کند. بارها اوضاع وفق مراد پیش نرفت، اما می‌دانستم که دیر یا زود، فیل شرایط را روبراه خواهد کرد. می‌دانستم که او استرس نمی‌گیرد یا به هرج و مرج اضافه نمی‌کند، و در سبک کاریزماتیک خود به زودی دوباره همه چیز را به حالت قبل خواهد برگرداند.

چند سال پیش، به همراه 250 بچه دبیرستانی به قایق رانی رفتم. روز آخر، قرار بود در نقطه خاصی که اتوبوس‌ها منتظرمان بودند، پیاده شویم. من یکی از ده بزرگسالی بودم که در این سفر حضور داشت. ما می‌دانستیم که باید بچه‌ها را ایمن نگه داریم و اوقات خوبی را سپری کنیم. بله، من قرار بود حواسم به نفر آخر باشد. از آنجا که داشتم آخرین نفرات را همراهی می‌کردم، دیرتر از همه به نقطه‌ای رسیدم که قرار بود از قایق‌ها خارج شویم. چند دقیقه بعد، یکی از بزرگسال نزد من آمد و گفت حدود بیست دانش آموز را گم کرده‌ایم.

این چطور ممکن است؟ من پشتیبان بودم و وظیفه‌ام این بود که همه را جلوتر از خودم نگه دارم. واضح است که مشکلی پیش آمده است. در واقع ما به این دلیل مجبور شدیم از آب خارج شویم چون در پایین دست، سد و آبشارهایی بسیار خطرناکی وجود داشت.

در آن شرایط، من بودم و شش یا هفت بزرگسال دیگر و بیش از دویست دانش‌آموز دبیرستانی که کم‌کم داشتند متوجه نبودن دوستان و خواهر و برادرهایشان می‌شدند.

توجه بچه‌ها به ما معطوف شده بود تا بفهمند مشکل چیست و بقیه کجا هستند. دور هم جمع شدیم و به حرکت بعدی فکر کردیم. بزرگسال مسئول سفر، نگران شده بودند. در این مرحله بود که من شروع کردم به بلند بلند خندیدن و با صدایی آرام به بزرگسالان دیگر گفتم که شروع به لبخند زدن و خندیدن کنند.

چرا؟ چون اگرچه مشکل داشتیم، اما نباید اجازه می دادیم ترس و وحشت بیداد کنند.

می دانستم که بچه ها نیز به عکس العمل ما نگاه می کنند. می دانستم که فقط با اعمالمان می توانیم تفاوت ایجاد کنیم. اگر به نظر می رسید که هیچ مشکلی وجود ندارد، آنگاه نگرانی آن ها کمتر می شد. بله، ما هنوز افراد گمشده را پیدا نکرده بودیم و این یک نگرانی بزرگ بود، اما نمی توانستیم اوضاع را بدتر کنیم. در کمتر از یک دقیقه، شاهد آرام تر شدن بچه ها بودیم. این موضوع باعث شد بفهمیم که ما چگونه بر دیگران و محیط اطرافمان تأثیر می گذاریم. ما یا می توانیم اجازه دهیم که محیط ما را کنترل کند یا می توانیم بهترین استفاده را از آن ببریم و همه چیز را با دید مثبت ببینیم.

این داستان پایان خوشی داشت. چون اندکی بعد، صدای بوق کامیونی را شنیدیم که نزدیک می شد و بچه های گمشده همگی پشت آن ایستاده بودند و بازی می کردند. در واقع آن ها (به همراه بزرگسالانی که مراقبشان بودند) نقطه توقف را گم کرده بودند و توانسته بودند یک دامدار را پیدا کنند و از او بخواهند آن ها را تا اینجا برساند.

تأثیر ما، بیشتر از چیزی است که تصور می کنیم

من این دو داستان را به یک دلیل ساده تعریف کردم: ما نمی توانیم تأثیر اعمال خود بر دیگران را دست کم بگیریم. فیل گریف، فقط یک مدیر بزرگ نبود، او یک رهبر بزرگ بود، چون می دانست اعمال، گفتار و شخصیتش بر دیگران تأثیر می گذارد. من کاملاً معتقدم که به خاطر درس هایی که از فیل آموختم، توانستم تجربه سفر با قایق رانی را تحمل کنم. شخصیت شما، کلمات و اعمال شما، همگی تأثیر یکسانی دارند. من به فروش بسیار علاقه مندم، چون می توانم روی افراد زیادی تأثیر بگذارم. چه چیزی می تواند سرگرم کننده تر از این باشد که صبح دوشنبه از خواب بیدار شوید و بدانید که توانایی تحت تأثیر قرار دادن دیگران را دارید؟

اگر بخواهید لیستی از افرادی که به طور مرتب بر روی آن‌ها تأثیر می‌گذارید را تهیه کنید، چه کسانی در این لیست قرار می‌گیرند؟ اگر از آن‌ها در مورد شما بپرسند، چه خواهند گفت؟

آن‌ها چگونه می‌گویند که شما تحت تأثیرشان قرار داده‌اید؟ هر روز صبح که از خواب بیدار می‌شوم، هدف خود را بر این می‌گذارم که بر هر فردی رو به رو می‌شوم، بدون در نظر گرفتن اینکه چه کسی است، تأثیر مثبت بگذارم. این می‌تواند یک باریستای قهوه باشد تا مدیر عامل یک شرکت. مهم نیست. هر فرد یک انسان است. یک سال پیش، چند جلسه آموزشی برای مشتری فوق‌العاده‌ام، شیمادزو، برگزار کردم. آن‌ها از من خواستند که با توزیع کنندگان‌شان در هند همکاری کنم. افرادی که من آموزش می‌دادم، افرادی باسواد، باهوش و هدفمند بودند. با توجه به پیچیدگی چیزی که شیمادزو می‌ساخت و بازاری که به آن‌ها می‌فروخت، منطقی بود که این افراد تیزبین باشند. وقتی در مقابل این تیم‌های فروش ایستاده بودم، به این فکر کردم که آن‌ها هیچ تفاوتی با هر فروشنده دیگری که با آن‌ها کار کرده‌ام، ندارند. آن‌ها اهداف، آرزوها، خانواده و دوستانی دارند. آن‌ها با چالش‌هایی از جمله فرزندان بیمار یا والدین سالخورده‌ای که نیاز به مراقبت داشتند، دست و پنجه نرم می‌کردند. هر فردی که آموزش می‌دادم هیچ فرقی با من نداشت و بهتر از من نبود. صرف نظر از اینکه با چه کسی صحبت می‌کنیم، همه ما انسان هستیم - همه ما نیازهایی داریم.

هدف من از ملاقات با افراد، این است که بر آن‌ها تأثیر بگذارم؛ به گونه‌ای که آن‌ها ملاقات با من را یکی از بهترین بخش‌های روزشان بدانند. وقتی در بمبئی جلوی هفتاد و پنج فروشنده ایستاده بودم، هدفم همین بود. من امیدوار بودم بهترین بخش روز آن‌ها، در آغوش گرفتن یکی از اعضای خانواده‌شان یا یک گفتگوی عالی با دوست صمیمی‌شان باشد. وقتی مردم را به این شکل ببینید، از تأثیری که روی آن‌ها و شما می‌گذارد، شگفت‌انگیز خواهید شد. هر چه بیشتر بر

دیگران تأثیر بگذارید، تأثیر مثبت بیشتری بر خودتان می گذارید. شما خودتان عامل تفاوت هستید.

چه کسی در تیم فروش شما حضور دارد؟

چه کسی در تیم فروش شما حضور دارد؟ منظورم این نیست که شما چه کسی را مدیریت می کنید. منظورم این است که طرفداران شما چه کسانی هستند، چه کسانی به شما برای رسیدن به موفقیت کمک می کنند؟ یک رهبر واقعی کسی است که نیازی به لقب ندارد، بلکه به دلیل شخصیتی که دارد و تأثیری که بر دیگران دارد، رهبری می کند. من در این کتاب، بینش های افرادی را به اشتراک می گذارم که می توانم بگویم در تیم فروش من هستند. همچنین می توانم بگویم که من نیز در تیم فروش آنها هستم.

افرادی که به آنها احترام می گذارم در موردشان می نویسم، همگی یک صفت مشترک دارند؛ آنها کاریزماتیک هستند. بودن در حضور آنها یک حس خاص دارد. به بیان ساده، افراد کاریزماتیک دیگران را جذب می کنند. زمانی را در کنار یک فرد کاریزماتیک باشید، فردی را می بینید که می تواند افراد به انجام کارهای شگفت انگیز ترغیب کند. جان کاناوان یک زمانی رئیس من بود. او کارهای غیر ممکن انجام می داد؛ این نظر من و نظر همه کسانی بود که برایش کار می کردند.

کاریزما در خونس بود. کارهایی که تیم هشت نفره ما قادر به انجام بود، شگفت انگیز بود. من همچنین از توانایی او برای ترغیب سایر بخش های شرکت به انجام کارهایی که هیچکس دیگری نمی توانست انجام دهد، در شگفتم. ما در حال تماس با مشتری بودیم، و او در عرض چند دقیقه، مشتری را وادار می کرد هر کاری که ما می خواستیم را انجام دهد. تماشای او شگفت انگیز بود. افرادی که او را نمی شناختند و فقط داستانش را شنیده بودند، می خواستند بدانند او چگونه این کار را می کند. پاسخ ساده بود. موفقیت او به این دلیل بود که همیشه دیگران را در اولویت قرار می داد.

وقتی جان در حال برقراری تماس‌های فروش بود، او را نگاه می‌کردم. او برای درک هر فرد وقت می‌گذاشت، و به همین دلیل آن‌ها نیز به او علاقه نشان می‌دادند. این جان بود که قدرت ارتباط شخصی را حتی در سخت‌ترین محیط کاری، به من آموخت. گاهاً یک جلسه سی دقیقه‌ای، تا یک ساعت طول می‌کشید، اما مشتری هیچگاه شکایت نمی‌کرد. جان آن‌ها را درگیر صحبت می‌کرد. سطح موفقیت تیم هشت نفره ما بسیار فراتر از هر تیم هشت نفره دیگر بود. کار کردن برای جان یک درس مهم به من آموخت:

برای دیگران بیشتر از خودتان ارزش قائل باشید. برای اهداف و آرزوهای آن‌ها بیشتر از اهداف خودتان ارزش قائل باشید.

حدود سی سال پیش بود که برای جان کار می‌کردم. تا به امروز، متوجه نشده‌ام جان چگونه تماس‌های فروش را اداره می‌کرد. هنوز می‌توانم تصور کنم که جان در تماس‌ها و بعد از جلسات چه چیزی می‌گفت. او می‌گفت که چگونه فروش و زندگی برای انجام دادن کارهایی هستند که به نظر غیرممکن می‌آیند. شاید تیم ما کوچک بود، اما بازی بزرگی انجام دادیم.

شما در نقش خود به عنوان یک فروشنده، چه کسانی را می‌توانید در تیم خود بدانید؟ مشتریان شما چه کسانی هستند؟ افراد شرکت شما چه کسانی هستند و در صنعت شما، چه کسانی از شما حمایت می‌کنند؟ برای پاسخ به این سؤال، باید پرسید که آیا آن‌ها نیز شما را در تیم خود می‌بینند یا نه؟

من در شغل خود به عنوان نویسنده، مشاور و سخنران، هر ساله با طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها سر و کار دارم. در نقش من، هدف اصلی این است که یاد بگیرم چگونه می‌توانم به کسانی که به من کمک می‌کنند، کمک کنم. من همواره از مردم در مورد اهدافشان می‌پرسم. من مشتاقانه می‌پرسم: "آیا مورد دیگری هست که بتوانم کمکتان کنم؟" چیزی که می‌خواهم بگویم، این است که از مردم بپرسید با چه مسائلی روبرو هستند. وقتی افراد را شخصاً درگیر می‌کنید و به مشکلاتی که

دارند، اهمیت می‌دهید، آن‌ها واکنش نشان می‌دهند. آن‌ها به نوبه خود، اطلاعات ارزشمندی را به اشتراک می‌گذارند، زمانی که بدانید چگونه می‌توانید به آن‌ها خدمت کنید، در موقعیت بسیار خوبی خواهید بود. من این کار را نه تنها برای مشتریانم، بلکه حتی برای مشتریان بالقوه‌ام نیز انجام می‌دهم.

برای تبدیل مشتریان بالقوه به مشتری، هیچ راهی بهتر از دانستن همه چیز در مورد آن‌ها نیست. جیل کنراث می‌گوید: «با مشتریان بالقوه‌تان طوری کار کنید که انگار از الان هم مشتری شما هستند». من موافق حرف او هستم. شاید قبلاً نام شرکت Master Electronics را نشنیده باشید، اما دارای آن هستید. بسیاری از وسایلی که هر روز استفاده می‌کنید، دارای اجزایی است که توسط شرکت Master Electronics عرضه می‌شوند. به عبارت ساده‌تر، آن‌ها توزیع‌کننده قطعات الکترونیکی هستند. به جرأت می‌توان گفت که آن‌ها در یک محیط بسیار چالشی کار می‌کنند. از شرکتی که در این صنعت کار می‌کند انتظار می‌رود هزینه‌های خود را تا جای ممکن کاهش دهد. این صنعتی است که یک پنی را هم خیلی زیاد می‌بیند.

اخيراً توانستم با رهبران و فروشندگان برتر این شرکت صحبت کنم. من شاهد فرهنگی بودم که در تضاد با هنجارهای صنعت و هنجارهای کسب و کار آن‌ها بود. تیم فروش آن‌ها همه افراد شرکت را در بر می‌گیرد. همه از یکدیگر حمایت می‌کنند.

بله، هر فرد، یک عنوان و یک شرح شغلی دارد، اما هیچکس فراتر از انجام هر کاری که لازم است نیست. در حین گشت و گذار در مرکز توزیع آن‌ها، متوجه شدم که در کافه تریا هستیم. یکی از افراد گروه ما خواست از دستگاه فروش خودکار استفاده کند. اما دستگاه کار نکرد چون او کارت مناسب دستگاه را نداشت. بدون لحظه‌ای درنگ، یکی از کارمند ساعتی آمد و با استفاده از کارت خودش، مبلغ را پرداخت کرد. آن خانم اصلاً نمی‌دانست ما که هستیم و برایش هم مهم نبود. او متوجه یک نیاز شد و بلافاصله به آن رسیدگی کرد. بعد از رفتن خانم، از یکی دیگر

از کارمندان پرسیدم که آیا او با پول خودش پرداخت کرد؟ و پاسخ «بله» بود. یک لحظه به قضیه فکر کنید - یک کارمند ساعتی متوجه یک نیاز شده و وارد عمل می‌شود و بدون هیچ سؤال، به آن رسیدگی می‌کند. او به راحتی می‌توانست بگوید که این وظیفه من نیست، اما این کار را نکرد. او موقعیت را تحت اختیار گرفت. به معنای واقعی کلمه، او راه حل را تحت اختیار گرفت.

آیا چنین چیزهایی اتفاقی است؟ چنین چیزهایی فقط در یک فرهنگ تیمی با رهبران کاریزماتیک دیده می‌شود. ریاض نظام، رئیس Master Electronics، به سازمان و مهم‌تر از آن، به فرهنگ شرکت افتخار می‌کند. او سریعاً می‌گوید: «ایجاد فرهنگ تیمی هزینه دارد، اما در نهایت، ارزشش را دارد.» سطح بهره‌وری، سطح خدمات و سطح موفقیتی که آن‌ها دارند، بسیار زیاد است. آن‌ها همه این کارها را در یک صنعت چالشی انجام می‌دهند. آن‌ها به دلیل فرهنگشان استثناء هستند.

اگر فقط ده دقیقه با ریاض وقت بگذرانید، می‌بینید که او نیز مانند جان کاناوان، یک شخصیت کاریزماتیک دارد. فرقی نمی‌کند من در این شرکت با چه کسی صحبت کنم، چون هر کارمند در مورد فرهنگ و سطح کار تیمی صحبت می‌کند.

هر کارمند برای موقعیت خود، یک شرح شغلی دارد. هر فرد می‌داند که مسئولیت نهایی‌اش، انجام کارهاست. به تیم فروش، قدرت تصمیم‌گیری داده شده است. آن‌ها نگران این نیستند که مورد انتقاد یا قضاوت مدیرشان قرار بگیرند. هر کارمند در تیم فروش است، و مشتریان و فروشندگان آن‌ها نیز همینطور. کار تیمی، به دلیل فرهنگی است که توسط رهبری کاریزماتیک تثبیت شده است.

آیا این بدان معناست که برای موفقیت باید کاریزماتیک باشید؟ نه، اما مطمئناً داشتن شخصیت کاریزماتیک، ایجاد نتایج بزرگ‌تر را آسان‌تر می‌کند! هدف خود را نه تنها رانندگی با اتومبیل، بلکه رانندگی با اتوبوسی قرار دهید که پر است از افرادی که قرار است هر روز به آن‌ها کمک کنید.

همانطور که به دیگران کمک می‌کنید، آن‌ها نیز به شما کمک خواهند کرد. من کاریزما چگونه را تعریف کنم؟

کاریزما، ترکیبی از اعتماد به نفس، صداقت، و توجه به اطرافیان و ارتباط با آن‌ها همراه با احترام است.

نمی‌دانم این کلمه در فرهنگ لغت چگونه تعریف شده است و، رک بگویم، برایم هم مهم نیست. من بیشتر به دنبال یک زندگی کاریزماتیک هستم که به دیگران کمک می‌کند. اینکه یک فرهنگ لغت چگونه آن را تعریف می‌کند، مرا تغییر نخواهد داد. کوردل نورتون، به عنوان "مشاور کاریزما آمریکا" شناخته می‌شود. کوردل، کاریزما را اینگونه تعریف می‌کند: "کاریزما توسط یک فرد تعیین نمی‌شود، بلکه توسط دیگران تعیین می‌شود." یک لحظه به تعریف کوردل فکر کنید. کاریزما اختصاص داده شده است – و این از نظر من، به معنای کسب درآمد است. این به یک چیز مربوط می‌شود، علاقه اثبات شده به شخص دیگر. امروز و هر روز، هدف خود را اولویت قرار دادن دیگران قرار دهید. از نتایج انجام این کار، شگفت‌زده خواهید شد. از اینکه چه کسی به تیم شما می‌پیوندد، شگفت‌زده خواهید شد. و از تأثیر و نفوذ خود در کمک به دیگران، بیشتر شگفت‌زده خواهید شد.

فصل 10

مشتاق فروش بودن، همان چیزی است که مشتریانانتان انتظار دارند

"فروش، به نگرش فروشنده بستگی دارد؛ نه نگرش مشتری بالقوه."

- ویلیام کلمنت استون

مشتاق چیزی بودن، ترسناک نیست. مشتاق چیزی بودن، یک نشان افتخار است. من مشتاق فروش هستم، اما مشتاق همسر، فرزندانم، سازمان‌های غیرانتفاعی که با آن‌ها همکاری می‌کنم، و ایمانم نیز هستم. مشتاق بودن به این معنی است که اهمیت می‌دهید و متعهد هستید.

چقدر مشتاق فروش هستید؟ چقدر مشتاق مشتریان خود هستید؟ آیا نسبت به مردم شور و اشتیاق بیشتری دارید یا چیزهای دیگر؟ مثلاً من به قهوه علاقه دارم، اما نه به اندازه علاقه‌ای که به همسر دارم. مشتاق چیزی بودن به این معنی است که به آن چیز، عمیق‌تر از حد معمول اهمیت می‌دهید. من افرادی را می‌شناسم که طرفداران پرشور یک گروه موسیقی، یک تیم یا جامعه خود هستند. مشتاق چیزی بودن، به این معنی است که برای آن چیز ارزش قائل هستید.

وقتی با فروشندگان یا رهبران صحبت یا کار می‌کنم، آن‌ها میزان اشتیاق من را مورد بحث قرار می‌دهند. مشتاق بودن، به من اجازه می‌دهد با دیگران در سطح عمیق‌تری ارتباط برقرار کنم و تصمیمات بهتری بگیرم. برخی از من انتقاد می‌کنند و می‌گویند که اشتیاق به فروش و مشتریان یک ویژگی مثبت نیست.

یک بار، یکی از فروشندگان برتر، با بیان این که اشتیاق به فروش بر علیه من کار می‌کند، مرا به چالش کشید. استدلال او این بود: وقتی به فروش و مشتریان علاقه دارید، بی‌طرفانه فکر نمی‌کنید و اغلب طرف مشتری را می‌گیرید. او ادامه داد: "اشتیاق، شما را در مذاکره نابود می‌کند، چون کوتاه خواهید آمد." این دیدگاه

در صورتی درست است که روی اشتیاق خود سپر قرار ندهید. "سپرها" مانع از این می شوند که شما فقط به خاطر کمک کردن، خدماتتان را در اختیار مشتری قرار دهید که منابع مالی ندارد. من اشتیاق را، نشان دادن تعهد به احساسات، اما به شیوه ای قابل کنترل، توصیف می کنم. به یاد داشته باشید، این در مورد صداقت است، و شما نمی توانید با مشتاقانه بخشیدن، صداقت داشته باشید. اشتیاق بر روی یک پایه محکم از صداقت ساخته شده است، نه برعکس.

همین امر در مورد خوابیدن نیز صدق می کند. وقتی من پرشور و هیجان زده هستم، به خواب کمی نیاز دارم. من در اینجا ارزش خوابیدن را کم نمی کنم، چون برای سلامتی و سلامت روانی شما بسیار مهم است. اما اشتیاق می تواند یک داروی قدرتمند باشد. اشتیاق و هیجانی که ایجاد می کند، می تواند شما را برای تماس های فروش در ساعات ابتدایی صبح، آماده کند.

اشتیاق، سوختی است که انرژی سنج ما را به حرکت در می آورد. هر چه اشتیاق بیشتری داشته باشیم، پرانرژی تر هستیم. هر چه با مشتریان خود پرانرژی تر باشیم، آن ها اشتیاق ما را بیشتر می بینند. انرژی محصول جانبی اشتیاق است. من معمولاً برای سخنرانی به آسیا یا اروپا پرواز می کنم. مردم از من می پرسند که چگونه با این اختلاف زمانی کنار می آیم و من همیشه می گویم که فقط به خاطر یک چیز - اشتیاقم برای کمک به دیگران. این اشتیاق به من قدرت می دهد با هر تفاوت زمانی یا ساعت هایی که در آسمان سپری می شود، کنار بیایم.

مشتریان از شما انتظار دارند که پرشور و اشتیاق باشید. شاید اشتیاق در سال های گذشته یک الزام نبوده باشد، اما همانطور که انتظارات پیرامون خدمات مشتری افزایش یافته، انتظارات در مورد اشتیاق نیز افزایش یافته است. مشتریان، گزینه های مختلفی برای انتخاب دارند. این را هم آن ها می دانند، و هم شما. هیچ راهی برای موفقیت وجود ندارد، مگر اینکه به روشی موفق شوید که دیگران نمی توانند به آن روش موفق شوند.

اشتیاق به این معناست که شما اهمیت می‌دهید و می‌خواهید احساسات خود را به آن گره بزنید. وقتی مشتری ببیند که شما مشتاق کمک به او هستید، نیازهایش را به اشتراک خواهد گذاشت. هرچه بیشتر اهمیت دهید، آن‌ها بیشتر به اشتراک می‌گذارند. و چه چیزی بهتر از این.

اشتیاق به ایجاد تغییر در زندگی اطرافم، همان چیزی است که هر روز صبح مرا از رختخواب بیرون می‌آورد. اگر میزان اشتیاق شما کم است، برای چند دقیقه به تأثیری که بر دیگران گذاشته‌اید فکر کنید. به کسانی فکر کنید که نه تنها در فروش بلکه در زندگی به آن‌ها کمک کرده‌اید. وقتی شروع به درک همه خوبی‌هایی کنید که به دیگران کرده‌اید، هیجان‌زده می‌شوید. فیل گریف، به عنوان مدیر مک دونالدی که در سن 16 سالگی با او کار می‌کردم، تأثیر زیادی روی من گذاشت. همیشه وقتی در شرایط سخت قرار می‌گیرم، به این فکر می‌کنم که فیل چگونه از پس این شرایط بر می‌آمد. او یک میراث در ذهن من ایجاد کرد. فیل یک میراث خلق کرد و باعث شد از خودم بپرسم که من امروز در چه کسی یک میراث ایجاد می‌کنم؟

تیم جکسون، مدیر عامل و رئیس انجمن دلانان خودروی کلرادو، در نقطه تلاقی اشتیاق و انرژی قرار دارد. من و تیم، برای اولین بار سال‌ها پیش وقتی از من خواست که در یکی از رویدادهایش سخنرانی کنم، با هم آشنا شدیم و از آن زمان تاکنون با هم دوست هستیم. چیزی که در مورد تیم دوست دارم، اشتیاق او به کاری است که انجام می‌دهد و حمایتی است که از دلانان خودرو می‌کند. این مرد در تعهد خود خستگی ناپذیر است. اشتیاق او به خدمت و ایجاد تفاوت، به او انرژی می‌بخشد. چندین بار پیش آمده که ساعت 4:30 صبح به او ایمیل زده‌ام و او بلافاصله پاسخ داده است. از تیم خواستم درباره زندگی در نقطه تلاقی اشتیاق و انرژی و اینکه چه کاری برای او انجام می‌دهد، بیشتر توضیح دهد. او گفت:

روزهای دوشنبه برای من "روزهای سرگرم کننده" هستند. با این حال، هر روز یک روز سرگرم کننده است اگر کاری که انجام می‌دهید را دوست داشته باشید،

به آن به چشم یک کار نگاه نمی کنید. من واقعاً مشتاقانه منتظر دوشنبه‌ها هستم. من دوشنبه‌ها را فرصتی برای تنظیم مجدد و برنامه‌ریزی برای هفته کاری می دانم. من به هر کاری که در دفترم و در محل کارم انجام می دهم، به عنوان فرصتی برای بهره وری نگاه می کنم. برای من، همه چیز پیرامون بهره‌وری است.

اگر بتوانم یک ساعت قبل از دیگران در دفتر کارم حاضر شوم، 60 دقیقه بیشتر از آن‌ها بهره وری دارم. و به همین ترتیب، اگر بتوانم دو ساعت قبل از دیگران یا قبل از باز شدن دفتر به آنجا برسم، 120 دقیقه فرصت بهره وری بیشتر دارم. به نظر من مهم است که به عنوان الگو پیش قدم شوید، و خودتان دست به کار شوید، نه اینکه منتظر دیگران بمانید.

اکنون این تفکر بهره وری در روز دوشنبه را در هر روز هفته تکرار کنید. این همان کاری است که من انجام می دهم. سعی می کنم یک تا دو ساعت زودتر از بقیه، پشت میز کارم حاضر شوم. و در صورت امکان به همین مقدار (یک یا دو ساعت) بیشتر می مانم. پربارترین ساعات من زمانی است که قبل یا بعد از اولین ورود یا آخرین خروج در دفتر هستم. من می توانم با سرعت، در مورد نیازها و در لیست اولویت‌هایم فکر کنم. این کار، بهره وری بسیار بیشتری ایجاد می کند و باعث می شود دوشنبه‌ها، و در واقع هر روز، حتی سرگرم کننده تر، شوند.

تیم، به وضوح کار و زندگی خود را دوست دارد، چون او مشتاق هر کاری است که انجام می دهد، و این به توان باورنکردنی او منجر می شود. من به همه پیشنهاد می کنم دو روز را با تیم بگذرانند و از برنامه‌ریزی او الگو بگیرند. برای او، این یک کار نیست؛ این کاری است که او برای انجامش فراخوانده شده است، و دوست دارد هر روز آن را انجام دهد. اشتیاق و انرژی او، همان چیزی است که به او قدرت می دهد و باعث می شود هر روز بر دیگران تأثیر مثبت بگذارد.

شما چه کسانی را تحت تأثیر قرار داده‌اید؟ این را می پرسم تا متوجه میزان اشتیاق خود شوید و ببینید در بلندمدت به چه شخصی تبدیل خواهید شد. آیا همانند فیل گریف برای من خواهید شد. اگر این ایده شما را هیجان زده نمی کند،

پس یک جای کار می‌لنگد. زندگی، پیرامون ارتباط مردم با مردم است. زندگی در مورد تأثیرگذاری مثبت بر شخص دیگری است. زندگی در مورد ایجاد تفاوت نه فقط برای یک روز، یک ماه یا حتی یک سال، بلکه برای یک عمر است. فیل گریف، از تو به خاطر میراثی که به من دادی، متشکرم. من مطمئنم که به نوبه خود می‌توانم همان میراث رهبری را به شخص دیگری نشان دهم.

بخش دوم

بزرگ‌ترین دارایی‌های شما

"خوب بهتر بهترین. هرگز توقف نکنید تا زمانی که خوب شما بهتر شود و بهترتان،
بهترین باشد."

- جروم

فصل 11

سه مورد از بزرگترین دارایی های شما: زمان شما، ذهن شما،

شبکه شما

"شما همیشه با این انتظار که اتفاقات خوبی بیفتد، شروع می کنید." - تام هاپکینز

احتمالاً نام "دانشمند اوماها" را شنیده اید. بله، من هم در اوماها زندگی می کنم. ولی، این من نیستم - این لقب وارن بافت است. او یکی از ثروتمندترین افراد جهان است. سؤال من این است که وارن چه برتری نسبت به من دارد. اگرچه ما هر دو در یک شهر زندگی می کنیم، اما او در مدیریت پول بسیار بهتر از من عمل کرده است. وارن برای کاری که انجام می دهد، یک استراتژی بسیار ساده دارد. او در مدیریت زمان، رشد ذهن و خلق ارزش برای شبکه اش فوق العاده است. سه مورد از بزرگترین دارایی شما، زمان، ذهن و شبکه شما هستند. هرچه این سه مورد را به طور مؤثرتری مدیریت کنیم، موفقیت بیشتری کسب خواهیم کرد و برای روز دوشنبه و هر روز هفته هیجان بیشتری خواهیم داشت. وارن بافت به زمان های آزادی که در تقویم خود نگه می دارد، افتخار می کند. او به شدت معتقد است که باید محدوده های بزرگ زمانی در تقویم خود نگه دارد. این بدان معنا نیست که او در این زمان های خالی استراحت می کند و پول هایش را می شمارد. خیر. او روی رشد ذهن خود کار می کند. او می گوید که 80 درصد از روز خود را صرف مطالعه می کند. او معتقد است که مطالعه 500 صفحه در روز، بسیار ارزشمند است. این یک بخش کلیدی از توانایی وارن در کسب دانش است. او دانش را به عنوان یک دارایی می داند. او معتقد است که دانش هیچ تفاوتی با پول ندارد. هر دو، دارایی هایی هستند که می خواهید برای شما کار کنند، چون هر سال ارزش خود را

افزایش می‌دهند. یکی دیگر از دلایل وارن برای نگه داشتن محدوده‌های زمانی، این است که برای هر فرصت پیش آمده، آماده باشد. او ادعا می‌کند که وقت‌های آزاد به او اجازه می‌دهند هر زمان که می‌خواهد به افراد ارزشمند شبکه‌اش فکر کند و با آنها تماس بگیرد. این جالب نیست؟ وارن، یکی از ثروتمندترین مردان در کل جهان، می‌خواهد خود را در دسترس شبکه‌اش قرار دهد. او ارزش شبکه خود را در گفتگوها و چیزی که از آنها آشکار می‌شود، می‌داند. این مرد یک نابغه است. او زمان خود را کنترل می‌کند تا بتواند هم ذهنش را رشد دهد و هم به شبکه‌اش کمک کند. او می‌گوید "من هر روز برای سرکار رفتن هیجان دارم." وارن بافت، آئینه تمام‌نمای کسی است که دوشنبه را دوست دارد و برای آن هیجان‌زده است. به جرأت می‌گویم که او نه تنها برای دوشنبه‌ها، بلکه برای هر روز هیجان‌زده می‌شود.

بیباید با دقت بیشتری به تأثیر وارن بر کسانی که با آنها در تماس است نگاه کنیم. یک لحظه فکر کنید: اگر فقط با او صحبت کنید چه احساسی خواهید داشت؟ با دریافت یک تماس تلفنی از شخصی که بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار تمام دوران است، احساس بسیار خوبی خواهید داشت. مهم نیست بقیه روزتان چطور گذشته باشد، چون به خاطر گفتگو با وارن، سرحال خواهید شد. احتمالاً بعد از این تماس، شروع به پردازش هر تصمیمی می‌کنید که باید برای بقیه روز و هفته‌های آینده بگیرید. بخواهم صریح بگویم، وارن شما را تحت تأثیر قرار خواهد داد. او بر شما تأثیر می‌گذارد، چون بر زمان، ذهن و شبکه تسلط داشت و آن را در اختیار شما قرار داد. اگر قصد دارید دوشنبه‌ها و هر روز را فوق‌العاده کنید، باید از زمان خود محافظت کنید، ذهن خود را رشد دهید، و از شبکه خود استفاده کنید.

برای اینکه ببینید هر روز چه کاری با زمان، ذهن و شبکه‌تان، انجام داده‌اید، در پایان هر روز این سه سؤال را از خودتان بپرسید:

1. امروز چه چیزی یاد گرفتیم؟
2. امروز به چه کسی کمک کردم؟
3. کاری که امروز انجام دادم چگونه به من کمک می‌کند تا فردا را بهتر کنم؟

هر روز این سه سؤال را بپرسید تا خودتان را مسئول نگه دارید. من هنوز ندیده‌ام کسی مشتاق شروع کار باشد ولی هیجانی برای بهبود خودش و دیگران نداشته باشد.

با تمرکز بر زمان، ذهن و شبکه، یک محصول جانبی شگفت انگیز بیرون می‌آید. اعمال شما به دیگران سرایت می‌کند. طولی نمی‌کشد که سایر افراد حاضر در شبکه شما نیز همانند شما بر زمان و ذهنشان متمرکز خواهند شد. اقدامات شما، باعث ایجاد موفقیت در دیگران خواهد شد.

آنتونی یانارینو، که پیشگفتار این کتاب را نوشته است، مظهر تسلط بر ذهن، زمان و شبکه است. من و آنتونی سال هاست که دوستان خوبی هستیم. ما اولین بار توسط جیل کنراث، با یکدیگر آشنا شدیم. جیل، استاد وصل کردن افراد به یکدیگر و بخشنده زمان است. هر دوی ما مدتی بود که جیل را می‌شناختیم، و او می‌دانست که معرفی ما دو نفر به یکدیگر مفید خواهد بود. مطمئناً همینطور بوده است. شاید بگویید من و آنتونی به دلیل شبکه مشترکی که ایجاد کردیم با هم دوست شدیم.

در طول سال‌ها، من فعالیت‌های آنتونی را تماشا کرده و از او یاد گرفته‌ام. فکر می‌کنم او نیز همین چیزها را در مورد من بگوید. آنتونی یک یادگیرنده حرفه‌ای است، در مدیریت زمان خود سخت گیر است و در عین حال به طور باورنکردنی به شبکه‌اش زمان اختصاص می‌دهد. من این ویژگی‌های آنتونی را به اشتراک می‌گذارم چون ما شبیه کسانی می‌شویم که بیشترین ارتباط را با آن‌ها داریم. به همین دلیل والدینمان در دوران کودکی می‌گفتند که مراقب باشیم با چه کسی معاشرت می‌کنیم. معاشرت با آنتونی و مشاهده نحوه استفاده او از زمان، ذهن و شبکه اش، به من کمک زیادی کرده است. هدف شما این است که "آنتونی" خود را پیدا کنید، کسی که بتوانید با او معاشرت کنید. این اصطلاح قدیمی را فراموش نکنید: باد موافق، به بادبان همه می‌وزد.

فصل 12

محافظت از زمان - انضباط یک فضیلت است

"یا شما روزتان را هدایت می‌کنید، یا روز شما را." - جیم ران

صرف نظر از اینکه چه کسی هستیم، کجا زندگی می‌کنیم، یا چه منابعی در اختیار داریم، هیچ یک از ما نمی‌توانیم این واقعیت ساده را تغییر دهیم که هر روز فقط بیست و چهار ساعت است. می‌توانید هر ترفندی را امتحان کنیم، اما این واقعیت همچنان پابرجاست. فقط بیست و چهار ساعت در روز وجود دارد.

وقتی به گذشته زندگی‌ام نگاه می‌کنم، می‌گویم "ای کاش می‌توانستم راهی برای نخوابیدن پیدا کنم، می‌توانستم کارهای بیشتری انجام دهم." این جمله را در حالی گفتم که در آشپزخانه بهترین دوستانمان، پل و سیندی کورمان ایستاده بودیم. غروب یکشنبه بود و همگی داشتیم در مورد هفته دیوانه‌کننده‌ای که قرار بود چند ساعت دیگر شروع شود، نظر می‌دادیم. من اشاره کردم که ای کاش نیازی به خواب نداشته باشم، اینگونه می‌توانستم هر کاری که در زندگی می‌خواهم را انجام دهم. من گفتم اگر نیاز به خواب نداشتم، وقت بیشتری داشتم، و در نتیجه موفقیت بیشتری در فروش کسب می‌کردم. سیندی رو به همسرم کرد و پرسید که آیا حرف مرا شنیده است؟ همسرم بدون مکث پاسخ داد: "او همیشه فکر می‌کند که به اندازه کافی وقت ندارد." این نظر من به این زودی‌ها فراموش نشد. هر وقت سیندی مرا می‌دید، آن را مطرح می‌کرد. کاش می‌توانستم بگویم که سیندی این نظر مرا تغییر داد، اما اینگونه نبود. سال‌هاست زندگی من با کم کردن خواب و اکتفا به چهار تا پنج ساعت در شب می‌گذرد.

تنها چیزی که کم کردن خواب به من یاد داد این بود که چگونه کار به میزان زمانی که به آن اختصاص می‌دهم گسترش می‌یابد. وقتی خیلی جوان تر بودم به

اینکه کم خواب هستم، افتخار می کردم. این برای من یک نشان افتخار بود. در واقع باور من این بود: "هیچ راهی برای موفقیت وجود ندارد، به جز اینکه هر شب فقط چند ساعت خوابید."

اما واقعیت این است که تسلط بر زمان، به معنای به حداقل رساندن تعداد ساعات خواب نیست. تسلط بر زمان به معنای حداکثر استفاده از زمان است. ما مشکل مدیریت زمان نداریم. ما مشکل مدیریت اولویت داریم. من همیشه تحت تأثیر افرادی قرار می گیرم که کارها را بیشتر از حد معمول و بدون زحمت انجام می دهد.

همه ما افرادی را می شناسیم که تمام روز مشغول کار هستند، اما در پایان روز هیچ دستاوردی ندارند. فروشندگان نیز بسیار مستعد این عادت هستند که صرفاً بدون توجه به تأثیری که می گذارند و از روی عادت، چنین کاری کنند. باور غلط بسیاری از فروشندگان و به ویژه افراد دارای عملکرد ضعیف، این است: اگر به اندازه کافی فعالیت انجام دهند، موفق خواهند شد. این حقیقت ندارد. تنها نتیجه فعالیت یک چیز است - اینکه شما را خسته می کند. من برای ربط دادن این نکته به برنامه های آموزشی فروش خود، معمولاً فردی را مثال می زنم که در حال شنا در اقیانوس است و با دیدن یک کوسه شروع به تقلا می کند. شناگر شروع به تکان دادن دست ها و پاهای خود در آب می کند و کوسه او را یک طعمه ضعیف می بیند. هر چه فرد بیشتر در آب دست و پا بزند، کوسه بیشتر به سمت او کشیده می شود. بنابراین شاید در اینجا شناگر فعالیت زیادی انجام دهد، اما مطمئناً نتیجه آن چیزی نیست که او می خواهد.

مثال شناگر و کوسه کمی افراطی و شوکه کننده است، اما گاهی اوقات برای تغییر افکارمان لازم است به آن ها شوک دهیم. پس هرگز تصور نکنید که میزان فعالیت برابر است با میزان نتایج. سؤالی که باید حداقل یک بار و شاید چندین بار در روز از خودتان بپرسید، این است که آیا کاری که برایش وقت می گذارید، تفاوتی در مشتری ایجاد می کند یا به شما در رسیدن به اهدافتان کمک می کند؟

در اوایل کتاب، گفتم که من فردی سحرخیز هستم. من هر روز بین ساعت 4:15 تا 4:45 صبح بیدار می‌شوم و در یکی دو ساعت اول، بیشترین بازدهی را دارم. تنها دلیل این بازدهی این است که برنامه‌ریزی کرده‌ام و وقتی را صرف انجام چه کاری کنم و به آن نیز پایبند هستم.

اجازه دهید باب را مثال بزنم. او یک فروشنده بزرگ است، اما یکی از مواردی که باب با آن دست و پنجه نرم می‌کند این است که نمی‌تواند قبل از ساعت 8 صبح از خواب بیدار شود. او به من گفت که سعی کرده از من پیروی کند و ساعت 6 صبح بیدار شود، اما برایش سخت بوده است. به همین دلیل پس از چند هفته، او این ایده را رها کرده و خیلی دیرتر از خواب بیدار می‌شود. از او پرسیدم تجربه‌اش چگونه بود و او گفت که وقت تلف کردن است. دلیلش هم مشخص بود. او برای کاری که قرار بود انجام دهد آماده نبود. سحرخیز بودن، به یک چیز بستگی دارد: اینکه آماده باشید از زمان خود استفاده کنید و تمام وقتتان را به زمان مفید تبدیل کنید. اگر برنامه‌ای نداشته باشید، زود سحرخیز بودن، فقط هدر دادن خواب ارزشمندتان است.

شاید با من هم عقیده نباشید، اما من قویاً معتقدم که افراد سحرخیز مولدتر و موفق‌تر هستند. من فرض می‌کنم 90 درصد کسانی که این کتاب را می‌خوانند سحرخیز هستند و بعد از خواندن این کتاب، حتی انگیزه بیشتری برای زودتر بیدار شدن خواهند داشت. انگیزه، همان مؤلفه کلیدی برای سحرخیز بودن است. اگر انگیزه داشته باشید، می‌خواهید زودتر از خواب بیدار شوید تا از روز نهایت استفاده را ببرید.

در ادامه شش سؤال آورده شده که هنگام برنامه‌ریزی برای روز، باید خودتان بپرسید:

1. امروز چه کاری انجام خواهم داد که واقعاً تأثیرگذار باشد؟
2. آیا کاری که قصد انجامش را دارم، مرا به رسیدن به اهدافم نزدیک‌تر می‌کند؟
3. کاری که امروز انجام می‌دهم چگونه به مشتری‌انم کمک خواهد کرد؟

4. امروز چه کاری انجام خواهیم داد که بابتش پول می دهند؟
5. امروز چه مقدار از وقتم صرف مشتریان خواهد شد؟
6. چه کار متفاوتی می توانم انجام دهم، یا انجامش را متوقف کنم تا زمان بیشتری را آزاد کنم؟

این شش سؤال را یادداشت کنید و آن ها را در جایی نگه دارید که بتوانید مدام یادآوری شان کنید. نکته کلیدی این است که: تنها راه بهره مندی بیشتر از زمان این است که برنامه ریزی کنیم چگونه می خواهیم آن را بگذرانیم.

اما برنامه ریزی برای روز، فقط یک عامل است. ما همچنین باید روز خود را مرور کنیم. در پایان هر روز، شش سؤال فوق را از خودتان پرسید. بهتر است روز خود را به بخش های کوچک تر تقسیم کنید و هر کدام را با یک سؤال ساده ارزیابی کنید: "آیا برای شرکت سود ایجاد کردم؟" فرقی نمی کند برای چه کسی کار می کنید یا چه کار می کنید. هدف شما این است که ارزش بیشتری نسبت به کاری که بابتش پول می گیرید، ایجاد کنید. به من اعتماد کنید. من هر روز چندین بار این سؤالات را از خودم می پرسم.

بانگیزه ترین افراد، یعنی کسانی که واقعاً برای صبح دوشنبه هیجان زده هستند، اهمیت این شش سؤال را می دانند. زمان، یک دارایی شگفت انگیز است و به طور یکسان به همه افراد داده شده است. این خودمان هستیم که تصمیم می گیریم از آن استفاده کنیم یا هدرش دهیم.

فصل 13

ساخت ذهن خود

"اگر کتاب نخوانید و با افراد ملاقات نکنید، پنج سال دیگر هم همین شخصی خواهید بود که امروز هستید." - چارلی جونز

سال آخر دانشگاهتان و اینکه به چه فکر می‌کردید را به یاد آورید: "اگر اطلاعات اکنونم را از همان روز اول ورود به دانشگاه داشتم، چقدر دانشگاه راحت‌تر بود." وقتی به سال‌هایی که دانشجوی بودم فکر می‌کنم، از استرسی که به عنوان یک دانشجوی تازه وارد داشتم، خنده‌ام می‌گیرید. زندگی نیز چنین است. هر سالی که می‌گذرد، اطلاعات و دانش کسب می‌کنیم. سؤال این است که این دانش چقدر ارزشمند است و با آن چه کار می‌کنیم؟

قبلاً اشاره کردم که وارن بافت هر روز ساعت‌ها مطالعه می‌کند. در طول سال‌ها، من این افتخار را داشتم که در گردهمایی سالانه سهامداران شرکت او، برکشایر هاتاوی، شرکت کنم. کل این گردهمایی، یک رویداد آموزشی است که در آن، وارن و چارلی مانگر، نایب رئیس شرکت، به مدت شش ساعت به سؤالات در مورد هر موضوعی پاسخ می‌دهند. دانشی که این دو به اشتراک می‌گذارند، شگفت‌انگیز است. هر سال از این گردهمایی با چندین صفحه یادداشت بیرون می‌آیم. بله، بینش و دانشی که آن‌ها به اشتراک می‌گذارند حیرت‌انگیز است، اما وقتی به حجم مطالعه روزانه آن‌ها پی ببرید، این میزان از دانش منطقی‌تر به نظر می‌رسد.

شما چقدر مطالعه می‌کنید؟ اگر می‌خواهید یک مکالمه هوشمندانه با دیگران داشته باشید، باید مطالعه کنید دستیابی به این سطح از دانش سخت نیست؛ شما باید همواره به طور منظم در حال یادگیری باشید. یکی از لذت‌بخش‌ترین کارهایی که در سخنرانی‌های خود برای رهبران و تیم‌های فروش انجام می‌دهم، این است که

در گفتگوهای گوناگون شرکت می‌کنم. به لطف مطالعه همیشگی و تعهدی که به یادگیری دارم، اغلب مردم با تعجب از من می‌پرسند که چه وقت است در صنعت آن‌ها کار می‌کنم. این سؤال برای من، مایه افتخار است زیرا به این معنی است که صنعت آن‌ها را درک می‌کنم.

هدف این است که مشتریان شما نیز همین سؤال را از شما بپرسند. این نشان‌دهنده خودبزرگ بینی نیست، بلکه نشان‌دهنده کسی است که موقعیتی که دیگران با آن دست و پنجه نرم کنند را درک می‌کند. فروش برای من چنین چیزی است: درک طرف مقابل.

شما هر روز در مدرسه زندگی هستید. اگر مانند اکثر مردم هستید، پس ممکن است بگویید که در طول روز یا هفته زمان کمی برای مطالعه دارید. من این توجیه را درک می‌کنم. شما باید کارهای زیاد دیگری انجام دهید، که ایده نشستن و مطالعه کتاب را غیرممکن می‌سازد. به نظر من، مشکل شما کمبود وقت نیست، بلکه فقدان اولویت‌ها و نحوه گذراندن وقت است. اگر می‌گویید وقت مطالعه ندارید، به عقب برگردید و فصل قبل که در مورد مدیریت زمان است را دوباره بخوانید.

اگر شما مانند اکثر فروشندگان هستید، پس به طیف وسیعی از افراد یا شرکت‌ها می‌فروشید. هر تعامل، موضوعات بحث جدیدی را به ارمغان می‌آورد. هر تعامل و هر موضوع، یک فرصت برای یادگیری و به اشتراک گذاری دانش است. و این، لحظه جبران زحمتهاست.

آیا می‌توانید در این نوع مکالمات، گلیمتان را از آب بیرون بکشید؟ برای من، این یکی از لذت‌بخش‌ترین بخش‌های فروش است؛ یعنی توانایی یادگیری از دیگران. این نوع یادگیری زمانی حفظ می‌شود که تا حدودی نسبت به موضوع آگاه باشم. وقتی بتوانم سؤال بپرسم یا یک نظر مرتبط اضافه کنم، طرف مقابل به طور طبیعی مکالمه را عالی می‌بیند چون متوجه می‌شود که من با موضوع آشنا هستم. به یاد داشته باشید، فروش مربوط به اعتماد دو طرف به یکدیگر است. و به اشتراک گذاری دانش، بخش کلیدی این فرآیند است.

ذهن شما، همان چیزی است که شما را هدایت می کند. گرهارد گشوآندتتر، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت Selling Power, Inc، یکی از دوستان خوب من است. علاقه متقابل ما به یادگیری، پیوند بین ما را قوی نگه داشته است. گرهارد، مطالعات گسترده‌ای روی فروشندگان و کارهایی که انجام می دهند انجام داده است. ما ساعات‌های زیادی را صرف بحث در این موضوع کرده‌ایم که چگونه ذهنیت ما بر نحوه فروش ما تأثیر می گذارد. در ادامه، صحبت‌های گرهارد در مورد چگونگی تأثیر ذهن بر فروش آورده شده است:

"شما با داشتن یک ذهنیت درست، به قلمرو خود با قدردانی و به مشتریان خود، با تعهد به ارائه ارزش، نزدیک می شوید. علم عصب شناسی می گوید که قشر جلوی مغز، جایی است که "مدیرعامل داخلی" شما در آن قرار دارد. این مدیرعامل داخلی شماست که کنترل سیستم عامل ذهنیت را در دست دارد. اگر اسکن مغز یک فروشنده معمولی را نگاه کنید، می بینید که مناطق خاصی از مغز او فعال نشده‌اند. ذهن آن‌ها در حالت "خودکار" کار می کند. آن‌ها نمی دانند که می توانند نحوه عملکرد ذهنیت خود را کنترل کنند. آن‌ها نمی دانند چگونه منتقد درونی خود را به یک قهرمان درونی تبدیل کنند. آن‌ها نمی دانند که فروشندگان خوشحال 38 درصد بیشتر می فروشند. آن‌ها نمی دانند که افراد دارای طرز فکر مثبت به طور متوسط 7,5 سال بیشتر عمر می کنند. آن‌ها با ابزارهای ذهنیتی که می توانند به آن‌ها قدرت رسیدن به اهداف نامحدود را بدهند، آشنا نیستند."

من از گرهارد متشکرم که مرا به نوشتن این کتاب تشویق کرد. من و او در مورد اینکه چگونه وضعیت روانی ما بر عملکرد فروش ما تأثیر می گذارد، کاملاً هم عقیده هستیم. به همین دلیل است که می گویم:

سخت‌ترین فروش، فروش به خودمان است.

اگر به خودتان باور نداشته باشید، مطمئن باشید که مشتری نیز شما را باور نخواهد کرد! باورهای ما می توانند به سرعت تحت تأثیر رویدادهای بیرونی قرار

گیرد، مگر اینکه یک سیستم اعتقادی محکم داشته باشیم. فروش مناسب افراد ترسو و ضعیف القلب نیست، چون چنین افرادی، ضعیف نیز هستند. آن‌ها به مأموریتی که در دست دارند، پایبند نمی‌مانند.

وقتی با یک ذهنیت درست پیش برویم، همه چیز به طرز شگفت‌انگیزی در جای خود قرار می‌گیرد. حال متوجه اهمیت دوشنبه‌ها شدید؟ شما باید مطمئن شوید که دوشنبه‌ها، بهترین هستند؛ چون به هر شکلی که دوشنبه‌ها بگذرد، ذهن شما نیز از سه شنبه تا جمعه همانگونه می‌گذرد.

فصل 14

شبکه شما، بهترین سرمایه گذاری شماست

"شما میانگین پنج نفری هستید که بیشترین وقتتان را با آن‌ها می‌گذرانید."

- جیم ران

چه کسانی پنج فرد تأثیرگذار و مهم زندگی شما هستند؟ سؤال مهم‌تری که باید پرسید این است که پنج نفری که شما می‌توانید بیشترین تأثیر را بر آن‌ها بگذارید و کمکشان کنید، چه کسانی هستند؟ بزرگ‌ترین امتیازی که ما در زندگی داریم، توانایی تأثیرگذاری و کمک به دیگران به گونه‌ای است که آن‌ها را قادر سازد به سطح بالاتری از موفقیت دست یابند. اگر این امتیاز شما را هیجان‌زده نمی‌کند، پس ممکن است در تعیین اهداف و ارزش‌هایتان اشتباه کرده باشید. می‌خواهم به طور صریح بپرسم، چرا در فروش هستید؟

«اگر می‌خواهید سریع حرکت کنید، تنها حرکت کنید. ولی اگر می‌خواهید به افق‌های دور، دست پیدا کنید به صورت تیمی حرکت کنید.» هر چقدر بگویم، باز هم از ارزش این ضرب‌المثل آفریقایی کم گفته‌ام. به همین دلیل آن را با یک جمله نشان می‌دهم:

فروش، یک فعالیت انفرادی نیست. فروش، یک ورزش تیمی است.

وقتی می‌گویم «تیم»، منظورم فقط شما و مشتری نیستید. منظورم شما و همه کسانی است که با آن‌ها در تماس هستید. قرار نیست ما کاری را به تنهایی انجام دهیم. حتی در عصر حجر نیز تمام روستاییان با هم برای شکار می‌رفتند.

وقتی با دیگران همراه و همسو باشیم، بهتر عمل می‌کنیم و به همین دلیل است که شبکه شما، یک دارایی ارزشمند است. شبکه شما چیزی است که شما را هدایت می‌کند - به همین دلیل است که من در ابتدای این فصل، نقل قول جیم ران را