

ДАНИЪЛ ПИНК

**ДА ПРОДАВАШ
Е ЧОВЕШКО**

Изненадващата истина за това,
което мотивира другите

Превод от английски
Жана Тотева



На продавачите на книги – с благодарност

Съдържание

Въведение	7
Първа част	
Възраждането на търговския пътник	
1. Всички днес се занимаваме с продажби	15
2. Предприемачество, гъвкавост и мотивация.....	33
3. От риска на купувача към риска на продавача	51
Втора част	
Какви да бъдем	
4. Настройване	73
5. Устойчивост	101
6. Яснота.....	127
Трета част	
Какво да правим	
7. Реклама.....	157
8. Импровизирайте.....	185
9. Обслужвайте.....	207
Благодарности	231
Бележки.....	233

Единственото нещо, което притежаваш в този свят, е това, което можеш да продадеш. И най-забавното е, че ти си продавач, а не го знаеш.

Артър Милър, „Смъртта на търговския пътник“ (1949)

Въведение

Преди около година, в момент на отлагане на делата си, маскирайки го като акт на размишление, реших да проуча как прекарвам времето си. Отворих лаптопа си, клигнах на внимателно синхронизирания оцветен календар и опитах да възстановя какво всъщност съм правил през последните две седмици. Систематизирах срещите, на които съм присъствал, пътуванията, консумираните ястия и конферентните разговори, които съм изтърпял. Опитах се да направя списък на всичко, което съм прочел и наблюдавал, както и на разговорите лице в лице, проведени със семейството, приятелите и колегите ми. После прегледах и двуседмичните си дигитални комуникации – 772 изпратени имейла, 4 поста в блога, 86 твита и около дузина текстови съобщения.

Когато се отдръпнах, за да оценя този поток от информация – поантилистки портрет на всичко, което правя, и в известен смисъл кой съм аз – картината, в която се взрях, бе изненадваща: аз съм продавач.

Не продавам микробуси в автокъща, нито прескачам от кабинет на кабинет, пробутвайки антихолестеролни лекарства на лекари. Но като оставим настрана съня, гимнастиката и хигиената, се оказва, че прекарвам значителна част от дните си в опити да убедя другите да се разделят с ресурсите си. Разбира се, понякога опитвам да изкуся хората да купят книгите, които съм написал. Но повечето от нещата, които правя, не водят директно към касовия апарат. В този двуседмичен период аз съм действал, за да убедя: редактора на едно списание да се откаже от една глупава история; един перспективен

бизнес партньор да обединим усилията си; една организация, в която работя като доброволец, да промени стратегията си и дори един служител на авиокомпания да ме премести от прозореца до пътеката. Мога ли да убедя непознати да прочетат една статия, стар приятел да ми помогне да реша проблем или деветгодишния ми син да вземе душ след баскетболна тренировка?

Вие вероятно също не сте много по-различни. Разкопайте под филизите на собствения си календар, разучете корените и предполагам, че ще откриете нещо подобно. Някои от вас без съмнение продават в буквалния смисъл – убеждават налични и потенциални клиенти да купуват застраховки, консултациялни услуги или домашно направени пайове на фермерския пазар. Но всички вие вероятно прекарвате повече време, отколкото осъзнавате, да продавате в по-широк смисъл – да увещавате колеги, да убеждавате инвеститори, да придумвате деца. Дали ви харесва, или не, всички днес се занимаваме с продажби.

На мнозина не се нрави особено, когато го чуят.

Продажби? Пфу! За интелектуалците и снобите продажбите са занаят, който не изисква влагане на почти никакви умствени усилия – това е работа за повърхностни, лицемерни ентузиастни, които се плъзгат през живота с пренебрежителни усмивки. За други това е област на повратливи, нечестни персонажи, действащи безскрупулно – царство, където мощничеството и измамата имат думата, докато честността и справедливостта наблюдават безмълвно от рафтовете. Други пък смятат, че офисните работници са еквивалента на чистачите на тоалетни – необходимо вероятно, но неприятно и не съвсем хигиенично.

Убеден съм, че представите ни са погрешни.

Това е книга за продажбите. Но тя не прилича на нито една друга книга за тях, която сте чели (или пренебрегвали) преди. Защото продаването във всички измерения – дали ще пласираш автомобили с марка „Буик“ на борса за втора употреба, или ще лансираш идеи на среща – се промени много

повече през последните десет години, отколкото през предишните сто. По-голяма част от нашите представи за търговията е основана на предположения, които се рушат.

В Първата част от тази книга аз излагам аргументи за широкото преосмисляне на продажбите в известния им вид. В Първа глава ще покажа, че некролозите, обявяващи смъртта на търговския пътник в днешния дигитален свят, са печално погрешни. Само в Съединените щати около един на девет работници все още си изкарва прехраната, опитвайки се да накара другите да си купят нещо. Те могат да са сменили мостреното куфарче със смартфони и да предлагат познания вместо енциклопедии, но все така работят в традиционните продажби.

По-изумително обаче е онова, което се случва с другите осем от девет, които също са в продажбите. Те не вкарват клиенти в мебелни салони, но те – да кажем *ние* – сме ангажирани в нещо, което аз наричам *нетърговски* продажби. Ние убеждаваме, склоняваме, зарибяваме и влияем на другите, за да ни дадат нещо, което имат, в замяна на това, което ние имаме. Както ще видите в резултатите на първия по рода си анализ на дейността на хората на работните места, ние посвещаваме над 40% от времето си, за да мотивираме другите. И смятаме, че това е много важно за нашия професионален успех.

Във Втора глава ще разгледаме защо толкова много от нас се озовават в мотивиращия бизнес. Ключът за разбирането е трансформацията на работното място: Предприемачество, Гъвкавост и Мотивация. Първо, Предприемачеството – самите технологии, за които се предполагаше, че трябва да унищожат продавачите, свалиха бариерите, за да навлязат дребни предприемачи и превърнаха повечето от нас в търговци. Второ, Гъвкавостта. Повечето от нас установяват, че независимо дали работим за себе си, или за крупна организация, нашите умения за работа трябва да се разгърнат отвъд границите, вместо да правим едно-единствено нещо. И като се разгръщат, почти винаги включват някои традиционни продажби и

много нетърговски продажби. И накрая, Мотивацията. Днес най-бързо развиващите се индустрии из целия свят са образователните услуги и здравеопазването. Работата в тези сфери е изцяло свързана с мотивирането на хората.

Ако приемете тези аргументи или сте склонни да приложите написаното на следващите страници, заключението може би няма да ви хареса. Продаването не се радва на особено добра репутация. Помислете за всички филми, пиеси и телевизионни програми, които изобразяват търговците наполовина като алчни интриганти, наполовина – като тъпоглави неудачници! В Трета глава ще се спра на тези убеждения – конкретно на идеята, че продажбите са свързани като цяло с измама и мошеничество. Ще покажа как балансът на силата се премества – и как ние се движим от риск на купувача към риск на продавача, свят, където искреността, честността и прозрачността често се единственият приложим път.

Това ни отвежда до Втората част, където съм избрал да изследвам на границите на социалната наука, за да разкрия трите качества, които сега са най-ценни за мотивиране на другите. Има една отдавна утвърдена мантра за продажбите: **ABC, Always Be Closing** (Винаги приключвай сделката). Трите глави на Втора част въвеждат новото **ABC – Attunement** (Настройване), **Buoyancy** (Устойчивост), **Clarity** (Яснота).

Четвърта глава е „Настройване“ – да се настроите към индивиди, групи и контексти. Черпя от богатата база данни на множество изследвания, за да покажа трите правила на настройването – и защо екстравертите рядко стават най-добрите търговци.

В Пета глава ще разгледам „Устойчивостта“ – способността да се задържиш над повърхността, която комбинира издръжливост на духа и оптимистична перспектива. Във всяко усилие да мотивираме другите ние се сблъскваме с нещо, което един ветеран-търговски пътник нарича „океан от отхвърляне“. Ще научите от група застрахователни агенти и някои от водещите световни социолози какво да правите преди, по време и след вашите търговски сблъсъци, за да останете на

повърхността. И ще разберете, че в новите търговски условия е особено важно да вярвате в това, което продавате.

В Шеста глава ще разглеждам „яснотата“ – способността да осмислиш и изясниш неясни ситуации. Отдавна се смята, че най-успешните търговци – независимо дали в традиционните, или в нетърговските продажби – са ловки при проблема *решаване*. Тук ще покажа че онова, което има по-голям смисъл днес, е проблемът с *откриването*. Един от най-ефективните начини да мотивирате другите е да им разкриете предизвикателства, проблеми и съмнения, които те може и да не са знаели, че имат. Тук също ще научите и за занаята на кураторството – подборката и систематизацията на информацията – заедно с няколко практични начина да формулирате вашия кураторски избор.

След като новото ABC ще ви научи какъв *да бъдете*, ще минем към Трета част, която описва какво *да правите* – способностите, които са от най-голямо значение.

Ще започнем Седма глава с „реклама“. Откакто сградите имат асансьори, предприемчивите индивиди са създали реклами за асансьори. Но днес, когато концентрацията на вниманието отслабва и всички хора в асансьора се взират в телефоните си, тази техника е остаряла. В тази глава ще откриете шестте наследници на асансьорните реклами – и как и кога да ги развиете и приложите.

В Осма глава, „Импровизирайте“, ще разкажа за нещата, които трябва да направите, когато вашите перфектно настроени, устойчиви и свръхясни реклами неизбежно вървят към провал. Ще се запознаете с един ветеран, импровизатор и творец и ще видите как разбирането на правилата за импровизационния театър може да задълбочи вашите мотивиращи способности.

Накрая: Девета глава, „Обслужвайте“. Тук ще научите два принципа, които са съществени за придаването на смисъл на търговските или нетърговските продажби: *Направи го лично* и *Направи го целенасочено*.

За да ви помогна да въведете тези идеи в действие, на края на всяка глава във Втора и Трета част ще откриете десетки

полезни методи, събрани от нови изследвания и най-добри практики из целия свят. Наричам тези колекции на инструменти и съвети, оценки и упражнения, контролни списъци, препоръчителна литература „Мострени куфарчета“, в памет на търговските пътници, които някога са влачили издутите си чанти с мостри на стоките си от град на град. В края на тази книга, надявам се, ще станете много по-ефективни в мотивирането на другите.

Но еднакво важно е, надявам се, да разберете самия акт на продаването в нова светлина. Продаването, както с времето осъзнах, е по-необходимо и по-важно и по-своему, по-приветливо и по-хубаво, отколкото ние съзнаваме. Способността да мотивираме другите да разменят това, което имат, за това, което имаме ние, е жизненоважно за нашето оцеляване и нашето щастие. То помага на еволюцията на човешкия род, повишава жизнените стандарти и подобрява нашия ежедневен живот. Способността да се продава не е някаква неестествена адаптация към безмилостния свят на търговията. Тя е част от това, което сме ние. Както ще видите, ако съм ви мотивирал да обърнете страницата, продаването е фундаментално човешка дейност.