

PITCH QUALQUER COISA**PITCH QUALQUER COISA**

Um método inovador para

APRESENTANDO, PERSUADENDO,

E GANHANDO O NEGÓCIO

OREN KLAFF

Openmirrors.com

Copyright © 2011 por Oren Klaff. Todos os direitos reservados. Impresso nos Estados Unidos Estados da América. Exceto conforme permitido pelos direitos autorais dos Estados Unidos Lei de 1976, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou distribuída em qualquer forma ou por qualquer meio, ou armazenado em um banco de dados ou sistema de recuperação, sem a permissão prévia por escrito do editor.

ISBN: 978-0-07-175976-2

MHID: 0-07-175976-X

O material neste e-book também aparece na versão impressa deste título:

ISBN: 978-0-07-175285-5, MHID: 0-07-175285-4.

Todas as marcas registradas são marcas registradas de seus respectivos proprietários. Em vez de colocar um símbolo de marca registrada após cada ocorrência de um nome de marca registrada, usamos

nomes apenas de forma editorial e em benefício da marca registrada proprietário, sem intenção de violação da marca. Onde tal designações aparecem neste livro, elas foram impressas com maiúsculas iniciais.

Os eBooks da McGraw-Hil estão disponíveis com descontos especiais de quantidade para usar como prêmios e promoções de vendas, ou para uso em programas de treinamento corporativo. Para entrar em contato com um representante, envie um e-mail para bulksales @ mcgraw-hil .com.

Esta publicação foi projetada para fornecer dados precisos e confiáveis informações relativas ao assunto abordado. É vendido com o entendimento que nem o autor nem o editor estão envolvidos em prestação de serviços jurídicos, contábeis ou outros serviços profissionais. Se aconselhamento jurídico ou outra assistência especializada é necessária, os serviços de um profissional competente pessoa deve ser procurada.

- A partir de uma Declaração de Princípios adotada em conjunto por um Comitê do

American Bar Association e um Comitê de Editores e Associações

TERMOS DE USO

Este é um trabalho protegido por direitos autorais e The McGraw-Hil Companies, Inc. ("McGraw-Hil") e seus licenciados reservam todos os direitos sobre a obra. Usar deste trabalho está sujeito a estes termos. Exceto conforme permitido pela Lei de Copyright de 1976 e o direito de armazenar e recuperar uma cópia do trabalho, você não pode descompilar, desmontar, fazer engenharia reversa, reproduzir, modificar, criar trabalhos derivados com base em, transmitir, distribuir, divulgar, vender, publicar ou sublicenciar a obra ou qualquer parte dela sem O consentimento prévio da McGraw-Hil. Você pode usar o trabalho para o seu próprio uso não comercial e pessoal; qualquer outro uso do trabalho é estritamente Proibido. Seu direito de usar a obra pode ser rescindido se você não cumprir estes termos.

O TRABALHO É FORNECIDO "COMO ESTÁ". MCGRAW-HILL E SEU OS LICENCIADORES NÃO OFERECEM GARANTIAS OU GARANTIAS QUANTO À

PRECISÃO, ADEQUAÇÃO OU INTEGRIDADE DOS OU RESULTADOS PARA SEJA OBTIDO COM A UTILIZAÇÃO DA OBRA, INCLUINDO QUALQUER

INFORMAÇÕES QUE PODEM SER ACESSADAS ATRAVÉS DA OBRA VIA HYPERLINK OU DE OUTRA FORMA, E EXPRESSAMENTE RENUNCIA A QUALQUER

GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO, MAS NÃO LIMITADA PARA GARANTIAS IMPLÍCITAS DE COMERCIALIZABILIDADE OU ADEQUAÇÃO PARA

UM PROPÓSITO PARTICULAR. McGraw-Hil e seus licenciados não garantem ou garantir que as funções contidas na obra atenderão ao seu requisitos ou que seu funcionamento seja ininterrupto ou livre de erros. Nem a McGraw-Hil nem seus licenciados serão responsáveis por você ou qualquer outra pessoa por qualquer imprecisão, erro ou omissão, independentemente da causa, no trabalho ou por quaisquer danos daí resultantes. McGraw-Hil não tem responsabilidade pelo conteúdo de qualquer informação acessada por meio da obra. Sob nenhum

circunstâncias. Se tal obra, seja ou não licenciada, ou se a obra for utilizada em qualquer forma ou para qualquer finalidade, sem a autorização expressa do editor, o usuário será responsável por quaisquer danos materiais, morais, espirituais, puníveis, consequentes ou não, que resultam do uso ou da incapacidade de usar a obra, mesmo que alguma delas foi avisado da possibilidade de tais danos. Esta limitação de responsabilidade se aplicará a qualquer reclamação ou causa, seja tal reclamação ou causa surge em contrato, ato ilícito ou de outra forma.

Para papai, verdadeiro norte

Conteúdo

Capítulo 1 O Método

Capítulo 2 Controle de quadros

Capítulo 3 Status

Capítulo 4 Apresentando sua grande ideia

Capítulo 5 Empilhamento de quadros e cognições quentes

Capítulo 6 Erradicando a Necessidade

Página 6

Capítulo 7 Estudo de caso: o negócio do aeroporto

Capítulo 8 Entre no jogo

Índice

PITCH QUALQUER COISA

Capítulo 1

O método

Aqui está a "grande ideia" em 76 palavras: há uma desconexão fundamental entre a maneira como lançamos qualquer coisa e a maneira como é recebido por nosso público.

Como resultado, no momento crucial, quando é mais importante ser convincente, nove em cada dez vezes não o somos. Nossas mensagens mais importantes têm uma chance surpreendentemente baixa de passar.

Você precisa entender por que essa desconexão ocorre para superá-la, ter sucesso e lucro. Este livro mostra como.

Eu não sou natural

Eu faço negócios para viver. Meu trabalho é levantar capital para empresas que procuram para expandir rapidamente ou ir a público. Eu sou bom nisso. Quando as empresas precisam dinheiro, eu consigo para eles. Eu angariei milhões para negócios envolvendo Marriott, Hershey's, Citigroup e muitos outros nomes conhecidos - e continuo a fazer isso a uma taxa de cerca de US \$ 2 milhões por semana. De fora, os motivos para o meu sucesso parece simples: eu ofereço a investidores ricos negócios lucrativos que envolvem bancos da Wal Street. Mas outros fazem isso também. Ainda assim, eu aumento muito mais dinheiro do que eles. Eles competem no mesmo mercado. Faça os mesmos tipos de negócios. Apresente os mesmos tipos de fatos e números. Mas os números mostram que eu sou consistentemente um dos melhores. A diferença não é sorte. Não é um especial presente. E não tenho experiência em vendas. O que tenho é um bom método.

Acontece que o pitch é uma daquelas habilidades de negócios que depende muito no método que você usa e não no quanto você tenta. Melhor método, mais dinheiro. Método muito melhor, muito mais dinheiro. Não é diferente para você. Quanto melhor você defender sua posição, mais bem-sucedido terá estar. Talvez você queira vender uma ideia para investidores, convencer um cliente a escolher você sobre o outro cara, ou até mesmo explicar ao seu chefe porque você deveria ser pago mais. Posso ajudá-lo a ficar melhor nisso usando os cinco métodos neste livro.

Apresentando um Mestre do Universo

Ao longo dos anos, tenho apresentado - e fechado negócios com - alguns dos icônicos empresários de nosso tempo, incluindo membros fundadores do Yahoo !, Google e Qualcomm. Mas a história do que eu posso oferecer a você não pode realmente ser informado sem eu explicar no dia em que fui lançar um dos caras Tom Wolfe descreveria como um "mestre do universo".

“Jonathan” (nunca Johnny ou mesmo John) é um banqueiro de investimento que controla grandes somas de capital. Ele consegue entre 600 e 800 arremessos por ano; são três a quatro todos os dias úteis. Ele costuma fazer dólares multimilhões decisões de investimento baseadas em não mais informações do que alguns e-mails sobre seu BlackBerry.

Como negociador, esse cara - e não tenho absolutamente nenhuma intenção de dar a você o nome dele; ele processa todos e qualquer um a qualquer momento - é o verdadeiro lidar.

Há três coisas que você deve saber sobre Jonathan. Primeiro, ele é um matemático fenômeno que pode calcular curvas de rendimento em sua cabeça. Ele não precisa planilhas. Ele pode analisar instantaneamente o que você está lançando para ele. Segundo, ele viu mais de 10.000 negócios e pode detectar qualquer tipo de falha ou BS no importa o quão bem escondido. Terceiro, ele fala duro e, ao mesmo tempo, espirituoso e carismático. Resultado: quando ele está te lançando, *as chances dele* são Boa. Quando você o está lançando, o *seu* não é. No entanto, se você quiser ser levado sério em capital de risco, você precisa ter feito um acordo com esse cara. E então, alguns anos atrás, quando eu estava trabalhando para arrecadar dinheiro para um software empresa, organizei para lançar Jonathan e sua equipe de investimento. Dado o seu reputação, eu sabia que se os colocasse a bordo, seria muito mais fácil aumentar dinheiro de outros investidores que ainda estavam indecisos.

Eles diziam: “Ei, se Jonathan assinou isso, então eu também estou dentro”. Mas Jonathan conhecia o poder de seu endosso - e ele não iria ceder me uma vitória fácil.

Quando meu argumento de venda começou, ele dificultou as coisas. Talvez fosse por esporte. Talvez ele estivesse tendo um dia ruim. Mas estava claro que ele queria tomar -

Página 9

e manter - controle de toda a apresentação. Eu não percebi isso no comece, no entanto, então, comecei, como sempre faço, por *enquadramento* (criar frames contexto e relevância; como veremos, a pessoa que possui a moldura possui a conversa). Eu expliquei exatamente o que eu seria - e não seria - falando, e Jonathan imediatamente começou a me dar um tipo de resistência *denominada deframing*, que é exatamente o que parece.

Por exemplo, quando eu disse: “Esperamos que as receitas sejam de US \$ 10 milhões na próxima ano”, ele me cortou e mudou o quadro com: “Quem se importa com o seu projeções de receitas feitas. Diga-me quais serão as suas *despesas* .”

Um minuto depois, eu estava explicando: "Nosso molho secreto é tal e tal tecnologia avançada."

E ele disse: “Não, esse não é um molho secreto. Isso é apenas ketchup.”

Eu sabia que não devia reagir a esses comentários. Eu pressionei.

“Temos uma empresa Fortune 50 como nosso maior cliente.”

Ele interrompeu com: "Olha, eu termino aqui em nove minutos, então você pode ao ponto?"

Ele estava realmente tornando tudo difícil. Você pode imaginar como foi difícil de usar todas as técnicas certas: *definir o enquadramento, contar a história, revelar o intriga, oferecendo o prêmio, acertando a ponta do gancho e tomando a decisão.*

Coletivamente, eu os chamo de *método FORTE* (você aprenderá sobre estes em breve).

Cerca de 12 minutos depois de começar, o que eu esperava seria o meu melhor pitch ever, em vez disso, mostrou todos os sinais de ser o meu pior.

Coloque-se na minha situação. Depois de apenas 12 minutos de sua apresentação, disseram-lhe que o seu molho secreto é ketchup. Disse que seu as projeções são números inventados. E que você tem nove minutos restantes para na verdade, faça um ponto.

Página 10

Eu me deparei com o *problema do apresentador* : Você pode ter incríveis conhecimento sobre o seu assunto. Você pode destacar seus pontos mais importantes claramente, mesmo com paixão, e você pode ser muito bem organizado. Você pode fazer todas essas coisas tão bem quanto podem ser feitas - e ainda não são convincentes.

Isso porque um grande discurso não tem a ver com procedimento. É sobre conseguir e mantendo a atenção. E isso significa que você tem que possuir a sala com *moldura controlar* , conduzir emoções com *pings de intriga* e chegar a um ponto de *gancho* razoavelmente rapidamente. (Detalhes sobre os dois últimos em um segundo.) Eu me lembrei desses passos em face das interrupções de Jonathan. Então engoli em seco e esperava que meu nervosismo não estivesse aparecendo. Eu voltei para o meu arremesso, concentrando-me em meus três objetivos. Eu estava determinado. Quando ele deframed, eu reestruturei. Quando ele pareceu desinteressado, fiz uma *intriga ping* (esta é uma informação curta, mas provocativa, que desperta curiosidade): “A propósito, um quarterback da NFL também é um investidor.”

E, finalmente, eu o *leve* ao ponto de *encontro* , o lugar na apresentação onde seus ouvintes tornam-se emocionalmente engajados. Em vez de você dar a eles informações, eles estão pedindo mais por conta própria. No gancho, eles vão além do interesse para se envolver e se comprometer.

Ao final dos 21 minutos, meu arremesso estava completo. Eu sabia que Jonathan era *no* . Ele se inclinou para frente e sussurrou: “Esqueça o acordo por um momento.

O que diabos foi isso? Ninguém lança assim, exceto *eu* . ”

Tentei não mostrar nenhuma emoção quando disse a ele: " *Isso* , em termos gerais, é chamado *neurofinanças* , uma ideia que combina neurociência - como o cérebro funciona -

com economia. Eu dei um passo adiante e dividi em cinco partes (o método sobre o qual falamos acima).

Agora, embora Jonathan tenha inteligência de nível MENSA, ele não tem muito interesse em conceitos como neurociência. Ele - talvez como você -

sempre acreditou que a habilidade de lançar era um talento natural. Mas dado o que ele tinha acabado de me ver fazer em 21 minutos - mudou de idéia. Isso foi claro que meu arremesso era uma habilidade aprendida e não um talento natural como o dele.

Página 11

"Você pode fazer isso o tempo todo?" ele perguntou.

"Sim, eu disse. "É baseado em pesquisas sobre como o cérebro recebe novas ideias. E estou levantando muito dinheiro com isso. "

Jonathan ouviu muitas afirmações importantes. Quando você ouviu três ou quatro tons por dia, seu "detector de BS" é ajustado com precisão. Então ele perguntou: "Quantas horas você tem trabalhando neste neuro-sei-lá-o-que-chamado? "

Ele tinha certeza que minha resposta levaria 20 horas. Talvez 50.

Eu o choquei quando disse: "Mais de 10.000 horas".

Ele olhou para mim com um meio sorriso irônico. Desistindo de toda pretensão de ser desinteressado, disse: "Preciso de você na minha equipe. Venha fazer isso pelos meus negócios, e você ganhará muito dinheiro. "

Nunca me senti mais lisonjeado. Não só Jonathan, um cara que tinha esteve em capas de revistas, me ofereceu uma parceria, ele me deu um elogio ainda maior - validação de que meu método funcionou em altas situações de risco.

Eu recusei. Ele tinha a reputação de ser difícil de trabalhar e nenhuma quantia de dinheiro vale isso. Mas sua reação me convenceu a tentar meu abordagem como parte de uma empresa de investimento. Entrei na Geysler Holdings em Beverly Hills, a empresa de risco mais lucrativa da qual você nunca ouviu falar.

Mesmo quando a economia esfriou (e depois congelou), ajudei a levar Geysler de \$ 100 milhões para \$ 400 milhões em cerca de quatro anos. Como eu fiz que pode servir como seu plano de sucesso. Como você verá, é possível usar o método PITCH em qualquer apresentação onde você precisa ser verdadeiramente convincente. O que funcionou para mim funcionará para você - não importa o que você faça por uma vida.

A necessidade de um novo método

Se há um momento para aprender a lançar com eficácia, é agora. Financiamento é justo. A competição é mais agressiva. Em um bom dia, seus clientes estão

distraído com mensagens de texto, e-mails e ligações, e em um dia ruim, eles são impossíveis de alcançar. Se você está no mercado há mais de 10

minutos, você descobriu o seguinte: quanto melhor você se mantém atenção de alguém, é mais provável que essa pessoa aceite a sua ideia.

Mas que tipo de conselho é esse realmente? Dizendo a alguém: "Mantenha o atenção do público "é como dizer a alguém que está aprendendo a jogar tênis para" bater a bola com topspin quando vier. " *Eles sabem disso !* O que eles não fazem saber é como fazer. Mas vale a pena descobrir. Se você tiver que vender alguma coisa como parte do seu trabalho - um produto, um serviço, uma ideia e todos nós fazemos em alguns ponto, você sabe como o argumento de venda certo pode fazer um projeto avançar e o tom errado pode matá-lo. Você também entende como pode ser difícil lançar para um público cético que está prestando atenção em você por um minuto e distraído por uma chamada telefônica no próximo. Mas todos nós temos que passar por isso porque todos nós temos que lançar se precisarmos de algo. E embora a maioria de nós gastamos menos de 1 por cento do nosso tempo fazendo isso, o pitch pode ser o mais coisa importante que fazemos. Quando temos que arrecadar dinheiro ou vender algo complicado ideia, ou conseguir uma promoção, temos que fazer. E ainda assim fazemos isso de forma incrível seriamente.

Uma das razões é que somos o nosso pior treinador. Nós sabemos demais sobre o nosso próprio assunto para ser capaz de entender como outra pessoa irá experimentá-lo em nosso discurso, então tendemos a sobrecarregar essa pessoa. (Nós iremos lidar com isso no Capítulo 4.) Mas o maior motivo de falhamos não é nossa culpa.

Como você verá nas páginas a seguir, não discutimos bem porque há uma falha evolutiva em nosso cérebro - uma falha de fiação em nosso hardware - que devemos entender e aprender a lidar com isso, se alguma vez vamos lançar sucesso y.

Lidando com o cérebro do crocodilo

Uma breve história de como o cérebro se desenvolveu mostrará

1. Como o kluge chegou lá.
2. Por que o pitch é muito mais complicado do que pensávamos.

3. Por que, como acontece com qualquer habilidade de alta ordem, como física, matemática ou medicina, o arremesso deve ser aprendido.

As três partes básicas do cérebro são mostradas na Figura 1.1.

Primeiro, a história. Avanços recentes na neurociência mostram que nosso cérebro desenvolvido em três fases distintas. Primeiro veio o velho cérebro, ou

"Cérebro de crocodilo" - vamos chamá-lo de "cérebro de crocodilo" para abreviar. É responsável por a filtragem inicial de todas as mensagens recebidas, gera mais sobrevivência

respostas de lutar ou fugir, e também produz emoções básicas fortes. Mas quando se trata de tomada de decisão, o poder de raciocínio do cérebro crocodilo é . .

. bem, primitivo. Ele simplesmente não tem muita capacidade, e a maior parte do que ele tem é dedicado principalmente às coisas necessárias para nos manter vivos.

Quando estou me referindo ao cérebro do crocodilo, estou me referindo a este nível.

O mesencéfalo, que veio a seguir, determina o significado das coisas e situações sociais. E, finalmente, o neocórtex evoluiu com uma solução de problemas habilidade e é capaz de pensar sobre questões complexas e produzir respostas usando razão.

Openmirrors.com

Figura 1.1 Três partes do cérebro.

A desconexão entre a mensagem e o receptor

Página 14

Apreendi com o biólogo molecular Craig Smucker que quando lançamos algo - uma ideia, produto, negócio ou o que quer que seja - o nível mais alto de nosso cérebro, o neocórtex, está fazendo o trabalho. É o neocórtex que está se formando ideias, colocando-as em linguagem e apresentando-as. Isto é bastante intuitivo.

Três cérebros trabalhando independentemente e juntos

Você pode realmente sentir como as três partes do seu cérebro funcionam separadamente de um para o outro.

Quando você está caminhando para o seu carro e é surpreendido por alguém gritando, você vai primeiro agir reflexivamente com algum medo. (Este é o antigo crocodilo / cérebro de sobrevivência em ação.)

Então, você tentará dar sentido à situação, identificando o pessoa que grita e a coloca em um contexto social.

Este é o seu mesencéfalo tentando determinar se é um colega de trabalho amigável, um atendente de estacionamento zangado, ou algo pior.

Finalmente, você processará a situação no neocórtex, a solução de problemas cérebro (que descobre: "Está tudo bem. É apenas um cara gritando para o seu amigo do outro lado da rua. ")

Nosso processo de pensamento corresponde exatamente à nossa evolução: primeiro, sobrevivência. Então, relações sociais. Finalmente, resolução de problemas.

Lançar qualquer coisa significa explicar conceitos abstratos, então não foi surpresa me que as ideias seriam formadas pela parte mais moderna de resolução de problemas do cérebro.

Mas foi exatamente aqui que meu pensamento - e provavelmente o seu - saiu dos trilhos. Presumi que se minhas habilidades de criação de ideias estivessem localizadas no neocórtex (como eles estão), então é onde as pessoas que ouvem meu discurso estavam processando o que eu tinha a dizer.

Não é.

Página 15

Mensagens que são compostas e enviadas por seu jovem neocórtex são recebidas e processado pelo velho cérebro de crocodilo da outra pessoa.

Você pode estar onde eu estava há cerca de 10 anos. Naquela época, eu me inscrevi no “o cérebro é como uma metáfora de computador”. Com um computador, se eu enviar um Excel arquivo de planilha, você abre e lê no Excel. É assim que eu pensei que cérebro funcionou. Se eu criasse uma mensagem em *meu* neocórtex inteligente e

"Enviado" para você (contando sobre isso), imaginei que você seria abrindo essa mensagem em *seu* neocórtex.

Mas nenhum argumento de venda ou mensagem chegará ao centro lógico do outro o cérebro da pessoa sem passar pelos filtros de sobrevivência do crocodilo sistema cerebral primeiro. E por causa da maneira como evoluímos, esses filtros tornam lançando qualquer coisa extremamente difícil.

Então, em vez de me comunicar com as pessoas, minhas melhores ideias estavam voltando seus cérebros de crocodilo e batendo de volta no meu rosto na forma de objeções, comportamentos perturbadores e falta de interesse.

Em última análise, se forem bem sucedidos, seus arremessos *que* trabalhar seu caminho até a seu neocórtex eventualmente. E certamente quando a outra pessoa estiver pronto para dizer "Sim, temos um acordo", ele está lidando com as informações no mais alto centro lógico de seu cérebro. Mas não é onde a outra pessoa inicialmente ouve o que você tem a dizer.

Deixe-me explicar melhor. Porque somos uma espécie suave, fraca e lenta comparada com quase tudo o mais lá fora, sobrevivemos por milhões de anos vendo tudo no universo como potencialmente perigoso. E porque muito poucas situações que enfrentamos naquela época eram seguras, aprendemos a errar do lado da extrema cautela. E isso continua (inconscientemente) com este dia toda vez que encontramos algo novo. Acontece sempre que nós encontrar um argumento de venda de alguém que deseja que façamos algo.

Estamos programados para ser ruins em arremessadores. É causado pela maneira como nossos cérebros evoluíram.

Página 16

O fato de você estar lançando sua ideia do neocórtex, mas ela está sendo recebido pelo cérebro crocodilo da outra pessoa é um problema sério.

É o kluge sobre o qual falamos antes. A lacuna entre o inferior e o superior o cérebro não é medido nas duas polegadas que os separam fisicamente. isto deve ser medido em milhões de anos (os cinco milhões de anos ou de modo que levou para o neocórtex evoluir, para ser mais preciso). Por quê?

Porque enquanto você está falando sobre "potencial de lucro", "sinergia de projeto", "Retorno do investimento" e "por que devemos seguir em frente agora" - conceitos com os quais seu cérebro superior se sente confortável - o cérebro da pessoa em o outro lado da mesa não está reagindo a qualquer um daqueles altamente evoluídos, ideias relativamente complicadas. Ele está reagindo exatamente como deveria. Está tentando para determinar se as informações que chegam são uma ameaça para a pessoa sobrevivência imediata e, se não for, se pode ser ignorada sem consequência.

O cérebro croc em ação

Enquanto você está lançando sua ideia, o cérebro crocodilo da pessoa sentada de você não está "ouvindo" e pensando: "Hmmm, isso é um bom negócio ou não?" Sua reação ao seu argumento de venda é basicamente assim: "Uma vez que este não é um emergência, como posso ignorar isso ou gastar o mínimo de tempo possível nisso?"

Este sistema de filtragem do cérebro do crocodilo tem uma visão muito míope o mundo. Tudo o que não é uma crise, ele tenta marcar como "spam".

Se você tiver a chance de olhar as instruções de filtragem do cérebro do crocodilo, seria mais ou menos assim: 1. Se não for perigoso, ignore-o.

2. Se não for novo e excitante, ignore-o.

3. Se for novo, resuma-o o mais rápido possível - e esqueça o detalhes.

E, finalmente, há esta instrução específica:

Página 17

4. *Não* envie nada para o neocórtex para resolução de problemas, a menos que você tem uma situação que é realmente inesperada e fora do comum.

Estas são as políticas e procedimentos operacionais básicos de nossos cérebros. Não armar maravilha é tão difícil.

Claro, após a filtragem inicial, partes da sua mensagem passam rapidamente pelo mesencéfalo e para o neocórtex. Quando de negócios, sem muitos detalhes, caso contrário, mas o dano à sua mensagem e ao seu argumento de venda já foi feito.

Primeiro, dado o foco e capacidade limitados do cérebro crocodilo, até 90 por cento da sua mensagem é descartada antes de ser passada para o mesencéfalo e depois para o neocórtex. O cérebro do crocodilo simplesmente não detalhes do processo bem, e só passa por grandes e óbvios pedaços de dados concretos.

Em segundo lugar, a menos que sua mensagem seja apresentada de forma que o crocodilo o cérebro o vê como novo e excitante - *vai ser ignorado*.

Terceiro, se o seu argumento de venda for complicado - se contiver linguagem abstrata e carece de pistas visuais - então é percebido como uma ameaça. Não é uma ameaça no sentido que a pessoa que está ouvindo seu discurso teme ser atacada, mas um ameaça porque sem pistas e contexto, o cérebro crocodilo conclui que seu pitch tem o potencial de absorver grandes quantidades de energia cerebral para compreender. E essa é uma grande ameaça porque simplesmente não há o suficiente poder do cérebro para lidar com as necessidades de sobrevivência, os problemas da vida cotidiana e problemas de trabalho existentes mais qualquer coisa pouco clara que você está pedindo para fazer. Diante desse tipo de situação, um disjuntor em seu cérebro é tropeçou. O resultado? Uma neurotoxina se liga ao potencial y mensagem ameaçadora (seu argumento de venda). É como um número de rastreamento FedEx, que, por sua vez, encaminha sua mensagem para a amígdala para processamento - e destruição.

Agora, se há um lugar no cérebro em que você não quer que seu argumento de venda acabe, é a amígdala. Este é o circuito do medo do cérebro. A amígdala transforma mensagens em sensações físicas, como batimentos cardíacos mais rápidos, suor,

respiração aumentada e ansiedade aumentada. E produz uma sensação de que faz a pessoa querer fugir da apresentação.

Os passos são enviados pela parte moderna - e inteligente - do cérebro: o neocórtex. Mas eles são recebidos por uma parte do cérebro que é de 5 milhões anos mais velhos (e não tão brilhantes).

Este é um problema sério se você está tentando lançar alguma coisa.

Novamente, isso é parte do cabeamento que nos permitiu sobreviver. Um leão é perseguindo você, e sem precisar chutá-lo para o seu altamente evoluído neocórtex (que levaria muito tempo tentando resolver o problema), o interruptor de *perigo* na amígdala é *ligado* e envia o alarme para o resto do cérebro começa a cuspir mensagens químicas e elétricas que te leva a *correr!* antes mesmo de você ter a chance de pensar. E enquanto nós não vivamos mais na selva, nossos cérebros ainda estão programados para funcionar dessa maneira.

Tudo na pesquisa recente aponta para a mesma conclusão: Nove em de 10 mensagens que entram no cérebro do crocodilo - e lembre-se, cada o tom começa passando pelo cérebro do crocodilo - acaba sendo codificado.

Entediante: ignore.

Perigoso: Lute / corra.

Complicado: resumir radicalmente (invariavelmente fazendo com que muito se perca em o processo) e passá-lo de forma severamente truncada.

Há anos que pensamos nisso tudo errado. Claramente, precisamos de um novo forma de arremesso.

Regras de noivado

Existem as duas perguntas que sempre nos perguntamos depois de termos feito um apresentação ou argumento de venda: 1. Eu consegui passar?

2. Minha mensagem foi bem recebida?

Página 19

Presumimos que nosso público fará o que queremos que eles façam se nossa ideia for bom, se não tropeçamos no campo, e se mostramos uma vitória personalidade. Acontece que não funciona assim. O que é de vital importância é certificando-se de que sua mensagem cumpra os dois objetivos: primeiro, você não quer sua mensagem para disparar alarmes de medo. E em segundo lugar, você quer ter certeza de que é reconhecido como algo positivo, inesperado e fora do comum - uma novidade agradável.

Contornar esses sensores de alarme de medo pode ser extremamente difícil. Criando a novidade na mensagem também pode ser complicada. Mas é a única maneira que nosso argumento de venda tem qualquer chance porque o cérebro do crocodilo quer informações de uma determinada maneira - simples, clara, não ameaçadora e, acima de tudo, intrigante e novo. Você precisa se comunicar dessas maneiras, ou você está nunca vai chamar a atenção das pessoas.

O cérebro crocodilo é exigente e avarento cognitivo, cujo principal interesse é sobrevivência. Não gosta de fazer muito trabalho e exige muita manutenção quando é forçado a executar. Requer evidências concretas - apresentadas simplesmente em preto e branco - para tomar uma decisão. Pontos menores de diferenciação não interessa. E este é o cérebro para o qual você está se lançando.

Como a principal porta de entrada para a mente, o cérebro crocodilo não tem muitos tempo para se dedicar a novos projetos. É supervisionar uma operação grande e complexa (cuidando da sobrevivência) e não pode se prender a nuances e detalhes. Gosta de fatos claramente explicados. Ele quer escolher entre apenas dois claramente opções explicadas. E precisa que você vá direto ao ponto rapidamente. Vai dormir durante as apresentações do PowerPoint, e precisa de fortes pontos de resumo para mantenha sua atenção.

Se ficar realmente animado com algum novo projeto que você apresentou, então aprova. Caso contrário, ele desiste, não pensa mais nisso, e passa para a próxima edição.

A dura, mas verdadeira realidade, é que o cérebro do crocodilo - a fonte da primeira reação ao seu argumento de venda - vai ignorá-lo, se possível.

Focado apenas no quadro geral (e precisa de alto contraste e bem - opções diferenciadas para escolher).

Página 20

Emocional, no sentido de que responderá emocionalmente ao que vê e ouve, mas na maioria das vezes essa resposta emocional é o medo.

Focado no aqui e agora com um curto período de atenção que anseia novidade.

Precisa de fatos concretos - procura evidências verificadas e não gosta conceitos abstratos.

Quando aprendi essas regras de engajamento para lidar com o crocodilo cérebro, tive meu grande momento “Aha”. Eu entendi dois muito importantes coisas: primeiro, finalmente *entendi* o problema fundamental que você e eu temos quando lance algo: temos nosso neocórtex altamente evoluído, que está cheio de detalhes e conceitos abstratos, tentando persuadir o cérebro do crocodilo, que tem medo de quase tudo e precisa de algo muito simples, claro, direto e ideias não ameaçadoras para decidir a nosso favor. Em segundo lugar, percebi que quando meus arremessos foram bem, eu inadvertidamente aderi às cinco regras de engajamento contido no bol et pontos acima. Eu tinha feito o crocodilo o cérebro se sente seguro; Eu estava alimentando-o com pequenas vinhetas de clareza, visual e original em formação; e eu não estava fazendo muito trabalho. (Eu também entendi que quando não seguia essas regras de compromisso, geralmente falhava.) Por que essas regras de engajamento são importantes para o lançamento? Às vezes eles não querem. E se você está apresentando o telefone Google Android, a televisão 3D ou uma Ferrari cupê, o cérebro fica tão inundado com dopamina, uma substância química em seu cérebro que envia mensagens sobre prazer e recompensas - que qualquer argumento antigo vai funcionar. Mas, exceto pelo fato de ter um produto tão sexy que seja irresistível, você tem que observar as regras sobre como o cérebro funciona. Como fazer isso torna no cerne deste livro.

O que vem depois

O que ficou claro para mim depois do meu grande momento “Aha” foi que eu precisava preenche a lacuna entre a forma como o neocórtex e o cérebro do crocodilo veem o mundo. Mais especificamente, se eu queria que meu argumento de venda fosse aprovado, eu precisava ser capaz de traduzir todas as ideias complexas que saem do meu neocórtex e apresentá-los de uma forma que o cérebro de crocodilo da pessoa que eu estava lançando poderia facilmente aceitar e prestar atenção.

Página 21

Levei incontáveis esforços para criar uma fórmula que funcionasse. Agora você vai aprender essa fórmula.

Como você verá, ele começa *definindo o quadro* para seu argumento de venda, colocando seu grande ideia em um contexto de fácil compreensão. E então, uma vez que o quadro é estabelecido, você deve aproveitar *o status social elevado* para ter uma sólida plataforma a partir da qual lançar. Então você deve criar mensagens que sejam completas de *intriga e novidade*.

Para tornar esse processo mais fácil de lembrar, uso a sigla *STRONG* :

S etting quadro

T eling a história

R evealing o maquinações

O ffering o prêmio

G etting uma decisão

Ao longo dos anos, usei esta fórmula, que exploraremos em detalhes - negociação após negociação com executivos da Bear Stearns, Boeing, Disney, Honda, LinkedIn, Texas Instruments e Yamaha. Cada vez que eu lancei, eu aprendi mais sobre os comportamentos do cérebro crocodilo e, finalmente, vim entendendo que existem cinco lugares separados onde você pode tropeçar em um arremesso. Cada etapa do processo representa um desses pontos onde passos em falso podem ser fatais. Quando o cérebro crocodilo da outra pessoa se torna entediado, confuso ou ameaçado, seu pitch está com problemas.

Nas páginas a seguir, discutirei como evitar esses problemas e criar o tom perfeito, aquele que ganha o endosso total do cérebro crocodilo e aumenta drasticamente suas chances de sucesso.

Capítulo 2

Controle de quadro

Era julho de 2001 e eu estava em frente a um escritório imponente no centro de Beverly Hills. Este era um corredor de poder, tanto em Hollywood quanto no mundo financeiro, um lugar onde as carreiras foram feitas, um lugar onde os negócios feitos.

E aqui estava eu, indo para o escritório de um cara que controlava perto de \$ 1 bilhão em ativos. Não é todo dia que você propõe a alguém com este nível de influência. Se você acha que eu estava nervoso, pense novamente. Pela primeira vez, eu não estava pitching. Em vez disso, um colega, Tom Davis, estaria lançando para este ícone de finanças corporativas, Bil Belzberg, um dos três bilionários Belzberg irmãos.

Você pode ter ouvido falar dos Belzbergs se seguir a imprensa de negócios. Eles ganharam destaque como invasores corporativos na década de 1980. Apenas observar um deles na sala de reuniões foi uma aula magistral em finanças, então eu estava ansioso pelo que se materializaria na próxima hora.

Tom tinha 31 anos, era carismático, um tipo de CEO simpático. Ele tinha uma boa companhia em lugar, mas ele não tinha dinheiro para crescer. Para conseguir esse dinheiro, ele estava querendo tentar o impossível - impressionar Belzberg.

Eu sorri para mim mesmo. Isso seria interessante. Eu assisti Tom ensaiar sua apresentação, e ele teve bons instintos.

“Meu argumento de venda é totalmente à prova de bala, tenho nervos de aço e estou trazendo meu Um jogo”, disse ele enquanto esperávamos no saguão de Belzberg. Sua confiança era inspiradora.

“Veremos”, eu disse. “Apenas relaxe.”

Logo depois, fomos transferidos para a sala de conferências. Depois de mais de 30 minutos de espera, observamos quando as portas duplas se abriram. Bil Belzberg entrou como se estivesse entrando em um salão. Aos 69 anos, ele era alto

Página 23

e magro. Ele acenou com o braço para Tom, sinalizando para ele começar. Tom olhou para mim e acenei em frente. Belzberg permaneceu de pé e quase imediatamente interrompeu Tom: "Olha, eu só quero saber duas coisas de você. O que são despesas mensais e quanto você está pagando você mesmo?"

Não é o que Tom queria ouvir. Ele tinha um pitch diferente planejado, e agora ele estava parecendo um tolo, procurando em sua bolsa gráficos de despesas. Onde estavam a confiança e os nervos do titânio endurecido? Ele largou seus papéis e gaguejou um pouco. Ele estava perdido.

Belzberg disse apenas 20 palavras. Como você verá, é possível para 20 interrupção de palavras para controlar o destino de qualquer negócio. Por que é que? Uma analogia, como o abaixo, pode ajudar a explicar tudo isso.

Imagine por um momento que existe algum tipo de campo de energia poderoso que rodeia a todos nós, transmitindo silenciosamente das profundezas de nossa subconsciência. Este escudo de defesa invisível é geneticamente projetado para proteger nossas mentes conscientes da intrusão repentina de idéias e perspectivas que não são as nossas.

Quando esse campo de energia é dominado, entretanto, ele desmorona. Nosso mental as defesas falham e ficamos sujeitos às ideias, desejos e desejos de outra pessoa comandos. Essa pessoa pode impor sua vontade.

Ninguém sabe realmente se existem campos de energia humanos ou não, mas talvez esta seja a melhor maneira de pensar sobre as estruturas mentais que moldam a maneira como vemos o mundo, que chamo de *quadros*. E em um momento, você vai começar a entender o que aconteceu quando a estrutura de Tom entrou em contato com - e colapsou sob - a estrutura de poder de Bil Belzberg.

Imagine olhar para o mundo através de uma moldura de janela que você segura em seu

mãos. Conforme você move o quadro, os sons e imagens que você encontra são interpretados por seu cérebro de maneiras que são consistentes com sua inteligência, valores e ética. Este é o seu *ponto de vista* .

Outra pessoa pode olhar para a mesma coisa através de sua própria moldura, e o que ele ouve e vê podem diferir - um pouco ou muito.

Página 24

O rótulo comum dado a isso é *perspectiva* . Eu posso perceber e interpretar as coisas de forma diferente de você - o que é uma coisa boa. Outro A perspectiva é muitas vezes o que precisamos para nutrir nossas idéias e valores.

No entanto, conforme interpretamos o mundo por meio de nossos quadros, algo mais acontece. Nossos cérebros processam o que nossos sentidos nos dizem e reagem rapidamente com uma série de perguntas: é perigoso? Devo comê-lo ou acasalar com ele? Este é o crocodilo cérebro trabalhando, fazendo o que faz de melhor - detectando quadros, nos protegendo de ameaças, e usando domínio e agressão para desviar o ataque idéias e informações.

Existem milhões de pessoas no mundo dos negócios, e cada uma traz uma moldura aos seus encontros sociais. Sempre que duas ou mais pessoas vêm juntos para se comunicarem em um ambiente de negócios, seus quadros se ajustam e depois, entre em contato, mas não de maneira cooperativa ou amigável.

Os frames são extremamente competitivos - lembre-se, eles estão enraizados em nosso instintos de sobrevivência - e procuram manter o domínio.

Quando os frames se juntam, a primeira coisa que eles fazem é colidir. E isso não é uma competição amistosa - é uma *luta mortal* . Os quadros não se fundem. Eles não se misture. E eles não se misturam. *Eles colidem, e os mais fortes quadro absorve o mais fraco.*

Apenas um quadro dominará após a troca, e os outros quadros ser subordinado ao vencedor. *Isso é o que acontece abaixo da superfície de cada reunião de negócios da qual você participa, cada chamada de vendas que você faz e cada comunicação de negócios pessoal que você tem.*

No momento em que seu quadro faz contato com o quadro da pessoa que você estão chamando, eles se chocam, lutam e lutam pelo domínio. Se o seu quadro vencer, você desfrutará do *controle de quadros* , onde suas ideias são aceitas (e devidos) pelos outros. Mas se o seu frame perder, você estará no misericórdia de seu cliente, e seu sucesso dependerá da caridade.

Compreender como aproveitar e aplicar a potência das armações é o máximo coisa importante que você aprenderá.

Página 25

Negócios baseados em quadros

Um dos muitos benefícios de usar uma abordagem baseada em quadros para fazer negócio é que não requer muita técnica, tática ou suavidade falar. Na verdade, como você verá em breve, quanto menos você disser, mais eficaz será vai ser.

As técnicas de vendas foram criadas para pessoas que já perderam o foco colisão e estão lutando para fazer negócios de um subordinado ou posição de status. O triste é que esses métodos são tipicamente ineficazes e normalmente acabam ofendendo as pessoas em vez de promover prazer mútuo negócio benéfico.

Por décadas, houve muitos livros e seminários - há mais de 35.000 na Amazon - promovendo métodos para persuadir, influenciar, convencer os clientes a tomar decisões de compra rápidas. Muitos anos atrás, quando os promotores desses programas perceberam como seus métodos eram ineficientes, eles explicaram isso com a *lei de números*. A promessa típica deles é “Faça 100 chamadas de vendas usando nossas vendas técnica, e você vai conseguir duas vendas.” Em outras palavras, trabalhe muito, muito mais difícil do que qualquer outra pessoa, e você obterá uma taxa de sucesso de 2%. Mas real sim, *que tipo de sucesso é esse?*

O que esses gurus de vendas estão perdendo é o seguinte: quando você falha em controlar o *quadro social*, você provavelmente já perdeu. Tudo o que você pode fazer é lutar por sobrevivência por falar rápido, spin sel ing, encerramento do julgamento e uma miríade de táticas ineficazes e irritantes que indicam ao cliente que você é necessitado e desesperado - e derrotado.

Ao pregar a lei dos grandes números, os fornecedores de técnicas de vendas estão pedindo que você trabalhe mais e mais, sem competição real vantagem. Eles estão forçando você a compensar sua posição fraca com um esforço hercúleo para conquistar novos negócios, alegando que *são apenas números jogo*. É muito rude da parte deles doar tanto da sua vida desta forma, não é?

Os negócios baseados em quadros adotam a abordagem oposta. Promove o uso de dinâmica social, empilhando coisas a seu favor antes mesmo do jogo

começa.

Quando pensamos sobre por que este ou aquele argumento falhou, normalmente chegue ao fato de que os termos do negócio não eram adequados para o comprador. Ou tivemos um dia ruim e não posicionamos as coisas corretamente. Ou o potencial o comprador encontrou algo de que gostou mais. A realidade é, no entanto, que um o pitch falhará por razões que são muito menos óbvias. E isso é porque frame o controle é ganho ou perdido mesmo antes do início do campo.

Quando você possui o quadro, está posicionado para chegar a um acordo com seu comprador. E você também está em posição de decidir quais negócios, pedidos ou projetos que você deseja trabalhar em vez de pegar o que você pode obter.

Acha que não é possível? Eu faço isso todos os dias e pela simples razão de que eu

quero servir bem aos meus compradores. Eu não posso fazer isso se estou continuamente engajado em uma busca frenética por novos negócios.

Em vez de açoiar-se até a exaustão, fazendo dezenas de chamadas e apresentações de vendas improdutivas e entorpecentes, vou mostrar como obter e manter o controle de quadros. E é mais provável que você encontre-se lançando cinco negócios, jogando fora os dois negócios que você não gosta, e mantendo os três que lhe interessam. Como você gosta da minha lei de grande porte números? É isso que faço e venho fazendo há anos.

Domine o quadro, ganhe o jogo

Vamos fazer uma revisão rápida: uma moldura é o instrumento que você usa para embalar seu poder, autoridade, força, informação e status.

1. Todo mundo usa frames, quer percebam ou não.
2. Cada encontro social reúne estruturas diferentes.
3. Os frames não coexistem no mesmo local e hora por muito tempo. Eles quebram um no outro, e um ou outro ganha o controle.
4. Apenas um quadro sobreviveu. Os outros se quebram e são absorvidos. Mais forte os quadros sempre absorvem os quadros mais fracos.

Página 27

5. O quadro vencedor rege a interação social. Diz-se que tem controle de quadro.

The Cop Frame: Uma introdução a como os frames funcionam

Para que você possa se familiarizar com a terminologia de frames e o função básica de frames em encontros sociais, aqui está um exemplo de um quadro dominante que você já conhece - um exemplo quase clássico de controle de quadro.

Imagine que você está dirigindo pela Rodovia 101 da Califórnia ao norte de Santa Cruz. O clima e a paisagem são inebriantes, assim como a velocidade. você sente ao pegar a pista rápida a 80 mph em sua busca pelo cenário Sol. O momento é perfeito - até você ver aquelas luzes piscando em seu espelho retrovisor. É um interceptor da polícia. O *grito-grito* de um piercing a sirene e o estroboscópio Technicolor da barra de luz alertam seu cérebro crocodilo de que o perigo é iminente. *Droga, de onde ele veio? Quão rápido eu fui indo?* Estes são os últimos pensamentos sobre o seu neocórtex antes o medo (uma emoção básica e primitiva) se instala e seu cérebro crocodilo assume o controle de suas ações. Agora você está "puxado". Enquanto você pega sua licença e registro, você vê o policial se aproximando pelo espelho do lado do motorista.

Como você verá neste exemplo, os quadros tornam a comunicação humana simples porque eles empacotam uma perspectiva particular e todos os informações que vão com ele.

Você abaixa a janela. Neste momento, dois frames estão prestes a colidir: o quadro do policial e o seu.

Rápido! Do que é feita a sua moldura? “Eu estava indo com o fluxo do tráfego” ou “Achei que o limite de velocidade fosse maior dessa forma”.

Você escolhe o quadro de “cara legal”: “Policial, eu sempre sou seu bom motorista. Que tal me dar uma folga dessa vez?”

Mas a moldura policial é quase invencível. É reforçado - moralmente, socialmente, e política y. Oh sim, ele te colocou em uma arma rápida também.

Página 28

Você sorri humildemente enquanto entrega a ele sua licença e registro. Ele faz uma pausa, carrancudo para você através de seus aviadores espelhados. Agora, o seu “bom cara”

quadro está prestes a ser interrompido. “Você sabe por que eu puxei você?” ele pergunta.

Você sabe que estava em alta velocidade. Porque você não tem nenhuma moral superior autoridade para trazer para o jogo do quadro, seu quadro será destruído. Isto é a chave para o controle do quadro. *Quando você está respondendo de forma ineficaz às coisas a outra pessoa está dizendo e fazendo, essa pessoa é dona da moldura, e você estão sendo controlados por quadro.*

Claro, não há mistério sobre o resultado aqui. O oficial tem o quadro mais forte. Seus dois frames colidiram, e o frame do policial venceu.

Eu escolhi este exemplo para que você pudesse ver como frames menores literalmente se desintegram sob uma estrutura construída com autoridade, status e poder. Neste exemplo, o oficial tinha todas as formas de poder possíveis: físico, político e moral poder (você infringiu a lei e sabia disso).

Vamos explorar o quadro do oficial em um nível mais profundo para entender o que realmente aconteceu. A silhueta de sua viatura em seu espelho retrovisor e as luzes piscantes acionaram suas alavancas primárias de medo, ansiedade e obediência. Seu cérebro crocodilo entrou em modo de defesa. Seu estômago apertou.

Sua respiração acelerou, junto com sua frequência cardíaca, e o sangue correu para seu rosto. Tudo isso aconteceu no momento em que seu cérebro crocodilo foi alarmado.

Você não poderia chegar a nenhum quadro, perspectiva, forma de ver o situação que seria forte o suficiente para quebrar a estrutura do oficial.

A lição do quadro policial é essencial: *se você tiver que explicar o seu autoridade, poder, posição, alavancagem e vantagem, você não detém o quadro mais forte.* Apelos racionais para ordem superior, o pensamento lógico nunca vence col ções de quadro ou ganhar controle de quadro. Observe, o oficial não precisa apresentar-lhe por que ele vai emitir uma citação. Ele não precisa racionalize com você. Ele não tem que explicar seu poder, ele não precisa

para descansar a mão em sua arma, e ele não precisa descrever para você o que vai acontecer se você decidir resistir. Ele não sente necessidade de explicar o quão crítico é que você permaneça calmo e obediente. Ele não sugere que você tem medo e ansiedade. Seu cérebro crocodilo instantaneamente e naturalmente tem essas reações a o quadro policial. Você está reagindo; seu cérebro crocodilo está no controle. Suas ações são automáticas, primordiais e além do seu alcance.

Nos momentos finais do encontro social, o oficial entrega a você o bilhete. Esta reunião na estrada acabou. A única outra coisa que ele diz a você é:

"Assine aqui. Pressione com força. A quinta cópia é sua. "

Finalmente, não é bem uma reflexão tardia, mas talvez seja uma recompensa por seu obediência calma, ele diz: "Vá mais devagar e tenha um bom dia",

coroando sua derrota com vergonha. *Cada interação social é uma colisão de frames, e o frame mais forte sempre vence. As colisões de quadros são primordiais. Eles congelam o neocórtex e trazem o cérebro do crocodilo para fazer decisões e determinar ações.*

Quadros fortes são imunes a argumentos racionais. Argumentos fracos, feito de discussões e fatos lógicos, apenas ricocheteia em quadros fortes.

Ao longo dos anos, observei que um argumento de venda bem-sucedido depende de sua capacidade de construir quadros fortes que são impenetráveis a argumentos racionais. Estes fortes os frames podem quebrar frames fracos e então absorvê-los. Existe uma fórmula para criar esse quadro e usá-lo? Acontece que existe.

Escolhendo um Quadro

Sempre que você está entrando em uma situação de negócios, a primeira pergunta que você deve perguntar é: "Que tipo de estrutura estou lutando?" A resposta dependerá de vários fatores, incluindo a importância relativa de sua oferta para o interesses comerciais de seu comprador. Mas saiba disso: os frames envolvem principalmente desejos básicos. Esses são os domínios do cérebro do crocodilo. Seria justo dizer que quadros fortes *ativam desejos básicos*.

Uma maneira de pensar sobre isso é que existem apenas algumas abordagens básicas ao qual o cérebro de crocodilo do comprador reage, então você não precisa *ajustar* cuidadosamente

cada quadro para personalidades individuais. Se você fosse um mecânico alcançando em sua caixa de ferramentas, então um quadro seria mais como um mal et de borracha do que um Chave de fenda.

Eu penso nessas coisas antes de fazer uma reunião: Quais são os princípios básicos atitudes e emoções que estarão em jogo? Então eu tomo decisões simples sobre o tipo de estrutura com a qual quero entrar. Por muitos anos, usei apenas quatro quadros que cobririam todas as situações de negócios. Por exemplo, se eu sei que a pessoa que estou conhecendo é uma personalidade dura do tipo A, vá com um *quadro poderoso*. Se essa pessoa é analítica, dolars-

e-centavos tipo, vou escolher um *quadro de intriga*. Se eu estiver em menor número e com menos armas e o baralho está contra mim, *prazos e prêmios* É essencial.

Também estou pronto e disposto a mudar para um quadro diferente, como o social a interação se desenvolve ou muda.

Na maioria das situações de negócios, existem três tipos principais de quadros opostos que você encontrará: 1. Quadro de força

2. Prazo

3. Quadro do analista

Você tem três tipos principais de quadro de resposta que pode usar para atender a esses frames que se aproximam, ganhe a colisão inicial e controle a agenda: 1.

Quadro poderoso

2. Quadro de restrição de tempo

3. Quadro de intriga

Há um quarto quadro que você pode implantar. É útil contra todos os três quadros opostos e muitos outros que você encontrará: 4. Quadro de prêmios

O que se segue é uma discussão sobre como você pode reconhecer quadros opostos e derrotá-los.

The Power Frame

Página 31

O quadro oposto mais comum que você encontrará em um ambiente de negócios é a *estrutura de poder*. O quadro de poder vem do indivíduo que tem um ego enorme. Seu poder está enraizado em seu status - um status derivado do fato de que os outros dão honra e respeito a essa pessoa. Você vai saber que você estão enfrentando uma estrutura de poder quando você encontra arrogância, falta de interesse (a vibração que transmite "Eu sou mais importante do que você"), grosseria e semelhantes comportamentos imperiais.

Tipos de quadros poderosos (também conhecidos como figurões, egomaniacos - o que você quiser chamar eles) tendem a ignorar o que os outros pensam. Eles são mais propensos a perseguir a satisfação de seus próprios apetites. Eles geralmente são maus juizes de as reações dos outros. Eles são mais propensos a manter estereótipos.

Eles podem ser excessivamente otimistas. E eles são mais propensos a tomar riscos não medidos.

Eles também são os mais vulneráveis à sua estrutura de rebaixamento de poder porque eles não esperam isso. Eles esperam sua adúladora deferência e obediência. Eles esperam que você ria de suas piadas ruins. Eles esperam que você valorize seus sentimentos acima dos seus. Eles esperam que você adote sua estrutura. Lá no reside sua fraqueza. Nem por um momento eles pensam que seu quadro é vai assumir o controle. Quase sempre você os pegará de surpresa.

Quando você se aproxima de uma estrutura de poder oposta, seu primeiro e mais

objetivo importante é evitar cair na estrutura da outra pessoa por reagindo a ele. E tenha absoluta certeza de que você não faz nada que fortalece a estrutura da outra pessoa antes que ela colida.

Observar rituais de poder em situações de negócios - como agir com deferência, envolver-se em pequenas conversas sem sentido, ou deixar-se ouvir o que fazer— reforça o status alfa de seu alvo e confirma seu subordinado posição. *Não faça isso !*

À medida que o quadro de poder oposto se aproxima, quando você encontra pela primeira vez o pessoa que você está encontrando, você deve estar preparado para a colisão do quadro para acontecer a qualquer momento.

Página 32

Prepare-se bem e seu frame irá atrapalhar o dele, causando um momentâneo equilíbrio nas forças sociais na sala, e então sua estrutura ultrapassar e absorver o seu.

Tudo isso soa como um grande drama, mas na prática, muitas vezes é rápido e tranquilo. Antes que seu alvo perceba o que ocorreu, controle do quadro mudou. Depois que você se acostumar a estabelecer a estrutura dominante, se tornar uma segunda natureza. E quando isso acontecer, você terá o tempo de sua vida.

Encontrando a Estrutura de Poder

Vários anos atrás, tive uma reunião em um grande banco de centro financeiro cujo nome que você reconheceria em um instante. Era para ser um hora de reunião, e ficou claro pelo cara que íamos encontrar que ele nos daria exatamente *uma* hora. Este é um enquadramento poderoso clássico com difícil pressão do tempo aplicada.

O custo de levar nossa equipe a Washington para este campo foi mais do que \$ 20.000. Mas a reunião pode valer milhões, se for planejada da maneira certa.

Depois que minha equipe e eu fomos escoltados pela segurança, pegamos o elevador para o décimo nono andar, onde mais de *US \$ 1 trilhão* em negócios negociados a cada ano. Sentíamos como se estivéssemos prestes a ocupar um lugar entre os operadores financeiros mais poderosos e de elite da nação.

Trinta e cinco comerciantes movimentaram bilhões de dólares por mês aqui, e nós éramos um hora de distância de fazer parte do jogo. Entrei em contato com todos os meus investidores, e juntos tínhamos juntado cerca de \$ 60 milhões em dinheiro de investimento que eu estava trazendo para a mesa.

Meu contato, um trader chamado Steve, estava nos encontrando e eu lançaria ele e dois analistas. Depois de uma longa espera, um jovem impecavelmente vestido mulher nos levou à maior sala de conferências que já vi, cerca de metade tamanho de uma quadra de basquete. Steve e sua comitiva entraram e trocaram as amabilidades padrão. Steve era um dos operadores de maior volume em o chão. Ele apareceu vários minutos atrasado e depois passou 15 minutos

falando sobre si mesmo. Preciosos 22 minutos foram queimados. Finalmente, eu foi capaz de distribuir nossos materiais e iniciar o lançamento.

Durante o boom econômico da época, Steve se acostumou a fazer negócios de US \$ 100 milhões que fechariam em um único dia; em contraste, nós tinha um negócio de US \$ 60 milhões que levaria pelo menos 30 dias para ser fechado. Então ele não parecia terrivelmente interessado.

Falei sobre os tipos de ativos que queríamos comprar e quanto pagaríamos. Durante um momento de pausa, olhei para Steve. Ele havia feito nosso lançamento livro, virou-o e estava distraidamente traçando sua mão nas costas com uma caneta.

Quão significativa é essa falta de atenção? Bem, é muito ruim. No entanto, se você vê o mundo através das lentes das técnicas de vendas tradicionais, pensaria que há algo errado com minhas informações ou meu negócio. Mas em vez disso, se você vê o mundo através de frames e dinâmicas sociais, então você entenderia que o *negócio estava bem*. Este é apenas o quadro de força vindo até você, e na coleção de frames, você acabou de perder.

Primeiro pensei: *Ai, como isso pode estar acontecendo?* Eu queimei muito tempo e dinheiro para chegar a esta reunião, e eu pude ver nossa oportunidade escapando. O cara estava *traçando sua mão no meu* sumário executivo. Eu senti cinco centímetros de altura. Meu cérebro de crocodilo ficou sobrecarregado com o básico, emoções primitivas. Eu estava com o frame controlado. Meu simples, emocional, reativo o cérebro do crocodilo me disse para correr e eu considerei isso.

Quando você segue os rituais de poder em vez de estabelecer os seus próprios, você reforça a estrutura de poder oposta.

Logo recuperei meu equilíbrio, e aqui está o que se seguiu:

“Steve, dê-me isso”, eu disse, puxando o livro de propostas para longe dele.

Isso é um desregulador de energia.

Pausa dramática. . .

Olhei atentamente para o desenho de Steve. “Espere um pouco. Agora eu vejo o que indo. Este desenho é muito bom. Esqueça o grande negócio por um minuto. Que tal você vender isso para mim. Diga um preço.”

Este é um exemplo extremo de quadros de poder de alto risco. Mas você pode fazer isso em reuniões diárias de uma forma muito menos dramática para mudar e reorientar

o quadro para um assunto totalmente diferente. Se um cara vai te dominar, deixe-o dominar você com o preço de algo como uma mão desenhando neste caso, algo que não importa. Se você se encontrar em um situação (chegará o dia em que isso acontecerá com você também), então escolha algo abstrato e iniciar uma intensa negociação de preço sobre ele - e não importa se você ganha ou perde. O poder da estrutura da pessoa é tornado trivial, e o foco está de volta para você e o que você quer fazer com a reunião.

Steve não esperava por isso, e a concussão causada pela força do meu quadro movimento de rebentamento mudou completamente a dinâmica daquele momento e o restante da reunião. Tive outra chance de colocar o foco de volta no assunto real - os \$ 60 milhões que eu estava lá para gastar. E agora eu tinha Steve's atenção completa.

Para instigar uma colisão de quadro de força, use um choque leve, mas não ato hostil para causá-lo. Use desafio e humor leve. Isso captura atenção e eleva seu status ao criar algo chamado "estrela local poder." (Você vai ler sobre como criar status e poder estelar local em Capítulo 3.)

Pegando a moldura

Aqui estão alguns exemplos mais sutis de remoção da estrutura de poder. Tão logo ao entrar em contato com o seu alvo, procure a primeira oportunidade para 1. Perpetrar uma pequena negação, ou

2. Faça algum tipo de desafio.

Exemplos

Você coloca uma pasta na mesa de conferência com o rótulo "Confidencial—John Smith." Quando o alvo alcança o arquivo, você o pega e diz: "Uh-uh, ainda não. Você tem que esperar por isso."

Se você lida com trabalho criativo e trouxe recursos visuais, deixe o alvo escapar espie e então, quando você vê-lo curioso olhando, vire-o, pegue longe, e dê uma reprimenda suave que diz, *não até que eu diga que você está pronto* .

Esta é uma provocação rápida seguida por uma forte negação, e é maciçamente perturbador para o cérebro crocodilo do alvo. O que você está fazendo não é ofensivo, e não é mau. É lúdico e diz ao alvo, inconscientemente, "Estou o responsável aqui, não você, meu amigo."

A chave para pegar o quadro é perpetrar a negação e deixar claro: Ainda não. Esta é a minha reunião, estamos seguindo minha agenda e tudo isso acontecer estará na minha linha do tempo.

Outra forma de controlar o frame é responder a um comentário com um pequeno mas um forte ato de desafio.

ALVO: "Obrigado por ter vindo. Eu só tenho 15 minutos esta tarde."

VOCÊ: “Tudo bem, eu só tenho 12.” *Você sorri. Mas você também está falando sério.*

Com esta observação simples, você acabou de arrancar o power frame de seu alvo. Isso pode facilmente se tornar um jogo de quadro. Eu tive reuniões seja reduzido para apenas dois minutos desta forma. Eles dirão, você só tem 12 minutos? Esqueci, só tenho 10. Depois volto com 8.

E assim por diante. Como você descobrirá, esses tipos de jogos de quadro são bons para relacionamentos. Eles são uma forma de *valorizar* (sobre a qual você lerá a seguir) e pode ser divertido para ambas as partes. Pode ser assim tão simples. O melhor você está dando e assumindo o controle da moldura, mais sucesso você terá.

Pense em quantas maneiras você pode usar pequenos atos de negação e desafio em os momentos de abertura das reuniões. As possibilidades são limitadas apenas por sua imaginação. Desafio e humor leve são as chaves para tomar o poder e controle de quadro. Mantenha a diversão, faça isso com um sorriso no rosto, e o momento em que o poder mudar para você, mova a reunião adiante na direção

Página 36

você quer. Esta é a base do controle de estrutura. Você vai agarrar mais potência e status conforme o arremesso continua.

As mudanças de poder e captura de quadros começam pequenos e aumentam rapidamente. Quando isso a primeira transferência de força ocorre, quando seu alvo perde o quadro, ele sabe ele pode sentir que algo aconteceu. Sua cognição é quente, o que significa que seus desejos básicos foram ativados. Agora, ele está pagando perto atenção e está totalmente engajado. Ele está pensando, *uau, o que nós temos aqui?*

Ele pode estar se sentindo um pouco agitado com o que você acabou de fazer, mas não está ofendido porque você não foi rude ou mau. *Quando você é desafiador e engraçado ao mesmo tempo, ele é agradavelmente desafiado por você e instintivamente sabe que está na presença de um profissional.* Este é o momento em que ele percebe que este é um jogo, que o jogo já *começou* e que vocês dois são prestes a se divertir muito jogando.

Uma vez iniciado, o jogo tem sua própria inércia e você pode usá-la para seu vantagem. Não tenha medo de brincar com seu poder, envolvendo-se um pouco dar e receber para manter sua atenção no momento, porque isso é todo objetivo deste jogo - *capturar e manter a atenção até que seu argumento de venda seja completo.*

Você também deve tomar cuidado para não abusar do poder que agora detém. A *moldura mestre*, que é o que você será quando ficar bom nisso, sabe que dominar o quadro não é *como* você ganha o jogo, mas sim um *meio* de ganhar o jogo. Ninguém gosta de ser dominado, então, uma vez que você possui o quadro, use esse poder de maneiras divertidas e mútuas estimulantes.

Pequenos atos de negação e desafio são uma estrutura extremamente poderosa disruptores. Eles igualam a estrutura de poder social e, em seguida, transferem todos esse poder para você. Então, tudo o que você precisa fazer é segurar o poder e usá-lo sabiamente.

O quadro de prêmios

Outra situação comum ocorre quando o principal tomador de decisões não comparecer à reunião conforme combinado. Esta situação requer um tipo especial

Página 37

de resposta que não só reafirmará seu controle do quadro, mas também estabelecer você como alguém diferente de qualquer outra pessoa com quem eles lidaram.

Digamos que você tenha feito tudo certo até agora. Você entrou no interação de negócios e rapidamente afirmou quadros fortes e, esperançosamente, controle de quadros com as pessoas que você acabou de conhecer. Você está pronto para começar seu pitch e estão esperando por “Mr. Grande ”para entrar, quando seu assistente entrar para anunciar: “Sinto muito. Mr. Big acabou de ligar. Ele não pode ir à reunião por mais uma hora. Ele disse para começar sem ele.” Ela se vira para sair.

Este é um momento decisivo para você. Você acabou de perder o quadro, e aí não há nada que você possa fazer sobre isso. No entanto, isso não significa que você não tem escolhas. Suas opções são

1. Vá em frente com sua apresentação, mesmo sabendo que perdeu o quadro, espero o melhor e espero que talvez Mr. Big se junte ao grupo no final da reunião. Eu não recomendaria isso.

2. *Pare tudo.* Reformule usando quadros de poder, tempo ou prêmio (que são abordado neste capítulo) ou talvez todos os três. Imediatamente tome o poder costas.

Você viajou para esta reunião, se preparou para ela e estabeleceu uma objetivo. Você está disposto a jogar isso fora?

Ninguém pode contar sua história tão bem quanto você. Se você confia na sua apresentação aos subordinados e espera que eles passem para o tomador de decisões com o mesma força e qualidades de persuasão que você tem, então você não é sendo honesto consigo mesmo. Novamente, ninguém pode contar sua história tão bem quanto você pode. Mr. Big deve ouvir isso. *Ele deve ouvir isso de você.*

Isto é o que costumo dizer nesta situação:

“Então vocês estão me pedindo para atrasar o início? OK. Eu posso te dar 15 minutos para se organizar. Mas se não podemos começar até lá, *então vamos chamá-lo um dia.*”

Normalmente, alguém se oferecerá para rastrear o Sr. Big, e essa pessoa tente o máximo que puder para encontrá-lo e peça que ele participe da reunião.

Página 38

Ou alguém dirá: "Vamos em frente com a apresentação e faremos certeza de que Mr. Big está informado." Você não pode deixar seu quadro ser absorvido por isso.

Sua responsabilidade? “Não, não vamos seguir sua agenda. Esta reunião vai começar quando eu disser *começar* e terminará quando eu disser para *parar* .

Você vai garantir que todas as pessoas certas venham para a reunião em Tempo. Então, vamos apenas cobrir os itens da minha agenda, e você vou prestar atenção a cada minuto da minha apresentação. ”

Você só *pena* assim, é claro. O que você realmente diz é: “Eu posso esperar 15 minutos, mas então eu tenho que sair. ” Isso é o suficiente para receber a mensagem através.

A primeira vez que você pensar dessa maneira e disser essas palavras, você será desconfortável - não, deixe isso apavorado - e você vai se perguntar se você está fazendo a coisa certa. Seu coração disparará e você temerá as consequências da sua ousadia, com medo de ter ofendido o seu público. Você vai em segundo adivinhe a si mesmo e pense que acabou de cometer um erro terrível.

E então algo incrível vai acontecer. As pessoas na sala irão embaralhar, fazendo o seu melhor para evitar que você seja ofendido, fazendo o seu melhor evitar que você saia. Eles estão preocupados com *você* .

Quando você possui o quadro, outros reagem a *você* .

Como a transformação de Peter Parker em Homem-Aranha, você de repente será fortalecido por um estado de mudança interna que é sentido por todos na sala. Seja criterioso com este poder, pois agora você está no controle completo do situação. Se você se levantar, arrume suas coisas e vá embora, será um evento social desastre para Mr. Big e sua equipe. Então seja benevolente, dê ao Sr. Big a prometeu 15 minutos para chegar e agir educadamente, mas fiel ao seu enquadramento.

E se ele não aparecer nesse ponto, você sai. Você não entrega o seu apresentação, você não deixa brochuras e não pede desculpas. *Seu* tempo foi perdido, e você nem precisa dizer isso. Eles sabem.

Se parecer apropriado, e se esta é uma empresa com a qual você deseja fazer negócios, diga à pessoa mais importante na sala que você está querendo

reprogramar - em seu território. Isso mesmo, você se oferece para reagendar e reconhecer que essas coisas acontecem (todos nós perdemos reuniões antes), mas para a próxima reunião, eles devem vir até você.

Esta é uma técnica de enquadramento sutil conhecida como premiação*. O que você faz é reformule tudo o que seu público faz e diz como se estivesse tentando vencer você acabou.*

Alguns momentos antes, você soube que Mr. Big não iria ao seu reunião e, aparentemente, você era apenas o entretenimento matinal. Agora, no entanto, você está comunicando aos seus compradores que *eles estão aqui para entretê-lo* . O que a premiação diz inconscientemente ao seu público é: "Você estão tentando ganhar minha atenção. Eu sou o prêmio, não você. Eu posso encontrar um mil compradores (públicos, investidores ou clientes) como você. Existe apenas um eu. "

Também transmite ao seu público que, se eles desejam ir mais longe

informações de você, eles primeiro terão que fazer algo para merecê-las.

Prêmio 101

Para solidificar o quadro de prêmios, você faz o comprador se qualificar para você.

“Você pode me dizer mais sobre você? Sou exigente com quem trabalho.”

Em um nível cerebral crocodilo primordial, você acaba de lançar um desafio: *Por que eu quer fazer negócios com você?*

Esta é uma expressão poderosa e silenciosa de seu alto status e seu domínio do quadro. Força o seu público a se qualificar ao dizer você exatamente como eles realmente estão interessados.

Parece ultrajante? Não é, eu prometo a você. *Quando você gira o círculo de poder social 180 graus, muda tudo*. O predador se torna o presa. Neste caso, o que seu alvo está sentindo é uma espécie de vergonha moral - eles o prejudicaram - e se sentem obrigados a consertar as coisas.

Inicialmente, você entrou com um status baixo. Apenas mais um passo em uma longa corda de arremessos. Ao longo de muitas experiências, essas pessoas aprenderam como ter à sua maneira com vendedores e apresentadores como você. Mas agora, você quebrou

Página 40

seu jogo de poder. Eles vão se desculpar, apaziguar e tentar corrigir o gafe social e, na maioria dos casos, se Mr. Big estiver no prédio, eles vão encontrar um maneira de colocá-lo na sua frente.

Em um momento, vou abordar o que acontece quando você encontra *tempo quadros e quadros de analista*. Antes de entrar nesses aspectos do enquadramento maiores detalhes, porém, acho que pode ajudar a preparar o terreno se eu recontar como vim a desenvolver e usar armações ao longo dos anos. Como você quiser veja, o lado prático dos frames surgiu de minhas experiências pessoais, às vezes em situações de alto risco, onde havia muito a ser ganho e perdido.

Lembre-se, quando você possui o quadro, as pessoas respondem a você. Deixe-me compartilhar um exemplo de minha própria experiência.

O dinheiro do fazendeiro de abacate

Eu olhei para o meu telefone. Quatorze chamadas perdidas, todas do mesmo pessoa, D. WALTER. Eu desliguei minha campainha por menos de 30 minutos, e o telefone explodiu. Eu ouvi uma de suas mensagens:

“Oren, eu tenho um problema sério”, ele começou.

Seu problema sério era um negócio que já havia dado errado, e agora era meu trabalho para ajudar.

Dennis Walter era um agricultor de abacate, um cara que sujava o overal, um cara que passou longos dias no sol quente. Após 35 anos, ele estava pronto para aposentadoria. Ele tinha dinheiro economizado, mas uma boa parte dele (\$ 640.000) estava em uma conta de garantia, controlada por um homem chamado Donald McGhan.

Dennis queria seu dinheiro agora, e era dele, legalmente. Mas ele foi incapaz de

recuperá-lo apesar das repetidas tentativas. Isso agora estava afetando US \$ 18

um acordo de milhões em que Dennis e eu estávamos. Se Dennis não pudesse telegrafar dinheiro para mim, al \$ 640.000, então o negócio - uma grande propriedade que estávamos comprando no Havai - começaria a relaxar. Então o problema dele agora era meu problema, também.

Página 41

Para recuperar o dinheiro de Dennis, eu teria que sentar com McGhan e faça um apelo para que o dinheiro seja devolvido. Foi assim que fui empurrado para um pitch que estava claramente fadado ao fracasso. Não foi vida ou morte, mas foi perto. Esta era a economia de uma vida de homem.

Eu sabia um pouco sobre McGhan. Ele tinha a reputação de ser um empresário, principalmente no domínio dos dispositivos médicos. Curiosamente, enquanto na Dow Corning na década de 1960, ele ajudou a inventar a primeira geração de implantes mamários de silicone. Hoje, ele possuía duas empresas: MediCor e Southwest Exchange.

O negócio de implantes mamários da MediCor parecia promissor há algum tempo. Mas o sucesso obtido lá durou pouco e McGhan ficou desesperado. Para manter a MediCor solvente, McGhan começou a desviar dinheiro de Southwest Exchange.

Southwest Exchange, que McGhan comprou em 2004, deu-lhe acesso a mais de \$ 100 milhões em contas de custódia. Investidores imobiliários, como Dennis, usou a Southwest Exchange para segurar seu dinheiro enquanto procurava para novos investimentos.

Logo após adquirir a Southwest Exchange, McGhan, segundo a federação investigadores, transferiram \$ 47,3 milhões da Southwest Exchange para MediCor. Bem desse jeito. Incluindo \$ 640.000 de Dennis, o abacate agricultor.

Agora eu estava em nosso jato corporativo, a caminho de Las Vegas, a caminho de ajudar Dennis tenta o impossível.

Pensei em McGhan e como seria enfrentá-lo cara a cara face. Na época, eu não tinha ideia de que estava enfrentando um problema de \$ 100 milhões envolvendo centenas de investidores. Ou que McGhan era um cara mau, um criminoso, presidindo um esquema Ponzi em grande escala. Tudo que eu sabia era que isso não era vai ser agradável.

Enquanto dirigia para Henderson, um subúrbio de Las Vegas, tive uma forte sensação de objetivo. Não só McGhan estava prejudicando Dennis, não só McGhan estava o errado, mas os \$ 640.000 perdidos também estavam segurando meu negócio com o Havai.

Página 42

Puxei para o estacionamento do Southwest Exchange e encontrei Dennis para o primeira vez pessoalmente. Ele era um cara legal, parecia um fazendeiro típico, e parecia um cara que realmente precisava da minha ajuda.

Eu estava claramente nervoso. Embora quase sempre goste de fazer negócios, é normalmente para novos negócios. Fazer esse tipo de argumento de venda para obter dinheiro de volta - um muito dinheiro - de um mau negócio, é mental e emocionalmente difícil.

Para me acalmar, pensei no controle de quadros e em todos os outros métodos que passei incontáveis horas aprendendo e tentando dominar. Como eu mencionado antes, nenhuma situação tem *significado* real até que você a enquadre. *Molduras* são estruturas mentais que moldam a maneira como vemos o mundo e colocamos relacionamentos no contexto. A moldura que você coloca em torno de uma situação completamente e total y controla seu significado. Mas você não é o único enquadramento.

As pessoas estão sempre tentando impor frames umas às outras. O quadro é como uma imagem do que você deseja que seja a interação. E o mais coisa poderosa sobre frames? Só pode haver um quadro dominante durante qualquer interação entre duas pessoas.

Quando dois quadros se juntam, o quadro mais forte absorve o mais fraco quadro, Armação. Em seguida, argumentos fracos e fatos racionais simplesmente rebatem a vitória quadro, Armação.

Dennis e eu conversamos por alguns minutos no estacionamento. Eu preparei meu quadro, Armação. Então, simplesmente assim, eu estava pronto, então entramos no prédio juntos, e fui procurar o único cara que causou todos esses problemas: Donald McGhan.

Eram 9 da manhã quando entramos no prédio. Era um visual genérico escritório com um sofá de couro preto e revistas espalhadas ordenadamente sobre o café mesa.

"Bom Dia. Como posso ajudá-lo?" perguntou uma recepcionista.

"Eu não preciso de ajuda," eu disse. "Apenas me diga em qual escritório Don McGhan está."

Ela começou seu script de gatekeeper: "Vou ver se ele está."

Página 43

Rituais como esses têm o objetivo de reforçar as hierarquias de status. Mas eu estava lá para estabelecer meu próprio status e controle de quadro e certamente não para suplicar um porteiro.

Passei pela recepção e desci o corredor, o porteiro perseguindo atrás de mim. Ela tentou me manter fora do escritório, para me impedir de encontrar O dinheiro de Dennis, então não tive escolha a não ser começar a abrir portas para vários escritórios, interrogando qualquer pessoa e todos. O que eles estavam indo fazer, ligar para a polícia? De volta ao escritório, meu sócio já tinha o local polícia e o FBI na discagem rápida.

"Onde está Don McGhan?" Eu devia!

Havia muitas pessoas tentando me impedir, mas eu não iria
pare até eu falar com McGhan. E eu não iria embora sem
Dennis tem \$ 640.000.

Enquanto eu caminhava pelo prédio, escritório por escritório, Don McGhan
Apressou-se a sair pela porta dos fundos, não querendo lidar comigo. Em vez disso, ele
enviou seu filho, Jim, que finalmente saiu para "lidar" com as coisas.

Jim McGhan, com cerca de 40 anos, estava vestido com um terno Armani e tinha um
confiante e arrogante sobre ele. Ele era alto e olhou para mim.
Sentamos em uma sala de conferências e, imediatamente, ele estava tentando assumir o controle,
tentando enquadrar as coisas dizendo: *Há uma explicação racional para todos os
isto.*

Então *esse* era o seu jogo; ele estava brincando com a *estrutura do analista* , que depende
em fatos, números e lógica.

Eu tinha um quadro melhor preparado, o quadro de *autoridade moral* , e é um analista
disruptor.

“Jim, você não pode segurar o dinheiro de Dennis”, eu disse a ele. “Nós solicitamos
corretamente, e você vai conseguir para ele agora mesmo. ”

Jim era um jogador. Eu vi em seus olhos. Mas ele sabia que seu esquema era falho
separando-se e ele não estava interessado em dar o dinheiro a Dennis.

Página 44

Em vez disso, o dinheiro provavelmente seria transferido para o advogado de McGhan durante o dia
fim, e então, nós nunca conseguiríamos. Ele sabia o que estava fazendo. Ele estava usando
seu status e autoridade para explicar com segurança os assim chamados fatos.

Dou-lhe crédito por uma coisa: Jim tirou uma bela moldura de analista. Ele
foi completamente imperturbável, arrogante e intrigado de por que estávamos
lá. Então ele começou com uma abordagem racional, altamente detalhada e analítica
explicação de por que o dinheiro não pôde ser transferido imediatamente.

Esta foi a fase de quadratura.

Ele estava tentando girar. Ele pensou que poderia nos colocar fora e nos fazer sair
de mãos vazias.

Claro, eu não ia aceitar isso. Eu vim com uma estrutura de autoridade moral -
que estávamos certos e ele errado - um quadro quase inabalável quando
usado corretamente. O jogo começou. Ele conhecia meu corpo e eu conhecia o dele.

Em seguida, veio o momento do primeiro contato. É aquele momento quando dois
quadros opostos estão prestes a colidir com força total. Você pode sentir isso - sempre
Você sente uma pontada de ansiedade na boca do estômago. É neste momento quando
você precisa fortalecer sua determinação e se comprometer completamente com sua estrutura.
Não importa o que aconteça, não importa quanta pressão social e
desconforto que você sofre, você deve permanecer composto e manter-se firme.
Isso é chamado de *arar* . Então você se prepara para arar, como um boi faria
arar um campo. *Sempre avançando. Nunca parando. Nunca tenha dúvidas sobre si mesmo.*
E, como você está prestes a ver, quando dois quadros colidem, o mais forte
ganha sempre.

As sutilezas não duraram muito. Eu falei claramente e olhei para Jim bem no olhos. “Queremos os \$ 640.000 de Dennis e estamos recebendo tudo isso de volta você, hoje, agora.”

Ele hesitou e pigarreou. Ele jogou fora um monte de promessas, meias-verdades e Conversa dupla de MBA. Mas eu vi através da tagarelice. E eu tinha o mais forte quadro: *autoridade moral*.

Eu arado.

Página 45

“Olha,” eu disse. “Seus lábios estão se movendo, mas eu não estou ouvindo uma única palavra. Suas palavras não têm significado. Pare de falar. Comece a transferir dinheiro.”

Ele piscou. Ele tentou mais uma vez explicar, argumentar, racionalizar por que o dinheiro não tinha sido transferido para Dennis, algo sobre extraviado números de transferência eletrônica. Mas as explicações racionais nunca substituirão um quadro de autoridade moral.

Em um ponto, eu vi a compreensão cruzar seu rosto. Ele sabia que tinha escolhido o quadro mais fraco. Na verdade, ele tentou a estrutura de autoridade moral para a si mesmo: “Quer saber, eu estou farto disso. Saia daqui agora, ou Vou ligar para a polícia.”

Mas era tarde demais para ele. Ele já havia escolhido um quadro de analista fraco e havia se comprometido demais com isso - e estava prestes a pagar por isso. Já era tempo para *interrupção do quadro*. Eu estava pronto para pulverizar seu corpo em um sopro de multa névoa.

Peguei meu telefone e disquei para um colega, Sam Greenberg. Eu coloquei ele palestrante e discuti a logística de envolver o FBI.

Dramático? Sim. Mas Jim McGhan sabia naquele momento que estávamos 100 por cento comprometida em seguir adiante. Eu estava ativando os medos primitivos em seu cérebro de crocodilo. Assim que ele ficasse com medo, meu corpo esmagaria o dele, e ele se dobraria à minha vontade.

“Deixe-me pintar um quadro para você, Jim”, eu disse a ele. “Você viu SWAT times no cinema. Acontece *exatamente assim*. Eles vão enxamear por esta porta, contadores do FBI vestindo coletes Kevlar e Glock 22s. E o xerife vai jogar spray de pimenta em qualquer coisa que se mexa, cachorros estarão latindo, e estarão prendendo suas mãos atrás das costas com laços zip. É assim que você quer que o dia acabe, amarrado, spray de pimenta, mentindo na parte de trás de uma van preta sem janelas? A outra opção é - você começando a transferir dinheiro para nós.”

ESMAGAR! Esse foi o quadro de autoridade moral, entregue com emocional realismo, e aqui, alcancei o *gancho*. Nossos quadros colidiram. Minhas

quadro tinha absorvido o seu. As únicas opções eram minhas opções. Há um momento em jogos de estratégia, quando o outro lado percebe que não importa quais movimentos ele faz, o jogo está perdido. Este foi *aquele momento*.

Eu agora tinha toda a sua atenção. Embora fosse seu escritório e domínio, eu tinha o apreendeu a posição de alto status. Embora ele ainda tivesse nosso dinheiro, \$ 640.000, eu tinha o *controle* do quadro .

“Jim, começando agora, a cada 15 minutos, você vai me dar um entregável. Isso significa - só para você me entender perfeitamente - a cada 15

minutos acontece algo que *me* beneficia . Cancele sua programação, não saia desta sala, pegue o telefone e comece a encontrar nosso dinheiro. ”

Ele estava ouvindo, e eu continuei.

“Preciso do dinheiro transferido para a conta de Dennis, agora mesmo.”

Só porque você tem controle de quadros não significa que alguém não vai retrocesso. Você *apenas permanece comprometido com sua estrutura e a mantém forte*.

Você ara. Jim começou com mais linguagem dupla em MBA, voltando para modo de racionalização. Então, eu expandi o quadro para incluir novos personagens e novas consequências.

“Escute, Jim. *Pare* , ”eu disse a ele. “Obtenha seus amigos e familiares e investidores lista e comece a discar por dinheiro. A cada 15 minutos você precisa me entregar um confirmação de transferência eletrônica. ”

Esse foi o ponto de consolidação. Porque eu tinha feito tudo certo, até então, não havia necessidade de fazer ameaças ou criar drama.

O quadro estava pronto. A agenda era minha agenda. Porque o social a interação estava sendo governada pelo meu quadro, essas eram as regras que Jim tinha seguir:

Regra 1: Tudo o que acontece deve envolver o dinheiro de Dennis.

Regra 2: Algo bom deve acontecer a cada 15 minutos.

Regra 3: A reunião não termina até que US \$ 640.000 sejam transferidos.

Sentei-me com Jim por seis longas horas enquanto ele ligava para associados, membros da família, e amigos. O dinheiro entrou, em pequenos incrementos (\$ 10.000

aqui, \$ 15.000 aqui).

Como mencionei antes, quando dois quadros mentais se juntam, quando eles colide, o quadro mais forte interrompe e absorve o quadro mais fraco. Eu iria controlou o quadro, iniciou-o pequeno e expandiu-o, e o Jim é mais fraco

quadro colapso. Seu estado interno passou de indiferença e arrogância para pânico e desespero. Seu status foi de alto a baixo. Respondendo ao meu quadro, ele levantou o dinheiro de Dennis e saímos com todos os \$ 640.000 - irrevogavelmente garantido por meio de transferências eletrônicas. Missão cumprida.

Nos dias seguintes, Dennis e eu e algumas outras vítimas trabalhamos com as autoridades e a Southwest Exchange foram invadidas. Eu tenho o do Dennis \$ 640.000 saídos na hora certa, graças ao meu conhecimento de enquadramento. Não para um momento era sobre ameaças ou jogos de poder.

Embora fosse dinheiro de Dennis legalmente, talvez Jim e Don McGhan nunca deveria ter devolvido aqueles \$ 640.000. Não estava no seu melhor interesses. Se Jim McGhan realmente pensava que eu ia ligar para o FBI, ele deveria ter transferido esse dinheiro para seu advogado. Foi claramente o último pedaço de dinheiro que Jim e Don podiam ganhar juntos.

Sempre respeitei a natureza do controle de quadros. Mas agora, com Dennis \$ 640.000 de volta na minha conta de garantia, eu estava aprendendo a confiar mais nisso e mais frequentemente.

Al disse, os McGhans enganaram mais de 130 investidores em mais de \$ 180 milhões. Várias pessoas perderam suas economias de uma vida inteira, e o caso gerou numerosos processos judiciais. Em 2009, Don McGhan, 75 anos, foi condenado a 10 pena de prisão de um ano por fraude eletrônica.

Este é um exemplo de propriedade do quadro. Ainda existem mais frames que você vai encontrar que eu ainda não discuti. Vamos dar uma olhada no *tempo-quadros baseados* e como responder a eles.

O prazo

Quadros envolvendo *tempo* tendem a ocorrer mais tarde na troca social, após alguém já estabeleceu o controle de quadros. De novo, se você quiser saber quem tem a moldura é fácil de observar. *Quando você está reagindo ao outro pessoa, essa pessoa possui o quadro. Quando a outra pessoa está reagindo a o que você faz e diz, você possui o quadro.*

Os prazos são frequentemente usados por seu alvo para renovar seu quadro perturbando você e, no momento de confusão, inadvertidamente, retire ao controle. Enquanto você estiver alerta, os prazos são fáceis de superar.

Você saberá que uma colisão de tempo está prestes a ocorrer quando você vir a atenção começa a diminuir. Você está lançando por alguns minutos, e o a temperatura ambiente está visivelmente mais fria. O jogo que você iniciou era divertido no início, e agora o público esfriou e pode ser um pouco entediado. Existem limites para a capacidade de atenção humana, é por isso que um pitch deve ser breve, conciso e interessante, como você lerá no Capítulo 4.

Se você esperar que alguém na plateia diga (ou dê linguagem corporal para o efeito), "Nós só temos alguns minutos restantes, então vamos encerrar isso", você vai perder o enquadramento porque agora você tem que reagir a essa pessoa.

Em vez disso, quando você vê a atenção começar a chegar ao fundo e expirar, é isso.

Você Terminou. Fique no controle do tempo e comece a encerrar. *Longa duração ou além do ponto de atenção mostra fraqueza, carência e desespero.*

No Capítulo 4, exploro a atenção extensivamente e você começará a entender que a atenção é um fenômeno cognitivo extremamente raro que é extremamente difícil de criar e gerenciar. Quando falta atenção, defina sua própria limitação de tempo e pule para fora daí:

“Ei, parece que o tempo acabou. Eu tenho que encerrar isso e chegar ao meu próximo encontro.” Se eles estiverem interessados em você, eles concordarão com o acompanhamento.

Ironicamente, o erro que a maioria das pessoas comete quando vê seu público ficar cansado é falar mais rápido, tentar forçar o caminho pelo resto

Página 49

do campo. *Em vez de transmitir informações mais valiosas com mais rapidez, no entanto, eles só conseguem ajudar o público a reter menos de seus mensagens.* Aqui está outro exemplo de um período de tempo oposto e como responder a ele. Se você visitar os escritórios dos clientes, reconhecerá isso situação:

CLIENTE: “Olá, sim, bem, só tenho cerca de 10 minutos para atender com você, mas entre. ”

VENDEDOR: “Eu realmente aprecio seu tempo. Obrigado por me encaixar sua agenda lotada. ”

Este é um diálogo comum e uma forma de etiqueta empresarial - *e é exatamente a coisa errada a fazer.* Você está reforçando o poder do seu alvo sobre você e confirmando o status superior do seu alvo. Você está essencialmente entregando seu alvo seu quadro e dizendo: "Aqui, por favor, esmague meu quadro, controle eu, e perder meu tempo. ”

Quando você encontrar um período de tempo como este, divida-o rapidamente com um quadro de prêmios de sua preferência. Qualifique seu alvo na hora.

Você não. Eu não trabalho assim. Não há sentido em reagendar a menos nós gostamos um do outro e confiamos um no outro. Eu preciso saber, você é bom para trabalhar com, você pode manter compromissos e cumprir uma programação? ”

SEU ALVO: “Ok, você está certo sobre isso. Sim, claro que posso. Vamos fazer Isso agora. Eu tenho 30 minutos. Não tem problema. Entre. ”

Você acabou de quebrar o prazo de sua meta, estabelecendo que seu tempo é importante, e agora ele está lhe dando atenção em vez de tratar sua visita como um aborrecimento.

Outro quadro que você encontrará é denominado *quadro do analista* . Como o prazo, o quadro do analista normalmente aparece após o quadro inicial col isenção e pode atrapalhar você exatamente quando você está prestes a tomar uma decisão. É um quadro mortal que você deve saber repelir usando o *quadro de intriga* .

The Intrigue Frame

Página 50

Quantas vezes você fez uma apresentação quando de repente um ou mais pessoas na sala analisam profundamente os detalhes técnicos?

Essa é a *estrutura do analista* chegando até você. Isso é especialmente comum em indústrias que envolvem engenheiros e analistas financeiros. Este quadro vai matar seu argumento de venda.

No momento em que seu público faz uma "análise profunda" do minuto detalhes, você está perdendo o controle. A temperatura cognitiva do público, que estava quente quando as coisas começaram, naturalmente será legal como o público os membros ouvem o seu argumento de venda. Mas uma vez que você forneça seus neocórtex (s) algo para calcular, eles vão esfriar. *Resolução de problemas, numérica cálculos, estatísticas e qualquer tipo de geometria são chamados de frio cognições*. Nada irá congelar seu tom mais rápido do que permitir que seu público para moer números ou estudar detalhes durante o campo.

Como você aprenderá no Capítulo 4, a chave para evitar isso é controlar o acesso aos detalhes. Às vezes, no entanto, um drill-down vai acontecer de qualquer maneira, e você tem que agir - rápido.

É importante perceber que *os seres humanos são incapazes de ter calor cognições e cognições frias simultaneamente*. O cérebro não está conectado assim caminho. *Cognições quentes* são sentimentos como desejo ou excitação, e *cognições frias* vêm de processos "frios", como análise e problema resolvendo. Para manter o controle e a dinâmica do quadro, você deve forçar seu público seja analítico em seu próprio tempo. Você faz isso separando o material técnico e detalhado de sua apresentação.

Oh, com certeza, os membros da audiência irão pedir detalhes. Eles acreditam que eles preciso deles. Então, o que você deve fazer se alguém exigir detalhes? Vocês responda com dados resumidos que você preparou para este específico objetivo.

Você responde à pergunta diretamente e com as informações de nível mais alto possível. Então você redireciona a atenção deles de volta para o seu argumento de venda.

Em negócios financeiros, eu respondo com algo assim:

Página 51

“A receita é de \$ 80 milhões, as despesas são de \$ 62 milhões, o líquido é de \$ 18 milhões íon. Esses e outros fatos você pode verificar mais tarde, mas agora, o que precisamos para focar é o seguinte: Somos um bom ajuste? Devemos estar fazendo negócios juntos? É nisso que vim aqui trabalhar. ”

Se você está lançando um produto e o detalhamento está no preço, não persiga isso

tópico de conversa. Responda rápido, responda diretamente com detalhes de alto nível apenas, e volte direto para a questão do relacionamento.

O que isso diz ao público é que (1) estou tentando decidir se você está certo para mim; (2) se eu decidir trabalhar com você, os números comprovarão o que sou te dizendo, então não vamos nos preocupar com isso agora; e (3) eu me importo com quem eu trabalhar com.

Mantenha o alvo sempre focado no relacionamento comercial. Análise vem depois. Esta é a melhor e mais confiável maneira de lidar com um alvo que de repente fica entediado e tenta se divertir com os detalhes de seu negócio.

Lembre-se, quando você possui o quadro, você controla a agenda, e você determinar as regras sob as quais o jogo é jogado.

Haverá momentos em que você estará fazendo tudo certo, mas por razões além de sua compreensão ou controle, a outra pessoa para de responder vocês. A conexão pessoal que você tinha em um ponto parece estar desaparecendo.

Quando não parece mais que a comunicação está fluindo para frente e para trás, o outra pessoa está em algo *chamado de estado não reativo*. É igual ao outro a mente da pessoa está vagando ou pensando em outra coisa. Isto é um estado de desinteresse que você pode corrigir se o reconhecer a tempo e aja rapidamente.

Você pode dizer que isso está começando a acontecer quando você percebe comentários ou corpo linguagem que indica que sua apresentação não é intrigante - quando o alvo acha que pode prever facilmente qual é a sua ideia antes mesmo de você explicar ou quando sentir que pode antecipar o que você vai dizer e como você vai dizer isso.

Página 52

A maioria das pessoas inteligentes tem grande prazer em ser confrontadas com algo novo, novo e intrigante. Ser capaz de descobrir isso é uma forma de entretenimento, como resolver o quebra-cabeça do domingo. Nossos cérebros estão ligados a procure esses tipos de desafios prazerosos.

Quando você descreveu sua ideia inicialmente para o seu alvo, você estava puxando alavanca primária. Quando o alvo concordou com a reunião com você, o que ele ou ela realmente estava dizendo: "Este é um quebra-cabeça que estou interessada em resolver".

Ninguém faz uma reunião para ouvir sobre algo que já sabe e Compreendo. É um conceito fundamental que orienta cada apresentação— é o gancho que permite que você, como apresentador, prenda e prenda a atenção dizendo subconscientemente: "Eu tenho uma solução para um dos seus problemas. eu sei algo que você não faz." É por isso que as pessoas concordam em fazer reuniões e para ouvir um arremesso.

No início da reunião, você tem a atenção do público. É um raro momento, mas não pela razão que você pode pensar. Os membros da audiência estão, com plena concentração e no nível mais básico e primordial, tentando descobrir a resposta a esta pergunta:

“Quão semelhante é a sua ideia com algo que eu já conheço ou com um problema que já resolvi?”

Se os membros do público descobrirem que a resposta é próxima ao que eles tinham adivinhado anteriormente, eles irão verificar mentalmente você. Eles vão experimentar um ping rápido de auto-satisfação no momento da realização, pouco antes eles *verificam* mentalmente .

Mas *verificar* não é apenas uma frase de efeito para descrever o desvio de atenção ou mentes errantes. Verificar, neste contexto, refere-se a algo muito específico: uma *perda extrema e quase total do estado de alerta* , e isso é exatamente o que você precisa evitar.

À medida que seu argumento de venda avança, a qualquer momento, alguns ou todos os membros de seu público resolverá o quebra-cabeça, verá a solução e *obterá* toda a história.

Página 53

Em seguida, eles confirmam. É por isso que você vê os apresentadores perdendo mais e mais o público com o passar do tempo - *aqueles que resolvem o quebra-cabeça desistem*.

Generalizamos dizendo: “Oh, eles perderam o interesse”. Mas o que realmente aconteceu é que aprenderam o suficiente sobre nossa ideia para se sentirem seguros de que compreendê-lo - e não há nada mais a ganhar continuando a pagar atenção. Eles determinaram que não havia mais valor a ser obtido por envolvendo-se conosco em qualquer nível.

Como eu disse antes, o cérebro é um avarento cognitivo. A menos que possa obter valor por si, deixa de prestar atenção. O quadro do analista pode devastar seu pitch porque só valoriza dados concretos e ignora o valor dos relacionamentos e ideias. Este quadro é completamente desprovido de qualquer tipo de emoção ou conexão com as pessoas na sala.

A maneira mais eficaz de superar a estrutura do analista é com uma *intriga quadro* . Dos quatro tipos de estrutura à sua disposição, a intriga é a mais poderoso porque sequestra a função cognitiva superior para despertar mais sistemas primitivos do cérebro do alvo.

As informações narrativas e analíticas não coexistem. Eu não posso; isso é simplesmente impossível. O cérebro humano é incapaz de ser friamente analítico e calorosamente envolvido em uma narrativa ao mesmo tempo. Este é o poder secreto de o quadro de intriga.

Quando seu objetivo é aprofundado em material técnico, você quebra esse quadro contando uma história breve, mas relevante, que envolve você. Isso não é uma história que você inventa na hora; esta é uma história pessoal que você tem preparado com antecedência e que você leva para cada reunião que você tem. Desde al cérebros de crocodilo são muito semelhantes, você não precisará de mais de uma história porque a intriga que conterà terá o mesmo impacto em todos público.

Você precisa estar no centro da história, o que redireciona imediatamente atenção de volta para você. As pessoas vão fazer uma pausa, olhar para cima e ouvir porque você está

compartilhando algo pessoal.

Página 54

Conforme você compartilha sua história, deve haver algum suspense porque você está vai criar intriga na narração da história, *contando apenas uma parte do história*. Isso mesmo, você quebra o quadro do analista ao capturar o público atenção com uma história provocativa de algo que aconteceu com você, e então você mantém a atenção deles, não lhes dizendo como termina até que você esteja pronto.

Isso é muito mais poderoso do que você pode imaginar. Agora eu não posso te dar um história para tel; isso tem que vir de você. Mas o que posso fazer é te dizer o que sua história deve conter e, em seguida, dizer a você meu quadro de analista pessoal triturador para que você possa ver como os elementos se unem para recapturar e prenda a atenção do público.

The Intrigue Story

Sua história de intriga precisa dos seguintes elementos:

1. Deve ser breve e o assunto deve ser relevante para o seu argumento de venda.
2. Você precisa estar no centro da história.
3. Deve haver risco, perigo e incerteza.
4. Deve haver pressão de tempo - um relógio está correndo em algum lugar, e ali são consequências nefastas se a ação não for tomada rapidamente.
5. Deve haver tensão - você está tentando fazer algo, mas está sendo bloqueado por alguma força.
6. Deve haver consequências sérias - o fracasso não será bonito.

A novidade aqui não é que você deva contar algum tipo de história para o seu alvo. O que há de novo e importante é *quando* usá-lo - assim que você reconheça que o alvo está chegando até você com uma estrutura de analista. Então use para tirá-lo do pensamento analítico. Há meia dúzia de outros maneiras de interromper a estrutura do analista - raiva e surpresa extrema são duas. Mas na maioria das situações sociais, eles são impraticáveis. A moldura da intriga faz isso melhor e rápido.

Página 55

Aqui está a minha história de intriga, que vou lhe contar primeiro, e depois lhe mostrarei como conto essa história ao meu público.

Minha história de intriga: o incidente de Porterville. Recentemente, eu estava viajando em nosso plano de empresa com meu parceiro de negócios e nosso advogado. Estávamos em uma pista de pouso em Porterville e, uma pequena cidade da Califórnia a cerca de 300 milhas de San Francisco. Embora esta pequena pista de pouso atendesse principalmente a pequenas aeronaves locais, o tráfego no ar estava pesado por causa dos muitos aviões comerciais indo dentro e fora de San Francisco. Um jato deve fazer uma subida rápida e íngreme após decolagem para se juntar ao padrão de tráfego intenso.

Em um pitch, eu não conto essa história da maneira que acabei de contar para você. Quando estava me reunindo com funcionários de um aeroporto local, contei esta história muito diferente. Sabendo que meu público era formado por aviadores, engenheiros e pessoas interessadas em jatos, vim para a reunião com esta história preparado e pronto para implantar, se necessário. Acontece que encontrei um ataque de um quadro de analista oposto, e esta história facilmente trouxe o reunião de volta sob meu controle.

Conforme a atenção do público começou a se deslocar para questões analíticas, isso é o que eu disse:

“Isso me lembra o incidente de Porterville. Um tempo atrás, meu parceiro e eu voou para Porterville para ver dois negócios. Vocês sabem, eles têm um pequeno aeródromo; é apenas regras de voo visual e não tem torre de controle. ”

“A maioria deles recebe tráfego de um único motor - Cessna Skycatchers e Beechcraft Bonanzas - e talvez alguns jatos pequenos. Então, quando chegamos lá, nosso grande O Legacy 600 derrapou até parar na outra extremidade da pista. Mas o pouso não foi nada comparado com a decolagem.

“Como o espaço aéreo de Porterville está sob o controle de tráfego aéreo de São Francisco, 260 quilômetros de distância, o truque para sair de lá é escalar rápido e fundir rapidamente no padrão de tráfego. Esperávamos uma decolagem agressiva. Isso não é grande coisa quando nos encontramos acelerando fortemente em uma subida íngreme.

“O Legacy 600 é um 'muscle car' de um jato. Quando está sob pleno poder, você sinte. Então, estamos pesados e profundos nesta subida de força total, estamos tendo

Página 56

conversa casual de negócios, e eu estimaria que nossa altitude era 9.000 pés quando abruptamente o jato sobe e então *despenca* .

“Nós caímos 300 metros em poucos segundos.

“Meu assento está voltado para frente, em direção ao cockpit. A porta está aberta e eu posso veja os pilotos.

"Estamos todos agarrados aos nossos assentos e praguejando, uma Klaxon está uivando, e uma dos pilotos está dizendo, 'É o TCAS! É o TCAS!' Mas eu nem mesmo saber na época o que era um sistema para evitar colisões de trânsito.

"Estou tentando descobrir isso tudo e estou pensando que é isso - terminei, *Soy un perdedor*. . . .

“Enquanto estamos despencando nesta queda livre, eu olho pela porta para o cockpit e ver os dois pilotos com as mãos no acelerador. *Então* o avião

rola em uma subida íngreme, e vejo os pilotos lutando , literalmente batendo em cada mãos do outro fora do acelerador. A subida é curta - apenas cinco segundos - e então o avião entra em *queda livre novamente* .

"De qualquer forma . . . ”

E eu volto direto para o meu arremesso. Por que essa estratégia funciona tão bem? A explicação mais extrema é que o público fica imerso em a narrativa. Eles fazem o passeio emocional comigo. Claro, eles sabem disso obviamente sobrevivemos, mas despertei a curiosidade deles - *por que os pilotos lutando?* Eles querem saber. Quando eu não digo a eles, a intriga picos altos o suficiente para chocá-los fora do quadro do analista.

Na minha experiência com esta abordagem, o quadro do analista oposto obtém esmagado por narrativas emocionais, envolventes e relevantes como esta.

A atenção redireciona de volta para mim, permitindo-me terminar meu argumento de venda no meu agenda, minha linha do tempo e meus tópicos.

Depois de terminar a apresentação, concluo o arco narrativo explicando o toda a história:

Página 57

“Acontece que o mergulho repentino foi causado pela colisão de tráfego software de prevenção integrado ao sistema de piloto automático. Detectou outro avião voando em nosso caminho de subida, e o computador tinha tomado uma atitude evasiva medidas bem a tempo de evitar um acidente. Esta foi uma chamada muito próxima, e eu estou sorte de poder compartilhar essa história com você agora.

“A razão pela qual os pilotos brigavam pelos controles era porque o copiloto não sabia que o computador havia assumido o controle. Mas o piloto, mais velho e mais experiente, sabia disso e estava tirando as mãos do copiloto do controles. O software para evitar colisões estava fazendo seu trabalho. ”

Essa história verdadeira tem tudo de que preciso em uma história de intriga - é breve; tem um cronograma apertado; tem perigo, suspense e intriga (quais eram aqueles pilotos fazendo?) - e era perfeitamente relevante para um argumento de venda que eu estava fazendo para os operadores de um aeroporto, sobre o qual você lerá mais tarde.

Talvez, em um sentido mais amplo, seja por isso que contamos uns aos outros intrigantes narrativas - para participar de experiências emocionais poderosas envolvendo situações de alto risco que esperamos nunca ter que enfrentar. UMA narrativas curtas e pessoais como esta são importantes para o seu público porque revela algo sobre você, seu personagem e sua vida. Como você pensa sobre sua intriga, não tenha medo de torná-la muito pessoal. Tanto tempo pois é relevante para o seu negócio e tem os seis elementos descritos anteriormente, isso vai te servir bem.

Pare o quadro do analista frio

A chave para usar um quadro de intriga é confiar em seu poder de impedir o analista quadro frio. Lembre-se, a pessoa que usa a estrutura do analista irá quebrar seu argumento de venda em pedaços e, finalmente, esmagá-lo se não for verificado. o O quadro do analista filtra seu negócio assim: 1. Ele se concentra apenas em fatos concretos.

2. Diz que as características estéticas ou criativas não têm valor.
3. Requer que tudo seja suportado por um número ou estatística.
4. Afirma que as ideias e as relações humanas não têm valor.

Página 58

Não deixe seu público ir lá - mantenha os membros do público focados no relacionamento que estão construindo com você. Sua intriga quebra isso regra do analista definida de uma forma divertida e substitui o pensamento analítico por discurso narrativo.

Quebrando a estrutura do analista com o suspense

Considere o filme *Tubarão* por um momento. Este filme de Steven Spielberg de 1975 é um clássico e, décadas depois, ainda está fazendo um bom negócio em DVD.

Por que essa história funciona tão bem? Na primeira parte do filme, Spielberg não mostra o tubarão. O grande branco espreita abaixo da superfície, criando uma sensação de terror e suspense. Cadê? Quando vai atacar Próximo? Quão grande é isso?

Vemos alguém na água, cuidando da própria vida. Então nós a vemos como uma vítima, gritando, chutando, sendo puxado para baixo e, eventualmente, desaparecendo em uma espuma de água vermelha. Este predador não é visto, e nós temos não tenho ideia de quando vai atacar a seguir. Isso cria uma grande tensão, e estamos preso à ação.

Agora vamos reimaginar *Jaws*. Vamos supor que o tubarão está equipado com um GPS transponder e que sempre sabemos sua localização exata. Nós sabemos onde o tubarão está indo, para onde esteve e como é. Quando vier hora de caçar o tubarão, o chefe de polícia Martin Brody e o tubarão louco o caçador, Quint, sabe exatamente para onde ir e contra o que está lutando.

Colocar um transponder GPS no tubarão desnuda o mistério e o intriga. Contar a história dessa maneira teria eliminado quase um bilhão dólares em receita de bilheteria. *Se você sabe onde o tubarão está o tempo todo, você não tem tensão, sem suspense, sem sucesso.* O mesmo pode ser dito para sua narrativa.

Use os elementos de surpresa e tensão, e conforme você se aproxima ao máximo parte interessante da história, afaste-se dela e deixe o público *intrigado* - até que *você* esteja pronto para revelar. Claramente, esta técnica fez Spielberg um dos diretores de maior sucesso da história. Funciona para mim em configurações de negócios, e funcionará para você.

Página 59

O quadro de premiação: recarregado

A premiação é uma maneira de lidar com frames ameaçadores e que se aproximam rapidamente são susceptíveis de empurrá-lo para uma posição de baixo status. Quando você premia, você enquadrar-se como um alto valor aos olhos de seu alvo. Prêmio corretamente, e seu alvo estará perseguindo você.

Estabelecer um quadro de prêmios é a primeira coisa que você precisa fazer quando estão no terreno de outra pessoa, prontos para começar seu argumento de venda. Quando você chegar ao fim de seu argumento de venda e é hora de fechar um negócio, seu sucesso depende de como bem, você estabelece seus quadros no início e quão forte eles quadros realmente são.

Por um momento, pense na alternativa de ter quadros fortes. Um é para selar mais difícil fazendo mais ligações e sendo mais agressivo. Na verdade, nosso negócio a cultura fascina com a ideia de que um vendedor nunca deve não como resposta. Existe pressão de cima. Esteja sempre perseguindo. Sempre estar fechando.

Todo mundo já ouviu um amigo contar uma versão desta história: "O comprador não quero meu produto, mas não aceitaria não como resposta. Eu apenas continuei batendo longe, até que ele finalmente se inscreveu. "

Essas histórias dramatizam o mito de que você pode ter sucesso atormentando seu clientes a comprar algo. A verdade é que isso raramente funciona, e quando o fizer, você certamente encontrará remorso do comprador.

O mesmo acontece com o pitch. Se você acha que pode intimidar seu alvo até que finalmente ele ceda, você entendeu ao contrário.

Sempre que perseguimos alguém ou valorizamos alguém mais do que nós, assumimos a posição de subordinados e nos colocamos em desvantagem. Embora tenhamos falado brevemente sobre isso antes, vou apresentá-lo agora maior aprofundamento do conceito de premiação e da estrutura do prêmio.

Quem é o prêmio, ou quem está perseguindo quem, é um dos fatores sociais subjacentes dinâmica que influencia a maioria das reuniões. A resposta estabelece a motivação e nos diz como eles provavelmente se comportarão na reunião. o

Página 60

noções básicas: se *você* está tentando ganhar o respeito, a atenção e o dinheiro de seu público-alvo, ele se torna o prêmio.

Quando *seu alvo* está tentando ganhar sua atenção e respeito, você é o prêmio. (Isso, é claro, é o que você deseja.) *A premiação* é a soma das ações você leva para chegar ao seu alvo para entender que ele é uma mercadoria e você são o prêmio. A premiação bem-sucedida resulta em seu alvo perseguindo você, perguntando estar envolvido em seu negócio.

Por que a premiação é importante?

A premiação bem-sucedida restaura a calma e o equilíbrio na interação social. Vocês não terá que perseguir tanto ou se preocupar tanto em impressionar seu alvo.

Mas há outro benefício importante. Isso reduz sua sensação de necessidade de execute para obter uma recompensa. Considere a maneira como as pessoas falam sobre uma apresentação - eles costumam chamá-lo de "show de cães e pôneis". Este rótulo evoca autodestrutiva imagens de você andando em círculos em um pônei. A única coisa que falta é suspensórios arco-íris e um nariz de palhaço.

Livrar-se desses rótulos e ideias negativas é um passo importante. Quando você não está mais atuando pelo dinheiro, o quadro muda drasticamente.

Claro, é fácil pensar que você precisa obter a aprovação do comprador / investidor para ganhar o dinheiro. Especialmente quando você está no escritório do investidor, em seu turf, dando seu passo. A moldura do prêmio é a janela através da qual você olhe para o mundo que permite que você se veja como o prêmio: O dinheiro tem que ganhar você, não o contrário. Você está invertendo o script.

Por que a premiação funciona?

Seu arremesso será registrado primeiro no cérebro crocodilo do alvo. E como nós discutido no Capítulo 1, o cérebro do crocodilo gostaria de ignorá-lo. Mas se você são dinâmicos o suficiente - fornecendo informações novas e inovadoras - você irá capturar a atenção do crocodilo. Assim que isso acontecer, o crocodilo terá um de dois reações primárias:

Openmirrors.com

Curiosidade e desejo, ou

Página 61

Medo e antipatia.

Dividi-lo em termos tão simples me ajudou a entender um ponto crucial conceito: se você despertar a curiosidade e o desejo, o crocodilo o verá como algo ele quer perseguir. Você se torna o *prêmio*.

Vamos considerar três dos comportamentos mais fundamentais dos seres humanos:

1. Nós perseguimos aquilo que se afasta de nós.
2. Queremos o que não podemos ter.
3. Só damos valor às coisas que são difíceis de obter.

São essas leis universalmente válidas que podem ser invocadas em todos os aspectos sociais interações? Eu acho que eles são. E agora, você pode ver para onde estou indo com isso. Se você joga na frente de estranhos, sabe como é fácil parecer um pouco ansioso demais para fazer negócios. Ao mesmo tempo, você pode fazer com que pareça muito fácil conseguir o que você tem. Todo o seu público tem que fazer é acenar com a cabeça, e você fará todo o resto - é muito óbvio que você vai tentando fazer qualquer coisa para torná-los felizes.

O problema com esta abordagem é que se for verdade que as pessoas só valorizam coisas que são difíceis de conseguir, você não é difícil de conseguir. Não há desafio. Comportar-se dessa maneira significa que você está falhando em premiar.

E se você está defendendo dinheiro, seus problemas podem se multiplicar. Enquadramento dinheiro como prêmio é um erro comum - e muitas vezes fatal. Dinheiro é

nunca um prêmio; é uma mercadoria, um meio de fazer as coisas. Dinheiro simplesmente transfere valor econômico de um lugar para outro para que as pessoas possam trabalhar juntos.

Prêmio 201: Evitando os Erros

O quadro de prêmios funciona apenas se certas condições forem cumpridas. Em Premiação 101, você aprendeu duas idéias básicas: 1. *Faça o comprador se qualificar de volta para vocês.* Faça isso perguntando: "Por que eu quero fazer negócios contigo?"

Página 62

2. *Proteja seu status.* Não deixe o comprador mudar a agenda, a reunião tempo, ou quem vai comparecer. Retire se o comprador quiser forçar este tipo de mudança.

O Prêmio 201 oferece lições adicionais além do aprendizado anterior:

1. Há uma grande tentação de usar encerramentos de teste porque todos nos disseram é assim que a seleção deve ser feita: "Então, estamos no parque de diversões?" ou

"O que você acha até agora?" *Não faça isso. Isso mostra que você está muito ansioso para fechar um negócio.* De qualquer forma, o encerramento do julgamento é bruto e ineficaz.

2. Em vez disso, reserve um tempo para dar um passo para trás, para se retirar. Trabalhe para controlar o quadro de prêmios subjacente - então você não precisa forçar tanto suas ideias.

Em vez de um julgamento final, você pode lançar um desafio (faça-o com humor ou vai se sentir forçado): "Tantos compradores, mas apenas um de mim. Como você está indo para competir pela minha atenção." Eu deixei de fora o ponto de interrogação por um motivo— porque você não está buscando validação do alvo. Você não tem que faça como uma pergunta; apenas emita como uma declaração. É importante se acostumar com fazer declarações em vez de fazer perguntas.

Fazer dessa forma mostra que você não está constantemente buscando validação.

3. Faça com que o alvo execute uma tarefa legítima para ganhar o negócio. Por exemplo, BMW tem um M3 de edição especial que exige que você assine um contrato prometendo que vai mantê-lo limpo e cuidar da pintura especial. a empresa nem mesmo deixa você comprar um até que você prometa isso por escrito.

4. O que se segue pode soar como um conselho da atitude mental positiva multidão, mas é uma parte importante do aprendizado: a estrutura do prêmio funciona melhor quando você muda sua atitude em relação ao dinheiro - plenamente percebendo que o dinheiro é quase inútil para qualquer comprador / investidor até que compre o que você ter. Claro, o dinheiro do investidor pode render alguns dólares em notas do Tesouro ou títulos corporativos. Mas não é isso que o dinheiro quer fazer. Quer ir para trabalham investindo em negócios e comprando produtos. Como isso funciona no mundo real? Isso pode parecer um pouco abstrato até que você internalize totalmente o devido fato: o dinheiro não pode fazer nada sem você. O dinheiro precisa de *você* .

Quando você combina os elementos do Prêmio 101 e 201, a princípio parece você está subindo a escada rolante. Esta é uma reação natural.

Não se preocupe, premiar não significa que desistimos de buscar compradores - isso seria uma noção absurda. Isso significa que devemos desistir do conceito de ABC, ou "Always Be Closing", uma frase popularizada pelos vendedores gurus dos anos 1980. Em vez disso, você deve abraçar a ideia de que o dinheiro é um mercadoria, que está disponível em mil lugares, e que é todo o mesmo, não importa de onde venha. Sabendo disso, é mais provável que você vai abraçar ABL - "Always Be Leaving." E também é provável que você aceite o dinheiro que vem com ele.

O dinheiro é uma mercadoria. Cada banqueiro de investimento e economista que você vai conhecer irá confirmar isso. Imagine isso - os investidores reformulados como uma mercadoria, um máquina de venda automática por dinheiro. Quando você pensa sobre isso, isso torna perfeito sentido porque há muitos lugares para obter dinheiro, mas há apenas um vocês. Seu negócio é único entre todos os outros. Se você pensa em você e em seu lidar dessa forma e construir quadros em torno dessa ideia, você ficará satisfeito com como mudará a dinâmica social em suas reuniões com investidores.

Se você quiser começar com isso, de uma forma simples e de baixo risco, aqui está um frase que costumo usar para definir a moldura do prêmio firmemente no lugar: "Estou feliz por ter conseguido encontrar um tempo para se encontrar com você hoje. E eu tenho outro encontro certo depois disto. Vamos começar." Este é sempre um bom começo porque diz que público que há muitos como eles, mas apenas um de vocês.

Conforme você entra em seu argumento de venda, encontre momentos para reforçar os outros quadros você segura. Por exemplo, faça comentários apropriados sobre o valor de seu tempo para fortalecer seu cronograma e seu quadro de prêmios.

Se alguém faz uma pergunta que é relevante, mas se inclina para um analítico tangente, deixe a pergunta ricochetear em sua estrutura de força mais forte.

Salve a discussão dos detalhes para mais tarde, depois de ter dito o que deseja dizer.

Lembre-se, pequenos atos de desafio e negação, combinados com humor, são extremamente poderoso na manutenção do controle do seu quadro e no reforço

seu alto status. O humor é importante aqui - não o deixe de fora, ou eu garanta que você encontrará respostas imprevisíveis.

Capítulo 3

Status

O status desempenha um papel importante no controle do quadro. Como os outros veem você é fundamental para sua capacidade de estabelecer a estrutura dominante e manter o poder que você adquire quando você ganha a colisão do quadro. Mas a maioria das pessoas em as interações comerciais e sociais exibem o status incorretamente. Você não ganha status sendo educado, obedecendo aos rituais de poder estabelecidos nos negócios, ou engajando-se em uma pequena conversa amigável antes do início da reunião. O que esses comportamentos que podem valer para você é uma reputação de ser “legal”. Eles não fazem nada para sua posição social - exceto *reduzi-la*.

Outro erro comum é subestimar o valor do status. Pessoas confunda status com carisma ou ego, que são coisas totalmente diferentes.

E eles acreditam erroneamente que trabalhar para aumentar o valor social de alguém é tolo ou apenas um ato de pavão. Nada poderia estar mais longe do verdade.

A menos que você seja uma celebridade, um magnata ou o cara que acabou de conseguir seu empresa o maior negócio que já fez, na maioria dos casos, você entra em um novo

ambiente de negócios com uma posição social baixa. Quanto mais você tenta se encaixar nesta cena social, menor será o seu valor social percebido.

No entanto, se encaixar e ter um status social elevado são essenciais. Cada interação é afetado pela hierarquia - quem é o membro do grupo dominante e quem são os subordinados. E no momento em que você entra em uma sala para lançar é um lindo exemplo de como funciona o animal social dentro de você. Naqueles primeiros momentos, as posições sociais alfa e beta estão em jogo. Mas não é um escaramuça física - é a avaliação rápida e às vezes instantânea de cada posição social do outro. Quando se trata de encontrar o alfa, ninguém leva tempo para esboçar um balanço de quem possui a maioria dos ativos, quem comanda a maior riqueza e quem é o mais popular. É um reconhecimento subconsciente e instantâneo de status.

Página 66

Em segundos, cada um de nós precisa decidir, para o nosso próprio preservação, *quem nesta sala é o alfa dominante?* E se acabar que outra pessoa é o alfa dominante e nós somos o beta, há um em segundo lugar, uma pergunta ainda mais valiosa: no curto espaço de tempo que temos para nos orientar nesta interação social, *podemos sair do beta posição e pegar o alfa?*

As pessoas julgarão seu status social quase imediatamente e mudarão a percepção não é fácil. Mas é importante porque seu status social é o plataforma a partir da qual você deve lançar.

Se você está lançando de uma plataforma de nível inferior ou de baixo status social, seu a habilidade de persuadir os outros será diminuída, e seu argumento de venda será difícil, não importa o quão grande seja sua ideia ou produto. No entanto, se você tem alta convivência status, mesmo em uma base temporária, seu poder de convencer os outros será forte e seu arremesso será fácil.

O que estou dizendo - e o que provei a mim mesmo e aos outros - é que você pode alterar a maneira como as pessoas pensam sobre você criando um *status situacional*. Vejamos como o status situacional se desenvolve em uma estrutura social familiar, um que todos nós encontramos uma vez ou outra.

O garçom francês

Garçons franceses são respeitados em todo o mundo por sua habilidade no controle dinâmica social. Desde o momento em que você entra no mundo deles, eles definem o enquadrar e controlar os eventos de tempo e sequência de acordo com seus desejos. Eles apagam seu status instantaneamente, redistribuem-no como quiserem e controlar o quadro em toda a troca. Você recupera o controle somente após o cheque foi pago, a gorjeta foi deixada e você foi conduzido para fora do porta da frente.

Eu assisti os garçons trabalharem sua magia frame alguns anos atrás em um movimentado boulevard em Paris. Parei na Brasserie Lipp no Boulevard Saint-Germain-des-Pres. Meu garçom era Benoit, que começou lá ocupando mesas e lavando pratos e subindo para garçom. O pai dele trabalhou neste famoso *boîfite da* margem esquerda antes e depois da Primeira Guerra Mundial, e

Página 67

hoje, não há nada sobre a história deste lugar que Benoit não conhecer.

Benoit pode mostrar a você a mesa onde Ernest Hemingway fez grande parte de sua escrevendo durante a década de 1920 e pode acomodá-lo lá se ele se sentir generoso (e sente que será generoso em troca).

Não há nada que Benoit não possa lhe dizer sobre o menu - cada prato, cada ingrediente, cada método de preparação. Mas para fazer perguntas sobre o menu é um insulto moderado. Em vez disso, é melhor pedir a ele para recomendar alguma coisa. O mesmo vale para a carta de vinhos, que é ainda mais longa do que a cardápio.

Este é o seu trabalho. Ele é o especialista nas paredes de seu restaurante.

Entrei no Lipp's com alguns amigos que convidei para jantar. Eu era o hospedeiro, então me portei com autoridade e status elevado. Afinal, eu era o cliente pagante prestes a soltar um grande maço de dinheiro. Eu queria o maître d' e garçons para entender meu status e me dar o melhor que eles tinham para oferta. O maitre me lançou um olhar experiente que dizia: *Sim, eu conheço o seu tipo. Vocês são todos iguais para mim.*

O restaurante estava começando a ficar cheio, mas não estava cheio. Nós não tem que esperar muito. O maître olhou para sua programação e entoou,

“Levará alguns minutos enquanto preparamos sua mesa, monsieur. Por favor, espere aqui.” No entanto, ele não se moveu. Ele olhou para baixo, rabiscou uma nota em seu assento gráfico e começou a me ignorar.

Quinze minutos se passaram. Observei as melhores mesas começarem a encher. eu olhei no maître, ansioso, e ele ergueu o dedo indicador indicando *apenas um minuto mais*. Voltei para meus convidados, defendendo minha escolha de restaurante e comentando como a comida é boa.

“Eu prometo a vocês, valerá a pena esperar,” eu disse a eles.

Finalmente, quando o tempo certo passou, o maître pisou longe de seu pódio e disse: "Madames et messieurs, sua mesa está

Página 68

pronto”, acenando para a nossa mesa com a palma da mão aberta e estendida braço.

Ele nos acomodou, nos entregou os cardápios e disse que Benoit chegaria em breve para anotar nossos pedidos. Um estagiário trouxe água e pão, sorriu e então desaparecido.

Outros 15 minutos se passaram antes que Benoit aparecesse, e a primeira coisa que ele o que fiz foi me lançar um olhar rebelde. "Você sabe o que você gostaria de beber?" ele perguntou, olhando para o *carte du vin* feito à mão com capa de couro (lista de vinhos) descansando perto da minha mão esquerda. Não reconheci muitos vinhos no lista, então fiz o papel de bom anfitrião e pedi uma garrafa cara para a mesa.

Esta foi a oportunidade de Benoit para realizar um ato pequeno, mas desafiador e para assumir o controle da posição de alto status, tirando-a de mim. Vocês quase podia ouvir a transferência de energia, limpa e suave, como a virada de interruptor:

"Hmm, senhor, não acho que este vinho seja a melhor escolha", ele fez uma careta, tirando a carta de vinhos de mim.

Benoit virou a página e fez uma pausa. Fiquei envergonhado e meu rosto virou vermelho. "Embora todos os vinhos em nossa cel ar sejam vinhos finos, você deve selecionar um melhor emparelhamento para a refeição desta noite ", disse ele. Ele examinou nossa mesa, fazendo contato visual com meus convidados, me ignorando.

Ele sugeriu várias refeições para meus convidados e, após alguns minutos, y voltou sua atenção para mim. Ele abriu a *carte du vin* , apunhalando seu dedo indicador em um vinho que atenderia ao seu padrão. Seu a recomendação era mais barata do que o vinho que eu havia escolhido. Então eu dei na minha seleção e acenou com a cabeça para ele.

"Uma excelente escolha, monsieur", anunciou ele à mesa, fingindo o grupo que era meu conhecimento - e não dele - que resultou no melhor escolha. Eu era o alvo da piada, e meus convidados riram muito.

Benoit me lançou um olhar que dizia: *Esta mesa é minha!*

O vinho chegou e Benoit realizou o ritual consagrado de rolha, teste e decantação. Ele executou as etapas com precisão, tradição e respeito pelo seu ofício. Meus convidados ficaram maravilhados. Só quando foi estabelecido que o vinho atenderia seus padrões exigentes ele me oferece, o anfitrião, o primeiro gosto.

Nesse ponto, ele poderia ter me servido vinagre velho, e eu teria dito que era celestial, apenas para salvar sua aparência.

Eu não tinha certeza se estava com raiva de Benoit ou apenas divertido que ele tivesse me transformou em um idiota de baixo status. Benoit tinha de forma simples e eficaz agarrou o *poder estelar local*.

Ele cativou a atenção da mesa, e agora, em plena posse de o poder social que eu já tive, ele decidiu redistribuir parte deste poder para fortalecer ainda mais sua posição com meu grupo.

Enquanto Benoit se estabelecia em um ritmo suave de controles de quadro e movimentos de status, Eu podia ver o jogo se desenrolando perfeitamente: atos de pequeno desafio; apreensão status, redistribuindo-o; me provocando para me comportar como um beta. eu estava no

centro de uma master class sobre controle de quadros.

Enquanto o vinho era servido na mesa, um dos meus convidados cheirou-a vinho e perguntou: "Este é um Bordeaux?" Benoit se levantou e colocou a mão seu ombro, e disse, "Madame claramente conhece vinho francês. Esta Bordéus pertence a um pequeno *terroir* que a maioria das pessoas confunde com Langedoc. Seu paladar é muito sofisticado." Este comentário a derreteu completamente, e seus olhos brilhavam com pirotecnia emocional. A mesa era sorrindo, e novamente, fui ignorado.

Vamos fazer uma pausa para revisar o que Benoit, este mestre experiente da estrutura social controle, tinha realizado. Primeiro, ele conquistou o poder das estrelas locais usando atos simples, aparentemente inocentes e benignos. E ele me isolou fazendo-me esperar.

Como discuti anteriormente, o cérebro crocodilo é um órgão social que anseia aceitação e pertença. Ninguém gosta de ser feito de fora, especialmente quando há convidados para impressionar.

Página 70

Então, depois de me condenar ao ostracismo, Benoit se lançou, usando seu domínio superior conhecimento, e me fez parecer um idiota. Ele então rapidamente me resgatou de um "erro" que ele me permitiu cometer.

Ele sabia que sem primeiro entender que tipo de comida a mesa iria estar pedindo, seria impossível pedir o vinho. E ainda assim ele me perguntou para fazer uma seleção de vinhos primeiro. Não importa o que eu pedisse, meu pedido seria estar errado. *Obrigado, Benoit!*

Ele contou meu erro e, em seguida, rapidamente empurrou a mesa para o informações necessárias para tomar a decisão correta. Ele escolheu o correto vinho, certificando-me de que era um vinho melhor por um preço menor do que eu havia escolhido, e então me deu crédito por fazer a escolha certa. Este foi um início golpe de mestre que assegurou seu controle do poder social que ele tirou eu dois minutos antes.

Seu próximo passo foi fortalecer sua posição cooptando um de meus convidados em seu quadro, tornando impossível para mim atacá-lo sem simultaneamente atacando-a.

Ele esperou que alguém comentasse sobre o vinho - qualquer um, qualquer comentário - e esbanjou elogios sobre eles para distribuir parte de seu poder social para aquela pessoa. Quando uma pessoa se junta ao seu quadro, as outras o seguem. E agora a mesa era dele. *Voilà!*

De volta ao jantar. Como esperado, as entradas eram excelentes e Benoit sugeriu uma segunda garrafa de vinho, algo um pouco diferente para capturar os sabores provenientes da refeição progressiva. Benoit apareceu mais regularmente agora, flutuando ao redor da mesa, coletando informações, fazendo sugestões e, basicamente, fazer o trabalho árduo de proteger seu superior posição social. Meus convidados me disseram que esta era uma das melhores refeições eles já tiveram. Agradei a eles por se juntarem a mim e, em seguida, dei a Benoit um aceno apreciativo. No começo, eu queria bater em Benoit, mas agora eu estava realmente começando a gostar dele.

Quando os pratos foram retirados, Benoit desapareceu. Eu tinha uma expectativa de que algo mais estava vindo, mas o quê? Dez minutos se passaram. Onde estava Benoit? Eu sabia que algo estava acontecendo.

Página 71

Eu estava certo sobre isso. Benoit escolhera a sobremesa. Momentos depois, um Carrinho de prata reluzente foi rolado para a nossa mesa, seguido por um carrinho alinhado com conhaque e charutos. Atrás de tudo isso estava o carrinho de café - o atendente preencheu cilindros de prensa francesa individuais com café moído na hora.

“Madames et messieurs, para a sobremesa desta noite, tomei a liberdade de fazer algo especial para você”, anunciou Benoit. O que ele quis dizer foi: “Eu assumi o controle da mente e da conta bancária do seu anfitrião”.

" *Baba de rhum* ", continuou ele, "nossa sobremesa mais famosa, uma luz e Bolo delicioso feito com creme, rum e um pouco de açúcar. Por favor aproveite."

A mesa aplaudiu e Benoit cortou o bolo com talento. Eu era tão propriedade de Benoit, neste ponto, realmente não importava mais. Eu sorri, relaxei e decidi que Benoit receberia a maior gorjeta que já vira. De fato, a ponta é o único poder que me resta nesta situação.

Meus convidados ficaram maravilhados, e agora, como a noite terminou com café e conhaque, Benoit lentamente liberou algum poder social de volta para mim. Por muito bom motivo: o cheque estava chegando, e eu tinha certeza de que derreteria meu neocórtex.

“Madames et messieurs, foi um prazer atendê-los neste noite, ”Benoit jorrou. Ele habilmente colocou uma pequena bandeja de prata perto da minha esquerda braço.

Na bandeja havia um pequeno pedaço de papel virado para baixo, mantido no lugar por um peso de papel pequeno para flor de lis prata. Nenhum bil discriminado poderia caber esta minúscula fatia de papel, apenas um único número estaria nela. Como meu convidados agradeceram calorosamente a Benoit com abraços e apertos de mão, eu consegui dar uma espiada no bil, virando a esquina, como um jogador de pôquer, não querendo mostrar qualquer reação.

Não foi tão ruim quanto pensei.

Com a performance que Benoit deu, e o controle que ele manteve durante todo o noite, eu esperava que ele se aproveitasse. Ele tinha o poder de fazer isso, mas em uma demonstração final de controle total do quadro, ele escolheu moderação ao invés de auto

Página 72

indulgência. Agora eu estava absolutamente encantado, e a grande dica que eu estava pensar em deixá-lo foi criado.

Alfa e Beta

Não importa o quão bem você argumenta, a maneira como seus pontos são elaborados, ou quão elegante é o seu fluxo e lógica. Se você não tem um status elevado, você não comanda a atenção necessária para fazer seu discurso ser ouvido. Você não vai persuadir, e você não conseguirá fechar um negócio facilmente.

Como você está começando a perceber, lançar qualquer tipo de ideia ou negócio envolve jogar um jogo de status complexo e complicado. E antes de falar sobre as formas de ganhar o jogo e as possíveis formas de perdê-lo também, devo cobrir as vantagens reais detidas pela pessoa com o status mais elevado, o *alfa*.

O alfa desfruta da maior parte da atenção em uma interação social, mesmo quando ele não está exigindo isso. E quando ele *não* procura-lo, o alfa capta o atenção do grupo imediatamente. Quando ele faz uma declaração, é considerada verdade, e as alegações continuam indiferentes. Existem muitas evidências para sugerir que o alfa em um grupo é confiável e seguido sem questionar. Labuta ustrate isso, os pesquisadores criaram muitos testes em que os homens, vestidos de ternos de negócios de alto status, atravessar uma rua movimentada quando não é seguro Cruz. Os pedestres de baixo status tendem a seguir a isca de alto status para a zona de perigo. Eles não seguirão alguém que está mal vestido, Contudo.

Quando você assume uma posição de alto status em uma interação social, você *sente isso*, e também é sentido pelo seu público. Não subestime a importância e o valor do status para o seu sucesso geral.

Por mais de 40 anos, os treinadores de vendas têm ensinado técnicas e métodos que ajudam vendedores “situacionais e desfavorecidos” (leia-se: aqueles com baixo valor social) conseguir uma consulta, estabelecer um temporário relacionamento (chamado de *construção de relacionamento*, que não contribui com absolutamente nada à sua posição social), empacote uma transação comercial em um pacote fino e frágil invólucro emocional, e às vezes, se eles têm sorte ou obstinação persistente, feche uma venda.

Página 73

Durante as décadas de 1970 e 1980, essas técnicas funcionaram, mas mesmo assim, apenas para as personalidades tipo A mais tenazes e obstinadas. Ainda assim, o fornecedores de métodos de vendas baseados em processos continuam treinando milhões de vendedores ambiciosos em seminários de costa a costa. Hoje esta difícil para encontrar um executivo que não esteja familiarizado com técnicas como construção relacionamento, empurrando recursos e benefícios, superando objeções e experimentando fechando.

Como consequência, após gerações desse negócio orientado por processos comportamento, os alvos sabem como o jogo de vendas é jogado. *Use isso, e eles verão isso chegando*. Mesmo as melhores dessas técnicas agora são tão lugar-comum que os clientes desenvolveram fortes defesas e barreiras para bloqueie-os. Essas defesas são chamadas de *armadilhas beta*, o que significa que você está preso em uma posição subordinada ao alvo (ou comprador) sempre. Tu es *PWNED* do início ao fim.

Não há substituto para ocupar uma posição de alto status. As boas notícias é que você não precisa ser uma celebridade ou bilionário para desfrutar de altos níveis de status social. Existem maneiras de criá-lo instantaneamente. E com isso você pode capturar e prender a atenção de qualquer público ou alvo.

O primeiro passo para elevar seu status social é evitar as armadilhas beta.

Beta Traps

Nas interações sociais e reuniões de negócios como na natureza, aqueles que realizam a classificação alfa dominante é capaz de realizar mais do que aqueles que detêm um classificação inferior. Alphas comandam, dão as ordens e criam os resultados eles querem com um mínimo de esforço. É importante para eles emocionalmente e economicamente para permanecer como a pessoa de nível mais alto em seu grupo social.

Por ocuparem uma posição cobiçada, os alfas precisam lutar constantemente para manter e proteger sua posição. Como chefe, sua classificação está sob constante ameaça, e alfas se protegem afirmando sua autoridade sobre seus funcionários e colegas de trabalho. Eles pedem aos subordinados para fazerem suas tarefas, trazer café, e lidar com assuntos que são desinteressantes para eles ou são considerados abaixo de sua classificação. Estas são as formas mais agradáveis de relva dominante proteger comportamentos; muitos que possuem rank alfa se comportam de maneiras muito piores.

Página 74

Para se protegerem de pessoas de alta posição social que os visitam em seu ambiente de trabalho, eles erguem um anel protetor de barreiras sociais destina-se a desviar e rebaixar quaisquer alfas ameaçadores.

Uma armadilha beta é um ritual social sutil, mas eficaz, que o coloca em condições posição de status e trabalha para mantê-lo lá, abaixo do tomador de decisões você veio visitar, durante toda a interação social. A maioria dos ambientes de negócios é cercada por um fosso de armadilhas beta que você já reconhece e conhece: a recepção, o lobby, o sala de conferências e qualquer espaço público para reuniões dentro ou perto do escritório.

A primeira armadilha beta que você encontra é o lobby. É um local criado para Bem vindos visitantes, certo? Na verdade, o lobby serve para rebaixá-lo do momento em que você chega e o mantém rebaixado durante sua visita.

Você conhece o dril; quantas vezes você já experimentou este cenário?

Você entra no saguão do escritório onde estará atingindo seu objetivo. Vocês aproxime-se da recepção. A recepcionista ergue os olhos— “Oi, posso ajudar você? ”- então leva uma chamada antes que você possa atender. Você fica de pé, espera e toma um cartão de visita da bandeja no balcão. A recepcionista transfere uma chamada e então olha para você. "Sim? Posso ajudar?"

Você diz: “Estou aqui para ver Bil Jones às 2 horas. Falei com voce antes, eu pensar, e você confirmou. ... ”

A recepcionista olha além de você. “Assine o livro de visitantes, por favor. Aqui está seu passe de visitante. Mantenha-o com você o tempo todo. Por favor, sente-se. Bil's assistente irá buscá-lo em alguns minutos. ” Ela então se vira para terminar um texto mensagem. Você se senta no saguão. Uma mesa cheia de trocas tortas revistas e jornais de uma semana indicam que outras pessoas como você

estive aqui antes.

Esta sequência, na tradução, é o seguinte: Seja bem-comportado vendedor, faça o que lhe foi dito, e você será recompensado com uma garrafa de água, uma visita curta e uma vaga promessa de “revisar seus materiais e informações” depois de sair. Quando você observa rituais de poder de escritório, você estão sinalizando para seu alvo que você é um beta.

Página 75

Às 14h10, um jovem assistente se aproxima de você. "Oi. Sim, Bob está correndo um pouco atrasado, não deve demorar mais do que 10 minutos. Acabou a água e o café lá. Fique a vontade." Você pisca, ela se foi.

Seu alvo chega atrasado, oferecendo um pedido de desculpas falso por seu impossível cronograma, dizendo que agora ele tem apenas alguns minutos e ainda não teve uma chance de revisar seus materiais. E agora o tomador de decisões, “Sr. Grande,” não poderá comparecer à reunião conforme planejado. Desculpe. *Neste ponto, você foram presos ao beta e estão completa e totalmente derrotados. Você pode bem ir para casa.*

Que maneira desmoralizante de fazer negócios. No entanto, é assim que milhões de pessoas definir e conduzir reuniões de negócios. É uma perda de tempo porque o comportamentos e resultados são previsíveis e improdutivos.

Outra armadilha beta comum é a sala de conferências. Se estiver vazio quando você chegar, você normalmente fica sozinho por vários minutos, esfriando os calcanhares enquanto você espera que seus alvos cheguem. Quando eles chegam, o clima é frequentemente jovial, com muitas conversas sociais leves, sorrisos e apertos de mão. Eles estão felizes porque agora estão fazendo uma pausa em seu trabalho diário para entre em uma sala ampla e agradável para ver o entretenimento de hoje - é você. Quem não fica feliz quando entra em uma tenda de circo e se senta em ringue? Eles sabem que um programa está para começar e estão ansiosos para relaxar e se divertir.

Enquanto você espera pelos retardatários - os tomadores de decisão de que você realmente precisa no sala — estão ocorrendo conversas que não incluem você.

Outros falam uns com os outros como se vocês não estivessem na sala, o que não é só irritante, mas também uma das coisas mais degradantes que uma pessoa pode fazer para outro. Nesta situação, você é o bobo da corte na corte de outro rei, e seu valor é puramente baseado na qualidade de seu entretenimento. Você tem nenhum status.

Depois, há espaços públicos onde os clientes às vezes decidem fazer um encontro. “Vamos tomar um café e conversar”, dizem eles, levando você a uma cafeteria ou um café próximo, onde você troca uma pequena conversa na fila e gerencia um momento embaraçoso sobre quem deve pagar as bebidas. Você toma um lugar em um

Página 76

mesa próxima, ao alcance da voz de uma dúzia de estranhos. Este não é lugar para um arremesso.

Seu nível de status é zero. Você pertence, é processado e agora não é nada mas um agradável interlúdio social em um dia enfadonho. Mas você continua, acreditar em si mesmo e na sua oferta. Você abre seu argumento de venda e é movendo-se bem quando de repente alguém se aproxima de seu cliente e começa a falar com ele como se você não existisse. "Ei, Jim, como vai?" o intruso diz, apertando sua mão e te ignorando. "Você conseguiu meu e-mail sobre os atrasos no envio em Dal as?" Eles continuam seu conversa por um tempo, pois você não pode fazer nada além de olhar.

Eventualmente, quando ele decide que precisa ir incomodar outra pessoa, o intruso sai e seu cliente se volta para você. Seu rosto está em branco, seu os olhos estão vazios e o cérebro parou de funcionar. "Onde nós estávamos?" ele pergunta.

Preciso continuar?

Houve muitas colisões de quadros nesta interação, mas você não ganhe um único deles. Você não tem controle sobre a situação.

Em geral, os espaços públicos são as armadilhas beta mais mortais e deveriam ser evitado. Para um pitch real, os cafés são o último recurso absoluto. Eu irei mencionar mais uma armadilha beta pública porque é comum: feiras de negócios e convenções.

Se você expõe em feiras de negócios, sabe que o pior possível local para apresentar um argumento de venda a um cliente é em uma pequena cabine ou até mesmo na convenção chão. Existem tantas distrações que nem mesmo um ninja com controle de quadros poderia prender a atenção do público por mais de alguns minutos sem sendo interrompido por barulho, anúncios ou multidões de carregadores de malas participantes da convenção reunindo itens grátis para preencher suas cores vivas sacos.

Se você precisar sugerir alguém que participe de uma conferência, alugue um hotel suíte ou um espaço de conferência de hotel ou pedir emprestado o escritório de alguém sala - lance em qualquer lugar, menos no chão do salão de convenções.

Uma pessoa em um estande de uma feira comercial pode muito bem erguer um letreiro de néon acima de sua cabeça que diz: "*Eu sou carente!*" Como um pet-shop enjaulado cachorro ou um anfitrião de infomercial tarde da noite, você tenta atraí-los para o seu Cubo de 10 pés e espero impressioná-los com seu discurso. É triste.

Beta Trapping em Bentonville. Na cidade de Bentonvil e, Arkansas, a arte de beta trapping foi levado a um nível incomparável. Você pode chamá-lo o "ider Frame Supercol."

O líder mundial em design, construção e operação de armadilhas beta é Walmart. Em sua sede em Bentonvil e é o mais eficiente do mundo aparelho de moagem de vendedor que você verá. Não importa o que você tenha para oferecer à empresa, não importa o quão grande seja seu valor, para fazer negócios com

Walmart, você deve se submeter a um processo que visa derrubá-lo e elimine seu status, tudo em nome de preços mais baixos.

Acha que estou exagerando? Vá para 702 Southwest Eighth Street em Bentonvil e. Entre no saguão. Lá você encontrará duas enormes mesas de recepção, uma em cada lado da sala, com uma área de hospitalidade na extrema direita preenchida com cadeiras estilo escola primária com escrivaninhas anexadas a elas para aqueles que precisam preencher formulários. O perímetro da sala é forrado de lixo máquinas de venda automática de alimentos para aqueles que precisam de um rápido aumento de energia para suportar o que está vindo.

Entre as duas estações de recepção está um corredor azul brilhante marcado com o logotipo do Walmart que leva a outro longo corredor alinhado com dezenas de salas de reuniões de seis por oito pés. Estas salas de reuniões estão equipadas com uma porta, uma janela, uma pequena mesa e quatro pequenas cadeiras de plástico.

Essas salas são onde os compradores do Walmart se encontram com os fornecedores.

Vamos dar uma olhada no processo da empresa. Primeiro, você faz login e recebe um o crachá de visitante e devem esperar no saguão. Você está convidado a entrar sala de hospitalidade da empresa, e você pode comprar doces e Walmart-refrigerantes de marca nas máquinas de venda automática. A pessoa que você está visitando recebe uma mensagem de que você está no saguão. Quando o comprador estiver pronto para encontrar, você é bipado para a recepção e caminhado de volta para um designado sala de reuniões, onde você é instruído a aguardar o aparecimento do comprador.

Página 78

Enquanto você é escoltado para a sala de reunião designada, você tem permissão para ver outros vendedores através das pequenas janelas de vidro de seus celulares. Quando você chegar ao seu celular, você é instruído a permanecer na sala até que esteja escoltado para fora. Finalmente, a porta está fechada.

Eventualmente, um ou dois compradores entrarão no celular, e sua reunião início. As reuniões são curtas e focadas em preço, volume, logística, seu capacidade financeira para sustentar a conta do Walmart e, em seguida, o preço novamente. Preço é controlada metódica e sistematicamente, enquanto sua logística e as responsabilidades de suporte ao produto são aumentadas até que você não possa mais negociar. Quando esse ponto é alcançado, os compradores do Walmart tomam uma decisão (comprar ou não) e passar para o próximo item na categoria de produtos.

O quadro é tão rigidamente controlado que mesmo a seleção de maior sucesso técnicas não fazem absolutamente nenhum bem. O Walmart transforma tudo em um mercadoria, e toda mercadoria é adquirida por meio desse processo. Usando escala, magnitude e psicologia de dominação para compras, o Walmart tem criou o supercolíder de quadro mais eficaz da história do empreendimento.

Este é um exemplo extremo de como a armadilha beta tira você de seu poder e capacidade de fazer bons negócios. Técnicas de vendas antiquadas podem ajudar, mas você está em desvantagem, você não controla o quadro e está no misericórdia do comprador.

Para compensar, você precisaria de uma enorme quantidade de autoconfiança e auto-confiança para ser convincente o suficiente para ter sucesso. Você é forçado a

intimidar, manipular e persuadir os alvos a tomarem decisões de compra, e isso é precisamente porque os métodos convencionais de vendas se concentram no fechamento sob pressão.

A maioria de nós não tem a resistência necessária e ousadia - eu certamente tenho não - e é emocionalmente desgastante ter que fazer 100 ligações de vendas para ganhar um pedido ou dois.

Quando você é mantido na posição beta, a única ferramenta que você tem em sua disposição é manipulação emocional. Na melhor das hipóteses, funciona no momento e talvez você possa fechar um negócio. Mas o seu sucesso é aleatório e não é

Página 79

satisfatório porque o comprador realmente não quer comprar. Ele está fazendo isso para agradecer agora e me arrependerei mais tarde (remorso do comprador).

Existe uma maneira muito melhor e mais natural de atrair negócios oportunidades. Você simplesmente eleva seu valor social, e é mais fácil de fazer do que você imagina.

O cirurgião cardíaco e o profissional de golfe. A maioria dos profissionais de golfe faz sua vida ensinando o jogo, dirigindo tacos de golfe, operando golfe cursos, e lidar com equipamentos de golfe - não por caddying para turismo profissionais, como Phil Mickelson. Nos Estados Unidos, o selo *golf pro* significa um jogador de golfe experiente que ajuda outros jogadores de golfe em seu jogo. É um trabalho divertido. Em muitos aspectos, ser um profissional de golfe é o emprego dos sonhos. Você está trabalhando lá fora, ensinando um esporte às pessoas e sendo pago por isso. A pegada? isto não paga bem. E ser um profissional de golfe não traz muita coisa global status.

Ou seja, quando alguém lhe pergunta o que você faz e você diz: "Sou um profissional de golfe ", não é como dizer " Sou CEO "ou" Sou médico "ou" Sou um professor." Na verdade, é mais como dizer: "Estou cronicamente subempregado", que não carrega muito prestígio.

O que devemos fazer com isso? O profissional de golfe é menos inteligente, sociável, ou mais respeitável do que, digamos, um cirurgião cardíaco do hospital regional?

Claro que não. A única diferença é que o profissional de golfe tem uma menor posição na hierarquia social. Sua posição na hierarquia social é uma medida artificial de seu valor para os outros, uma construção baseada em sua riqueza, sua popularidade dentro da sociedade em geral, e o poder de sua posição que você mantém. Esta não é minha fórmula. Esta é apenas a maneira como medimos entre si. O profissional de golfe não ganha muito dinheiro em comparação com um cirurgião cardiovascular. Isso torna seu status social ainda mais baixo.

Ou é? Quando o cirurgião tem uma aula com o profissional de golfe, o status de cada um de repente se torna fluido. Algo chamado *status situacional* leva sobre. No campo de golfe, seja qual for a riqueza, poder e popularidade que o cirurgião tornou-se irrelevante. O domínio mudou, e com isso vem mudanças instantâneas e significativas no valor social. Uma vez que o cirurgião

entrou no reino do profissional de golfe, seu status caiu e o dos profissionais de golfe aumentou, e esta mudança na elevação social permanece em vigor enquanto o cirurgião está no domínio do profissional de golfe.

O status situacional do profissional de golfe é repentinamente muito alto - agora muito mais alto do que no estacionamento. Agora, o profissional de golfe diz ao cirurgião o que fazer, quando fazer e como fazer. Se o cirurgião não cumprir, o profissional de golfe o repreende. Por meio de uma simples mudança de domínio, as funções têm revertido. *E é nessa inversão de papéis que começamos a ver o incrível poder do status situacional.*

Pense nisso por um momento: Seu valor social é fluido e muda com o ambiente em que você está - ou o ambiente que você cria. *Se você deseja elevar seu valor social em qualquer situação, você pode fazer isso redirecionar pessoas para um domínio onde você é o responsável.* Isso é mais fácil de fazer do que você imagina.

Nossa posição na hierarquia social não está bloqueada. Enquanto o global status de nossa posição social pode permanecer seja o que for, nossa situação status pode ser mobilizado a fim de criar temporariamente uma posição de alto status sempre que necessário. Enquanto mantemos temporariamente um alto poder, podemos fazer muitas coisas tão eficazmente quanto aquelas com recursos financeiros ou meios políticos.

Isso é chamado de criação de *uma estrela local*. Isso é extremamente importante. Com estrela local, você será capaz de lançar um argumento de venda que não sei quem é você; a capacidade de criar e sustentar o poder estelar local literalmente é vai significar a diferença entre sucesso e fracasso.

A primeira impressão que causamos em outra pessoa é baseada na opinião dessa pessoa cálculo automático do nosso valor social. Como mecanismo de sobrevivência, o cérebro de outra pessoa está tornando uma prioridade entender onde você se encaixa a estrutura social. A pessoa faz um julgamento apressado usando três critérios mensuráveis: sua riqueza, seu poder e sua popularidade. Sediada em algum atalho mental rápido, a pessoa vai atribuir a você um evento social nível de status e, a partir desse cálculo, um quadro será corrigido. A pessoa vai não necessariamente, mesmo conscientemente pensar sobre isso. As pessoas transando atrás do homem de belo terno não parou deliberadamente para considerar seu

status ou pense se isso significava que ele atravessaria as ruas com segurança. Eles apenas calcularam automaticamente seu status provável e se comportaram adequadamente.

Elevando Seu Status Social

A primeira coisa que você faz quando encontra um alvo é estabelecer uma estrela local poder. Se a reunião for em seu território, como o profissional de golfe ou o Garçon francês, use sua experiência de domínio e conhecimento de localização para

assumir rapidamente a posição de alto status.

Se você estiver em uma reunião no domínio do alvo - seu (ou dela) escritório ou em um local externo localização do site - você deve neutralizar a pessoa com status elevado, capturar temporariamente seu poder de estrela e redistribuir parte de seu status para outros na sala que apoiarão sua estrutura.

Eu dei dois exemplos de status situacional e como capturar potência estelar local. Agora vamos ver como você pode elevar seu status quando seu alvo está vindo em sua direção com o quadro de força.

O gerente de fundos de hedge

Há alguns anos, tive uma reunião com Bil Garr, um fundo de hedge Gerente. O encontro foi arranjado por um amigo em comum, Dan. Chegando a alguns minutos antes, verifiquei com a recepcionista e imediatamente reconheceu as armadilhas beta do lobby. Assine o livro de visitas, aqui está o seu visitante crachá, sente-se e que tal uma xícara de café velho? Alguém vai comparecer para você em breve.

Olhando ao redor do saguão, fiz uma leitura rápida da situação. Verde pisos de mármore, cromo moderno e móveis de couro, detalhes ricos, projetado para transmitir uma única mensagem - sou rico, sou poderoso, tenha medo de mim, me *reverencie*. Eu sabia o que era. Eu estava em uma esteira rolante indo direto para uma máquina de esmagamento de status. Logo, minha testa seria carimbada "Beta", e eu teria uma reunião de 15 minutos com Bil e então seria mostrada a porta. Eu sabia instintivamente que nossa primeira coleção de quadros não ceder poder para mim. Enquanto esperava por Bil, comecei a pensar em outra maneira para adquirir um status elevado e assumir o controle do quadro.

Eventualmente, um assistente me conduziu de volta ao escritório de canto de Bil. O nível de luxo tinha subido um nível. Seu escritório particular fazia o lobby parecer como um trailer de construção. Móveis de teca, tapetes persas, titânio e vidro luminárias, algumas dezenas de fotos emolduradas de Bil com vários políticos e celebridades, e de suas janelas, uma vista panorâmica de Beverly Hills que rivalizava com a vista de Mulhol e Drive.

"Sente-se", disse Bil, sem tirar os olhos de um documento que estava revisando em sua mesa. Sentei-me à mesa de conferências perto da janela.

"Não, venha aqui", disse ele, apontando para uma cadeira Eames baixa na frente de sua mesa. *A cadeira da secretária*, pensei comigo mesmo ao sentar-me.

Bil era da velha escola e gostava de usar rituais clássicos de poder, como sentar pessoas abaixo dele para confirmar sua posição como Lord William. Comecei a sentir empolgação porque aprendi que quanto maiores eles pensam que são, mais difícil eles caem quando meu gancho é definido. Mas eu podia sentir que era vai ser um verdadeiro desafio chegar lá.

Bil apertou um botão em seu telefone e disse: "Gloria, por favor, pergunte a Martin e Jacob para intervir." Um momento depois, dois MBAs da Ivy League de aparência inteligente entrou trotando, ocupando assentos subordinados de cada lado do meu. *Eu estou cercado*, pensei. *Pontos por estilo, Bill*.

Bil alcançou uma tigela de cerâmica Jean Cocteau rara em seu aparador e arrancou uma grande maçã vermelha. Ao fazer isso, ele me pediu para esperar outro momento, enquanto ele pedia a Gloria para enviar um e-mail para alguém que ele havia esquecido para ligar. Voltando-se para mim e seus subordinados, ele apoiou um pé contra uma gaveta da mesa e deu uma grande mordida em sua maçã. Ele colocou em sua mesa enquanto ele procurava por um guardanapo, e foi quando eu vi meu primeiro oportunidade.

Enquanto ele mastigava seu pedaço de fruta, tentei obter algum tipo de moldura ao controle. "Olha, gente, só tenho 15 minutos, então vou direto ao assunto. Este é o negócio no qual estou trabalhando ", e rapidamente informei o grupo sobre o projeto. Mas essa tentativa frágil não resultou muito. A lacuna de status entre nós era muito grande para superar com apenas o controle de quadros. Eu pude ver que Bil estava ouvindo a cada três palavras - ele estava mais interessado em sua maçã

Página 83

do que na oportunidade que eu vim oferecer. Fiz uma boa abertura e meu tom estava progredindo, mas meu status ainda era muito baixo para ter qualquer chance de levando este negócio para a mesa de fechamento.

Sou bom nisso , disse a mim mesmo. Não force um erro. Espere por isso.

Foi quando vi a oportunidade de ouro. Depois de anos lidando com semelhantes - mas não tão difíceis - situações sociais, a ideia formada em meu cabeça, e eu sabia como esmagar seu corpo, cativar sua atenção e estabelecer um status elevado para mim com um simples movimento.

Eu disse: "Preciso de um copo d'água. Com licença "e corri para a cozinha. tinha visto no caminho. Lá eu peguei um copo d'água, uma toalha de papel e uma faca de plástico. Eu pensei, *se isso não funcionar, Bill vai agarrar este faca e me mate com ela.*

Eu voltei, mas não sentei. Eu disse: "Ouça, Bil, espero que não seja assim você faz negócios ", acenando com a cabeça em direção à maçã que já estava mordida.

"Em um negócio real, todo mundo precisa de um pedaço. Eu *vou* te mostrar como são *meus* negócios gostar."

Peguei a maçã na mesa. "Posso?" Não esperando por uma resposta, eu peguei a maçã, cortei-a em duas e tirei a metade para mim.

Quando eu devolvi a meia maçã ao lugar na mesa onde Bil a havia colocado, você podia ouvir o rugido do silêncio. Os meninos Martin e Jacob foram atordoado, e Bil estava olhando para mim com olhos maldosos e estreitos. eu peguei mordida de maçã, mastigou rapidamente, elogiou seu sabor e comentou um pouco mais sobre como nossos negócios sempre foram divididos de forma justa com os investidores. Então eu terminei o pitch, agindo tão natural e informalmente como se eu fosse tendo uma conversa na minha sala de estar com amigos.

Os três ouviram cada palavra daquele momento em diante. Eu concentrei-me intensamente nas partes do negócio nas quais eu tinha experiência. Gostar Benoit ou o profissional de golfe, eu estava trabalhando muito para estabelecer o poder das estrelas local.

Quando terminei, e antes que Bil pudesse falar, rapidamente comecei a puxar

longe. "Uau, olhe as horas", eu disse um pouco cômico, olhando para o meu

Página 84

observe: "Eu tenho que correr. Escutem, pessoal, obrigado pelo seu tempo hoje. Se este funciona para você, me avise. "

Quando peguei meu fôlio e comecei a deslizar para fora da cadeira, Bil acenou braço no ar e disse: "Espere, espere. Espere um minuto, Oren. " E então ele começou a rir histérico. Isso aliviou a tensão para Martin e Jacob. Eles sorriram e riram nervosamente com seu chefe, e eu sentei enquanto o mais sério que pude, enquanto Bil arrancava a gargalhada de seu sistema.

"Eu posso definitivamente ver porque Dan disse que eu deveria me encontrar com você. Escute me diga novamente quem mais você tem neste negócio. "

O gancho foi feito. Pelos próximos 20 minutos, respondi a perguntas e trocou informações com Martin e Jacob, que foram encarregados de a devida diligência, e continuei me afastando, olhando para o meu relógio, preocupado em chegar atrasado à minha próxima reunião.

Finalmente, levantei-me para sair. Quando eu estava apertando a mão de Bil, ele disse: "Se Marty e Jake me disse os números, verifique, estou dentro. "

O que este exemplo demonstra é que um amigável bem-escolhido, bem-cronometrado mas um ato perturbador destronará o rei com um único golpe. Nesse resumo, momento chocante quando ninguém tem certeza do que você acabou de fazer, isto é quando o seu porta-retratos assume o controle e quando o status elevado é transferido para você.

Para manter meu corpo forte, depois da coisa da maçã, eu simplesmente ignorei tudo que não avançou o arremesso. Esta é uma lição importante. Em geral, apenas ignore tópicos de conversa que não apóiam seu negócio e ampliam aqueles que Faz. Continuei falando sobre o negócio - você verá especificamente algumas das coisas Falei sobre no Capítulo 4.

Aqui está uma rápida revisão do que aconteceu no escritório de Bil naquele dia:

1. Eu me encontrei no escritório de Bil sem controle de quadro e no beta posição.
2. Eu cometi um ato levemente chocante, mas não hostil, que causou um novo coleção de quadros.

Página 85

3. Conforme o choque da minha ação passou, a atenção dos alvos não vacilar - acredite em mim, isso nunca acontece quando você faz algo assim -

e continuei acumulando status como um videogame coletando poder estrelas à medida que cada um dos alvos avança para novos níveis. Quanto mais rápido você agarra

status, mais estará disponível para você tomar.

4. Ao captar a atenção, mudei meu foco para a aquisição de estrelas locais poder e o status alfa.

5. Consegui uma estrela local usando o domínio da informação para diminuir rapidamente a moldura em torno da minha área de especialização, tornando-me inatacável.

Como eu era o especialista, ninguém poderia minar meus pontos de negociação.

6. Usando meu poder estelar local recém-adquirido, mudei rapidamente o discussão a um nível onde eu não poderia ser desafiado usando o principal valores fundamentais de trabalho árduo, experiência de domínio e autoridade moral - que discutiremos em um momento.

7. No momento em que terminei meu argumento de venda, comecei a me afastar e mantive indo embora até eu finalmente deixar o escritório, mas não antes de definir o hookpoint e recebeu uma decisão.

Essas regras são aplicáveis a qualquer situação em que você está lançando território de outra pessoa.

Aqui estão algumas outras coisas importantes para lembrar:

Se você acha que vai começar uma reunião da posição beta, seja sempre pontual para a consulta. Quando você está atrasado, você está entregando poder.

É difícil estabelecer quadros fortes quando você não pode jogar o jogo de negócios por suas regras mais básicas.

Momentum é a chave. Crie um status elevado imediatamente. Não hesite. Escolher um quadro, e forçar uma colisão no momento mais oportuno -

e faça isso cedo. Quanto mais você espera, mais reforça o status de seu objetivo.

Evite rituais sociais que reforçam o status dos outros. Brincadeira social ociosa diminui o seu status.

Diverta-se. Seja popular. Aproveite seu trabalho. Não há nada tão atraente quanto alguém que está gostando do que faz. Isso atrai o grupo para você e permite construir armadilhas mais fortes e segurá-las por mais tempo.

Como já dissemos, quando você é a pessoa de alto status em um evento social interação, você obtém todas as coisas boas. Quando você é o alfa, a vida é fácil. As declarações que você faz são confiáveis. As emoções que você mostra definirão o humor geral na sala. E o mais importante, quando você fala ou gesticula ou mesmo olhar como você *pode* falar ou gesto, as pessoas voltam sua atenção em sua direção.

Lembre-se de que este processo é voltado para construir e apreender o status da situação, que é temporário. Depois que você sai do encontro social, ele é eliminado.

Se foi. E se você voltar mais tarde, você terá que começar de novo e construí-lo

novamente. Mesmo que seja apenas cinco minutos depois.

E você não vai conseguir conquistar status global, que é a honra ou prestígio ligada à posição de uma pessoa na sociedade. É a soma da pessoa riqueza, popularidade e poder. Por exemplo, você não vai se sentar com um bilionário e fazê-lo acreditar que você é de alguma forma um bilionário ionaire. O status global foi corrigido. É apenas o status situacional que você pode pegar e controle.

Felizmente, você não precisa ser rico, famoso ou poderoso para desfrutar de status em seus encontros de negócios e situações sociais. Se você não tem alta status, você pode criá-lo temporariamente.

Apreensão da situação situacional

Aqui estão as etapas envolvidas na elevação de seu status em qualquer situação. Vocês reconhecerá algumas dessas ações do enquadramento, e por um bom motivo.

Página 87

O controle e o status do frame estão intimamente relacionados, assim como as técnicas de pitch que você aprenderemos no Capítulo 4.

1. Ignore educadamente os rituais de poder e evite as armadilhas beta.
2. Não seja afetado pelo status global do seu cliente (ou seja, status dentro e fora do ambiente de negócios).
3. Procure oportunidades para perpetrar pequenas negações e desafios que fortalecer sua estrutura e elevar seu status.
4. Assim que você assumir o poder, mova rapidamente a discussão para uma área onde você é o especialista do domínio, onde seu conhecimento e informações são inatacáveis por seu público.
5. Aplique uma estrutura de prêmio posicionando-se como a recompensa por fazer o decisão de fazer negócios com você.
6. Confirme seu status alfa, tornando seu cliente, que agora ocupa temporariamente uma posição beta, faça uma declaração que qualifique o seu status superior.

A última etapa desta sequência é de vital importância e não é tão assustadora quanto parece. Como mencionei anteriormente neste livro, não abuse do poder que estou segurando ao cometer atos manifestos de domínio. Em vez disso, sou brincalhão, com muito dar e receber que torna divertido fazer negócios.

Uma das melhores maneiras de fazer um cliente confirmar seu status alfa é faça-o se defender de uma forma despreocupada. Isso não só permite que você saiba que você ainda está no controle, mas mais importante, também lembra o cliente que ele ocupa uma posição subordinada. O cliente então adiara para você, mesmo na frente de seus subordinados.

Posso dizer algo como: "Lembre-me novamente por que diabos eu quero fazer negócios com você?"

Isso geralmente provoca algumas gargalhadas - e uma resposta séria em meio aos risos: "Porque somos o maior banco da Califórnia, Oren."

Página 88

Ao que eu digo: "Sim, isso é bom, vou manter isso em mente."

Precisa ser lúdico e interessante, com apenas um pouco de vantagem. Mantenha o cliente qualificando de volta para você, contanto que você possa. Faça tanto quanto possível até o ponto em que se torna um pouco estranho - ou é apenas demorando muito. Faça outra pergunta de qualificação: "Você já fez um negócio tão grande antes?" Esta é a melhor maneira que encontrei de obter um público para qualificar meu quadro dominante.

Agora que você entende os quadros e como criar e usar status para apoiar o controle de quadro, vamos passar para o coração e a alma do meu método - o arremesso.

Página 89

Capítulo 4

Apresentando sua grande ideia

Em 1953, os biólogos moleculares James Watson e Francis Crick introduziram o mundo para a estrutura de dupla hélice do DNA, o assim chamado segredo da vida, amplamente considerada a descoberta científica mais importante do século XX século. A apresentação rendeu a Watson e Crick o Prêmio Nobel. E o que é mais impressionante sobre essa conquista é que a apresentação completa leva apenas cinco minutos para ler em voz alta. Essa é a *apresentação completa* - apresentando o segredo da vida, explicando-o em detalhes e mostrando como trabalho.

Faça uma pausa e considere isto por um momento: *o mais importante científico a descoberta do século vinte pode ser lançada em cinco minutos*. Ainda quase cada arremesso que vejo - e vejo centenas todo ano - leva pelo menos 45 minutos e normalmente uma hora, *uma quantidade ridícula de tempo!* Sem companhia na América deve permitir que seus executivos discutam por uma hora. Em um momento, você veja porque.

Apresentando a grande ideia

Até agora, trabalhamos na área de frames e status, que são abstratos noções. Agora, no entanto, amarre seus sapatos e coloque sua camisa - é hora para chegar na frente de alguém e fazer uma apresentação.

E se você é o frontman, o cara que tem que levar uma grande ideia para a estrada e lançá-lo, você precisa saber exatamente como fazer uma apresentação completa em um período de tempo muito mais curto do que a maioria. Mas como você verá em um momento, prazos curtos não são uma escolha. Você não pode correr mais tempo. o cérebro do público não lhe dará mais tempo. E pior, quando a atenção corre seco - depois de cerca de 20 minutos - o cérebro começa a esquecer as coisas que tem já aprendi. Fale sobre andar de ré.

Assim que o argumento de venda ou apresentação começa, uma coisa crítica deve acontecer: O alvo deve se sentir à vontade. Na grande maioria dos casos, eles não *porque eles não sabem quanto tempo eles vão ficar presos ouvindo*

você, e você é um estranho. A maioria das pessoas simplesmente não quer sentar e assistir arremesso de uma hora. Para deixá-los à vontade, tenho uma solução simples: é chamado o *padrão de restrição de tempo*. Isso é o que você diz, exatamente, para deixar o alvo saber que ele não está preso na típica reunião de uma hora: “Pessoal, vamos começado. Eu só tenho cerca de 20 minutos para dar a vocês a grande ideia, que deixe-nos algum tempo para conversar sobre isso antes que eu tenha que sair daqui. ”

Fazer dessa forma deixa o alvo à vontade. Isso mostra que você sabe o que você está fazendo e que você é um profissional. *Qualquer coisa* pode ser lançada em 20 minutos por um profissional. Também mostra que você está ocupado porque tem uma ideia forte e você não pode ficar muito tempo em uma única reunião.

O que é importante aqui não é o seu domínio sobre os detalhes, mas o seu domínio sobre a atenção e o tempo. Em vez de tentar alcançar o que é virtual y impossível - manter a atenção do alvo por mais de 20 minutos - precisamos observar os limites da capacidade de atenção humana.

Você vai fazer a proposta em quatro seções ou fases:

1. Apresente-se e a grande ideia: 5 minutos.
2. Explique o orçamento e o molho secreto: 10 minutos.
3. Ofereça o acordo: 2 minutos.
4. Empilhe frames para uma cognição quente: 3 minutos.

Fase 1: apresente-se e a grande ideia

Seguindo esta fórmula, a primeira coisa que você precisa fazer - mesmo antes você pensa em explicar sua ideia - é dar às pessoas sua experiência.

Mas você tem que fazer isso de uma maneira específica; seu sucesso depende de quão bem (e com que rapidez) você o faz. Após o bate-papo introdutório, onde você estabelecer o status e usar o controle de quadros, é natural que o alvo pergunte, “Qual é a sua formação?” ou “Como você começou nisso?” Neste ponto, você pode começar a arremessar, *começando com seu histórico de sucessos*. *Não é um longo resumo de todos os lugares em que você trabalhou. Nem todos os projetos que você estavam tangencialmente envolvidos. Não é toda a sua história de vida. A chave para*

Página 91

sucesso aqui é fazer com que seu histórico seja comprovado. Coisas que você construiu. Projetos que realmente deram certo. Êxitos. Gaste menos de dois minutos sobre ele e definitivamente não mais - e não se preocupe. Antes que seu argumento de venda termine, o alvo saberá muito mais sobre você.

Quando um amigo, Joe, estava obtendo financiamento da Boeing, ele fez isso da seguinte maneira:

1. “Meu diploma é em Berkeley. Fiz meu MBA na UCLA.
2. Depois disso, estive na McKinsey por quatro anos, mas, na verdade, meu único homerun havia o programa de vendas que fiz para a Lexus. Economizei cerca de \$ 15 milhões, e eles ainda usam hoje.
3. Deixei a consultoria há seis meses para trabalhar na 'grande ideia' ”.

Sim, Joe fez muito mais do que isso ao longo dos anos, mas e daí. Só dele grandes vitórias valem a pena falar neste ponto. Existe muito mais para o *seu* fundo do que este? Claro que existe. Mas em campo, tempo e atenção não são infinitas. Na verdade, eles são *extremamente escassos*. E você é vai precisar de todo o tempo disponível para obter (e manter) o controle do quadro. Plano para acaricie seu próprio ego mais tarde - quando é mais provável que o negócio dê certo.

Muitas vezes eu vi pessoas gastando 15 minutos ou mais em seus fundo. Absurdo. Ninguém é tão fantástico. No entanto, as pessoas costumam pensar que se alguma biografia de fundo é boa, então mais é melhor. *Mas as pessoas cérebros não funcionam dessa maneira*. A pesquisa mostrou que a sua impressão de alguém é geralmente baseado na média das informações disponíveis sobre eles, não a soma. Então, contar às pessoas uma coisa ótima sobre você vai deixá-los com uma impressão melhor de você do que contar uma grande coisa e um muito bom. E fica pior se você lhes contar um ótimo

coisa, uma coisa muito boa e duas coisas mediócras. *Pare com um ótimo coisa.* Coloque seu histórico na mesa e faça-o rápido, limpo e problemático livre. Este não é o lugar para se prender a perguntas profundas conversas e análises - *ainda há muito a fazer.*

Isso é diferente do que você está acostumado? Está enquadrando desta forma um forma completamente nova de olhar para o pitch? Sim para ambos. Mas se você não

Página 92

sentir vontade de mudar para pitching baseado em frames, você pode sempre consolar com o fato de que você não está sozinho. Perdendo tempo e se concentrando em as coisas erradas são problemas que existem nos níveis mais altos da empresa.

O "Por que agora?" Quadro, Armação

Você está quase pronto para lançar a "grande ideia". Mas, primeiro, um lembrete do óbvio: ninguém quer investir tempo ou dinheiro em um negócio antigo que sentado por aí. *É por isso que você precisa apresentar um "Por que agora?" quadro, Armação. É de vital importância que o alvo saiba que sua ideia é nova, emergindo das oportunidades de mercado atuais e que não é uma reliquia esquerda sobre os dias passados.* O alvo precisa saber que você está lançando um nova ideia que surgiu a partir de um padrão de forças que você reconheceu, apreendidos, e agora estão aproveitando. E o alvo precisa saber que você tem mais conhecimento sobre essas coisas do que qualquer outra pessoa.

Existem questões não formuladas na mente do alvo sobre por que sua ideia é relevante e importante e por que deve ser considerado importante agora.

Antecipando essas questões e respondendo-as definitivamente antes eles são verbalizados, você marcará uma caixa de seleção importante na mente do alvo e deixar o alvo mais à vontade. Tudo que você diz desse ponto em diante terá contexto, maior significado e mais urgência, reforçando sua escassez.

O que descobri ao longo do tempo é que em cada empresa existem três forças de mercado que, juntas, se triangulam para responder ao "Por quê?" pergunta e você pode usar essas forças para criar um forte "Por que agora?" quadro, Armação.

Padrão de três forças de mercado: Trendcasting

Quando você descreve sua ideia, projeto ou produto, primeiro dê contexto ao enquadrando-o contra essas três forças de mercado ou padrões de tendência que você acredito que são importantes.

1. *Forças econômicas.* Descreva resumidamente o que mudou *financeiramente* no mercado para sua grande ideia. Por exemplo, se os clientes são mais ricos, é o crédito mais disponível, o otimismo financeiro é maior? Aumentos ou diminuições em

Página 93

taxas de juros, inflação e o valor do dólar são considerados primordiais exemplos de forças que têm impacto significativo nas oportunidades de negócios.

2. *Forças sociais.* Destaque as mudanças emergentes no comportamento das pessoas padrões existem para sua grande ideia. Um exemplo óbvio no mercado de automóveis, a preocupação com o meio ambiente - uma força social - está impulsionando demanda por veículos elétricos.

3. *Forças de tecnologia.* A mudança tecnológica pode nivelar os negócios existentes modelos e até mesmo indústrias inteiras porque a demanda muda de um produto para outro. Na eletrônica, por exemplo, a mudança é rápida e constante, mas em fabricação de móveis, a mudança é mais gradual.

Descreva a gênese da sua ideia, como ela evoluiu e a oportunidade que você viu como estava emergindo. *A história de fundo da ideia é sempre interessante para o alvo.* Assim que esta história for contada, tudo o que você disser em seu discurso será legitimado por ele.

À medida que você cria sua história de fundo, pense em como ela veio parar onde está hoje e como você o encontrou. Descreva as etapas de sua evolução e mostre como evoluiu - como se moveu - para finalmente se tornar a oportunidade que você já identificou e capturou.

As três etapas básicas são:

1. Explique as mudanças mais importantes em nosso negócio. Preveja as tendências. Identifique desenvolvimentos importantes - tanto em seu mercado como fora dele.
2. Fale sobre o impacto desses desenvolvimentos nos custos e no cliente exigem.
3. Explique como essas tendências abriram brevemente uma janela de mercado.

Aqui está um exemplo que une as três forças de mercado em um padrão que suporta o "Por que agora?" moldura para um produto denominado *UpRight*, um dispositivo que você usa no pulso que o acorda lentamente, exatamente à direita tempo, para que você se sinta bem descansado.

Força econômica. O custo de fabricação deste produto acaba de ficar abaixo do Marca de \$ 10. Isso significa que o preço de varejo pode ser \$ 69. Estivemos esperando dois anos para atingir esse preço.

Força social. Uma das mudanças em nossa sociedade é que as pessoas não entendem sono suficiente ou mesmo o tipo certo de sono. Enquanto este problema está crescendo apenas 1,8% ao ano, a conscientização sobre isso está disparando. As pessoas sabem disso eles precisam dormir melhor; é um tema quente em todos os níveis da sociedade.

Diante desse cenário, sua ideia começa a ocupar o primeiro plano. Para continue com o exemplo: *Força tecnológica.* Este dispositivo requer um chip de controle e solenóide que agora podem ser fabricados pequenos o suficiente

e a um preço controlável, permitindo-nos recursos de mercado de massa.

Ao começar seu argumento de venda com as três forças do mercado, sua ideia agora desfruta de um destaque que não tinha antes. Agora sua ideia tem uma história, um emocionante caminho evolutivo para o tempo presente e credibilidade. A ideia é exibido contra as mudanças econômicas, históricas e sociológicas que fez com que emergisse das sombras - mas mal saiu. Vocês estavam alertas e viram o potencial e agora estão desenvolvendo. (Este é um bom ponto para fortalecer sua estrutura de prêmios.)

Não importa qual seja a sua ideia, projeto ou produto - todos eles têm um história e legitimidade quando enquadrada no padrão das três forças de mercado. Com o padrão das três forças de mercado, tudo tem uma história.

Enquanto você escreve o "Por que agora?" quadro para a sua ideia, comece pensando no termos mais amplos possíveis, voltando até onde você precisa para entender e explicar como veio do passado para o presente e por que é especial. Lembre-se, não importa se você está lançando caças a jato, títulos, imóveis, software ou bolas de algodão, você precisa estruturar seu negócio desta forma porque explica a força por trás de sua evolução.

O movimento é um elemento crítico no "Por que agora?" quadro, Armação. Seu objetivo precisa entender as forças que impulsionam seu negócio e entender que o seu sucesso é inevitável e iminente como consequência destes forças maiores.

Página 95

Esta é outra área em que você precisa entender como o cérebro do crocodilo do seu público está funcionando. *Uma grande parte do cérebro é dedicada a detecção de movimento.* Isso é o que torna tão difícil encontrar as coisas que você tem perdido. Suas chaves, celular ou lápis não se movem. Você pode olhar direto para algo e não ver porque ainda está. É por isso que os animais, quando eles estão assustados, tendem a congelar. *Seu cérebro se acostuma com coisas que não estão mudando e efetivamente desaparecem.* Um pássaro, segurando sua cabeça muito ainda assim, pode caçar com eficiência porque a única coisa que pode ver é um movimento Minhoca. Se você injetou curare em seus músculos oculares - um veneno paralítico - a mesma coisa aconteceria com você. Mesmo sem essas injeções, no entanto, é claro que o movimento captura sua atenção. E é isso que você quer para aproveitar com seu argumento de venda. Você não mostra às pessoas uma imagem estática de como o mundo seria se o seu plano fosse implementado, mas em vez disso você mostre a eles como sua ideia está mudando do padrão atual para um nova maneira de fazer as coisas.

Há mais um detalhe sobre como o cérebro funciona que você precisa saber, e é chamado de *cegueira para mudanças*. É surpreendente, mas se você mostrar às pessoas dois fotos em rápida alternância, e uma delas tem alguma mudança, até mesmo relativamente importante - as pessoas não verão. Você pode substituir a vó com uma árvore. *Não conta como movimento e o cérebro o ignora.* Vocês pode caçar e caçar o que é diferente entre as duas imagens à medida que avançam para frente e para trás e acho que eles são idênticos. É apenas quando sua atenção está focado deliberadamente na coisa que está mudando que você pode finalmente "ver" isto. Depois de saber esse fato sobre como a mente do seu público funciona, *você perceba que você não pode simplesmente mostrar aos membros da audiência dois estados possíveis e*

espero que a diferença capte sua atenção. Você precisa mostrar a eles o movimento de um para o outro.

Não estamos programados para ver ou ouvir um tom estático: " *Esse era o jeito antigo, mas esta é a nova maneira.* " *Isso pode desencadear a mudança de cegueira, onde o alvo não vai conseguir o seu negócio.* A fórmula que acabei de dar a você, os três mudar as forças do mercado, supera o potencial de cegueira para mudanças.

Com três forças de mercado se alinhando, você está literalmente mostrando veja como o mercado está se movendo para beneficiar sua grande ideia.

Aqui está um exemplo do meu colega Joe dando um argumento de venda:

Página 96

“Nos últimos anos, não tem acontecido muito no ramo de construção de novos aeroportos. Na verdade, seria justo dizer que o mercado tem estive morto. Mas agora as coisas estão esquentando. *Três forças principais estão mudando o mercado. Primeiro, os bancos começaram a emprestar para projetos de aviação. Segundo, a Federal Aviation Authority (FAA) está emitindo licenças de construção. Terceiro, nosso principal concorrente foi excluído da licitação neste negócio porque de um conflito de interesses.* ”

O alvo vê que há uma justificativa de mercado para o negócio do aeroporto de Joe. *isto faz sentido.* A combinação da nova disposição do banco para emprestar, o nova pressão da FAA sobre o aeroporto, e a falta de competição criaram a oportunidade para este negócio acontecer agora.

Uma das coisas mais importantes que aprendi que fez com que cada um de meus negócios possíveis é que os alvos simplesmente não gostam de negócios antigos. Eles querem veem o movimento e não gostam de negócios que estão parados, ignorado por outros investidores ou parceiros. Seria como a copiadora vendedor dizendo: “Ei, você gostaria do Modelo T100? Nós tivemos 50 deles no armazém para sempre. ”

Apresentando a grande ideia

Isso não leva 15 minutos. Demora 1 minuto. Você não tem que explicar a grande ideia em grandes detalhes. Oh, eu sei que você quer. É instintivo: primeiro, apresente-se; em seguida, mergulhe nos detalhes. Eu tenho os mesmos desejos. E isto parece o momento perfeito para fazer isso. *Mas não é hora de detalhes.* Seu objetivo não quer o acordo ainda. Portanto, a temperatura do campo está fria. Muitos detalhes vai esfriar. Os detalhes podem vir depois. Primeiro, você estabelecerá o grande ideia usando um *padrão de introdução de ideia* . O capitalista de risco Geoff Moore desenvolveu esse padrão em 1999 e ainda funciona hoje.

O padrão de introdução de ideias

Este padrão de introdução de ideia é assim:

“Para [clientes-alvo]

Que estão insatisfeitos com [as ofertas atuais no mercado].

Minha ideia / produto é uma [ideia nova ou categoria de produto]

Isso fornece [recursos chave para o problema / solução].

Ao contrário de [o produto concorrente].

Minha ideia / produto é [descreva os principais recursos].”

Aqui está um exemplo de uma introdução rápida para uma grande ideia chamada de “EnergyTech 1000.”

Exemplo 1

“Para empresas com grandes edifícios na Califórnia e no Arizona

Que estão insatisfeitos com o envelhecimento dos seus painéis solares.

Meu produto é um *acelerador solar* plug-and-play

Isso fornece 35 por cento mais energia de painéis antigos.

E ao contrário do custo de substituição dos painéis,

Meu produto é barato e não tem peças móveis. ”

É isso aí. A grande ideia pode ser introduzida com este padrão em cerca de um minuto.

Aqui está outro exemplo do padrão de introdução de ideias.

Exemplo 2

“Para executivos ocupados

Que não têm espaço de trabalho suficiente no monitor do computador.

Meu produto é uma matriz visual

Isso fornece oito monitores de tela plana, ligados entre si, que podem caber em qualquer mesa.

Ao contrário das soluções "faça você mesmo" comuns, ter apenas dois ou três monitores,

Meu array visual permite que os executivos usem Excel, Firefox, Word, Gmail, Skype, Photoshop, Explorer e TradingDesk ao mesmo tempo, sem confusão janelas."

Veja como Joe usou o padrão de introdução de ideias para apresentar seu aeroporto lidar.

Exemplo 3

“Para investidores que precisam de um rendimento em dinheiro de 10% ou melhor

Que estão insatisfeitos com investimentos arriscados, como ações.

Meu negócio de aeroporto é um projeto de baixo risco e muita proteção

Isso fornece um fluxo de caixa atual.

E ao contrário da maioria dos projetos de desenvolvimento, você pode sacar a qualquer momento quer.”

Certamente, isso faz muito para capturar a atenção do alvo. *É importante perceber, no entanto, que capturar a atenção do alvo não significa que você estão chamando atenção.* Você logo ficará cético de que a atenção pode nunca ser *comandado*. O que é pior, você apreciará como isso pode ser perdido em um poucos segundos fazendo os movimentos errados. O modelo rudimentar de como a atenção funciona assim: *Nós notamos coisas que têm movimento através do espaço e do tempo, porque provavelmente são importantes.* Mas tem uma pegadinha - na maioria das vezes, coisas que se movem também são coisas que temos que executar longe de. Partindo dessa premissa, no pitch que queremos criar atenção sem ameaça. É por isso que passei a acreditar em -

e confiar no padrão de introdução de ideias, porque, de todas as maneiras de apresentar uma ideia, *faz o mínimo para desencadear a prevenção de ameaças no crocodilo cérebro.*

Página 99

O neurocientista Evian Gordon está convencido de que minimizar o perigo e ameaças ao nosso redor é "o princípio fundamental de organização do cérebro." Como Já disse antes, *o cérebro do crocodilo não pensa sobre ameaças muito profundamente.* isto apenas reage. Ele não para de pesquisar se a cobra vindo em nossa direção é um copperhead ou um cottonmouth.

Embora este mecanismo de defesa natural seja benéfico na evolução termos, os pesquisadores acreditam que quando entramos em situações sociais (como um sala de reuniões onde se espera que apresentemos), há um fato inegável - sentimos uma ameaça potencial ao nosso próprio bem-estar. Por exemplo, poderíamos ser rejeitado. Podemos nos envergonhar. Podemos perder o negócio ou perder face. Quando essas ameaças sociais aparecem, o sistema de prevenção de ameaças em nosso próprio cérebro começa a bombear adrenalina e outros neurotransmissores. Ansiedade entra em ação. Todos nós sentimos - aquele momento em que estamos diante de um público e parece que eles não estão prestando atenção. Nossa frequência cardíaca aumenta, nosso rosto fica vermelho e os poros de suor se abrem.

Estamos respondendo a uma ameaça social.

É importante reconhecer que os humanos são programados para atividades sociais interação. Então, se você não pensou em situações sociais como potenciais ameaças, talvez seja hora de começar a pensar dessa forma agora. Em um estudo, pesquisadores fizeram os sujeitos jogarem um jogo de computador onde pensaram que

estavam jogando uma “bola” digital com alguns outros participantes. Depois de um tempo de jogar o jogo, os parceiros online do sujeito começaram a jogar a bola apenas um para o outro, deixando o sujeito como o estranho de fora. Ai! os pesquisadores mediram a reação do sujeito por meio de varreduras cerebrais. *O que eles descobriram é que as ameaças sociais envolvem o mesmo sistema de resposta à ameaça no cérebro como as ameaças físicas fazem.* E para piorar as coisas, o cérebro pode desencadear respostas a ameaças muito antes de você se tornar consciente da ameaça.

Se você não usar o padrão de introdução de ideias para entregar a grande ideia (ou alguma outra forma altamente controlada de encapsular a grande ideia), veja como o problema pode começar a se formar. Primeiro, o alvo detecta sua ansiedade. Segundo, quando você vê o alvo ficar desconfortável, você fica mais tenso; você *olha* tenso. Terceiro, um ciclo de feedback sem fim começa: os alvos sentem sua ansiedade, e uma resposta semelhante à ameaça dispara em seu sistema. Você tem muitos

Página 100

mais a fazer neste campo, você mal começou e não quer obter apanhados em um ciclo de feedback negativo. É muito cedo para começar lidar com avarias graves.

O padrão de introdução da ideia divide a ideia nos princípios básicos essenciais: Aqui está o que é; aqui é para quem é; e é aqui que eu concordo.

Sem ansiedade, sem medo, sem drama.

Vamos revisar as ações a serem tomadas na fase 1 do argumento de venda:

Primeiro, você deixa o alvo à vontade, dizendo-lhe *com antecedência* que o arremesso é vai ser curto, apenas cerca de 20 minutos, e que você não vai ser ficar muito tempo depois. Isso mantém o cérebro crocodilo do alvo focado no aqui e agora e sentindo-se seguro.

Em seguida, você fornece seu histórico em termos de histórico de sucessos, não uma longa lista de lugares e instituições onde você simplesmente "bateu o relógio". Há muitas evidências que sugerem que quanto mais você fala sobre o seu fundo, mais comum ele se torna, porque o alvo está programado para informações médias sobre você, não some-o.

Em seguida, você mostra que sua ideia não é um lampejo estático de gênio. Em vez disso, há são as forças de mercado que impulsionam a ideia, e você está aproveitando uma breve janela de mercado que foi aberta. (E você admitiu que haverá concorrência, mostrando que você não é ingênuo sobre a realidade dos negócios.)

Porque o cérebro presta atenção às coisas que estão em movimento, você pinta um imagem da ideia passando de um mercado antigo para um novo.

Fazendo dessa forma, você não desencadeia a cegueira da mudança, o que tornaria seu negócio é fácil de negligenciar.

Por último, você coloca a grande ideia em ação usando o padrão de introdução de ideias. Agora o alvo sabe exatamente o que é, para quem se destina, para quem você compete com, e o que sua ideia faz melhor do que a da concorrência. Tão simples padrão garante que sua ideia seja fácil de entender e foca no que é real. Esta estratégia funciona muito bem porque evita o desencadeamento de uma ameaça

resposta.

Página 101

No entanto, esse método não deve implicar que tudo em seu argumento de venda deve ser simplificado e reduzido - você estará entregando muitos complexos e informações detalhadas em breve.

Openmirrors.com

Fase 2: Explique o orçamento e o molho secreto

Tem sido fácil manter a atenção do alvo até agora. Na fase 1, tudo que você tinha a fazer era se apresentar e a grande ideia em cerca de 5 minutos (ou menos). Na fase 2, fica mais difícil prender a atenção do alvo. Agora você tem que explique quais problemas a grande ideia realmente resolve e como ela realmente funciona. *As oportunidades de assustar o cérebro do crocodilo se multiplicam seriamente quando você começa para explicar como as coisas funcionam.*

Ao longo dos anos, uma enorme pressão foi colocada empresários para tornar suas ideias complexas mais simples - mas poucos gurus criaram métodos para fazer isso que se traduzem no mundo real sucesso. Pelo menos eu não os vi - e estou procurando há 10 anos.

O frustrante sobre a simplicidade é que ela *deve* fazer maravilhas em uma apresentação. Resuma suas informações, torne-as fáceis de entender, rolar os conceitos em um "sumário executivo" - o alvo irá amo você por isso.

Eu percebo que o que vem a seguir vai contra a sabedoria convencional, mas o que Eu descobri é que a *simplicidade não importa realmente*. Se realmente funcionou, todo mundo estaria fazendo isso. Mas isso não acontece, e eles não são. Simplicidade pode fazer você parecer ingênuo ou pouco sofisticado. Você pode desapontar o alvo com muito pouca informação tão facilmente quanto você pode sobrecarregá-lo com muita informação.

O que você realmente deseja fazer é sintonizar a mensagem com a mente do alvo.

Pense na maneira como você deve falar com uma criança. Você não apenas faz o coisa que você quer dizer simples. Por exemplo, se você quiser dizer: "Não há sobremesa servida antes do jantar ", você não torna isso *mais* simples e dizer: "Sem sobremesa antes do jantar". Na verdade, você pode ter que fazer isso mesmo

Página 102

mais longa e complexa, explicando as razões. Novamente, o que é importante é que a mente de uma criança é diferente da sua, e você tem que entenda como essa mente raciocina. É por isso que é tão importante entender como o cérebro do crocodilo raciocina. Concluí que as *ideias que você vem com o uso de seu cérebro de resolução de problemas - o neocórtex - deve ser*

ajustado intencionalmente para o cérebro do crocodilo que os receberá.

No início do meu trabalho para descobrir essas coisas, tropecei em algo psicólogos cognitivos chamaram de “teoria da mente” que apóia isso. *Quando você tem uma teoria da mente que funciona, você é capaz de entender como pensamentos, desejos e intenções de outras pessoas os levam a agir.* Quando alguém só pode ver uma situação de uma maneira, sua teoria da mente é fraca. Quando você tem uma teoria da mente forte, você reconhece como as outras pessoas têm perspectivas diferentes - e sabem coisas diferentes sobre o situação, e que os desejos deles nem sempre são iguais aos seus. UMA forte teoria da mente também permitirá que você saiba que qualquer coisa envolvendo as estatísticas devem ser altamente simplificadas. *O cérebro do crocodilo odeia pensar sobre probabilidades.* Nossa sociedade avançada teve que inventar fórmulas complexas e equações para estatísticas exatamente porque nossos cérebros não estão programados para pensar sobre estatísticas por conta própria. Embora haja um debate contínuo sobre o que “Complexidade” que o público médio vai gostar e não gostar, uma coisa é certo: *se você está descrevendo relacionamentos entre pessoas, pode fornecer muitos detalhes.* O cérebro é realmente bom em compreender humanos complexos relacionamentos.

Quando olho para trás em minhas experiências, duas realizações gigantes se elevam acima de tudo outros: *Realização 1:* Não importa quantas informações você dê, um muito ou pouco, mas em vez disso, quão boa é a sua teoria da mente. Em outras palavras, é importante como você pode sintonizar suas informações com as de outra pessoa mente.

Realização 2: Todas as coisas importantes devem se encaixar nos limites do público de atenção, que para a maioria das pessoas é de cerca de 20 minutos.

Obtenha a atenção deles

Eu disse anteriormente que uma das coisas que podem dar errado é que seu argumento de venda é chato. Na grande maioria das apresentações, esse é o problema. De fato,

praticamente todo mundo é prolixo quando se apresenta. Ainda há absolutamente nenhuma dúvida entre executivos ou acadêmicos que o público a atenção desaparece rapidamente assim que a apresentação é iniciada. Estudos de vigilância mostrar que os alvos geralmente não podem se concentrar em uma ideia por mais do que alguns minutos. Alguns acreditam que são alguns segundos. De qualquer maneira, por que reclamar? A atenção oscila quase sem controle. As mentes das pessoas vagam.

Distrações, de dentro da pessoa e do mundo externo, estão constantemente competindo com seu argumento de venda. E de qualquer maneira, mesmo que não houvesse distrações, *o cérebro ainda é um avarento cognitivo - ele quer exercer tão pouca energia quanto possível descobrir você e sua ideia.*

O que chama a atenção do alvo, e uma vez que a atenção é captada, o que prende está aí?

Atenção será dada quando a novidade de informações for alta e desaparecer quando a novidade de informações é baixa. Você já sabe disso. Se suas coisas parecem chato, se não tem estímulo visual, é um monte de fatos frios e duros e envolve uma complexidade de espaguete - ninguém vai lhe oferecer muito

atenção.

No entanto, não há nada mais importante do que atenção. Oh, podemos vigorosamente debater se a atenção é responsável por 70 por cento da razão de alguém tem sucesso com um argumento de venda ou 50 por cento, mas ninguém pode questionar seriamente que chamar e prender a atenção são os principais motivos pelos quais um argumento de venda conecta com o alvo e consegue ou erra o alvo e falha.

Olhando de outra forma, se o alvo estivesse disposto a prestar atenção em você por algumas horas, então praticamente qualquer pitch - bom ou ruim - funcionaria.

Mas você não tem horas. Mais provavelmente, você tem aqueles 20 minutos que temos falado. E talvez, se você está apenas improvisando, você só tem cinco minutos antes de seu lançamento vagar em uma terra de ninguém mental.

O que é atenção?

Para controlar a atenção, sempre achei importante saber o que é feito de. Atenção é uma espécie de termo vago e abrangente que parece

Página 104

apenas se *defina*. Mas quem tentaria fazer um martini sem sabendo o que há nele primeiro? Eu formulo a pergunta desta forma porque você verá em um momento, essa atenção é apenas isso - um coquetel de produtos químicos servido para o cérebro como um lubrificante para a interação social. Você precisa saber como Misture este cocktail perfeito e quando o servir.

Como descobri quais são os ingredientes? Eu não precisava. Pesquisadores com scanners de cérebro e técnicas de neurociência hardcore fizeram o trabalho. o que eles descobriram é que *quando uma pessoa está sentindo tanto desejo quanto tensão, essa pessoa está prestando muita atenção ao que está diante dela.*

A lição crítica das varreduras cerebrais é que a atenção é sempre delicada e ato de equilíbrio instável entre desejo e tensão. Tudo se resume ao presença de dois neurotransmissores: dopamina e norepinefrina.

A dopamina é o neurotransmissor do desejo .

A norepinefrina é o neurotransmissor de tensão .

Juntos, eles somam *atenção* .

Se você quer a atenção total e engajada de alguém, você tem que fornecer esses dois neurotransmissores. Esses dois produtos químicos trabalham juntos

- você precisa que os dois estejam percorrendo o cérebro de crocodilo do alvo. Mas cada um tem um mecanismo de disparo diferente.

Para dar um impulso de dopamina e criar desejo, *ofereça uma recompensa.*

Para dar um impulso de norepinefrina e criar tensão, *tire algo* .

Você vai aprender os padrões para desencadear o desejo e a tensão certa agora.

O que a dopamina faz? A dopamina é a substância química no cérebro que

persegue recompensas. Demora cerca de 1/20 de segundo para a dopamina guiar humanos em direção a algum tipo de ação. Os níveis de dopamina aumentam no cérebro quando você vê ou ouve algo que deseja. Quando você vê uma pessoa agindo curioso, de mente aberta e interessado em algo - é dopamina

Página 105

isso está os motivando. Uma xícara de café forte, raiz de Yohimbe, cocaína e a medicação sudafed al aumenta os níveis de dopamina no cérebro. Dentro a maioria das pessoas, o mesmo acontece com a ideia de ganhar uma grande aposta ou mesmo de comprar o que é conhecido como *ornamento* - como um relógio Rolex ou algum outro produto de melhoria de status.

A liberação de dopamina no cérebro está ligada a *atividades de prazer*, como coisas como comida, sexo e drogas. Mas agora as varreduras cerebrais mostram que a dopamina não é exatamente a substância química de sentir prazer. Em vez disso, é o química de *antecipar uma recompensa*. Em seu livro, *Satisfaction*, Dr. Greg Berns explica isso: "Como você consegue mais dopamina fluindo em seu cérebro? NOVIDADE. Uma série de experimentos com imagens cerebrais demonstrou que novos eventos ... são altamente eficazes na liberação de dopamina. Seu cérebro é estimulado pela surpresa porque nosso mundo é fundamentalmente imprevisível." Ele acrescenta: "Você pode nem sempre gostar de novidades, mas seu cérebro faz."

Você cria novidade ao violar as expectativas do alvo de uma forma agradável.

Vamos revisar. Quando você introduz algo novo no cérebro do alvo, um ocorre liberação de dopamina. Isso desperta o desejo. Por exemplo: um curto demonstração do produto oferece novidade.

Uma nova ideia traz novidades.

Boas metáforas para assuntos de outra forma complexos fornecem novidade.

Objetos brilhantes, objetos em movimento e formas, tamanhos e todas as configurações oferecem novidades.

Você quer a atenção total do público e quer apagar todo o resto o público está prestando atenção, então introduza novidades.

Como a dopamina conduz a sensação de novidade. Até agora, eu falei sobre a quantidade bruta de informação que chega ao cérebro e como tudo isso não pode ser processado de uma vez. Todas essas informações e dados dos sentidos coletam em uma pequena parte do cérebro. Tem que haver alguma maneira de selecionar o que

Página 106

ignorar e sobre o que agir. A dopamina motiva o corpo humano a agir sobre

algumas coisas e ignorar outras.

Pesquisa feita na University College London, escrita por *Wall*

O repórter do *Street Journal*, Jason Zweig, sugere que conseguir o que você que se espera obter não produz efeito de dopamina, mas uma novidade na forma de um o ganho inesperado dá ao cérebro uma explosão de dopamina. Por outro lado, se um a recompensa que você esperava não se materializar, então a dopamina seca e sentimentos negativos começam a acontecer.

Assim como a preparação do martini de que falamos antes, a quantidade de a dopamina no coquetel tem que estar correta. *Não é o suficiente, e não há interesse em suas ou em suas idéias; demais, e há medo ou ansiedade.*

Anteriormente, também falamos sobre a importância de uma introdução simples para sua grande ideia, mas tão simples nem sempre é melhor. O chute de dopamina explica o porquê: as *peessoas gostam de algum nível intermediário de intelectual complexidade*. Tem sido argumentado que as pessoas estão curiosas sobre coisas que não posso explicar, mas parece explicável - as histórias de mistério funcionam assim. E é por isso, claro, que a novidade é tão importante no campo. Curiosidade é o cérebro do crocodilo ficando interessado - sentindo que é seguro aprender mais. A curiosidade deriva de uma lacuna de informação - a diferença entre o que você sabe e o que você quer saber. Esta é a qualidade viciante de curiosidade - e o que você está tentando criar para o alvo: curiosidade sobre a grande ideia.

É só quando o alvo sente que sabe o suficiente para entender totalmente sua grande ideia de que a curiosidade acaba - e ele fica saciado. *Em que ponto de saciedade, quer você reconheça ou não, o tom acabou.*

Novas informações têm o potencial de desencadear uma de duas respostas—recoo ou exploração. A curiosidade é uma sensação de novas informações adquirindo o segundo, caminho exploratório, que é o primeiro passo em direção a uma experiência intelectual.

Quando um sinal do campo diz ao alvo que há algo novo para ser descoberta, a dopamina é liberada no cérebro. Inesperado (e agradável) as recompensas liberam mais dopamina do que as esperadas. Mas a dopamina tem um

Página 107

lado negro também; se o alvo está esperando uma recompensa e não a recebe, dopamina os níveis caem rapidamente. E quando os níveis de dopamina caem tão rápido, a sensação de o estresse está ao virar da esquina. Não só o alvo para de receber novos informações de você, mas ele começa a esquecer as informações que você já entregou.

Em resumo, esperar recompensas gera dopamina. A dopamina é o zumbido de novidade. Sozinho, no entanto, não é suficiente para chamar a atenção. Enquanto dopamina é a substância química da curiosidade, do interesse e do desejo, não pode gerar atenção sem norepinefrina, que tende a criar tensão, e isso é por que chamo isso de *substância química do estado de alerta*.

Tensão

Na discussão anterior sobre novidade e desejo, falei sobre apenas metade do fórmula para criar atenção. A outra metade dessa fórmula é a *tensão*.

Primeiro, vamos começar com algumas definições: *Tensão* é a introdução de alguns consequências reais para o encontro social. É a resposta a um claro e percepção inequívoca de que algo será ganho ou perdido. Está deixando o alvo sabe que há grandes riscos. *Tensão indica consequências e, portanto, importância.*

Não há razão para o alvo prestar atenção quando não há apostas— quando a tensão está ausente. Algumas palavras sobre o propósito da tensão ajudarão. Aqui estamos interessados na interação entre afastar o alvo e puxando-o em nossa direção. Não como um ponto de manipulação - em nenhum ponto do estamos sempre interessados nisso - mas como uma forma de manter o alvo alerta. E se você quer seu alvo focado e energizado - para realmente prestar atenção - você também deve fazer com que ele fique alerta. A tensão consegue isso injetando uma injeção de norepinefrina no cérebro do alvo.

Isso nos leva a um exame da relação entre novidade e tensão. Sem ambos, Dennis, o agricultor de abacate, perde US \$ 640.000; *mandíbulas* torna-se um dos piores filmes de todos os tempos; e Benoit, o garçom francês, mal consigo ganhar a vida.

Podemos nunca ter pensado em atenção dessa maneira antes, como um coquetel de neurotransmissores e, honestamente, por que se preocupar agora? Certamente não sabemos

o que são os neurotransmissores, e se formos honestos conosco, isso é algo com que realmente não nos importamos em um nível profundo. Para a maioria de nós, é vale a pena apenas na medida em que ilustra o seguinte:

As duas partes do coquetel de atenção são novidade e tensão, que em um pitch trabalham juntos em um loop de feedback por cerca de 20 minutos até -

não importa o que você faça ou o quanto você tente - eles ficam fora de equilíbrio e em seguida, pare de trabalhar completamente.

A tensão vem do conflito. Alguns apresentadores iniciantes querem contar com seu carisma (uma forma pura de novidade) e tentar evitar todo o conflito em seu narrativa de arremesso. Eles querem que todos sejam bonzinhos. Apenas sorrisos, sem caretas. Por quê? Porque na vida normal, fora do campo, o confronto pode ser estressante e estressante, por isso faz sentido que tentemos evitar em todos os lugares. *Mas no pitching baseado em narrativa e quadro, você não pode ser medo da tensão. Na verdade, você deve criá-lo.*

Os padrões rudimentares que delinee abaixo provaram ser extremamente gratificante na minha carreira. Isso pode parecer surpreendente - e não porque padrões são tão simples e básicos, mas porque se destinam a construir tensão. Isso é o que me deu uma vantagem.

Existem três padrões de tensão, cada um com um nível crescente de intensidade. Esses são padrões de conversação que você pode usar em qualquer ponto da apresentação quando você sente que a atenção do alvo está caindo.

Padrão de impulso / tração de baixa intensidade e baixa intensidade.

PUSH: "Há uma possibilidade real de não sermos adequados para cada de outros."

[Pausa. Permita que o impulso seja absorvido. Deve ser autêntico.]

PULL: “Mas, novamente, se isso funcionasse, nossas forças poderiam se combinar para se tornar algo grande.”

Padrão de empurrar / puxar de média intensidade.

Página 109

PUSH: “Há muito mais em um negócio do que apenas a ideia. Quero dizer, há um grupo de capital de risco em San Francisco que nem liga para a ideia é - eles nem olham quando um negócio chega. A única coisa que eles o que importa é *quem* são as pessoas por trás do negócio. Isso faz sentido. Eu tenho aprendi que as idéias são comuns, um centavo a dúzia. O que realmente conta é ter alguém no comando que tem paixão, experiência e integridade. então se você e eu não tivermos essa visão em comum, nunca funcionaria entre nos.”

[Pausa.]

PULL: “Mas isso é loucura de pensar. *Obviamente* você valoriza as pessoas mais do que inteligentes Ideias. Já conheci robôs corporativos que só se preocupam com números -

e você definitivamente não é um robô.”

Padrão de empurrar / puxar de alta intensidade.

PUSH: “Com base nas reações que estou recebendo de você , *parece como se este não fosse um bom ajuste*. Eu acho que você só deve fazer negócios onde houver confiança e negócios em que você acredita fortemente. Então, vamos encerrar por agora e concordar em nos reunirmos no próximo.”

[Pausa. Espere por uma resposta. Comece a empacotar suas coisas. Estar disposto a saia se o alvo não o impedir.]

Há uma conexão bidirecional entre empurrar e puxar, quando opera simultaneamente, introduz tensão suficiente para criar estado de alerta. E se você sempre puxa o alvo em sua direção, ele ou ela se torna cauteloso e ansioso. Puxar alguém constantemente, também conhecido como *vender pesado* , é um sinal de carência. É um ato de equilíbrio, é claro, porque se você for constantemente empurrando-os para longe, eles entenderão a dica e irão embora.

Um dos exemplos mais célebres desse push / pull in the Pitch comunidade envolve Don Draper de *Mad Men* , um vendedor de um anúncio fictício agência que obtém uma reação negativa de um cliente durante um argumento de venda. Ele empurra.

Página 110

“Parece que não há muito mais o que fazer aqui. Vamos encerrar o dia”, ele diz o cliente, estendendo um aperto de mão. “Senhores, obrigado pelo seu tempo.”

Draper se levanta para sair.

Já assisti ao clipe várias vezes, e o resultado sempre me deixa com uma maior valorização pela entrega push / polpa perfeita, uma que cria uma explosão de norepinefrina no cérebro do cliente.

No clipe, a tensão aumenta à medida que o cliente, surpreso, pergunta: “Isso é tudo?”

Draper responde: “Você é um descrente. Por que devemos perder tempo com Kabuki [teatro]?”

O cliente responde ao impulso - repentinamente interessado nas ideias de Draper e prestando atenção, ele pede que Draper se sente novamente.

Talvez o exemplo mais notável de um padrão push / pul que eu encontrado ocorreu há alguns anos, quando um público tentou impor sua vai em mim em uma conferência.

Foi-me oferecida a oportunidade de apresentar meus negócios a um punhado de investidores influentes em um mercado de US \$ 10 bilhões. Como eu poderia resistir? Eu gostaria encontrá-los em uma próxima conferência em uma sala fechada, um a um experiência. Os organizadores da conferência me cobraram US \$ 18.000 pelo privilégio, e eles o configuraram.

Eu paguei a taxa de bom grado e peguei meu jato da empresa para Denver, procurando frente a uma grande oportunidade de geração de novos negócios. Depois do café da manhã, eu subi para a sala de conferências, pronto para arrasar. Eu entrei e fiquei chocado pelo que eu vi.

Dentro da sala estavam 25 pessoas - mais do que eu esperava - e aqui estava o kicker: Eles não eram investidores ou compradores. Eles foram *devidos diligência analistas*. Eu balancei minha cabeça. Não pude acreditar.

Um *analista de due diligence*, como o nome sugere, é alguém cujo trabalho é analisar e avaliar um negócio com base em fatos e números. Estes são neocórtex pessoas, e eles são difíceis de lançar porque eles se preocupam apenas com números e

são treinados para evitar emoções. Imagine um monte de robôs bem vestidos procurando falhas em tudo o que você faz e diz. Lidando com apenas um de essas pessoas já são bastante difíceis, mas agora eu estava na frente de 25 delas. E nenhum deles poderia puxar o gatilho em um negócio, de qualquer maneira. Este foi o pior público possível para o meu negócio.

As mesas e cadeiras foram dispostas em forma de U, e eu me aproximei do ferradura, apesar de minhas dúvidas. Comecei meu argumento de venda distribuindo nosso materiais de marketing - um belo livro de ofertas de 56 páginas.

O livro descreveu a matemática por trás de um novo tipo de técnica financeira chamada *bifurcação*, que pode realmente amplificar os lucros. Enquanto o público estudava

página por página, comecei meu argumento de venda. E eu absolutamente acertei, ou então eu pensei. Mas meu lance era de al dopamina e sem epinefrina, ou seja, *toda promessa de recompensa e nenhuma tensão*. Eu olhei para cima em um ponto, na esperança de ver rostos sorridentes, esperando ouvir uma enxurrada de perguntas desses diligência caras. Em vez disso, tenho rostos frios como pedra olhando para mim. Silêncio. Nem uma única pergunta. Imagine olhar para 25 gnomos de jardim de concreto. Eu não consigo me lembrar de uma falta de resposta a um dos meus arremessos. Sempre! Esta não significa que os alvos estavam inacessíveis. Significa apenas que eles tiveram fortes quadros de analistas que não eram facilmente interrompidos.

Eu disse: "Gente, já que vocês não conseguem pensar em nenhuma pergunta para jogar em mim, deixe-me pegue aqueles livros de bifurcação de volta de você." Comecei a andar ao redor do ferradura, tirando-os suavemente de suas mãos. Em alguns casos, eu tive que polir mais agressivamente. Foi quando eu soube: *tinha o quadro do prêmio*. Agora eles tinha algo a perder - e as perguntas começaram a fluir. Nos próximos dois anos, fechei mais de US \$ 5 milhões com essas metas.

Para prender a atenção do seu alvo, deve haver tensão - uma forma de baixo nível conflito - guiando a interação. Se não houver conflito, o alvo pode ser educadamente "ouvindo", mas não há conexão real. O alvo está pensando, "Ele parece um cara legal, e sua ideia parece boa, mas eu tenho outras coisas para se preocupar agora."

Este é um problema de confiança. Eu costumava ter medo de criar tensão. Eu fui medo de fazer qualquer coisa que possa perturbar o alvo de alguma forma. Claro, quando você e cada alvo está equilibrando a cabeça em concordância feliz, é ótimo no

Página 112

momento. Você pensa *consigo* mesmo, *é um festival de amor*. Mas quando se prolonga muito sem contrapeso - é entediante. No final, o alvo se levanta e diz: "Isso foi muito bom", e depois se afastou. Os alvos querem um desafio de algum tipo. Eles não querem respostas fáceis.

Se houver um único motivo pelo qual alguns de meus argumentos de venda mais importantes falharam, é porque eu era legal e o público era legal, e todos nós éramos muito educados uns com os outros. Não houve tensão ou conflito. O conflito é o base de interessantes conexões humanas.

Como empresários, nos reunimos para encontrar soluções para problemas - não para admirar os problemas que já foram resolvidos para nós. Se você não tem um série de desafios para o alvo superar - com empurrões e impulsos e loops de tensão - então você não tem uma *narrativa de pitch*.

Uma narrativa de pitch pode ser pensada como uma série de loops de tensão. Empurre então pul. Crie tensão. Então resolva.

Quando não há tensão entre você e o alvo, não há interesse em o que acontece. O alvo também não tem envolvimento emocional com o que indo. Em outras palavras, o alvo não se importa muito com o que você faz, por que você está fazendo isso ou o que acontece com você depois que você sai. Sem loops de tensão, nada obriga o leitor a seguir o tom enredo.

O coração do campo

Depois de ter atenção, criando desejo e tensão, você está pronto para entregar o coração do seu argumento de venda. Mas continue se movendo rápido porque este coquetel de dopamina e norepinefrina que você está servindo está espalhando no cérebro do alvo na combinação certa por apenas alguns minutos. E como discutimos anteriormente, não importa o quão duro você trabalhe, eventualmente o alvo desejo vai se tornar medo, e a tensão na sala vai mudar em ansiedade.

O maior problema no lançamento de curta duração é decidir quais detalhes e especificidades para destacar para atenção - o que deixar e o que deixar de fora. E como preciso dar exemplos específicos, acho que

Página 113

empresa ou arrecadar dinheiro é uma boa estrutura para discutir este sujeito. Por um lado, é o mercado com o qual estou mais familiarizado. Eu atuo no mercado de capitais há cerca de 15 anos. Para outro, esses mercados forneceram um ambiente de teste fantástico para mim, porque dados concretos e um feedback rápido está disponível. Eu tenho isso reduzido a um método.

Na verdade, entregar o núcleo do argumento de venda é uma coisa muito simples. o principal requisito é que você entenda que o que está acontecendo em seu a mente não é o que está acontecendo na mente do alvo. Empacote as informações para o cérebro do crocodilo, como descrevi no Capítulo 1. Visão geral. Alto contraste. Visual. Romance. Com evidências verificadas.

Antes de decidir gastar muito tempo nesta parte da apresentação, lembre-se de que os itens a seguir são uma lista simples de questões que a maioria dos arremessos tem que cobrir. *Esses são os pré-requisitos*. As coisas que você *tem* ter não importa o quê. São as informações mínimas de que você precisa para mostrar e ser relevante.

Reconheça que você pode ser incrível em transformar um plano de negócios em um sumário executivo ou qualquer outro tipo de argumento de venda e ainda tem que pitch falhar miseravelmente. Fazer um bom trabalho aqui não é sobre algum novo gênio forma de organização e apresentação da informação. Você discutiria? Nós não precisa ainda de outra teoria de organização para obter informações. O básico funciona bem. O que precisamos é uma forma de apresentar este material sem que o alvo se torne muito analítico sobre isso.

Quando se trata da escolha do que focar ao apresentar o plano, para fazer a grande ideia funcionar, começaria apresentando o orçamento porque a maioria das pessoas estraga tudo. É sua chance de ser diferente.

Números e projeções de argumentos de venda

Em seu livro *High Tech Ventures*, Gordon Bel escreve: "Start-ups frequentemente preparar planos absurdamente agressivos e otimistas, que têm um custo muito baixo probabilidade de sucesso, apenas para maximizar o dólar percebido pela empresa valor." Suas projeções financeiras, seja para um produto ou uma empresa, são deve responder a perguntas básicas como: Quão forte é a empresa?

Página 114

E se os planos derem errado, a empresa tem dinheiro suficiente para durar alguns quartos ruins? Você sabe como fazer um orçamento bem?

Uma palavra de cautela, no entanto, ao abordar estes tópicos: comprador e investidor experiente sabem que você fará esses dois coisas:

1. Dizer que seus orçamentos são “conservadores”
2. Preparar *planos absurdamente agressivos e otimistas*

Para o investidor, por exemplo, todo pro forma parece o mesmo, um hóquei stick chart que mostra o seguinte: *Precisamos de muito dinheiro hoje e de maneira mais adiante, vamos conseguir voltar* (às vezes funciona assim; normalmente não faz).

Orçamentos irrealistas e custos de cálculo incorreto são os maiores riscos para um empresa em crescimento, especialmente startups. Como você contorna o ceticismo que certamente falhará em seus planos? Concentre-se em demonstrar seu habilidade de orçamento, que é um talento executivo difícil e altamente considerado. Quase não gaste tempo em suas habilidades em projetar receita - uma tarefa que qualquer simplório pode executar.

Concorrência

O ato de apresentar os orçamentos ao alvo o levará a pergunto: com quem a grande ideia compete? Esta é uma pergunta válida que você não pode ignorar. A atratividade de uma ideia é baseada na indústria em que e quanta competição existe. No entanto, quase ninguém descreve o competição que enfrentam em termos adequados. Vamos fazer certo em campo. Aqui são os dois principais elementos da competição: 1. Quão fácil é para novos concorrentes para entrar no jogo?

2. Quão fácil é para os clientes trocarem seu produto por outro?

Molho secreto

Para evitar a impressão de que você é uma ideia ir e vir que brilhará brilhar no mercado um dia e ser esquecido logo depois, você precisará

Página 115

mostre em que se baseia sua vantagem competitiva. Essa coisa vai dar seu poder de resistência contra a competição. Em quase todas as situações de pitch, você precisa de algo especial. Descreva-o resumidamente como seu "molho secreto" - o *vantagem injusta que você tem sobre os outros.*

Você não precisa ser muito elaborado aqui - apenas não demore mais do que 10 minutos para descrever o funcionamento fundamental de sua grande ideia - porque você vai precisar dos últimos cinco minutos para oferecer o acordo e empilhar

quadros.

Acha que a necessidade de se mover rápido não se aplica a você? *Você quer lazer leva uma hora para fazer tudo isso?* Eu conheci muitas pessoas que não acreditam no limites da atenção humana e se sentem isentos das consequências de correndo muito. Um banqueiro de investimentos que conheço se gaba: “Posso ler para eles lista telefônica por uma hora, e eles prestarão atenção.” A ciência está errada - devemos esquecer completamente os coquetéis de dopamina e epinefrina?

Considere por um minuto o ator Jerry Seinfeld. Seu filme, *Comediante*, é um nos bastidores, olhe para o negócio da comédia. Iniciar, Seinfeld revela a dificuldade de estar diante de uma plateia. Ele é um dos as personalidades mais reconhecidas em qualquer lugar do mundo. Provavelmente o o comediante mais conhecido do planeta. Claro, há Chris Rock, Dave Chappel e e Robin Williams, mas, sério, quando você pensa sobre isso, Jerry Seinfeld é o maior que existe.

Quando ele decide sair para testar um novo material, Jerry diz que é não é tão fácil quanto você pode pensar. Ele pode andar no palco em qualquer lugar, até mesmo um pequena cidade, e é claro que o público sabe que ele é um dos mais talentosos artistas dos tempos modernos, com mais de \$ 1 bilhão de receitas de televisão. Eles estão emocionados por estar na presença de um homem tão popular e engraçado. *Mas a emoção não dura muito.*

“Eu tenho cerca de três minutos onde eles vão ouvir o que eu preciso dizer,” Seinfeld diz. “Mas depois disso - ele pode desmoronar rapidamente. Eu não recebo nenhum crédito.

Depois de três minutos, tenho que ser tão engraçado quanto qualquer outro comediante. É isso - três minutos.”

Página 116

E há mais nessa história. Seinfeld ficou sabendo dos três minutos marca porque leva até um mês de trabalho integral para construir apenas três minutos de conteúdo de qualidade. Quando ele sai em turnê, é sobre todo o material com que ele começa. Três minutos. Leva meses para ele mais trabalho constante para construir 20 minutos de material que pode conter um a atenção do público. Vale a pena pensar nisso. Um dos mais bem -

artistas e apresentadores conhecidos em todo o mundo tem que colocar em meses de duro trabalhar para acumular 20 minutos de material - e quando ele eventualmente continuar palco, o público médio o cortará por apenas três minutos. Depois de que, é melhor que o material seja muito bom, ou o público vai se virar contra ele.

Então, quando enquadrarmos a questão de quanto tempo um argumento de venda deve ser, com o Jerry Na história de Seinfeld, fica mais fácil entender porque o tempo é tão precioso no campo: Por quanto tempo você pode realmente ser interessante de ouvir? Talvez haja alguém que possa lançar um negócio tão estúpido quanto a lista telefônica para uma hora, que é até três vezes o limite básico da atenção humana, mas em caso afirmativo, ele ou ela é muito mais inteligente e mais carismático do que Seinfeld ou qualquer outro artista.

Fase 3: Ofereça o negócio

Na terceira fase do processo de pitch, você precisa fazer uma coisa e fazer

bem: Descreva ao seu público o que eles vão receber quando decidir fazer negócios com você. Você vai querer passar por isso rapidamente para por uma questão de tempo - e volte ao enquadramento.

Em termos claros e concisos, diga ao público exatamente o que você será entregando a eles, quando será entregue e como. Se eles desempenham um papel em neste processo, explique quais serão suas funções e responsabilidades. Não fure em muitos detalhes; apenas forneça fatos resumidos de que eles precisam para saiba para que a imagem mental de sua oferta seja completa.

Não importa se você está oferecendo um produto, serviço, investimento ou um intangível - haverá um processo de cumprimento envolvido, e é isso que você deve explicar.

Página 117

Mantenha-o breve, mas rico em detalhes de alto nível para que não haja dúvidas sobre o que o público vai receber. E lembre-se, o produto final mais importante no seu negócio é você.

capítulo 5

Empilhamento de quadros e cognições quentes

No Capítulo 4, mostrei as três primeiras fases de um argumento de venda. Neste ponto, você prendeu a atenção do alvo por um tempo. O alvo conhece o fundamentos: quem você é, por que essa ideia é importante, como funciona, o que “Molho secreto” é - e o que o alvo ganha quando compra. Mas você é aqui para fazer mais do que apenas mostrar e tel; este é um argumento de venda, e você está aqui para fazer um acordo acontecer. Agora você tem cerca de cinco minutos restantes para propor algo concreto e acionável - algo tão convincente que irá fazer com que seu alvo o persiga para conseguir o que você tem.

Bem-vindo à próxima fase.

Fase 4: Empilhamento de quadros e cognições quentes

No curso de minhas atividades em busca de dinheiro para negócios, descobri que os investidores não operem apenas com cálculos frios e racionais. Você acho que o cara sentado à sua frente é um analítico máquina?

O alvo pode gostar do seu negócio (ou ter medo dele) antes de saber muito detalhes sobre isso - e o alvo provavelmente pode decidir "Sim" ou "Não" sem mesmo sabendo o que é. Esta é a *cognição quente* em ação. *Decidindo que você como algo antes de você entendê-lo completamente - isso é uma cognição quente.*

Fomos levados a acreditar ao longo do tempo por gerentes, consultores, banqueiros, e professores de finanças que o negócio é analítico. Isso é racional. que Existem três estágios bem ordenados em cada decisão de negócios: Identificar o problema, examinar soluções e fazer julgamentos.

Isso faz sentido e é assim que deve ser em um mundo econômico perfeito. Na verdade, se você pegasse uma folha de papel em branco e se perguntasse: “Como devo tomar essa decisão?” é assim que você provavelmente *faria* . Pesquisa. Analisar. Decidir. E se fôssemos todos como um computador ou mesmo comportado como economistas racionais acho que fazer, ele *iria* trabalhar desta forma. Mas

nós não somos, e isso não acontece. O que é intrigante aqui é que quando decidimos algo, acreditamos que é porque realmente "pensamos bem" ou “Usou uma matriz de decisão.” Achamos que somos inteligentes, cuidadosos e racionais tomadores de decisão.

Na tomada de decisões, entretanto, não fazemos muitas análises, se é que fazemos alguma. Nós vá com nosso instinto. Quando Jack Welch acabou escrevendo sua biografia, não foi chamada *Análise Intensa* ; era intitulado *Straight from the Gut* . E quando George Soros atualiza sua próxima edição de *The Alchemy of Finance* , ele está vai incluir a pesquisa da Dra. Flavia Cymbalista, que acredita que sentimos as decisões em nosso corpo, não em nossa mente.

Há todo um lado de nós que os computadores não têm e o "racional homem econômico", sobre o qual os economistas gostam de falar, também não. Nosso corpos "conhecem" as situações que encontramos na vida e como devemos reagir.

“Scanners do cérebro podem ver suas decisões antes de tomá-las” é o título de um artigo provocativo publicado na *Wired*. A primeira linha do artigo diz: "Você pode pensar que decidiu ler esta história, mas na verdade, seu cérebro tomou a decisão muito antes de você saber disso, ”

referindo-se a um estudo de John-Dylan Haynes, um Instituto Max Planck neuro cientista. Haynes diz: “Suas decisões são fortemente preparadas pelo cérebro atividade. No momento em que a consciência entra em ação, a maior parte do trabalho já foi feito.”

Os padrões que ele encontrou no cérebro previram consistentemente se o teste os sujeitos finalmente apertaram um botão com a mão esquerda ou direita -

cerca de sete segundos antes de sentirem que tinham feito uma escolha consciente de faça. Você ainda pensa que suas decisões são pós-conscientes, em outros palavras, que você pensa racionalmente sobre as coisas e toma decisões mais tarde? O grupo de pares está diminuindo de pessoas que pensam assim.

Tendemos a gostar (ou não gostar) das coisas antes de sabermos muito sobre Eles

As pessoas não se tornam amigas, escolhem uma carreira ao invés outro, ou escolher qual esporte assistir no fim de semana com base em um detalhado análise cognitiva dos prós e contras de cada situação. Se pararmos para pensar sobre isso, a maioria das decisões importantes *não* são feitas por processos cognitivos frios como avaliação e análise, mas em vez disso, por *cognição quente* . Nós rapidamente perceber que provavelmente existem muito poucas decisões em nossas vidas que não são "quente."

Na maioria das vezes, os dados que coletamos sobre escolhas e alternativas e as opções não são usadas para tomar uma decisão de qualquer maneira. Eles são usados *para justificar decisões após o fato*. Compramos os carros de que “gostamos”, escolhemos os empregos e casas que consideramos "atraentes" e, em seguida, justificamos essas escolhas para outros pessoas com qualquer número de fatos e explicações. “Por que esse negócio?” ou “Por que esse investimento?” Não precisamos de fatos e explicações para convencer nós mesmos. *Nós sabemos do que gostamos. Mesmo quando tentamos a abordagem racional - fazer listas de prós e contras - se não sair como gostamos, vamos volte e refaça a lista até que isso aconteça.*

Se você tivesse investido \$ 1.000 com George Soros quando ele abriu seu Quantum

Fundo, você teria cerca de US \$ 4 milhões hoje. No entanto, ele é conhecido por caprichosamente mudando suas táticas de investimento - estamos falando de mercado posições de centenas de milhões de dólares - em uma sensação nas costas ou algum outro sinal físico.

Cymbalista, que estudou Soros e a tomada de decisões financeiras, escreve, "Isso pode parecer misterioso, mas, na verdade, o pensamento humano está constantemente guiado por tensões corporais sutis. Os comerciantes precisam aprender como isolar e identificar essas tensões corporais e relacioná-las com a análise do mercado problema em questão. Certamente, Soros aprendeu como combinar teoria e instinto de ganhar dinheiro."

A tomada de decisão de George Soros sobre a dor nas costas é consistente com a pesquisa de Dr. Jerome Bruner. De acordo com Bruner, "Existem dois modos de funcionamento, dois modos de pensamento, cada um fornecendo maneiras distintas de ordenando experiência e construindo a realidade." Bruner diz que um modo de "Construir a realidade" é chamado de *modo paradigmático* (pode-se pensar em este como o modo de detetive). No modo paradigmático, o alvo leva o conteúdo do seu argumento de venda e analisa-o em termos de "análise bem fundamentada,

Página 121

prova lógica e observação empírica." Em outras palavras, a informação que você está fornecendo está sendo analisado. Se você empurrar seu ouvinte para este modo, ele ou ela está procurando uma fórmula que explique você. *Seu o público / alvo fará apenas uma coisa no modo paradigmático - tentar analisar. Todos os seus conceitos criativos, projeções futuras e humanos as inferências serão ignoradas pelo pensador analista / paradigmático. A única coisa que conta são os fatos frios e concretos.*

Em nosso campo, estamos *não* olhando para se envolver com o frio neo-cortex. Nós estamos *não* vai empurrar o alvo para o modo paradigmático. E não precisamos de um análise quantitativa de nossos números feita pelo alvo agora. Claro, nosso os números irão resistir ao escrutínio e não temos medo de um teste de estresse, mas haverá um tempo para análise fria mais tarde, uma vez que a relação esteja firmemente estabelecida no lugar.

Criando Cognição Quente

Para evitar a análise fria e racional, o julgamento não emocional de nós mesmos e nossa ideia, *vamos criar cognição quente empilhando frames.* eu vim para aprenda sobre como empilhar quadros por acidente.

Como Empilhar Quadros

Parte do meu trabalho envolve a compra de "dívidas inadimplentes" com um parceiro - especificamente dívida de alto risco. É um jogo difícil onde parece que você ou se sairá muito bem ou será *esmagado*. Meu parceiro arrecadou cerca de US \$ 250 milhões em transações de 2008 a 2010. Neste campo, no entanto, \$ 250 milhões é o menor tempo entre os fundos de hedge multibilionários e os gigantes da Wal Street com quem trabalhamos - Citi, Goldman Sachs, JP Morgan. Nosso o sucesso é baseado em manter o alerta e fazer negócios rápidos e pequenos de \$ 20 milhões a \$ 50 milhões. Somos como gazelas correndo entre elefantes. Nisso jogo, se você sentir um pé gigante descendo, você sai correndo porque se JP Morgan, Chase Manhattan ou Goldman Sachs pisarem em você, eles nem perceberia. Mas você faria.

Em junho de 2008, o mercado estava nos estágios iniciais de um freefalismo barulhento que atingiu o fundo em março de 2009. E sabíamos que era ruim, mas não sabíamos quão ruim isso iria ficar: em um ponto, o mercado imobiliário em Phoenix

Página 122

caiu 9% em um único mês. Movimentos do Dow Jones Índice industrial de 100 pontos por dia era a norma. Qualquer comerciante de Wal Street sabe que você quer ter cuidado ao negociar neste tipo de volatilidade porque um único erro pode fazer você explodir.

Comprar ativos em dificuldades parece que deveria ser fácil. Afinal, o mercado estava desmoronando e todos precisavam vender seus ativos tóxicos.

Na época, eu estava negociando com uma mesa de operações em uma das maiores bancas de centros financeiros. Eu precisava de outro ponto de vista sobre o negócio, então liguei um colega, Mike. Ele tinha muita experiência neste tipo de negócio - e um segunda opinião é sempre boa. Eu pensei que o preço era alto, e eu não tinha certeza sobre o negócio.

Agora, como fiquei até tarde no trabalho em uma noite de quarta-feira, o telefone tocou. Isso foi um corretor neste grande banco de Wal Street com centro financeiro, e este foi seu quinto ligue para mim. Na parte de trás do meu cérebro crocodilo, alertas de ameaças começaram a disparar. Por quê esse banco de US \$ 300 bilhões estava me cortejando tanto? Tinha que ser melhor comprador do que eu no mercado? Mas assim que comecei a falar com o comerciante, eu percebi que ele não estava me vendendo da maneira tradicional.

"Oren, assim que fecharmos este negócio, e soubermos que você pode fechar negócios, estou vou apresentá-lo ao nosso trader sênior, John Kincaid ", disse o vendedor mim. "Ele é um homem selvagem, assim como você. Vai ser uma conexão de amor total, e ele vai colocá-lo nos grandes negócios que não chegam à minha mesa. "

Era *uma cognição quente 1* - intriga. Eu queria conhecer o trader sênior e conhecer esses negócios maiores.

O corretor do banco continuou: "Você sabe que o mercado está pegando fogo agora, e eu os franceses, ingleses e sul-africanos imploram por este pacote, mas se você trabalhar duro e não jogar nenhum jogo divertido de retransmissão, você pode ganhar seu caminho. " Era verdade, o mercado estava aquecido e esses eram todos os jogadores.

Esta era a *cognição quente 2* - premiação. Embora eu fosse o comprador, ele estava perguntando para me provar. Eu queria impressioná-lo para que pudesse ganhar meu caminho para o negócio.

Página 123

Ele continuou: "Eu adoraria dar a vocês até a próxima semana, mas este mercado não é

me deixando, e você tem que se decidir até sexta-feira.” Ele disse: “Eu sou totalmente ok com um 'Não'; não há pressão. Mas sexta-feira é o dia D.”

Essa era a *cognição quente 3* - período de tempo. Ele me deu tempo suficiente para que eu senti que tinha vontade livre. Não era pressão de tempo, apenas um tempo razoável restrição. No final, a decisão era minha.

Ele continuou: “E não preciso dizer a vocês, fizemos \$ 150 bilhões em negociações este ano sem um único SEC [Securities and Exchange Sanção da Comissão]; no momento, somos muito específicos sobre nosso reputação e contrapartes. Fazemos as coisas bem aqui, sem jogos, sem números de fios faltando, apenas papel limpo. Oferecemos-lhe um preço justo, e Este é o acordo. Você pode seguir as regras?”

Essa era a *cognição quente 4* - autoridade moral. Eu assegurei a ele que embora minha empresa era pequena, apenas US \$ 250 milhões nos arredores de San Diego, eu conhecia as regras e sabia fazer as coisas direito.

Desde o início, nunca senti como se ele estivesse me vendendo. Meu negócio normal- os processos de fabricação foram interrompidos por essa pilha de quatro quadros. The Wal Street trader executou essa pilha em mim *perfeitamente* : eu estava intrigado, estava tentando impressioná-lo para que eu pudesse ter a chance de comprar o negócio, ele me encaixou em um prazo muito apertado e, mesmo assim, não sentia pressão e estava tentando muito provar que eu tinha bons valores morais. Eu era uma marionete. Meu frio analítico os processos de decisão não foram apenas interrompidos; eles foram desligados e transformados fora. Meu neocórtex entrou em curto-circuito e meu cérebro crocodilo estava girando por aí na lama cognitiva, feliz e calmo. Eu ia fazer o negócio. E no dia seguinte, liguei para o comerciante da Wal Street e disse: “Envie-me o docs. Estou fazendo isso!”

Não há dúvida de que o arremesso funcionou comigo. Felizmente, também trabalhou em Mike.

Mike Hanson logo me ligou, se gabando de ter fechado o negócio - *roubado direto de minhas mãos ansiosas*. Graças a Deus por isso. Dois anos depois, ele ainda estava 15% abaixo desse negócio e perdendo dinheiro diariamente. Ele era miserável com o negócio. Para mim, entretanto, funcionou bem.

Eu tinha aprendido a *pilha de cognição quente de quatro quadros* .

Agora, alguns anos depois, descobri que essa pilha funciona em muitos tipos de arremessos. E é muito divertido para mim e para os alvos. É quente, emocionante, e rápido. Quando o alvo começa a ficar analítico e frio, é hora para a pilha de cognição quente de quatro quadros entrar em campo.

Para fazer funcionar, você apenas implementa os quadros que já conhece com do Capítulo 2. Tudo o que você precisa fazer é aprender como empilhá-los em um após o outro para gerar uma *cognição quente* - em outras palavras, para criar o que cientistas cognitivos chamam de *carência*.

Y specific, estamos *não* tentar obter a meta de “como” nós, porque a aprendizagem “gostar” de algo é um negócio lento e intelectual do neocórtex. Este não é o nosso negócio. Queremos quadros de alta temperatura que criar cognições quentes. E estamos usando pilhas de quadros para garantir que o

o cérebro crocodilo do alvo nos quer e se move em nossa direção - acaba até nos perseguindo para fazer o negócio. Vamos fazer agora.

Aqui estão os quatro quadros que vamos empilhar em rápida sucessão. (Fazendo isso irá movê-lo corretamente para a última parte do campo - o *gancho* .)

Cognição quente 1: o quadro da intriga.

Cognição quente 2: o quadro de prêmios.

Cognição quente 3: o período de tempo.

Cognição quente 4: o quadro de autoridade moral.

Cognição quente 1: o quadro da intriga

No Capítulo 2, falamos sobre a teoria do *pitching baseado em frames* , e eu introduziu o *quadro de intriga*. Agora vamos usá-lo. O objetivo é obter um grande depósito de dopamina no cérebro crocodilo do alvo - e construir desejo. Eu faço isso apresentando algo que o alvo com certeza deseja, mas não pode chegar agora.

Página 125

Aqui está o quadro de intriga que usei recentemente em uma situação em que dei o lance, ofereceu o negócio, mas, antes que eu pudesse piscar, estava conseguindo martelado com questões técnicas:

“Gente, antes de gastarmos nossos últimos minutos com detalhes financeiros, vamos decida primeiro se você me ama e se você ama o negócio básico. E olha, se voce decidir que você ama o negócio, você obviamente vai conhecer o meu parceiro Joshua ”, digo a eles. “Ele é um cara muito interessante, um cara ótimo, mas um um pouco excêntrico. ”

Vejo se tenho a atenção deles, o que costumo fazer. As pessoas gostam de ouvir histórias sobre personagens interessantes e ligeiramente excêntricos.

“No ano passado, quando os mercados estavam voláteis, fiz um pequeno negócio, cerca de US \$ 10 milhão, ”eu digo a eles. “Parecia fácil porque era um negócio muito pequeno, e eu era o único trabalhando nisso. As coisas estavam indo como um relógio até o banco ligou e na décima primeira hora e recuou. Sem explicação; eles apenas puxado para fora. Isso deixou um buraco de \$ 3 milhões no plano - o negócio estava caindo separados rapidamente. Isso tinha surgido do nada, e eu tinha certeza de que a placa de diretores da minha empresa iriam me despedir quando descobrissem sobre o estragar. Eu sabia que tinha que ir para Joshua com isso. ”

Meu público se inclina. Eles querem descobrir como o problema foi resolvido. E quem é este Josué? Eles estão intrigados.

“Joshua me perguntou: 'Oren, este é um bom negócio?' Eu disse: 'Sim, é bom. Deixei eu te conto tudo sobre isso. " Mas ele não ficou para ouvir. Em vez disso, ele fui almoçar, sem nem mesmo me dar tempo para rastejar. O que eu poderia fazer? Eu tive que salvar os investidores - e a mim também. Eu queria lançar Joshua, para fazer qualquer coisa para convencê-lo a salvar o negócio. Ele, ao que parecia, só queria comer

almoço. Eu estava me preparando para o meu funeral quando recebi a ligação do quadro.

Eles haviam obtido misteriosamente os US \$ 3 milhões. Joshua tinha conectado, de seu BlackBerry, enquanto comia sushi. Ele não me pediu para assinar nenhum garantias. Ele nem mesmo pediu para ver o arquivo. Se ele não tivesse feito aquele fio, meus investidores teriam perdido muito dinheiro e minha reputação teria levado um golpe. O problema é que ele faz esse tipo de coisa o tempo todo. Espere até você conhecê-lo! "

Página 126

Este é o tipo de narrativa que os alvos realmente gostam. Quem é esse mistério cara, Josué, e como vamos conhecê-lo? Isso funciona porque não se trata de *o que* aconteceu. Essa é realmente uma história chata. O importante é *quem é* aconteceu e como os personagens reagiram à sua situação.

Ninguém se importa com narrativas em que você testemunhou algo. Eles querem ver alguém forçado a agir e superar obstáculos de forma positiva. Esta nova noção de construir uma estrutura de intriga faz muito sentido quando você pensa sobre *por que* o alvo está sentado lá ouvindo *seu* discurso.

Os alvos deram a você seu tempo porque querem visitar um novo mundo para aprender sobre coisas novas e idéias interessantes e se envolver na vida de pessoas únicas, interessantes e talentosas.

Ninguém vai realmente fazer negócios com você até saber algo sobre como você se comporta em situações difíceis. E não é use dizer a qualquer pessoa: "Sou uma boa pessoa". Esse é um fato analítico inútil que não tem narrativa para apoiá-lo.

As pessoas querem saber como você enfrentou os obstáculos e como os superou. Eles querem ver você em situações que revelem seu caráter.

Eles querem saber que você é alguém que sobe para qualquer nível necessário superar obstáculos e quem viaja na empresa de pessoas interessantes que são jogadores em qualquer jogo que você esteja jogando.

Esse tipo de história, de acordo com o Dr. Bruner, coloca o alvo na narrativa modo de pensamento. No modo narrativo, buscamos compreender a realidade a partir eventos em termos de "atores humanos se esforçando para fazer coisas físicas ao longo do tempo". E a partir dessa declaração simples, extraímos um insight importante: seu grande ideia é provavelmente uma noção abstrata. Se você for honesto consigo mesmo, o que é *é mesmo* ? Uma pilha de dados financeiros, um monte de cronogramas, alguns pedidos de clientes, um plano de marketing, um site na Internet e algumas novas ideias inteligentes. Você provavelmente tem projeções, tecnologia da informação, análise competitiva e mercado cronometragem. Esse tipo de informação é muito abstrato.

O cérebro do alvo não adora conceitos abstratos - todos os conceitos abstratos tem que ser chutado para o neocórtex para ser trabalhado, lentamente e

Página 127

meticulosamente.

É por isso que você precisa de narrativas humanas analógicas para explicar. Eles não precisam ser enviados ao neocórtex para processamento. Por exemplo, a história de Josué está ancorada no mundo real com personagens humanos: o alvo pode se relacionar com os elementos humanos nele.

Por que o quadro de intriga é mais bem executado como uma narrativa? Veja como o cérebro do alvo interpreta narrativas no nível do crocodilo: no modo narrativo, o cérebro do crocodilo vê personagens humanos enfrentando obstáculos do mundo real em escalas de tempo que fazem sentido. O cérebro do crocodilo pode verificar eventos em tempo porque são fáceis de relacionar com nossas experiências anteriores e compreensão de como o mundo funciona. Se o desenrolar dos eventos, como disse por você, parece preciso para o alvo, então uma verdade é atribuída a ele. *UMA narrativa que parece correta no tempo irá transmitir um forte senso de verdade e precisão.*

Em total contraste, fatos e números não têm mecanismo interno embutido para sentindo a verdade. Se apresentarmos apenas fatos e números, acionamos um modo paradigmático que incentiva o alvo a usar o rigor lógico sobre imaginação, inteligência sobre sentimento e teorias sobre histórias. Claro que você não quer seu alvo neste pensamento paradigmático. *Curto e forte narrativas que apresentam personagens que estão superando o mundo real obstáculos podem acionar cognições quentes, que, por sua vez, empurram o alvo para fora modo de pensamento paradigmático e analítico.*

Existe uma fórmula básica para desenvolver esse tipo de quadro de intriga.

Padrão narrativo para construir um quadro de intriga. Quadros de intriga, como todas as narrativas, sejam de ficção ou não, precisam de estrutura. Sem estrutura, uma história vagueia sem propósito e se torna entediante. Aqui está um padrão que dará a qualquer uma de suas histórias um arco dramático que termina com intriga:

Coloque um homem na selva.

Faça com que as feras o ataquem.

Ele vai ficar em segurança?

Claramente, estar preso na selva é uma metáfora para estar em uma difícil situação. As feras atacantes são o conflito e a tensão. Estes são os problemas enfrentados pelo homem e a motivação para ele começar movendo-se em direção à segurança. Depois que ele sai da selva, a tensão é resolvida e o arco narrativo está completo, então segure o homem um pouco perto da segurança contanto que você queira usar o quadro de intriga.

Isso vai lhe dar um arco narrativo que leva o alvo, rapidamente, em um passeio emocional forte que tem conflito e tensão, e fazer desta forma vai disparar a cognição quente.

As coisas nem sempre precisam ser ditas em termos de eventos extremos, mas eles sempre deve ser extremo em termos de experiência emocional do personagem. Isso é o que faz uma boa narrativa.

Por que usar esse padrão? A fórmula do homem na selva obriga você a entregar uma narrativa de uma forma humana e ativa, onde você faz algo no real mundo que mostra determinação e tenacidade, autoconfiança e uma conexão com realidade.

Quando ouvimos sua narrativa, não é o que acontece com você que faz você é interessante, mas é o que você faz sobre as situações em que se encontra.

O poder emocional em uma narrativa vem de um personagem que envolve obstáculos difíceis e encontra maneiras de superá-los.

Aqui está outro exemplo do padrão, onde construí uma moldura de intriga com uma narrativa convincente. Este padrão me ensinou um Hollywood roteirista. É chamado de "bomba-relógio":

Coloque um homem na selva. Fiz um acordo de \$ 18 milhões há algum tempo, no qual foi responsável por encontrar \$ 6,4 milhões de investidores (o banco iria fornecer o resto do dinheiro). Demorou cerca de 10 dias, e eu tive compromissos de cerca de \$ 6,4 milhões. Então, menos de 72 horas antes fechando, algo indesejado aconteceu.

Página 129

O ataque das feras. Um dos investidores, Jeff Jacobs, desapareceu. O banco dele não transferiria o dinheiro sem a assinatura dele, e eu não poderia fechar o lidar. Essa foi uma tarde de sexta-feira. Todo o negócio de \$ 18 milhões estava em perigo. Eu estava imaginando o pior: talvez ele estivesse no fundo do seu Piscina Malibu segurando um saco de tijolos e um "adeus cruel mundo" nota. Passei todo o fim de semana procurando por ele, mas ele não poderia ser encontrado. Na manhã de segunda-feira, eu tinha menos de oito horas para pensar Jeff Jacobs ou seu dinheiro. Todos os meus telefones estavam tocando. No outro fim da linha: os outros investidores, o banco, o sel er e meus sócios. Cada chamada era mais furiosa que a anterior.

Ele vai sair da selva? Sentei-me em frente ao computador e comecei e-consultores de mala direta e tipos de vendas em nossa indústria. Eu ofereci \$ 1.000 por qualquer tipo de informação sobre Jacobs. Um deles me encontrou um segundo endereço e um número de telefone, que liguei. Uma mulher atendeu.

Felizmente, era a Sra. Jacobs.

"Você é a esposa dele?" Eu perguntei.

"Sim, senhor, estou", disse ela.

Eu fiquei emocionado. "Sra. Jacobs, estou tão feliz por ter encontrado você," eu disse a ela. "Você pode por favor, assine estes documentos finais em nome do seu marido - eles permitem para a esposa assinar. Eu apreciaria muito isso. Eu vou até dirigir lá fora [para Palm Springs]."

"Oh, você disse que isso é para ajudar Jeff?" ela perguntou educadamente.

"Sim!" Eu disse.

"Bem. Você sabe que eu adoraria fazer isso por você ... "

Eu a interrompi, "Ótimo!"

Então ela *me* cortou. " *Mas* eu fui separado daquele olho de cobra filho da puta por 11 anos ", ela me disse, " e vou queimar no inferno antes de assinar qualquer coisa para ajudá-lo. "

Página 130

No minuto em que ouvi isso, larguei tudo e entrei no jato para a Palm Springs.

Essa é a quarta etapa importante para o padrão narrativo que constrói o quadro de intriga: *leve o homem até a borda da selva, mas não o tire de lá disso*. Em outras palavras, a intriga é criada pelo fato de que não há final resolução.

Para conter a intriga e fazê-la funcionar como um evento emocional, uma cognição quente, eu não termine a história (embora tenha um final realmente ótimo, e sempre aparecem mais tarde) e, em vez disso, mova para o próximo quadro na pilha: o quadro de prêmio.

Hot Cognition 2: The Prize Frame

Como mencionei no Capítulo 2, a estrutura do prêmio - ou *premiação* - deixa você posicione-se como a parte mais importante do negócio, não as pessoas o outro lado da mesa. Uma premiação bem-sucedida *vira o quadro*. Apesar de você está lançando o negócio - resulta no alvo perseguindo você, tentando ganhar *sua* atenção.

Um exemplo simples da estrutura do prêmio vem de minha viagem para Helen Woodward Animal Shelter em Rancho Santa Fe, Califórnia - um dos primeiros vezes eu reconheci meu próprio poder interrompido e status apreendido e assisti quando o quadro *virou para mim*. Ao entrar no abrigo de animais, tive o clássico quadro de herói, anunciando: "Estou aqui para resgatar um cachorro abandonado sem-teto". Era verdade. O cão que mais me impressionasse ganharia o prêmio - morar comigo e receber comida e cuidados médicos gratuitos para o resto da vida. Em breve eu encontrei o cachorro que gostei e estava pronto para pagar a taxa e concluir o resgate. Spot parecia um bom nome. Mas espere!

"Com licença senhor."

Era o "Conselheiro de Adoção". Ela estava na casa dos 20 anos, e se ela tivesse sua irmã, você diria a ela para usar menos gel de cabelo e perder o brilho roxo do olho sombra.

"Que tipo de casa você dirige?" ela perguntou. "Você tem filhos pequenos? Que tipo de trabalho você tem? Se seu quintal não é grande o suficiente, nós não recomendamos um animal de estimação como este. E quem vai cuidar do animal quando você está no trabalho? Qual é o número deles e qual é o seu nível de renda?"

Isso era selvagem. Uma voluntária de 23 anos com mechas rosa no cabelo foi tel me olhando, posso não ser um resgatador adequado desse vira-lata sem-teto. Meu herói quadro foi esmagado. Agora eu estava ocupado me defendendo. Dando exemplos de como eu realmente era uma boa pessoa.

Eu respondi suas perguntas. Assim que ela concordou, eu estava pronto para pagar a taxa e resgatar o animal. Esperar! Em seguida, tive que preencher um requerimento.

Disseram-me então para voltar em algumas horas para ver se era aprovado. Eu vim no herói, e o abrigo me transformou em um suplicante. Agora eu estava implorando para ser considerado um cidadão bom o suficiente para resgatar um sem-teto, animal abandonado, de habilidades potty desconhecidas. Eu me tornei a mercadoria, e Spot se tornou o prêmio. O abrigo havia mudado a estrutura.

Vamos continuar com um exemplo de como usar o quadro de prêmio em um pitch. Porque é específico para o meu negócio, lançando negócios, vou começar com um exemplo detalhado e seguir com um padrão mais genérico que você pode usar para desenvolver seu próprio quadro de prêmios. O que se segue pode ser usado no final do campo sessão:

"Pessoal, estou feliz por ter conseguido um tempo livre para vir aqui e mostrar você é meu negócio. Nem sempre consigo encontrar os compradores. Eu sei que estamos tendo divertido aqui, mas tenho que encerrar. Eu tenho outra reunião. Estamos ocupados, e simplesmente não há muitos negócios como este - e obviamente nenhum que me inclua

- e tenho a sorte de ser procurado. Ficando sério por um momento, temos de escolher quais investidores abrir e quais recusar. Antes as coisas vão mais longe aqui, eu preciso descobrir quem vocês realmente são. Sim, nós temos sua biografia e conhecemos sua reputação. Mas temos que ser cauteloso sobre quem trazemos a bordo. E eu tenho que te vender para meu parceiro, Joshua - quem vai querer saber por que eu acho que você seria bom parceiros. *Você pode me dar isso - você pode me dizer por que gostaríamos de trabalhar com você?*"

Então o que eu fiz em tal declaração? Eu entreguei o quadro do prêmio, e os elementos básicos incluem 1. Eu tenho um dos melhores negócios no mercado.

2. Sou exigente quanto às pessoas com quem trabalho.

3. Parece que posso trabalhar com você, mas, na verdade, preciso saber mais.

4. Comece a me dar alguns materiais sobre você.
5. Ainda preciso descobrir se trabalharíamos bem juntos e seríamos bons parceiros.
6. O que seus últimos parceiros de negócios disseram sobre você?
7. Quando as coisas vão para o lado em um negócio, como você lida com isso?
8. Meus parceiros atuais são exigentes.

A moldura do prêmio é uma cognição quente que sinaliza ao cérebro crocodilo do alvo que você é forte, você não é necessitado, e você não vai suplicar por um lidar.

Dr. Robert Zajonc, escrevendo em *The American Psychologist*, descreve o importância dessas cognições quentes e a importância dessas cognições emocionais processos. Ele sugere, por exemplo, que não é realmente importante para nós saber se alguém acabou de dizer: “Você é um amigo” ou “Você é um demônio”.

O que você realmente precisa saber é se a declaração foi feita com *afeto* ou *desprezo*. Se a palavra era *amigo* ou *demônio* é a parte fria da mensagem. Não importa. Afeto ou desprezo é a parte quente. Os pesquisadores descobriram que 22 vezes mais informações são fornecidas no quente parte da mensagem.

Ao contrário de alguns dos outros quadros, o quadro de prêmio depende muito de como forte é a sua convicção. No padrão observado anteriormente, dei a você o fórmula externa para a estrutura do prêmio - que é o que você diz ao alvo. No entanto, o prêmio não vem apenas das palavras que você diz.

É como você está organizado internamente. Aqui está o padrão interno, as palavras você diz a si mesmo para ativar e implantar totalmente a estrutura de prêmios: Eu sou o prêmio.

Você está tentando me impressionar.

Você está tentando ganhar minha aprovação.

Com o tempo, conforme você se tornar bom nessas coisas, começará a ver que o prêmio frame não depende de palavras e explicações. É mais sobre a força de suas convicções sobre quem ou o que é o prêmio.

Cognição quente 3: o prazo

Quando estava *vendendo* um negócio *chamado Geomark* para a Boeing, usei esta versão do o prazo:

“Gente, minha empresa, Geomark, é um ótimo negócio, e vocês não podem me enganar sobre o que você está pensando; Eu sei que você concorda. Considere a situação estamos dentro. Estamos aqui para uma terceira reunião em sua sede corporativa. No momento, estou olhando para sua equipe: quatro executivos da Boeing, três engenheiros e dois de seus consultores. Por que você está aqui em vigor? Porque você ama o negócio. E você deve adorar. O negócio é quente, isso não é segredo,

e nunca usei esse fato para pressioná-lo, mas também não podemos ignorá-lo. Por esse motivo, todos temos que tomar uma decisão sobre o negócio no próximo semana. Por que uma semana? Esta restrição de tempo não está sob meu controle; é o mercado de trabalho. É duro, mas é verdade: temos que decidir até 18 de julho se você dentro ou fora."

O efeito do tempo na tomada de decisão foi pesquisado por 100 anos, e nada mudou sobre a natureza humana naquele tempo: em quase todos casos, *a adição de pressão de tempo para um evento de tomada de decisão reduz qualidade de decisão*. É verdade, por exemplo, que você pode conseguir que alguém compre um carro mais facilmente se você disser a ele que a venda termina no final do dia. Por que essa estratégia funciona tão bem? *Há um viés de escassez no cérebro, e a perda potencial de um negócio provoca medo*. Mas só porque impondo escassez funciona bem não é uma recomendação para usá-lo - não queremos manchar o nosso lidar com o cheiro das táticas de vendas baratas dos anos 80. Queremos que o alvo veja

Página 134

nós como um agente profissional. Para confiar em nós. Então, eu tendo a não usar muito tempo pressão em al. A extrema pressão do tempo parece forçada e cortada. Mas a verdade é que o tempo é um fator em cada negócio. Você tem que encontrar o equilíbrio certo entre justiça e pressão e definir uma restrição em tempo real.

Este é o padrão de tempo que você pode usar e seguir:

"Gente, ninguém gosta de pressão de tempo. Eu não gosto e você não gosta. Não Um faz. Mas bons negócios com fundamentos sólidos são como um Amtrak trem, ou mais como um *trem de negócio*. Eles param na estação, buscam investidores, e tem um horário de partida definido. E quando chegar a hora, o trem tem que partir a estação.

"Você tem muito tempo para decidir se gosta de mim - e se você quer isso lidar. Se você não ama, não tem como fazer; todos nós sabemos disso.

"Mas este negócio é maior do que eu, ou você ou qualquer pessoa; o negócio está indo adiante. Existe um caminho crítico, uma linha do tempo real em que todos devem trabalhar com. Portanto, precisamos decidir até o dia 15".

É isso aí. Você não precisa fazer mais nada. Com apenas esse padrão simples, o restrição de tempo é definida. Você não precisa ser aberto ou agressivo com o tempo pressão. Cada pessoa sabe do que você está falando quando você digamos que o trem esteja saindo da estação em tal data e hora.

Cognição Quente 4: O Quadro de Autoridade Moral

Robert Zajonc, o líder do pensamento em cognições quentes, escreveu certa vez: "Nós avaliamos uns aos outros constantemente, avaliamos os comportamentos uns dos outros e avaliar os motivos e consequências desse comportamento." E isso, de claro, é a chave para a razão de empilharmos frames. Porque nós vamos ser avaliados independentemente do que aconteça e do que façamos, vamos obter o avaliação que queremos, algo que Zajonc diz *querer*.

Portanto, embora seja tentador ser pego na melhor maneira de explicar o mumbo-jumbo financeiro e como melhor demonstrar nossos produtos, o coração de a questão é que você deve fazer o que for preciso para criar esse desejo. Lá

podem haver outros fatores que contribuem para nossa eficácia em campo, mas

Página 135

certamente um dos mais importantes é fazer com que esse querer aconteça. Como está feito? Para criar um desejo na mente do alvo e continuar a partir do chegar ao gancho, cada apresentador tem que usar cognições quentes para criar querer e desejo.

Até que uma avaliação desejada esteja no cérebro crocodilo do alvo, a informação que você estão dando está sendo amplamente ignorado ou, pelo menos, não estão causando uma grande impressão.

Agora que passamos por quadros de prêmios, quadros de intriga e tempo frames e seus usos, aqui está outro exemplo que irá aprofundar o seu compreensão de como usar frames para criar cognições quentes e desejos.

O quadro de moralidade na prática Os políticos mais poderosos do mundo tem pessoas abaixo deles que farão exatamente o que eles mandam.

Cada um tem uma falange de subordinados que cumprem suas ordens.

Veja o presidente dos Estados Unidos. Se ele ordenar um ataque aéreo de precisão uma fortaleza inimiga clandestina, uma sucessão de pessoas abaixo dele execute sua ordem, até o piloto do F-22. O presidente pode nos levar a uma guerra ou, com alguns traços de caneta, assinar um bil que afetará milhões. Seu corpo, na maioria de seus encontros, é mais forte do que o de quase qualquer oposição.

O presidente, como muitos outros líderes mundiais, não está acostumado a ouvir o que façam. Pense no que é preciso passar para se tornar presidente, quantos ataques pessoais você sofre, e a constante reformulação política de coisas que você disse. Uma vez presidente, porém, você pode ter um dos os quadros mais sofisticados e mais fortes da história moderna. No entanto, há um pessoa cuja direção o presidente seguirá, quase cegamente. Quando David Scheiner diz a Barack Obama, vire-se e pegue suas roupas off - ele faz isso sem questionar.

Em cada situação social, existem funções básicas, humanas, conectadas. Vamos chamá-los de *elementos rituais* de interação social. Cada pessoa navega no mundo através de encontros sociais. Em cada contato posterior com outras pessoas, como vimos discutindo, cada pessoa traz um quadro, que é um ponto de vista ou perspectiva. Não importa se a pessoa pretende trazer um

Página 136

quadro, ele sempre descobrirá que o fez. Todos os encontros sociais são emoldurado. Diante disso, quando pensamos sobre isso, não apenas os médicos como o Dr. David Scheiner nos diz o que fazer, sua estrutura é tão poderosa que nós ficamos quase desamparados em sua presença.

Na verdade, a moldura do médico pode ser a moldura mais poderosa do mundo. *Sério?* A moldura mais poderosa do mundo? Vamos explorar.

Se quisermos continuar vivos, seguimos as ordens do nosso médico. E nós temos profundo respeito pela profissão médica. Médicos, cardiologistas, radiologistas, internistas e cirurgiões - essas são pessoas que podem salvar nossa vida ou a vida de um ente querido. Portanto, temos um script embutido que seguimos quando lidamos com profissionais médicos. Quando o cirurgião se levanta, nós sentar. Se o cirurgião acena com a mão em direção à mesa, vamos sentar nela, tentando desconfortavelmente cobrir áreas privadas.

Literalmente, quando o cirurgião faz alguma coisa, somos programados para reagir. Nós reage ao cirurgião automaticamente. Ele não reage a nós. Nós o obedecemos. O cirurgião apenas balança a cabeça em agradecimento quando dizemos algo, mas não reagir.

O cirurgião consultor usa o que quiser, às vezes um belo terno, outras vezes, roupas casuais de aparência confortável, enquanto ao mesmo tempo estamos vestidos com um vestido verde genérico, sem calcinha, que significa nosso baixo status situacional. Se fôssemos vistos em qualquer lugar em público neste ridículo vestido, isso nos causaria cicatrizes emocionais. O cirurgião é rico e tem todos os acessórios de status: um diploma de prestígio, um respeitado posição e uma experiência que levou quase 20 anos para ser adquirida, e ele literalmente tem o poder de determinar a vida ou a morte.

Estamos programados para seguir este script. A maioria de nós, mas não todos nós. Certamente não Madre Teresa.

Em dezembro de 1991, Madre Teresa entrou na Scripps Clinic and Research Fundação em La Jolla, Califórnia, onde fez tratamento para bactérias pneumonia e problemas cardíacos. Com uma figura mundial tão notável sob seus cuidados, médicos e cirurgiões correram para conhecê-la. E quadros colididos.

Página 137

O quadro do médico tem três regras:

Regra 1: Faça o que eu digo.

Regra 2: Consulte minha experiência.

Regra 3: aceite minhas conclusões sobre a vida (e a morte).

No entanto, ao encontrar Madre Teresa, os médicos encontraram uma pessoa que não seguiu o roteiro ou caiu no quadro.

Aqui estava o quadro de Madre Teresa:

1. A riqueza material não vale nada.
2. A vida e a morte não são críticas.
3. Ajude os oprimidos.
4. É menos provável que um homem rico entre no reino dos céus do que um camelo

passar pelo buraco de uma agulha.

Sua estrutura não é movida por riqueza ou especialização, em vez disso, por uma alta moral autoridade: Ajude os oprimidos! A vida e a morte não são críticas!

Como médico após médico se reuniram com Madre Teresa, seus fortes quadros colaram apsed como uma série de dominó. Ela não reagiu ao seu status ou controle sobre a vida e a morte. Afinal, mesmo a morte não era uma de suas principais preocupações, e ela freqüentemente havia ignorado as ordens dos médicos no passado. E como eles caiu em seu corpo, algo notável aconteceu: esses médicos podiam não a impressionar. Sua estrutura de poder foi interrompida.

É por isso que ela convenceu tão facilmente os médicos americanos a fazerem algo que eles não haviam considerado anteriormente. Antes de vir para La Jol a - um rico comunidade litorânea no norte de San Diego, Madre Teresa visitou Tijuana, uma cidade na fronteira dos Estados Unidos com o México onde a pobreza é severa.

Foi lá que ela soube da enorme disparidade entre os Estados Unidos e México, entre Tijuana e La Jol a, entre os ricos e os ricos

Página 138

nots. Então, quando esses médicos se aventuraram a visitá-la, ela sentiu um tremenda oportunidade. Ela perguntou aos médicos o que eles estavam fazendo para devolva. E então ela perguntou a eles se eles já tinham visto o médico instalações, a apenas 25 milhas de distância, em Tijuana. A maioria deles disse não.

Ela então pediu a cada médico para adicionar seu nome a uma folha de inscrição fora seu quarto, prometendo doar tempo e recursos para ajudar médicos móveis clínicas em Tijuana.

Os médicos, acostumados a ter uma estrutura dominante, não podiam impressionar Madre Teresa com qualquer uma das armadilhas usuais de sucesso. Eles só podiam fazer isso comprometendo-se com seu tempo e experiência à causa dela.

Quando chegou a hora de ela deixar o hospital, após 20 dias na Scripps, Madre Teresa impôs sua estrutura aos mais ricos, mais inteligentes, melhores educado e de classe social mais alta no sul da Califórnia, e este era evidenciado pelo grande número de médicos que comprometeram seu tempo para ajudar em Tijuana. E os médicos? Sem qualquer esforço perceptível, seu os quadros foram sacudidos, quebrados e interrompidos. Com o alto status o quadro de força do cirurgião foi interrompido, o quadro de Madre Teresa assumiu o controle. De acordo com o *Los Angeles Times*, "Em 16 de janeiro de 1992, Madre Teresa de Calcutá foi liberado pela Scripps Clinic and Research Foundation hospital, depois de garantir uma promessa de médicos e enfermeiras para estabelecer um rede voluntária de clínicas médicas móveis para atender aos pobres de Tijuana."

Quando questionada sobre se cuidaria melhor de si mesma, ela respondeu: "Oh, claro."

A realidade está esperando para ser enquadrada

Uma cognição quente - ou uma série de cognições quentes - é um método rápido para obter o cérebro crocodilo do alvo quer você e sua grande ideia.

Mas esta não é uma 'técnica de vendas. Empilhar frames não vai funcionar, em

minha opinião, se você ver isso como apenas mais um tipo de tática de vendas. Aqueles antigos as técnicas de vendas modernas tratam de perseguir o neocórtex com recursos e benefícios e explicações racionais. “Sel ing” o tenta a fazer os três coisas que eu mais detesto: (1) suplicar; (2) fazer apelos racionais ao

Página 139

neocórtex e (3) fazer perguntas invasivas. Cognições quentes, por outro Por outro lado, não atinja o alvo como uma técnica de vendas.

Cognições quentes são primordiais. Sempre que há uma onda de excitação, é difícil para fazer o neocórtex fazer qualquer trabalho. Para nos proteger do potencial ameaça física ou social, o cérebro do crocodilo sequestra a função cerebral. Sem análise é feito. Como resultado, é muito mais fácil e natural reagir ao que está quente e vívido e movendo-se bem na nossa frente.

Cognições quentes são inevitáveis. Você pode ser capaz de controlar o *expressão* de emoção, mas não há como você sair do caminho de tendo e experimentando.

Cognições quentes tendem a ser instantâneas e duradouras. Você gosta do filme você apenas assista? Você gosta do novo modelo do Ford Mustang? Você gosta comendo caracóis? Você nunca se sentou para analisar essas coisas; eles estão obviamente cognições quentes - você tem uma noção dessas coisas no momento em que os encontrou.

Cognição quente versus fria

Talvez a melhor maneira de definir cognição quente versus fria seja compará-la com chocolate e espinafre. Você conhece os fatos frios e duros. Espinafre é bom para você, tem muitos nutrientes, e você deveria comer mais. Mas quando ofereceu um pedaço de chocolate em vez disso, você vai em frente.

O teste ácido para saber se seu argumento de venda vai bem será: o alvo quer comprar suas coisas, fazer parte de sua equipe ou investir na sua ideia?

Quanto você precisa pensar sobre sua apresentação antes de ele ou ela forma uma preferência sobre isso? Quão "plena e completamente" deve ser ideia ser apresentada e pensada, e quanto de análise racional precisa a ser completado antes que o alvo decida: “bom” ou “ruim”? Eu discuto aqui que conforme você se aproxima do final de seu argumento de venda, você não precisa esperar por um avaliação, ou o alvo irá vagar para um processo de cognição fria e pense em você: gostamos dele, gostamos do negócio dele? Em vez disso, empilhe o quatro quadros, acionam cognições quentes e criam a avaliação instantânea que deveria estar *querendo*.

Página 140

Se cognições quentes direcionadas ao cérebro do crocodilo são tão poderosas, por que a maioria

as pessoas fazem apresentações no estilo de cognição fria voltado para o neocórtex? É por isso que acho que as pessoas seguem este caminho: Nossas faculdades de razão diga-nos que o neocórtex é muito mais inteligente que o cérebro do crocodilo. Nós pensamos que se criamos uma mensagem em nosso próprio neocórtex inteligente, ela deve ser enviada ao neocórtex do alvo, que fará um trabalho melhor para entender o tom.

Faz sentido pensar dessa maneira porque o neocórtex realmente *é* um insanamente solucionador de problemas capaz. Tem uma linguagem, matemática e criatividade incríveis habilidades. É um canivete suíço de habilidade mental.

Por outro lado, se o neocórtex é como um canivete suíço, o cérebro do crocodilo é como um malet de borracha - melhor apenas para trabalhos simples. Funciona apenas em alguns emoções, e essas são muito limitadas em escopo e alcance. O cérebro crocodilo quase parece simples demais para “entender” nossas ideias inteligentes. Nós pensamos, *quem somos nós vai confiar nessa decisão, o neocórtex infinitamente capaz do alvo ou o cérebro crocodilo emocional e simplista?* Nossa intuição nos diz para confiar no neocórtex. Mas essa não é a escolha certa. Voltemos à ideia essencial do Capítulo 1: *Nenhum argumento de venda ou mensagem chegará ao centro lógico de o cérebro da outra pessoa sem passar pelos filtros de sobrevivência do sistema cerebral de crocodilo primeiro. E por causa da maneira como evoluímos, aqueles filtros tornam a apresentação de qualquer coisa extremamente difícil.*

Neste ponto, você sabe o que vou dizer a seguir: concentre sua energia em fazer com que o cérebro crocodilo do alvo deseje seu produto. Porque, na melhor das hipóteses, não importa o quanto você tente vender para o neocórtex - *ele só pode "gostar" de seu idéia.*

Uma *cognição quente* é a certeza interior de "saber" algo que vem por sentir isso. Uma *cognição fria* é a certeza de “conhecer”

algo é bom ou ruim por ser avaliado.

Como dissemos antes, *as cognições quentes são extremamente rápidas.* Cognições quentes desenvolver através das antigas estruturas cerebrais - o tronco cerebral e o mesencéfalo - nosso cérebro crocodilo. Cognições frias são analíticas e se desenvolvem no neocórtex. Cognições frias são calculadas e levam tempo para sugerir um solução - é assim que o neocórtex faz seus negócios - agrega

informações ao longo do tempo e resolve problemas. Você já ouviu a expressão, "Apenas me dê os fatos frios e concretos?" Isso é o que significa um resfriado cognição, o processamento intensivo de mão de obra dos fatos por meio de uma decisão matriz.

Você pode desencadear uma cognição quente instantaneamente, mas a cognição fria pode levar horas ou dias. A maioria das apresentações são configuradas para levar o alvo no caminho de um cognição fria. Eles tentam justificar a grande ideia com fatos e informações.

As cognições quentes codificam o valor. É a antecipação de um grande ganho financeiro isso é emocionalmente atraente para o alvo. Na verdade, recebê-lo não é quase tão emocionante. Como observou um pesquisador, “O cérebro humano adquiriu sua sistema de reforço de recompensa para comida, bebida, enfeites e outros itens de valor cultural muito antes de o dinheiro ser descoberto.” O cérebro pensa em dinheiro como faz com alimentos, ornamentos e drogas e registra a utilidade que

pode ser coletado usando-o apenas indiretamente. Não há caixa registradora ou balanço lá em cima.

George Soros escreveu uma vez: “Os filósofos do Iluminismo colocaram seus fé na razão; ... e eles esperavam um motivo para fornecer uma informação completa e precisa imagem da realidade. A razão deveria funcionar como um holofote, refletindo uma realidade que estava lá, esperando passivamente ser descoberta ”.

Como já discutimos, a realidade não está esperando para ser descoberta - é esperando para ser enquadrado. Empilhando quatro quadros rapidamente um após o outro, você pode alcançar a cognição quente no alvo - ajudando o alvo a descobrir um *desejo* . No entanto, uma vez que o empilhamento de quadros está completo, temos o a atenção do alvo por cerca de outros 30 segundos. E ainda pode dar errado. Temos que encontrar, nesse breve tempo, uma maneira de traduzir o desejo do alvo em ação. Mas como? O que você faz agora?

Capítulo 6

Erradicando a Necessidade

Ao longo dos anos, enfrentei muita rejeição. E a coisa perturbadora sobre a rejeição é que você nunca se acostuma de verdade. É natural e uniforme inevitável sentir-se decepcionado ao receber um “não”. Todos nós fazemos. O que é certo é que nenhum de nós gosta de ser rejeitado. Queremos evitar isso. Em altas situações de risco, estamos quase sempre ansiosos com isso.

Como empresários, amigos, vizinhos e cidadãos, acreditamos que quando precisamos de algo de outra pessoa, há uma linha tênue de empatia que corre em todos os corações humanos. Acreditamos que seremos bem tratados pelos outros *só porque* . Mas não há e não vamos. Então quase sempre nos tornamos ansioso e necessitado.

Mostrar sinais de carência é a pior coisa que você pode fazer ao seu arremesso. É incrivelmente ruim para o controle de quadros. Isso corrói o status. Isso congela seu cognições quentes. Ele derruba as pilhas de quadros.

Se você falar com banqueiros de investimento, os profissionais que ganham milhões de dólares decisões quase que diariamente, eles lhe dirão - comportamento de busca de validação (carência) é o assassino número um.

Quatro argumentos, sem margem para erros

Doze anos atrás, eu estava tentando arrecadar dinheiro para uma empresa de tecnologia em que eu também havia investido. A empresa estava rapidamente perdendo dinheiro.

Eu precisava encontrar um grande investidor, então a cada dia eu fazia até 50 chamadas para empresas líderes de capital de risco (VC). Conversei com muitas recepcionistas e secretárias, e recebi muitas mensagens de correio de voz. Mas ninguém estava animado o suficiente para retornar minha chamada.

Minha empresa teve uma ótima ideia, mas era difícil explicar sobre o telefone. Eu precisava de um tempo cara para explicar isso, então estava desesperado para simplesmente conseguir um encontro. Continuei a ser persistente e, na semana seguinte, recebi alguns

Página 143

peessoas atenderam e tentaram apresentá-los por telefone. Isso não deu certo. Bil Reichert, da Garage Technology Ventures, me disse: “Não tenho ideia do motivo qualquer um gostaria de construir, usar ou investir nele.” Ron Fisher, em O Softbank VC disse: “Faça um favor a si mesmo, filho. Experimente uma ideia diferente.”

Falei com Vinod Khosla na empresa VC Kleiner Perkins, e ele rapidamente transferiu-me para seu analista; um beco sem saída óbvio. Eu não estava recebendo nada mas rejeições das maiores empresas de capital de risco na América do Norte. Eu questionei se devo continuar. Foi uma batalha constante em minha mente, continue ou desistir? Mas eu havia passado do ponto sem volta.

Parece simples, mas nenhuma verdade maior existe nos negócios hoje: Persistência paga. Então eu persisti. Eventualmente, consegui colocar quatro grandes arremessos alinhados com empresas de capital de risco de alto nível. Mas marcar uma reunião é apenas o primeiro passo de uma processo. Você tem que impressionar e persuadir, ou você vai para casa sem nada, no qual eu estava ficando bom - *ir para casa sem nada*, quero dizer.

Isso foi um assassino de confiança - eu sabia que era bom em arremessadores, mas para alguns razão, meus arremessos estavam falhando. E agora, eu estava em apuros. Eu estou com vergonha de dizer isso, mas é uma questão de registro público (Anderson, da UCLA School of Management usa um estudo de caso sobre este negócio em seu programa de MBA), Eu tinha menos de \$ 1.000 em minha conta e minha empresa estava reduzida a um arremesso final, uma última chance com uma grande empresa de capital de risco, antes que o dinheiro acabe e nossas portas se fecharam para sempre.

Tentei desenvolver uma teoria para explicar o que estava errado, mas descobri com nada. Eu tinha muitas dúvidas sobre mim mesmo. *O que eu estava fazendo de errado? Lá deve ser alguma coisa.* Em vez de cometer os mesmos erros novamente na minha final pitch, decidi reagrupar e reorganizar-me. Um pouco humilhado, fui de volta ao meu antigo empregador para falar com o sócio sênior, Peter.

Peter era outro mestre do tipo de universo, e eu o ajudei a colocar juntos uma série de grandes negócios que lhe renderam muito dinheiro. Se alguém me ajudaria, seria Peter.

Fechei a porta do escritório e me sentei, sem saber se ele iria ajudar ou apenas me dar uma aula. Depois que agradei por me receber, ele disse: "Oren, eu assisti

sua carreira com muito cuidado, e enquanto eu vejo flashes de brilho, você sabe Também identifiquei muitos problemas ao longo dos anos. ”

“Certo,” eu disse, me preparando para a palestra que estava por vir.

“Você é simplesmente inconsistente”, ele continuou. “Às vezes você é fantástico. De outros vezes você nos decepcionou. Estávamos sempre inseguros para qual Oren íamos para chegar em que dia. ”

Eu realmente queria me defender, mas eu sabia que acenar com a cabeça e ficar quieto era a melhor abordagem - por enquanto.

“Vamos voltar,” ele continuou. “Dois anos atrás, você parecia invencível. Vocês acabara de nos ajudar a fechar a Somatex, o negócio mais lucrativo da nossa história. ”

Como eu poderia esquecer? Sem mim, esse negócio teria morrido. Caras ficaram ricos nesse negócio, graças a mim. “Eu me lembro”, eu disse.

"Você estava a poucos negócios de se tornar um parceiro."

Tornar-se sócio, a posição mais cobiçada em qualquer banco de investimento, na verdade, esteve ao meu alcance. Eu também consegui um bom negócio com a Hershey's isso fez a empresa ultrapassar US \$ 1 milhão. E meu trabalho ajudou a firma a fechar vários outros grandes negócios. A competição só podia assistir com admiração e inveja enquanto montamos uma grande corrida.

“Você era forte e confiante e conquistou negócios que realmente gostamos”, Peter disse: “Mas. ... ”Sua voz sumiu.

Tenho certeza de que ele ainda estava desapontado e magoado por eu ter saído abruptamente da empresa, seduzido pela promessa da Internet.

“Sinto muito,” eu disse a ele. “Mas estou aqui porque estou em apuros. eu tenho mais uma chance, ou tudo isso vai implodir. ”

Ele olhou para mim e acenou com a cabeça.

Durante a hora seguinte, repassei as três reuniões de VC que falharam enquanto Peter me fez perguntas. Eventualmente, suas sobrancelhas levantaram, ele sorriu, e ele

começou a rir. Ele me interrompeu no meio da frase.

“Eu sei por que você parece ter perdido sua vantagem,” ele disse.

"Por quê?" Eu perguntei.

Ele permitiu o momento de construir e finalmente disse: "Porque você está fora lá, por conta própria, e você sabe que não há rede de segurança. Filho voce vai para essas reuniões ... *necessitados* . ”

Eu chamei a atenção. Claro. Comportamento clássico de busca de validação. Sinais de desespero. Nenhum investidor quer trabalhar com uma empresa carente

dirigido por um empresário que está quase sem dinheiro! Claro, o investidor sabe você precisa de dinheiro, mas dando uma sugestão de necessidade ou qualquer sinal de desespero, em termos simples, é como dizer: "Estou segurando uma bomba que pode explodir a qualquer minuto." Todos responderão indo para a defensiva. O primeiro deles a reação é — Corra!

A autoproteção é uma reação inconsciente que vem do crocodilo cérebro. Esta é a lição crítica dos meus argumentos de venda falhos e a chave para entender por que bons negócios podem não impressionar o alvo. Carência desencadeia medo e incerteza, fazendo com que o cérebro crocodilo do alvo assumir - mas não de um jeito bom. Seu objetivo é prevenir novas ameaças por efetivamente bloqueando o cérebro de nível superior, que gosta de debater e considerar e analisar. Não há tempo para isso. Ameaças requerem ação imediata.

A carência é um sinal de ameaça. Se você exibe carência, é percebido como exatamente o tipo de ameaça que o cérebro do crocodilo deseja evitar.

A carência resulta em evitação.

Eu sabia que Peter estava certo e ouvi atentamente enquanto ele me dava conselhos em eliminar a carência. E embora minha situação fosse desesperadora, ele disse eu para "Pegue algum jogo". Em outras palavras, encontre alguma fonte de força, confiança e equilíbrio. Fácil de dizer. Difícil de fazer.

Quando os argumentos de venda funcionam bem, tendemos a acreditar que foi nossa grande ideia impressionou o alvo. Ou que nossa explicação sublime da grande ideia foi impressionante e convincente. No entanto, quando os argumentos de venda falham, vemos isso por meio de um

Página 146

lente diferente. Nesses casos, acreditamos que o problema está no alvo, não nós. Acreditamos que o alvo de alguma forma não conseguiu ver o valor de a grande ideia ou que ele era o alvo errado. Mas os argumentos de venda podem falhar por motivos que estão escondidos da vista.

Pensei no meu arremesso anterior, o terceiro dos três fracassos. A VC O grupo do Vale do Silício estava interessado no meu negócio. Durante minha chamada, o representante disse: "Seu resumo executivo foi bom, gostamos da sua ideia, e sob a liderança certa, isso poderia se tornar uma grande empresa e eventualmente, vá a público. Gostaríamos que você viesse na terça-feira para lançar o parceria."

Fiz planos para voar para o norte e pensei que essa era minha grande chance. Quando nós chegado lá, porém, as circunstâncias pareciam familiares. Eu estive nesta posição antes. Foi apenas mais uma reunião de uma hora em um escritório anônimo prédio com vista para uma rodovia. A sala de conferências parecia virtualmente igual a todas as outras que eu havia lançado: cadeiras de couro preto, uma longa mesa de conferência, quadro branco e cavalete.

Pensando naqueles dias, se há alguma coisa que me lembra do negócio fazendo, é o cheiro acre de marcadores de apagar a seco. Em 1999, nenhum acordo poderia ser apresentado corretamente sem quadro branco extenso e altamente abstrato diagramas.

Agora, quando estava lançando, falei claramente e expus meus pontos de vista com elegância. Eu manteve contato visual com os alvos, exalando confiança tranquila. Minhas

minha voz aumentou e caiu com um timbre dramático enquanto eu desenhava um gráfico em seu quadro branco tão artístico que, se tivesse sido preservado, hoje estaria pendurado no corredor de arte moderna do Museu Getty.

Antes que eu percebesse, 30 minutos se passaram. Embora eu sentisse que havia muito mais a dizer, os alvos estavam olhando para seus relógios. Eu sabia que era hora de encerrar, e com um timing cômico quase perfeito, eu contei uma piada, e risadas encheram a sala. Eu acertou em cheio.

Agora eu me encontrei naquele período estranho de dois minutos que todo o apresentador deve enfrentar após terminar sua apresentação. Este é um *beta* perigoso *armadilha* e o momento mais fácil para estragar as coisas. Aqui é onde os pequenos erros

Página 147

são amplificados em matadores de negócios. Pequenos passos em falso podem apagar todo o bom trabalho você fez nos últimos 20 minutos. E é enervante porque há sempre uma diretiva implícita: você precisa de algo do alvo. Dinheiro.

Então, durante o final desse terceiro arremesso, na frente de alguns dos melhores empreendimentos capitalistas no Vale do Silício, fiquei ansioso e carente enquanto explicou: Precisamos de muito do seu dinheiro e rápido. Nesse ponto, eu percebi como as apostas eram altas. Se essas pessoas dissessem não, seria meu terceira rejeição consecutiva. E a empresa quase não teria opções esquerda. Fiquei assustado e ansioso. Eu disse coisas como:

"Você ainda acha que é um bom negócio?"

"Então, o que você acha?"

“Podemos assinar um acordo imediatamente, se você quiser.”

Openmirrors.com

Esta é a forma mais pura de busca de validação e a forma mais letal de carência. E esse foi o fim dessa oportunidade. Tão rápido, o a excitação do alvo transformou-se em medo e ansiedade. E, claro, não consegui um termo de compromisso ou uma oferta de investimento.

Por que é importante erradicar a carência

Pura e simples, carência é igual a fraqueza. Fraqueza na transmissão por buscar a validação muitas vezes é uma sentença de morte. Isso pode soar duro, mas é verdade. Carência - exibindo os chamados comportamentos de busca de validação - irá afetar todas as interações sociais dramaticamente.

É quase redundante criticar o conceito de validação buscando qualquer mais longe. Simplificando, quase não há maneira de passar pelo tempo pós-lançamento período se você estiver necessitado. Vamos definir a busca de validação e necessidade e falar sobre como passar pela armadilha beta de dois minutos ou qualquer outro ponto onde você pode estar mostrando carência.

O que causa carência?

Você pode dizer quando está perdendo seu público por causa do crescimento o desconforto é fácil de ler. Eles olham para seus relógios, viram seus corpos longe de você, tussa nervosamente e / ou feche a pasta que estavam folheando. Existem muitos sinais externos.

Quando você percebe que os membros do público estão desconfortáveis, você sente perder o negócio. Sua ansiedade e insegurança começam a se transformar em medo, e você começa a cair em comportamentos de busca de aceitação.

A experiência de sentir decepção cria problemas que precisam ser considerado com cuidado y. Quando sentimos até mesmo um toque de decepção, nossa primeira reação reflexiva é curá-lo, buscando validação, o que, é claro, transmite carência para o público.

Agora nosso cérebro está pensando subconscientemente: "Se eu puder apenas fazê-los concordar para fazer o negócio comigo, tudo vai ficar bem." Isso é o que nosso cérebro quer aliviar o estresse e o medo causados pela rejeição. Se tivermos sorte e o alvo decide nos dar o acordo, tudo bem novamente. Nós sentimos instantaneamente melhor, nossa ansiedade desaparece, nossa frequência cardíaca volta ao normal e nos sentimos ao controle.

No entanto, no momento de pânico causado por aquele lampejo de decepção, nós não pude deixar de sinalizar carência para nosso alvo. As chances são boas de que ele percebemos e não responderemos dando-nos o que queremos. O que acontece então? Mais rejeições representam a ameaça de uma catástrofe emocional.

Na prática, aqui está como caímos em comportamentos de busca de validação:

1. Quando queremos algo que apenas o alvo pode nos dar (dinheiro, um ordem, um trabalho), preparamos o terreno para a carência.
2. Quando precisamos da cooperação do alvo e não podemos obtê-la, é frustrante e nos causa ansiedade. E o público, em algum momento, sempre tornar-se não cooperativo. Os membros da audiência voltam sua atenção para outro lugar - normalmente enviando mensagens de texto, digitalizando e-mail ou recebendo ligações. Eles permitem interrupções por pessoas entrando e saindo da sala de reuniões. Ou eles cortam nos curtos - antes de apresentarmos nossos pontos principais.

3. A carência é criada dentro de nós quando acreditamos firmemente que o alvo pode nos fazer sentir bem, aceitando nosso argumento de venda e dizendo "Sim".

Quando nos propusemos a precisar que o alvo nos aceite, prendemos nós mesmos. Quanto mais queremos que ocorra o comportamento desejado do alvo, o mais carência transmitimos, e é menos provável que o alvo nos dê o que nós queremos. É uma espiral descendente.

4. Finalmente, comportamentos de busca de validação são acionados em nós quando o alvo parece desinteressado em nosso argumento de venda, começa a recuar ou muda atenção para outra coisa. Nesse momento, temos um medo natural resposta, e o potencial para uma expressão involuntária de carência é Alto. Medo e ansiedade são emoções naturais e reflexivas, e eles são muito difíceis de gerenciar. Mesmo os rituais sociais mais comuns são carregado com situações que podem nos enganar, então você realmente precisa pagar atenção para evitar sinais externos de carência - uma reação que entrega seu status e domínio do frame.

Neutralize seus comportamentos de busca de validação

Uma maneira dramática de erradicar a carência envolve ir a todas as redes sociais interação com um forte período de tempo que você está preparado para usar em qualquer momento. Este quadro comunica, em alto e bom som, que você é necessário Em outro lugar.

Mas isso é apenas parte de uma solução mais ampla e abrangente para erradicando a carência. Aqui está a fórmula básica: 1. Não queira nada.

2. Concentre-se apenas nas coisas que você faz bem.

3. Anuncie sua intenção de deixar o encontro social.

Executar essas três etapas acalmará o circuito do medo em seu próprio cérebro. Seu aumento da frequência cardíaca, transpiração, respiração rápida e ansiedade vai diminuir lentamente. Uma vez sob controle, você impressionará os outros e fará eles realmente vêm atrás de você. Mais importante, a vontade de se retirar demonstra um autocontrole, força e confiança que a maioria dos alvos irão admirar muito.

Página 150

Para melhor apreciar a importância de controlar a busca de validação comportamentos, vamos dar uma olhada mais de perto na forma como outras pessoas resolveram isso problema.

No filme *O Tao de Steve*, o personagem principal, Dex, também emprega o técnica de retirada para manter um status elevado em situações sociais. Esta técnica é parte de uma filosofia taoísta mais ampla que Dex usa para guiar seu vida.

Dex é assistente de um professor do ensino fundamental que mora em Santa Fe, New México, com vários companheiros de quarto. Ele tem uma barriga enorme, ele fuma maconha e seu visual selvagem e desleixado é o oposto da imagem da Madison Avenue do Homem americano. Olhando para Dex de fora, você presumiria que ele é *não* é um sucesso social. Mas, surpreendentemente, o oposto é verdadeiro.

Dex é um praticante da filosofia taoísta, mas com um toque engenhoso (que explicarei em um momento). Taoísmo é uma filosofia oriental e tradição religiosa que se originou na China por volta de 500 aC É baseada em os escritos do filósofo Lao-Tsu. Como no budismo, há uma forte ênfase em se conectar com o universo e controlar seus desejos.

No filme, Dex desenvolveu sua própria versão derivada do Tao que

tira sua inspiração da cultura popular. Ele chama isso de "Tao de Steve" - homenagem em homenagem a três caras chamados Steve que personificam toda a frieza e social equilíbrio que Dex está procurando. Os três Steves são Steve McQueen, Steve Austin e Steve McGarrett.

McQueen, o chamado Rei do Cool, montou uma personalidade anti-herói para se tornar o ator mais bem pago de sua geração. Seus papéis em filmes como o *Magnificent Seven*, *The Great Escape*, e *Bullitt* ganhou para ele uma legião de admiradores femininos e também consolidou sua reputação como um "homem dos homens".

Steve McGarrett (Jack Lord) foi o detetive encarregado do crime de elite unidade no popular show dos anos 1960 *Hawaii Five-O*. Ele era um sensato, investigador dedicado que sempre esteve um passo à frente dos bandidos.

Steve Austin (Lee Majors) foi o homem biônico do sucesso dos anos 1970, *The Six Homens de um milhão de dólares*. Austin foi um ex-astronauta que sobreviveu a um

Página 151

acidente de avião experimental. Ele foi reconstruído com peças biônicas e se tornou um operativo para uma agência governamental secreta.

Todos os três eram conhecidos por serem legais, sem realmente tentar. Os atores ajudaram transmita esse sentimento mantendo o equilíbrio em situações de pressão. Eles nunca ficou nervoso, mesmo com os bandidos se aproximando.

Dex acreditava que os três Steves atraíam admiradores não porque tivessem carros legais ou pernas biônicas, mas sim porque eles entenderam os três principais regras do Tao:

Elimine seus desejos. Não é necessário querer coisas. As vezes você tem que deixá-los vir até você.

Seja excelente na presença de outras pessoas. Mostre às pessoas uma coisa que você é muito bom em.

Retirar. Em um momento crucial, quando as pessoas estão esperando que você venha depois deles, afaste-se.

O Tao de Steve é a filosofia perfeita para usar quando você terminar o seu arremesso. Use-o para reprimir o desejo de buscar a aprovação de seu público.

As pessoas querem o que não podem ter. Então, quando você terminar seu argumento de venda, negue seu público. Comece a se afastar. Ao fazer isso, você bane a insegurança e desencadeie um poderoso efeito de valorização em seu público. Eles virão até você.

O lance final

Agora, finalmente, era o dia do meu quarto e último arremesso. Seis meses atrás, eu tinha centenas de milhares em minha conta bancária. Agora eu tinha \$ 468, o suficiente por metade de um pagamento no meu Porsche, e isso se eu não pagasse o aluguel ou comer. No entanto, na minha cabeça, eu executei um loop constante de áudio: *eu não preciso Essas pessoas; eles precisam de mim. Eu sou o prêmio.*

Eu estava na frente da Enterprise Partners, a maior empresa de capital de risco ao sul do Silício Valley. Eram quase quatro da tarde e as pessoas lá dentro estavam prontas para ir para casa. Eu

precisava eletrificá-los, iluminar a sala e, o mais importante, eu precisava

Página 152

esquecer que isso era *fazer ou morrer*. Se eles sentiram algum desespero, meu parceiro e eu voltaria para casa preso. Esta foi minha última chance.

Entrei em uma sala cheia de investidores de aparência cansada. Eles estavam ouvindo arremessos ao dia; nenhum deles se preocupou em dizer olá. Foi enervante.

Eles me fizeram uma série de perguntas hostis. Eles se perguntaram em voz alta se o mercado era grande o suficiente ou se já havia muita concorrência.

Um deles realmente riu da nossa ideia. E para piorar as coisas, o parceiro que nos trouxe até a porta (*nos patrocinou*, por assim dizer) questionou se deveríamos mesmo ser uma empresa de Internet, em vez disso, sugerindo que nos contentássemos em fazer software para PC, que era o equivalente de dizer, não apoio mais este acordo.

Mas nada disso importava. Eu entreguei o knock-down, drag-out, bare-superpitch articulado. Exatamente 20 minutos de finanças pesadas em um sexy Wrapper da Internet. No final, continuei com meu plano de executar o prêmio enquadrá-los e qualificá-los.

Eu fiz três pontos. Aqui está o que eu disse aos investidores da Enterprise:

1. Este negócio será totalmente subscrito nos próximos 14 dias.
2. Não precisamos de dinheiro VC, mas queremos um grande nome em nossa folha de capa que fortalecerá nosso registro de oferta pública inicial (IPO).
3. Acho que vocês são interessantes, mas vocês são mesmo o investidor certo? Nós precisa saber mais sobre você e os relacionamentos e o valor da marca empresa pode trazer para o nosso negócio.

Foi isso. Eu estava totalmente exausto. Naquele momento, eu não consegui reunir o suficiente poder mental ou energia para fazer qualquer coisa, exceto sentar e ficar em silêncio. Agora foi minha vez de ser o gnomo de rosto de pedra. Eu apenas sentei lá, sem nenhum traço de comportamento de busca de validação, sem necessidade, esperando que eles reajam a mim.

Para minha surpresa, eles se comprometeram comigo e em minutos comprometeram-se para o negócio. Eles queriam o que eu tinha. Eu me redimi com um grande

Página 153

abrindo e terminando o arremesso com confiança e equilíbrio, e todo o coisa veio junto perfeitamente.

Ficamos sentados na sala por mais uma hora e discutimos todas as variáveis. Nós

chegou a uma enorme avaliação de \$ 14 milhões - \$ 6 milhões a mais do que eu tinha esperado.

Sim, minha conta bancária havia diminuído para \$ 468, mas no dia seguinte, a Enterprise Os parceiros concordaram oficialmente em investir. E alguns dias depois, eles transferiram US \$ 2,1 milhões em minha conta. Lembro-me de ir ao caixa eletrônico e obter um deslizamento de equilíbrio para que eu pudesse ver os \$ 2,1 milhões impressos nele. Trinta dias mais tarde, a Enterprise concluiu o financiamento com um adicional de US \$ 4 milhões.

Apesar das dificuldades e do trabalho árduo, ir atrás de um negócio é emocionante. Com certeza eu faço isso porque quero os resultados - o empréstimo, o trabalho, o dinheiro, o negócio

... tanto faz. Mas essa não é a única razão. Eu persigo essas coisas porque o aventura me excita. Todos os negociadores sabem: existe um rei do mundo momento em que fechamos um negócio que nunca é esquecido. É a satisfação de preparando-se para uma reunião de alto risco, dando um discurso de dar água na boca e com o peito cheio de confiança, conseguindo o negócio.

Com o tempo, eu teria tido muito menos desses momentos se não tivesse aprendido: *Nunca seja carente!*

Capítulo 7

Estudo de caso: The Airport Deal

Esta é a história de um arremesso tão grande e tão alto que, a fim de contar corretamente, preciso lhe contar o que aconteceu nos meses que antecederam o dia do campo. Talvez não haja nenhum outro negócio que eu já tenha feito envolvido com isso demonstra melhor as ideias no âmago do meu método e por que funciona. Se você achar que a história beira o cinema em vezes, bem, é assim que é estar lá, e é assim quando você está jogando com centenas de milhões e há muito em jogo. Vamos início.

Eu estava a 160 quilômetros de Los Angeles e não tinha pressa em retornar ao cidade. Eu também tinha um motivo muito bom: os negócios estavam mortos. O colapso do A economia dos EUA havia apreendido os mercados de crédito, congelando negócios por mais de um ano. Depois de arremessar quase sem parar por mais de cinco anos, descobri que

sem nada para lançar - literalmente nada. Essa falta de ação era frustrante porque, no fundo, gosto da adrenalina que vem de jogar este jogos. É por isso que eu faço isso. Eu recebo a mesma adrenalina dos esportes radicais como faço em uma sala de reuniões - onde levantei mais de US \$ 400 milhões.

Então tudo foi embora— *Puf!* - conforme a economia azedou e o negócio janela fechada. Ficou claro, depois de um ano completo, que não voltaria a normal - por um longo tempo. É por isso que decidi fugir - de todos isto. O negócio tinha sido muito bom para mim e eu estava em posição de faça tudo o que eu quiser. Disse a amigos, colegas, a todos que estava acabado. "*Estou pendurando minhas armas,*" eu disse.

E agora eu estava devido a algum tempo de inatividade sério no meio do nada para descobrir o que eu faria em seguida na vida. Férias de uma semana no Anza-O deserto de Borrego se transformou em dois, e eu estava gostando de tudo que o pequeno A cidade de Ocotillo Wells tinha a oferecer - o que não era muito. Era uma segunda-feira em dezembro, um frio de 78 graus, e a maioria dos convidados do fim de semana agora retirou-se deste posto avançado no sul da Califórnia, no extremo leste do Salton Sea. A solidão era boa. Passei a maior parte do meu dia na montanha andar de bicicleta e relaxar em uma mesa. Tirei fotos do sol enquanto ele se assentava

Página 155

por trás de um blefe. A vida era boa. E eu estava alheio ao fato de que alguém estava tentando desesperadamente me alcançar.

A Monster Deal

Do outro lado da cordilheira que separa o alto deserto da costa, em Los Angeles, Sam Greenberg era esse alguém. Ele se sentou em seu escritório, frustrado, imaginando o que seria necessário para entrar em contato comigo. eu tinha praticamente me tornei inacessível - meu telefone tinha sido desligado, minha resposta automática de e-mail foi ligada, e quase ninguém sabia onde eu estava ficando.

Greenberg tinha um acordo sobre a mesa, um grande negócio - 10 dígitos, US \$ 1 bilhão. Ele queria que eu fosse seu homem de ponta, assim como as coisas eram antes de economia entrou em colapso. Greenberg era um homem de ação. Ele manteve um jato particular em Aeroporto Palomar - não como um item de luxo, mas como uma ferramenta para chegar a negócios mais rapidamente do que o próximo. Ele iria me encontrar, colocar o avião no ar e me pegar de volta ao trabalho. Pelo menos esse era o seu plano e serviu ao seu propósito.

Um conhecido finalmente divulgou as informações do meu hotel e Greenberg deixou um mensagem curta na secretária eletrônica do hotel.

"Eu tenho um acordo de monstro," ele disse em voz alta. "Me ligue, hoje. ASSIM QUE POSSÍVEL."

Três horas depois, entrei no meu quarto de hotel e vi a luz vermelha piscando - tanto para privacidade. *Quem precisa tanto me alcançar?* Apenas um punhado de as pessoas sabiam como entrar em contato. Eu ouvi a mensagem de Greenberg, alternativamente, ignorando-o e depois pensando sobre ele. *Não*. Depois de 10

anos fazendo negócios sem parar, eu tinha desistido de negócios. Eu tinha jurado fora do indústria.

Não.

Eu estava decidido, mas devia a Greenberg o suficiente para ligar de volta e dizer a ele como Muito de. Quando ele atendeu o telefone, minha primeira palavra foi “Não”.

“Eu nem te contei o negócio”, disse Greenberg.

Página 156

Greenberg tinha um dom natural de persuasão e normalmente conseguiu o que queria, mas desta vez eu tinha certeza de que não queria fazer parte disso.

“Minha resposta ainda é não,” eu disse.

“Apenas me escute por um minuto”, Greenberg exigiu.

“Não vai importar,” eu disse. “Eu vi todos os negócios que existem - é um terreno baldio.”

Greenberg me contou sobre um negócio bem no nosso quintal. Davis Field, a aeroporto regional na periferia de Los Angeles, estava sendo rebatizado como um grande operador de base fixa privada (FBO) como uma válvula de alívio para o transbordando o espaço aéreo de Los Angeles e precisaria de um colossal \$ 1 bilhão levantados para financiar o esforço.

“Você *não pode* recusar este aqui”, disse Greenberg. “Isto não é algum Shopping. Este é um *aeroporto maldito!*”

“Parece ótimo, mas não consigo”, eu disse. “Estou fora do jogo.”

Depois de três ou quatro palavrões, Greenberg tentou outra abordagem.

“Isso é bom. Eu tenho outra pessoa alinhada de qualquer maneira, então ...” Sua voz falhou fora.

Após uma longa pausa, mordeu a isca. “Who?”

“Barnes.”

“Oh, por favor.”

“Ele pode arrancar”, disse Greenberg. “E do seu lado, acho que vamos apenas risque isso como uma oportunidade perdida. Você vai se chutar.”

Greenberg realmente tinha outro cara alinhado, mas todos sabiam que Paul Barnes não era exatamente “o melhor”.

Greenberg decidiu interromper sua perseguição - por enquanto.

Página 157

“Divirta-se, enfiando a cabeça na areia enquanto fazemos um monstro negócio”, acrescentou ao fechar. Então ele desligou, nem mesmo esperando por um resposta.

Eu ri e pensei sobre a chamada. Ao longo dos anos, tornei-me programado para analisar cada passo para descobrir o que funcionou e o que não funcionou.

O argumento de Greenberg significava que havia apenas um negócio em um mercado morto, e que não havia razão para cancelar a aposentadoria. Liguei para a recepção e pedi ao funcionário para esperar alguns minutos.

Duas semanas se passaram, e com certeza - Paul Barnes não atuou como esperado. Claro, ele estava confiante e tinha uma grande mente analítica, mas ele não conseguia pensar em pé. Se as circunstâncias mudaram ou as coisas saíram do plano, ele se assustou facilmente. Quando Greenberg repentinamente pediu a ele para voar para Chicago com os olhos vermelhos para uma reunião, Barnes implorou. “Eu preciso de alguns dias para prepare-se”, disse ele.

Uma das coisas que meus colegas de trabalho sabem sobre mim é: eu iria em qualquer lugar, a qualquer hora para fazer um negócio acontecer. Se um voo fosse cancelado, eu dirigiria. Sem carros? Eu pegaria um ônibus. E depois de todos esses anos, Greenberg confiou em mim. Ele não pensaria duas vezes antes de fazer uma mudança de estratégia com base na minha recomendações.

Então, Greenberg estava preocupado. Ele teve dois meses para preparar o campo para o comitê de seleção do aeroporto - não apenas uma apresentação, mas uma apresentação completa pacote completo com uma estratégia e análise financeira detalhada. Ele sabia que eu poderia apresentar um tom que derrete o rosto de verdade, um tom convincente e dramático história que explica tudo. *Por que agora, por que nós, caminho crítico, lado positivo, desvantagem e vantagem competitiva*. Todas as coisas que eu fiz centenas de vezes.

Depois que Barnes se mostrou inadequado para a situação, Greenberg percebeu que ele precisava de mim.

Greenberg vai para Borrego Springs

Página 158

O Legacy 600 de Greenberg pousou na pista assustadoramente pequena de Borrego Springs antes das 10h e, em 15 minutos, ele estava em um carro, indo para a Pousada Borrego Valley. Eu concordei em encontrá-lo ao meio-dia no saguão do hotel.

Foi quase 10 anos antes que Greenberg ouviu um de meus arremessos e tentou me contratar no local. Eu recusei, dizendo que não era para alugar, mas acabamos firmando uma parceria eventualmente. Juntos, fizemos muitos negócios que impulsionaram a Greenberg Capital a uma posição de destaque no mercados financeiros.

Agora, a equipe havia se dissolvido e nenhum negócio estava acontecendo.

Às 11h54, ele se aproximou do saguão. Este era o clássico Sam Greenberg, que, como o lendário comandante cartaginense Hannibal, encontra um caminho ou cria um. Esse cara não voaria de volta sem empurrar nosso

relação à beira. Era assim que ele trabalhava.

Pouco depois das 11h30, pensei em cenários possíveis. Estava lá algo que Sam poderia dizer para me influenciar? Não é provável. Foi a economia do negócio voltando em breve? Também não é provável.

Havia uma certa paz que eu tinha agora, longe da corrida dos ratos, não amarrado por telefones e e-mails. E eu não perdi a rotina. Nem um pouco.

Era quase meio-dia. Eu fui para o saguão. Sam estava lá, vestido casualmente, sentado em um sofá de vinil azul. Nós dois estávamos desconfortáveis com primeiro - como se nos encontrássemos pela primeira vez - nós dois estávamos de cara de jogo.

"Você sabe que eu não posso deixar o avião parado na pista por muito tempo, então faça as malas e vamos voltar", disse Greenberg com uma cara séria.

Ahhh, o prazo - precisaria ser resolvido.

"Nesta altitude, após seu salto curto de 25 minutos, o jato pode ficar parado por três horas e meia em 98 graus de calor com meio tanque de combustível", disse eu, rachando O quadro de força de Greenberg pela metade com o quadro de especialista mais forte. "E eu sou com fome. É a sua vez de comprar o almoço."

Página 159

Greenberg rebateu o quadro do especialista com um quadro de prêmio. "Você nunca ganhou tanto dinheiro quanto você tem trabalhando comigo", ele respondeu calmamente.

"Olhe para você - você está se inclinando para frente, ouvindo cada palavra que eu digo. Você é praticidade babando. Isso é o quanto você quer este negócio. É quase triste."

"Ah, você está jogando uma moldura de prêmio para mim! Eu te ensinei muito!" Eu disse, lidar facilmente com a resignificação de Greenberg. "Olha, poderíamos fazer isso toda a tarde. Esqueça. Vamos comer. Você ainda está comprando. Siga-me."

No caminho para a lanchonete, continuamos a enquadrar, reformular e deframe sobre quem compraria um almoço de \$ 20, mesmo que Greenberg jato abastecido, pilotado e com tripulação completa estava na pista, queimando \$ 8.400 e hora.

"Vamos voltar a fazer o que sempre fazemos", disse Greenberg, continuando a conversa no restaurante.

"O mercado diz que é uma má ideia", respondi.

Esta foi provavelmente uma objeção antecipada. Ele decidiu me desafiar. Me repreenda um pouco.

"Por que exatamente você veio aqui?" ele perguntou. "Você apenas fugiu. *Você saiu porque você perdeu sua vantagem*", Greenberg continuou.

"Chegou um ponto em que pensei que você seria um dos melhores", disse ele. "Agora, a única coisa próxima ao seu nome será ... *desistir*."

Aquele me fez cerrar os dentes. Eu me levantei e dei a ele um longo olhar. Eu

estava pronto para ir embora ali mesmo.

“Você está bravo porque eu estou certo”, disse ele. “Talvez você volte comigo e provar que estou errado. Você não pode sair e ser um hippie - ou o que quer que você chame isso - o resto da sua vida.”

Eu podia sentir sua carência, e estava claro que eu tinha a vantagem, para o momento. Mas você nunca tem essa vantagem por muito tempo com Greenberg.

Página 160

“Dê-me um minuto para pensar sobre isso”, eu disse a ele.

O valor de \$ 1 bilhão para este negócio estava fora das cartas - eu estava acostumado para lançar negócios na faixa de US \$ 30 milhões. Este seria o maior negócio Eu já havia montado. E só estava caindo na minha casa do leme porque a economia ruim havia deixado todos os outros em dificuldades. O fato de que Greenberg voou para o meio do deserto também me deu uma sensação de importância - e uma noção de que a lealdade ainda existia no mundo cruel de banco de investimento.

“Vamos conversar sobre isso”, eu disse finalmente, olhando para Greenberg. “O que exatamente o que você está oferecendo se eu voltar ao jogo?”

Os olhos de Greenberg brilharam. O bul ying tinha funcionado. Ele agora tinha um gancho. Era hora de aproveitar. Pelos próximos 15 minutos, ele explicou o negócio, lancei-o de fato e expus meu papel no quadro geral. Depois ele fechei o negócio e o selou, dando-me alguns termos razoáveis e um raro aperto de mão.

Mal sabia eu que Greenberg havia ocultado uma informação importante - havia um competidor neste campo - um *grande competidor*.

Preparando o grande lance

No dia seguinte, de volta a Los Angeles, Greenberg e eu nos encontramos em Escritório alto de Greenberg para discutir um plano de ação. Era quarta-feira.

Greenberg veio para a reunião sabendo que teria que mencionar o concorrente. Mas ele esperou até o final da reunião e então começou mim.

“Eu mencionei que Goldhammer também está lançando o negócio?” Greenberg Perguntou.

Quase cuspi meu café.

"O que?!"

“Sim, eles têm uma equipe nisso”, disse Greenberg. “Relaxar. Não é ninguém nós não pode derrubar.”

"Você sabia disso quando voou e não me contou?"

"O que isso importa?" Greenberg disse, tentando minimizar.

“É importante porque eles nos vencem na maioria das vezes”, eu disse. “Goldhammer é Goldhammer. Eles têm 10 vezes mais recursos e têm o Goldhammer pedigree.”

“É por isso que peguei você, para que pudéssemos vencê-los”, disse Greenberg.

"Não, eu disse. "Você não divulgou isso, e se tivesse, eu não teria venha. Eu vou ficar cara a cara com qualquer um, mas esta não é uma luta justa.”

Eu estava fervendo. Greenberg havia ocultado propositalmente essas informações e agora eu me sentia traído. Estávamos contra Goldhammer, que lançaria 12 para 15 pessoas no esforço contra nossos 6. Mas as recompensas potenciais certamente fez o esforço valer a pena. Se ganhássemos o lance e realmente aumentássemos o \$ 1

bilhão para o aeroporto durante um período de cinco anos, Greenberg Capital iria colher mais de US \$ 25 milhões em taxas. Disso, eu pegaria 30 por cento. Então eu tinha muito a provar, muito em jogo e muito a ganhar. Tudo que eu tinha que fazer era pegar Goldhammer e meu antigo arquirrival Timothy Chance.

Enquanto isso em Goldhammer

O escritório Goldhammer em Los Angeles ocupa todo o décimo segundo andar do um lindo arranha-céu no centro da cidade com vista para Hollywood para o Pacífico. O chão é todo decorado com toques do Oriente - um dragão de jade, vasos ornamentados e arranjos de flores japoneses. Eu iria emaranhado com Goldhammer antes, então eu estive naquele escritório. Eu poderia imaginar na minha cabeça *exatamente* como a sessão de planejamento da empresa contra minha equipe estava indo. É assim que eu imaginei:

Dentro da sala de conferências principal, sete pessoas seriam reunidas para discutir um grande negócio - um negócio monstro, o negócio do aeroporto. A discussão seria

ser liderado por Bil Miner, um banqueiro de investimento de segunda geração que tinha sido escolhido a dedo pela Goldhammer Corporate para liderar o escritório de Los Angeles.

Foi Miner quem escolheu o motivo do Extremo Oriente para o escritório, e Miner frequentemente citava seu livro favorito, a *Arte da Guerra de Sun Tzu*. Após briefing todos no fundo do aeroporto, ele voltaria sua atenção para os concorrentes - nós.

“Há três ou quatro dos suspeitos usuais envolvidos”, dizia ele. “Mas o curinga é Greenberg Capital.”

Esse nome seria familiar para todos eles, éramos locais e ocasionalmente y, Goldhammer e Greenberg se cruzaram.

O cara mais experiente de Goldhammer, Timothy Chance, estaria ouvindo em silêncio. Ele nos conhecia e havia trabalhado comigo por alguns meses na década de 1990.

Desde então, havíamos entrado em confronto várias vezes. Três anos atrás, em um financiamento conferência, Chance e eu trocamos palavras e tivemos que nos separar.

No final, imaginei que Chance e Miner olhariam um para o outro, ambos sabendo que este foi o maior lance do ano - aquele que os bônus continuariam. E seria o único acordo que permitiria ao indústria sabe quem foi o melhor.

Sessões de estratégia e pesquisa

A primeira reunião na Greenberg Capital foi uma sessão de estratégia. Sam Greenberg, Rob McFarlen e eu sentamos em uma sala de conferências, e Greenberg delegou as várias responsabilidades. O arremesso era um risco para todas as partes— só os honorários advocatícios seriam de quase US \$ 40.000. E o dinheiro final para todos os os custos indiretos seriam próximos a US \$ 100.000.

McFarlen e eu começamos a longa e árdua tarefa de processar números no lidar. McFarlen era um analista quantitativo e conhecia os tipos de modelos financeiros necessários.

Tive o papel de reunir o quadro geral e o enredo - e eu seria o único a fazer a apresentação.

Página 163

Greenberg pagaria as contas e se certificaria de que tudo estava rastreando ao seu gosto.

Algumas horas depois, fizemos uma pausa para o almoço e começamos a conversar sobre Goldhammer.

“Estou me perguntando se eles vão trazer Timothy Chance.” Greenberg disse.

“Espero que sim”, disse eu. “Ele é o melhor que eles têm, e a boa notícia é que eu sabe como a mente dele funciona. ”

"O que você acha, Rob?" Perguntou Greenberg.

McFarlen teve um conflito de interesses porque trabalhou como freelancer para a Goldhammer também . Ele encolheu os ombros. “Meu trabalho é apenas fazer cálculos, não escolher lados.”

"Continue. Você pode dizer isso, ”eu disse a ele.

“Timothy é o melhor que existe”, disse McFarlen. “Superpolido. Mas eu claro que você também. ”

Greenberg me observou estremecer e sorriu para si mesmo. Eu ensinei a ele o quadro controle, e agora ele estava usando isso em mim. Agradável. Este era o típico Greenberg, sempre jogando o jogo, tentando fazer as pessoas trabalharem além de seus limites.

“Você sabe o que eu penso”, eu disse. “Se eles trouxerem Timóteo, isso fará coisas ruins. Ele é bom!”

Estávamos avançando na estrutura de financiamento do negócio. Havíamos feito pesquisas sobre negócios comparáveis em todo o mundo e sentimos que tivemos um bom estratégia de finanças implementada com um histórico de suporte.

Também confirmamos que, de fato, Timothy Chance faria o arremessar em nome de Goldhammer. Isso proporcionou uma descarga de adrenalina que ajudou-me nas últimas noites de preparação.

Ao longo dos anos, fiquei obcecado em criar um método para o loucura de apresentar e fechar negócios. Eu desenvolvi o conceito de

Página 164

neurofinanças, jornais acadêmicos lidos, professores entrevistados e pesquisadores e até mesmo criar experimentos com executivos para avaliar seus reações a vários estilos de pitching. Porém, toda esta pesquisa, bem como a 10.000 horas que passei sobre o assunto, não faria bem a ninguém a menos que realmente funcionou. E estava claro que essa proposta de aeroporto de \$ 1 bilhão seria o teste final do que eu tinha aprendido e, se Greenberg Capital vencesse, o confirmação final dos meus métodos.

Meados de janeiro

O ritmo diário de trabalho, a rapsódia de marcar coisas da lista de tarefas, a trituração de números triturados - essas coisas estavam me dando uma sensação de propósito e uma sacudida diária de alegria. Eu não disse a Greenberg, mas eu estava entediado lá no deserto. Sim, areia quente fica bem em seus dedos, mas se você está acostumado a ser um pistoleiro, não há *nada* como estar em um negócio ao vivo.

McFarlen tinha ido à minha casa para discutir os últimos números, e eu estava explicando exatamente isso - a emoção do negócio.

“Em certo sentido, é muito voltado para o gladiador”, eu disse. “Você tem que matar ou matar ed. E se você cair se falhar, os espectadores, as pessoas que você está arremessando, muitas vezes experimentam uma alegria perversa.”

McFarlen assentiu. Eu estava sempre dando a ele metáforas vívidas e esclarecedoras, mas McFarlen não estava programado para realmente prestar atenção a tudo isso. Ele era um introvertido, que só saiu do modo silencioso para defender suas finanças análise. Ele era um cara de números com uma personalidade discreta.

“Quem Goldhammer está usando para fazer esses números?” Eu perguntei. “Se você sabe.”

“Eles estão fazendo isso internamente, então é Brandon Caldwell”, McFarlen respondeu.

“Ele pode fazer o que você faz?” Eu perguntei.

“O que eu faço?” McFarlen se perguntou.

“Você faz mágica com o mundano,” eu disse.

Página 165

"Não", disse McFarlen. "Caldwel não pode fazer ... o que eu faço. Não com o curto Linha do tempo." E essa foi a maior bravata que consegui arrancar de McFarlen.

Em McFarlen e em mim, Greenberg realmente alinhou dois muito habilidosos profissionais. Mas Greenberg também não era desleixado. Ele era um gênio da matemática, e quando eu estava começando no negócio, olhei para Greenberg como meu mentor de pitching. Esta pequena equipe certamente tinha o talento e o experiência. Tínhamos muito que superar para trazer para casa o negócio do aeroporto.

O cliente

Simon Jeffries era dono do negócio do aeroporto. Ele trabalhou durante anos para obter todos os peças no lugar. Jeffries e Greenberg se conheciam há mais de uma década, e de vez em quando, eles se viam em desenvolvimento círculos. Agora Jeffries estava em uma posição de status alfa. Ele era o cara que ouviria os argumentos de Goldhammer e Greenberg e, finalmente, decidiria que conseguiria um contrato para levantar US \$ 1 bilhão para o novo aeroporto.

Curiosamente, embora Chance provavelmente estivesse fazendo muitas pesquisas sobre Jeffries, Eu não fiz nada. Eu não estava interessado em construir um relacionamento tão chamado profundo - um conexão pessoal com meu público.

Minha pesquisa mostrou que a pequena conversa no início de um argumento de venda tipicamente era infrutífero. Pessoas que fazem milhões e bilhões de dólares decisões não importam onde você joga golfe ou se você teve problemas encontrar uma vaga de estacionamento. Eu tinha aprendido isso no início e evitado o profundo armadilha de relacionamento em que muitos arremessadores entram. Eu estaria focado, em vez disso, em um tema e enredo únicos. Um drama humano convincente.

No papel, o Aeroporto JetPark proposto é uma beleza. Um arquiteto renomado havia projetado uma metrópole de 1.000 acres construída em torno do famoso Davis Field pista, que se estende por quase 7.000 pés. Os planos incluíam restaurantes, compras e amenidades. A maioria dos edifícios - agora apenas renderizações

- seriam monólitos de vidro e aço de vários andares. Nenhum detalhe foi poupado.

Página 166

Esperava-se que o aeroporto reformado ajudasse o sul da Califórnia a lidar com um aumento impressionante no tráfego aéreo (estima-se que 30 milhões de passageiros voarão de LAX somente em 2010). O aeroporto também atenderia aeronaves menores e fornecer espaço de escritório de qualidade para empresas que apóiam a aviação indústria. Al disse, esperava-se que o aeroporto trouxesse 10.000 empregos e para têm um impacto econômico de US \$ 2,2 bilhões.

Obter financiamento, portanto, era um negócio sério. Sul da Califórnia

precisava do novo aeroporto. O novo aeroporto precisava de dinheiro. E ambos Greenberg e Goldhammer precisavam vencer.

Nove dias antes do grande lance

McFarlen estava trabalhando 16 horas por dia reconfigurando a estrutura do negócio. Hoje, eu estava trabalhando com um designer gráfico na criação de um visual “rosto melter” para acompanhar meu tom. Eu queria que o visual da apresentação pop e choque.

Eu também estava trabalhando nos elementos da "história". Alguns dos meus amigos eram Os roteiristas de Hollywood, e eles me convenceram: cada argumento *deveria conte uma história*.

“Deve haver um gancho de intriga”, disse a McFarlen. “Se o tubarão em *Jaws* tem um sinalizador de GPS e você sabe onde está o tempo todo, então há sem drama, e a história não é interessante.”

Eu estava agora reformulando toda a campanha para incluir um elemento humano. Às vezes, os negócios são feitos estritamente em números - mas não desta vez. Esta tempo, era sobre pessoas.

McFarlen acenou com a cabeça e voltou aos seus números.

Chega o dia do pitch

Às 14h52 no dia do lançamento, vi Tim Chance entrando no prédio alguns passos à minha frente. No saguão do prédio principal, revi o campo novamente Na minha cabeça. O plano era se concentrar no aspecto da história de Hollywood - conversar sobre as pessoas que conheci em Spring Hil, a comunidade onde o aeroporto foi localizado. Tive certeza de que nem Tim Chance nem ninguém em seu

empresa já havia posto os pés em Spring Hil antes. Enquanto eu subia o elevador até o nono andar, eu tinha uma confiança silenciosa em minha estratégia de arremesso. A estrutura financeira era sólida e a Greenberg Capital tinha um caminho forte registro para se firmar, mas a história que eu preparei tinha algo mais forte. UMA ângulo humano que era convincente.

O escritório de Simon Jeffries cobre 3.000 pés quadrados de um escritório nobre de Los Angeles espaço. Entrei na área da recepção e vi Chance digitando uma mensagem. Fizemos contato visual e eu arqueei minhas sobrancelhas - minha maneira de dizer olá - e se virou para a recepcionista.

“A equipe Greenberg está aqui,” eu disse, sorrindo.

“Vá em frente e sente-se”, disse ela.

Havia seis cadeiras neste saguão com armadilhas beta. Em vez de sentar, tentei provocar Chance um pouco (“Você está enviando mensagens de texto para a sede de última hora conselho?”), mas ele não estava com vontade de conversar. Ele sabia que isso era quadro controle em ação. Qualquer coisa que ele dissesse seria enquadrado, desfigurado, reestruturado, e invertido.

"Boa sorte", disse Chance, e olhou de volta para seu iPhone.

Jeffries finalmente entrou na área de recepção e apertou minha mão e então Chance.

"Ok, cavalheiro, venha por aqui", disse ele.

Ele nos conduziu por um longo corredor até uma sala de conferências.

"Sente-se", disse ele.

Chance e eu trocamos um olhar inquieto.

Jeffries se desculpou, e assim que ele estava fora do alcance da voz, Chance disse: "Estamos lançando um na frente do outro? Você deve estar brincando comigo."

Perfeito. "Isso acontece o tempo todo", eu disse. "Você deveria sair e lançar Mais."

Página 168

O que Jeffries provavelmente sabia era que se ele nos ouvisse falar, nossos termos, ele teria nossos esforços ensaiados. Se ele fosse confiar em qualquer um dos para levantar \$ 1 bilhão, ele queria ver como reagimos quando as coisas não vá como planejado.

Nesse momento, um terceiro pitchman entrou. Ele era de uma empresa em Londres. Esta A coisa ia ser ainda mais competitiva do que eu esperava.

Anatomia de um passo

Dois meses atrás, comecei a avaliar Goldhammer e me perguntei como eu poderia obter uma vantagem. Ambas as equipes trabalhariam do mesmo informações, então o que faria a diferença? Foi um quebra-cabeça para resolver, com o vencedor ganhando a oportunidade de arrecadar \$ 1 bilhão e ganhar \$ 25 dia de pagamento de milhões.

Apesar das apostas, eu reconectei minha mente para pensar sobre isso como "apenas mais pitch" para não sentir toda a pressão ou fazer qualquer coisa desesperada quando o momento chegou. Fácil de dizer, mas difícil de fazer. Como você passa semanas ou meses trabalhando em uma grande apresentação e *não* ficar ansioso com isso? Eu precisei inverter minha própria psicologia porque, como seres humanos, somos todos programados ser emocional sobre encontros sociais importantes. O que funcionou para mim foram as três regras para *erradicar a carência* :

1. *Elimine seus desejos.* Não é necessário querer coisas. As vezes você tem que deixá-los vir até você.
2. *Seja excelente na presença de outras pessoas.* Mostre às pessoas uma coisa que você são muito bons em.
3. *Retire.* Em um momento crucial, quando as pessoas estão esperando que você venha depois deles, afaste-se.

Se eu não conseguisse eliminar meu desejo de vencer durante a preparação, a equipe provavelmente pareceria carente e desesperado no dia do jogo. Se eu pudesse não ser excelente em apresentar apenas uma ideia simples, então a concorrência venceria porque eram, em média, mais fortes. Se eu não tivesse o

Página 169

coragem de me retirar no momento certo, então eu acabaria perseguindo o negócio - e, portanto, perdê-lo.

Eu sabia que isso havia se tornado um jogo simples envolvendo as quatro fases do pitch, e eu deveria apenas me divertir jogando. Para esse fim, a primeira tarefa para o time era entender a mentalidade de Simon Jeffries. Eu tive que sintonizar meu lance mensagem para o cérebro de crocodilo de Jeffries.

Primeiro, eu precisava acertar o tom certo. Na verdade, seria um caso formal. Jeffries estava lidando com a Federal Aviation Administration (FAA) por muitos anos. Essa experiência certamente teria definido o "dial divertido" para baixo - esses caras não estariam acostumados com humor livre e muita energia.

Jeffries também estava trabalhando com agências municipais, estaduais e federais, então eu tem que mostrar um certo tom sério e respeitoso. Mas um tom "sério", não significa sombrio. Divertir-se com o campo era absolutamente crítico. E se a apresentação não é divertida para a pessoa que a faz, então todos os outros fica ansioso. E porque não há como fingir "se divertir", eu realmente teria que estar me divertindo. Isso por si só eliminaria desejo.

Em segundo lugar, eu precisava acertar o quadro. Isso pode ser explicado de forma bastante simples: A competição faria isso com base em dinheiro e lucros. Eles tinham certeza para enquadrar este negócio como uma "oportunidade de ganhar dinheiro." É o que eles sempre fez. O que estava sendo esquecido por esses tipos da Wal Street é que Simon Jeffries não é o chefe de qualquer empresa de desenvolvimento antigo. Ele era o chefe de uma empresa que estava prestes a reconstruir um dos mais pistas históricas e significativas de aeroportos no sul da Califórnia. Jeffries gostaria de ser conhecido como o homem que *salvou* Davis Field quando outros não poderia. Este plano de redensolvimento foi tentado muitas vezes antes - e falhou. Jeffries estaria construindo um aeroporto em 1.000 acres do sul Terras da Califórnia, terras com uma história que remonta à década de 1920. Isso não tem que ser um acordo sobre dinheiro. Em vez disso, pode ser sobre algo maior, algo que tocou no desejo humano de ser o alfa em um social situação. O cérebro está programado para fazer coisas para alcançar status, não dinheiro. E dentro dessa noção, nasceu a grande ideia. Este negócio era sobre *legado* .

Página 170

Este acordo foi sobre a construção de um legado de um pedaço da história americana. Simon Jeffries queria ser lembrado por fazer algo importante. Isso é desejo trabalhando, não ganância. Nesta constatação, o trabalho árduo foi feito. Tudo que eu tinha que fazer era ajustar meu discurso a esse desejo e ser parte do plano

pelo qual Jefferies poderia garantir seu legado.

Terceiro, eu tive que acertar os botões que produzem cognições quentes com um marreta. Todas as horas registradas no avião de Sam Greenberg fizeram um impressão. Os jatos são inebriantes, puro e simples. Eles são puramente quentes conhecimento. Jefferies e o comitê estavam profundamente envolvidos na aviação o negócio. Eles possuíam aviões ou trabalhavam com eles. Dois eram pilotos si mesmos. Ao apresentar a alguém que adora aviões a jato, botões é quase fácil demais. Você apenas mostra muitos visuais de jatos.

Qualquer produto em que seu alvo, consciente ou inconscientemente, acredita que irá aprimorar sua imagem social *deixará seu cérebro quente de desejo.* Mostrar o cérebro algo que a sociedade valoriza, e você não estará apenas apertando os botões, você estará *pisando neles.* A dopamina será derramada na estrutura de recompensa de o cérebro e a emoção do prazer aumentarão rapidamente. É a mesma recompensa estrutura que está envolvida na resposta às drogas recreativas.

Quando a maioria das pessoas entra em uma interação social que envolve algo como um Ferrari; um Rolex; belos ornamentos; um Renoir, um Cézanne, um Ticiano ou um de Kooning; um Rottweiler com pedigree; uma mansão à beira-mar; ou como neste caso, um jato particular, suas cognições quentes disparam como loucas. Eles antecipam o desejo e recompensas, e isso é bom para eles.

É por isso que planejei mostrar a Jefferies e ao comitê um grande pôster placas cobertas com "pornografia de aviação". A cada poucos minutos, eu girava um novo cartaz - cada um com uma foto cada vez mais provocante de um belo jato decolando, pousando ou fazendo uma curva em alta margem.

Em outras apresentações, ao lançar derivativos ou financeiros abstratos instrumentos, era muito mais difícil acertar os botões quentes do alvo visualmente, mas com esse negócio, a narrativa do jato tornaria tudo mais *fácil*.

Eu sabia que se pudesse chegar à seleção final, seria Goldhammer e nós. Eles tinham o banco mais profundo, o melhor histórico e

Página 171

a maior influência. O inventário de suas forças era incrível. No nos últimos 10 anos, eles nos atacaram sempre que iam atrás do mesmo alvo. E não há dúvida de que eles estariam nos descontando por causa do nosso pequeno tamanho. Eu pessoalmente angariei \$ 400 milhões. Mas aqueles rapazes?

Goldhammer estava fazendo bilhões.

Conforme a apresentação começou a tomar forma, eu a construí em torno de quatro fases:

Fase 1: controle de quadro, status de captura, apresentação da grande ideia.

Fase 2: Explique o problema / solução e nossa vantagem especial.

Fase 3: Ofereça o acordo.

Fase 4: empilhamento de quadros para cognição quente.

Havia um problema mais profundo do que apenas a competição. Simon Jefferies e

o comitê eram alfas naturais. Durante o pitch, eles seriam vocais, perturbador e perturbador. Se eu não aproveitasse o status e controlasse o quadro, esses caras certamente fariam. A qualquer momento, se meu tom diminuísse para um rastreamento, eles pulariam e tentariam afirmar seu status alfa. Eles exigiam sabe, "Como você planeja fazer isso especificamente?" ou "Onde você conseguiu essas figuras?" ou "Quanto custará tal e tal?"

Para mantê-los fora desse modo de detetive, eu precisaria implantar constantemente empurre / pule. Isso iria mantê-los balançados para trás ou inclinado para frente e intrigado para saber mais. Eles não teriam tempo para tornar-se frio e analítico. Eles não seriam capazes de interromper o quadro.

Eles sempre estariam na *minha* moldura, reagindo a *mim*. Eu teria que agarrar status de poder estelar cedo.

Pensamentos prepitch

Aqui está o que estava passando pela minha cabeça no último minuto:

Página 172

1. Obter o tom certo, me enquadrar como o alfa, assumir o status e atingir seu botões quentes.
2. Implantar uma grande ideia que seja humana e capte o tema de "construir um legado."
3. Mantenha-o cativante com recursos visuais que ressoam.
4. Crie cognições quentes. Faça Jeffries e o comitê *quererem* a ideia antes mesmo de saberem os detalhes.

O plano era ter uma conversa de 20 minutos de alta temperatura com o alvos 'cérebros de crocodilo. O objetivo era atingir um nível alto de cognições quentes. Eu acredito que, se duas pessoas com habilidades iguais apresentarem a mesma ideia e uma melhor para o neocórtex e o outro sintoniza para o cérebro do crocodilo, você tem dois resultados muito diferentes. Eu tinha ajustado meu tom para os cérebros de crocodilo dos alvos e estava pronto para começar.

A apresentação

Eu estive me preparando por mais de dois meses, e agora, com Chance assistindo, eu levantou-se para se dirigir a Jeffries e seu comitê. Falando devagar, comecei:

"Há uma tremenda responsabilidade para todos nós hoje. Esta é uma decisão não sobre quem é o mais charmoso ou o mais habilidoso em finanças, mas em vez disso, sobre quem tem as *ideias certas* que podem arrecadar US \$ 1 bilhão para Davis Campo. Outros já tentaram esse tipo de coisa antes e falharam, então não é isso o melhor homem deve vencer ou que o melhor time deve vencer, mas em vez disso, o as melhores ideias devem triunfar hoje. Esta pista serviu os Estados Unidos da América na Segunda Guerra Mundial e esquadrões hospedados de bombardeiros B-17 e outros caças que participaram das campanhas do Pacífico. Hoje somos não falando sobre a construção de um shopping center ou strip mal ou motel. Nós estamos construindo um aeroporto, e estamos fazendo isso em terreno reservado. Isso tem que ser

bem feito. ”

Era fundamental acertar o quadro no início. E porque Goldhammer definitivamente abriria destacando seu tamanho, experiência, e histórico, tive que escolher um quadro que minimizasse seus pontos fortes e

Página 173

focalizou a lente da atenção na nossa. É por isso que escolhi a *melhor ideia quadro* .

Em outras palavras, eu estava dizendo aos alvos que eles deveriam esquecer escolher um licitante com tamanho e poder. Em vez disso, eles devem se concentrar no qualidade das ideias. Não podíamos competir em tamanho e potência contra o outros, mas se eu mudasse o quadro, se o quadro da minha grande ideia fosse mais forte do que Goldhammer's, então ainda podemos vencer.

Eu também aumentei a tensão, injetando norepinefrina em seus cérebros dizendo: "Este é um terreno reservado." Em outras palavras, um erro seria têm sérias consequências.

Se eu tivesse acertado o tom certo, então um quadro forte estaria no lugar. o a próxima tarefa foi reestruturar a competição:

“Estamos honrados por competir contra duas outras grandes empresas hoje. Eu sei que cada um deles pode ser útil porque eles têm grandes equipes, vários escritórios, legiões de pesquisadores jovens e enérgicos e os mais bem pagos analistas de todo o mundo, e quando fazem um acordo, essas empresas não poupam despesas para fazer o trabalho. ”

Esta foi a minha maneira de dizer que Goldhammer e o grupo de Londres eram corporações grandes e inchadas com muitas pessoas, muitas delas jovens e inexperiente. Com esta declaração, eu havia reformulado a competição como jovens, com excesso de pessoal, preocupados com seus honorários e geralmente acima do peso. Isso se encaixa na imagem geral que perseguiu os bancos da Wal Street na mídia e seria uma ideia fácil de transmitir. Eu sabia que o Tim Chance do Goldhammer teria que investir muito de seu precioso tempo para tirar a empresa de esse quadro. Chance reconheceu o que eu tinha acabado de fazer, e não é de admirar que ele estava carrancudo. As coisas começaram bem para nós.

“Simon, a grande maioria das pessoas que você conheceu nos últimos três meses disseram que o mercado está estável e que nada mudou para alguns Tempo. Mas se você começar a questionar a maneira como essas pessoas estão pensando, você pode comece a ver esse mercado por uma lente diferente - a lente que usamos.

Página 174

Deixe-me explicar. Três forças de mercado que seguimos com muito cuidado têm formado uma janela de mercado importante que podemos percorrer - se tivermos tempo isso certo. Não achamos que a janela fique aberta por muito tempo, mas se fizermos isso agora, podemos conseguir \$ 1 bilhão de investidores mais rápido do que qualquer outro negócio lá. Esta é a nossa análise da forma como os mercados estão se movendo:

"Fatores sociais. Todo mundo está cansado de banqueiros de investimento engordando esses negócios sem risco, então temos que ser mais transparentes nas taxas.

"Fatores ECONOMICOS. Para negócios que sejam transparentes, onde os banqueiros e consultores estão dispostos a arriscar ao lado dos investidores, há um excesso de investidores dinheiro no mercado agora. \$ 5 bilhões a mais que no último trimestre.

"Fatores de tecnologia. Se formos verdes e tornarmos os edifícios LEED-certificado, conheço uma agência governamental que nos dará uma taxa de 10 por cento redução de impostos.

“Eu sei que isso é novidade para vocês, mas é assim que o mercado está se movendo, e esses três forças são importantes para nossa estratégia. Novamente, temos um mercado curto janela para percorrer. Se lutarmos contra essas forças, lutaremos. E se nós acertamos, no entanto, seremos um dos poucos negócios que conseguirão superar isso pequena janela de mercado. ”

Esse era o padrão de três forças de mercado que há muito endossava. Simples e direto. Eu não ia começar a vender e promover antes de foi feito o enquadramento. Isso seria um erro. Fazendo dessa maneira, eu mostrar aos alvos como o mercado estava se movendo. Isso funcionaria porque o a mente não é uma câmera; é uma máquina dedicada a observar o movimento e prever o que acontecerá a seguir. Eu continuei:

"Antes de entrar no meu plano em qualquer detalhe, deixe-me dizer o que nós reconhecido há algum tempo. Este projeto é mais do que uma atualização de aeroporto ou um relançamento do aeroporto. *É um legado que você deixará para trás.* Você terá o seu nomes escritos na história, e você seremos julgados pelas gerações vindouras pelo que você constrói aqui. ”

Eu havia lançado um desafio ao comitê. Feito dessa forma, ele cria um a dopamina e a norepinefrina surgem ao mesmo tempo. Em outras palavras, eles

sentiria a polpa gêmea de desejo e tensão.

“Simon, Jeff, Jim [me dirigi ao comitê pelo primeiro nome], eu sei você precisa encontrar investidores para este aeroporto o mais rápido possível, e eu aprecie como é difícil questionar a sabedoria convencional quando há tempo está apertado. Mas hoje vamos pedir a você para questionar como as coisas têm sempre foi feito porque, ultimamente, a maneira "usual" de fazer esses negócios transforma estar errado ou errado ou ambos.

“Existem muitos negócios semelhantes, do tipo" eu também "neste mercado. Agora, a menos você é diferente em sua abordagem de todos os outros, você estará desperdiçando tempo e dinheiro.

“É por isso que nossa grande ideia é diferente de todos os outros planos, como você verá.

[Eu virei alguns cartazes grandes com o tema e logotipo impresso em negrito.]

“Como você pode ver, nosso tema é 'Investir em um legado americano'.

“Nosso plano dá muito lucro aos investidores, mas também dá a eles a chance de faça parte de uma história incrível. Ao contrário dos outros licitantes aqui hoje, que irão apenas contando aos potenciais investidores uma história de lucros e perdas, planejamos contar aos investidores uma história maravilhosa sobre um aeroporto que tem uma aviação rica história.

“A combinação do tema 'American Legacy' com nosso plano financeiro funcionará melhor no mercado. Nossa abordagem levantará US \$ 1 bilhão mais rápido e mais facilmente. Nossa grande ideia oferece uma melhor velocidade de capital e muito mais certeza de que você receberá o dinheiro de que precisa. Vamos definir nosso visões altas, para literalmente se tornarem heróis, protegendo - não destruindo - um pedaço da história da aviação e ganhe US \$ 1 bilhão ao mesmo tempo. ”

Este foi o meu *padrão* clássico de *introdução de grandes ideias* . Por que esse tipo de introdução para a grande ideia funciona aqui? Existem três verdades básicas sobre o cérebro e a tomada de decisão nele. *Primeiro*, o mais básico princípio de funcionamento do cérebro é: as decisões de *querer algo* não são consciente. *Em segundo lugar*, a oportunidade de ganhar uma recompensa social, como

Página 176

tornar-se um “herói” é *ainda mais atraente do que ganhar dinheiro*. *Terceiro* voce pode inundar o cérebro do alvo com dopamina, concentrando-se em três ideias: (1) a ideia de recompensas sociais, (2) a ideia de se tornar um "herói", e (3) o ideia de ganhar muito dinheiro. O objetivo? Acenda o desejo.

Agora, neste ponto do campo, eu servi os cérebros de crocodilo do comitê o coquetel certo de dopamina (desejo) e norepinefrina (tensão), e eu estava livre para prosseguir com as coisas chatas: os números.

Ao criar um quadro que focou a atenção dos alvos no que nós eram bons nisso, eu colocaria alguma distância entre nós e Goldhammer. Ser diferente também cria novidades. E isso faz com que os injetores de dopamina no cérebro fluindo. Os argumentos de venda tradicionais geralmente começam com: "Trabalhamos de verdade difícil bolar um grande plano. ... ”

Mas minha abordagem dá dois passos para trás e, em seguida, dá três passos para frente. isto começa dizendo: “As coisas mudaram lá no mercado [e abordagem normal não vai funcionar] ”, e termina dizendo:“ Há uma forma melhor que é diferente das outras ”e“ É diferente porque não são apenas números frios e difíceis. Tem uma história humana. ”

Os outros grupos provavelmente fariam exatamente a coisa errada: Foco a grande quantidade de tempo em seus currículos maravilhosos. Eles todos estariam usando o mesmo tema, apenas os detalhes seriam diferentes, contando com clichês, enquadrando-se como uma "empresa de serviços completos" que atende clientes e fornece os “mais altos níveis de integridade, serviço e qualidade”. Há sim nada ganhou com aquele jeito antigo e ineficaz, então por que perder tempo? Não é todo mundo que simplesmente presume que você vai fornecer serviço e qualidade?

Nos cinco minutos seguintes, dei destaques do orçamento e o que cronograma que eu poderia cumprir. Se eu não pudesse apresentar o plano completo em cinco minutos, então os últimos dois meses se tornariam uma perda de tempo muito cara e dinheiro.

Na preparação para este dia, a dificuldade era saber o que tirar do pitch sem tirar a riqueza e complexidade da ideia. Mas eu

Página 177

senti que teria uma melhor chance de sucesso com menos frio, duro detalhes, o tipo que muda os cérebros dos alvos para o modo analítico.

O comprimento do pitch também foi de suma importância. Durante um ensaio um mês antes, o arremesso veio em mais de 55 minutos. Também longo. Então comecei a hackear. Eu editei três minutos do total, então mais dois minutos e assim por diante. A cada novo ensaio, removía detalhes que carecia de intriga ou cognição quente. Recentemente, uma semana antes do apresentação, eu ainda estava trabalhando para deixar o piche mais quente, raspando detalhes distrativos, mantendo a mensagem central.

Então, agora, aqui estava eu, empurrando o orçamento e os detalhes de financiamento em cerca de cinco minutos. Foi a parte mais fria do campo. Logo eu iria entregar a *pilha de cognição quente de quatro quadros* - o que esquentaria as coisas. Mas primeiro um empurrão / puxar rápido:

“Este plano é ousado? Bem, certamente podemos debater se meus números são 5 por cento muito alto ou 3 por cento muito baixo, mas não há dúvida de que a grande ideia é negrito. Achamos que ousadia é importante. E se você não gosta de planos ousados, então há uma possibilidade real de que não somos certos um para o outro porque minha equipe estaria sempre trabalhando rapidamente de forma empreendedora, e você sempre estaria respondendo como uma grande corporação - lenta e metódico. E como isso poderia funcionar? Então, estou bem com a noção que nosso plano é muito ousado e que não somos certos um para o outro ”.

Eu estava empregando a parte clássica de push do padrão push / pul, que desafia engateu os alvos e amplificou a tensão. Agora era hora de recuar. eu tinha muito acontecendo aqui, com base nas técnicas e pesquisas que me consumiu por mais de uma década. Não importa que tipo de toque suave eu tinha, isso ainda era uma forma de venda, eu estava tentando fazer com que os alvos decidissem a meu favor, tentando assumir o controle. E para meus alvos, esta era uma forma de estresse e pressão. Os humanos se comportam de uma certa maneira quando são colocados sob esse tipo de pressão. Em um nível básico, no cérebro crocodilo de um alvo, há um sentindo que você está tirando seu automóvel. Uma resposta à ameaça poderia ser acionado.

O impulso iria combater este problema, dando aos alvos a oportunidade de tome uma decisão sem pressão.

Porque o cérebro humano evoluiu em resposta a estressores ao longo de milhares de anos, os humanos estão constantemente sintonizados, no nível do cérebro crocodilo, com o maneiras pelas quais os encontros sociais ameaçam sua capacidade de escolha. Este é um dos meus teorias orientadoras: A menor percepção de que você está tirando o livre arbítrio (os cientistas chamam isso de *redução da autonomia de escolha*) irá desencadear uma ameaça resposta.

Depois de deixar o cérebro do crocodilo saber que ele não estava de costas contra a parede , era hora de completar a outra metade do padrão push / pul:

“Mas, novamente, se isso funcionasse, nossas forças poderiam se combinar para se tornar algo ótimo. Imagine, sua experiência de aviação e paixão combinadas com a nossa estratégia e know-how financeiro. Quase como algum tipo de superpotência, quando focamos nosso olhar em qualquer investidor individual, ele apenas explodir de desejo! ”

Então voltei à ideia de status. O cérebro está sempre avaliando como encontros sociais aumentam ou diminuem seu status. No entanto, neste ponto, todos os concorrentes tinham status global superior ao nosso. Não tinha como em torno disso. Eles tinham mais riqueza, mais popularidade e mais poder -

as três medidas de status. Então eu precisava de algum poder estelar local, e eu precisava rápido.

“Olha, falando sério, nós amamos esse projeto.”

Comecei a virar cartazes pesados que estavam espalhados pela sala. Eram placas grandes, físicas, do mundo real, com cerca de ½ polegada de espessura cada.

Ao contrário de um slide do PowerPoint, que simplesmente desapareceria, estes permanecem, adicionando um certo sentimento concreto de realidade a todo o campo.

“E eu sei como é difícil não escolher Goldhammer ou London equipe, sentado aqui conosco. Quão bons são esses caras? Existe alguma coisa que eles não posso fazer com toda aquela energia juvenil e aqueles incríveis ternos sob medida? Mas uma coisa eu teria que perguntar a eles: o quanto eles sabem sobre a primavera Hil pickup football? ”

Era uma peça inovadora que manteria a atenção elevada. Mas era arriscado, porque se você vai sair pela tangente, é melhor que seja bom.

“Há uma razão para eu perguntar, porque a história completa de Davis Field e porque o tentativas anteriores de construir um novo aeroporto aqui falharam não podem ser totalmente contadas até você conhecer Joe Ramirez. ”

Eu realmente conheci um mecânico de automóveis chamado Joe Ramirez enquanto fazia meu pesquisa sobre o negócio do aeroporto. Ele era alto, com cabelos ondulados e prematuramente cavanhaque grisalho. Agora, aqui estava ele, caminhando pela sala vestido como se ele estava indo para a igreja. Você pode imaginar como um mecânico teria sido

recebido pelo comitê, no meio de um pitch para um \$ 1 bilhão contrato. Ninguém esperava isso. Claramente, ele não estava aqui para explicar planos financeiros ou intervalos de voo. Eu o incitei a tomar seu tempo e falar do coração.

O tempo estava passando, mas este momento era muito rico para ser apressado. Joe moveu-se para a frente do púlpito e puxou de seu bolso um pedaço dobrado de folha de caderno. Ele leu em voz alta seus comentários preparados:

“Eu cresci em Spring Hil. Tem sido minha casa desde que meu pai veio aqui de Dal as, Texas. Quando criança, não havia muito o que fazer. Nós não tínhamos o mal e os teatros e o parque de skate. Mas o que tínhamos era um campo de futebol. Foi no aeroporto, aqui [ele apontou para um lugar no mapa, adjacente à pista]. Todos os sábados e domingos jogávamos futebol lá. Dois ou três jogos estariam acontecendo ao mesmo tempo. Este lugar era fácil para que todos possam chegar, e algumas das minhas melhores memórias enquanto crescia aconteceu bem aqui. Mas em 1997, ninguém sabe por quê, a cidade pavimentou o campo. O estacionamento está vazio desde aquele dia. Se houver alguma coisa você pode fazer. ...”

Você podia ver claramente a emoção no rosto de Joe; você teria que ter sido seja um robô ou de um planeta estranho para não ser movido. Quando Joe disse que a cidade havia pavimentado seu campo de futebol em um estacionamento não utilizado, havia um certo peso na sala.

Estados intensificados de emoção criam memórias fortes. *Onde você estava quando tal e tal pessoa famosa morreu?* É fácil de lembrar. As partes

do cérebro onde as memórias são armazenadas precisa distinguir entre experiências significativas e de menor importância. Este foi um desses momentos. Embora seja difícil definir a emoção especificamente, o que é não é difícil mostrar seu efeito na cognição e na tomada de decisão.

Emoções são como codificamos coisas de valor e como vinculamos eventos ao nosso memória. Se é verdade que a intensidade emocional cria um momento onde a atenção é alta e a codificação é alta e onde o desejo poderia ser criado, *eu não teria melhor oportunidade de criar “carências” do comitê.*

Agradei a Ramirez e voltei para a frente da sala.

"Simon, comitê ... Veja, podemos olhar os números por trás disso negócio o dia inteiro: 24 por cento disso, 15 por cento daquilo, \$ 100 milhões para painéis solares, US \$ 100 milhões para a construção de apenas um terminal. Um bilhão dólares. São apenas números. Todos nós pensamos neste aeroporto como se fosse é uma transação puramente financeira. Como se esta fosse uma pista de 7.000 pés em alguns tipo de ciberespaço. O que percebi há apenas 30 dias, e o que foi esquecido em todo o nosso desejo de projetá-lo e construí-lo e lucrar com isso, é que este aeroporto não está no ciberespaço e não é mais 1948 quando esta pista estava no meio do nada. O que estou dizendo é que, há 50 anos, Spring Hil foi povoado por menos de 1.000 pessoas, que provavelmente eram superados em número pelos coelhos. Agora, 115.000 pessoas vivem aqui. Pensar sobre isso. Estamos decidindo nesta sala, a 50 milhas de distância do local, o que será feito com 1.000 acres de terra no meio de uma comunidade.”

Com isso, coloco em jogo a estrutura da moralidade. Seria difícil para o outro grupos para encontrar um conjunto maior de valores para defender do que proteger um comunidade de mais de 100.000 almas. Este quadro é tão básico, tão ligado a o funcionamento do animal social, que teve que ser implantado. Este foi o momento certo. Em seguida, o período de tempo seria usado:

“Tenho que terminar em cinco minutos, então não tenho tempo agora para apresento para você os outros 37 amigos meus que moram em Spring Hill. Você veja, eu tenho morado lá nas últimas semanas em um pequeno hotel legal em Rua principal e 19ª. Joguei futebol americano em um campo de terra lá fora Cidade. Foi aí que conheci Joe. Então, eu posso te dizer que este é um incrível comunidade que nos apoiará se jogarmos limpo e os apoiarmos também. ”

Página 181

A emoção na sala estava crescendo.

Simon Jeffries não conseguiu aguentar mais. Ele já estava inclinado para a frente em seu assento quase além da borda. “Você morou lá? Você sabe tudo Essas pessoas?” Jeffries perguntou. O que tinha sido um discurso formal era agora tornando-se uma conversa casual. “Eles são seus amigos, e você conhece seus nomes? ”

“Eu sou bom com nomes,” eu disse. “E todas aquelas pessoas tinham algo importante dizer sobre este projeto. ”

“É por isso que nosso plano inclui um parque atlético para retornar a Joe e ao comunidade o campo de futebol que ele tanto amava crescer. Nós também queremos um centro de jovens aviadores adicionado à construção. Com \$ 1 bilhão, este é um rico projeto, e podemos pagá-lo. Nós mesmos pagaremos por isso. Aqui estão os planos. ”

Eu virei outro cartaz. Agora estava se tornando como um jogo mostrar.

“Tem certeza de que deseja se comprometer com essas coisas?” Jeffries perguntou.

“Como podemos *não* fazer isso?” Eu disse. “Você não pode simplesmente extrair valor de um comunidade. Você tem que colocar valor de volta. ”

Seguindo os princípios do status de apreensão, eu agora redistribuiria alguns dos o status alfa e o controle de quadro que eu estava segurando em alguns dos outros jogadoras:

“E os planos do parque com a restauração do histórico campo de futebol são completo. Eles não são apenas parte da minha teoria. Esses são planos reais. Nós completou as especificações de engenharia e quero que façam parte de qualquer plano que vai para a frente. Cinco minutos atrás, enviamos esses planos por e-mail para todos nesta sala. Não importa o que aconteça com nosso lance, se você escolha-nos ou não, queremos que o campo de futebol seja restaurado. ”

Eu virei as placas de exibição finais com suas belas e evocativas imagens de aeronaves no alto e crianças jogando futebol e uma comunidade orgulhosa membros segurando seus braços em um abraço aberto. Tudo isso era uma visão geral visuais destinados a atizar o fogo de cognições quentes. Para uma declaração final, eu

iria trazer tudo junto. *Prazo. Quadro de prêmios. Intriga. Moralidade quadro, Armação. Empurrar. Puxar. Desejo. Tensão* . Foi um final de fogos de artifício do frame collisions:

"Comitê, a única coisa pior do que uma ideia que você odeia é uma ideia que você acabou de 'gostar.' Quando você apenas 'gosta' de uma ideia, ainda fica inseguro sobre ela.

Imagine se casar com alguém de quem você apenas 'goste'. Parece frio. Se eu estivesse sentado onde você está, o que seria importante para mim? eu devo pensar, se não amamos essa ideia de 'American Legacy', então temos que jogar esses caras fora daqui agora.

“E isso seria bom para mim porque seria a coisa certa a fazer. E na mesma medida, se você apenas 'gosta' de nós, então você também deve jogar nós para fora. E estou totalmente bem com isso também. Porque não poderíamos trabalhar com você se você não gostou da nossa grande ideia. Acreditamos na grande ideia tão fortemente.

“Neste momento, enquanto estamos sentados aqui, a pintura do terminal em Davis Field está descascando, o antigo deck de observação está apodrecendo e um parque local foi pavimentado sobre. Quase tudo sobre Davis Field Municipal Airport mostra idade e negligência. É um lugar que por quase todas as aparências foi deixado atrasado no tempo.

“Mas o tempo não deve deixar este lugar para trás. A guerra no Pacífico foi lutou neste campo. Os esquadrões de bombardeiros realizaram milhares de movimentos aqui. Os homens deixaram este campo para lutar pelo nosso país, e para alguns, foi o último pedaço de solo americano que eles tocaram.

“Então, se você ama a ideia de um legado americano e quer que Joe Os filhos de Ramirez podem jogar naquele campo, e você quer ser conhecido como os capitalistas que construíram um legado para os tempos, então somos a equipe certa para escolha hoje porque sabemos como fazer isso melhor do que ninguém. Mas nós não vão fazer isso *por* você. Teremos que fazer isso *junto* com você. Quando você sentir que é a hora certa, *eu o encorajo a vir ao nosso escritório e falar sobre como podemos fazer isso acontecer.* ”

O quadro de prêmios pode ser reduzido a uma coisa: Retirada. Em um momento crucial momento, quando o comitê estava esperando que eu fosse atrás deles, eu puxei afastado.

Lembrei-me do que uma vez foi escrito no *Manual de Treinamento da Força Aérea dos EUA* , "É geralmente desaconselhável ejetar diretamente sobre a área que você acabou de bombardeado." Seguindo estritamente esse conselho, era hora de partir.

No decorrer de minhas muitas apresentações, descobri que as pessoas não fazem o que você os manda. Eles devem se sentir como se tivessem livre arbítrio para fazer seus próprios decisões. Eles nem saberão o que fazer, a menos que você tenha criado emoções básicas e inescapáveis às quais eles podem reagir. Eles não podem codificar o seu arremesso na memória deles sem fortes acessos de dopamina e norepinefrina, resultando nas forças gêmeas de desejo e tensão.

Naquele momento, todos perceberam que a pequena empresa de Greenberg de seis pessoas (mais sete consultores) tiveram a chance de vencer o maior e melhor no setor financeiro. Eu construí do zero um argumento de venda que funcionou em um mercado onde nada funcionava. Foi quando percebi que este era o os 20 minutos mais emocionantes da minha carreira lançando negócios.

A competição contra-ataca

Tim Chance foi o próximo e, como esperado, sua apresentação foi polida, praticado e previsível. Ele começou com uma longa explicação sobre os muitos grandes negócios que sua empresa, Goldhammer, tinha feito nos últimos anos, o incrível capacidade de sua organização, e o nome respeitado que detinha. O logotipo em seu cartão de visita era conhecido em todo o mundo e ele o estava usando para melhor vantagem.

Houve um momento de comédia não intencional imediatamente: enquanto Tim estava fazendo suas observações iniciais, sua equipe estava mexendo no laptop que trouxe, tentando conectá-lo ao projetor da sala de conferências. Embora todos nós já vimos isso acontecer antes - ainda me faz rir. Com tudo o que estava em jogo - *como eles poderiam queimar cinco minutos assim?* Nós tínhamos trabalhado por *dois dias* para cortar apenas *três minutos* de nossa apresentação. Minhas a pergunta foi logo respondida: quando seu conjunto de slides entrou em foco, eu e vários outros na sala notaram o pequeno número no canto inferior direito

canto da tela: 42. Nossa! Havia 42 slides em sua apresentação.
Isso demoraria um pouco.

Após a revisão da boa fé de Goldhammer, informações que todos conhecíamos de qualquer forma, Chance lançou uma opinião longa e detalhada sobre condições de mercado. Eu podia sentir a temperatura da sala caindo para abaixo de zero, pois as cognições frias que ele estava exibindo na tela estavam enviando nossos cérebros em um congelamento profundo. Embora ele certamente parecesse bem e soasse bom do pódio, ele estava falando sobre dados e não sobre o que realmente importava, o que deveria ter sido Por que agora? Como? e o caminho crítico para Fazendo.

O acaso estava apostando em um método testado e comprovado que o tamanho de Golias as empresas costumam usar. Por serem grandes e bem-sucedidos, eles pensam que implica que eles também são capazes e, portanto, muitas vezes não falam diretamente a como eles cumprirão um objetivo. Eles acreditam que seu o público presume que “tudo será feito”, mas *será que realmente será?* Somos deixados para maravilha. Em grandes empresas, negociadores como o Chance são recompensados pelo negócios que trazem para suas empresas, não necessariamente os resultados.

Cada um de nós teve direito a uma hora para apresentar, e inacreditavelmente, Chance aproveitou cada minuto que lhe foi concedido. Após 40 minutos disso

mumbo-jumbo financeiro, ele estava induzindo um coma em mim. Tim era o único membro de sua equipe para falar, e ele arrastou o público por cada apenas uma das palavras em cada um de seus slides densamente redigidos. *Isso não está ajudando em nada*, pensei, mas é bom para mim.

Em seguida veio a equipe de Londres, que, *felizmente*, não falou por um hora. Pelo contrário, sua apresentação foi o modelo da eficiência - limpa, elegante e pesada com ênfase em modelos financeiros. Esta equipe teve o "fator Uau" do seu lado, também, usando um três apresentação digital dimensional de seus projetos de aviação anteriores. Eu fui impressionado. Eles tinham mais experiência na aviação do que o resto de nós combinado.

Como Goldhammer, eles eventualmente sucumbiram à tentação de cada rostos do apresentador: mergulhando profundamente em números financeiros complicados e quando sua equipe comentou sobre como administraria o negócio, tornou-se

Página 185

claro que isso era apenas trabalho de produção para eles - não diferente de qualquer outro projeto de aeroporto em que já trabalharam. Se premiado, eles carimbariam este projete o estilo cortador de biscoitos. Eles não expressaram interesse no local comunidade e parecia não ter nenhuma preocupação com o impacto econômico. Eles se concentraram apenas no financiamento do projeto - quão rapidamente eles poderiam entrar, faça-o e saia.

Não pude deixar de ficar impressionado com a confiança deles e tive certeza de que eles poderiam fazer esse negócio - e fazer um ótimo trabalho. Esses caras poderiam vencer facilmente.

Quando eles terminaram com um rico floreio europeu - peitos estufados, grossos Sotaques de Oxford e sorrisos largos - a última coisa que disseram foi: "Então, nós ficaria orgulhoso de trabalhar neste projeto de prestígio e esperarei ansiosamente para ouvir sua decisão."

Beta preso! Depois de todo esse trabalho, mostrar carência foi uma atitude errada. Simon Jeffries se aproximou do pódio para fazer algumas observações finais.

Simon é um ato de classe. Ele graciosamente agradeceu às equipes por seus apresentações, descreveu o processo de deliberação de uma semana que ele agora presidiu e encerrou rapidamente a reunião.

A hora do julgamento

Depois que tudo foi dito e feito, sentei-me lá, olhando pela janela do Escritório de Greenberg em Los Angeles. Havia cinco outras pessoas comigo, esperando para uma chamada telefônica. O telefone ligou. Jeffries, entretanto, reuniu vários membros de seu comitê de seleção em seu escritório, presumivelmente para discutir detalhes de última hora.

Quando olhei para Los Angeles, refleti sobre os últimos meses, este pitch e suas repercussões. Eu resumi dois meses de trabalho em um pitch esguio e elegante com duração de 20 minutos e 52 segundos. Agora seria tudo desceu para esta chamada. Este momento. A decisão. O telefone tocou. Eu sentei à mesa da sala de conferências, e Jeffries foi colocado no alto-falante.

Jeffries começou: "Se você for ao Davis Field agora, como você apontou

para mim, a pintura do terminal se desgastou e o antigo deck de observação está apenas

Página 186

apodrecendo. Quase tudo tem um buraco, incluindo peças importantes da pista. Quem gostaria de pousar um jato lá, fazer a manutenção lá, ou fazer uma reunião lá? Ninguém." Isso estava se tornando melodramático. Nós apenas queria *a decisão* .

“É por isso que estou tão apaixonado pelo novo Davis Field e animado sobre a construção de uma nova entrada para o aeroporto e todas as novas instalações. Isso pode ser um dos melhores aeroportos privados do mundo. Mas eu tenho que escolher o equipe certa. A equipe de Greenberg foi fantástica no campo da semana passada. Lá foram algumas coisas que sentimos que você não acertou, mas realmente gostamos. Esta é uma decisão difícil e, claro, só podemos escolher um vencedor. . . .”

Jeffries deixou o momento se prolongar por um período torturante de tempo, e então ele pigarreou e disse a palavra: “ *Parabéns!* ”

O escritório explodiu em comemoração.

Para mim, esta jornada de volta do deserto foi completa, e meus métodos foram validados. Eles não eram apenas uma coleção pessoal de notas de pitching enfiado em meus cadernos. Não eram apenas milhares de fichas em meu escritório. Não era apenas um monte de noções ou teorias acadêmicas. E não foi apenas uma lista de coisas que devemos e não devemos fazer. Da mesma forma que o cálculo é um sistema para resolver problemas matemáticos, ou a engenharia civil é um sistema para construir pontes, meu método FORTE agora era um sistema para fazer negócios, especialmente y quando as apostas são altas. Funcionou.

Página 187

Capítulo 8

Entre no jogo

Aprender a gerenciar a dinâmica social não é uma tarefa intuitiva. Dez anos atrás, eu me encontrei em muitas situações em que era o beta. Eu pensei que tinha que aceitar esse baixo status social e pensei que havia quase nada que eu pudesse fazer para controlar o quadro. Eu nem sabia o que quadro era.

E não posso descrever racionalmente para você por que, naqueles primeiros dias, eu não gostava - até odiado - técnicas de vendas tradicionais.

Eu simplesmente sabia o que queria - um método que não requer nenhum trauma contundente. Nenhuma modalidade implorar ou criticar que irrite as pessoas e as faça se arrepender fazendo negócios com você. Eu não queria ter nada a ver com a ansiedade e o medo que acompanham os métodos agressivos presos ao beta.

Métodos beta não existem em minha abordagem pela simples razão de que você não está pressionando - você está *interagindo* com as pessoas usando regras básicas de social dinâmica.

Por anos tenho feito essas coisas em todo o país e no mundo, e parte do que aprendi é que o cérebro do crocodilo é o mesmo em todos os lugares. Não existem cérebros de crocodilo de Nova York e edições da Califórnia e especiais Franceses. Todo cérebro de crocodilo responde da mesma maneira: quando algo é chato: ignore.

Quando algo parece perigoso: Lute / corra.

Quando algo é complicado: Resuma radicalmente (causando perda de informações) e transmiti-las de forma severamente truncada.

Com a minha abordagem, você está respeitando o cérebro crocodilo, introduzindo um jogo, e você está convidando outras pessoas para jogar com você. Será uma sensação nova e diferente para todos os envolvidos - porque *é*. Em vez de açoitar as pessoas com respostas prontas e táticas de pressão, as interações baseadas em quadros entusiasmam

os sentidos e envolver as pessoas de uma forma muito mais social. Em um mundo de semelhança robótica, esta abordagem irá distingui-lo dos outros.

Eu aprendi isso sozinho, e levei mais de 10.000 horas de teste e erro (e muitos clientes pacientes e complacentes) para acertar. No começando, estraguei seriamente alguns negócios importantes. eu deveria ter trabalhei com um parceiro ou um pequeno grupo, mas todos com quem conversei sobre meu método tinha medo disso. A maioria achava que era caótico e imprevisível porque eu não tinha o modelo elaborado naquele momento. Hoje, o método não é caótico ou imprevisível em tudo. Os frames agora são fáceis de controlar e o poder estelar local pode ser criado em qualquer situação.

No sentido mais básico, quais são os frames de que estou falando aqui? Frames são sistemas de referência psicológica que todas as pessoas usam para obter uma perspectiva e relevância sobre as questões. Os quadros influenciam o julgamento. As molduras mudam o significado do comportamento humano. Se um amigo fecha rapidamente e abre os olhos, responderemos de forma diferente, dependendo se acho que esta é uma estrutura física (ela piscou) ou social (ela piscou).

Considere as palavras: *bateu, bateu, colidiu e esmagou*. Estas palavras têm a gravidade de um acidente automobilístico. *Molduras moldam o subjacente significado de cada interação social.*

É verdade, por exemplo, quando nos reunimos para uma apresentação, reunião ou argumento, que não podemos simplesmente conduzir uma queda e transferência de em formação. Você não envia um contêiner de carga cheio de informações para o seu clientes ou potenciais investidores e diga: “Aqui, dê uma olhada neste material. Vejo o que você pode fazer com isso.” Eles não podem absorvê-lo, e se pudessem, eles não tenho tempo. Isso é parte do problema do apresentador: decidir o que apresentar e como não é como um problema de matemática ou engenharia que pode ser resolvido tendo mais e mais informações. É sobre descobrir quais partes das informações usar - quais partes do seu negócio serão acionadas processamento analítico frio pelo neocórtex e quais partes irão envolver o processos quentes e vibrantes do cérebro do crocodilo.

É exatamente por isso que o controle de quadros é tão crucial. Serve para filtrar informações e fornecer significado, construindo uma ponte sobre a desconexão natural entre você e o alvo. É sempre o caso que os quadros podem simplificar

Página 189

questões complexas, colocando maior ênfase em uma interpretação sobre outras. No processo, os quadros constroem um ponto de vista.

E quando você define o quadro corretamente, você controla a agenda, que, claro, é importante fazer porque cada situação pode ser vista a partir de muitos ângulos diferentes. O controle de quadros trata de controlar qual ângulo seu negócio é visto *de*. Um quadro ajuda a empacotar um negócio de uma forma que incentive certas interpretações e desencoraja outras.

Por exemplo, durante a campanha presidencial de 1984, houve considerável preocupação com a idade de Ronald Reagan. Falando durante o debate presidencial com Walter Mondale, Reagan disse: "Não vou envelhecer uma questão desta campanha. Não vou explorar, para fins políticos, a juventude e inexperiência do meu oponente."

Em certo sentido, este foi um belo exemplo de controle de quadro em ação. Reagan mudou o significado subjacente do encontro social e apreendeu o status alfa, construindo um ponto de vista forte e inatacável para o resto do o público a seguir e ficar atrás. Há um segundo e igual y lição valiosa deste exemplo, e talvez seja a aprendizagem crítica de dinâmica social: humor, diversão e alegria são componentes cruciais de cada arremesso.

Como discuti no Capítulo 1, nos últimos anos, finalmente *entendi* o fundamental problema que você e eu temos quando lançamos algo. Temos nosso altamente neocórtex evoluiu, que é cheio de detalhes e conceitos abstratos, tentando persuadir o cérebro crocodilo, que tem medo de quase tudo e precisa ideias muito simples, claras, diretas e não ameaçadoras, para decidir a nosso favor. Essa percepção me guiou para o mundo dos quadros e status.

Desde o início deste livro, ofereci a você dois insights principais na dinâmica social. O primeiro é estrutural - você deve empacotar ideias para o cérebro crocodilo de tal forma que você está gerando *cognições quentes*. Em outro

palavras, você evita o tipo de análise fria que é feita pelo neocórtex. Em vez disso, você usa estímulos visuais e emocionais para impulsionar o primordial botões de atalho - para criar *desejos* .

Página 190

O segundo insight é procedimental: você sempre tem que estar alerta para quadros de poder opostos e, em seguida, ganhe as colisões de quadros seguintes com quadros melhores e mais fortes. E então você deve aumentar seu controle de frame por perpetrando negativas pequenas e mostrando desafio.

Mas agora, há um terceiro elemento que acredito ser fundamental para o sucesso controle de quadros, para obter o status de alfa e para a dinâmica social em geral: *humor e diversão*.

Certamente, o objetivo de perpetrar negações e desafios é reestruturar situações sociais e para premiar - que talvez você não esteja realmente os vendo mas que *eles precisam vender você* , que seu próprio tempo é ainda *mais valioso do que o deles* , que sob as circunstâncias, se eles tentarem fazer uma armadilha beta para você, você está *disposto a se retirar* , que não está automaticamente *disposto* a tomar o posição beta para a qual você está sendo conduzido. *Mas em tudo isso você deve usar o humor como bem*.

É importante ressaltar que o humor não existe para *aliviar a tensão*. Em vez disso, está lá para sinalizar que embora a tensão seja real, você está tão confiante de que pode brinque um pouco. Talvez seja melhor pensar assim: Pessoas que têm muitas opções, não são rígidas e não se consideram também seriamente.

Também sinaliza que o enquadramento é um jogo e convida outras pessoas a participarem. Se você pegue o quadro de poder de um "mestre do universo" e ele o pega atrás de você, isso não é um desafio para melhorar seu jogo? Se você falar com *mestres do frame* , eles dirão que o segredo do sucesso é criar tensão de uma forma divertida que convida as pessoas a entrarem no jogo de frames.

Menciono isso porque a maioria dos compradores / clientes / investidores tentará usar o quadro de poder em você. Você verá isso com frequência. Não se preocupe. É um desajeitado quadro que é fácil de interromper usando poder-busting, intriga, premiação e prazos.

Tão fácil quanto o quadro de força é para *você* quebrar, absorver e controlar muitos outros não podem, então os compradores ficarão chocados. Pegue leve com eles e não aproveite. Na experiência do comprador, a maioria dos vendedores se submete a todos os seus caprichos e ordens: *Encontre-me em tal e tal inconveniente*

Página 191

Lugar, colocar; Espere por mim; Comece agora; não, espere, pare; fazem isto; envie-me mais informações; e assim por diante. Quando eles encontram alguém como você, que não se submete a esses caprichos, eles percebem, pensando, essa pessoa é interessante. Ele não é caindo sobre si mesmo para me impressionar como todos os outros.

O que está acontecendo aqui?

Uma coisa é reconhecer o poder dos frames e do status de apreensão, mas outra bem diferente é colocar o método em uso. Tornar-se um mestre do frame não é fácil. É preciso pensar, esforço e vontade, mas as recompensas são substanciais. O bom notícias - esta é uma jornada divertida desde o início, e se você estiver fazendo certo, continua divertido. Na verdade, se em algum ponto você descobrir que não é se divertindo, algo deu errado. Fique com um colega ou amigo que também conhece essas coisas e volta atrás. Veja onde o trem pulou nos trilhos. Eu tive que fazer isso muitas vezes. É humilhante, mas qual é a alternativa?

Volte às práticas comuns da indústria, como entrevistar o cliente e fazer um teste fechando?

Há outro benefício em se tornar um mestre de quadros que não é imediatamente aparente, mas fará uma diferença notável em sua vida. Com o tempo, você começará a notar um aumento na velocidade do seu trabalho e lazer Atividades. Isso ocorre porque frames fortes permitem que você ignore seletivamente coisas que não o movem em direção aos seus objetivos, e tal o reconhecimento amplifica seu foco nas coisas que fazem.

De uma forma natural, o enquadramento mantém você focado no que é mais importante - relacionamentos humanos - e evita que você se distraia ou sobrecarregado por questões sem importância quando você está em situações sociais. Fraco molduras e detalhes não essenciais refletem em molduras fortes. Suas habilidades para discernir, julgar, decidir e agir irão melhorar muito porque o quadro guia vocês.

Ao longo deste livro, falei sobre a estrutura dos quadros e a métodos de obtenção de status. Mas o domínio vem de realmente fazer isso. Esta livro servirá como seu guia por um tempo, mas assim que você puder, deixe-o atrás. Sua habilidade virá da prática, não de ser um desk jockey, lendo ou navegando na Internet para aprender mais. E vou insistir

Página 192

que você aprende essas coisas com um colega ou com um grupo porque, como eu disse antes, *aprender a gerenciar a dinâmica social não era uma tarefa intuitiva.*

Felizmente, o método de controle de quadros vem naturalmente para a maioria das pessoas que pode seguir o projeto aqui e ter um bom senso de humor e um perspectiva positiva da vida. Se isso descreve você, você não deve ter dificuldade começando.

Começando

Quando alguém quer aprender frames, dinâmica social e o geral método meu, sempre começo com este aviso: Social baseado em quadros a dinâmica é um remédio forte. Em vez de recitar o mesmo velho negócio clichês que seu público espera ouvir, você está entrando no wetware

que controla seus cérebros, sua programação primordial. Tu es demônio e se simultaneamente conspires na superfície e abaixo do superfície de sua consciência. Se você fizer errado, por exemplo, sem humor, equilíbrio e graça, garanto que a segurança será chamada, e você ser escutado para fora do prédio. Não quero receber um e-mail irritado de você está me dizendo que acabou de ser demitido, então, por favor, preste atenção ao conselho que estou prestes a lhe dar.

Aqui estão as etapas progressivas para aprender o método:

Etapa 1: Aprenda a reconhecer as armadilhas beta e como contorná-las. Isto é um forma de baixo risco de treinar sua mente para começar a pensar de forma baseada em quadros. Como você cuida do negócio da vida, procura as armadilhas beta. Identifique qualquer coisa que é projetado para controlar seu comportamento e pense em como você agiria em torno dele. A chave nesta fase é ser bom em ver as armadilhas (elas são em toda parte).

Embora não haja nenhum dano imediato em não fazer nada, quando você é instruído a espere no saguão até ser chamado, é um teste. Lembre-se de que se você pisar nesta armadilha beta, a próxima será ainda maior e mais difícil de superar.

Etapa 2: de forma gradual, comece a contornar as armadilhas beta. Vai sentir desconfortável no início, é claro, mas vai empurrá-lo para o lugar

Página 193

onde se torna natural e dificilmente perceptível para você. Trabalhe com um parceiro para praticar a prevenção da armadilha beta.

Como eu disse no início deste livro, esse método é impulsionado por sua simplicidade. Tenho praticado por mais de 10 anos e sobrevivi e prosperei usando apenas quatro frames básicos e a capacidade de evitar armadilhas beta. Então não complique isso demais ou se preocupe com sua falta de técnica. Vai vir naturalmente para você. Apenas certifique-se de se divertir - esse é o segredo do sucesso.

Etapa 3: Identificar e rotular estruturas sociais. Observe os quadros que estão chegando para você em todos os níveis de sua vida. Quadros de poder, prazos e analista os quadros estão por toda parte e batem em você diariamente. desenvolve sua capacidade de vê-los chegando, descrevê-los e discuti-los com seu parceiro. Torne-se muito bom em identificar frames usando uma linguagem única de enquadramento.

Etapa 4: comece a iniciar colisões de quadros com alvos seguros - aqueles que posam nenhum grande risco de carreira para você. O que estou dizendo é, amanhã, não dê passos largos escritório do CEO, pegue um sanduíche da mão dele e coloque os pés sua mesa, dizendo a ele que é hora de você e ele conversarem sobre o seu bônus.

Trabalhando com um parceiro, comece a ultrapassar armações opostas de uma forma divertida e leve maneira corajosa. Estou repetindo isso porque é muito importante: lembre-se disso o humor e o toque suave são absolutamente necessários. Sem ele, você vai aparecer rude e arrogante e irá desencadear respostas de defesa cerebral crocodilo em vez de envolvendo seu alvo em uma troca social divertida e animada.

Etapa 5: os pequenos atos de desafio e negação que você usa para assumir o controle de um a estrutura social cria uma certa quantidade de conflito e tensão. Isto é o

ponto. Empurrar. Pul. Oferecer esses atos com um toque suave tranquiliza o cérebro crocodilo do alvo que está tudo bem - que não há perigo presente. Se você está tendo dificuldade nesta fase, é porque você estão provocando respostas defensivas, o que significa que você também está Forte. Se for esse o caso, faça uma *pausa*. Não pressione para a frente se você estiver lutando porque isso significa que algo está errado.

Encontre outro parceiro para fazer isso, escolha um ambiente social diferente, pratique em outro local ou simplesmente aperte “Reset” e comece de novo.

Página 194

Etapa 6: o controle de quadros não pode ser forçado porque tira a diversão dele. Este não é um teatro para outra pessoa desfrutar. Não é um show de cães e pôneis. É um jogo para seu prazer pessoal - e por um momento, considere por que jogamos - para nos divertir de uma maneira desafiadora, mas justa onde podemos acumular uma vitória.

Se você está forçando o método, felizmente, este é um problema fácil Consertar. Basta iluminar um pouco. Quando você diz algo que causa um coleção de molduras, faça-o com um brilho nos olhos e um sorriso no coração. Seu alvo sentirá sua boa vontade e bom humor e responderá em um Caminho positivo.

Acima de tudo, lembre-se de que esta não é uma técnica de venda convencional. Vocês não precisa ser um golpe nas costas, gargalhada forte para ganhar negócios de seus clientes. Não há pressão aqui, nenhuma força bruta e nenhuma ansiedade. Em vez disso, este é um jogo divertido que você traz para todos os alvos com quem você Conheça. Simplesmente aproveite cada momento, e os outros vão curtir com você. Está bom saber que sua felicidade contínua é o que vai fazer você bem sucedido. O que poderia ser mais fácil?

Etapa 7: trabalhe com outros quadros mestres. Agora que você desenvolveu um nível básico de habilidade, procure outros que sejam melhores do que você. Como com qualquer outro esforço artístico ou atlético, o aprendizado leva ao domínio mais rápido do que ir sozinho. Continue a trabalhar com outras pessoas. Como um 10º dan preto cinto, você nunca para de refinar sua técnica e aprimorar seu domínio. Guarda É simples, siga alguns quadros que funcionam para você e evite complicações. No método PITCH, menos na verdade é mais. Conforme você avança, ensine outros.

Quando você se torna um mestre da estrutura - e até mesmo em sua jornada para se tornar um - você vai se divertir mais do que nunca. Eu me vejo desmoronando às vezes no meio de um argumento de venda, mesmo quando o negócio que estou fazendo envolve milhões de dólares. Por que não? *Este é um jogo onde você define o regras e, em seguida, altere as regras conforme necessário para manter sua vantagem sem nunca perturbar seu oponente.*

Imagine isso.

A única regra é que você faça as regras que os outros seguem. Porque você definir a agenda e controlar o quadro, este é um jogo que você nunca pode perder. Como isso pode não ser divertido?

A maioria das dificuldades que encontrei em aprender este método veio do fato de que não havia uma linguagem comum para discutir esses métodos com pessoas. Em vez de dizer: "Cuidado! Aí vem um quadro de força. Nós precisa usar forte autoridade moral e uma estrutura poderosa para vencer este coleção de quadros ", tive que usar longas explicações e, ao fazer isso, o momento e a oportunidade foram perdidos. É por isso que é importante aprender e usar a *língua franca* do controle de quadros. Futuras conversas com o seu parceiro ou grupo deve soar assim:

"Esses caras colocaram armadilhas beta do lobby até a conferência sala. Você deve cronometrará-los imediatamente e retirar-se. Depois disso, eles apenas atingem você com estruturas de energia. Apenas quebre com uma moldura de prêmio. E em seguida, empilhe alguns padrões push / pul ".

Ou "Aí vem o quadro do analista. Vamos intriga intrigante frame, aproveitar poder estelar local e retirar-se. "

Pitch Anything fornece um vocabulário comum que irá aprofundar o seu o domínio do método e o pensamento baseado em quadros estão arraigados em seu DNA.

Aqui estão os termos mais importantes para você conhecer e possuir:

Controle de quadro

Quadro poderoso

Colisões de quadros

Premiado

Armadilhas beta

Situação em apreensão

Poder estelar local

Empurre / pul

Alfa

Cognição quente

Cérebro de crocodilo

Neocórtex

Esses termos rotulam os fenômenos sociais que são invisíveis para os outros e que

costumava ser invisível para você.

Conforme você avança em sua vida e carreira, os desafios que você enfrentará aumentar na proporção das responsabilidades que você carrega. Sendo um frame mestre fará com que esses fardos pareçam mais leves, ajudará os outros a vê-lo como um líder sábio e confiável, e manterá seu valor social por muito nível superior, mesmo quando você não está praticando conscientemente o controle de quadro.

Ajudando outras pessoas a ver situações e oportunidades através do seu frame, isso fará com que a interação com você pareça fácil. É fácil para os outros passar tempo com uma pessoa com quem concordem, em qualquer ambiente, e é assim eles sentirão por você.

Então vá em frente, aprenda o controle de quadros, pratique-o em todas as oportunidades e tenha divertido fazer isso. Desejo a você muito sucesso e espero que também seja útil para você enquanto continua a me servir. Convido você a aprender mais sobre o controle de quadros em pitchanything.net.

Índice

Conceitos abstratos

Adrenalina

Pico de adrenalina

Aventura

Página 197

Momento “Aha”

Acordo de aeroporto. *Veja o estudo de caso (oferta do aeroporto)*

Alchemy of Finance, The (Soros)

Alfa

Estar sempre fechando (ABC)

Sempre estar saindo (ABL)

Amígdala

Narrativas humanas analógicas

Quadro analista

Interrupção do quadro do analista

Tangente analítica

Raiva

Ansiedade

Aprendizagem
Atenção

Recebendo atenção

Austin, Steve (*homem de seis milhões de dólares*)

Dinheiro do agricultor de abacate

História

Texugo

Página 198

“Ser legal”

Bel, Gordon

Belzberg, Bil

Berns, Greg

Quadro de melhor ideia

Armadilha beta

Prevenção de armadilhas beta

Bifurcação

Padrão de introdução de grande ideia

Linguagem corporal

Boeing

Cérebro

conceitos abstratos

amígdala

verdades básicas

cognitivo, como avarento

croc. *Veja* cérebro de crocodilo (crocodilo)

tomando uma decisão

desenvolvimento de

princípio organizacional fundamental

Página 199

como funciona

recordações

movimento

informação narrativa e analítica

narrativas

neocórtex

partes

desafios prazerosos

probabilidades

viés de escassez

sistema de prevenção de ameaças

respostas a ameaças

Metáfora do “cérebro é como um computador”

“Scanners cerebrais podem *ver* suas decisões antes de tomá-las”

Intimidar

Bruner, Jerome

Despesas

Construindo relacionamento

Cirurgião cardíaco e profissional de golfe

Estudo de caso (oferta de aeroporto)

Página 200

Tema American Legacy

melhor quadro de ideia

armadilha beta

padrão de introdução de grande ideia

competição (Goldhammer)

arremesso do competidor

erradicando a carência

hora de julgamento

como lançar

Klaff aceita vir a bordo

comprimento do campo

pensamentos prepitch

apresentação, fases

empurrar / puxar

sessões de estratégia e pesquisa

padrão de três forças de mercado

Mudar a cegueira

Chase Manhattan

Conferindo

Química de alerta

Página 201

Chocolate x espinafre

Lojas de Café

Funcionamento cognitivo

Análise fria e racional

Cognições frias

Comediante (Seinfeld)

Concorrência

Vantagem competitiva (molho secreto)

Complexidade

Sala de conferencia

Conflito

Andar da convenção

Convicção

Moldura policial

Crick, Francis

Cérebro de crocodilo (crocodilo). *Veja também* Brain

regras básicas

características

escolha

explicação detalhada

Página 202

sistema de filtragem

borracha mal et

auto-proteção

sobrevivência

Curiosidade

Cymbalista, Flavia

Combate mortal

Dívida inadimplente

Deframing

Negação e desafio

Desapontamento

desconectar

Distrações

Quadro médico

Dopamina

Estrutura de dupla hélice de DNA

Draper, Don (*Mad Men*)

Analista de due diligence

Forças económicas

Manipulação emocional

Página 203

Emoções

Empatia

Aproveite seu trabalho

Parceiros Empresariais

Erradicando a carência

fórmula básica

armadilha beta

causas de carência

desapontamento

exemplo (parceiros empresariais)

regras

auto-proteção

Tao de Steve

ameaça

prazo

fraqueza

Exemplo. *Vêja o estudo de caso (oferta do aeroporto)*

Contato visual

Alarmes de medo

Fisher, Ron

Página 204

Foco

Pilha de cognição quente de quatro quadros

Quadro, Armação
Coleção de quadros
Controle de quadro
quadro de analista
negação e desafio
exemplo (dinheiro do agricultor de abacate)
exemplo (quadro policial)
exemplo (banco do centro financeiro)
coleção de quadros
ruptura de quadro
jogo, como um
princípios orientadores
quadro de intriga
história de intriga
arar
possível frase de abertura
quadro de poder
quadro de prêmios (premiação)

Página 205

argumentos racionais
dinâmica social
prazo
O que é isso
quem é o dono do quadro
Interrupção de quadro
Mestre de quadro
Empilhamento de quadros e cognições quentes
cognições frias
tomando uma decisão

exemplo (dívida inadimplente)

exemplo (Helen Woodward

Abrigo de Animais)

exemplo (Madre Teresa)

pilha cognitiva quente de quatro quadros

cognições quentes

quadro de intriga

quadro de autoridade moral

quadro de prêmio

prazo

Página 206

querendo

Enquadramento

Garçom francês

Comportamentos humanos fundamentais

Geyser Holdings

Status global

Goldhammer

Goldman Sachs

Profissional de golfe e cirurgião cardíaco

Gordon, Evian

Greenberg, Sam

Princípios orientadores

Haynes, John-Dylan

Coração do campo

Gerente de fundos de hedge

Estados intensificados de emoção

Padrão push / pul de alta intensidade

High Tech Ventures (Bel)

Hookpoint

Cognições quentes. *Veja também* empilhamento de quadros e cognições importantes

Página 207

Comportamentos humanos

Humor

Padrão de introdução de ideias

Brincadeira social ociosa

Impressão de alguém

Lacuna de informação

Quadro de intriga

Ping intriga

História de intriga

Investidores

mandíbulas

Jaywalking

Khosla, Vinod

Kincaid, John

Momento de rei do mundo

Lei dos grandes números

Lao-Tsu

Despreocupação

Simpatia

Língua franca

Página 208

Poder estelar local

Senhor jack

Padrão de impulso / impulso discreto e de baixa intensidade

Homens loucos

Majors, Lee

Fórmula do homem na selva

Fazer martini

McGarrett, Steve (*Hawaii Five-O*)

McGhan, Donald

McGhan, Jim

McQueen, Steve

MediCor

Padrão push / pul de média intensidade

Mesencéfalo

Momentum

Dinheiro

Banco do centro financeiro

Moore, Geoff

Quadro de autoridade moral

Mãe Teresa

Página 209

Movimento

Histórias de mistério

Padrão narrativo (quadro de intriga)

Modo de pensamento narrativo

Carência. *Veja* erradicando a carência

Neocórtex

Neurofinanças

Neurociência

Neurotransmissores
Estado não reativo
Norepinefrina
Novidade
Obama, Barack
Técnicas de vendas antiquadas
Modo paradigmático
Pecking order
Persistência
História pessoal
Perspectiva
Técnicas de arremesso

Página 210

recebendo atenção
história de fundo da ideia
despesas
mudar a cegueira
concorrência
coração do campo
padrão de introdução de ideias
movimento
novidade
Visão geral
fase 1 (apresente-se / grande ideia)
fase 2 (explicar o orçamento / molho secreto)
fase 3 (oferecer o negócio)
fase 4 (stack frames e hot cognitions). *Véja* Stack frames e hot cognições push / pul
molho secreto

tensão

padrão de três forças de mercado

padrão de restrição de tempo

limitações de tempo

"Porque agora?" quadro, Armação

Página 211

Brincadeira

Arar

Ponto de vista

Incidente de Porterville

Quadro poderoso

Quadro de força

Colisão de quadro de força

Disruptor de quadro de energia

Prática

Pensamentos prepitch

Problema do apresentador

Campanha presidencial (1984)

Alavanca primordial

Quadro de prêmios (premiação)

Espaços públicos

Empurre / pul

Questão de qualificação

Quantum Fund

Argumentos racionais

Tomada de decisão racional

Reagan, Ronald

Exemplo da vida real. *Veja o estudo de caso (oferta do aeroporto)*

Reduzindo a autonomia de escolha

Regras de noivado

Satisfação (Berns)

Viés de escassez

Scheiner, David

Molho secreto

Seinfeld, Jerry

Status apreendido

Auto-proteção

“Sel ing”

Sel ing difícil

Simplicidade

Situação Situacional

Homem de Seis Milhões de Dólares

Smucker, Craig

Barreiras sociais

Dinâmica social

Encontros sociais

Forças sociais

Quadro social

Posição social. *Ver Status*

Ameaça social

Toque suave

Soros, George

Southwest Exchange

Spielberg, Steven

Espinafre vs. chocolate

Empilhamento de quadros. *Consulte* Empilhamento de quadros e cognições importantes

Começando

Status

alfa

“Sendo legal”

armadilha beta

carisma / ego, contrastado

exemplo (garçom francês)

exemplo (profissional de golfe e cirurgião cardíaco)

exemplo (gerente de fundo de hedge)

exemplo (Walmart)

Página 214

fluidez

global

princípios orientadores

como funciona

jaywalking

poder estelar local

situacional

seu território vs. domínio do alvo

Direto do intestino (Welch)

Surpresa

Tao de Steve, o

taoísmo

Detalhes técnicos

Material técnico

Forças de tecnologia

Tensão

Terminologia

Teoria da mente

Ameaça

Padrão de três forças de mercado

Página 215

Bomba-relógio

Tempo

Padrão de restrição de tempo

Limitações de tempo

Prazo

Colisão do prazo

Pressão do tempo

Oportunidade

Feiras

Trendcasting

Manual de treinamento da Força Aérea dos EUA

Comportamento de busca de validação. *Veja* erradicando a carência

Vocabulário

Walmart

Querendo

Desperdiçando tempo

Watson, James

Fraqueza

Welch, Jack

"Porque agora?" quadro, Armação

Página 216

Wolfe, Tom

Zajonc, Robert

Openmirrors.com

Sobre o autor

Oren Klaff é diretor de Mercado de Capitais do banco de investimento Capital da Intersecção, onde levanta dezenas de milhões de dólares de investidores e instituições. O Capital da Intersecção cresceu para US \$ 250 milhões de ativos sob gestão usando as abordagens pioneiras de Klaff para aumentar capital e incorporando neurociências em seus programas de mercado de capitais. Klaff é especialista em modelagem financeira e codeveloper da Velocity, um produto do mercado de capitais que levantou mais de US \$ 100 milhões de empresas privadas ações e capital de risco. Ele mora em Beverly Hills, Califórnia.

Página 217

Índice

[Capítulo 1](#)

[Capítulo 2](#)

[Capítulo 3](#)

[Capítulo 4](#)

[capítulo 5](#)

[Capítulo 6](#)

[Capítulo 7](#)

[Capítulo 8](#)