

“十二五”

国家重点图书出版规划项目

Mc
Graw
Hill
Education



新信息时代商业经济与管理译丛

重新定义推销

好Pitch让客户和投资人主动找你

【美】Oren Klaff◎著

李卉 张魏◎译

PITCH ANYTHING



AN INNOVATIVE METHOD FOR
PRESENTING, PERSUADING,
AND WINNING THE DEAL



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

“十二五”

国家重点图书出版规划项目

Mc
Graw
Hill
Education



新信息时代商业经济与管理译丛

重新定义推销

好Pitch让客户和投资人主动找你

【美】Oren Klaff◎著

李卉 张魏◎译

PITCH ANYTHING



AN INNOVATIVE METHOD FOR
PRESENTING, PERSUADING,
AND WINNING THE DEAL

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

重新定义推销：好Pitch让客户和投资入主动找你 /
(美) 克拉夫 (Oren Klaff) 著；李卉，张魏译. — 北
京：人民邮电出版社，2016. 1
(新信息时代商业经济与管理译丛)
ISBN 978-7-115-41295-9

I. ①重… II. ①克… ②李… ③张… III. ①推销—
方法 IV. ①F713. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第295755号

版 权 声 明

Oren Klaff.

Pitch Anything: An Innovative Method for Presenting, Persuading, and Winning the Deal.
ISBN 978-0-07-175285-5.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Posts & Telecommunication Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and Posts & Telecommunication Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳—希尔（亚洲）教育出版公司和人民邮电出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权© 2015 由麦格劳—希尔（亚洲）教育出版公司与人民邮电出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

-
- ◆ 著 [美] Oren Klaff
译 李 卉 张 魏
责任编辑 刘 洋
责任印制 彭志环
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：14.75 2016 年 1 月第 1 版
字数：180 千字 2016 年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2014-7957 号

定价：49.00 元

读者服务热线：(010) 81055488 印装质量热线：(010) 81055316
反盗版热线：(010) 81055315

内容提要

本书作者 Klaff 认为，好的 Pitch 其实并不是抽象的艺术，而是一门实实在在的科学。结合神经经济学（neuroeconomics）领域的研究成果，通过他经历的一件件令人瞠目结舌的故事，Klaff 为我们描述了人脑在面对 Pitch 时的一系列反应和做出最终决策的过程，从而使你能对 Pitch 过程中的各个环节有充分的掌控。

本书主要介绍作者通过多年实践总结出来的“STRONG”Pitch 法。

S: Setting the Frame(建立框架);

T: Telling the Story(讲好故事);

R: Revealing the Intrigue(激起兴趣);

O: Offering the Prize(持续吸引);

N: Nailing the Hookpoint(钉下锚点);

G: Getting the Deal(获得成交)。

无论是向投资人阐述新的创意，还是说服客户签下订单，甚至是和老板谈涨薪，本书都能转变你的原有思路，让你的想法与他人达成共识。一次成功的 Pitch 不仅能提升你的事业，赚取更多的回报，甚至可以改变你的人生。把在本书中学到的方法和策略实践到每一次对别人的 Pitch 中，你会发现你将赢得更多意想不到的认同和支持。

献给父亲，是你给我指明前进的方向

作者简介

Oren Klaff 是 Intersection 资本投资银行 Capital Markets 的总监，他在这家公司为投资人和机构融资多达数千万美元。Intersection 资本在 Klaff 的管理下，运用其极具创新性的方法募集资金并将神经科学融入资本市场的运作，现已发展至 2.5 亿美元的资产规模。Klaff 是金融建模领域的专家，也是 Velocity 的联合发明者，Velocity 是一款吸收了 1 亿美元私募资本和风险投资的产品。Klaff 现在居住在美国加利福尼亚州的贝弗利山。

译者序

我是一名互联网行业的创业者，作者是一名偏互联网行业类似FA（Financial Advisor，财务顾问）的角色（当然他常常也会干点儿别的），这使得在翻译这本书的过程中，总有些名词让我有莫名熟悉和亲切的感觉。

刚开始的时候我还是抱了些许怀疑态度的，觉得这不过是另一本烂大街的成功学洗脑理论书籍。不过读完之后，我对作者传递的方法论有了不一样的感受。

我算不上一名销售，但也需要时常做些销售的工作。在创业的早期，我们这个小团队靠做些小项目维持生计，我就曾经遇到过一个这样的项目。和书中描写的一样：典型的商务社交场景，明亮落地窗边的会议室，又大又长的会议桌，我和研发工程师两个人，客户那边则一字排开五六个人。我们坐下之后，我打开一个空白的文档，一句话介绍自己和工程师的名字以及角色，然后就直接切入主题，根据前期沟通的一些有限的信息开始深入讨论项目细节，先划模块，再罗列功能，同时根据基础技术结构补充功能细节。整个会议大约持续了两小时，到了会议结束的时候，文档已经被填满了，大家都对项目的规模、技术难度和效果有了比较完整的感性认知，而这个时候我除了接口人以外仍然叫不出其他任何一个客户的名字。后来回忆起这个项目，我会归结为因为我们在会议中表现出的专业性，以及清晰理性的态度让客户有了信任感。在读完这本书之后，我发现这里面可能还有一层——我在分析项目的过程中占据了场上的主导“框架”（关于“框架”这个概念，在读完本书之后你就会有深刻的认识），表现出专业性使得我的场景地位非常高，进而我传达的信息就能够更好地到达参与者的大脑中。与此同时，我其实并未把自己的角色定位为“推销”人员，这使我从头至尾没有表现出任何迎合的态度，始终坚定地站在我想要引导的方向上。而他们也在跟着我走。

几年之后，当我为公司融资的时候，类似的场景再次出现了。我记得比较清楚的是一个下午，那一周我比较密集地谈了大约五六家非常有名的机构，那天下午要谈的是我的待办事项列表上的最后一家，然后我就该结束这一轮的尝试回到公司业务中了，而那时我并没有收到任何一家机构的积极信号，只收到了其中一家的拒信。在我走进那间同样风格的会议室时，我的情绪是带着焦虑的——公司还没有自盈利的能力，如果这一次融资失败，连我自己都不知道接下来应该怎么办，我接下来想做的事情很大，但是需要时间，也需要钱。从我见到投资人的第一刻起，我就从他们的眼中读到了狐疑。整个 Pitch 的过程颇为枯燥，我心烦意乱地不知该怎么进行下去，只想赶紧逃离这里，但是理智告诉我一定要好好地表现，把产品的优势和前景展示出来，拿到这笔关键的融资，但是结果可想而知。这确实是一个反例：这一次，从踏入对方主场的那一刻开始，我就没有拿出合适的框架来强调自己的重要性，在被问到很多问题的時候，回答中暗含了“你们要是投了我们，这个问题就照你们的想法办”这种意思，最重要的是，会议桌上的所有人都明明白白地看到了这样几个字悬在我的头顶：“我们需要钱！”好吧，典型的缺乏症。（关于“缺乏症”这个概念，在读完本书之后你也同样会理解。）

这些事都是在读完这本书之前发生的，我虽然隐约知道这里面可能有些原因，但是并没有想过这其中还存在什么关联，这本书几乎为我解答了整体存在的疑惑，为我提供了一个看待“社交活动”的不同视角。此外，书中后半部分的思路和建议也都非常实际，虽然只是方法论层面的知识，但是也非常值得我们参考。

我的确见过天生的 Pitcher，天然地拥有极强的感染力。但我想，其实每一个人都应该可以做到，这里面需要的不过就是沟通能力，那么沟通的本质到底是什么呢？这本书传授的就是这样一套不按常理出牌的思维方式。

相信我，你会爱上这种控场的感觉。

第1章 方法 //001

并非生而如此 //003

Pitch 一名大师级人物 //004

我们需要新方法 //008

应付鳄鱼脑 (Crocodile Brain) //009

信息和信息接收者之间的鸿沟 //010

约定的原则 //015

接下来 //017

第2章 框架控制 //019

基于框架的生意 //024

赢得框架，赢得游戏 //026

警察框架的故事：介绍框架是如何起作用的 //026

选择框架 //029

权威框架 //030

遭遇权威框架 //032

获取框架控制 //034

例子 //034

重视框架 //037

重视 101 //040

果农的钱 //041

时间框架 //048

吸引框架 //050

吸引力故事 //055

摆脱分析框架的冷却效应 //059

利用悬疑打破分析框架 //059

重视框架：重新载入 //060

为什么重视框架如此重要？ //061

为什么重视效果能起作用？ //062

重视 201：避免犯错 //063

第 3 章 地位 //067

法国服务生 //070

领头羊和次级角色 //076

次级角色陷阱 //077

提升你的社交地位 //085

对冲基金经理 //086

获取场景地位 //091

第 4 章 用你的想法打动他人 //095

Pitch 一个伟大的想法 //097

第一阶段：介绍你自己和你的想法 //099

“为什么是现在”框架 //100

三种市场力量模式：趋势预测 //101

介绍你的金点子 //105

金点子介绍模式 //106

案例 1 //106

案例 2 //106

案例 3 //107

第二阶段：阐述预算与秘诀 //110

获取人们的注意力 //112

什么是注意力？ //113

紧张 //116

Pitch 的关键 //122

Pitch 数字和规划 //123

竞争 //124

秘诀 //124

第三阶段：提出条件 //126

第 5 章 框架堆叠与认知热度 //129

第四阶段：框架堆叠与认知热度 //131

在我们了解一件事之前就已经会倾向于喜欢（或者不喜欢）它 //133

创建认知热度 //135

如何堆叠框架 //135

认知热度 1：吸引框架 //139

认知热度 2：重视框架 //144

认知热度 3：时间框架 //148

认知热度 4：道德权威框架 //149

现实需要框架 //153

认知冷度和认知热度 //154

第 6 章 根除缺乏症 //157

四场 Pitch，没有空间犯错 //159

为什么根除缺乏症如此重要 //165

缺乏症是由什么造成的？ //165

消解寻求确认的行为 //167

终极 Pitch //169

第 7 章 案例研究：机场项目 //173

一个怪兽级的项目 //176

Greenberg 来到波瑞哥泉镇 //179

准备一场重要的 Pitch //182

此时的 Goldhammer //183

策略制定和研究 //184

一月中旬 //185

客户 //186

终极 Pitch 的九天前 //187

Pitch 的大日子到了 //188

解构这场 Pitch //189

Pitch 前的想法 //193

演讲 //194

竞争对手的反击 //205

评判时刻 //208

第 8 章 加入游戏 //211

开始吧 //218

PITCH
ANYTHING

PITCH ANYTHING

第1章

方 法

PITCH
ANYTHING

PITCH
ANYTHING

PITCH
ANYTHING

PITCH
ANYTHING

PITCH
ANYTHING

以下是一句箴言：当我们想要表现感染力的时候，表达者和接收者之间永远都横亘着一条难以逾越的鸿沟。这也就意味着，在那些非常需要我们感染他人、说服他人的关键时刻，十有八九我们是失败的。那些最重要的信息被顺利传达出去的概率惊人地低。

你需要了解这条鸿沟是如何产生的，继而跨越它、达成目标并获取利益。这本书将会告诉你如何做到这一点。

并非生而如此

我以传达感染力为生。（译者注：在接下来的内容中，我们沿用原文的用词，将这一动作称为 Pitch。）我的工作是为那些意欲迅速扩张规模或寻求上市的公司筹集资金，这事儿我干得很好。当某家公司需要钱，我可以帮他们弄到钱。在过去的职业生涯中，我已经成功地帮助万豪（Marriott）、好时（Hershey's）、花旗（Citigroup）等许多家喻户晓的公司融资——并且总额现在还在以每周 200 万美元的速度上涨。从外界的眼光来看，我获得成功的原因其实非常简单：我能够向诸如华尔街银行等财大气粗的投资者提供回报非常丰厚的项目。其实这么做的人很多，但是我融到的钱却远远超过他们。虽

然大家都在同一个市场中融资，做的项目也都差不多，用于 Pitch 的数据和项目也都大同小异，但是业绩却反映出我一直是同行中的佼佼者。我们之间的差异并不是运气好坏，这也不是什么特殊的天赋技能，我甚至没有任何销售背景，我只是用对了方法。

所以说，Pitch 其实是一种商业技巧，其成功率极大程度地依赖于你使用的方法，而非依赖于你的努力程度。越好的方法会带来越多钱，就这么简单。对你而言也一样。越擅长于主张自己观点的人，越能够获得更大的成功。也许你想将某个创业项目卖给投资人，或是说服客户选择你而非其他竞争对手，甚至想要说服你的老板为你涨薪，那么在这本书中，我会教给你五种方法帮助你获得更大的成功。

Pitch—名大师级人物

这些年间，我成功地 Pitch 过不少我们这个年代的代表性人物，包括雅虎、Google 和高通的创始人。但在讲他们的故事之前，我得先说说另外一个人，一个被 Tom Wolfe 称为“宇宙之王”的大师级人物。

Jonathan（不是 Johnny 也不是 John）是一位经营着非常大规模资本的投资银行家。他每年约见的 Pitch 有 600 ~ 800 场，也就是平均每个工作日 Pitch 3 ~ 4 次。他经常会仅仅根据黑莓手机上的几封邮件就可以做出几百万美元的投资决策。

作为一个交易人，这家伙——我完全没兴趣告诉你他的真名，他分分钟有可能会起诉任何人——非常难搞。

你需要了解关于这个 Jonathan 的三件事。第一，他是个数学天才，可以在自己脑子里计算收益率曲线，甚至连草稿纸都不需要。他能在第一时间知道你想 Pitch 的东西到底是什么。第二，这个人见过的项目不下 10000 个，无

论你怎么试图掩饰，他都可以立马识破所有缺陷和谎言。第三，他很难打交道，但同时又是个风趣而极富魅力的人。总而言之，当他 Pitch 你的时候，他的赢面很大，而当你 Pitch 他的时候，你的胜率非常低。然而，如果想要在风险投资领域站稳脚跟，你必须和这家伙做成一笔交易。正因为如此，很多年前，在我为一家软件公司融资的时候，我约见了 Jonathan 和他的投资团队。考虑到他们名声在外，我知道一旦把他们拉上船，那么获得其他那些仍在犹豫的投资人的亲睐将会变得非常容易。他们会说，“嗨，如果 Jonathan 决定要投，我肯定跟。”但是 Jonathan 对于自己的这份背书能力了解得非常清楚，所以他一定不会让我这么轻易得手。

从我的 Pitch 一开始，他就让事情变得难以推进。也许接受这次 Pitch 只是为了调剂一下，抑或他这一天过得不太顺利，但至少有一点是很清晰的，他要取得——并且保持——整个交谈过程中的控制权。不过我一开始并没有意识到这一点，就按照往来的习惯开始了，首先是建立框架（框架决定了内容和关系，后面我们会知道，赢得框架的那一方将会赢得整场谈话）。我以一种标准的表达方式清晰地把该说的说了，不该说的没有说，另一方的 Jonathan 则立刻开始显露出一种抵触的姿态，我们称之为“反框架”，这个词的实际含义和字面意思一样，就是反制交谈框架的控制权。

比方说，当我说到“我们明年的预期收入可以达到 1000 万美元”时，他打断我，并将谈话框架转向：“没人在意你们这些信口胡言的收入推断。你就说这里面的成本需要花多少吧。”

一分钟后，我解释道：“我们的秘诀是一种非常非常先进的工艺。”

然后他说：“不，这不是什么秘诀，它和番茄酱一样普通。”

我并没有接招，而是继续按照我的思路说下去。

“我们有一个大客户，是全球财富 50 强的企业。”