

畅销书《销售中的心理学诡计》姊妹篇

利用**博弈战术**化解**销售难题**的经典读本

销售其实很简单，制胜策略就在**心理操纵间**

# 销售中的 博弈论 诡计

● 张兵 编著

如果你想钓到**鱼**

就得像**鱼**那样思考

而不是像**渔夫**那样思考



化学工业出版社

销售兵头佞间卑，制胜策略就在心理操纵间

# 销售中的 博弈论

# 诡计

● 张兵 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书是畅销书《销售中的心理学诡计》作者又一力作!

销售,是销售员与客户之间心与心的博弈。销售员不仅要洞察客户的心理,了解客户的愿望,还要掌握灵活的博弈应对方式,以达到销售的目的。学习销售博弈论,赢得更好的销售成绩。销售中充满博弈,很多销售心理都可以采用博弈论来解读。

销售博弈拼的是买卖双方的经验、技巧和应变能力,有效掌握博弈法则,可以在残酷的竞争中游刃有余。本书就是试图通过销售中常见的例子,来介绍博弈论的基本思想及运用,并且寻求用智慧来指导销售的方法。解读销售中的博弈论,没有乏味枯燥的说理,而是以实用为主。作者选取了大量精彩好看的销售博弈故事,用销售中的现象和经验总结,来诠释博弈论的作用。

销售有无限种可能,也有无限种状况,无法穷尽生活中的各种可能,用博弈论的思维,许多难题都会迎刃而解,从而获取更多的收益。本书向没有经济学基础的读者展示了销售博弈中的顶级智慧,告诉销售人员如何在销售的博弈中,搞定各种各样的客户,取得成功。

### 图书在版编目(CIP)数据

销售中的博弈论诡计/张兵编著. —北京:化学工业出版社, 2011.4

ISBN 978-7-122-10525-7

I. 销… II. 张… III. ①销售-通俗读物②对策论-普及读物 IV. ①F713.3-49②0225-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第021146号

---

责任编辑:孙振虎  
责任校对:宋夏

版式设计:韩飞

---

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)  
印装:化学工业出版社印刷厂  
710mm×1000mm 1/16 印张16 $\frac{1}{4}$  字数194千字  
2011年5月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899  
网 址: <http://www.cip.com.cn>  
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

---

定 价: 35.00 元

版权所有 违者必究

## ❖ 下一张底牌是什么 ❖

(代序)

人生无处不博弈，销售就是一场博弈，是一场智慧的战争。对于这样一场战争来说，需要的仍是“知己知彼，百战不殆”。打仗之前，你必须得充分了解自己和同盟者，还有对手的底牌。否则，出牌就成为真正的“轮盘赌”，而不是用智慧来获得成功。

在销售这场博弈战中，不只是双方，甚至还有三方，共同针对利益进行强劲较量！每个人都必须这样做——

不断挖掘对手的底牌，而极力地隐藏自己的底牌；

不断增加自己的优势，以抵消对手的优势；

不断针对形势采取不同的态度，以占尽先机；

……

是的，你也需要这样做。了解自己的底牌，看清自己的优势，然后，不断地寻找对手的底牌和对手的劣势，只有这样才能打好这场销售博弈战。现在，请问一下自己：在这场销售博弈的较量中，我准备好了没？

准备好——谁是我的对手，谁和我共享利益的盛宴？

准备好——在这场销售，我的策略是什么，是采取先发制人，还是后发取胜？

准备好——销售中，他的下一张底牌是什么？

准备好——下一步，我以何种方式亮出自己的底牌，既能震慑竞争对手，又不会把客户吓跑？

准备好——不幸处于销售困境中，我如何选择逃脱方式，完成一

场真正的“智猪博弈”？

准备好——面临成败临界点，我的进退的优势是什么？

准备好——如何与合作者达到共赢博弈？

……

是的，问题远远不够。因为如果只是一场博弈，那么，问题最终会有终止的时候，但是，如果是销售，终止了与对手的博弈，那么，也就终止了你的利益。所以，我们需要重复博弈，我们需要做最后的胜利者！

这些，你都准备好了吗？

不要担心，我们为你准备好了。

《孙子兵法》曰：“上兵伐谋。”这是一本对销售也有借鉴意义的谋略之书。在本书中，你会了解——如何了解对手的底牌；如何采取策略，以防自己陷入被动；如何采取主动，同时又能减少传递信息的风险；如何为自己制订大单计划，完成自己计划的销售额；面对熊掌和鱼，如何尽量避免自己的利益缩水……

本书通过生动的解析和事例，从销售中的各个环节，比如，寻找客户、客户心理透视、竞争对手的较量、谈判策略等多方面，为你打开销售困局，赢得真正的销售成功！

不管你做不做销售，都需要这样一本书——《销售中的博弈论诡计》，这将是一本帮你赢得事业成功的人生指南和处世经典！

## 第 1 章 剪刀石头布——博弈开始啦

☆ 销售是一场“剪刀石头布”的博弈。在销售行业——你有竞争对手，他属于你的同行业；你还有更直接对手，他是你的客户。而你想要完成合作、分割和争夺利益，那么，就必须掌握销售中的博弈论诡计！

最先出的是石头	/2
负和、零和与正和	/5
销售的四重身份——给予者、联络者、收获者、说服者	/8
同等条件下，人们愿意和他们喜欢并且信任的人做生意	/10
不可不知的销售博弈论	/13

## 第 2 章 为什么“从南京到北京，买的不如卖的精”

☆ 有人说：“从南京到北京，买的不如卖的精。”这是因为关于对产品的了解，买卖双方信息是不对称的。但是，这并不意味着，你可以凭借自己的信息优势去“欺诈”客户。因为再“傻”的客户，也会在购买产品后了解自己是不是被骗。而当你有了第一次欺诈客户，以后就会有无数客户的流失。

买的不如卖的精	/17
拿客户当笨蛋，有一天你会发现你自己成了笨蛋	/20
掌握的材料越多，你就越能搞定大单	/23
世上没有一成不变的客户，也没有两次完全相同的交易	/27
把信息传到客户心里去——我吸烟的时候，可以祈祷么	/29
识破客户的虚张声势	/32
找出真正拍板说话的人	/34

# 目 录

## CONTENTS

### 第 3 章 猜中对手心——他心里到底在想什么

☆ 《孙子兵法》中说：“知己知彼，百战不殆。”你只有先看透对手的下一步，才能让自己在整个销售环节中处于主动地位，赢得销售胜利的先机。

从 1 到 100 的猜数游戏	/40
当出头鸟和第一个吃螃蟹的人是有危险的	/43
辕门射戟博弈——用强势信号使对手退却	/45
客户购买的动机是什么	/47
客户需要什么——如何抓住客户的购买需求	/51
谁会真正买——你的潜在客户在哪里	/54
正确判断客户的购买力	/58

### 第 4 章 为客户炖一锅“石头汤”——套取大单的博弈策略

☆ 一个阿拉伯流浪汉抱着一块大石头，敲开了一户很富有人家的门……他用“石头”做引子，打开了富人家的灶台，进而，用了富人的盐、胡椒粉、肉末……最后，流浪汉把石头拿出去，邀请女主人一起分享“石头汤”。

☆ 于是，石头汤好了。想过没有，为什么会这样？是的，只是一个小策略而已。当然，你也可以！现在，来为客户炖一锅“石头汤”吧！

为客户炖一锅“石头汤”	/62
蜈蚣博弈——运用倒推法来销售	/65
从客户的立场推测——以其人之道，还治其人之身	/68
吃亏的另一面是赢利	/71
选择比机会更重要——如果时光可以倒流，你会做什么	/74
耐心是成功销售的关键	/77
二选一法则——把主动权握在自己手中	/79

# 目 录

## CONTENTS

权威效应——客户只相信专家	/82
蛋糕在融化——避免利润缩水就是赢利	/86

### 第 5 章 针尖对麦芒——拜访、介绍产品与谈判 的博弈诡计

- ☆ 拜访、介绍产品与谈判是针尖对麦芒的行为博弈。
- ☆ 你，准备好了吗？

鱼刺的价钱——讨价还价试探术	/90
有效陈述法则——每句话都务必说到点子上	/93
合理利用机会，避免客户的要挟	/96
价格博弈时，千万不要接受第一次开价和还价	/98
进二退一谈判法——用次要问题代替主要问题	/102
让客户亲身体会，客户就会主动签单	/104
销售中对客户说这些话，会让你死得很难看	/107
不要用“是”或“不是”来回答客户	/110
建立客户购买信心的 N+1 方法	/112

### 第 6 章 假作真时真亦假——稳中求高、险中 求胜的销售法则

- ☆ 争取利润是销售员的职责，而遇到“特殊”客户，就需要采取特殊的策略和手段。只有这样，才能避免交易陷入僵局，从而起死回生。

给客户一个购买的身份	/117
强迫法则——面对高墙，先把帽子扔过去	/121
给客户一点善意的“威胁”	/126
为客户制造一个“假想敌”	/128



# 目 录

## CONTENTS

惜售——在可控范围内增加产品的心理价值	/131
噱头，不要脱离本质	/135

### 第 7 章 引爆临界点——让客户内心的购买冲动 一触即发

☆ 马克思有个著名论断，从资本到货币，是惊人的一跃！无论前期企业投入多大的资本，生产成本和服务，后期到底能不能收回投资，赢得利润，关键就是——销售。

☆ 可以说，销售是整个产业环节中成败的临界点！而销售成败的临界点则是——购买行为。那么，如何引爆你客户的购买冲动？

捕捉成交的敏感点	/139
捕捉潜在客户准备购买的早期信号	/142
辨别客户的假意和真心	/145
反复刺激客户的购买需求点	/149
一根稻草压死牛，小差异引发大不同	/152
宠物狗策略——瓦解潜在客户的抗拒心理	/154
咬断后腿法则——放弃没有意义的客户	/158
沸腾效应——将客户的购买热情 <sup>99</sup> 加 <sup>1</sup> 度	/161
客户的任何怀疑都是致命的	/164

### 第 8 章 买者和卖者之间的博弈

☆ 每个人的行为都不可避免是利己的，但正因为利己，才没有绝对不变的输赢，这局的合作，可能产生下一局的对抗。下一局的对抗，可能在瞬间转变为合作。

☆ 所以，要想将自己的利益最大化，首先就要懂得何时该先下手为强，何时该等待机会借势而上。

质量和价格的关系	/168
----------	------

# 目 录

## CONTENTS

价格战不是每个人都能够打赢的	/171
认清客户抱怨的本质	/175
销售弱势方，冒险策略越早行动越有效	/180
智猪博弈——跟随借势策略	/183
失败不一定是成功之母	/186

### 第9章 同行一定是冤家吗——怎样对待无处不在的竞争对手

☆ 对手，有时候是朋友，有时候是敌人。有时候他们争强好胜地抢在你的前面，显得如此刺眼；但有时候，少了他们，却感觉闷闷不乐，销售都做得不顺畅。爱他，还是恨他？赞扬他，还是贬低他？冲上前去打倒他，还是退后一步相让于他？

☆ 销售中，究竟该怎样来对待那些无处不在的竞争对手？

同盟，还是敌人	/192
没有永恒的敌人，只有永恒的利益	/195
永远不要贬低竞争对手	/198
共生效应——天敌也可以成为救星	/201
两虎相争，必有一伤	/204
见好就收，切勿得寸进尺	/206

### 第10章 要一锤子买卖，还是要长期合作

☆ 商场亦如战场，同样讲究策略和技巧，同样需要天时地利人和。不过战场上两军殊死搏斗，没有常胜的将军，也没有必胜的战争。而商场中双方对峙博弈，不但有双赢互利的对手，还有地老天荒的胜利者。

☆ 因利益而起的一场拉锯战，是一锤子买卖博取最大利益？还是长期合作谋取长远利益？攻心为上，商场也需心理战，用哪些方法可以助你得到“人和”？

# 目 录

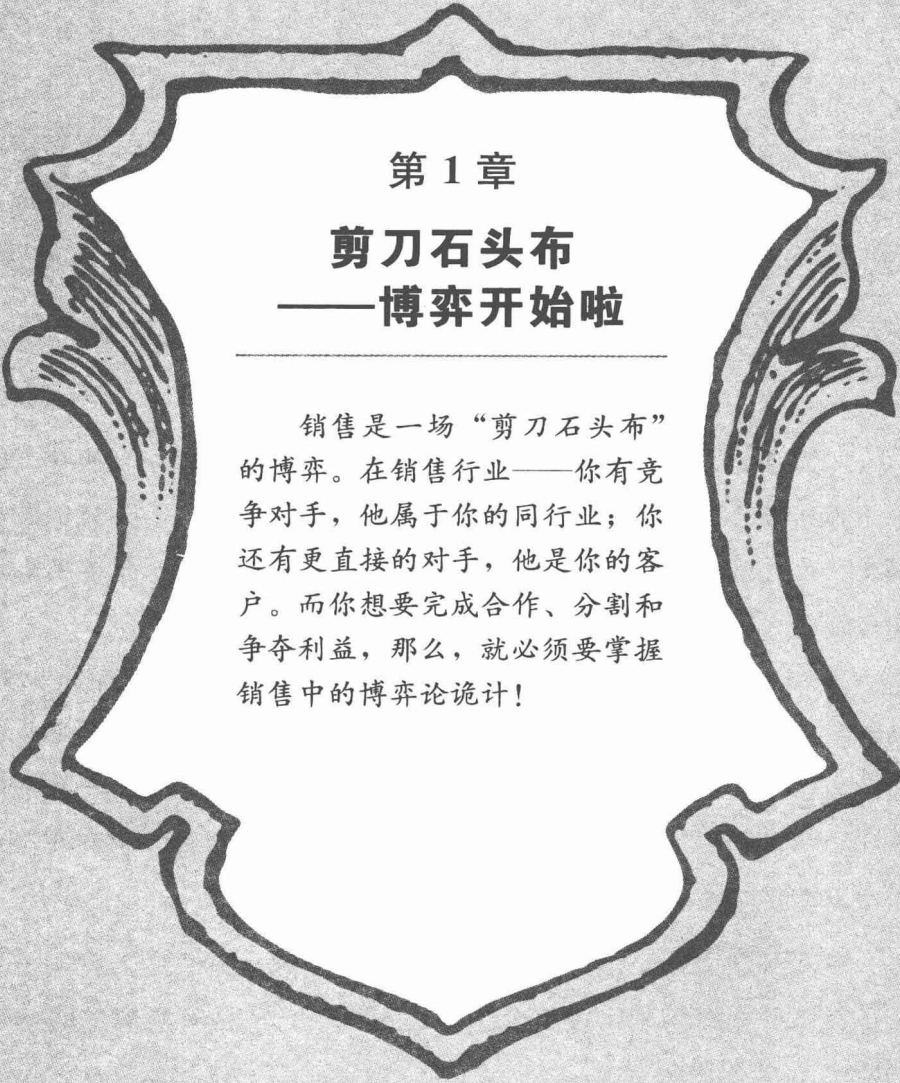
## CONTENTS

为什么会有“一锤子买卖”	/211
250 定律——每个客户身后都有 250 个潜在客户	/214
非价格忠诚——如何让客户继续保持对产品的忠诚	/217
分马定律——你凭什么打动客户	/221
长期合作——做地老天荒的胜利者	/225

### 第 11 章 谁是你的老客户，谁又是你的推荐人

- ☆ 你是否从未推开过那些写着“谢绝推销”的大门？是否曾在登门拜访时铩羽而归？
- ☆ 但是，如果你拥有老客户的推荐，那么，成交即可水到渠成。
- ☆ 是否面对客户的质疑百口莫辩？是否分辨不清哪些才是可能购买产品的潜在客户？
- ☆ 但是，有了推荐人的一句话，“众里寻他千百度”的客户，也就在蓦然回首之间。
- ☆ 现在，你要想清楚的是——谁是你的老客户，谁又是你的推荐人。

让客户从冷变热	/229
“谢绝推销”——拒绝的到底是谁	/232
老客户是最好的新客户	/236
客户往往选择成为朋友的销售员做生意	/239
推荐人的一句话，往往是一言九鼎	/243
当你被引荐给其他客户的时候	/246



## 第 1 章

# 剪刀石头布 ——博弈开始啦

---

销售是一场“剪刀石头布”的博弈。在销售行业——你有竞争对手，他属于你的同行业；你还有更直接对手，他是你的客户。而你想要完成合作、分割和争夺利益，那么，就必须掌握销售中的博弈论诡计！

## 最先出的是石头

在现实的销售交易中，潜藏的也就是“剪刀石头布”的博弈游戏。在客户、竞争对手和自己的互动中，保持着整个市场的平衡和利润的分配。

2005年，日本收藏家桥山高志准备拍卖自己收藏的一批画作。这批画作包括了著名画家塞尚和印象派大师毕加索的作品。为此，很多拍卖行争先向桥山高志争取拍卖权。最后，桥山高志在选择索思比拍卖行还是克里斯蒂拍卖行上一时拿不定主意。

后来，桥山高志童心大发，决定让两家拍卖行以“剪刀石头布”的游戏，来争夺拍卖物品的拍卖权。游戏的最终胜利者是克里斯蒂拍卖行，因为之前这家拍卖行的负责人回家曾向女儿请教，小女孩虽然年纪小，但却是游戏的高手，她建议父亲出剪刀，因为人们都会以为对手最先出的是石头。

游戏到这里似乎已经结束了。不过，值得一提的是，剪刀石头布的游戏并没有结束。在整个行为的过程中，都含有着高度的博弈思索。

首先，这场拍卖最终的获益者是克里斯蒂拍卖行，但是失败者并不是索思比拍卖行，而是桥山高志。如果他选择自己拍卖，那么，两个拍卖行都会接下佣金高达销售额12%的拍卖项目，而因为竞争，可能有一家会降低拍卖佣金，比如降到11%。

其次，整个拍卖环节，就已经具备了销售的性质。双方的拍卖

员都拥有 50% 的胜利的机会，而拥有 30% 的选择权。在思索对手考虑下一步的选择的时候，做出击败对手的判断——“石头砸剪刀，剪刀剪布，布盖石头”。通过这个游戏，对于两个拍卖行来说，有下面三件事需要完成：①获得最大的利润；②争取客户；③击败竞争对手。

而这与销售都是一致的，在现实的销售交易中，潜藏的也就是“剪刀石头布”的博弈游戏。在客户、竞争对手和自己的互动中，保持着整个市场的平衡和利润的分配。

现在，我们从整个博弈环节，看看销售是怎么发生的。

### 第一，产品与客户决策的博弈

桥山高志最终将拍卖的最终决策权，给予两个最著名的拍卖行，因为在这里，他的画作可以得到最佳“拍卖”，比如，画作的拍卖价格。其实，每个客户也在寻找值得自己去“拍卖”的地方，而这，需要根据客户自己本身的综合价值进行对比。

比如，一个月薪 3000 的人，每天为生计奔波忙碌的人，就不会选择去购买一个豪华游艇。因为客户本身的“综合价值”根本达不到购买游艇的条件。在另一方面，也不是说一个拥有几亿财产的人就会去购买豪华游艇，很简单，一个晕船的富翁不会去购买。

所以，客户对产品购买决策的发生，与他的决策习惯、决策环境以及自身情况密切相关。

值得注意的是，购买行为是连续的。比如，一个没有购买电脑的客户，很难会去购买其他大家电；只有购买房子的客户，才会去进行装修。

另外，产品本身带来的品牌形象、售后服务，则是促使客户购买产品的另一因素。

## 第二，销售博弈的最佳方式是，提高产品的综合价值比

并不是一家产品的价格越便宜，质量越好，客户就可能去购买。他还要考虑这个产品的综合价值比，比如，除去产品本身，还包括品牌、售后、物流等都包含在产品的综合价值比之内。而对销售员来说，综合价值比，就体现在销售员个性化的服务方面。

有人说，优秀的销售员不是在销售产品，而是在构建市场。一件产品在不同销售员那里，就有不同的演绎。优秀的销售员会从各个方面提高产品的综合价值比，而一个普通的销售员则可能降低产品的综合价值比。很显然，一个客户经历了销售员的冷言冷语，就会对整个产品，甚至整个公司，报以不满的情绪。

## 第三，与竞争对手的博弈

作为同行来说，竞争对手并不是作为敌人存在的，而是为了维持整个市场稳定而存在的。从某种意义上说，没有竞争对手的博弈者是悲哀的，因为他根本不知道如何提高自己。

当然，现实是，没有任何销售不存在竞争对手。所以，任何销售环节的背后都有对竞争对手的调查。与竞争对手的过招往往不是直接的较量，直接“剪刀石头布”对阵，这个环节往往是隐性的。

对于销售员来说，很难会去参与整个营销计划，而是更多地采取“了解对手和自我”的方式，来争取客户，实现整个销售目标。没有卖不出的产品，只有不会卖产品的销售员。每个产品都有一定的行业竞争力，比如，价格优势、质量优势等。只有全面了解对手和自己的产品，才能通过对比，让客户选择自己的产品。

想要完成一个不错的博弈，那么，你需要找到一个与自己实力相当对手，他可以是客户，也可以是你的同行竞争者。当博弈的双方

开始销售的游戏，那么，整个交易环节就启动了。

### 负和、零和与正和

销售博弈并不仅仅是零和和负和，虽然为了生存，利益成为各方追求的最大目的，但是，并不是说，一定需要某方得到“输”的结局。往往，很多时候会出现双方或者多方“共赢”的现象。

一块农田旁边有三个灌木丛，里面各住了一群蜜蜂。某天，农田的主人经过灌木丛，觉得这三个灌木丛根本没有什么用处，还不如砍掉做柴火。于是，他从家里拿出斧头，开始砍灌木丛。

当他砍第一个灌木丛时，里面的蜜蜂赶紧出来说：“主人，您就算把这些灌木都砍光也没有多少柴火！并且，我们每年都为您的农田传播花粉，您就放过我们的家吧！”农夫想了想说道：“虽然你们帮我传播花粉，但是，没有你们一样有别的蜜蜂过来给我的农田传播花粉。”说着就把灌木丛砍掉了。

农夫来到了第二个灌木丛。刚动手，就出来一大群蜜蜂，他们对农夫叫道：“你这个残暴的地主！想要破坏我们的家，我们不会善罢甘休的！”说着，就飞过去，蜇了农夫好多下。农夫又气又痛，回家上了些药，就把第二个灌木丛全都烧光了。

农夫刚到第三个灌木丛那里，就发现蜂王飞出来，它对农夫说道：“聪明的投资者，你可以看到这块灌木丛能带给你什么好处！你看，这是一丛黄杨树，木质细腻、硬实，等到成材之后肯定会卖出好价钱！并且，作为蜜蜂的我们，每年都能给您生产出很多蜂蜜和



蜂王浆！这可是很大的经济效益，并且，您不需要付出任何时间和精力，何乐而不为呢？”农夫听后很高兴，于是接受蜂王的建议，经营起蜂蜜的生意。一年后，农夫不仅从自己的田地获得了不错的收入，而且出售蜂蜜收益更是惊人。而蜜蜂们因为有了稳定的“家”，整个群体更加强大了！

### 零和——损人利己

博弈在英文中，称为“gametheory”，既然是游戏，那么就会有赢有输。作为一场利益之争，那么，就有利益的输赢。当然，有一方输就有一方赢，所以，最初，博弈家认为，无论进行多少次对弈，输赢相加的最后都是为零——零和游戏。

对于农夫砍掉的灌木丛来说，他破坏了蜜蜂的家，最终获得了柴火，赢得了这场博弈的最终胜利。但是，对于蜜蜂来说，却失去了自己的家，所以，从博弈的整体来看，这是一场“损人利己”的零和博弈。

在销售中，如果利益压低到一定的空间，或者客户资源极其有限，那么，对于销售员和客户、竞争对手就是“生存”的竞争。不是你死就是我活。但是，最终那个赢者，是以牺牲另外一个人的利益为代价的。当然，也破坏了整个市场的平衡。

### 负和——损人不利己

如果在一场博弈中，不论任何一方都付出了惨重的代价，最终得不偿失，即虽然赢了却没有任何好处。这场游戏即为负和游戏。

上面的小故事中，蜜蜂蛰了农夫，失去了家园，而农夫被蜜蜂蛰到，也作其本意。双方都是损失惨重，没有任何赢家。

销售中，出现的恶性竞争往往会出现负和现象，比如，某些商家