

孙路弘作品

Learn
Selling
Skills
When
You
Enjoy
Movies



孙路弘 著

看电影 学销售



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



看电影 学销售

孙路弘 著



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



孙路弘

销售行为学家

高级营销顾问

畅销书《用脑拿订单》作者

《销售与市场》专栏作者

孙路弘先生先后销售过16种产品，具备国内外实际的营销、销售经验，同时对国际化的营销、销售行为理论有着独到的研究和探索。自1998年回到中国，曾为数十家国内外著名企业提供过营销咨询以及企业内部培训，如奔驰中国、奥迪汽车、光大证券、里昂证券、宝钢国际、华润集团、创维集团、中国移动、华为技术、阿里巴巴（中国）、美的集团等。

2005年获评《南方都市报》“中国十大营销专家”称号

2004年获评《销售与市场》“十佳作者”称号

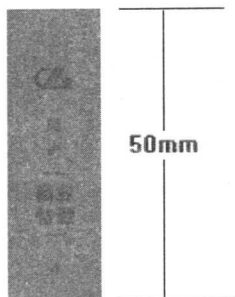
一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受

更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80° 左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84° ，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和普通纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约轻 $1/3$ ，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的普通纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

装帧设计

“看电影学销售”，一个生动的名字。作为现代都市人，看电影已经成为生活中重要的一部分。看电影不仅能够娱乐消遣、丰富人生经历，还能从中学到很多东西。销售作为一门学问、一种职业，似乎与电影无缘，而本书却以看电影这样轻松的方式来达到学习销售的目的，给人耳目一新的感觉。

基于这样的感受，本书在设计上力求简洁、轻松、明了的风格。以电影海报为主要设计元素，达到直接明了地表现主题；以错落的矩形结构得到简洁的构图；倾斜的角度也能带给人以轻松感。另外，从色彩上只用蓝、白、黑做搭配，营造出更符合现代年轻人的审美——简约、醒目、娱乐，符合本书主题的内涵——以简单轻松的方式学习技能，真正做到寓教于乐。

作者序言

L EARN SELLING SKILLS
WHEN YOU ENJOY
MOVIES

娱乐可以是学习的一种方式

你更喜欢看电影还是更喜欢读书？多数人的答案是看电影。因此，如果可以通过看电影的形式达到读书的目的就好了。多数人会将看电影归类为娱乐，而读书会被认为是学习。如果可以用娱乐的方式来达到学习的目的就完成了——一个成语：寓教于乐。

营销、销售都属于社会科学，电影从娱乐的意义上来说也是社会科学。电影是来源于生活，并高于生活的。既然来源于生活，那么反映生活中那些催人泪下的、启迪人心的悲欢离合，同样也会映射出生活中蕴涵着的道理。作为读者你一定可以发现，你手中这本书就是一种尝试的过程，尝试着将栩栩如生的影片画面抽丝剥茧出其背后隐藏的一些道理。如果情节中有人物之间的对话，我们就重点分析其对话的各自动机和不同目的，同时琢磨他们试图达到自己的目的所采用的沟通手段；如果情节中有对一个活动的总体布局、整体讲解，我们也立刻提炼出来考察其布局的结构、布局涉及的范围以及对不同的人是如何调用的。更加可贵的也许就是，影片是有发展的，是一个完整

的故事，你可以在影片结尾时知道你的沟通是否有了效果，你的布局是否达到了目的。

《看电影学销售》中选择的影片有三个原则，第一：其中的情节必须涉及销售类型，或者故事的主题讲的就是市场营销，将产品销售出去，占领一个市场，或者影片中有人物的职业是销售人员或者销售部门的经理，这是第一个重要的选择影片的原则。第二：影片必须是有心理对抗色彩的，也就是说，影片必须有主人公要解决某个具体的问题，比如接管一个销售部门，比如布置书店迎接竞争，比如电话销售中应该采用什么样的语调才可以快速打动电话另一端的人。没有具体要解决的问题的影片不符合我们的选择原则。第三：影片中的矛盾和冲突得到了完美的解决，而解决方式是依靠智慧的，而不是依靠暴力的。比如，史瓦辛格在《终结者》中也解决了问题，但他是通过暴力手段解决的，因此不在我们的选择范畴内。

MBA 教育最早的记录是哈佛大学，为工商企业提供合格的管理人才是 MBA 教育的一个主要目的。美国东西两岸哈佛大学的商学院，以及宾夕法尼亚大学的沃顿商学院在美国代表着 MBA 教育的两个主要流派，一个是以案例教学法著称，一个是以严谨的分析、逻辑推理能力为绝对优势著称。100 多年来的实践充分显示出一个趋势，以案例教学法为主要教育手段的毕业生中 74% 在 15 年后是企业的创始人，而以逻辑缜密领先的教学法的毕业生中 87% 在 15 年后是企业的高级主管，比如 CFO、CEO 等。也就是说，不同的教学法深刻影响了学生的基本的思考问题的模式，从而决定了他们人生的终极发展道路。

哈佛大学于 1992 年开始了另外一个尝试，那就是在已经非常领先的案例教学法的基础上开创了影片教学法。组织学生系统地观看好莱坞的电影并重点讨论，在讨论中形成自己的观点

和看法，同时为影片中的情节设计多种可能的发展脉络。到目前为止，这个教学法已经成为了哈佛商学院一种重要的教学方式，同时也是独到的方式。陆续采用的影片多达上百部，其中有经典的《华尔街》、《骗中骗》、《辛德勒名单》、《闻香识女人》等。现在来评价影片教学法对学生的长期影响还为时过早，但是评价其短期影响至少可以从如下的三个方面展开：首先是学员的参与和投入程度；其次是学习结果的多样性，思考能力的训练在完全立体的互动中得到体现；最后是联系实际的应用性以及实战的操作性得到了明显的提高。影片毕竟比案例的文字描述要生动，容易接受，容易理解；影片毕竟比文字案例传递的信息要更加全面，更加现实，更加多样化；影片毕竟比文字化的案例容易具备实战性，从而也就容易得到可操作性的结论。

2006年10月，我们首先在上海在为企业提供的营销、销售培训中引入了影片教学模式。2006年10月26日，在上海金茂大厦的三楼会议大厅里举办了一次“看电影学管理”的主题研讨会，系统地展示了哈佛商学院教学法的精髓。那天引用了两部影片，一部是《卡特教练》，一部是《利欲两心》。前者主要讲在接管一个业绩下滑的团队后中层管理者的主要工作重点以及长远的管理目标的设定、实施和目标的实现；后者主要讲对销售人员的辅导以及销售人员成长的过程。这个研讨会仅用了一个月的时间推广，半天时间的收费高达2500元。到场的207人中没有一个是免费的，没有邀请记者，没有邀请任何免费旁听的人。在如此短的时间内，如此高昂费用的研讨会中有207位来自各个不同企业的中高层管理者、人力资源经理以及营销总监、销售总监，是近年来培训市场罕见的，这充分说明哈佛商学院影片教学法的号召力。更加难得的是，在许多没有

机会到场参加研讨会的人以及参加后感觉还不解渴的人的要求下，2007年1月19日在上海再次举办了“看电影学管理”的研讨会。这次是一个一天7个小时的研讨会，费用高达4000元，仍然有67人参加。这次引用了两部影片，一部是《兵临城下》，一部是《优势合作》。前者讲的是企业中层如何高效率地督导、管理、监督团队的业务人员，如何更加准确地领会高层的意图，中层管理者的优势应该如何体现；后者主要讲一个销售团队应该如何管理，销售过程中应该控制哪些具体的影响最后成交结果的环节。哈佛商学院的影片教学法，在15年后在中国同样得到了验证，那就是具备参与性，具备多样性，具备实战性。

因此，无论是读书，还是参加企业培训，或者仅仅是看电影，都可以是学习与娱乐的一个共同的过程。学习不应该是枯燥的，也不应该是纯理论的，也不应该是教条的、说教的，而应该是活跃的，应该是生动的现实生活，应该是有实战操作意义的过程。

影片教学法就是企业成人培训中有规律地使用影视材料、图片材料、声音资料等。有时，培训现场的演练活动内容也归类于多媒体模式。具体的多媒体内容占整体培训时间的30%，这符合成人学习掌握新知识、新技能的恰当时间比例。在成人培训中，使用多媒体材料有三个关键要点是哈佛商学院影片教学法15年来尝试得到的结论：

1. 多媒体材料在培训中的主要作用：

- A. 活跃成人培训气氛
- B. 形象化手段加强认知效率
- C. 有效降低讲师思考强度

2. 多媒体材料的启发性作用：

- A. 多数人是形象化思考主导的人
- B. 人类通常首先是用右脑认识事物的
- C. 全面调动人类多感官参与认知过程

3. 多媒体材料的使用方法：

- A. 依靠次数战胜遗忘规律
- B. 依靠短小和简洁赢得思考深度
- C. 依靠多媒体引起的发散思维本能专注特定的主题

读者一定具备足够的智力和判断力，因此一定可以看出来，你手中的这本《看电影学销售》是圣时训商务咨询公司两年多来的实践总结，在企业中多次应用的心得和指导手册。2007年、2008年，有更多的商学院决定系统地采纳影片教学法，有关影片教学法更加详细的信息可以在网站 [www. salestrainings. org](http://www.salestrainings.org) 中得到。同样，作为参加哈佛案例教学法中国实践的作者本人来说，也愿意与所有读者保持广泛的联系和沟通，欢迎你写来任何的意见、建议以及更加有创意的想法，也非常高兴你将你看到的影片的心得分享给我们，作者的电子邮箱是 [yes4you@gmail. com](mailto:yes4you@gmail.com)。作者邮件的品质是，有来有往。只要你写邮件给我，就一定会得到亲自的、认真的答复。

最后，感谢你对影片教学法的参与，感谢你对娱乐可以是学习方式的一种实际的认可。

孙路弘

圣时训商务咨询公司 高级营销顾问

一封读者来信

在 07-3-14, 陈冠宏 <vipvipchen@gmail.com> 写道:

孙老师:

您好!

非常感谢您对我的鼓励,尤其是这种鼓励是需要以自己一定的宝贵的时间为代价的!我就不过多的说感谢的话了,这些我铭记于心!

上次有幸在深圳亲自向您请教,问您关于看电影的问题,您说了一句话:“那是因为你只用右脑在感觉!”刹那间我有一种豁然开朗的感觉!当时我就想:问题还是离不开《用脑拿订单》的理论啊!回来之后,我给自己下了个规定:以后只要看到电影中精彩的,特别是与销售、沟通、说服、要求有关的,一定要用左脑的逻辑思维来分析其背后的原理。

《闻香识女人》这部电影我在 04 年看到,之后重复看了 3 遍,感觉非常精彩,特别是法兰克在听证会上为查理辩护的那一段,更是让我大呼过瘾,都看过 N 遍了。我想同样都是沟通、说服、影响,这跟做销售是相通的,里面肯定有不少值得销售人员借鉴的地方。于是又找出这部片子来看,决定以一些销售的理论来分析,看能否从中总结出一些对自己做销售有帮助的策略,结果真的提炼出了五个与销售中竞争有关的策略。希望您读后能给我提些建议。

首先根据描述的需要，以销售的情景安排好片中人物在销售中的角色：

法兰克（销售人员），负责把“查理不必出来指证捉弄校长的恶作剧者，并且不应该因此而受到学校的惩罚——被开除”的观点（产品），销售给学校的委员会和其他学生（客户）；校长（一个强大的竞争对手），他的产品是“查理应该出来指证恶作剧者，否则就该受到惩罚——被开除”。

下面是随着影片一一说明这五个策略：

1. 充分运用左脑的理性思维来做销售计划

影片进行到最后的那场听证会上，校长在逼查理指证恶作剧的学生。

其实这个结果法兰克一早就料到了。当查理告诉他“自己遇到了麻烦，他与乔治一起看到有些学生干了坏事”的时候，他就知道，乔治的麻烦会由他有钱的爸爸出面搞定，查理这个靠奖学金上学，但坚持原则拒绝告密的穷学生得一个人面对所有压力。但法兰克表现得相当冷静，除了偶尔轻拍查理的手以示安慰外，他一言不发地听着，此时他应该正在酝酿着如何为查理辩护，否则也不会有接下来精彩绝伦的表现。这正是法兰克过人的逻辑理性思维的表现，当然还有他那深刻的人生经验。令人惊叹的程度一点也不亚于他那“闻香识女人”的神奇本事。

法兰克的这些特质，确实是非常值得优秀的销售人员学习的。在销售的竞争中处于不利位置时，销售人员如何运用左脑的

理性思维显得尤为重要。这要求销售人员必须全面掌握各种销售情报，冷静分析竞争局势，并制定出严密的竞争计划。讲究的正是《用脑拿订单》中的左脑实力。严格来说，这不属于某种具体的策略，这是一切成功销售的本质、起点与前提，后面说的策略都源于这一行为。

2. 暴露竞争对手的弱点，发掘客户更重要的问题

在整个听证会进行的时候，由于校长的审问，委员会心里基本上都是以查理肯不肯为校长作证来论是非对错，而根本就没有人在乎查理面对强大压力，仍坚持不出卖朋友的原则的精神有多可贵。形势对查理极其不利。这就像销售中的一种情景：由于被竞争对手领先，以其强势和我方弱势来帮客户制定需求说明书，然后客户就以这些为标准来评估我方。等于是被逼以别人制定的游戏规则来玩游戏，输定了！

因为查理拒绝作证，校长当即宣布要开除查理，以他说谎而隐瞒真相为理由。

关键时刻，法兰克为查理发起了反击。他只用了一句“**But not a snitch !**”就把大家的注意力引导到这个问题上：“你们要求查理不应该隐瞒真相拒绝作证，难道他就应该告密出卖朋友了吗？”然后，法兰克又严厉批判校长的这种作法其实是在逼使查理出卖自己的原则，是在摧残学生的灵魂，是在教导学生成为卖友求荣的人，是违反这所学校的教学宗旨的（其实我这样说来和影片中法兰克声色俱厉的批判相比简直温和得有些过分），如果

你们学校真的是想把学生培育成材，你们最好三思而行。

这就好像优秀的销售人员在竞争中落后的时候，往往会针对竞争对手的弱点给客户提一些建议（比如，让客户仔细考虑按照竞争对手的方案标准执行的风险），以暴露竞争对手的弱点，同时还会努力去发掘客户更重要的问题，把客户的注意力引导至更重要的问题上，而并不是急于加入这种你强我弱的竞赛中输个干净。在电影中，法兰克成功地做到了这一点。

3. 帮客户发展出更重要的需求，并将我方的解决方案与之联系起来

接着法兰克指出，查理是一个品格高尚的人，他是“决不会出卖别人以求前程”的，他是正直的、有勇气的！而这些才是领袖的要素。如果你们学校真的是“领袖的摇篮”、“领袖的创造者”，就应该赞成查理今天的选择，应该让他坚持自己的原则。这样做才更符合你们学校的精神。法兰克不愧是销售高手，他在前面暴露校长的弱点，同时帮学校发掘出重要的问题，现在又据此问题帮学校发展出一个更重要的需求，即：不要教导学生成为善于出卖别人的人，这比让学生出来指证恶作剧者重要得多，因为毕竟学校的宗旨是培育学生成材。并且他把这一点变成了委员会评判的标准，就像销售人员成功地帮客户制定了一个偏向于自己强势的评估标准，成功地把自已的解决方案与之联系起来。

4. 改变竞争中的权力

其实，在法兰克的辩护中，还有一个策略是成功的关键。

尽管校长以“为捍卫学校荣誉”、“事关全体”、“这严重违反立校精神”等理由开始这场听证会，但其实事情只属于校长、查理以及恶作剧者三者之间的纠纷，他其实只是想利用查理来帮自己报仇罢了。直到法兰克进行了这场义正词严的辩护，才真正把整个学校包括委员会拉了进来，不得不站在本校的精神与宗旨的立场上，仔细考虑在这件事上应不应该采用校长建议的做法：开除查理。并最终做出正确的判决：查理无需对此事负责。

把这个情景引入销售中则有，当采购影响者的心都偏向于竞争对手，销售人员无法获得采购影响者的支持时，就需要学学法兰克了。销售人员不仅要帮助客户发展出更重要的需求，而且同时还要想办法把客户公司中的其他人，当然是要有权力的人，引入这个销售中，并得到他的支持。比如，可以把资源聚焦到更高的管理层，甚至老板，以争取得到这些权力人士的支持，这样原本已呈败势的销售往往有转机。

5. 右脑的感性销售与影响

在影片中，法兰克的对白只能用精彩绝伦来形容，显示出他不但左脑发达，右脑实力同样惊人！表现在以下两点：

第一，在辩护的对白中他运用了很多贴切的比喻，同时他以一种情绪化的、感情色彩分明的、富有情感张力的表达方式来进行他的辩护，而不是简单地讲道理！这就显得非常有感染力、影响力！他这样做的结果是更容易地影响右脑，获得他们右脑的快速认同。再加上这种情绪化的背后其实蕴涵着深刻的、严谨的逻辑道理与见

解，这就说服了委员会和听众的左脑！彻底地征服全场！

第二，他在咄咄逼人的批判之后有效地示弱，这里引用其原对白：

Now I have come to the crossroads in my life.

I always knew what the right path was.

Without exception, I knew,

But I never took it. You know why?

It was too damn hard.

Now here's Charlie He's come to the crossroads.

He has chosen a path.

It's the right path.

It's a path made of principle that leads to character.

Let him continue on his journey.

You hold this boy's future in your hands, Committee.

It's a valuable future,

Believe me.

Don't destroy it. Protect it.

Embrace it.

It's gonna make you proud one day, I promise you.

这正是《用脑拿订单》中右脑的感性销售策略，每个认真学过《用脑拿订单》的人都能看出来。当然这也是我仍然在努力学习的技能！

以上五点就是《闻香识女人》这部电影给我的关于销售竞争的启示，并分析、提炼出来的竞争销售策略。用以分析的理论基础分别来自于《用脑拿订单》、《竞争性销售》、《再造销售奇