

用脑拿订单

Sales Game: Brain Strategy Approach in China

孙路弘 著

销售中的全脑博弈



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

用脑拿订单

Sales game: brain strategy approach in China

孙路弘 著

销售中的全脑博弈



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

图书在版编目 (CIP) 数据

用脑拿订单/孙路弘著.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

ISBN 7-300-06964-9

- I. 用…
- II. 孙…
- III. 销售-方法
- IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 131568 号

用脑拿订单——销售中的全脑博弈

孙路弘 著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司		
开 本	700 × 1000 毫米 1/16	版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 张	18 插页 8	印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
字 数	199 000	定 价	29.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



孙路弘

销售行为学家

美国科特勒营销集团 (KMG) 中国区高级营销顾问

圣路可 (中国) 商务顾问有限公司首席顾问、讲师

孙路弘先生先后参与并主持了若干大型营销咨询项目, 领域涉及多个行业, 如汽车行业的打造奔驰汽车卓越销售顾问项目, 啤酒行业的品牌定位项目, 家电行业的卖场销售体系和结构项目, 钢铁行业的大型钢铁企业大客户策略项目等。并连续两年获评“中国十大企业培训师”, 获奖课程为优势销售模式。同时, 孙路弘先生也是美国、欧洲一些培训机构、咨询机构在中国的高级讲师代表。在中央电视台《对话》、《商界名家》、《今晚》等节目中常有精彩发言和独到观点。他还是中国营销第一刊《销售与市场》特邀的专栏作者。

延伸阅读



[英] 托尼·博赞
[美] 理查德·伊斯雷尔 著
ISBN 7-300-06943-6
定价: 32.00元



[美] 奈德·赫曼 著
ISBN 7-300-06906-1
定价: 45.00元

总策划人: 韩焱
执行策划: 张晓卿 贾梅
营销总监: 陈晓晖
设计总监: 夏红卫
责任编辑: 彭春雨

成书背景

S SALES GAME: BRAIN
STRATEGY APPROACH
IN CHINA

本书是基于“中国资深销售顾问全脑销售博弈研究”项目组（以后简称“项目组”）以及作者孙路弘5年来对中国销售一线实践深入研究的一本心血之作。

“中国资深销售顾问全脑销售博弈研究”项目（以后简称“研究项目”），旨在分析研究销售人员的销售行为中，文化起到了什么样的影响，销售环节以及销售行为是如何随着客户的行为而发生改变的，销售人员运用左右脑的能力、效果和现状又是怎样的，进而全面展示中国销售人员的特点以及对市场经济的影响。

项目背景：在过去的5年中，项目组访谈了100位中国各行业中筛选出的顶级销售顾问，其领域涉及广泛。并且在5年的时间跨度里，一直跟踪他们的业绩变化、技能演变及职业变迁等。基于左右脑功能的应用，考察他们在营销战场上的表现，也就是全脑销售博弈在营销中的应用。

项目实施回放：在20个行业中挑选出500名候选者，初步访谈后筛选出250人→做3个月的跟踪→3个月后确定长期跟踪的100人，建立长期档案→收集销售日记、产品描述、客户档案、竞争环境、成交价格、利润比例、销售提成、售后服务、客户反馈等10个方面的资料→针对资料，确定销售流程8个步骤开展问卷调查，定量分析销售环节的作用和影响→在定量分析的基础上研究定性结论。

|

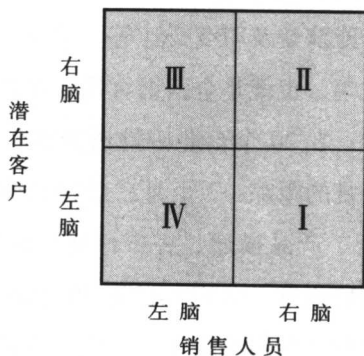
本书结构

S SALES GAME: BRAIN
STRATEGY APPROACH
IN CHINA

全脑销售博弈模型

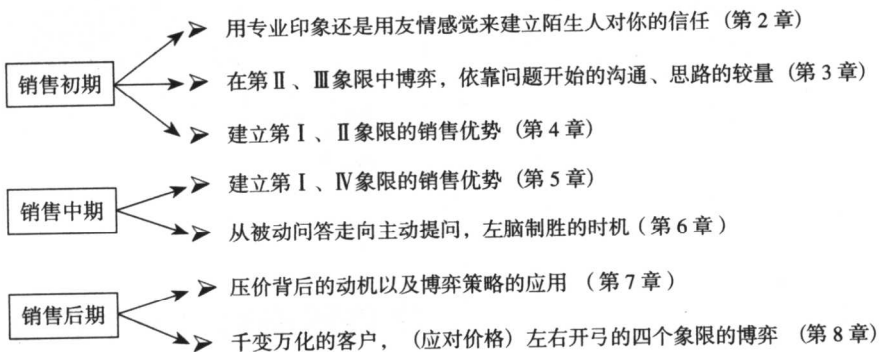
销售过程，是销售人员与潜在客户就各自不同的目的、不同的动机、不同的出发点进行互相交流的过程，通过交流达成双方一致的交易。在这个过程中，有时是销售人员采取主动，有时是潜在客户采取主动；有时是彼此僵持，有时是愉快合作。总之，销售过程中充满了变数，充满了不确定性的潜在发展可能。在这个过程中，销售人员既可以随机应变，也可以以不变应万变。在这你来我往的过程中，依靠实力、魅力、能力、影响力等诸多因素，并最终构成脑力较量。这，就是博弈过程。

博弈过程通过象限模型一目了然，第1章将以现实案例加以印证。

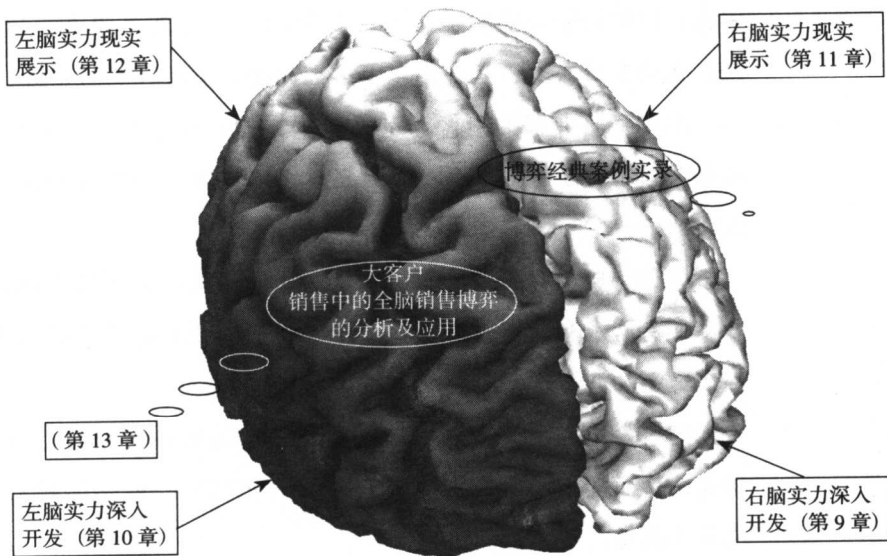




销售过程



打造销售高手的过程



作者序言

S ALES GAME: BRAIN
STRATEGY APPROACH
IN CHINA

销售困局的另一个视角

销售这个职业应该是 360 行中最难以预测的职业之一，同时也是所有职业中随社会发展变化而变化最明显的职业之一。因为，销售的职业特征是沟通，而沟通的特征却是没有一定之规，无论在形式上还是在内容上，都充满了随机应变的元素。

牛津字典中有关销售的定义是这样的：将某种物品的价值的相关信息传递给某人，从而激发这个人购买、拥有或者同意、认同的行为。

牛津字典中有关采购的定义是这样的：某人或者某个组织，只要其有需求和欲望，有可以支付的金钱，并且有花钱的意愿，那么这个人或者这个组织就被确认为采购方。

销售人员为了获得订单，需要在锁定的潜在客户身上下足功夫，从而实现目标——多么简单的一句话呀，但是简单肯定不等于容易。

销售是一组行为过程，这个过程需要与潜在客户进行大量的沟通，建立足够的影响力，才能获得订单。而人类的行为过



程有着太多的变数，即使是同一个人在同样的情景下，也可能说出不同的话。这不同的话的背后真正的目的又是什么呢？

对于销售人员来说，销售的目标永远是一致的，略有不同的就是销售的过程，比如说话的方式、产品展示的手势等，甚至包括许多微妙的、经常被销售人员忽略的点滴细节。

下面这两句话就是销售人员在销售过程中经常会对客户讲的：

第一句：“我可以用人格担保，我们的产品质量绝对可靠！”

第二句：“产品质量是否可靠关系到您将来的使用，如果我是您，我也会百分之百地关注产品质量的。”

请读者降低你的阅读速度，重新用你自己的语言来对你身边的任何人——随便什么人——说其中的一句话，然后请他们给这句话打分，分数在1~10分之间。10分意味着他们相信你所说的那个产品质量的确不错，1分意味着他们不太相信那个产品的质量真的如你所说。

立刻你就会发现，有些人对第一句话给分高，有些人对第二句话给分高。在我们做的实验中，男性对第一句话给出的分数的平均值是2.8，在我们的销售信任体系中，这个分数等于不信任。女性对第一句话给出的分数的平均值是5.6，在我们的销售信任体系中与这个分数对应的是“不反对，但也不信任，继续听”。这是一种负向强化结果，因为听者的心理发展是保持怀疑和警惕性，继续审视性地静观。

来看第二句话的研究数据，任何人都能立刻发现其中的不同：无论男女，听到第二句话后给出的分数的平均值是6.9。这是一个中等偏高的信任值，也就是认可销售人员的话，对介绍的产品质量有一定的信心。这是一种正向强化结果，因为听者的心理发展



是接受的态势，愿意对随后听到的内容进行正向思考。

这两句话对潜在客户有完全不同的影响。

你是否决定以后再也不说第一句话，而永远都说第二句话了？如果你真这样想，我们祝贺你，你完全有能力通过阅读本书来提高自己的销售实力。本书通过训练大脑的思考方式以及决策方式，来提高销售实力。

如果你还没有决定这么做，那么，请你先暂停阅读，我们必须事先提醒你：这本书可能会对你的信念、世界观以及人生观产生较强烈的冲击，最好现在就停止阅读。在急剧变化的社会氛围中，商业社会的规则给习惯了缓慢的、温馨的氛围的人们带来可能无法接受的冲击：观念上的冲击，习惯意识的冲击，甚至可能是文化上的冲击，这些都有可能对读者的思想造成伤害。为了避免这种可能的严重后果，请暂时停止阅读，给作者发电子邮件，让作者给你更多的私人专业建议，从而在开始真正阅读之前，进行必要的脑力体操的准备工作。

既然销售通常就是说话的学问，那么我们来温习一下中国的古语。古人云：言者无心，听者有意。这句话中有博弈的色彩，如果强调用人类的左脑来琢磨这句古语，我们发现，除了古人说的这种可能以外，还有三种可能：一种是言者确实是无心，巧的是听者也无意，所以一句话说了也就说了，左耳进右耳出（那些计划花费金钱的客户恐怕不会这样）；第二种是言者是有心的，但听者还是无意，也就是在对牛弹琴，弹琴人会感到沮丧和挫折；第三种是言者是有心的，听者也领会到了言者之意，这就达到了最佳境界，谁都没有说什么但却彼此理解了，于是哈哈大笑，即所谓的“形成了默契”。请问读者，如果你是一个销售人员，在与潜在客户交往的过程中有这样的默契境界吗？



一言以蔽之，“言者无心，听者有意”可以演变为：

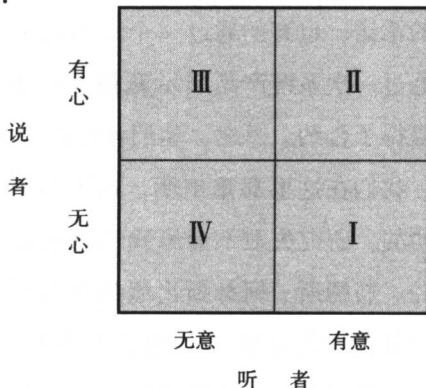
言者无心，听者无意；言者有意，听者无心；言者有心，听者有意。

2004年2月，上海东方电视台有一个访谈节目，采访了一个三陪女。媒体的意思是希望通过这个三陪女对自己生活的描述来警告大众，那是一条不该踏入的人生道路——无论是有意踏入，还是无意踏入。

访谈中，这一个三陪女模样秀气斯文，说话欢快清晰，她自我介绍说自己是大学生，在大学里就读的是酒店管理专业。当主持人问她如何管理好一家四星级酒店，如何利用市场反应来实现管理目标时，该女生顿时神采飞扬，似乎要将自己所学的都用上一样。于是主持人接着问：“是否考虑到国外看一看……”还没等主持人的问题说完，这个女生立刻接上了话：“有的呀，我好想去日本。听过去的姐妹说，它们的五星级酒店的出台费是我们上海的5倍呢！”

这是一种什么样的对话呢？真的是言者有心，听者有意，不过准确地说，却是言者有A心，听者有B意。

请看下图：





这个图在自然科学中称之为象限，是一种快速区分各种可能的高效工具。有了这个图，你可以立刻分清，在听者与说者中所有有意无意、有心无心的对应关系以及可能的结果。这个工具在本书中有大量的应用。

销售中有许多困境，有的简单，有的复杂。套用列夫·托尔斯泰在他的名著《安娜·卡列尼娜》中的名言：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭却各有各的不幸。”在销售领域也有一句类似的名言：失败的销售案例都是雷同的，成功的销售案例却各有各的成功之处。

在失败的销售案例中会发现一个共同的特点，那就是：没有赢得客户的信任，没有准确把握客户的需求，没有获得客户采购决策团队的认可。总之，失去客户的信任是失败的雷同之一。

然而，在各种成功的销售案例中，我们发现了许多销售人员智慧的闪光：他们有的赢得了客户决策团队中所有人的信任，有的却仅依靠两三个关键人物的信任；有的并不认识关键的采购决策人，却仍然拿下巨额订单；有的通过一次宴请就获得了关键的销售进展，有的则通过一个巧妙的礼物就获得了关键客户的承诺；也有的通过一个复杂的应用参观赢得了合同，还有的通过一次系统产品展示赢得了订单。更有甚者，就是一句话就赢得了合约。总之，他们各有各的成功之道。

我们在这里郑重申明，这本书不是研究失败的，而是研究成功的。研究失败不会给我们任何启发，研究成功才可以找到路径。詹姆斯·柯林斯出版的两本轰动全球企业管理领域的图书《从优秀到卓越》、《基业长青》，其研究的主体都是成功的企业。我们的研究试图回答两个关键的与销售有关的核心问题：



1. 为什么有的销售人员那么成功，有的非常努力却业绩平庸？

2. 为什么客户总是误解销售人员说的那些发自肺腑的真诚的话？

这就是研究销售困局的另一个视角：从智慧的、运用大脑的视角，来分析那些成功的销售人员的行为——他们的方式、他们的语言，从而揭示巨额销售业绩背后鲜为人知的较量和手段，或者说是脑力劳动的智慧结晶。本书涉及的主人公均做了化名处理。

简短的序言即将结尾，简要归纳一下我谈到的内容：

1. 两个定义：销售、采购。
2. 一个实验：两句话的功效。
3. 一个故事：三陪女领悟到的意以及表达的心。
4. 一个象限图：解释中国古语。
5. 一句名言以及相关的引申。

上述总结也是本书所有内容的呈现形式：有相关的定义，比如大客户的定义；有实验项目的介绍，前因后果的分析、结论和观点；有许多来自销售一线的故事，栩栩如生，让你会心一笑；有许多象限图，通过右脑直观地看图会意；也有各种名言的演绎和变形，强化你的右脑，巩固你左脑的系统知识体系。

本书就是这么简单，但却肯定不容易的一本书。

强烈建议：阅读3遍序言以后，再开始你阅读第1章的旅途。

在你开始旅途前，记住几句名言没有坏处，如同长途跋涉前准备好行囊一样，你的行囊中应有如下名言：



● 像家人一样对待朋友，像朋友一样对待客户，像客户一样思考利益。

● 认真理解这句话：客户犯错误大半在于该用激情时太爱动脑筋，而在该动脑筋的时候太爱动感情。

● 提醒客户如何看待供应商的瑕疵：不要忘记该记住的事，也不要记住该忘记的事。

● 提醒客户如何看待成功：成功是得到你所熟悉的，幸福是热爱你所得到的。

● 提醒客户：你必须非常伟大才能购买，但必须购买才能非常伟大。

● 提醒客户防范你的竞争对手的花言巧语：不要让一个傻瓜销售吻你，也不要让一个吻把你变成傻瓜的猎物。

● 牢记潜在客户的性别是不同的：女人会因为一件东西半价而买下它，男人会因为需要一件东西而出两倍的价。

目 录

S ALES GAME: BRAIN
STRATEGY APPROACH
IN CHINA

成书背景/ I

本书结构/ II

作者序言 销售困局的另一个视角/IV

第一部分 全脑销售博弈的概念

第 1 章 关键时刻用对脑/ 2

——全脑销售博弈模型

第二部分 全脑销售博弈的应用

销售初期

第 2 章 信任才是最重要的敲门砖/ 28

——初期接触中的全脑销售博弈

第 3 章 问题是需求之母/ 41

——控制潜在客户右脑的魔力



- 第4章 给客户留下专家印象未必是好事/ 60
——全脑销售博弈中好感的建立与应用

销售中期

- 第5章 销售中期的博弈/ 77
——她从柯达拿下500万订单
- 第6章 异议的发源与控制/ 99
——“猫怕老鼠”的全脑销售博弈运用

销售后期

- 第7章 销售后期的右脑博弈/ 113
——左右开弓拿订单
- 第8章 左脑对右脑的议价/ 129
——让客户议价成为签单的助推器

第三部分 左右脑博弈能力的培养

- 第9章 全脑销售博弈的右脑开发技术/ 144
——洞察潜在客户的心思不再是难题
- 第10章 全脑销售博弈的左脑开发技术/ 165
——树立专业权威和建立顾问形象
- 第11章 全脑销售博弈中的右脑能力/ 177
——右脑实力洞察客户心思的应用技巧
- 第12章 全脑销售博弈中的左脑能力/ 192
——如何快而有效地推动销售进展



第四部分 大客户销售中的全脑运用

第 13 章 大客户销售中的全脑销售博弈/ 214

——左脑计划 + 右脑销售 vs 左脑决策 + 右脑感觉

后 记/ 247

附 录 失败销售的 12 条歧途/ 257