

成交：如何实现可持续型销售

作者：【美】诺亚·弗雷明, 吴静, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

封面

□

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

前言

开门见山，首先说明一下，我不是心理学家或科学家，在虚拟网络世界里也不是。你能明白吗？既然我已经解释清楚，你们仍然想看我的书，那么就来看看这本书吧。

书中所写的都是我与客户一起做过的项目，我给他们建议，帮助他们了解如何发展公司，如何增加公司的收入与利润，如何让客户愉快地花钱购买公司产品等。

尽管我并不是一名销售心理学博士，但是对于帮助公司找回他们的客户，让客户继续购买，甚至买得更多这样的问题，我十分感兴趣。我的客户也认为这是我所擅长的——或许也是最擅长处理这些问题的人之一。

现在，有这样一个普遍现象，随意点击任何一个网络链接，像大多数早晨打开邮箱查收邮件一样，你一定会发现有5位“专家”告诉你和你的公司如何获取新客户，完成更多的销售。我们所面临的无情现实是：获取新客户相当容易，但是如果方法不当，则会带来严重的后果。几乎在每一笔生意中，建立、维护与客户的长期关系并从中获利都更为困难，但也更有价值。而这个过程早在潜在客户和公司里任何一名员工接触沟通之前就已经开始了。大多数公司并不是真正懂得用什么方法来留住客户，也不知道客户维护与客户忠诚是在还未开发新客户之前就应该首先考虑的。最近的一项调查发现：72%的小型公司计划将营销预算中的绝大部分用于开发新客户，用于维系老客户的预算只有23%。他们当中只有30%认为与客户保持着持续的关系，这还只是他们的猜测。1这个数据绝不是杜撰出来的！他们认为自己的客户会回来继续购买他们的产品，但又不确定，这让我很惊讶。虽然这种情况不应该出现，但确实存在。

即便如此，调查结果是真实的。在我的第一本书《常青》（Evergreen）2中，就写道：大部分公司花费大量的时间追求新客户，而这些时间本可以用来与老客户建立更深、更有利润的关系。为什么？尤达大师，请告诉我理由吧。

好吧。

坦率地讲，因为开发新客户更有乐趣、更吸引人，而且效果立竿见影。而所说的需要更多地关注老客户，其实他们早已经听过无数次。他们无数次在会议上听到这样的观点，他们请了顾问、专家来公司里跟员工讲客户服务。他们从很多书中也了解到这一点很重要。有一个大家听腻了的老掉牙的说法，那就是开发一个新客户的成本是留住一个老客户成本的5倍，说它老掉牙是因为没有人知道怎么让老客户产生这5倍的价值。其实这或许是下一个值得讨论的问题。

从来没有人能够说明如何真正地、完整地做到客户维护与客户忠诚。这是一套可以测量的，而且可以创造明显投资回报的系统——也是公司高管需要看到的。在我写《常青》之前，还没有建立起一个适宜的“客户维护”的过程，用以跟踪、维护、培育、建立客户关系。而“关系”这个词即使在商界里也是被大量地误解。在这本书里，我将谈到更有力的东西。当然这本书并不是《常青》的续集，它是基于你对努力获得的客户价值的最大化的关注，它就是一个思维定势。我们可以关注新客户，我们也可以关注老客户，或者两者都可以关注。

客户的购买行为是什么，如何影响购买行为，更重要的是如果客户继续和你做交易，客户体验对购买行为会有多大的意义，关于这些问题，一个客户维护的老师能教你什么呢？事实证明，能教你很多东西。自从2005年以来，我与成百上千家公司，成千上万的个人合作过。我阅读研究了所能获得的一切材料，从关于销售和营销的传统理论到现代心理学书籍，以及大量的让人着迷的神经营销学材料。

但那又怎样？并没有什么意义。

这些材料中不乏巧妙的想法，可是当你遇到客户访问网站、致电咨询或者最后拿出信用卡点击“结算”按钮等实际情况时，这些想法都无法提供实用的信息。

除非我们知道如何真正地将这些纯粹的心理学材料用于现在日复一日的工作，否则这些材料一点用都没有。对我而言，最好的学习资源就是与客户一起工作，观察他们的实战。用一双细心的眼睛观察如何让所有准备发挥作用，同时也要注意观察客户的反应。这是一个观察的过程，不仅仅是为了获得客户，而是了解全部过程中每一个环节的意义。要特别注意一笔交易完成后还有很多事情要做：让这些客户成为回头客，或是让客户推荐客户，进行品牌宣传、口碑营销。我的许多客户都很相信这些，而且也是这么做的，因为他们看到了这样做的效果。这些恰好是其他许多公司极度需要的帮助。

书中提及的有些情况，倒回去看的话，碰巧真的发生了。举个例子，当我们发现某种洞察力、某种感觉、某一时刻，或是某个结果中有让人感兴趣的东西的时候，我们总是会去寻找而且往往也都能找到某种学科理论来支撑它。然后，通过将它们应用在不同行业客户的生意往来上，我们（包括我自己）也就进行了验证。在一些特殊领域的学科理论，如幸福学或者从那些从事奇特活动的心理学家们那里，有些东西是让人震惊的。这些对你来说有什么意义吗？

答案是非常有意义。大多数公司都很喜欢用“终身客户”这个概念。这个词经常出现在很多书中或是众多关于如何让客户高兴的50件事或100件事的演讲中。实际上，他们大都缺少系统的、可复制的过程，而这些过程却是让你真正可以用来获得新客户，并让客户保持长时间的购买力，或者是让你可以持续地提取客户的价值。而我就是要告诉你们怎样来做到这些。

劝说可以解决问题吗？

提个老生常谈的问题：怎样劝说客户进行购买呢？

其实更重要的是如何说服客户二次购买、买得更多、买了又买？答案就在这本书里。我会告诉你究竟怎样让你的客户开心地买了又买。事实上，在过去10年里，我大部分的工作就是给我的每一个客户回答这个问题。正如前文所提及的，建立客户忠诚度远远早于销售。

那么“口碑营销”呢？我们如何培养传播公司口碑的客户？本书抛开那些噱头，告诉你如何简单、有效、系统且真正可实施的方法。例如，你会了解到关于口碑营销的一些谬误。当然我并不是说负面的口碑营销。我指的是给你带来新客户的“口碑”有时可能是有负面影响的。接下来的内容会讨论一些正面的。

好消息就是：其实无论你的公司是做什么的，这些观念和做法对你的公司都是有用的。我的客户范围从年销售额一两百万的小公司到资产过10亿的商业地产开发商、清洁服务公司、线上线下零售商、价格高昂的B2B设备制造商、小承包商等。

我曾经和很多线上线下的中大型的公司打过交道。他们都认为需要同时了解你的现有客户和潜在客户，这对营销来讲尤为重要。我了解我的客户，他们有自己的客户群，他们想知道有哪些更好的方法可以吸引客户，加强与客户的关系，从而拉动收益的增长。他们可不想白白浪费掉为了获取这些客户而投入的时间、精力和财力。我的大部分客户的销售额在500万美元到10亿美元之间，即使你的公司销售额少于500万美元或者多于10亿美元，这本书仍然适用。

只要有客户，这本书就适合你。

逻辑使人思考，情感驱人行动

不管你从事销售或者营销多长时间，相信一定听过上面这句话。自从电视剧《广告狂人》（the Mad Men）开播以来，那些注重客户情感的精明销售员和营销专家们就经常重复这句话。尽管在剧中人物唐·德雷柏生活年代40多年后的今天，还是一直有人像剧中的人物一样抽烟，当然也许有人认为是健康的，但我们仍然可以从剧中学到为什么客户会说“是的”，为什么会最终决定买下东西，为什么最终会在合同上签字。当然，我也帮助我的客户处理这些问题。但是，在我看来，如何与客户进行一次又一次的交易这样重要的问题更加容易被曲解。而这恰好就是我可以帮助客户解决的。

在罗伯特·西奥迪尼博士的经典著作《影响力》（Influence: The Psychology of Persuasion）3中就曾解释了是什么样的心理让客户“就范”，以及怎样让客户“就范”。西奥迪尼是说服术与影响力研究权威。这本书最初是在学术界发行的，虽然销量很差，但多年以来一直是受销售、营销主管追捧的说服术手册。直到上市10年后，这本书的销量才像野火一样迅速上升，西奥迪尼也成了销售和营销界里神一般的人物。

我曾经有机会和西奥迪尼一起交流，就连他自己也很惊讶为什么这本书最近这么火。坦率地讲，即使他真的不理解为什么等了这么长时间这本书才成为改变与客户互动方式的商界巨著，但书中的有些观点却是很认同的。其中一点就是：影响力原则虽然非常有效，但是在生意场上读者只能用来为善而不是作恶。西奥迪尼认为可以通过触发客户内心深处这一心理触点让其乖乖地掏出钱包，或者通过在客户身上运用这个新发现让他们狂热追随并被说服去做一些了不起的事情。和西奥迪尼一样，我也认为这些说法会吸引那些营销人员，并为之兴奋。

本书中所提到的策略和方法也是很实用的。正确地使用，你就会获得远远超出你所能想象的收入与成长，但是你一定要保证永远不会用这些策略和方法作恶，虽然从技术的角度来讲也会奏效。我就是想说即使你真的把本书所写的用来作恶，也一定不要用第五章的材料。现在我像邪恶博士一样把小指放在嘴边，请求你的原谅。

有点跑题了，好吧，言归正传！我们一起再来看看西奥迪尼的权威之作。如果你没看过《影响力》，而你正从事销售和营销工作，那你一定不会被别人正眼相待。我曾经对一群富有经验的营销人员说过这句话，他们当场就掏出电话订购了这本书。

西奥迪尼教给我们的影响力心理学可以影响客户说出第一次“是的”以后，再影响他们一次又一次地说出“是的”吗？劝说术是不是不仅可以让客户一直与公司做交易，也同样可以让客户成为“忠实客户”，或是“常客”“回头客”呢？影响力原则是否也一样可以呢？事实证明并非如此。实际上，如果想获得长期的成功，还需要另一套原则。

我要提醒大家的是在获得第一个“是的”时，如果影响力运用不当的话，最大的风险是得不到第二个“是的”，这一点很重要。好好想一想这句话。所有人在求婚时都想得到的回复就是“是的”，无一例外。可是当你希望你的客户买下你的产品时，你愿意他的回复只是一句“是的”吗？我可不想。生意场上，没人愿意只有一次这样的回复。生意场上任何一个人投入最多的地方就是为了获得一个客户。你想让你的客户说一次“是的”还是很多次呢？你想让你的客户与他人分享在你这儿愉快的购物经历还是只字不提？客户忠诚循环的魅力在于建立所有的客户联系、所有的营销、所有的业务流程以及所有的客户体验，可以确保客户一次又一次地和公司进行交易。

进入客户忠诚循环

客户忠诚循环涉及客户体验心理学，更重要的是它可以帮助你了解购买的每一环节中客户的心理，以及采取什么措施去影响客户不断与你进行交易。再一次重申：无论你是做哪一行的，只要有客户，这本书就适合你。

聪明的营销者懂得需要根据客户在交易过程中的不同情况转换思维方式。过去的10年里，由于大数据的采集，营销界发生了明显的变化。新发现的营销数据使得公司可以基于P2P进行决策以及创建针对性的相关联的营销模式，这在过去是做不到的。但这对我们有帮助吗？太多公司收集了大量的数据却不确定这些数据可以拿来做什么。相反，我建议进行小数据的收集，因为小视角也可以看到大格局。

本书用到了一些行为学和心理学的概念，因为这些概念和客户体验紧密相关。也正因为如此，我将我的客户的用户体验与那些被我停止进行交易的案例相联系，觉得“在这当中应该会产生一些更有意思的东西”！

归根结底，目标是简单的。我想帮助公司通过客户生命周期的每一个阶段更好地理解客户的想法，最重要的是创建一个循环，让客户不断回来进行交易并口口相传。不仅仅是口口相传，而是广为宣传。

你可以微调每一个环节，寻找细微的改进地方，创造一个小的转换率，或者了解并控制客户的想法（当然，不能心怀恶念！），让他们狂热地迷恋公司的产品。

这本书的前几章将会讨论理论依据，解释为什么客户忠诚循环真的会奏效。这些章节里会出现大量的学术术语。

接着将会深入探讨客户忠诚循环，书中最后一部分为读者提供可以产生效果的正确方法和工具。整本书中，你会找到各种解决方案、训练素材、模拟挑战、实战工具、疑难问题、专题讨论，可以让你学会利用循环。即便只是从中选择一个方面，例如有效及有意义的客户跟进，或是担保心理，都会对你的生意产生显著的影响。

我们来看看电商公司卡斯帕（Casper），他们运用单一的风险逆转担保产生了每年售出几百张床垫和售出价值7500万美元床垫的区别。这家公司并没有用什么特别的手段，他们只是懂得客户忠诚循环及相关的各种观念。

我的客户经常花费1万到2.5万美元进行一场为期一天的讲座或是专题讨论会，同时，花3万美元甚至高到6位数的价钱请我提供咨询服务。当他们收到至少10倍的回报时，总是激动万分。本书中提到的很多解决方案和专题讨论就是源自我与客户进行的咨询和辅导工作。

我所学到的是只有少数方法可以让任何一家公司或任何销售、营销、客服部门拥有更多的优势。但是能够利用这些强大概念和方法的公司屈指可数，即使这些观念比以前的更加适用和便利。既然如此，那就开始进入主题吧！

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第一章 客户体验学

营销人员也许会比其他人更了解讲故事的影响力。毕竟，他们吃的就是讲故事这碗饭，但我的故事内容是如何做生意。虽然要想做好生意就要讲好故事，但有个重要部分被忽视了。那就是：有的事情带来的可能仅仅是一种体验，而有的事情带来的可能是一次令人难以忘怀的体验。其实，一次好的体验是远远不够的。营销战略家通常都清楚地了解体验是最基本的，但他们几乎都不知道如何说明、记住那些体验，而这一点是至关重要的。很多出版上架的书自称掌握了卓越客户体验的关键。他们认为给客户提供的独特的客户服务让客户发出“哇噢”的惊叹，就是卓越的客户体验，其实这仅仅是其中的一个部分。

如果想要理解这本书里即将谈到的客户忠诚循环的核心，那就先和我一起在脑海中来个简短的探索之旅吧。这并不复杂，当然也许不会给你带来什么惊喜，但是我所要告诉你的却是寓意深刻。

人类认为人是理性的，其实事实并非如此。尽管我们可以理性，但最新的科学研究表明，我们的直觉大于理性。我们凭感觉进行决策多于用脑进行决策，究其原因却有多种因素。

首先，大脑的首要目标就是生存，而这个过程的第一步就是辨识威胁。要想在这一点上有效发挥的话，我们必须接受周围所发生的一切，并且弄懂它们，而且是快速地弄懂。如果不了解所发生的一切，我们就无法预料到将要出现的危险而无法保护自己。因此，我们通过感官获取信息并解释其含义。

换言之，我们编出了一个故事——而且是非常迅速且不假思索地编出故事。这个想法或故事突然出现在我们的脑海里，完全没有经过深思熟虑的分析。正在看这本书的你和我都是客户，我们也会这样。很显

然，你的客户也会这样。

多数情况下，我们不是靠对当时情况做出批判性的理性分析而编出故事。相反，我们是对周围发生的一切做出瞬间的反应，就好像条件反射。故事再经过许多我们自己也没有意识到的因素粉饰，是意识经验、直觉、本能反应等交织在一起的过往经历，所有的一切迅速地形成我们的“叙述”或是故事。故事迅速地在我们心中产生了，即便是有分析，多数情况下我们也是没有经过太多分析就接受了。以色列心理学家丹尼尔·卡尼曼也许是最能清楚地表述和解释相关认知神经学研究的人，他认为这个过程是“快而俭”。我们编出故事，除非故事中有明显不合理的地方，否则我们会接受这个故事。曾获得诺贝尔经济学奖的车尼曼在《思考：快与慢》（Thinking Fast and Slow）一书中出色地描述了我们的心理过程。他认为我们有两种独立做决定的系统：系统1快而俭，正如上文所述；系统2则需要批判性的理性分析。

有一些错觉会影响我们编出的叙述。这些错觉都是帮助我们快而俭地编出故事的重要因素。下面这个例子，是不是觉得有些熟悉？

通常这款产品的售价是99美元，但是现在特价供应，您只需要花39美元就可以买到这款优质的产品，可以省掉60美元！等等，这还不够！现在订购还享受第二件免费，价值200美元的产品，您只需要花上39美元就可以买到！

这个例子我们称之为锚定偏见。第一个数字（或事实）将场景锚定在一个特定的点，在这个例子里就是99美元。其他所有的数字都被看作是与之相关的，所以后面的报价确实听起来不错。其实，有这样一个特点的点很重要。尽管大多数人知道最初的价格很有可能是被抬高的了，但这一招还是奏效了。只有齐心协力才能不受这个偏见的控制。最初的价格可能被抬高的模糊意识不足以抵消它的影响力。换言之，你得有意识地努力不受它的误导，但我们很快会发现，大多数情况下我们并不想做出这样的努力。我们身边不就有有人买了一套最新最好的刀具，一口什么都没有附带的平底锅，或是一件最新的运动器械。

另一个偏见是可得性偏差。这是指，如果我们记住了相关的例子，这些例子会明显影响我们的叙述。下面举个例子：如果连续几天的新闻报道都是关于一架飞机失事的消息，许多人一定会发誓再也不坐飞机了。或者他们会很认真地考虑其他的交通工具。即使是其他的交通工具发生事故和飞机失事一样可怕，即使是一架飞机失事并没有明显改变飞行安全和飞机失事的概率，人们还是会考虑其他的交通工具。其实恰恰相反，那次失事通常会使得飞行更加安全。但因为大量的媒体报道，导致这次事故是我们最容易记起的信息，而且灾难是可能发生在我们身上的，所以这次事故一定会影响我们对于飞行的看法。

非常重要的一点是：被记忆的信息有多准确并不重要，重要的是我们记得它。我们的思考过程并不是一个深层次批判性的分析过程，而是一个快而俭的过程。比如你可能听说过椰子油可以预防痴呆和认知减退。你曾经多次看到这个研究，所以重复看见让你很容易想起这些信息。那一定是真的信息，对吧？然后冲向商店买了一桶椰子油，结果买回来后几乎就没用过。我也买了一桶放在厨房里。

但如果你能花些时间看一看研究、做一些批判性分析，你就会发现椰子油可以预防认知减退这个说法根本没有科学依据。但谁又会花时间去研究那些研究呢？这件事让我想起了我的岳父。因为有研究表明吃鸡蛋有利于健康，他就吃了一个星期的鸡蛋。第二个星期他就不吃鸡蛋了，因为新的研究发现吃鸡蛋不利于身体的健康。几乎没有人有时间和技能自己做研究去证明信息的真假。

现有的信息，也就是我们在媒体上所看到的或者是我们认为我们在媒体上看到的——通常都是最新的信息，比如上文所提到的关于鸡蛋的信息。跟着这些现有的信息去做是比较容易的。等到后来我们在考虑哪些因素影响了记忆的形成，这些记忆怎样影响购买决定或者第二次购买的意愿时，这种可得性偏差就会起着重要的作用了。

另一个认知偏见是损失厌恶。害怕损失是一个强大的动力，我们大多数会过高估计风险损失，因为比起别的任何事情，我们更害怕受到损害。“售完即止”“抓紧，数量有限”这都是经典的营销词。前几年，豆娃娃非常流行。因为生产商总是在暗示某些款不再生产了，收藏者们担心错过一款或者更多款的娃娃，

从而助长了抢购狂潮。这种情况下，你只能全部买下。

还有许多其他错觉。相信你一定听过光环效应。对于我们喜欢的人，我们会过分夸大他们的品质，认为他们不会做错。另一个错觉就是社会环境，或者也称作社会认同。西奥迪尼博士认为社会认同是影响力的六个最重要的武器之一。有个经典的实验，实验对象需要说出两条线中哪条更短。相对容易看到的是B线比A线短。如果大多数人选择了A线比B线更短，那么，你很有可能会改变你的答案，即使B线真的明显更短。我们看到别人的做法影响了我们的看法和故事，虽然我们不太愿意承认。

所有这些错觉和许多其他错觉引导我们做出“快而俭”的选择。我们生活在一个复杂的世界里，所以为了尽量少地理解这种复杂性，人们只有可能尽量追求简化。这种追求简单其实是大脑的默认机制。大脑的“二元制”将我们这个世界的复杂性化为简单，或是二元的：对与错、共和党与民主党、保守党与自由党（对我加拿大的朋友和家人来说）等。我们一旦脱离了这种二元制带来的便捷和舒适，思考就会变得更加困难。

试问，如果有人建议三党制或是四党制怎么样？当没有提供两个相反或相斥的选择，我们很难将所有的信息装进大脑里。

真实的情况是“快而俭”的思考方式不仅仅自然形成，而且也更容易。批判的、理性的、有逻辑的思考需要很多努力。让一个人一边走路一边做心算，他多半都会停下来，因为理性的思考是要费些脑力的，而且一边走一边思考是很困难的。即便是让他算简单不太费力的题，结果也是一样。如果让你一边开车一边发短信，你就知道为什么这比酒后驾车更分散人的注意力。似乎隔不了几天我们就会听到有人因为走路边发短信而走进喷泉、掉进井盖、摔下悬崖。

事实上，批判性的思考很有压力，可以激活大脑和身体，使之产生变化，这种变化是身体压力反应的一部分。不仅是批判性思考很难，而且大多数人不知道该怎么去做。除非你专门接受过科学和数学的训练，甚至即使你训练过，批判性的理性思考也很可能躲过你的注意。卡尼曼在《思考：快与慢》一书中用过这个例子。

事实1：人口稀少、偏远的乡村肾癌发病率最低

当你听到这个消息时，你的大脑会自动地进入讲述故事的模式来解释刚刚接收到的信息。也许是人口稀少、偏远的乡村饮食更健康？也许是他们的环境更干净？也许是他们的生活方式更健康？无论你关注哪个因素，你都会开始在脑海里构建一个为什么偏远乡村更健康的故事。

现在看下一条信息。

事实2：人口稀少、偏远的乡村肾癌发病率最高

看到这条新消息，你的自然反应就是一定是弄错了，你会朝着告诉你这条自相矛盾消息的人大吼大叫“这怎么可能！”以示不同意见。

其实你错了。

这个问题的关键在于“人口稀少、偏远的乡村”。在一些人口稀少的乡村里，没有人患肾癌，自然发病率就非常低或者为零。但如果在人口稀少的乡村里有一两个病例，发病率相对就高了，因为人口少。换言之，这是一个取样的问题。小样本将会产生更宽范围的可能性，原因就是样本太小。

除非你学过统计学，否则你根本不会想到样本大小的问题。如果你从未听过第二条信息，你会一直因为知道第一个信息而高兴，而且人口稀少、偏远的乡村更健康这个看法会深深印刻在你的记忆里。并且这个记忆会影响你未来的行为，会影响你和他人的讨论，甚至塑造你的世界观。

虽然对于多数人来说一些简单的算术和数学题并不难，但是通过“快而俭”的镜头去看这些数字的时候，就会发现他们并不总是他们看起来的样子。

对下面这个问题你的第一即时的反应是什么？你可能会选第一个。

我在月底一次性给你300万美元，或者我今天给你1分钱，以后每天给你前一天钱数的2倍，一直到月底。

你会选择哪一个？

如果选择第一天领1分钱，以后每天领前一天钱数2倍的钱，到了月底就会领到1000多万，但直觉告诉你这不太可能。换言之，理性的分析经常导致的结果是与直觉相反的。

还有一样东西在我们的故事叙述中是至关重要的：我们需要前后一致。总的来说，我们的叙述需要相互哄骗。这个从技术的角度来看被称为连贯性，在很多方面影响了我们。一方面，我们总是在搜集有利证据来支持我们的故事。20世纪50年代后期，社会心理学家利昂·费斯汀格把这种现象叫作认知失调。²我们有一种选择性直觉去设法证实我们的选择。所以如果你不得不在A车和B车之间选择，而且你最近刚买了B车，那么你会找到所有证据来证明B车是一款很棒的车，并且会去寻找（和解释）A车有缺陷的证据。我们把这种倾向叫作确认偏误，是指我们过高估计支撑观点的信息，跳过那些与我们观点相反的信息或解释。换言之，我们的看法本身就是镜头，透过这个镜头我们过滤了世界。这里所指的是一旦你对某件事情有了一种看法，是很难改变的，或者我们可以引用一句老话“你永远不会有第二次机会再造第一印象”。这其实也是客户忠诚循环里重要的一部分。

这种印象不是体验，而是体验的记忆。

认知神经学文献告诉我们，感知和看法并不是建立在理性上的。相反，他们受到各种错觉，包括现有的故事和追求简化的显著影响。潜意识的记忆和情绪也会影响我们的感知和看法。

一项有意思的研究结果表明，当人们被要求微笑的时候，他们会比不笑的时候更积极地看待或记住所看的东西，即使微笑是被强迫的。情绪影响我们的感知和故事，即使这些情绪是被人为诱导出来的。事实上，情绪渲染了某个场景或某一事件的经验和记忆。如果你收到一张礼品卡，而你刚刚得知送礼的人之前在社交媒体上指责过你，你会做出怎样的回应？你多半会把这张礼品卡看成是无关紧要的东西。这其实也是客户忠诚循环里重要的一部分。而如果你在社交媒体上看到赞扬你的消息后收到同样的礼品卡，你会做出怎样的回应？很有可能你会笑纳这张礼品卡。事实上，你甚至可能加工出一个关于这两个独立事件的故事。看到社交媒体上赞扬的消息和收到礼品卡后，你会认为“哇，这真是美好的一天。我收到了太多的爱！”但是你也可能非常难过，因为你刚刚看到社交媒体上刊登的令人讨厌的消息，以至于你很难开心地对特别的事情，即使是收到礼品卡。这种情况下你很有可能会极力贬低这张卡或找到一种方式向它发火，比如你可能会认为这张礼品卡不合适，或者数目太小，或者太没有人情味。你明白这其中的含义。情绪控制了对事情的叙述，而这些事情和你最开始出现这种情绪的原因毫无关系。礼品卡成了错误时间和错误地点的牺牲品，它是通过当时的情绪来感知的。这再一次是因为我们的反应和想法倾向于快而俭，直接反射出我们当时的情绪状态而不是进行理性的思考。

这些错觉合力促成的不仅仅是我们的感知和经验，还有对于感知和经验的记忆。认知偏差、情绪和记忆之间的动态关系也是客户忠诚循环的一个重要部分。更重要的是，理解这种关系是提高客户体验的关键，这可以直接提高效益，我们应该而且可以把它记在脑海里。

客户记忆体验周期

在进行深入探讨循环之前，我们再接着说点理论。伊丽莎白·洛夫特斯是一名知名的、受人尊敬的心理学家。³过去的40多年里，她一直在研究对我们每一个人都非常重要的课题。这个课题对你的生意，包括从营销到客服的每一个方面都意义重大。洛夫特斯无疑是世界上记忆研究领域的领军人物。但洛夫特斯并不是研究记忆丧失的，相反，她研究的是记忆的过程，这也是客户忠诚循环的重要部分。

洛夫特斯和其他人的研究强调了记忆是不可信的，了解了这一点后，每个人都会从中受益。尽管大多数人愿意相信记忆很好地记录了事件，事实上记忆并不是现实的记录，它只是受多种错觉和曲解影响的高

度个性化的信息重建。正如我在前文中提到的，我们创建了现实的版本，所以知道记忆不是客观现实的记录而是那些故事的反映也就不足为奇了。其次，不仅那些记忆都是非常个性化的，而且还可以随着后续发生的事情而发生显著的改变。后面谈到想象力是如何影响销售和营销的时候，还会讨论一下这个话题。

本章将会探讨体验——记忆——回忆周期，这是客户忠诚循环的根本。公司投入大量财力打造自己的品牌，创建支撑某种特殊感知的文化。但是，这种感知会受到许多因素的影响。有的影响是公司可以掌控的，而有的影响则无法掌控。为了全力以赴创建你所想要的印象、品牌、生意，必须要掌握体验——记忆——回忆周期。

创建体验

我们构建故事、构建第一次体验记忆的方式是受众多因素影响的。比如，我们同一时间只能专注于一件事，所以如果专注于左边的事情，就会错失掉右边发生的事情。而所发生的事情有可能会提供影响叙述的重要线索。因此，塑造故事的第一要素就是我们的关注点在哪里。

一旦我们的注意力集中了，就会接收到感觉输入，多数是从关注点接收，也有部分是当时出现的强刺激物。当你正坐在桌前集中精力写报告，或是正在看书的时候，可能会被一声巨响、一股强烈的气味或是一次意想不到的振动（生活在地震带的朋友知道这代表着什么）分散注意力。注意力受到这样的影响时，这种受侵扰的感觉输入很可能会掌控你的感知和随后的叙述。因为某种原因，你的注意力被抓住了。你的大脑认为这可能是一个危险信号，而检测危险是大脑优先考虑的事情。

当你坐在桌前写一份重要报告或是正在做非常有创造性的工作，这时，你听到震耳欲聋的声音，你向窗外看去，原来就在你窗口下发生了一起重大交通事故。关于这一刻，你所记住的多半都是交通事故而不是你手头的重要工作（当然希望还有别的人会指出你是多么能干！）。

人类大脑也可以关注不同的事物，因为差异意味着变化，而找寻变化也是大脑优先考虑的事情。结果大脑可能会因为找寻变化而被操控，有时甚至以牺牲当时环境的重要特征为代价。神经学家斯蒂芬·L·麦克尼克和苏珊娜·马丁内兹·康德在《千万别上魔术的当》（*Sleights of Mind*）一书中详细叙述了他们学习魔术技巧和幻术的经历。大部分的魔术技巧就是利用了大脑的自然机制来愚弄观众。大脑通过创建幻象来填补空白。大脑通过对比进行运转，当魔术师给某人出示3张红色卡片和1张黑色卡片时，大脑会首先关注黑色卡片。当他还未来得及看红色卡片就被魔术师收回所有卡片的时候，魔术师会非常清楚他记住了哪张卡片。

心理学家丹·西蒙斯在美国心理学家2006年年会上做报告时曾提到过一个经典的例子——注意力怎样影响感知。在他的发言过程中，西蒙斯表演了下面这个戏法。他把6张扑克牌投影在屏幕上。4他邀请了台下的一位观众走上前。西蒙斯把自己的眼睛蒙上并转过身背对着屏幕，他请这位观众从6张扑克牌中随意挑出一张，并且用手指着这张牌。这位观众知道自己挑选的是哪一张牌。现在我们假定挑选出来的这张牌是梅花Q，当然它也可能是任何一张牌。然后丹睁开眼睛，告诉大家他可以从屏幕上把刚才选出的牌拿掉。他点击了一下鼠标，屏幕上变了，现在只剩下了5张牌。嘿，变！梅花Q不见了！

西蒙斯是怎么做到的？是当观众确认那张牌的时候他偷看到的吗？还是所有的都是事先安排好的，那位观众也是个托儿？这些都是人们看到这个戏法时给出的标准解释，但两个答案都错了。某种意义上来说，真正的答案简单多了。

没有人注意到那位观众挑选出那张牌后，丹把5张牌放在了屏幕上！其实不是只有梅花Q不见了，所有的最初的6张牌都不见了！但是很少有人注意到这个细节，因为他们所有的注意力都在梅花Q上而没有注意到其他牌。这个例子说明了我们的关注点和期望会决定我们的感知。有个著名的关于非注意盲视的研究——飞行模拟游戏，在这个模拟游戏中，专业的飞行员在将自己的飞机停在另一架飞机上时，侦查能力会相对减弱。因为在这个场景里看见另一架飞机，对他们来说不是一个平常的经验和期望，他们所关注的是别的。许多像这样的潜意识过程控制了我们的感知和经验，最终控制了我们的记忆。

当我们接收感觉信息时，即使有任何聚焦分析，我们也是几乎不加分析地快速解释信息。反而是我们的潜意识，过往体验及期望影响了故事。举个例子，如果看见远处有烟，我一定自然而然地假定我也闻到了东西烧焦的味道。从这个意义上说，记忆的信息是建立在联系和假定上的，只不过我们自己并未意识到这一点，至少只有当它们发生并且影响了故事，我们才会意识到。

在2013年9月11日出版的《科学美国人》（Scientific American）杂志上，梅兰妮·坦嫩鲍姆在她的“9.11”事件回忆录中举了这样一个例子。5梅兰妮每每回忆看到30英里以外的双子塔在冒烟，记忆中总是伴随着东西烧焦的味道。这是一个深刻的记忆——直到她看到那天写的无数封邮件，其实这些邮件里没有一封提到过闻到东西烧着的味道。这个例子很好地说明了我们的记忆是如何填补空白，如何运用那些塑造叙述和记忆的无意识假定。

现在来思考一下它在客户互动的每个层次上是怎么起作用的。如果看到广告里的人物长得很像我的哥哥，对于这个广告的感知一定会受到和我哥哥有关系的记忆和感觉的影响（幸运的是我这里大多都是好的记忆和感觉！）。很显然，这可以有无限种方式来影响。人无论什么时候受到刺激，他们都可以用许多可能的方式来应对，这些方式都是以经验和联系为基础的。当然，你可以想方设法让刺激令人愉悦（比如放一些轻音乐），但总会有人对刺激的反应与你的期望相反。对有的人来说，轻音乐也会有消极的含义。

情绪的作用

之前我提到过情绪不仅仅影响叙述，还会影响故事的记忆。我要举的还是那个看到媒体上被指责或是被赞扬后收到礼品卡的例子。情绪不仅仅影响了经验，还影响了经验的记忆。再举个例子，你和朋友去电影院看一部浪漫喜剧片。就在你要走进电影院的时候，你接到了你妻子/丈夫/女朋友/男朋友打来的让人心烦意乱的电话。第一种情况，你坐在电影院里继续看电影，但会受到干扰。你会一直想着那个电话和你们的关系，而你的朋友看着电影哈哈大笑，这让你非常生气。很有可能你会认为这次经历让人沮丧，而且这部电影在你的记忆也会是糟糕透了。

现在再回到电影院里，假设听见朋友哈哈大笑，你也笑了。笑是会感染的，这也是为什么情景喜剧里使用笑声音轨。现在你笑了，至少是微微一笑，而且同时又笑又生气是很难做到的。所以笑让你暂时忘掉关系那回事。现在你给电影评分不是低分而是高分！因为如果一部电影能转移你的焦虑，那一定是部有趣的电影，对吧？但后来当你回忆起这个晚上又会是怎样的呢？很有可能，不管你在那个晚上感觉如何，如果你把电影和电话联系在一起的话，你会回忆起这部电影让你失望透了。

在2011年一个相关的实验中，研究人员展示了购物者越放松，他们花的钱就越多。放松意味着大脑不是在感知威胁，因此更能从理论上思考物品的价值，对所有东西也少了一些“防备”，包括花钱。压力产生出来的防备会抑制一切，包括伸手掏出信用卡。⁶

因为你经历的是每时每刻的事情，所以你是有意识地处理这些信息，但多数是潜意识。几秒钟后，这种经历就会储存在记忆里。专家们认为由不同感觉组成的体验——视觉、听觉、触觉、味觉、嗅觉以及情感——被编码放在大脑的不同部分。当你回忆时，那些独立的记忆片段就会被召集在一起组成一个完整的记忆。就好像每个记忆组成部分被放置在独立的文件柜里。当你试着回忆时，你就会下意识地走到文件柜收集需要的信息。当然，有可能取错文件——相似但属于另一件事的感觉印象。

如果你受过重伤，或是看过、读过受重伤的消息，你会经常听到受过重伤的人可以不带任何感情地回忆受过的痛苦。事实上，他们肯会这样说：“我记得，但是我已麻木。”这是因为记忆组成中的情感部分没有被召集起来，通常是由于承受太痛苦。有时感情太强烈，完全抑制了记忆的发生，这被称为压抑。记忆如何放置在大脑，这可能会让以后的回忆失真。

现在你的短程记忆里有了一次体验的记忆。在某个时刻，它会被长期地储存在大脑的另一个地方。因为是已经加固过的，你会认为这是长程记忆，即使是它已经被上述过程影响，可能有缺陷，但现在保持稳定了。不管怎样，这就是记忆这次经历的过程，但可能没有那么快。

还记得在这一章前面提到的研究记忆的伊丽莎白·洛夫特斯吗？在研究记忆被编码为长期记忆的很长一段时间后，回忆是如何被影响的问题上，她是这方面的权威。

假设你是洛夫特斯经典研究中的一名实验对象，你看到一张汽车交通事故的照片，然后被提问。如果你在第一组，你的问题是估计一下两车碰撞时的车速；如果你在第二组，你的问题是估计一下两车碰撞时的车速。如果你被告知两车“碰撞”，那么很有可能你估计的车速会比被告知两车碰撞时的车速快。而且，相对于被告知两车碰撞，被告知两车碰撞更有可能使你回忆起照片中有破碎的玻璃，即使照片里根本没有碎玻璃。

洛夫特斯的许多工作都是关于误导信息效应的。事物是如何呈现的，故事是如何产生的，隐喻是如何使用的，这些都影响着感知、后续的回忆，更重要的是影响决策。在斯坦福大学的一项研究中，研究人员发现描述发生在某一特定城市的犯罪时，使用隐喻会影响如何处理这个问题的建议。当看到犯罪描述中使用的隐喻“野兽在城市里掠食”，75%的实验对象建议需要打击处罚和加强手段来解决，比如修建更多的监狱。当隐喻改成“一种病毒正在城市里传播”，56%的实验对象建议加强手段，而44%则建议进行社会改革。

误导信息效应也证明了接下来的信息改变了记忆的可信度。洛夫特斯观察了一次谋杀案审讯，目击者的证词自相矛盾。在她公开发表了关于证词的文章后，洛夫特斯成了抢手的法律专家，在多个备受瞩目的案件里作证，比如辛普森杀妻案。她发现各种不同的因素可以扭曲记忆的后回忆。比如目击者的记忆会受到回忆当时的信息或是事件发生之后那段时间的信息的影响。

这个误导信息效应研究引发了许多争议和对洛夫特斯的批评。在一项研究中，研究人员创建了实验对象童年在商场走失的假记忆，25%的实验对象接受了这个假记忆的植入，回忆了在当时商场走失的情境，就好像真的走失过。洛夫特斯用这个证据批评了某些治疗形式，尤其是用来找回记忆的催眠术。洛夫特斯认为这些技术冒着植入假信息的风险，特别是儿童期受虐的假信息。有意思的是，西格蒙德·弗洛伊德发现自己就处于这样的困境中。通过使用相当强的联想技术，他发现他的许多病人都回忆了童年遭到性虐待的经历。但当面对这些“记忆”的时候，这些病人否认有过这样的经历。他们是不接受？还是有其他原因解释这个矛盾？弗洛伊德提出的幼儿性欲的这个概念解释了这个问题，他认为孩子内心有一种被压抑的欲望想与父母发生性关系。回想起来，这可能是最不可能的解释了。

不论怎样，洛夫特斯认为治疗师提出的诱导性问题会创建假的记忆，这一观点遭到了治疗师们的抨击。鉴于对于大脑及二元制本质的了解，我们期待这个争论降低为一场被认为超理性科学家之间的简单的对立之战（比如没有假的记忆，或是所有的记忆都是假的）。当然研究表明的是记忆是不可靠的，是会受影响的，而并非总是严重扭曲的。

谈到大脑的二元制，有个关于选择和购买决定的相关研究。对于大脑，最困难的任务是在备选清单里选择。把这个世界看成是在两个对立面之间选择远远比在几个不同质的事物之间做出选择容易得多。研究者在购买决定的研究中发现了大脑二元制。

《选择的艺术》（The Art of Choosing）的作者希娜·艾扬格⁷在一项实验中发现，当实验对象面前放了20多种巧克力或葡萄酒，与少于7种的清单相比，他们始终会选择最优的品种。而且，他们花了相当多的钱买的不仅仅是产品，更是价值。这是因为面对许多选择时，我们会用二元制简化选择，只看两头。要么选择最贵的，要么选择最便宜的。其次，我们会高估这些选择，认为“最好的”葡萄酒就是最贵的那一瓶，“最差的”葡萄酒是买得起的那一瓶。对2006年至2009年之间在伦敦进行的63场葡萄酒拍卖会的研究结果证实了这一点。

大脑二元制的本质、关注变化和对比、情感的影响、事件呈现的方式、过去的经历、潜意识过程和期望，所有的这些不仅仅塑造了经历而且从根本上影响经历的记忆。正是经历的记忆促进决策。另外，每次回忆记忆，场景和假定为重要信息的获得都会影响记忆。

前文提到回忆“9.11”事件的梅兰妮·坦嫩鲍姆举了一个很好的例子，可以说明之后的输入改变了记忆。她写道：

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《成交：如何实现可持续型销售》【美】诺亚·弗雷明，吴静 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/987.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

