

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

经 商 不 求 人



## 前 言

《经商不求人》是一部植根于中国商场，为中国现代商人而作的实用性经商著作。

近年来，中国商界一些有识之士深刻认识到：被某些人吹成灵丹妙药的洋理论、洋方法，在运用中有些却效果欠佳、笑话迭出。这说明在中国大地上经商，的确有一些特殊的规则和方法。这部书正是在这种背景下应运而生的。

经商者或身为一家之主的公司老板，怎样入行与开店，怎样诱导顾客购买和促销商品，怎样进行买卖谈判并运用广告、公关战术，怎样投资和用人，怎样树立起良好的企业形象，这关系到整个公司或生意的盛衰成败，也是所有经商者最为关注的难点，更是本书所要解决的问题。

这部书最大的特点就是：从中国商场的实际情况出发，从教你入行做生意开始，以其精辟的论述，翔实的案例，系统而广泛地总结了一些中外成功的经商绝招，多层次多角度地揭示了做生意的秘诀和艺术。

通读全书，不仅初入商场的新手会从中学到各种各样的经商方法，而且久经“沙场”的老将也能从中得到启迪。

衷心希望本书能伴随着商海中的广大读者朋友一起拼搏，从而使你走向事业成功的顶点。

编 者

1997 年 1 月

商 不 求 人

——告诉你最简单最有效的赚钱方法

孙庆和 主编

中国城市出版社

**经 商 不 求 人**  
——告诉你最简单最有效的赚钱方法

## **第一章 教你入行做生意**

**本章导读：**

**经商者头等重要的大事，就是立项或选项。即你如何从自己实际情况出发，根据市场需要，去做某一种生意。你的立项是否正确，将关系到你的事业是否成功。本章就告诉你如何立项做生意。**

## 1. 何谓生意

生意通常是指一项由公司全体成员共同从事的、并赖以从中谋生计与期待利润的事业。

生意人所说的“一盘生意”或“全盘生意”（书上则称为“营销”），指满足顾客需求而获取利润的全部商业活动。生意应该具备以下条件：

### （1）有产品出售

做生意首先要确定经营销售哪些产品。公司所经营、销售的产品可以是进货，也可以是自己制造的产品；可以是有形产品，也可无形产品，但应该是“适销对路”的产品。

所谓适销对路，通常是指：所要销售的产品能较好地物质上或精神上满足某类顾客的需要，并为他们所乐意购买和使用。

但只有产品是不够的，还要具有相当价值的产品销售才行。因为只有销售相当价值的产品，才能实现整个公司营销业务赖以持续正常进行和发展，所需的相当价值的利润，这是构成公司“全盘生意”的物质基础。否则，公司生意就会变成海市蜃楼般的空中楼阁，可望而不可及了。

### （2）赚取利润

盈利赚钱是公司赖以生存和发展的必要条件。公司开门营业需要各种开销，诸如租金、水电、电话费、广告费、公司职员薪金，以及各种商品或服务的购置成本等等。出售产品所得款项，要是扣除上述各项开支还有盈余的话，才算得上是利润。但是，必须获得足够的或相当价值的利润，或者，盈亏两平，不赔不赚，公司生意则只能在原有基础上进行简单重复的运作。在这种情况下，想要追加投资，扩大营业谈何容易！要是持续性的亏本，或者完全丧失了盈利机会，那就只好关门大吉了。

### （3）拥有顾客

美国一位商业管理学家彼得·德鲁克说：“做生意的宗旨就是要造就为数众多的顾主。”任何一家以商业为本的公司都有一个共同点：必须要有顾客购买自己所销售的产品。如果顾客太少，公司营业额不足，生意就难以维持。

雷·克罗科是靠经营“麦当劳汉堡包”成功发迹的，他之所以一贯坚持严格的食品清洁检验标准、规范化的高质量和顾客食用环境的舒适，就是为了争取更多的顾客。

## 2. 怎样才算做成生意

现有两种较为典型的看法。一种认为有钱赚就算是做成生意。另一种看法则不以为然，认为如果靠碰运气赚了钱，不能算做成生意，必须要实现期待的目标才算数。

美国一家公司的副总裁曾发表过这样的见解：“假如我们对明年可以做什么生意——可以卖些什么产品？卖多少？卖给谁？竟没有一个合理准确的预计，那是做不成生意的。”“就算下一年所得到的营业额大大超乎原订计划，如果实际出售的产品却不是我们预计所要销售的产品，那只不过是碰运气，而不是某种可以控制的结局。”

### 3. 商品的价值与价格

在商业活动中，任何一门生意都是基于“价值”这个概念之上的。商品是为了交换或销售而研制的产品，任何一种商品均具有“使用价值”和“价值”。

使用价值是指物（商）品本身所能满足人们某种需要的效用和特性，存在于商品之内。

价值则是指商品从原料到成品的过程中，人类所耗去的劳动量。

劳动量是在当前社会普遍的或平均的生产技术水平条件下，研制和生产该项产品所需的社会平均必要劳动时间，商品的交换实际上就是研制和生产“这项产品”的劳动者与研制和生产“那项产品”的劳动者之间的等量劳动的交换。

价格即用货币表示的商品价值。

商品的价格是以其价值为基础的，可以说，本质上与价值是同一回事。但商品的价格未必与其价值相等。由于受到买卖供求关系等多种因素的影响，经常会发生偏离价值——即商品的价格高于或低于其价值。这种情况并非变化无常不可捉摸，而是受价值规律所制约的。

价值规律这是商品经济的基本规律，由生产商品的社会必要劳动时间决定。

当某种商品供不应求的时候，它的价格就会高于价值；当某种商品供过于求的时候，它的价格就会低于价值。但却不能永无止境地高于或低于价值，而总是以“价值”为轴心、围绕价值上下波动，这是生意人要认真思考、深刻领会的道理。

因此，做生意的人要正确理解“价值”和“价格”这两个重要的概念，否则，有可能因一时认识模糊或误解而造成判断或计算错误。



#### 4. 人们的购买动机

影响顾客购买行为或促使购买动机的因素,美国心理学家马斯洛在其“人类需要层次论”里把普通人的需要和动机归纳为五个层次,并且由低到高分别依次排列为:

- (1) 生理上的需求——需要获取生存的物质条件,如衣、食、住等。
- (2) 安全上的需求——需要保护自己不受伤害,随时都需有安全感。
- (3) 社会上的需求——需要被社会上某种集团所接受,或归属社会上某种集团,以期得到公认和居一定地位。
- (4) 荣誉上的需求——需要得到名誉、声望或较高于别人的社会地位。
- (5) 自我表现上的需求——需要实现在价值上、信念上或个人专业知识上的进取。一般来说,人们只有在生理上的需求得以满足之后,才会产生对其他较高层次需要的追求,而且,也只有在低层次的需要得到全部满足之后,对高层次需要的追求的动机才会出现。故此,在分析什么因素可以促使顾客形成某种购买动机的时候。首先要深入研究:

①不同类型顾客(尤其是目标顾客)的特征;

②他们对安全感的各种需要通常具体表现为什么形式的满足感。

如果这些问题弄清楚了,无疑有助于进一步知道什么因素可以促使顾客(或“未来的顾客”)产生购买动机,生意人可根据此点大做生意。

## 5. 顾客的需要与需求

生意人经常会碰到有关顾客“需求”与“需要”的问题。明确认识这些概念，对处理好生意业务的问题很有帮助。

需求此词原意为没有或缺乏，而现时人们常用于表达想要得到或欲望。

需要此词可有多重意思，其中一个意思是：“对某人来说，没有某种东西就不行。”

在生意人的词典里，“需求”、“需要”虽泛指那些顾客只能“通过花钱购买才可得到满足的东西”，但其中却有根本的区别。

例如，一位随同丈夫逛商店的太太突然间被某种新款电冰箱所吸引时，她很可能会欣然地对丈夫说：“噢，真漂亮！但我们家还不需要换新的……”，言下之意就是说：她对新的电冰箱有“需求”，但尚未达到足以使她愿意花钱去获取而很“需要”的程度。

顾客的“需要”包含着“必须得到”或是“希望得到”的意思，一般可归纳为三方面：

### (1) “基本需要”与“从属性需要”

在现实生活中，所谓生活基本需要，是指食物、衣服、房屋、爱情、安全感等。如果连这些需要也得不到满足，那实际生活将是不堪设想的。可见，这就是顾客在现实生活中的“基本需要”。

但实际上并非只要有吃有穿就行，人们总是要求吃好的，穿好的，住好的，要求得到好的教育，要求多种娱乐和旅游等等。可见，除了基本需要之外，还有与此直接有关的其他更好的需要，这就是我们所说的“从属性需要”。

从事不同行业的人各自都有构成本行业工作的基本需要和从属性需要。

比如，商品信函文件一般要用打字机完成，因此打字机就是公司职员“基本需要”；但许多公司为提高效率，现已用上了电脑或电动打字机，这就是要求更好的“从属性需要”。那么商家是否就要投其所好放弃生产手动式而大量生产电动式？是否任随名牌如 IBM（美国国际商用机器公司）产品称霸打字机市场而自己不参与竞争呢？事实上市场中仍有多种手动式打字机出售，仍有不是名牌的电动打字机与名牌货抗争，为什么？原因在于各类产品均能针对和满足顾客的不同需要，各有各的市场。有的顾客只求实用不计较其他，有的顾客只求价平，有的认为某厂家交货期准时等等，这都是顾客购买时所要考虑的因素。

不过，值得注意的是：有时候能否满足某些顾客更好的从属性需要，会成为导致生意成败的至关重要的因素。“施乐”复印机便是一个明显的事例。

当时“施乐”复印机可以使用普通影印纸进行复印，其他类型的复印机则不行（必须使用特制的影印纸）。尽管这些复印机都能解决办公室文件复印的“基本需要”，但顾客较为迫切需要“从属性”是能够方便使用普通白板纸的复印机，而不是较低价格或其他特色的复印机。“施乐”尽管售价较高，但仍然是最受欢迎的。其他公司不能有效满足顾客这一需要，只有耐心等待“施乐”公司的专利期满终止之后再做生意了。

### (2) “有形需要”与“无形需要”

顾客针对某种商品或服务有具体的“需要”，属于“有形需要”。

但有时候，顾客的需要却是十分微妙的，也许连本人也没有意识到自己确实有这种需要。譬如顾客需要卖主讲信用，他们买货后感到安全可靠，没

受骗，这就是一种对“安全感”的需要，即“无形需要”。事实上，任何一位顾客在与某家卖主进行交易时，对安全感的需要，正如对购物得益感的需要一样同等重要。但安全感常与信心、形象等因素密切相关。

富有经验的生意人深知顾客这一心理，总是不遗余力在顾客心目中为本公司树立一个良好的形象，使之随时都感到与本公司做生意确实安全可靠。例如，很多商店总要用些款式讲究的高档家具把商店门面布置一番，或在室内播放一些悠扬悦耳的轻音乐，陈列着各式玻璃器皿或黄铜器具，每天擦拭得洁净光亮；负责现场接待顾客的推销人员衣着讲究，仪态翩翩，举止彬彬有礼，整个展销大厅给人心理上华贵高雅之感，藉此表明并使顾客相信这家公司实力雄厚，所有展销的全是货真价实的高档品。这是推销产品高明的手法。

当然，也有好些专门销售便宜货的商店却又力求让顾客得到与此相反的形象。例如那些声称折价优惠或售价低廉的商店，总要想尽办法创造某种气氛，力图使顾客相信他们的售价简直是便宜到没有再便宜的了。在这样的商店里，大部分商品被直接堆放在柜面或纸箱里任由顾客自行翻拣，或搁置在普通的货架上任由顾客随意拣选。

又如美国一家保险公司也利用人们急需安全感的心理，画了一幅巨型宣传广告挂在闹市区。画面上是这样设计的：两双强壮有力的巨掌朝上合拢成V状，旁有一则短句——“你得到了最好的保险！”结果效果极佳，几乎达到家喻户晓、老少皆知的程度。人们说看见那像抱着婴儿又像鸟窝似的大手，使人倍感安全、温暖，此家公司可信可靠，值得向它买保险。

总而言之，顾客的安全感、信心和公司的信誉，尽管是无形的，有时亦会构成主要的销售障碍。各种商品的生产商经常会向顾客提供各种形式的担保和信用，正是为了清除销售障碍，实现良好促销效果。

### (3) “短期需要”与“长期需要”

如果从产品销售时间的持续性变化情况来看，顾客的需要一般可分为“短期需要”与“长期需要”两种。

“短期需要”通常是指对某种时兴货物所引起的需求。例如一种名叫“呼拉圈”的玩具塑料圈曾在中国风行一时，可算是当时的一种时兴货，但它的销售顶峰期只不过持续了几个星期便告终结，真可谓昙花一现。

“长期需要”是一种永久性的需求。例如，复印机就是这类产品。可以肯定地说，哪家公司能较好地满足顾客的长期需要，这家公司的产品销售定然会在整个市场上处于十分有利的地位。

有时候，做短期需要的生意会显得有点冒险，但投资风险相对来说总会少些。而为满足某种长期需要（如复印机等）的投资风险通常则要大得多。

对短期需要的某种时兴货进行投资，刚开始时，一般难以准确断定产品日后能否在市场上大量销售，往往要等到产品投放市场行销一段时间之后才能清楚知道，一旦发现并不适合市场销售，那时再要改变销售项目就太晚了。故此，对于短期需要的产品，投资规模过大也是有大风险的。

对长期需要的产品进行投资，因为事前总要对有关产品市场上行销的持久性进行调查研究之后才做决定，故此一般不会出现上述时兴货的那种情况。就以复印为例，为此而投放巨额资金的生意人所要承担的风险，就是能否研制出某种令人满意的复印机，而不是产品是否合乎需要的问题。

要对某种产品在市场上的销售前景作出合理准确的判断并非轻而易举之事，须想方设法增加正确判断和决策的可能性，力求减少风险，以免一着失误，全盘皆输。但也并非说，任何短期需要的项目，只要稍微有点儿风险都要立即回避，而是应该主动把握时机，努力做成生意，不能因噎废食。在现实生活中，我们时常会遇到能够在市场对其推销的产品的需求仍在持续不断增长之时继续努力推销，同时又能够考虑一旦市场不再需求这种产品时也可迅速应变，另谋出路的生意人，当好这样的企业家确实不容易。

当然，顾客的需求与需要是在不断变化的，因而，满足顾客需求与需要的方法也是不断变化的。这就是要求生意人，必须因时、因地、因人、因事，结合具体情况合理相应决策了。

## 6. 公司的形象与信用

“形象”与“信用”尽管属于无形需要，但也是构成生意成功的基本因素之一，应该引起足够的重视。

做生意的人都会明白，只有取信于顾客，才有生意成功的希望，但若取信于顾客，必须要在顾客心目中为本公司树立起一个与之相应的形象。

但要注意，这里所说的形象，是顾客心目中的，而并非是自己心目中的有关本公司的形象。换言之，做生意的人不能单凭自己的感觉去想像本公司是多么的可信可靠，必须要核对一下顾客的感觉是否与你同样。如果并不同样，那么，你的感觉便是毫无价值的。顾客的感觉才是头等重要的，才是直接影响产品销售的重要因素。

假如你现时只是个小摊贩，在街边一个角落摆摊零售，却想要在广大顾客心目中塑造起一个“可信可靠”的形象几乎是不可能的。要在顾客心目中塑造一个可信可靠的形象，起码要有一家店铺，要能够较为有效地满足顾客的多种需要，要有行之有效的促销措施才行，离开这些基础条件，就不可能在顾客心目中树立起一个可信可靠的形象。

## 7. 市场的营销与销售

### (1) 营销 ≠ 销售

“营销”(Marketing)与“销售”(Sale)，按英文的解释，都包含有“在市场上出售商品”的意思，本属同义词。但是，随着时代进步，科技发展和生产能力不断提高，以及企业经营思想的不断变更，时至今日，在现代生意人的心目中，营销与销售实际上已成为两个涵义不同的概念。

营销按美国营销协会所下的定义，就是“引导商品和劳务由生产者流向消费者或使用者的各项业务活动”，而英国营销协会则认为，它是“一个管理过程，负责识别、预测和在有利可图的条件下满足消费者的需要”。两种定义都认为，营销并非是一项单纯销售商品的工作，而是“一项以满足消费者需求为核心的整体销售活动”。

销售此词仅指推销商品或收集订单之类的工作，仅属于营销业务活动中部分相当重要的工作。

人们把营销看成是“：一项以顾客为主的整体销售活动”并非一朝一夕形成的，而是经历了近百年。从“产品观念”——“推销观念”——“营销观念”三个阶段，在美国等工业发达的国家里表现尤其突出。

20世纪50年代之前，在美国等工业发达的国家里，较为普遍流行的企业经营思想是产品观念。这种观念认为：只要产品优良，价格合理，就不愁卖不出去。因此，企业应集中全力生产优良产品，并合理定价，好让消费者根据产品质量和价格高低的比较而决定取舍。而对消费者需求的研究，仅放在次要地位。如当时美国汽车大王福特先生的一句名言：“不管顾客需要什么颜色，我的汽车只能是黑的”，可算是这种观念的典型表述。“产品观念”是在产品短缺，供不应求的条件下出现，也只有在这种条件下才行得通。

随着生产发展，产品数量增加，供求关系得到改善，逐渐出现了产品销路问题，企业不得不想方设法为自己的产品寻找销路。因而产生“推销观念”，并逐渐取代了“产品观念”而在企业经营活动中占据了主导地位。

“推销观念”认为：企业如果不努力改进推销技术，激发消费者的兴趣，消费者是不会像卖方所希望的那样进行购买的；为此，企业应想方设法引导消费者购买，以便能为自己的产品找到销路。在这种观念的指导下，较为注意研究推销术和广告术，这对扩大产品的销售，无疑起到了良好的作用。但是，在为产品寻求销路的过程中，企业家们却也逐渐认识到，不能按陈规（即先生产产品然后再找市场）考虑问题，而是应该先研究市场需求然后再从事生产，即把目标市场和消费者放在首位，才不致于无的放矢。从而一种新的经营思想即“营销观念”出现了。在20世纪50年代之后，这种观念不但得到了充分的肯定，而且，还出现了以此为核心的专门学科——“市场学”或“营销学”。现在，“营销观念”正为人们普遍接受，而且，大量事例表明，这种经营观念对于引导企业进行正确决策、防止生产和销售产品的盲目性有着积极的意义。

### (2) 营销 = 组织销售 + 管理销售

组织销售指在全面考虑和适当运用各种影响销售因素的基础上，把有关销售的各项工作有机地组成一个整体的销售活动，并体现在企业的总体经营方案之中，使它充分发挥相互促进作用。影响销售因素——包括各种可控制因素和“非可控制因素”。这里有关销售的各项工作——包括市场调查、产

品研制、包装装潢、广告宣传、定价、分销、计划等工作。

另外还指企业内所设各工作部门必须相互协调进行工作；同时，还要按具体情况作具体分析，因时、因地、因人、因事，有策略性地处理好销售过程中所出现的种种问题。

管理销售指对总体销售活动的控制和监察，以及效率的管理、人才的开发与培训等具体工作。

管理销售能否做好，直接关系到企业的正常运作与兴衰成败，以及实现最大限度的期待利润。为此，要求企业管理人员：

①需要具备根据营销观念灵活组织销售的学识和技能；②需要懂得按照营销观念的要求设置和改革企业内部机构或有关工作部门。

## 8. 经商不要入错行

常言道：“人怕入错行”，从生意人的角度来说，即是要恰当地确定本企业的经营项目和范围，决定自己适合做哪一行生意，这是生意人要做的第一步。

公司究竟做哪一行生意？恰当的选择，首先对“行业”分类要有较为详细的了解和认识。随着时代进步，科技发展，社会劳动分工日趋精细，社会上的行业与职业的划分也越来越细。有人曾对美国的行业划分情况作过调查。据统计，现时在美国可以较为明显加以划分的行业（且不说各种行业具体包括哪几种工作）总计将近有 1400 多种。美国情况如此，相信其他经济发达的国家和地区亦不相上下。但从总的来说，作为基本行业，大体可归纳为三类，现时绝大部分企业，都是以其中某种行业为基础而经营和发展起来的。

### （1）研制产品行业

这是泛指把购进的原料加工转变成另一种形式的物品后再出售的行业，例如制造业（手工艺制品）、采矿业、农业、畜牧业、商业、捕捞和养殖业、食品加工业等等，甚至娱乐业也属此类。

### （2）替别人销售产品行业

一般指商品流通领域内的职业和工作，例如零售业、批发业等。此行商家们通常无需考虑有关产品设计方面的问题，但却需多加考虑如何具体组织产品销售的问题，在方法上通常可有这样两种选择：

①组织销售——即想方设法把所有进货的产品，卖给那些有需要或专门为满足他们某种需要而研制的产品的未来的顾客；

②组织进货——即想方设法根据公司已视为目标的销售对象，或有可能成为公司销售对象的需要安排订货，然后再向他们推销。不过，这些选择并非商家们可以随意自行决定的。有时候亦会涉及到某些“地区性保护”或“独家经销”等问题而无法取得理想的货源供应。如果真的遇到这种情况，商家们也只好面对现实，另作其他打算。

有关产品的销售总是在批发与零售这两个层次中进行与实现。

批发指首先大量进货，然后按照一个合理的价格加成或利润幅度以较小的批量转售给零售商。

零售指以高于批发商的价格加成将产品直接出售给消费者或实际用户。

无论对于研制产品的厂商，或是销售别家研制产品的商家，都可以成为批发商或零售商，或同时兼营批发和零售。

### （3）提供服务行业

这是泛指一切经营服务项目的行业和工作，例如洗衣业、咨询业、宾仪馆业、旅游业等等。

时至今日，服务性行业在很多国家中正起到前所未有的重要作用，科技进步会相应增加对有关技术服务项目的需求，现已出现了如汽车、航空、电子、家用电器各种各样的服务性行业。

有人曾经对现时美国的服务性行业作过深入调查。据悉，美国联邦政府每年光是购买种种服务项目（其中有高技术的、专业程度较高的或一般咨询性的服务项目），至少要花数十亿美元的费用。光是向联邦政府代理机构或工作部门提供咨询服务一项，每年都有可观的生意额。其中室内装修等总要通过某种事先安排之后，才能售给买主。同时，也有些服务项目实际上是



为顾客特意制造某种产品，如履历表格、公务名片等。

还有一种常见的情况，就是某些承包装修服务的商家，他们财力有限，没有能力雇佣专职安装人员，于是他们就与当地某家安装公司订立包工合同，批发给这家安装公司，按合同规定包揽有关安装事宜，从而使购买该项服务的顾客的需求得以满足。类似这样经营服务行业的商家，他们的顾客既可以是需要得到某项服务的实际用户，也可以是专营提供该项服务的生意人，其中有些甚至是规模相当的服务公司。

#### **(4) 其他**

当然，把社会上现有的成千上万种职业和工作归纳为上述三种基本行业，仅属大致划分。有时候，要具体划分某种营业或某家企业（例如餐馆业、出版业等）到底属于其中哪种行业，也是不容易的。餐馆业有时也大量购进各种现成食品，但通常是作为食品原料，用来烹制成各种佳肴供食客们享用，可算是一种服务性行业。但说它是属于“研制产品”或“销售别家研制产品”的行业，也说得过去。至于出版业，有时候，可以把作者的手稿印刷成书刊向读者出售；有时候，也可以代为印刷某种时事通讯或专题报告等文字资料，说它是研制产品或提供服务的行业，都有道理。

## 9. 识那行做那行

究竟要经营什么行业的生意为好？通常并不是凭生意人的主观愿望或兴趣所能决定的。这是说，并非生意人自己想干什么，就一定能干得了的。还要考虑生意人本身的经验学识与财力，以及社会需求等条件。曾经有过这样的事情，有两位分别叫伯特和乔的美国人，原先合伙在纽约开办了一间汽车修配厂，生意做得相当成功。但时间一长，便感到有点腻了，不久，两人干脆卖掉汽车修配厂，然后去到迈阿密。两个发现自从地产建筑热在此兴起之后，一直长盛不衰，感到“混凝土预制件”这门生意有奔头，于是把一家研制这种建筑材料的工厂股权买下来。可是，他们两人都是建筑行业的“门外汉”，既不懂建筑，也不懂施工，工厂亏损严重，最后只好忍痛把该厂的股权全部出让，回过头来重新开办汽车修配厂。

类似事例在现实生活中也屡见不鲜。因此，生意人在考虑选择要干哪行生意为好的时候，首先要反自问：“你懂得什么？”“自己干什么最有把握？”况且，通常也只能是懂哪行干哪行，哪行有把握就干哪行，直至干好为止。

## 10. 入错行怎么办

在现实生活中，生意人入错行的事情时有发生，万一真的入错行，那又怎么办呢？唯一办法就是要求生意人既要有思维敏捷的头脑，又要有较强应变能力才行。经过一番挫折又从败局中逐渐得以复苏和发展的事例也是常见的。不过，能够从败局中重振旗鼓的中小老板实不多见。因为他们大都缺乏足够的财力，没有足够实力能经受得住失败的打击。对大多数小老板来说，每当确定经营范围的时候一定要慎重。

## 11. 入行三件事

进货、找顾客以及确定推销方法，这是生意人决定自己干哪行生意入哪行后，必须考虑和处理的三件大事。

### (1) 卖什么

公司应该经营哪类产品（或服务项目），需达到多大的营业额，要等市场调查后，充分明确以下资料才能判断和决定，千万不要轻举妄动。这些资料包括：①自身状况——财务资金、资产、职工人数及素质、最低或最高营业额的承受力、发展规划。

②有关产品的市场销售最新情况——例如哪些产品（或服务项目）是畅销或滞销、是供不应求或供过于求或缺、是大有发展潜力或行将过时、其中原因何在等等。

③顾客需求情况——例如购买有关产品（或服务项目）的顾客大都是些什么人（或团体）、他们希望从中得到哪方面的满足和需要（如效用、技术、订价、交货期、安全感等）、现时哪些产品（或服务项目）能够或者为什么能够较好地满足他们某方面的需要等等。

生意人在充分掌握了各项资料之后，对问题的考虑也就有了较为可靠的客观依据，从而也就可以根据公司的人力、物力、财力以及市场需求情况迈出切实可行的第一步。

### (2) 卖给谁

联系思考这一问题，为的是合理认定什么人可以成为公司销售产品（或服务项目）的“目标销售对象”。其中还涉及到如何合理选择营业地点等方面的问题。

目标顾客，这类顾客通过“市场细分”的方法加以具体确定。

市场细分，即是把全部有可能购买公司销售产品（或服务项目）以满足其某种需要的顾客，按照不同的特征，划分为多种不同类型的群体，然后从中鉴别和认定哪些群体中，哪几种类型的顾客最有希望成为公司未来的目标顾客。

由此可了解到作为公司未来的目标顾客大都是些什么人；也可详细掌握这些人的具体资料：

①年龄、性别、职业、文化程度、居住地点；

②工资收入、生活方式、用钱标准；

③对产品的需求程度、购买动机、使用习惯……这为将来有针对性地采取相应的促销措施做准备。

知道了顾客的基本情况之后，就可投其所好找一个可以与他们建立联系的营业地点了。恰当选择营业地点是营销业务中一个需要着重考虑的问题。而且，对于那些依赖顾客上门惠顾的行业如餐馆、百货商品、高级服装店等来说，营业地点则是意味着一切。

倘若你想要在某“金融区”开设一间豪华型的以供应晚餐为主的餐馆，这表明你的考虑尚欠周全，因为此类地区每天下午五时三十分过后，办公人员和来往的行人将会变得甚为稀少了。生意就会十分萧条，在那里开设一间以午餐或早餐为主的餐馆说不定倒还可以。

倘若在某“工业区”开设一间餐馆，情况又如何？毫无疑问，其结果也是徒劳的。在工业区里，每天从早到晚周围街道上的行人也是聊聊无几，很

难找到你所需要的食客。

“码头”附近以及经营业地点，这倒是十分有可能的！尤其是开设一间海鲜酒楼。在现实生活中，我们常常会看见此类酒楼，大都甚为引人注目。如果供应的确实新鲜，厨师手艺好，足以使食客们大饱口福，无疑会宾客盈门，生意兴隆。

由此可见，营业地点的合理选择，离不开对目标顾客的需求和特征的深入研究。理想的营业地点固然重要，但也不是绝对的。有时候，即使可供选用的营业地点看来不很理想，但只要采用恰当促销措施，即可弥补其中不足，化不利因素为有利因素，生意同样大有成功的希望。

### **(3) 怎样卖**

思考这个问题，为的是弄清楚通过什么途径或采用什么宣传推广方式才能与公司的目标顾客建立联系，并把产品（或服务项目）卖给他们。换言之，即是要弄清楚，究竟采用什么方法才可以使那些“潜在的顾客”变成“实在的顾客”。在这里，促使顾客形成某种购买动机尤其是取信于顾客，是需要着重考虑的，尤其是对于上门服务或常规性服务等属于服务性质的行业，这个问题更是重要。因此配合采用行之有效的宣传和促销方法也是不可缺少的。但无论采用哪种宣传和促销方法，总要明确地回答下列问题：

①向顾客宣传什么？

②怎样才能使顾客信服？

宣传的目的在于让顾客清楚地了解到，购买此公司产品（或服务项目）后，自己从中可以得到哪些实惠。不过，要准确认定什么是顾客的需要，并非轻而易举之事，非经一番认真调查研究不行。伟大的发明家詹姆斯·爱迪生有句名言：“完成某项新发明固然是困难的，然而，认定什么才是所需要的发明则更是难上加难！”他的话对生意人很有启发。

真正了解到顾客的需要后，最高效率的宣传手法即是做广告。这里应特别注意的是广告宣传不能失实。别以为宣传推广工作不外乎就是“王婆卖瓜，自卖自夸，”只要大肆宣扬一番产品如何价廉物美，就可诱使顾客惠顾。这样想法实在太天真了，尤其是推销创新产品，事实更非如此。它迥然不同于过去任何一类产品，当它首次进入市场与顾客见面，顾客们对它的第一反应通常是敬而远之。即使受到好奇心的驱使，大都是站在一旁看是否有人买，或等别人先买。说不定还要看看买过的人最后是否满意，然后才考虑自己是否购买。宣传失实，固然不能取信于顾客，但宣传属实而且促销推广方法很对头，也只不过才打了半场商战而已。

产品（或服务项目）的性质不同，推销情况也有所不同。譬如说，如果出售的商品是名牌货，这对取信于顾客定会大有帮助；不过，即使是名牌货，通常亦要经过验证合格之后才足以取信于顾客。如果你所销售的产品并非名牌货，而且，向你供货的又是某些知名度甚低的厂家，而产品售价却高过其他名牌货或其他同类产品，这时候，你只好全力以赴和名牌货厂家进行竞争，只有取胜才有生意成功的希望。各种服务性行业亦有同样情况，顾客在没有得到某种足以令人放心的保证之前，通常不会随便向某家公司购买他所需要的那种服务。

## 12. 先效仿后超越

生意人应该如何向他人学习？一种较为有代表性的主张是：先效仿，后超越。

提出这一主张的人认为：学做生意或想生意做得好，最可靠和最明智的方法，就是先观察、学习（利用）别的行家们经过实践证明是成功的（或失败）的经验，然后，再独立思考和拟订自己的生意方案，刻苦奋斗，最后在行家获得成功的各个方面去努力超过他们。这一见解并非全无道理，不过，在实践方面，值得引起足够注意的是：

第一，效仿别家成功的经验，不能简单照搬。

各家公司具体情况不同，各家公司的经理等人员的经验、资历与才干亦不尽相同，因此，别家公司成功的经验，不可能完全适用于本公司。退一步来说，即使完全适用于本公司，但这样做的结果，顶多也只能跟在别人后面跑，不可能超越，在同业竞争中是不可能取胜的。

第二，既要采用别家成功的经验，同时又要使之适合本公司的实际需要。

这里所说的实际需要，不能作满足一时方便来理解，而是要改进别家公司的成功经验，使之在本公司的实际工作环境中发生作用。这就要求生意人，每当观察和研究别家公司成功的经验时，既要了解他们现时哪些做法是成功的，哪些做法是顾客们所不喜欢的，从而进一步合理推断，应该实行哪些变革和改进措施。只有这样做，才能有的放矢，决策得当，也才有生意成功的希望。

第三，不受束缚，锐意变革。

细心观察学习他人成功的经验，对比自己公司的不足，有意识地进行变革、改进。有时候，非常细微的改进，也会收到巨大的效益。两家美国公司就是很好的例证。

查理·N·阿伦辛在纽约开业时，成功地研制了好几种“焊接定位装置”。他的产品较之竞争者的同类产品的售价要高得多，但他交货快速、准时，竞争对手无法做到，故此他成功了。

蒙哥马利·华德原先只开了家普通零售商店，由于进行了某些细微的变革，不外乎就是率先向凡在他商店里购买商品的顾客，提供质量保证，商品如有质量问题愿将价款如数奉还。这在别的商家看来是只有疯子才会干的前所未有的蠢事。可是顾客的反应和表现却十分友好，他们并没有利用这一慷慨的担保向他提出过分的要求。他为顾客利益着想，顾客也没有令他失望。最后他所获得的成功是如此巨大，以至提供“信用担保”竟逐渐成为零售业务不可缺少的销售条件。

由此可见，即使是看起来十分细微的变革，只要能较好地满足顾客需要，就可以取得成功。当然进行某种大刀阔斧的变革（大改革），有时候，说不定确有需要。到底是否需要这样做，则需看具体情况而决定了。这是值得每位生意人深思的。

### 13. 与同行竞争的良策

竞争，这是每家企业在考虑确定经营范围之时，或企业开张营业之前必须充分思考的问题，要全面考虑开业后，公司将会遇到哪种竞争是直接的，或是间接的。倘若对此问题尚未酝酿成熟，宁可暂缓开业，甚至于不开业。

直接竞争指经营同类或类似产品的行业之间的竞争。

间接竞争指经营种类不同但用途相同的产品的企业之间的竞争。

例如，倘若两家商店都在销售同一类型的食品搅拌器，他们之间的竞争就是直接的竞争；他们与其他销售别种类型（同用于食品加工）家用电器商品的商店之间的竞争，则是间接的竞争。顾客的购买力总是有限的，他们花钱买了某种商品之后，在一段时间内除有特别的需要，否则是不会再买该商品的。

有关竞争的具体问题是：

A. 此种商品在市场竞争中是否激烈？是否存在控制当地商场的主要竞争的对手？

B. 主要竞争对手一方占有哪方面的优势？存在哪些可以被利用的弱点？

C. 自己组织产品销售遇到哪些困难？能否降价竞销？自己能否改进顾客服务？等等。

#### ① 善找大公司空档

对众多的中小企业的生意人，能否与大公司进行竞争，或怎样与大公司进行竞争，是经常会遇到的一个令人感到十分棘手的问题。但一定要对此找出合理答案和作出决策之后才能开张营业，否则，难免失败。

有些生意人认为凡与大公司进行竞争，结果只能是鸡蛋碰石头，死路一条，但现实生活大量事例表明并非一定如此。

大家知道 IBM 现在是实力相当雄厚的经营电子计算机的企业。美国无线电公司和“通用电器公司”曾图与之进行直接竞争，但没经过几个回合的较量便损兵折将，损失惨重。可是，仍然有一些向来就经营电子计算机的企业（如信息管理公司等）却没有因此而破产倒闭。他们之所以能在竞争中站稳脚跟，主要原因是这些公司的经理能够清醒地采用市场细分法，对于各种不同类型顾客的特征详加分析，从中发现 IBM 公司显而易见的某些弱点，以及某些现时该公司并不那么热心经营的“项目”，因而在确定经营范围的时候，也就可以找出 IBM 的空档进行竞争。专营“苹果牌”微型电脑设备的厂家和商家们正是采用这一办法，成功地找到了促使生意持续发展的机会与途径，事实上任何一家企业，即使是“超级大型企业”，也不可能处处无懈可击，因此与大公司进行竞争并非绝对不可能之事。

倘若一旦发现市场上正萌发着某种从未引起过人们极大注意的需要，然后只要能满足这方面的需要就可成就某项事业的话，那就无需为竞争而感到惶恐不安，只要竭尽全力和想方设法把那门生意做好就行了。至少大公司已经为你开辟了产品的销售市场，同时，还通过一系列的宣传广告和促销活动为你开发了市场上对产品的种种需求。“苹果牌”微型电脑设备的厂家和商家们之所以获得那样巨大的成就，正是利用 IBM 那样规模庞大的企业打开了生意的市场，比如通过各种宣传广告和促销活动最大限度地开发了市场上对电脑设备的需求，并赢得了广大用户的普遍接受，为其他微型电脑设备随后进入市场消除了多种阻力，迅速地打开销路等等。

有时候，一些小本经营的生意人由此也可以在大公司漏掉的生意中发大财。因为顾客们未必都能忍受大公司售货小姐那种缺乏人情味的服务方式，或者为求方便、避免浪费太多时间，于是乎就惠及殷勤待客的小店铺了。类似情况到处可见。例如，在经营电脑设备或大型机械设备的行业中，某家即使是小规模的企业，倘若能做到交货快捷，及时满足顾客的急需，同样可以从那些强大的竞争对手那里获得相当的贸易份额。类似这样的情况，在评估市场潜力，分析竞争形势的时候，是需要充分考虑的。

## **(2) 善找同行弱点**

每当评估竞争对手的实力时，什么是优势？什么是弊端或弱点？千万不能光凭表面现象看问题，需要进行切实的市场调查研究和全面分析。例如，有些现时得以崭露头角的企业家，总是喜欢把自己尚未遇到竞争对手的新构思视之为极大的优势。其实不然，说不定有可能成为某种弊端或弱点。理由很简单：太凡某种新事物的出现，顾客们起先总会感到有点陌生，而且，总会提出诸多疑问：“真的是这样好，这样灵吗？”“这样值钱？”等等。总之，就是要弄清楚从中可以得到何种实惠。

在分析竞争对手的实力时，还要充分考虑到其中已经发生的、或可能将要发生的变化。例如，有些厂家或商家在当地市场上占有相当大的贸易份额，看起来实力非常雄厚，实际上并非想像中的如何了得，说不定有许多顾客早已对他们的销售产品和服务质量甚为反感，还有些企业家一旦成功发迹便逐渐开始退化，从一个思维敏捷积极进取的创业者日渐退化成只知吃喝玩乐、不思进取的人，有时还会采取妄自尊大的方法去处理顾客的需求与公共关系，因而招致人们极大反感。这些都是可以为竞争对手利用的致命弱点。

类似这些变化，有时候会显得十分微妙。为此，更需要生意人与顾客进行广泛接触和对话，充分了解有关的反应和要求，做到心中有数，以便正确判断和决策。

## **(3) 应理智对待竞争**

### **①. 找准竞争对手。**

在某些行业里，如果竞争对手只有两家或寥寥几家商号，需要着重研究的问题有：谁能控制市场，或在多大程度上可以控制市场？竞争对手的实力是否雄厚？地位是否稳固？有何优势和弊端？本公司可能获取的贸易份额是多少，或者，至少享有多大的贸易份额才能维持营业？等等。

如果当地市场某种行业的生意并非由某家大户独占，而是像零售市场那样由相当多的大小商户共同分享的话，详细了解各家竞争对手的营业地点，则显得十分重要了。因为透过“营业地点”，可以一般推断他们的顾客来源和主要销售商品的种类。

有关竞争对手的问题哪些需要作深入研究和分析，通常应根据企业的营销业务的具体情况而定。有时候，甚至某些看起来是枝节的事情，譬如说竞争商号的负责人的脾气和嗜好等，可能也是需要着重研究的问题。类似这些技术的问题，经常有可能是构成衡量利弊、判断竞争对手的优势与弱点的重要因素之

### **②比较竞争商品。**

常言道：“不怕不识货，最怕货比货。”对此问题的研究和分析则要求设身处地站在顾客的立场上将自己所要销售的商品与别的竞争商家现行销售的同类商品作一番比较，找出销售成功或销售失败的原因或差距所在。为此，



通常要想一想，并确切回答下列问题：同是一种商品（或服务项目），顾客为什么会买我的而不买他的？或者，为什么会买他的而不买我的？如此等等。

“货比货”是顾客经常用以选购商品的方法之一。厂家大都采用优惠价与其他同行竞争。某些消费品亦有与此类似的情况：顾客由于平日耳闻目睹大量宣传广告，很多商品的牌号和商标得以广泛传播和深入人心，顾客会拿牌号和商标进行直接比较并推断其质量或性能的优劣程度，而后才择优选购。当然也有好些商品（或服务项目），顾客是不可能用规范化的质量标准进行直接比较的，只能根据各自的偏爱或信赖而决定向谁购买，例如，家具、服装、室内装修服务，就属这类商品或营业项目。

为此，在分析有关销售商品（或服务项目）的竞争情况时，无论经营什么项目，要想做成生意，“吸引顾客和取信于顾客”这一关是必须要过好的。

当然，如果发现有某些竞争对手无暇顾及或鞭长莫及的空缺品种，并由此也可成就某项大业的话，更应毫不犹豫地充分利用此种机会，力求合理加以垄断。

### ③活用竞争手法。

商业竞争的手法是多种多样的。一般常见的有：减价、更新产品改进服务、改变销售渠道、宣传广告等等。

生意人采用什么样的竞争手法，经常受到销售产品（或服务项目）的性质所制约。例如推销汽车大部采用形形色色的优惠价格手法进行竞争。除此之外，一般还可以向顾客多做些宣传工作，以求吸引顾客买货，总括来说，在分析竞争手法时，应该首先联系销售产品（或服务项目）的性质以及行业特点，决定营销的方法。

无论何时，认真研究竞争对手现时采用的营销方法总是很有必要的，也很容易，但要进一步确切了解其营销方法的成效如何，倒是较为困难的。不过，求得一般了解，看其是“大有成效”、“有所成效”还是“全无成效”也并非全无办法。

其中办法之一，就是逐一研究他们使用各种营销措施的历史情况。看其中某种营销法是否被长期使用，或经常重复使用。按常理来说，如果某种方法被长期重复使用的话，其效果定是甚佳，至少亦是尚佳。如果长期以来只是断断续续地用过一两次便不见再用了，那就可以断定这种方法是无成效的。不过搜集这方面的资料是相当困难的，通常只能向那些过去是竞争对手的顾客，但现时已成为自己的客户们查询。此外，还可以委托亲戚朋友特意进行现场观察，并进行判断竞争对手现时使用的营销方法究竟好在哪里？差在哪里？优势和弱点分别表现在哪里？等等。

当然，话也应该说回来，了解竞争对手现时做什么或怎么做，无疑是重要的，但生意竞争的成败要全部取决于“我现时在做些什么”。因此，一旦确切了解竞争对手现时做什么或怎么做之后，接着需要解决的问题，就是决定你自己“必须做些什么”才能赢得顾客，为企业开创和扩展销路。

## 14. 多进行市场分析

整体市场，是指整个行业或某一同类产品的市场，可按实际需要从不不同角度即商品类别、经营方式、贸易条件等去划分和确定，例如消费品市场、工业品市场、零售市场、批发市场、廉价市场、高档货市场等等。

### (1) 掌握情况

此句话具体说来，其一，就是要识别和了解自己企业和其他同业（竞争商家）在推销同一类商品时通常将会遇到的、并需设法对付适应的共同情况，即有关销售项目的总体市场性质和特征；其二，就是要深入地对照总体市场情况，找出自身企业独有的特殊情况（如生意地点、四周环境，或资金周转，或职工流动等等），要考虑如何借助整体市场充分发挥自己独具的有利条件（或避免自己的不利因素）。

第一，有助于自己合理开发和扩大做活生意的门路。

例如有位叫特德的美国商人，开设了一家器材商店，兼营电视机零售业务。当时，电视机很畅销，只要有货就有钱赚，他想大量进货，却又苦于资金短缺，可以说，这是他所面临的特殊情况。结果他发现邻近的一家小五金商店，有 600 套咖啡具长期未能出售，该店老板亦正为此而犯愁，想削价为每套 2 美元一次卖出。特德先生可算头脑机敏，他说服该店老板特许以每套一美元售价全卖给了他。经过一番宣传推广工作之后，他竟能够很快以每套 6.95 美元全卖光，用获得的利润解决了自己想要进货而资金不足的难题。

第二，有助于合理确定目标顾客或调整经营项目。

做什么人或不做什么人的生意，做哪些商品或不做哪些商品的生意，生意人（尤其是经营零售业务的人）均可在一定范围内按各自经营意图做出决定。

假如你是一家零售商店的老板，究竟是要追踪有兴趣买廉价货的顾客，还是追踪那些来自上层人家、寻找高级商品享受的顾客，或是同时兼营两者，首先必须依据自身的资金实力而定。如果商店规模不大，资金实力并不雄厚，那就难以兼营两者，只有从中择一为宜。确切地了解到类似这些特殊情况之后，也就可以根据这些目标顾客的需要，合理组织销售活动。

反过来，假如经营廉价首饰或其他小商品，则实际上已经确定了打算要做什么人的生意，不过，这些人总不会来自上层社会。因为那些人通常不会购买廉价饰物。

### (2) 密切注意变化

作为经常性的有关总体市场变化情况的分析，通常有下列几个方面：

① 监察有关产品的销售情况——力求确切了解顾客是否认为购买你的商品（或服务项目）从中可以得到“足够的实惠”？

② 监察市场竞争情况——力求确切了解公司是否赢得赖以维持营业的足够数量的顾客和贸易份额？

③ 监察公司各项营销实务工作的进展情况——力求确切了解公司现行的各项促销措施是否行之有效，或者，效果一般还是效果甚佳？其中原因何在？

④ 监察影响市场的其他因素的变化情况——力求确切了解是否出现某种萌发性需要或需求？这种需求是长期的还是短期的？

经济、政治、社会、文化的因素，往往可影响市场变化，由此而引发市场上对某种产品的需求。有时候，一夜之间会变得猛然急剧增加；有时候，

亦会一下子骤然变得烟消云散。例如肯尼迪爱坐旋转椅，他当美国总统时，旋转椅市场曾一度被看好。到了里根入主白宫之后，因他爱吃豆胶软糖，顿时激发市场上对各种牌子的豆胶软糖的销售。类似这样的市场变化趋势，有时候真令生意人难以预测和捉摸，只能靠自己平日经常细心观察和分析。

事实表明，谁能及时敏捷地最先感受和把握到这种趋势，并能立即采取应变措施，使顾客由此而引发的需要得到满足，相信定会获益良多，通常可在短期内收到立竿见影的效果。反之，如果市场上对某种产品需求的趋势已经出现衰退或正在迅速衰退，而自己对此毫无察觉，则难免不会首当其冲蒙受巨大损失。

每当进行市场分析时只要求侧重分析其中某一问题，而无需详细顾及其他问题，这就要看营销业务工作所面临的具体情况而决定了。

### **(3) 勤于研究市场**

想要及时了解市场变化情况，或者说对市场变化保持敏感的触觉，唯一办法就是：做好经常性的市场调查研究工作。许多大公司通常设有专职部门负责进行此项工作。当然，小公司通常难以仿效他们的做法。不过也可以采用其他途径和方法进行此项工作。如果运用得当，同样会收到良好的效果。简言之，这些途径和方法是：

- ①经常订阅有关行业的各种期刊杂志，及时了解最新消息；
- ②参加行会或其他专业性的社团组织，争取机会多参加某些贸易展销会之类的公众集会；
- ③经常监测你所组织的各类营销业务活动的效果，察悉变化情况，察明之所以会造成销售增长或销售衰退的原因；
- ④对于任何一种买卖新观念、推广新方法、广告新技术、或传媒新方法等，应先经测试，而后再选用；
- ⑤要断然采用减少损失的各种措施，但要注意勿错将死马当作活马医。假如某种货品长期滞销，几经多次努力情况仍未见有丝毫改观，那就不宜继续经营了。要极力避免一切片面追求声望的做法。

## 15. 生意失败的主要原因

生意失败的因素很多，但其主要原因有如下几点：

### (1) 用人不当

做生意，办公司，最忌用人不当。如果把工作交给不负责任的人去做，必然是成事不足，败事有余。如果把钱交给靠不住的人，更是有去无回。这两件都是致命的，做生意，办公司时千万要注意。诸如采购的，管帐的，都要认真挑选，对于那些品行不好的人，即使其能力再大，也宁可不要。在实践中往往遇到这样的问题：靠得住的人没有能力，有能力的人靠不住。怎么办呢？要具体问题具体分析，需要靠得住的人去办的事，就选择靠得住的人去办；需要有能力的人去办的事，就选择有能力的人去办（另外想办法监督或约束他）。

### (2) 进货不慎

做买卖离不开货物，购进的货物质量如何，价格如何，是否畅销等等，都是成败的关键。如果购进的货物不对“样板”，或者是运输途中损坏变质，那是要亏本的。损坏变质，则得不偿失。如果对市场缺乏调查，盲目进货，成了滞销品，后果是不堪设想。有一个商人在 10 多年的经商生涯中，曾经有 3 次是进货不慎而导致血本无归：一是 1984 年，购进一批“进口服装”，购买前人家给他看的样板是很好的，他给了钱，进了货，后来打开包装一看，里面全是又破又脏的垃圾货，使得他血本无归。二是 1988 年，他从兰州购买两车皮的哈密瓜，在兰州上车时全是一极品，谁知来到广州后烂了一大半。三是 1993 年，购进钢材 200 吨，购买前的市场价是每吨 3800 元，买回来后的市场价却是 2800 元一吨，亏损 200 万元。

造成进货不慎的原因是：

①盲目相信别人。对别人（特别是“熟人”）报来的信息不作调查分析，盲目听从，盲目相信。因为对“熟人”的介绍一般是不会起疑心的。当然，“熟人”的介绍，有时是真的，有时是假的，有些是无意骗你的，有些却是有意骗你的。所以，凡做生意要进货者，应是“认货不认人”，不论是谁介绍来的，一定要认真思考，调查分析，认真核对，鉴别真伪，防止上当受骗。

②贪小便宜。有些奸诈之徒，为了使你上钩，先是给你一点甜头，然后再向你下手。例如，未谈生意之前，先请你上酒楼，吃饱喝醉之后你还能不上钩？或者是晚上提着礼品到你家，拿了人家的你能不手软？或者是抓住你想办什么事，想要什么，他就“许下诺言”，拍胸口答应如何如何帮你办到，等你上钩后，他就把那些伪劣商品卖给你，或者是数量不够，或者是短斤缺两，等到你发现的时候，他已经把你的钱拿到手，你找他也难了！

③发财心切。有些刚学做生意的人。看见别人生意兴隆，财源滚滚，十分羡慕。他希望自己也能赚大钱，发大财，而且急得很，仿佛一个晚上就要成为大富翁。于是，不管这批货好不好卖，也不管人家有没有奸诈，盲目进货。结果是：资金拿出去了，货却卖不出去，甚至血本无归。所以说，心急喝不下热汤。想发财，这是人之常情，但千万不能盲目乱干。

④对市场行情不了解。有些人以为做生意很容易，出钱进货，买卖买卖就是了。其实，做生意是很有学问的。其中，怎样进货，什么时候进什么货，什么地区进什么货，尤为重要。这就要求深入作市场调查，掌握市场行情。但是，凡生意失败者，大多数是因为事前没有作好市场调查，仅凭自己的心

血来潮，或者是仅凭一些道听途说，就盲目进货，最后导致亏本。

### **(3) 决策失误**

俗话说：“棋差一着，全盘皆输”，经营决策是否得当，关系到生意的成败。如果在投资、生产、进货等方面考虑不周，势必造成决策上的失误，因此，在决策前，要做好下面的几件准备工作：

①切忌人云亦云。投资前，对当时当地的社会状况，政府政策、对方的实际财力、人力、物力，当地的储运、原材料供应、能源、水电、销路……等等都要作好调查、掌握第一手的资料，切忌人云亦云，切忌“或者”、“可能”、“大概”等等空洞无物的意见或答复。一就是一，二就是二，有多少就说多少，否则，为决策埋下隐患，害人不浅！

②留有余地。投资前，要有充分的思想准备和物质准备。开支要估计准一些，收入要估计少一些（对盈利方面不要过分乐观，往往有一些意想不到的事情会发生）。例如：开一间商店、办一家工厂，原来的预算是 50 万元的，你就不能躺在 50 万元的数目上睡大觉，要准备有超支可能，否则，到时真的超出预算而无法收尾时，你就束手无策了。

③随时检查修正。任何决策，开始时都不一定是尽善尽美的，多少会存在一些问题，这是不奇怪的。关键是要留意决策的实施，随时发现问题随时予以纠正，挽回败局，避免更大的损失。

### **(4) 地点欠佳**

如果经营的地点选择不好，生意也会失败的。这是因为，开商店离不开顾客，如果顾客寥寥无几，门可罗雀，那么，即使你的商店再大、再豪华，也是不中用的。商店要支付铺租、税务、水电、工资、上缴利润，而营业额却少得可怜，利润就无从说起。入不敷出，赤字上升，时间拖得越久，亏本就越大。那么哪些地点不适宜开商店的呢？

①偏僻地区，人烟稀少的地方。

②表面看来，车来人往很热闹，但不是聚脚的地方（都是匆匆过路客，人们不愿或不可能在此地逗留的地方）。

③不能（或没地方）停车的地方。

④当地居民购买力低的地方。

⑤快要拆迁的地方。

⑥没有（或很少）住家，远离车站、码头、旅店、招待所的地方。

### **(5) 管理不善**

如果当经理的不会管理，即使有资本、有好的地方，也会失败的。例如，不善于对员工的使用和管理，赏罚不明，计划不周，职工素质差又不培训，职工对顾客的态度恶劣又不采取措施，财务混乱，等等，都会导致倒闭破产。

### **(6) 缺乏修养**

经理的形象就是公司企业的形象。如果经理本身目中无人，盛气凌人，不可一世，常常训斥员工，对顾客也傲慢无礼，这样的公司是不可能兴旺的，如果经理常常以高压手段对付员工，或者常常苛刻地刮削员工的利益，势必使员工们反感，甚至众叛亲离。

### **(7) 内部勾心斗角**

凡是内部勾心斗角的公司企业，其结果都是很不妙的。诸如经理与经理之间的勾心斗角，经理与职工之间的勾心斗角，职工与职工之间的勾心斗角，

**董事与董事之间的勾心斗角，董事与经理之间的勾心斗角……等等，都会导致公司的失败。**

## 16. 做生意必须懂的几个问题

### (1) 要量力而为

公司的生意要量力而为，量入而出。就是说，要根据自己的本身现有的实力去办事情；要根据自己的现有的财力确定支出的项目。切莫心血来潮，想怎么干就怎么干，否则，力不从心，必败无疑。例如，1990年，一位商人曾与人合办“音乐沙龙”，总共资本才不过6万元人民币（而且都是集资入股的），可是，经营者贪大求洋，不顾自己本身现有的财力，光是装修就花了约4万元，以至“头重脚轻”，华而不实，加上经营不善，不到3个月就破产。又如，湖北省万某，发财心切，自己资金不足，技术薄弱，却向银行和信用社贷巨款养鸭，结果负债累累，不可收拾。1993年，某公司向职工集资1000多万元搞房地产，由于没有一支专业队伍，缺乏房地产专业人员，既不懂国土政策，又不懂房地产的行情，结果，花了1000多万元买下来的地皮卖不出去，只好空着任其长野草。

实践证明，办公司者，切不可将本钱“孤注一掷”，更不可轻易贷款做本，不可脱离实际的能力去办确实难办（或办不到）的事情，万一失败了，血本无归，负债累累，到时就难以收场了。

### (2) 小生意能发大财

做生意，勿以小而不为。这是因为：做生意的目的是赚钱，只要有钱赚，不分多和少。俗话说：“积少成多”、“集腋成裘”、“聚沙成塔”，世界上许多富商巨贾，也是从小商小贩做起的。例如，美国的亿万富翁沃尔顿，是经营零售业起家的；鼎鼎有名的麦克唐纳公司，是经营小小的汉堡包发财的；世界华人首富李嘉诚，开始的时候也是做小小的塑胶花的生意。

在经营项目及数量上，也要注意“勿以小而不为”。这是因为，看起来似乎是微不足道的小商品、小买卖（例如小百货、小杂货之类），可是，它能力你吸引顾客，给你带来兴旺。例如，日本的尼西奇公司，是专门生产婴儿尿垫的小企业，然而，他们的小产品却做成了生意。在日本，婴儿所使用的尿垫，每三条中就有两条是他们的产品，同时，还远销西欧、非洲、大洋洲、美洲，年销售额高达70亿日元。

做生意，谁不想货通四海，财达三江？谁不想一下子就成为百万富翁、亿万富翁？但理想是理想，现实是现实。有些公司（商店）不切实际地热衷于做“大买卖”，花了不少人力财力，要么是没谈成，要么是亏大本。他们轻视小生意，认为几十宗小生意比不上一宗大生意。当然，从简单的数字来看，这是对的。但是，大生意好比是一艘航空母舰，小生意好比是一艘快艇，大舰难掉头，小艇好转弯。更何况，生意的成败不在于其生意的大小，谁英雄谁好汉，要看他是赚钱还是亏本。1980年至1987年的几年间，社会上不少公司（商店）掀起大规模的“西装热”、“838计算器热”、“冷暖风机热”，一进货就是几十万、几百万、几千万，结果卖不出去，仓库里堆积如山，统统成了“跳楼货”，连本钱的零头也收不回来。这样的“大生意”，一宗就够你倾家荡产了！相反，那些识时务、有远见的明智经理们抓住时机，钻冷门做小生意，反而发大财。由此可见，生意的大和小不是绝对的。

### (3) 最好一手交钱一手交货

做生意经常发生纠纷，甚至闹上公堂。何故？究其原因，多是双方没有办理公证手续。或者是，即使办了公证，但其中有一方不履行协议，企图耍

赖。因此，就要想个办法，避免这种情况的发生。实践证明，最好的办法是：一手交钱一手交货，或者是一手交货一手交钱。理由是：你交钱来我交货给你（或者是你交货来我交钱给你），天公地道。双方现场交易，谁也不怕谁耍赖。例如：我有一批货要卖，你想买，我就认钱不认人，你交钱来我才把货给你，这就叫做“一手交钱一手交货”。又如，我想买一批货，但是，没有见到货我是不给你钱的，我认货不认人，这就叫做“一手交货一手交钱。”实践证明，这种办法最好最保险。

然而，不少人却常常犯轻信人的错误。对那些花言巧语的人，不讲信用的人过于相信，结果，把自己害苦了，例如：1983年，广州阮某，将4000多元托人买手扶拖拉机，结果查无音讯，钱被人骗走了。

1990年广州曾某，在未收货款的情况下，轻易相信一张“单位证明”，就将价值3000多元的纤维板让其提货运走，后来才发现这张“单位证明”是假的，深圳根本没有这个单位。但货物已被人提走，后悔莫及。

1995年，广东某公司向市粮食局认购两车皮大米，价钱讲妥了，样板也看过了，货也按时运到，可是，这家公司却不要了，也不去通知人家。结果，害得市粮局的大米在车站超过了时间，被罚了几千元的仓租。但是，这有什么办法呢？谁叫你货主不收货款呢？谁叫你事先不办公证呢？只好自认倒霉就是

凡此种种，说明了社会上那些骗货以及耍赖的单位和个人都是大有人在，不胜枚举。经理们，切不可粗心大意！古语云，“害人之心不可有，防人之心不可无”，此话应常记住。

#### **（4）信息要灵通**

信息，指社会状况、环境气候、市场需求动向、价格行情等等。掌握信息，就能较好地确定经营决策，使自己作好计划安排，少受损失，多创利润。当今，是信息时代，经贸贸易没有信息不行。信息与生意，紧密相连，利害攸关。一条信息，可以使人发财致富；相反，如果不重视信息，误了时机，则可以使人倾家荡产。例如，广州某电扇厂，由于及时掌握市场信息，不断提高产品质量，增加产品的款式品种，使生产迅猛发展，只用了9个月的时间，就提前完成了全年的生产任务，产值和利润分别比去年翻了一番。又如：不久前，日本某公司给我方有关部门发来电函，要求购买大批甘草。我方的一些人认为，甘草乃野生植物，经济价值低，准备按国内市场的一般价格出售。这件事被广州医药经济信息中心获悉，他们根据掌握的信息知道：甘草仅生长在我国内蒙古和新疆等小范围区域，它是诸多中药配方中不可缺少的药引。外国需要进口大批甘草，除了药用，大量是用于制作高级饮料。他们认为：对这一用途广，产量少的中药，出口应作某种限制。信息中心把这一信息编成快讯，提醒了有关部门，采取措施限制甘草出口。果然，不久以后，国内许多食品工厂也急需甘草。这批甘草为他们解决了燃眉之急。

由此可见，办公司，搞贸易，一定要有信息。而且，信息还要真实可靠，千万不可道听途说，七转八转的信息，或者是过了时的信息，不仅无用的，而且是有害的。

#### **（5）要眼见为实**

经贸贸易，最忌“想当然”和道听途说，尤其是过分相信别人的花言巧语（或者山盟海誓）害处更大！俗话说“百闻不如一见”是有道理的。当经



理，搞供销，一定要眼见为实。不要被那些信口开河、夸夸其谈，花言巧语所迷惑。凡是买货，一定要亲眼看过对方是不是真的有现货？有些骗子买通仓库保管员，让其带人进入仓库看货，其实那些货根本不是他的，如果买方信以为真，那就上当了！还有一些是假提单，一定要核实后才可相信千万不可轻易把钱交给人家。特别是，对于那些“皮包公司”以及那些“转手客”，更加不能轻易把钱交给他们。另外，凡是卖货，一定要亲眼看过，并且查证核实对方是否有钱，即使对方说有支票、汇票，也不能轻易相信他，必须经过银行核实后才可付货）。对于那些“皮包公司”以及那些转弯抹角，推三推四（实际上是拿不出钱）的“客户”，千万不可把货交给他。否则，有去无回，千万要小心！

例如，一位商人曾经历过这么一件事：1987年，内蒙古某单位汇来人民币30万元，托他在广州帮他们代购万宝冰箱（当时货源比较缺）。开始时，他是托广州市一个私人承包的公司代为购买，钱也汇到他的银行帐户里。可是，等了半个月，一台冰箱也没有搞到。他不放心，正在这时候，一家国营单位的经理说他有办法，保证能买到万宝牌冰箱。他见这是国营单位的经理，又是熟人，老朋友，便把30万元转到他们公司去。该国营公司经理口口声声担保能搞到货源，甚至还用“人头担保”来安慰他。可是，等了一天又一天，足足等了60多天，连一台冰箱的影子也没见到。这时候，市场价格飞涨，货又没搞到，害得他进退两难。托他买冰箱的内蒙古朋友来回跑了好几趟，最后两手空空回去，既浪费很多时间，又花了不少开支。又如，1990年，有人介绍东山区某公司购买120吨煤，价钱交货地点、付款方式、利润分成等等项目双方都谈妥了，铁路局的公司也开了提货单，可是，拿着东山区某公司（买方）开的支票去入帐，银行反映说这个公司总共只有5000元，天哪，还不够货款的零头呢！货主立即通知货场停止发货，幸亏发现得早，要不损失就大了。

综上所述，经贸贸易一定要谨慎小心。具体注意事项是：

- ①未见到货不可轻率付款。
- ②即使见到“提货单”，也要亲眼看过货，并且查证核实这批货确是对方的，然后才可付款（因为社会上有假提货单，也有人串通仓库保管员，带你进仓库去“看货”，其实那些货不是他们的）。
- ③要一手交钱，一手交货。
- ④即使对方有“支票”、“汇单”，也要认真查证核实，待银行确认属实，然后才可发货。
- ⑤买货时，认货不认人。
- ⑥卖货时，认钱不认人。
- ⑦尽量不要搞“分期发货”、“分期付款”，免得“节外生枝”，免得出问题，打官司。
- ⑧赊欠免问。

#### （6）要提防“皮包公司”

皮包公司，一无资本，二无实物，专东拉西扯，从中渔利。凡与“皮包公司”来往，千万要小心。这是因为，做生意一是买，二是卖，两头都要落实，而“皮包公司”既没钱，也没货，拿着一条所谓“信息”满天飞，一张“合同纸”七转八转，油腔滑调，“飞机大炮我都有”，“飞机大炮我都买”，其实都是于虚乌有，害人不浅！“皮包公司”总是吹嘘他们什么货都有，可

是，当你跟他们签了合同以后，等来等去也等不到一点货，当你有货给他时，却连半个真正的买主也找不到。例如：四川某县有一个“皮包公司”，从 1985 年 1 月至 12 月，先后与 15 个省市的 89 个单位签订钢材、麻袋、水泥、彩电、木材等合同 110 份，总金额高达 7 亿余元、已骗得合同预付款和定金 238 万余元，但合同的履约率却等于零。

有些皮包公司的街头很大，什么“××开发总公司”、“××贸易总公司”、“中国××××”、“省港澳××××”……对于这样的公司，要特别提高警惕，有不少是“挂羊头卖狗肉”的，买空卖空的，自己根本没有资金，也根本没有货物的。这些“皮包公司”，专做转手买卖合同，甚至是哄骗别人把巨额购货款汇到他的帐户内，然后挪作他用（他们叫做“借鸡生蛋”）。这些皮包公司不用冒风险，却害苦了真正的生意人！

#### **（7）要随机应变**

经商贸易，要懂得随机应变。这是因为：市场是千变万化的，诸如政策、货源、销售、价格、天气……等等，都是经常会变化的。市场上的动态，随时都会影响经营者生意，打乱你原先的计划。因此，经营者就必须随机应变。根据当时当地的实际情况，采取应急措施，减少损失，挽回败局。例如：广东的东莞市，有两个乡同是做香蕉生意，甲乡的香蕉是运到东北卖的，乙乡的香蕉是运到郑州卖的。甲乡的香蕉在中途发现天气炎热，香蕉会变质，就中途卸货降低销售。而乙乡的香蕉到达郑州后，货方还死抱着价钱不放。结果，卖的不多，烂的不少，损失惨重！

实践证明，做生意一定要随时掌握情况，随时采取应变的措施，但求保住本钱，减少损失，方为上策。

#### **（8）要留有条地**

做生意不可“孤注一掷”，要留有余地。凡买设备、进货、搞基建或其它开支，都不可将手头上的钱全部花光（实践中大多数是会超出预算的），否则，一旦超支、亏本，那就无法补救了。例如：广州市郊钟某，准备将自己积蓄的 2 万元投资办养鸽场，有人曾告诫他养鸽数量一下子不宜养得太多，基建工程不宜一下投资太多，应留有余地。可是，钟某急于发大财，一下子就买回 800 对种鸽，又买地皮建鸽场、盖房子……结果，开支大大超过原计划，无法收尾，只好到处借债，搞得“骑虎难下”。

那么，怎样才算是留有余地呢？

①量力而行。有多少实力办多少事，千万不可孤注一掷；千万不可“打肿脸儿充胖子”。只顾“进攻”，不顾撤退，这不是将帅之才，而是一个莽夫。

②不怕一万，最怕万一。购物、投资、置业，不可“倾巢而出”，起码要留下 30% 的资金作后备。万一失败了，也还有“东山再起”的希望。

## 第二章 生意兴隆的秘诀

本章导读：

经商者都希望自己的生意兴隆，事业发达，但这并非易事。本章就提出了一些值得生意人借鉴和学习的秘诀与方法。这是千百万成功商人实践经验的概括和总结。

## 1. 商店兴隆七秘诀

若要使商店的生意兴隆，有没有秘诀呢？有的。归纳起来，总共有下面七个原则。它们看起来好象极为平凡，但若坚持应用，必定会产生奇妙的效果。

第一，力求创新。

只有努力创新的商店，才会有前途。墨守成规或一味模仿他人，到最后一定会失败。任何商店，都必须表现出自己的特色，才能创造出附加价值，也才能不断增加顾客。

做生意总会遭遇到困难和挫折，这就要靠自己去突破了，不可为商品的滞销找借口，也不可借机削价出售。你一定要拿出魄力和决断力，在创新方面去寻求机会。

第二，追求成长。

做生意如果不追求成长，或不向更高的目标挑战的话，就无法品味出身为商人的喜悦和充实感了。

要是生意人只想混口饭吃吃，抱着成不成长都无所谓的心理，在他底下做事的人，自然就会很散漫了。

业务的成长，通常都是以营业额来衡量。要想扩大营业额，就必须加强有关的一切活动，例如销售、采购、门市、部属、资金等。

而这些强化的工作必须建立在一个完善的总体经营理念上。

第三，确保合理的利润。

做生意，必须获得合理的利润。

你不能以贱卖的方式，去吸引顾客。你必须以更好的服务，才能获得正常的利润。

从正常的利润中，取出部分再投资到事业中去，以便长期性地对顾客提供更佳的服务，以及更佳的商品。

第四，以顾客为出发点。

做生意要以顾客的眼光为出发点，才能让他买到他所需要的东西。

顾客的价值观念，不见得跟我们的相同，何况顾客还分男女老幼。因此，我们应该设法去了解顾客的需要，然后去满足他。

经营商店，必须把自己当做是替顾客采购商品，这样才能设法去了解顾客的需要。因此，了解顾客是开店的第二步。

第五，倾听顾客的意见。

前面提到，必须了解顾客的需要。如何做到这点呢？最好的办法当然是倾听了。

经营事业，要顺应自然，集思广益，然后才去做该做的事，必然无往不利。

如果只顾推销商品，而听不进顾客的意见，就不会受到大众欢迎。

在日常生意上，以谦虚的态度，去倾听顾客的看法，只要持之以恒，生意必定会日益兴隆。

第六，掌握良机。

生意的成功，系于是否能够掌握良机。

平时，就要选择适当的时机，调查顾客预定购买的物品，以及购买时机，这样在销售上，就方便多了。

举电器商店为例。不论是去顾客家送货或修理，事情办妥后，不要扭头就走，最好再顺便看看他家的电器用品是否有小毛病，同时做一点简单的服务，这样必然会培养顾客对你的信赖感。

到客户家安装冷气时，在安装过程中，一定要表现出亲切、仔细的态度。同时，问问客户，是否有认识的朋友要买冷气机，如果他对你有好感，就会把生意介绍给你。

第七，发挥特色。

卖同样东西的商店到处都是，要使顾客上门，非得有一些特点不可。

商店的特色，好比每个人的特点。商店没有特色，就变得不值得品味。陈列的商品虽然相同，但若服务不同，则会使商品显得不同，这就是因为发挥商店特性的关系。

商店的特色，当然要配合顾客的需要。至于如何去发挥。则要个别考虑。除了要注意地域性和开店条件，还要考虑该地区的收入水平、文化水平等等。

如果在职工集中地区，最好在星期天或假日也照常营业。必要时，还可开店到深夜。

但有时候，难免受到空间、人事、技能、资金等现实因素的限制。因此，应该先从可能事项着手，一步步去发挥特色，例如，把重点放在自己比较熟悉、较有竞争性的商品，由较内行的经理，亲自介绍给上门的顾客，也是一种很好的办法。

其实，特色并不限于商品。其他如良好的服务，华丽的店面、诚恳的员工等，只要发挥其中一两项特点，就足以吸引顾客上门了。

## 2. 经商战略三十条

第一条，生意是为社会大众贡献的服务。因此，利润是它应得的合理报酬。

——生意是为服务社会而存在的，而服务的报酬就是得到利润。如果得不到利润，表示对社会的服务不够，照道理，只要服务完善，必定会产生利润。

第二条，不可一直盯瞧着顾客。不可纠缠罗嗦。

——要让顾客轻松自在地尽兴逛店，否则顾客会敬而远之。

第三条，地点的好坏比商店的大小更重要，商品的优劣又比地点的好坏更重要。

——即使是小店，但只要能提供令顾客喜爱的优良商品，就能与大商店竞争。

第四条，商品排列得井然有序，不见得生意就好。反倒是杂乱的小店常有顾客上门。

——不论店面如何，应该让顾客感到商品丰富，可以随意挑选。但丰富商品的种类，还是要配合当地风习和顾客阶层，而走向专门化。

第五条，把交易对象都看成自己的亲人。是否能得顾客的支持，决定商店的兴衰。

——这就是现在所强调的人际关系，要把顾客当成自家人，将心比心，才会得到顾客的好感和支持。因此，要诚恳地去了解顾客，并正确掌握他的各种实际状况。

第六条，销售前的奉承，不如售后服务。这是制造永久顾客的不二法门。

——生意的成败，取决于能否使第一次购买的顾客成为固定的常客。这就全看您是否有完美的售后服务。

第六条，要把顾客的责备当成神佛之声，不论是责备什么，都要欣然接受。

——“要听听顾客的意见”是松下公司经常向员工强调的重点。倾听之后，要即刻有所行动。这是做好生意绝对必要的条件。

第八条，不必忧虑资金短缺，该忧虑的是信用不足。

——即使资金充裕，但没有信用也做不成生意。不过这里只是强调信用比一切都重要，并不意味资金不重要。

第九条，采购要稳定、简化。这是生意兴隆的基础。

——这与流通市场的合理化相关，因此也是制造商或批发商的责任。不过，在商店方面可以做有计划的采购来达到合理化的目的。但在拟定采购计划之前，要先制定销售计划；而制定销售计划之前，要先拟定利润计划。

第十条，只花一元的顾客比花一百元的顾客，对生意的兴隆更具有根本的影响力。

——这是自古以来的经商原则。但人往往对购买额较高的顾客殷勤接待，而怠慢购买额低的。要记住，若也能诚恳接待只买一个干电池或修理小故障的顾客，他必会成为你的永久顾客，不断为你引进大笔生意。

第十一条，不要强迫推销。不是卖顾客喜欢的东西，而是卖对顾客有益的东西。

——这就是松下先生所说：“要做顾客的采购员。”要为顾客考虑哪些

东西对他有帮助，但也要尊重他的嗜好。

第十二条，要多周转资金。一百元的资金转十次，就变成一千元。——这就是加速总资本的周转率，做到资金少，生意大。

第十三条，遇到顾客前来退换货品时，态度要比原先出售时更和气。

——无论发生什么情况，都不要对顾客摆出不高兴的脸孔，这是商人的基本态度。持守这种原则，必能建立美好的商誉。当然，首先要避免发生退货。

第十四条，当着顾客的面斥责店员或夫妻吵架，是赶走顾客的“妙方”。

——让顾客看到老板斥责、吵架的场面，会使他感到厌恶难受。但却有许多老板常犯这种忌讳。

第十五条，出售好商品是件善事。为好商品做广告更是件善事。

——即使顾客有潜在需要，但若接收不到正确情报，仍然无法满足他的需求。广告是将商品情报正确、快速地提供给顾客的方法；这也是企业对顾客应尽的义务。

第十六条，要有“如果我不从事这种销售，社会就不能圆满运转”这种坚定的自信及责任感。

——要先深切体会和认识企业对社会的使命，才能有充沛的信心做自己的生意。千万不可认为自己做生意是以赚取佣金为目的。

第十七条，对批发商要亲切。有正当的要求，就要不客气地原本说出。

——采购时，批发商与商店都会提出严格的条件，但一定要以“共存共荣”为原则。比如，要求批发商降价时，不要单方面一味地还价；应该互相磋商，一起想出降价的对策来。不论是厂商或商店，若没有批发商的合作协助，商界是无法繁荣的。

第十八条，即使赠品只是一张纸，顾客也会高兴的。如果投有赠品，就赠送“笑容”。

——得到一点小小赠品也会高兴，这是人情的微妙处。但如果一直是这么千篇一律，就会失去原先的舵力，削弱销售力。因此，要想一直维系着新鲜感，最稳当的方法，就是微笑、再微笑。

第十九条，既然雇用店员为自己工作，就要在待遇、福利方面订立合理的制度。

——这是理所当然的用人基本原则，勿须赘述。

第二十条，要不时创新、美化商品的陈列，这是吸引顾客登门的秘诀之一。

——这会使商店更富有魅力。现今的商店应该转变“店铺”的形态，成为人群聚集的“大众广场”。

第二十一条，浪费一张纸，也会使商品价格上涨。

——谨慎节省毫不浪费——是自古以来商人信守的铁则之一。但必要的经费要舍得花。总之，在这种竞争激烈的环境下，一定要避免任何无谓浪费。

第二十二条，商品卖完缺货，等于是怠慢顾客，也是商店要不得的疏忽，这时应郑重道歉，并说：“我们会尽快补寄到府上。”要记得留下顾客地址。

——这种紧随的补救行动是理所当然的，但漠视这点的商店却出奇的多。平日是否就累积这种努力，会使经营成果有极大的差距。

第二十三条，严守不二价。减价反而会引起混乱与不愉快，有损信用。

——对杀价的顾客就减价，对不讲价的顾客就高价出售，这种行径对顾

客是极不公平的。不论是什么样的顾客，都应统一价格；从顾客身上取得合理利润后，再以售后服务、改良品质等方式回馈顾客。这才是理想正当的经商方法。

第二十四条，孩童是“福神”。对携带小孩的顾客，或被使唤前来购物的小孩，要特别照顾。

——射人先射马。先在小孩身上下工夫使顾客钦服，是永远有效的经商手法。

第二十五条，经常思考今日的损益。要养成没算出今日损益就不睡觉的习惯。

——当日就要结算清楚，算一算是否真正赚钱。今日的利润，今日就要确实掌握住。

第二十六条，要得到顾客的信任的夸赞：“只要是这家店卖的就是好的。”

——商店正如每人独特的脸孔。信任那张脸、喜爱那张脸，才会去亲近光临。

第二十六条，推销员一定要随身携带一两件商品及广告说明书。

——有备而来的推销，才可期待会有成果；切莫主手做着不着边际的推销。

第二十八条，要精神饱满地工作，使店里充满生气活力，顾客自然会聚拢过来。

——鱼铺就是个典型的例子。顾客不喜欢靠近无生气的店铺。要让顾客推开厚重的大门才能进去，是珠宝等高级商店才会有的现象。一般都应该制造使顾客能轻松愉快进出的气氛。

第二十九条，每天的新闻广告至少要看一遍。不知道顾客订购的新产品是什么，是商人的耻辱。

——现在已是情报化的时代，顾客对商品的了解甚至都胜过商人，这点是身为商人不得不警惕的。

第三十条，商人没有所谓的景气、不景气。无论情况如何，非赚钱不可。

——在任何不景气的状态中，都要靠自己求生存。不发怨言，不怪别人，凭自己的力量，专心去寻求突破之道。



### 3. 服务第一销售第二

不论是多好的商品，若缺乏完整的服务，就无法使顾客满意，并且也会因而失掉商品的信用。“服务”不管在生产或销售上，都应优先考虑。如果对于销售的产品无法做到完全的服务，这时就该考虑是不是应把销售的范围缩小。

换句话说，有五件工作，而都能提供十分的服务，那自然很好，但是如果如果没有这个能力，只能提供三件的服务，“那就应该只做三件，同时提供最完整的服务。若没这样做，对客户来说，就是没有尽到身为生产者的销售商的责任。

因此，在扩张业务的同时，也应该有这种责任的自觉性。要常常问自己生意做大了，服务的范围是否也扩大了。如果有能力扩张业务，但在服务方面仍没有信心，那就先不要扩充，免得到最后在服务方面无法面面俱到，遭到客户的不满，而走向失败之途。

总之，“服务”是任何一种买卖，都不可缺少的。因此不管在任何场合下，都应在服务的范围内做买卖。只有以这种经营姿态，才能带来蓬勃的发展。

#### 4. 不要想独占顾客

做生意免不了竞争，但是竞争必须正当合理。

当许多厂商在有限的商场展开激烈竞争时，很容易就只顾眼前，或附送大奖品，或做疯狂折扣，想尽办法要扩大自己的地盘，使自己在市场上占优势。这原本是无可厚非的事，然而，若以为这样就能确保市场，那就错了。

有一句话说“人各有所好”，A 喜欢的，不一定是 B 喜欢的。有人喜欢那个人鼻子的形状，也有人讨厌。同一个地方有两家咖啡店，却随顾客的喜好，自然分成两种不同的顾客群。想把顾客独占，或打折扣或多送火机，是徒劳无功的。因此，为了能使大家都能顺利经营，社会更繁荣，必须尊重各人的喜好，发挥各自的特性。

倘若没有这种想法，一味想尽办法独占市场，则必使商界陷入无法收拾的混乱局面。但愿各位继续努力排除不当竞争。我们要用品质和正当的服务来取胜，进而促进整个商界的繁荣。

## 5. 让老顾客带来新顾客

从事买卖的人，谁不希望顾客尽量增加呢？但这绝不是一件容易的事。你必须随时考虑各种策略、努力不断地实践，才能达到目的。

不过，如果敬业的精神强，即使不积极地去争取，顾客也会自动上门。

因为老顾客对你经营的商店抱有好感，会为你带来新的顾客。例如，有一位顾客对他的朋友说：“我经常在那家商店买东西，他们很亲切而且服务周到，我对他们很有好感。”如果这话说得很真诚，那么那位朋友一定会说：“既然你这么说，一定不会有问题。我也去试试看。”结果必会光临，对做买卖的人来说，这等于是别人为你开个生路。

基于这种想法，平时不断地设法争取新的顾客，固然重要，更应该留住老顾客。总而言之，只要能好好地留住一位顾客，或许能因此而增加更多新的顾客；相反地，失去了一位老顾客，则可能使你失去许多新顾客上门的机会，做买卖绝不能缺少这种信念。

## 6. 卖方必须是买方的掌柜

当然要先衡量自己所经销的商品，然后信心十足地销售。

不过，也应该站在消费者或代表顾客采购的立场，去衡量商品的内容，不能采取无所谓的态度。经办采购的人，通常应该要分别检查商品的品质如何、价钱是否合理、需要多少数量、该在什么时候买进等等问题，尽量符合公司或商店的需要。

因此，如果你当做自己是在代表顾客采购，那就得随时想到顾客现在需要什么，需要的是哪类东西，这样才能提供让顾客满意的建议。例如，一位太太为了做晚饭而到鱼店买鱼，如果鱼店老板了解她的需要而建议她说：“太太，这种鱼现在正是时候，而且价钱也不贵。相信您的先生一定喜欢。”这种适当的意见，必定会被她采纳，生意也就会成交了。如此，不仅能使顾客满意货品，店里的生意也必定不会差。

经办采购的人，往往会为了公司利益，贪图便宜而一味地要求减价。这虽是人之情，但这不是正常的现象。因为，必须以双方满意，且互相受益的方式买卖，否则无法保持交易，结果彼此都不会有好处。因此，应该以替顾客采买物品的态度，一方面必须坚持公道的买卖原则，另一方面也要注重商品的品质。

## 7. 卖货品要像嫁女儿

到了结婚年龄时，有许多父母就得把女儿出嫁。眼看着费尽心血养育大的可爱女儿，已经成年而将开始自立，在他们的内心，必有不愿女儿离开的寂寞感、有缘得到新姻亲的喜悦，以及愿她永远幸福的祈望等感触交错着。

在女儿出嫁之后，则会随时关心她婚后的生活是否美满。他们掏心：是否对方的家人都喜欢她？是否精神饱满地做事？这大概就是一般父母的心态。

对买卖来说也是一样。每天所经手的商品，就像自己多年来费尽心血养育的女儿。顾客购置商品，就等于娶了个自己的女儿，因此商店与顾客之间，就成了姻亲。

如果能这样想，那么自然就会关心顾客的需要，会重视商品是否合顾客的心意。如此必然会对出售的商品质量关切，例如会想到：“顾客使用后是否觉得满意？”“到底有没有发生故障？”有时甚至会起“我既然到了这附近，干脆就去听听他们的意见吧”的念头，并付诸行动。这种心情，是跟嫁了女儿依依不舍的心情一样的。如果每天都能抱着这种态度做买卖，就能跟顾客建立超越纯粹买卖关系的相互信赖感。一旦到了这种程度，必会受顾客的欢迎，进而使生意日益兴隆。

希望大家能重新检查、反省自己，平时做买卖时，有没有抱着把商品当做自己女儿，而把顾客视同姻亲的观念。

## 8. 向经销商请教

开发一种新产品时，到底是否容易推销，常常在公司内引起强烈的争辩，这种辩论未尝不可。可是实际上，到底容易销售与否的问题，最清楚的，莫过于经销店的老板。“我们这次的新产品，不知销路会如何？”经销店的老板接过手一摸，一定会即时告诉你“这好卖”或“这恐怕有困难”。能干的老板，对产品的畅销度，确实有料事如神的一种直觉感。公司的技术人员，当然不会知道以自己的技术制造出来的产品，销路到底是好、是坏，就是营业部门的人，也没有经销商那么清楚。

像这种问题，不去问经销商，只是自己在讨论到底销路好或坏，讨论半天，还是无济于事的。当然不是说每种东西都要一一去问，可是当你有怀疑时，不妨跑到熟识的商店请教他：“你看销路如何？价钱订多少比较合适。”这个答案往往是很正确的。在后方工作而不了解前线情形的人，来谈论这样、那样，是没有必要的。大公司往往就不会去问小商店的老板，而自作聪明，经过会议讨论决定的价格，往往会受到经销商的埋怨与抗议：“这样高价的东西卖不出”或“这种东西怎么可以卖”。

做生意的方法当然有很多种。五年后的事情，也应该先考虑考虑，可是真正的生意，还是一天一天的累积。做这样平凡的诠释，应该是不会有多大错误的。

## 9. 作广告使顾客认识产品

制造商的使命，就是制造出对人类有用的产品，否则，就失去生产者存在的价值。但并不是把好的产品做出来就可以了，还要想办法让每个人都认识。

“现在有一种优良产品上市了，如果使用它，将会使你的生活更加美满。”像这样把产品介绍给别人知道，是一种义务，也是广告宣传的意义。所以，广告宣传，并不是为了推销才做的，而是要让更多的人认识。

在广告宣传上，制造商对于经销商信心的树立，是有帮助的。经销商的使命，是从制造商购得商品后，直接或间接地将商品售给顾客。但如果制造商认为贩卖是经销商的事，不必做广告宣传，那就会使经销商感到没有依赖，而失去信心。结果就会使销售的成绩一落千丈。相反的，如果制造商积极地做广告宣传，担任销售的人会感到安心。同时，努力为商品做促销，就可完成企业的使命。

今天，广告宣传已是非常盛行。因此，它发展的范围十分广大。我们常可看到为促销商品而做的宣传，或为广告而做的广告。这种广告宣传的意义，是有些出入的。

## 10. 使先买的人觉得伟大

每一种商品都是愈来愈精良，尤其是购买电器的顾客，常常认为“后买的人，往往能买到更好的东西，因此先买不合算。”我们也常常听说“从前的产品，没有附加这种东西，我后悔先买了它”之类的怨言。

这是事实，这种现象可能会永远存在。

厂商在推出某种产品时，都认为那是当时最好的。但由于不断地努力，新构想会陆续产生。在进步快速的工业界，商品会不断推陈出新。

不仅电器厂商，甚至所有从事买卖的人，对于这点，都应该有肯定的信念。如果经商者本身也认为“先买的会吃亏，后买的较划得来”，就没有办法做买卖了。

有一次聚会时，有人抱怨：“在电视刚生产出来时，我花了 8000 元去买，但最近已经跌价到一半。这真叫人后悔。因为不断地出现廉价的优良产品，我再也不能马虎地去买电器了。”

一位老板回答说：“你说的不错。但如果没有你这种人，制造电视的技术，怎么会进步呢？由于在定价 8200 元时，你肯买它，今天才能以 2000 元供应。也许你觉得吃亏了，但你却因而造福了很多的人，并且你自己也得到最早享受电视的好处。你不妨认为你自己最伟大吧。如果大家都想明年才买，那么电视根本不会有销路，永远会保持 8000 元的价格。我想任何事情都是如此的。”结果他说：“你说的真有道理。还是先买的好，先买的人比别人伟大。”他的话引得大家哄堂大笑。因此，任何产品，如果没有人肯先买，就不会有进步。

汽车刚问世时，品质不怎么理想，但仍有很多人好奇买了它。虽然一年之后，厂商就推出性能提高三倍的汽车，但你不要认为自己吃了亏，你不妨想，我当初肯花钱去买，汽车才得以普及。我是有功劳的。又最早得到汽车的好处，怎能算是吃了亏？如果大家没有这种观念，社会就不会进步。”实际上，不是真的如此吗？



## 11. 每天都要有新信用

以前的商人对“招牌”是非常重要的。招牌，代表了一家商店的信誉，也可说是吸引顾客对某商店商品给予信赖并安心购买的标志。

因此，不管哪一家商店，都非常重视“招牌”，不希望对它有点损害。“招牌分割”是很少人去做的，只有在商店里诚实辛勤地工作一二十年，并且从没有做出伤害招牌的事，这样的人，才允许他用同一字号另外开业。重视顾客、提供好的商品，这都是要长年累积的努力和信用。因此，没有招牌，便不能开业。但反过来说，以前只要有招牌便可做买卖，而今天则不大相同了。可是信用及重视顾客的重要性还是一样。再一点就是今天公司的业务变迁太快。以前遇到生意不顺时，还可以用招牌来挡一挡，可现在这种事就不再被允许了。也就是说，不再是靠张招牌就可行得通了。欠缺实力或没有生意的店，就算有再漂亮的招牌，也不会使生意兴隆的。时代不同了。

过去拥有的信用固然重要，但长年辛苦累积起来的信用，也可能毁于一旦。这就好像花了长时间建筑起来的房子，破坏它却只需3天。

因此，不能再以为凭过去的信用或招牌，就能把生意做起来。应该常常探询顾客现在需要的是什么，并且时时刻刻把这答案找出来，让每一天都有新的信用产生。

## 12. 缺货也能提高信誉

当顾客走进你的店里，指定买某种商品，但该产品正好缺货时，你就该怎么办？

如果只是说：“对不起，这种东西卖完了。”难免使顾客觉得不够亲切。但如果你说：很抱歉，刚好卖完，我立刻向批发商进货，明天一定会有。”那么，顾客会比较满意，心里也舒服多了。

或许，也可以换一种方式说：“我们这里没有了，但某家商店或许有。”而介绍顾客前往附近的商店，或为顾客打电话查询，那么顾客一定会觉得：“这家商店真亲切。”这样。不但不会由于缺货而惹恼顾客，反而提高了自己商店的信誉。

但是，如果与别家商店的关系不好，怎能做到这点？因此，必须平时就跟附近的同业连络感情，建立良好关系。

最近，由于竞争剧烈，同业之间往往有敌对感。当然做买卖要有竞争意识，但如果仔细地想一想，大家并不是为了竞争而做买卖。所以，在适当竞争下，绝不应忽略了跟同业之间建立友谊。

千万不能因为附近有新的同业而眼红，应该大方地应付。另一方面，新开幕的商店，也应该以谦虚的态度，对前辈尽所谓的“道义”。这样相互尊重，必能使顾客增加对商店的信心。

### 13. 附加“灵魂”的价格

当自己商店附近出现了出售同类货品的商店时，我们往往感到不安。如果他们订的物价比你的低，你可能会马上就沉不住气，觉得自己也该卖便宜一点。

于是，可能发生一场廉售竞争，结果往往是销售商得不到合理的利润，而直接地威胁到商店的生存。这种两败俱伤的例子，比比皆是。

松下电器公司的销售网，遍布全国。有时候，同一条街上，会有好几家同是出售松下电器的商店。有一次，其中一位老板，很苦恼地对松下说：“有些商店将物品价格订得很低，使得我们常被迫降价，而得不到合理的利润。您有没有什么办法，可以帮我解决这个问题呢？”

由于这个问题经常发生，应当趁机提出解决的方法，好让大家有正确认识。于是松下说：“我很了解你的苦恼。但是，以其他商店的售价为准，来订定自己店里的售价，这是正确的做法吗？贵店有贵店的服务及特色，这些综合起来，再做价值判断，是不是比较正确呢？”

“松下先生，您说得对。但是，我应该如何加强服务呢？提起价钱，我真是感到手足无措，不知道怎么办才好？”

看来，在他的观念里，价钱就是一切。但他口口声声所说的价钱，只是就商品的本身来说的。他认为只有商品的价值才是价值。果真如此吗？平时，我们去咖啡店喝咖啡。如果只算咖啡的价钱，应该是很便宜的，但是实际订价，却比只卖咖啡的价钱高出许多。但是，仍然有那么多客人高高兴兴地来光顾。可见，咖啡店所订的价钱，必然是除了咖啡以外，还加上了装潢、音乐、服务等种种因素而形成的最后的价钱。于是松下说：“现在我请教您一句话，你店里的员工是免费的吗？如果不是，那么价格的差异问题，就有解答了。当您的商品价格订得比别家贵时，当然，客人会发出疑问：‘为什么你们卖得比较贵？’你可以回答他：‘这虽然是同样的物品，但我们在出售时，同时也附加了本店的灵魂。’”

这位老板想了一会儿，点点头，满面笑容他说：“你说得对。原来我太钻牛角尖了，只想到商品本身的价格。现在，我才发觉，只要敝店也有很好的‘灵魂’，就不会输给别家店了。这的确是个无法违背的道理。这样一来，我们就绝对要负责服务到底。因为在售价之中，已包括了本店的技术服务费及信用费”

于是，这位老板就很满意地离开了。本来，松下提出所谓“灵魂”的价格，原来带有开玩笑的意味，但是，他却能够充分地理解。这家商店从此很认真地加强他们的服务，顾客们都感到很满意。后来，他也取得了相当可观的成果。

## 14. 利用不景气打天下

在景气好的时候，实施经营改革，往往不是件容易的事。反而在不景气时比较简单，因为公司职员比较会听话。一般人的心理，总认为景气时，没有什么需要改革的，所以不太会理经理的话。因此，在不景气时，将计划改革的方案，马上付诸实施，这样才能收到事半功倍的效果。这也是有心的经营者应善加考虑的一个改革手法。

谁都不欢迎不景气的来临，但很不幸的是我们必须去面对它，所以我们不妨将不景气当做为“转祸为福”的机会，而商家是要抓住不景气的时候，以促成事业的成长，至少也应借此机会实施改革，打好基础，以便在不景气消退时，获得长足的进展。

这是任何一个有心的经营者，都不该放弃的好机会。

## 15. 百分之百在自己

不论做任何事情，只要有周密的计划，几乎不可能失败。失败的大部分原因在于缺少计划，或虽有计划不好好地实施。

当一家商店或公司经营不顺利时，如果检查是内在原因还是外在的因素，可以发现，完全是公司本身或员工不健全造成的。

有人把失败的原因怪罪于经济不景气，但这是一种自我安慰，是不负责任的心态，在面临不景气时，也应该有“只要切实做好应该做的事，就不会受到不景气的影响。公司本身或员工不健全，又怎能避免不受严重的影响呢？”

即使在竞争过于激烈而很难经营时，只要不疏忽份内的事，那么，竞争愈激烈化，愈能获得好评而吸引顾客。如果缺乏足以吸引顾客的实力或魅力，那就不能怪顾客疏远你、生意被别人抢走了。

我们往往会做一些有利于自己的解释。例如认为“根本没想到会有这种事发生”而自己或互相安慰。就某一种角度来说，或许也有这种必要。因为，它能使你减少烦恼，重新鼓起勇气面对工作。但还得同时切实反省，承认责任在于自己。遭受失败之后如果仔细检讨，就会陆续地想到“我怎么那时候没有这样做？”或“那时还是不应该这样做才对”之类的事。能否切实地反省到这类事，与企业能否顺利地成长有密切的关系。

外在的因素也许多少会阻碍工作的推动，但一般来说，企业不能顺利成长的原因，百分之九十五到一百都在自己。如果有这种观念，即能产生非常新颖的创意，必能焕发克服不景气、战胜激烈竞争的生机。

## 16. 抢先一步是成功的捷径

在早上上班时，想搭车到市中心，那真是太难了。每一部电车都客满，到站不停，车内拥挤的情况可比沙丁鱼罐头。

可是如果在上班时，提前 10 分或 20 分钟搭车，情形又不同了；乘客很少，而且有空位，在车上还可以看看报纸，只 10 分或 20 分钟之差，却有那么大的不同。可能是大家都不愿提前出门，宁愿忍受挤车之苦。

像这种挤电车的情形，可比为做生意的过程，任何事情都要抢先一步。明知抢先就是成功的捷径，但就是无法力行，这就是人的弱点。

## 17. 维持二十四小时的危机感

最近几年，企业界所面临的经营困难和危机特别多。举个例子说，在几年前真空管式的收音机正流行的时候，有的公司花了很大资金，改良出非常省电的真空管，在市场上大受欢迎，因此，公司上下充满了乐观的气氛。可是好景不长，就在一年半不到，电晶体居然发明了。新型的电晶体收音机比真空管收音机还要省电，并且更为精巧。所以，转眼间真空管收音机就被淘汰了。这个可怕的事实，使本公司对于真空管改良研究的庞大投资和生产设备全部泡汤。

在化学纤维业界也一样。好不容易才发明了聚乙烯树脂，刚生产上市，性能更好的树脂又发明了。由于新发明经常是功能愈来愈好，价格却愈来愈低；换句话说，在市场上占有绝对的竞争优势。所以逼得公司不得不立刻停止原来产品的生产线，将生产机器报废，然后立刻更新设备、生产新产品来维持正常营运。这一番变动，使公司不断地蒙受损失。

产品推销业更面临了严酷的考验。当产品刚上市时，客户还不明了它的功能，所以推销工作就不只是推销产品，而必须连带的把产品的创意和功能也推销出去。到了第二年，可能客户才习惯使用，但更新的产品又出来掠夺它的市场了。所以可以说，进步愈快的行业，竞争就愈激烈，相对地也使公司的经营愈困难。在这种形势下，机动力不足的公司自然要被挤出来了。

因此，今天在市面上的胜利者，没有人敢保证明天还能赢得竞争。睿智的经营者应 24 小时保持谨慎的危机感，警觉到明天可能出现的不利因素。对于此刻就能充分准备以应付竞争的任何工作，都要立刻去做，不可犹豫。须知耽延片刻工夫，就可能形成莫大的遗憾。

## 18. 提倡水坝式经营法

维持企业的稳定成长，是天经地义的事。为了使企业确实能够稳定地发展，“水坝式经营”是很重要的观念。

水坝的意义，这里不再多加说明。修筑水坝的目的是拦阻和储存河川的水，适应季节或气候的变化，经常保持必要的用水量。如果公司的各部门都能像水坝一样，一旦外界情势有变化，也不会大受影响，而能够维持稳定的发展，这就是“水坝式经营”的观念。设备、资金、人员、库存、技术、企业计划或新产品的开发等等，各方面都必须有水坝，发挥其功能。换句话说，在经营上，各方面都要保留宽裕的运用弹性。

譬如生产设备。如果使用率未达 100%就会出现赤字，那是很危险的。换句话说，平时即使只运用 80%或 90%的生产设备，也应该有获利的能力。那么，当市场需求量突然增加时，因为设备有余，才可以立即提高生产量，满足市场的要求。这便是“设备水坝”充分发挥了功能。再谈资金。譬如经营一个需要 10 亿资金的事业，如果只准备 10 亿，万一发生事情，10 亿不够时，问题就不能够解决。因此需要 10 亿时，不妨准备 11 亿或 12 亿的资金，这就是“资金水坝”另外，经常保持适当的库存，以应付需要的急增，不断开发新产品，永远要为下一次的新产品做准备，这些都应该考虑到。不管怎样，如果公司能随时运用这种水坝式经营法，即使外界有变化，也一定能够迅速而适时地应付这种变化，维持稳定的经营与成长。这就好像水坝在干旱时能借泄洪来解决水源短缺一样。各种有形的“经营水坝”刚才已经说过，而比它们都重要的则是“心理的水坝”，也就是要先具有的“水坝意识”，如果能以水坝意识去经营，就会配合各企业的情况而拟定不同的“水坝式经营”方法。只要能遵循这种方法，随时作好准备，能宽裕地运用各项资源，企业不论遇到什么困难，都能长期而稳定地成长。



## 19. 大众永远是对的

企业活动有各种形式，直接或间接地以社会大众为对象来进行。因此，如何了解社会大众所想的、所做的，在企业经营上相当重要。如果你认为社会是没有秩序，不值信赖的，经营时就会顺着这种心情来做；如果你认为社会是正确的，就会顺着社会的要求去经营。关于这点，社会大众的判断，是非常公正的。而我们应基于这个信念来经营事业。

因此，如果我们的经营方法错误，一定会招致社会大众的责难和排斥。反之，如果经营是正确的，社会大众一定会接受。只要我们都了解这个道理，就能培养出坚定的信心。

既然社会大众永远是正确的，我们就必须随时想到，“社会大众认为什么事是正确的？”然后朝大众所赞同的正确方向努力，我想这样做一定会被社会接受。因此我们要信赖社会大众，去做受大众了解和支持的事，再没有比这更好的经营方法了，这么经营，就像走在平坦的大道上一样。

不过话虽这么说，有时候我们的经营理念也会被误解，碰到这种情况，当然要设法消除这种误解，并且避免误解再度发生。设法让大众了解企业的经营理念、业绩、产品等，能够避免误解发生，而宣传活动和广告也是为这种目的而进行的。

不过，夸大其实的广告，企图向社会大众吹嘘自己的活动，我们绝对不能做。这种广告纵使能够蒙蔽社会大众于一时，最后终究会被认清，导致信用破产。林肯曾经说过：“你能够欺骗所有的人于一时，也能够永远欺骗一些人，但是却不可能永远欺骗所有的人。”他虽然是以政治家的身分说这句话，却也适用于经营。以长远的眼光来看，让社会大众了解你的诚意，是一件最重要的事。

认识到社会大众是正确的，并且尽力去做能够被公正的社会所接受的事，那么事业发展才有前途。

## 20.大胆计划小心执行

经营事业时，订立计划是很重要的。如果想开一家饼干店，首先必须考虑 5 年后的需要和变化。现在每月销售量只有 100 万元，5 年后，当然会有少许的自然增加，加上以后顾客人数的增多，5 年后达 500 万应该没问题。这样，这家饼干店就可以此为目标，渐渐增加人员的雇用或进行设备的扩充。

作如此的考虑，作如此的计划，并不能说不对。可是实际上是不是一切都能按照计划，这就知道了。

可是你只说不知道，也不是办法，终会一事无成，所以，还是要大胆地做假定、概括“大概会如何”，而制定一个工作目标。换句话说，就是天天在工作中去摸索。

其实经营事业，并不如想象中那样困难。为什么不难？据说，盲人比较不易摔倒受伤；倒是正常人，反而容易摔跤受伤。这个道理很简单，因为盲人是用拐杖探测路面而走。

做生意也是同样的道理，大家虽磋商制定一个目标，预测大概会如何，可是不真正做下去，是不会知道究竟会怎样。因此，如果像言人一样，一步步摸索，我想就不会受伤，能够成长的生意，终究会成长。只要平凡、踏实地做下去，做生意并不困难。

### 第三章 开店的方法与策略

本章导读：

在一般人看来开个店铺做生意是在容易不过的事了。但你要使自己的店铺不倒闭和有特色并不简单。本章就择其要点，向你介绍了开店的方法和策略。

## 1. 开店前的市场调查

为方便大家了解，现将市场调查时对生活结构，都市结构与零售结构等三方面的调查重点说明如下：

### (1) 生活结构

#### ①人口结构

对目前人口数进行调查，有关过去人口集合，膨胀的速度与未来人口数的推算都要加以预测，同时将人口结构大概依行业、教育程度、消费年龄等进行分类了解。

#### ②家庭户数构成

家庭户数是构成人口结构中最基本的资料之一，藉此对家庭户数变动情形与家庭人数、成员状况了解人员变化趋势。

#### ③所得水准

由所得水准的资料，可以知道消费的可能性与大小，并将每人或每一家庭的所得水准与其他地区比较，以作更进一步的分析。

#### ④消费水准

这个资料是消费地区消费活动的直接指标，也是商店最重要的指标。由此，我们可以了解每个或每一家庭的消费情形，并针对消费内容依商品类别分别知道各种商品的支出额，作为我们以后商品结构的最重要参考。

#### ⑤购买行动

对于消费者购买行动的调查，可以由消费者购买商品时的活动范围与购买某项商品经常向何商店购买。由此也可获悉消费者购物活动的范围，另外又可知道消费者选择商品的标准与习惯。

### (2) 都市结构

#### ①地域

对地域与其腹地大小都要调查了解，此外对于气候的特殊性也要稍加研究，因为零售商店不免与气候因素有相当的关系。

#### ②交通

一般都知道，商店的位置开设在交通要冲之处比较好，因为交通网密布的地方，往往是人口集中或流量特别大的地方，自然是开店的理想地点。

所以调查时，对于交通路线与车辆往来班次、载送量都要考虑调查。

#### ③繁华地段

在繁华地段，往往是商店集中之处，所以商店选择热闹地段开店是当然之事，但是在地价及租金上都较昂贵，因此在投资成本提高的状况下，如何在这种条件下做有利的运用，是在繁华热闹地段开店的考虑事项。

#### ④各项都市机能

一般商店位置若为行政、经济、文化活动等集结之处，那么整个都市机能易于发挥出来。比如行政管理、经济流通、娱乐、物品贩卖等机能，自然成为人口流量集中的焦点。对于人口流动究竟是以上下班通勤的人口为主体还是以购物、社交、娱乐的流入人口为主体，都是调查时应明了的事项。

#### ⑤都市将来发展计划

除了都市结构的现状外，都市将来发展计划如交通网的开发计划、社区发展计划及商业区的建设计划等，都是开店时立地因素上，对于将来商圈变动所必须考虑的要点。

### **(3) 零售业结构**

#### **①地域贩卖动向**

将地域内的商店营业面积、店员数、营业额等项目作调查，尤其对于过去成长的状况一定需作了解。

#### **②行业、商店贩卖动向**

对该地区内商店中商品构成内容、顾客阶层等作调查，才能了解其间竞争情形，并据以分析了解该地区特性。

#### **③大型商店贩卖动向**

因为大型商店的动向对于地区内的竞争状况多少具有影响力，所以无论大、中、小型商店的开设，对于现有大型商店的规模、营业额、商品构成内容、商品设施等资料部必须加以调查，作为开店时的参考。

## 2. 商店位置的选择

另外，在开店前所作的基础资料调查除了市场调查以外，还有商店位置调查。

我们经常看到有些新开的商店很快就失败，最常见的原因，就是商店位置的选择不当。俗话说：小生意就是靠地点的生意。由此可见商店的位置可以决定商店经营的种类及经营的方式。

当然；新店开设最为关心的就是商家的竞争情形。例如已有数家家庭用品商店的地区，引进折扣式的家庭用品商店，这并非是不可能的事。

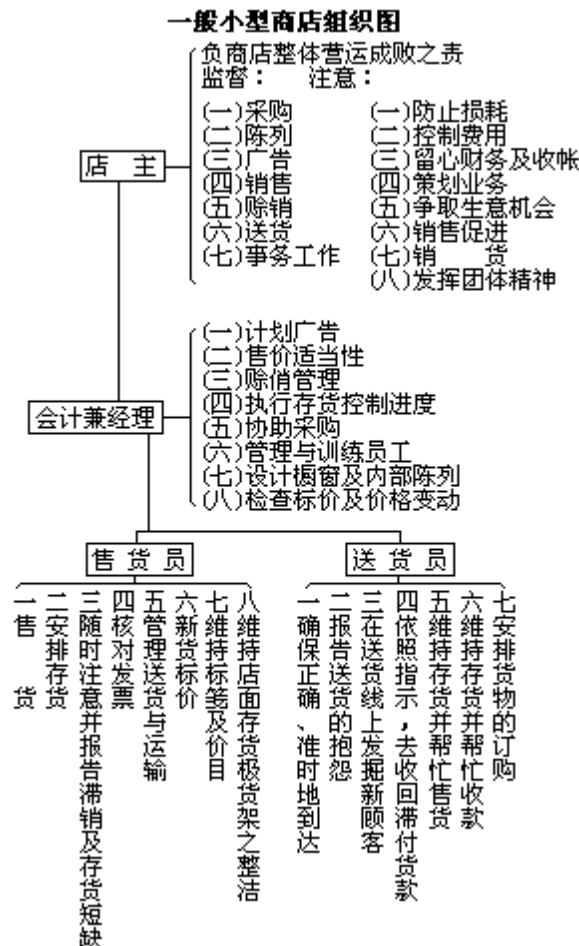
| 评 估 要 项                       | 是 | 否 |
|-------------------------------|---|---|
| 1. 该地区交通情况是否良好？               |   |   |
| 2. 该地区是否有方便的银行服务？             |   |   |
| 3. 该地区是否离商品主要供应商较近？           |   |   |
| 4. 该地区是否有吸引地区事物，如公园、戏院等等？     |   |   |
| 5. 该地区内是否是一店独占其利？             |   |   |
| 6. 于邻近商店是否能形成相容互补？            |   |   |
| 7. 若在郊区开店，道路是否良好，停车空间是否足够？    |   |   |
| 8. 商店在该地区是否有发展潜力？             |   |   |
| 9. 若在市中心开店，考虑该地区是否有便利的大量运输系统？ |   |   |
| 10. 相关商品别无太多的大型商店？            |   |   |

由上面的评估结果，答案如果是“是”多，那么商店位置则为理想，如“否”多，那么，则不适合开店了。

### 3. 商店的组织结构

任何工作若需要一人以上共同完成的话，那么就必需将这些人组织起来，才能有效的完成，当每个人都正确的了解自己的职务，工作的重复或遗漏的可能性便可以减少了。即使由夫妻二人共同经营的小店，也必须对工作有所分工和协调。

许多复杂的问题，使用图解便一目了然，以下的图表示，一般小型商店的组织情形与职务范围：



任何一位店员或雇员，只要看一下组织图，便可知道自己的工作在整体组织运作上所负的职务范围与其相互关系。

当零售商店作业逐渐增大，雇用的人数自然须相对的增加。因为唯有靠人员的增加才能使商店加强专业分工而更有效的经营。例如，当收货、保养及储养室作业等，工作量已超过一个店员之负荷量时，就应派划出新的工作项目给专人负责。如此，这一项工作不再是售货员的烦琐难事，而是由受过训练的专业人员全心负责的工作。至此，也就是小商店已有所成长了，当商店的销售量不断增加时，就要开始增加新人了。增加店员面临了两个问题，其一是人事费用的合理性？到底要聘雇几个店员呢？其二，店员的教育训练问题。

综上所述，商店无分大小，组织是不可或缺的，一定要合理的规划与分配，才能发挥人员的最佳效果，而避免人力的浪费。

#### 4. 进货与订货的技巧

商店的商品一旦顺利销售出去以后，就有了订货、与进货的问题。一个商店是不是能够经营成功，受进货的影响极大。进货太多，存货就相对过多，而冻结了可以活用于他项商品的资金，而如果订货太少，就会造成缺货，失去了销售机会。

一般的进货都是由老板自己视商品销售情形，而决定进货量，但现在的进货已愈来愈精密化与科学化了，一切都是基于事实的需要，不应再像过去的单凭想象决定了。

大多数的商店都喜欢在星期三进货多一点，其次是星期一，再其次是星期五，这样才能有充分的准备以应付周末及周日的交易，并且使得商店储藏不会有太多的存货堆积。

##### (1) 进货

进货一定事先有计划的进行，您经营商店一定有营业计划（可以一月、一季、半年等为期）：请参考下表。

订立营业计划第一步就是预估并计算各月的销货金额与计划的存货量，并考虑到折让销量部分。有了以上数据后我们就可计算出营业计划中的计划进货量了。方法如下：

$(\text{月底计划存货量金额} + \text{该月计划销货额} + \text{计划折让销量金额}) - (\text{月初计划存货量金额}) = \text{该月份计划进货量 (以零售价计)}$

举例而言：如果3月份的存货量计划为20万元，而3月份预估销货额为10万元，价格折让销量部分估计为1000元，且3月份月初存货估计为18万元，则3月份的计划进货量为12.1万元。

即： $(200000 \text{ 元} + 100000 \text{ 元} + 1000 \text{ 元}) - (180000 \text{ 元}) = 121000 \text{ 元}$

营业计划表

| 月 别<br>区 分       |     | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 |
|------------------|-----|----|----|----|----|----|----|
| 计划销货额调<br>整实际销货额 |     |    |    |    |    |    |    |
| 计划进货量调<br>整实际进货量 |     |    |    |    |    |    |    |
| 折让               | 预订  |    |    |    |    |    |    |
|                  | 实际  |    |    |    |    |    |    |
| 计划存货量调<br>整实际存货量 |     |    |    |    |    |    |    |
| 进货<br>情形         | 已订购 |    |    |    |    |    |    |
|                  | 已购中 |    |    |    |    |    |    |
|                  | 补 货 |    |    |    |    |    |    |

##### (2) 补货与添货

商品的存量随着季节、优待期间、例假日等不断的销售，而随时有变化，



这个时候应了解已订购或订购中的商品数量为多少，还有多少数量等待增添，就是所谓补货。正确的补货数量如何计算呢？

月别商品需要量 - 现存可售商品数量 = 应补货数量

(月底计划存货量 + 该月份计划销售量 + 折让销量)

月别商品需要量

$$\frac{(\text{月初存货量} + \text{已订购数量})}{\text{现存可售商品数量}} = \text{应补货数量}$$

举例而言：

如果您的商店 3 月份月底的存货量计划为 20 万元,而 3 月份预估销货额为 10 万元,价格折让销量部份估计为 1000 元,且 3 月份存货估计为 18 万元,且已订购商品数量金额为 10 万元,则应补货数量金额为 2.1 万元。

即：(200000 元 + 100000 元 + 1000 元) -  
(180000 元 + 100000 元) = 21000 元

### (3) 进货的来源

目前，一般平价购物商店的进货来源大致有三：

- ①直接向厂商接洽进货。
- ②向分类产品批发商进货。
- ③厂商来店拜访寻求寄售。

凡向厂商或批发商进货者，为求有良好的管理，最好建立厂商或批发商资料卡。如：

厂商资料卡格式范例

|             |  |  |              |  |
|-------------|--|--|--------------|--|
| 厂 商<br>名 称  |  |  | 地 址          |  |
|             |  |  | 电 话          |  |
|             |  |  | 营利事业<br>统一编号 |  |
| 供应商品<br>名 称 |  |  |              |  |
| 编 号         |  |  |              |  |
| 进货单价        |  |  |              |  |
| 零 售 价       |  |  |              |  |
| 付款方式        |  |  |              |  |
| 折 扣         |  |  |              |  |
| 备 注         |  |  |              |  |

建立厂商资料卡除便于查阅交易资料与管理外，同时可以寻求比较符合自己商店之来往厂商。

另外，有些商店如牛奶、饮料、面包等，通常是供应商之外人员负责把陈列在售货架上的货口补满，这个时候，应对这些零批运货商加以管制。而管制的重点主要在于商品的需要量，过时商品的淘汰，货架空间分配与列帐等，都要仔细核对。

至于寄售的商品，也都要列册记录其送货时间、送货数量，进货单价、零售价，结帐日期、付款条件等，以便于管理而不致于混淆不清。

## 5. 商品订价应考虑的事项

### (1) 竞销情形

订价时必须考虑竞争商品的价格政策，并由此决定本店的价格是否高于或低于竞争商店。

如果地点近便，服务亲切等，有利条件可使顾客愿意支付较高价格时，则可采取抬高价路线。反之则采取低价路线。

### (2) 商品特性

①商品吸引力——定价可随商场的商品吸引力而异。倘某种商品重在时尚，具有强烈的吸引力，价格便是次要因素。妇女购买特种场合穿着的服装，对价格的条件和式样、剪裁比较，自属次要。设计欠佳的时装，即使价廉也不会被选购。

而在消费品方面，有些商品讲究名气。

另外一部分消费品，如糖等，这难与竞争者相区别，若价格稍比竞争厂牌便宜，则销量可能大增。

②市场的特性——市场特性应仔细考虑。例如商店购买频率和售价有关，以其影响中间商的利润。拿肥皂来说，它的购买频率高，即存货回转率高，所以售价只要稍有一点赚头就够了。相反的，有些商品像家庭用火炉，是不经常买的东西；因此回转率低，售价需要较高。其它会左右定价的市场特性为：市场大小、地区位置、销售单位和消费者购买习惯等。在决定最有效价格时，上述每一因素均应考虑。

③市场需求的弹性——市场需求常直接受价格变动的影晌。降价可增加市场需求，涨价会减少市场需求。以盐为例，价格变动对需求可能只有轻微影响；价格稍微变动需求可能毫无影响。

### (3) 配销通路

商品透过的配销途径，也影响价格结构。产品如经过中间推销，制造者制订价格时，务让中间商能适度加价；并使最后零售价能吸引消费者。制造厂可建议零售价，以限定中间商的加价。即使在不建议零售价情况下，也应考虑中间商的正常加价，判断零售价是否适当。

### (4) 商品周转率

对商店的价格政策影响甚大的是价格较低，销路较好。就竞销的情形而言，价格下降，尤其会使销路增加。

以下我们举例比较两个商店的损益情形，我们发现订价加成率减低会导致销货的增加，但营业费用只稍稍增加而已。

实例：

假如 A 商店每月营业额为 20 万元，订价加成率为 40%，营业费用为 4 万元

假如 B 商店每月营业额为 30 万元，订价加成本为 30%，营业费用为 4.5 万元

A 商店损益情形（单位：元）

|      |            |      |            |
|------|------------|------|------------|
| 销 售  | 人民币 200000 | 销 货  | 人民币 300000 |
| 商品成本 | 120000     | 商品成本 | 210000     |
| 毛 利  | 80000      | 毛 利  | 90000      |
| 营业费用 | 40000      | 营业费用 | 45000      |
| 净 利  | 40000      | 净 利  | 45000      |

B 商店损益情形（单位：元）

有些商品销售甚慢即商品周转率很低，例如卫生纸、蛋，每几天就周转一次，而洋酒类可能要十几天甚或半个月、一个月才周转一次。所以，一般来讲，凡商品周转率高的商品可以减低加成售价，因为它们每个月就周转好几次了，这也就是不同商品要采取不同的订价策略的原因。

#### （5）商品印象

许多商店，尽管订价加成率较一般商店为高，但还是能够吸引顾客，因此，这类商店的名气较之所订价更具有重要性。

#### （6）窃损及污损

商品的加成往往需考虑到商品遭窃的损失。另外，有些易于弄脏或损坏的商品，其订价的加成，不仅要能支付成本，且需有利润存在，若没有考虑到可能污损的损失，那么利润就可能比预期要低了。

## 6. 商品陈列的方法及数量

商品的陈列，最大的原则就是尽量使产品产生（量）魅力，使顾客觉得货品极为丰富。除此之外，尚须考虑以下几个要点：

### （1）顾客流动型态：

每一位商店老板都应该要研究顾客进店以后的活动情形。根据一般研究了解，顾客进店以后通常先从柜台看起，然后走六至八步，而后停下来看货品陈列，然后再走一小串步子再看。因此商店对于商品的陈列应注意顾客流量最多的区域是在那里？以及尽量安排完整的商品陈列，使顾客从头到尾都经过，才不会造成死角，失去售货机会。

### （2）最有利的分配

通常最畅销品排在最前面，次畅销者次之，依此类推，到后面则必须摆设较有吸引力的商品，使顾客能继续走到最后。此外，亦需注意凡属于顾客会冲动性购买的商品一定陈列在与必需品附近，形成乘数作用。

### （3）揭示标语

在众多商品的陈列当中，如果某些商品的旁适当位置陈列各种标语如：新产品、新项目、特惠价、新包装、新上市、新标式、特别物品……等或标示品质、特色等，时常会增加很大的销货，关于此点，目前很少有商店使用，今后宜多加利用。

### （4）采用前进立体式陈列

市面上很多商店都采用后退平面式的陈列，由于这种陈列方式的错误，使商品失去陈列的多量感魅力，常易使顾客对货架上商品产生陈列不足或缺货的感觉。此点需注意。

### （5）清新整洁

商品陈列于货架上以后，应定期检查货品标签有无脱落？有无灰尘？有无污损？等等，力求货架上商品的清新整洁。

陈列数量与技术：

假如有一个商店其商品构成与陈列数量如下表：

| 陈列区分<br>价 格 | 陈列数量 | 占总陈列百分比 (%) |
|-------------|------|-------------|
| 30          | 30   | 26          |
| 40          | 30   | 26          |
| 50          | 10   | 8.7         |
| 60          | 20   | 17.4        |
| 100         | 15   | 13.2        |
| 120         | 10   | 8.7         |
| 合 计         | 115  | 100         |

我们由表可知，这家商店商品结构大致情形与商品价格相协调，如果有另一家商店采用类似陈列方式，销售价格较高的代替品时，那么，原先的商店将受到较强烈的竞争。

另外，靠陈列技巧也可帮助某些商品的销售，例如：如果一家商店销货金额较大的是 3 元的商品，它平常保持有 50 个的陈列数量，现在您如果想促销 100 元的商品的销货量，那么，100 元商品的陈列量就必须增多，至少也

应该和 3 元商品的陈列量一样，甚至还要超过。然后将它陈列在醒目的位置，我们都知道，商品的畅销与否，受所陈列位置的影响非常之大。这种方法，也是目前超级市场或百货公司最常用方法，它们若要大量销售某一商品时，都会陈列在最醒目的位置。

## 7. 商品损失的发现防止和处理

### (1) 商品损失的发现

要早期发现商品损失的地方，迅速采取对策，是防止损失的方法，可是要发现并不是一件很容易的事。

有些商品的损失，像水果店发现水果腐烂一样，用眼睛就可以看得见，有些则不然，非得损失到一定的时间、一定的数量，或在某种巧合的机会里，才会被发现，其它像计算上错误所导致的损失也不少。

容易造成商品损失的地方，到底在哪里呢？让我们按照进货、陈列、贩卖的顺序，来探讨发生损失的情形。

#### ① 进货阶段的商品损失

进货阶段，造成商品损失的主要原因有下列几种情况：

- 进货传票与商品的实际数量有出入。
- 用电话订货的时候，很容易发生进货传票记载的商品种类、数量与送来的货品不同的现象。
- 特别是向批发商订货时，发生了品牌，大包装小包装等容量或重量的错误，以致价款与实际进货不符。
- 没有检收或检收不够确切造成的商品损失。
- 在生意繁忙的时候，商品被搬入橱柜或仓库，没法分身把数量和订货内容规格详细检收核对，也是造成损失的原因。
- 由于没有检验品质数量，就拨入库存，等到要出货或商店的货源须要递补时，就直接从库中取出来卖，这时也可能发生短损、污损等商品。这种商品污损的原因，有可能在对方送货来之前，就已在卖方的仓库中堆放太久，由于检收不当造成无法弥补的损失。
- 进货记帐上的商品损失。纵然进货传票记载无误，商品的检收也正确，可是若把它转记入帐簿时，由于记载的失误，也有可能造成商品的损失。
- 仓储场所不良造成的商品损失由于仓库等保管场所不良，温度管理不良所引起的商品损失也不少。特别值得注意的，是光线的照射、水的浸蚀、虫害、变质、防火不良、包装破裂等，而造成货物腐坏的损失。此外，由于堆积方式的欠当，使得被压在下层的货物或商品损坏，而失去商品价值的也存在。仓库中的通路如果不良，照明不够，也很容易使从业员在仓促搬货时摔跤、跌破踢破等，造成损失。

进货阶段对于商品损失的早期发现和防止方法：

进货的商品和进货的传票一定要核对清楚（特别是数量、单价、订货的单位等都要核对）。

一定要做检品工作（与第项同时进行）。仓库应该随商品的不同，而有不同的设置，商品的种类多的时候，应该做棚架，把轻的东西和重的东西分别配置，重的东西放下面，轻的东西放上面。

和进货传票有关的记帐，一定要核对。

仓库中的通路，要尽可能的留出来，怕日光照射的商品，在保存的时候，应该避免日光直射，怕潮湿的商品，应该避免受潮。

#### ② 陈列阶段的商品损失

陈列阶段，造成商品损失的主要原因有下列几点：

由于儿童的恶作剧所造成的商品损失。由于儿童的恶作剧所造成的商品损失的情况很多，例如水果店的水果被儿童拿去玩而摔坏、杂货店的瓶罐被球丢破、小孩子在衣料品上沾墨水、把包装好的东西偷偷的打开，或顺手牵羊等。

——遭到诈骗或小偷偷窃所招致的商品损失，这种情况相信有很多商店，或厂商都体验过。

——温度管理不良所引起的商品损失。由于温度管理不良，使好端端的商品平白损失的情况也不少。特别是开放型的冷冻库，由于风的强弱变化，而引起温度的上升，冷冻库的冷冻机失灵。

——器具使用管理上不良，所引起的商品损失。

——陈列场所不良引起的商品损失。

陈列场所不良所引起的商品损失情况很多，例如有些店面太阳西晒，特别是食品店的食物，有变质、变色之虞，医药品店的药品，有变质、变色、成分改变等情况。

陈列阶段对于商品损失的早期发现和防止方法：

把商品陈列在小孩不能骚扰到的地方。

禁止猫狗入店。

一面吃着冰淇淋或巧克力来店的顾客，应该多加留意。

为了防止窃盗、诈欺、顺手牵羊等行为，必要时可设置电网、防盗器、闭路电视或在商品上做暗号等。

冷冻库或冷藏库的温度要多加注意。如果是开放型的冷冻库或冷藏库的话，其上面最好不要有风（空调设备的风、冷气机的风）通过，因为这样会使冷冻库或冷藏库的温度不稳定。

不要把生的东西和加工品，同时放在一个盒子里陈列，例如把猪肉和腊肉摆在一起是不当的。

生的东西的用具和加工食品的用具，如刀俎、切板应该分开。

经常盘点、检视陈列架上的商品。

不能让日光照射的商品，应该避免日射。

### ③贩卖阶段的商品损失

贩卖阶段，造成商品损失的主要原因有下列几点：

卖错价钱造成的商品损失。譬如说，成本 60 元，售价 80 元的商品，误把它当 70 元卖掉，则原来有 20 元的利润，却变成只有 10 元的利润。商品卖错价钱，有时候损失很小，有时候，如果是较贵重的商品，损失可就大了。

计量错误所造成的商品损失。计量错误所引起的商品损失很多。例如：15 公斤装卖 20 元的商品，误把 20 公斤装进去，则贩卖时仍照 20 元卖，当然损失了 5 公斤的商品。另外，由于包装纸使用的错误，计量器的失灵、量法的错误，也会造成商品的损失，10 克若卖 5 元，损失 2 克只损失 1 元，但是若 10 克卖 100 元的话，损失了 2 克就损失了 20 元了。

付帐或收帐的错误，所造成的商品损失和计量错误同样的，付款或收帐的错误，也会造成商品的损失。·贩卖阶段对于商品损失的早期发现和防止方法：

避免卖错价钱，最好把价钱口述一遍。

避免顾客弄错价钱，商品一定标价。

避免计量上的错误，把公斤数（秤上的刻划）念出来。



不要使用不实用的计量器。

在商品上贴标签时，应该把商品的重量、价格核对一下。

假如能够在进货、陈列、贩卖的各阶段，做好上述的核对或注意事项，就能够在早期发现、防止商品损失方面，达到某个限度的绩效。不过，要做到使商品完全没有损失，似乎是非常难以办到的。

虽然商品损失是势在难免的。但是，由于做各种努力而使商品损失率降低，却是可行的。

## **(2) 商品损失的处理方法**

商品有了污损，却还保留有几分商品价值的时候，其处理法随品种、形态或商品的不同而异。

污损商品，有时候可以减价抛售，不过，有一些像不新鲜的水果削价求售，就可能影响到商店的信誉，留给顾客不良的印象。

污损商品多多少少都还有一点商品价值，能够不卖，还是以不卖为上策。这不仅是唯恐商店的印象遭到破坏，就良心上来就，也是违反商业道德的。

倘若，多少还保留有一些商品价值的商品要贩卖的时候，最好能清楚的标明：

①商品瑕疵的部分。

②商品瑕疵部分的处理法。

③加工方法、食用方法、清洗方法等的再处理法。

④可能的话记下瑕疵的原因。

⑤生食的东西，应该注明能吃期限。

⑥由于瑕疵，廉价出售，顾客虽有几分麻烦，但保证并不吃亏。有些商店用污损的商品，做为贩卖促进活动的优待品、赠品，也应该考虑到商誉的问题。

不过，如果事先标明，把污损品廉售或当赠品，顾客尽管有些不是滋味，总比把污损品鱼目混珠，当好商品一样出售，让顾客有上当的感觉要好得多，前者是言明在先，无可怨言，后者教人吃闷亏，岂有不招惹气愤？污损商品多少还有几分商品价值，但最好不要卖到顾客的手中，还是由店主、店员或亲朋好友间处理解决较妥。

商品损失的发现、防止与处理，是商店经营者不能不留意的问题。处在能源短缺、生意维艰的今天，减少损失和争取利润，具有同等的意义，少损失 1 块钱，岂不就等于多赚了 1 块钱吗？

## 8. 控制商店经费的六项要点

勤与俭能令人成功致富，也可以便商店变成名店或者店。

勤不外是比别人更加倍努力，只要有恒心就不会比别人差，而俭并非一毛不拔，是要经过经营分析达到经费的控制。

每当我们与店老板探讨经营管理问题时，就强调要每个月将经费做一份分析表，其内容包括：项目、预算、实支金额、差额、理由、店主意见（对策），并实施追踪制度，这样才能杜绝浪费。

由每月经费分析来实施经费控制，应有六项基本观念：

(1) 店员薪资总额不得超过经费之一半： $\frac{\text{薪资总额}}{\text{经费总额}} < 50\%$

(2) 人事费用与销售总额比例要小于6%： $\frac{\text{人事费用}}{\text{销售总额}} < 6\%$

(3) 经费与销售总额之比例要在 15%以内： $\frac{\text{经费}}{\text{销售总额}} \times 100 < 15\%$

(4) 经费与销售总利益之比例，要维持在 80%以内：

$\frac{\text{经费}}{\text{销售总利益}} \times 100 < 80\%$

(5) 固定费用占经费之比例，应为85%以上： $\frac{\text{固定费用}}{\text{经费}} \times 100 > 85\%$

(6) 变动费用占总经费之比例应为15%： $\frac{\text{变动费用}}{\text{经费}} \times 100 < 15\%$

火车行驶要有轨道，飞机飞行有固定航线遵行，经营商店也要按上述六点来控制。

## 9. 顾客上门术

消极地等待顾客上门购物的时代已经过去，今后的商店，将积极地扮演着诱导顾客上门、诱导顾客购买的角色，如何诱导呢？

我们可以从创造朝气蓬勃的商店气氛着手。

所谓的气氛，似乎有一点抽象，不过，事实上，它是可以创造的，它不一定需要完全花费很多的钱，也不一定需要完全放弃以往的经营方式，说不定只要灯光化、音响化、彩色化、立体化、商品丰富化和店员亲切化，就能使以往的感觉完全改观，形成另一种崭新的气氛。

当您正努力的想为自己的经营商店创造气氛时，请注意下列八个问题：

### (1) 商店的灯光是否太幽暗了

商店如果看起来暮气沉沉，给人一种暗淡的压抑感，则可能被顾客的视线所忽略，也可能使顾客望而却步，因为在那幽暗的橱窗及商品柜里，商品可能显得古旧而没有吸引力，甚至好像摆了很久的时间，都没有人问津。

像皮革等制品，本来就是以褐色、黑色为主，凡深色的商品，颜色较暗的商品，都会吸收较多的光，所以若使用较强的日光灯照射，整个商店的气氛就会明朗起来。

一般的散光式照明灯对于大型商店并不适合，大型商店需要以白热灯泡的照明为主，才能够显示出商品的魅力。

一般室内装饰设计的素材，其彩色色调，最好用明朗的颜色，其照明效果较佳，不过，也不是说凡深色的背景都不好，有时为了实际上的需要，强调浅颜色商品与背景的对比，而另外打投光灯在商品上，更能使商品显眼突出或富有立体感。

灯饰有纯为照明或兼作装饰用，在装置的时候，一般说来，浅色的墙壁，如白色、米色，均能反射多量的光线达 90%；而颜色深的背景，如深蓝、深绿、咖啡色，只能反射光线达 5—20%。

运用在商店照明中较多的灯有日光灯、墙壁投光灯、天花板聚光灯、挂灯与吊灯、角灯、伸缩落地灯和于柜灯等。日光灯由于使用电费最省，已广为一般商店所采用，不过商店亦不应一味地节省电费而忽略照明效果。事实上，有些商店使用多量的日光灯，也未必比重点式照明来得效果突出而省电。

总之，商店的照明效果非常重要，就整体来说，如果太幽暗了，则会影响到商店的气氛。

### (2) 商店的色彩运用是否适当

有些商店，会给人一种冷凉的感觉，有一些则给人一种炙热感，这都是色彩的调子影响所致。

只有暖色调未必是最好的，而仅有寒色调、金属色调也未必妥当。暖色或寒色为主色的选择，固然随个人的嗜好可以取舍，但是，也不能忽略了商店或商品的特性与色彩的关系。

例如商品本身的颜色，或图案很抢眼，其背景颜色也抢眼时，就不免让人眼花撩乱了。又如整个店内，都使用金属色，可能也会给人一种冷飕飕的感觉，如果又是刺眼的亮光，恐怕就难以使顾客驻足太久了。

商店的色彩运用，应该考虑到顾客阶层、年龄、嗜好倾向、商品特性、注目率等问题，但是，冷冷的气氛，总不如温暖、温馨的气氛来得耐人寻味。

### (3) 商店是否太静态而不生动

经营活泼化的商店，有精彩生动的装饰、有视觉重点的商品陈列、有让人感到快活的接待；甚至有让人身心舒畅的音乐，不论视觉、听觉，或内心的感觉，都让人有清新美好的感受。

像百货公司设有彩色喷泉、电梯，并且播放悦耳的轻音乐，都是要创造顾客购买时的气氛，使其在心平气和之中，多留连、多采购。

其实，小型商店又何尝不可和大型百货公司一样，改变静态的经营，成为立体而动态的经营呢？

#### **(4) 商店商品的展现量是否充足？陈列位置是否妥当**

商店的商品展现量，如果不足（例如进货太少或堆在仓库、箱柜之中），不但不能够呈现出一种贩卖的魄力，贩卖额无法提高，也会由于缺乏朝气蓬勃的气氛，而减少了顾客入店的意愿。

此外，老是把同样的商品，摆在同样的位置，或者摆得很死板、杂乱都是不好的。最好是不要把同样的商品，长期间的固定摆在一个位置，也要讲究商品陈列的视觉高度、亮度、集中度等视觉效果。

有些商品陈列时，还要考虑到生活化的问题，这些都会影响顾客购买时的感觉。

#### **(5) 商店的橱窗是否已经做了有效的活用**

我们可以肯定的说，橱窗是商店的脸孔。

从橱窗的内容，我们便能联想到商店的内容、机能和水准。可惜有许多商店，都未能充分地活用它。

橱窗并不是商店附属物，它通过话题性、季节感、格调感来影响顾客，如果把橱窗充分地加以计划、设计，适当地运用，必能使商店经营出现生机。

不过，橱窗的运用，也未必要完全由专家，刻意在技巧上雕琢，商店的经营者也应该有这种专门经营的功夫和素养才行。

#### **(6) 商品贩卖对于时尚的把握是否准确**

过时的商品，就像过时的月历一样，徒具精美印刷；就好像夏天卖冬天的大衣二样，引不起顾客的购买兴趣。

特别是流行品、新潮品，如果失去了贩卖的契机，则如同形骸，缺乏生气。

流行的本质就是有时间性。贵店是否把同一个展示一摆就是好几个月，而且旧的商品，不合季节、不合流行或时尚的商品也没有更换呢？

商店经营者，应把商店的商品应时令经常变化，使其清新，给顾客一种贵店是时尚的领导者的印象。

#### **(7) 商店是否能给人专业化、高格调的印象**

商店能够专业化，才能给人有一种高格调的印象，所在商店的专业化甚为重要。

专业化中——专门、专家、专心、专责的服务印象，应该从商店的外观，乃至经营者的谈吐中流露出来。

至于高格调的印象，有时从商店陈列品、商品中，已经不打自招的，告诉了顾客本店的格调，不能不慎。

#### **(8) 商店的外观表现，是否太弱**

最近的商店，有的从正面看过去是1—2层的，有的是3层的，近年来连第3层都利用的商店似乎愈来愈多，不过，实际上是3层或2层的，都让顾客以为只有1层的商店也不少，这就是由于商店没有整体的外观与造型所

致，譬如说，1、2、3 层的正面，都分别使用不同的素材，其整体性就弱了，又如招牌很小，只竖立在第 1 层，招牌过于老旧，文字模糊，都会导致商店外观的薄弱。

要增强商店的外观，就必须要注意招牌、广告媒体的位置、大小、颜色、文字内容，与邻店的关系等，如果因时间久了或邻店的出现，而影响外观的视觉强度，则需设法改善或加强。

## 10. 每日开店前与闭店后应做的工作

### (1) 每日开店前应该做好的工作

①店面清扫干净了吗？开店的时候，如果店面污秽，连商品也会被顾客认为是脏脏的。所以最好检查一下，看看有没有不干净的地方，另外，虽然已经扫干净了，还要看看是否因摆商品而使垃圾散落一地。

扫除干净之后，扫帚、垃圾筒、吸尘器等清洁工具，是否都收拾好，放在看不见的地方。

②商品的补充与整理。前一天生意愈好，商品卖得愈多，橱子或陈列架上便空了。这时，就应该赶快从仓库里，将商品拿出来补充，特别要注意的是，不要有尺寸别、颜色别的商品短缺。以免让顾客进了门，又掉头而走。

为了不使商品短缺，应将商品确实的整理好，看起来也应该是整整齐齐、漂漂亮亮的，另外商品陈列的方式，要做到一目了然、容易补货，也是十分重要的。

玻璃制品或镜子、样品橱等，如果沾上手的痕迹，则很不雅观，所以应该用抹布逐一的擦拭干净。

③商品的陈列方法。玻璃橱或商品陈列架上所摆放的商品，顾客从正面看，会不会看得很清楚，您先自己站在顾客的购买位置察看一下。

商品卡或包材如有污秽，马上要换新的，另外，价格标签要注意不要向底下或后面，如果有这种情形，会使贩卖的效率降低。

④其他的整備、整理。商品以外的东西，也应趁顾客还没来之前，先行整備、整理妥当。

从天花板以下，看看应该点灯的招牌、照明灯具是否点亮了。装了电器的招牌或装饰品，如果损坏或插头脱落忘记通电，就不免失去了招牌或装饰品的意义了。

另外，包装台、包装纸、绳索、系带、胶布、浆糊、剪刀、礼物的装饰花，也不要忘记补充和整理，以免临时抱佛脚，让顾客久候。

在店面的内侧，应该准备一些空箱或进货纸箱、大袋子，以备顾客要求要箱子时，马上就可以派上用场。

⑤服装和仪容的检查。头发已经梳得整整齐齐了吗？穿着服装，是否有汗臭呢？

女性店员最好不要把指甲擦得太鲜红，指甲太长，内藏污垢，也会令人讨厌，留下恶劣的印象，就算不是经营食品贩卖的店员，也应该保持手部的清洁。

男性店员的胡子，也应该刮干净，以免看起来无精打采、老态龙钟。每天早上不要忘记把胡子刮干净。

女性店员的化妆，要注意不可过于妖艳，应尽量朴素大方。

有制服的商店，应该把制服穿着整齐，没有制服的商店，也应该在勤务的时候，穿着适合身份、场合，而看起来干净大方的衣服。

其次，衣服不要有钮扣脱落，或忘了扣好的情形，白色上衣不要有污秽的痕迹。

店员与店员应该互相的检查服装或装饰品，不然，也应对着镜子，自己检查一下。

不整洁的服装，是会招惹顾客讨厌的。穿没有水准的服装，会让顾客瞧

不起。但是，穿着大鲜艳、浮华的服装，也同样会给人轻佻、没有内涵的印象。

⑥收银记帐机的准备。收银记帐机找给顾客的零钱金额的确认、收据或发票、印花日记帐、传票类等，应该做充分的准备。

收银机上面的日期，打出来要符合当天的日期，标示应归零的地方，要先归到零的位置。

另外，橡皮筋、印章、海棉、收银盒、各种面额的纸币、硬币都要准备，最好再清点一次。打烊的时候，必须将帐目清楚的移交给会计，或老板。

⑦开店一分钟的准备。商店的负责人站在入口处说：“离开店时间还有一分钟”时，店员还有一些准备工作尚未完成，就应该立刻停止，改用让顾客看不见的方式进行，当然，最好能将所有的准备工作，在开店的一分钟之前全部完成。

接下来，请您再检查一下所穿的服装，站在自己的工作岗位上。

店门开了，用最亲切的微笑、最温和的口吻向顾客说声“早安”、“欢迎您光临”，然后以愉快的心情、高昂的工作热忱为顾客开始服务。

## **(2) 每日闭店后不可忽略的工作**

收银机的纸带与小商店的售货卡，时常会给予老板很多宝贵的情报与资料。

您应该在每日结束营业后，例行检查以下工作：

- ①本日做多少生意？
- ②现金收入有多少？
- ③那几种商品最畅销？

## 11.提高“店誉”的方法

“店誉”是商店最大的无形资产。

### (1) 采取顾客至上的行为

俗话说“一个顾客，十笔交易”，许多老板都忽略了它的重要性，以为多得罪或失去一个客人没有什么关系，殊不知，如果未能善加把握一个顾客，使他满意的话，其损失是难以计数的，因为不但失去他本身，而且他也会对他的朋友说：“这家店真是不好……”等批评的话，这种批评所具的影响力，是超乎我们想像的。

### (2) 提升商店的店格

老板本身之品德言行，实为店誉之基础。如果老板平日名气好，则店誉自然良好，如果恶名昭彰，或店员品行不端，顾客之信赖感自然大大降低。

### (3) 建立主顾间良好的人际关系

大商店本身所具有的知名度以及其气派的装潢，虽有助于其商誉的提升，但是讲到亲切感和人际关系，小商店应该要做的比大商店好才是。所以，小商店的经营者与全体参与者都应该要努力建立与顾客之间的情感，这是扩展与提高商誉的一条捷径。

### (4) 商品价格政策应力求真实

所有大小商品一律实行标价，以取信于顾客。如果实行不二价时，订价时尤其应注意，商品价格是否确实可行？是否比别家贵还不自知？

### (5) 重视便利与物美价廉的原则

商店所准备商品的货色齐备，一应俱全的话，不仅可以提高商誉，而且也会大大的减少顾客的不满。为力求避免顾客对商品时有不满，以下六点：

- ①品质不良；
- ②不合时宜；
- ③不够新鲜；
- ④价格太贵；
- ⑤类别太少；
- ⑥不是名牌。

类似这些问题，在对商品作计划时应尽量避免。



## 12. 小商店如何与大百货公司竞争

大型百货公司集合各个部门的商品，创造一次购足的购物环境，满足消费者多层次的需要。每当百货公司举办各种季节性或节日性促销活动时，总会创造出成千上万的消费者，即使在平时，百货公司也成为大家逛街、约会、办事的集合点，可见百货公司除能满足购物需求外，也成了大家公认的地理标志。百货公司常常是商店街的中心点。通常在百货公司周围会相继出现各类不同形态的零售商店，这些小型商店以不同于百货公司的经营理念和态势与百货公司维持着表面上看来是相互依存的局面，然而，在营业面积和营业内容上，甚至于各种行销努力的份量上，都不是百货公司的对手。这些小型的零售店要想在大型百货公司的阴影下生存，是不可以能够夺取部分百货公司的顾客为前提；而是应当塑造出本身的魅力和特性，永远走在人家的前面。小型商店在面对百货公司的竞争时，应当如何以弱势战略争取胜利呢？小型商店如何以处于弱势的品牌战略创造出大型百货公司所无法发挥的优势局面，进而在市场占有率上争取一席之地呢？下面所介绍的就是弱势战略的运用方式。

### （1）一对一的局部优势策略

在兵法上有所谓“决胜点的悬殊——兵数相差悬殊但求局部胜利”的战术。这种战略是要集中兵力争取局部而非全部的优势。大型百货公司的营业面积、商品构成内容上都比小型商店强，然而百货公司包括了许多不同的部门，若逐一比较相同的商品项目，百货公司某一部门所卖的商品不见得会比小型商店丰富，可能也不具特色，甚至各个部门的营业面积也不见得比小型商店的营业面积大。因此，小型商店可以以丰富的商品项目，以具有特色的集中点或营业面积方面的局部优势，来对抗百货公司某一销售相同商品的部门，这样就能把弱势局面转变为强势局面了。

### （2）市场区隔化策略

小型商店在市场局部竞争上，必须缩小本身的市场范围、界定自己的顾客层面，而在商品项目上造成与百货公司有差别的市场。例如选择 20 岁到 29 岁有相当教育及女性顾客为目标顾客，而在价格方面，采取与百货公司同样品质的产品却有不同价格（低或高）的策略，但在产品与店面上，塑造出一种与百货公司不同的风格。市场区隔化，本来就弱势对强势的最佳行销策略，尤其在 80 年代百货公司相继成立的今天，这种方法应当是小型商店对抗竞争的最佳策略。

### （3）消费者区隔化策略

大型百货公司和小型商店在创造消费者的作法上是不同的。大型百货公司的顾客大部分为流动客，所以经常以季节性或节日、假日的促销方式招徕大批人潮，而小型商店因限于人力、财力，在创造消费者的作法上，就应当以如何促使消费者对本店有依恋感，因而使继续惠顾的顾客固定化和系列化方式，来招徕更多的顾客。小型商店所采用的顾客固定化策略，目的是要增加来店客数及提高购买单价。

### （4）塑造具有魅力的店格

塑造具有魅力的店格，就是企图以企业的格调来塑造消费者对本店的印象。具有魅力的商店具备了四个条件：

#### ①优良的商品品质和特性。

②优良的销售人员。

③优良的销售场所。

④优良的服务精神。

目前的小型商店已从过去的家庭式商店蜕变为具有经营理念的现代化商店，而与大型百货公司分庭抗礼了。今后，大型百货公司会愈趋于大型化、立体化，而小型商店仍是小型化、特色化。这两种截然不同的经营体将共存于商场中，而前面所提的四个策略，就是在市场竞争白热化的情况下，小型百货店求生存的方法。

## 第四章 诱导顾客购买之法

本章导读：

现在的市场是买方市场而不是卖方市场，顾客挑选商品的余地很大。这样，如何向顾客推销产品，就成为商家注意的一个大问题。本章介绍了诱导顾客购买的 18 种行之有效的方法。

## 1. 意向引导成交法

如果顾客有心买，只是认为商品的价格超出了自己预定的水平。这时，你只要向他们进行“意向引导”，一般都能使洽谈顺利地继续进行下去。

“意向引导”在买卖交易中的作用很大。它能使顾客转移脑中所考虑的对象，产生一种想象。这样，就使顾客在买东西的过程中，变得特别积极，在他们心中也产生一种希望交易尽早成交的愿望。

“意向引导”是一种催化剂，一种语言“催化剂”。化学当中的催化剂能使化学反应速度迅速增快。同样，在顾客交易中，卖主使用催化剂也能使顾客受到很大影响。

“意向引导”所有的一切行动都是你安排的。但在顾客看来，一切都是按照自己设计的，一直到交易成功之后，他（她）都以为自己占了便宜。

推销员在开始进行推销时，一开始就要做好充分的准备，向顾客做有意识的肯定的暗示，使他们从一开始就走进你的“圈套”。例如：

“您的客厅如果使用我们公司的装饰材料，一定会满屋生辉，可以说，必定是这附近最漂亮的房子之一！”

“我们公司目前正在进行一项新的投资计划，如果你现在进行一笔小小的投资。过几年之后，你的那笔资金足够供您的孩子上大学。到那时，您再也不必为您孩子的学杂费发愁了。现在上大学都需要那么高的费用，再过几年，更是不可想象。您说，那会怎么样呢？”

“现在，市场不景气，经济衰退，如果您在这时候买下我们公司的产品，保证您在经济好转之后，能赚到一大笔钱！”

当然，你对他们进行了如上的种种暗示之后，必须给他们一定的时间去考虑，不可急于求成。要让你的种种暗示，渗透于他们心中，使他们的潜意识接受你的暗示。

推销员要擅长于把握住进攻的机会。如果你认为已经到了探询顾客是否购买的最佳时间，你可以立刻对他们说：

“您肯定对这一带特别熟悉，难道就没有看出，您的房子是最高级的？俗话说：‘名剑佩高手，好物佩佳人’，怎么样？买我们公司的产品吧，到那时你就知道其中的妙处！”

对于例举的第二种情况，你可以这样说：

“每个父母，都希望自己的孩子接受高等教育。‘望子成龙’，‘望女成凤’，这是人之常情。不过你是否考虑过，怎么才能避免将来这种沉重的经济负担，而对我们公司现在进行投资，则完全可以解决你们的忧虑。对这种方式，您认为如何？”

对第三种情况，你可告诉他：“当然，每个人都有充分的权力，对自己的资金自由支配，购买最好的产品。我不是强迫你买我的产品，而是想提醒您，这是一次赚钱的机会，怎么样？”

只要推销员一开始就运用这种方式，给顾客各种各样的“意向”，就会使他们对于购买你的产品产生一种积极的态度。当买卖深入到实质性阶段时，他们有可能对你的暗示加以考虑，但不会十分仔细，一旦你再对他进行购买意愿试探时，他们会再度考虑你的暗示，坚信自己的购买意图。

顾客进行讨价还价，会使你们之间洽谈的时间加长。在填订购单时，又会花一些时间，这一些烦琐的小事使得顾客不知不觉地认为你的种种“意向”

是他自己所发现的，而不知这是你对他们运用的推销技巧。这时，推销员必须耐心地、热情地和他们进行商谈，直到买卖成交。

## 2. 步步为营成交法

这种方法的技巧就是牢牢掌握顾客所说过的话，来促使洽谈成功。

比如有一顾客这么说：

“我希望拥有一个风景优美的住处，有山有水。而这里好象不具备这种条件。”

那么，你可马上接着他的话说：

“假如我推荐另外一处有山青水秀的地方，并且以相同的价格提供给您，您买不买？”

这是一种将话就话的方式，这种谈话模式对推销有很大好处。就上面一段话，顾客是否真的想拥有一个山青水秀的地方姑且不管。你抓住他所说的话而大做文章，给他提供一个符合他条件的地方。这时，他事先说过的话就只好反悔了，否则就会感到十分难堪。这样的情况在我们生活中也时常发生。譬如我们上街去买衣服，走进一个服装店里挑选，其实这时你还无心购买，只不过是看看而已。这时营业员就会上来对你说：

“您喜欢哪一件？”

“把这件拿给我看一看。”

“这衣服不错，挺合您身的，穿上会显得更潇洒。”

“不过，这衣服的条纹我不怎么喜欢，我喜欢那种暗条纹的。”

“有啊，我们这里款式多着呢。你看，这是从美国××服装公司进口来的，价格也挺便宜的，和您刚才的差不多，做工更好一些。怎么样？试一试吧！”

“嗯……啊，还行吧，大概要多少钱？”

“一点也不贵。像这种物美价廉的外品货还真不多。你到那边去看看就知道了，一件卡杰里尼牌的衬衫就要五六百块。就连一块手帕，也要 100 多。其实用起来也是差不多。这件才 90 块钱呢！”

“还是这么贵啊！”

“再便宜穿起来就没有这么挺了，现在稍微好一点的也就是这么一个价格。”

“好吧，我买了。”

这个推销员就运用了“逼迫式成交法”。

你说想要什么款式的，他就给你提供你信口想说的那种，逼迫你不得不买。

譬如一个推销员推销小轿车，如果碰到一位顾客，他这么对你说：

“这部车，颜色搭配不怎的，我喜欢那种黄红比例配调的。”

“我能为你找一辆黄红比例配调的，怎么样？”

“我没有足够的现金，要是分期付款行吗？”

“如果你同意我们的分期付款条件，这件事由我来经办，你同意吗？”

“唉呀，价格是不是太贵啦，我出不起那么多钱啊！”

“您别急，我可以找我的老板谈一谈，看一看最低要多少钱行，如果降到你认为合适的程度，你买吗？”

一环套一环，牢牢地掌握他的话头。运用这种战术，一般成功的希望比较大。

### 3. 用途示范成交法

亲自将商品的用途进行演示，会使顾客获得一种安稳的感觉，增强他们对商品的信任感。

像前一节所叙述的顾客买房子一例，你可以先对他说：

“如果我找到一处像您所想象的那种风景优美的地方，您要吗？”

“只要价格合量，当然可以。”只要顾客这么说，你就可以亲自带他去你找到的那地方参观，让他观看那地方的风景。当然，在价格方面要合乎顾客的要求。这时，你就对他说：

“怎么样，成交了吧！”

并且立即拿出订购单。

或许顾客会阻止你和他办理手续，说出他还是不愿意买的种种合理的情况，那么你可以反问他：

“您刚才不是说过，只要是找到你满意的地方，并且价格合理，你就要买吗？怎么现在又不同意了？”

在这所有交谈之中，推销员都要保持一种自信的态度，相信顾客会买，不可灰心丧气。

利用这种推销方式十分有效。我们再来看两例。

例一：买玩具。

顾客去玩具店给小孩买玩具，售货员首先对他说：

给您孩子挑选玩具吧，最近新上市的有×××，×××，×××，……这些玩具设计得非常奇妙，能给孩子无穷的的乐趣和丰富的想象力，对开发您孩子的智力有很大的帮助。”

“那‘变幻围棋块’怎么样？”

“您可是慧眼识物。这是M公司最新研制出来的智力方块，有多种功能。你看，使用一号功能，按A键，然后可进行手工操作，这是初级部分。当达到一定水平之后，可以玩二号、三号功能。围棋能开阔视野，培养他们严谨的思考能力，计算能力和猜想能力。购买这种玩具对您小孩的健康成长确实有很大的帮助。买了吧，花几百块钱！这比请一家庭教师好多了，并且您可以直接辅导他。”

“听您这么一说，用处还真大，我就买这个吧！”

一项买卖成交了！

例二：买车。

一位顾客想买车，推销员对他说：

“这种型号的车，采用了德国进口的发动机，高级弹簧和合金材料，并且大部分零件也是大众公司提供的。起动快、耗油量少，并且最为得意之处就是开起来特别舒服。”然后，你让顾客坐进车内，让他自己去试开一下，接着说：

“价格很便宜。可以说，同一类型的轿车中没有这么便宜的。怎么样？”

这时，顾客一方面被你说得心已早动。另一方面又亲身体会了这辆车的优点，也就不再犹豫会与你签订订购单。

#### 4. 理论说明成交法

让我们先来看一个故事：

卡耐基一生致力于成人教育，有一段时间他向纽约某家饭店租用了一大舞厅来进行一系列的讲课，每一季大概要用 20 多个晚上。

有一次，他突然接到经理的一张通知，告诉他必须付出几乎高出原来三倍的租金，否则要收回他的使用权。卡耐基接到这个通知的时候，入场券等都已经印好，并且分发出去了，而且所有的通告都已经公布了。

当然，谁也不愿意多给别人租金，即使你再怎么有钱也会对这种无理增加租金的事感到愤怒，卡耐基也同样如此。可是他跟饭店的人交谈又有什么用？他们关心的是金钱，只对自己所要的感兴趣。

几天之后，他直接去见了饭店的经理。我们看他是怎样很好地处理这件意外事件的。

“收到您的来信，我感到非常吃惊。”他说：“但是我理解你的做法，如果把你换成我，也许我也会发出一封类似的信函。每一个人都希望增加自己的收入，您做为饭店的经理，有责任尽可能地增加饭店的收入。现在，我们来做一件事：如果您坚持要增加租金，请您允许我在一张白纸上将你可以得到的利与弊写出来。”

卡耐基拿出一张白纸，在中间划一条线，一边写着“利”，另一边写着“弊”。

他在“利”这边这样写：“将舞厅空下来，租给别人开舞会或开大会将有更大的好处。因为像这类的活动，比租给别人当课堂，收入会更多。如果把我占用 20 个晚上的时间去租给别人开舞会这一类的事，当然比我付给你的租金多得多。租给我用，对你来说是一笔不小的损失，”

在“弊”的一边他写下如下的一段：不租给我，你两个坏处：

其一，你不但不能从我这儿增加收入，反而会使你的收入大大减少，事实上，你将一点收入也没有，因为我无法支付你所要求的租金，而只好被迫到别的地方去开课。当然这个坏处，你可以从其租给别人来弥补而变成你的一个好处。

另外一个坏处就是这些课程吸引了不少受过教育，水准特高的群众来您的饭店，这对你来说是一个很好的宣传，您不这么认为吗？事实上，即使你花费几千美元在报上登广告，也无法像我的这些课程能吸引这么多高层次的群众来光顾您的饭店。这对一家饭店来说，不是一件很有意义的事吗？你不让我在您这儿讲课，就使您饭店失去了那么多的观众啊？做为一个经理，应该用长远的眼光看问题，而不应只顾眼前！”

写完之后，他把纸递给饭店经理说：

我希望你好好考虑这其中的利弊，然后再将您的最后决定告诉我。”

第二天，他就收到一信函，告诉他租金只涨 50%，而不是原来的 300%。两者相距是何等之大！

亨利·福特说过一句话：“如果成功有任何秘诀的话，就是了解对方的观点，并且从他的角度和你的角度来看事。”

这段话，对推销来说应该成为“经典”。因为世界上几乎有 90% 的人在 90% 的时间里，却忽视了这其中的道理。

卡耐基运用理论说明的方式使饭店经理减少了 250% 的租金，而对推销



来说，运用同样的方法，会使你推销大获成功。

有许多顾客在购买商品时，大过于小心从事。对于这种顾客运用理论说理方法最有效果。

其实，这种方法是美国一位叫富兰克林的推销家发明的卡耐基只不过是工作中运用了这种方法，就获得了成功。富兰克林的推销法如下：

每当他要决定一件事情之前，总是拿出一张纸，两边分开，左边写表示肯定，右边写表示否定。也就是说将一切买之有利的因素写在左边，右边写一切买之不利的理由，看哪边理由充分而做决定。然后请顾客也写出一张，权衡利弊，决定是否购买。推销员用此种方法进行推销时，也可并用暗示法，如在肯定栏，当他填写时，你可以多建议一些；在他填否定栏时，你不可多做“辅导”，最好是缄口不言。这样一来，对你有利的肯定因素大大增加了。因为一个人叫他突然之间想出那么多的否定因素是很难的。让顾客写完之后，再让顾客从左到右再看一遍，看看是有利还是不利的因素多，同时试探性地征求：“您看怎么样？”

## 5. 隔靴搔痒成交法

假如你是推销玩具之类，有时你向他们父母说明，倒不如向小孩方面打主意。利用他们子女的无知与兴奋。这种隔靴搔痒的作用效果非常明显。不过，用这种方式推销失败的可能性很大。用法得当，你根本就无需花费过多的时间，就会使他们毫不犹豫地买下。这种推销方法必须是对那些有子女的家庭，它有着特殊性，不可一概而用。当你初次到一家有孩子的家庭去推销时，首先准备一些小朋友们特别喜欢的小动物，例如：蟋蟀，天竺鼠，笼中松鼠，小狗之类的小动物。只要是他们喜欢的就行。第二天，你就可以带上你的小动物，问：“你喜欢不喜欢上次和你玩的那小狗？”“嗯，好喜欢，叔叔哪里有？”

“有啊，你看这个玩具小狗多可爱，喜欢不喜欢？”

“嗯！”

“那叫你爸爸妈妈给你买呀，其他小孩都有啦，他们玩得好开心哟！你爸买下这个，这就归你啦！”这时，你才和顾客说：“我们过几天一起商量购买这件事吧。”随后，立即离开现场，让顾客家中的小孩来帮助你“推销”。一般小孩，不会考虑到是否买与不买，他们只要看到是自己喜爱的东西，都想要。和他们的父母哭闹和纠缠，而身为父母的，却又不忍心看到自家的小孩那么伤心。总会千方百计地去满足他们，安慰他们。而推销员呢，不用花大气力去和小孩父母解释、说明。让小孩去说服他们，就可做成交易！顾客绝不喜欢上门订购，但在这种情况下却是让他们购买的最佳策略。过了几天之后，你再去这位顾客家，保准不用说多少话，订购单就会填好！

## 6. 不断追问成交法

有这样一类顾客，在购买商品之时，左思右想，举棋不定，无法决定购物行动。对待这一类顾客，用这种推销方式最有效。

这一种方法首先对顾客要有耐心，充满热情，专心致志地倾听他们对你讲的话。对于他们所说的，千万不可妄加评论。

譬如他们说：“我想我还是再考虑考虑”，“考虑”就意味着不想买，这只不过是一种推脱之辞。你追问一句，他们往往会说：“如果不好好考虑……”还是一种婉转的拒绝。像他们说出这样的话，毫无意义可言。怎样才能把他们那种模棱两可的说法变成肯定的决定，这就是推销员应该来完成的事。

假如一个推销员能够做到这一点，那么他就无愧于做一个职业推销员。

当顾客对你说：“如果不好好考虑……。”你就表现出一种极其诚恳的态度对他说：“你往下说吧，不知是哪方面原因？是有关我们公司方面的吗？”

若是顾客说：“不是，不是”，那么你马上接下去说：“那么，是由于商品质量不高的原因？”

顾客又说：“也不是。”这时你再追问：

“是不是因为付款问题使您感到不满意？”

追问到最后，顾客大都会说出自己“考虑”的真正原因：

“说实在话，我考虑的就是你们的付款方法问题。”

不断地追问，一直到他说出真正的原因所在。在这期间，不可间断给对方说话的机会。追问也必须讲究一些技巧，而不可顺口答话。譬如，你接着他的话说：“您说得也有道理，做事总得多考虑一些。”这样一来，生意成功的希望则成为泡影。

## 7. 加压方式成交法

对顾客施加压力并不是强迫顾客来买你的商品，而是运用一种心理战术，使顾客无形中感到一种压力，这种压力是他们自己产生的，他们感觉不出这是由于推销员而造成。

推销员在进行商品推销时，要想办法先使顾客感到慌里慌张，没有阵脚。然后，再进行你的推销，这就是本法的基本内容。

当然，推销员应该具有高度的说服力，要使你的话深得人心，能引起他们的共鸣。使用这种推销法，事前必须小心从事，做好充足的准备。在洽谈的过程当中，恰到好处地改变当时的气氛，如果说中间有一步弄错，则会满盘皆输，生意泡汤。这种方法，对那种说服力极强，应变能力好的推销员特别适用。因为此法要求推销员说话要有感染力，对于环境有极强的控制能力并能灵活地加以变换。下面是应用此法的一些语言技巧，涉及各个方面，请看：

(1) “这么昂贵、豪华的衣服，我觉得不适合于你工作的环境，看看便宜一点的吧，也许更适合于你需要。”

(2) “这件商品的价值，如果按天计算，每天只需要三四块钱，而每天哪地方不能省三四块钱。让您孩子少吃一点那种不利于健康的食品，把节省的钱用在这件有意义的商品上多划算！”(3) “我认为您应该再做一些考虑，而不必去找我们上司的麻烦，他的业务非常繁忙，您不需要去打搅他。您自己仔细想一想就可以理解像您这么年轻，经济支付能力恐怕够不上买这一类型的商品，您考虑周全之后，再来怎么样？”(4) “假若我没记错的话，您在结婚时，曾经在我们公司为您妻子订购了两件商品，现在，听说您妻子已经不太喜欢了，不知是不是这么回事？”(5) “如果您认为从我们公司进货，比从别的地方进货，能赚到更多钱，那么，您可以先拿出××钱，来资助我们公司进行更大规模的建设。”运用此种推销方法，在进行过程之中应该注意如下两点：

(1) 掌握自己说话的口气，连续不断提出问题，一直到顾客对谈论的问题有所表示。

(2) 对特殊情况，例如谈论问题的焦点，应首先进行解决。

## 8. 冷淡方式成交法

这种称呼，看起来特别奇怪，一般的情况是，推销员应该是怀着满腔的热忱去对顾客游说。对顾客采取冷淡的方式，不更是激起顾客对你反感吗？何谈去推销？

其实，这是没有真正理解这种推销方式的内涵，只不过是望文生意。这种推销方法要是能很好地去操纵、掌握它，其发挥的作用会越来越大。其推销效果可以说是所有推销方法中最奏效的。若是推销员能适当地加以发挥，则效果更大。即使是最顽固的顾客，也会对你俯首称臣，听从你的安排，在一种不知不觉的状态下答应成交。

运用这种技巧，往往会出现令你想象不到的顺利。

有这样一类顾客，恃才而傲，自以为无所不知，无所不晓，更是无所不能。你说什么他会马上接着你的话说出你下一句想说的。在他们看来，根本就不需要什么推销员，就可以买到最好的商品而完全不必与什么推销员打交道。

遇到这一类顾客，怎么办？最好的方法就是运用冷淡方式这种推销方法，压住他们的盛气，使他们乖巧地与你合作。

对待这种类型的顾客，当你和他们交谈时，你可以表现一种客气态度，但在这客气之中包含着一种对成交是否成功漠不关心的神情，就好象你根本不在意这件事一样。

譬如说，你对他施以冷淡。在他们看来，觉得你并不在乎和他谈生意，因而一定会引起他的兴趣和好奇心。

其实，产生这种心理作用的道理很简单，一语道破你就会恍然大悟。

做为一个推销员对自己的推销感到漠不关心，在他人看来，要么是失职，要么就是没有推销能力。因此，你对他们显示出一种冷淡，他们就很想了解推销员的失职情况。在他们脑中，总认为自己是一个了不起的人物，理应受到他人的尊重和注意。你对他们表示冷漠，他们就会恼怒，最终以购买你的商品而告终。这样，你的表演就可到此为止。

与他们谈话，你尽可用下列这样的语气：

“尊敬的先生，您大概不知道吧，我们的商品，并不是随随便便地对任何人都进行推销，这会影响我们公司的荣誉！”

当你说出这一段话，你再也不必对他们说什么，就会使他们发生反应。不等他们开口说话，当他们还处在一种惊奇的状况时，你又接着说：

“我们公司只对特殊的顾客服务，对顾客和服务项目都要经过严密的核查和选择。这一情况，相信大家都略有所闻。”

“在选择推销对象上，首先，我们要求顾客必须符合一定的条件。话又说回来，能符合这种条件的顾客不是很多。因此，总会有例外情况，我想，像您这样的有知识的人一定能够理解我话中的含义，是吧！”

说了这么多之后，你可以稍微对他们谈及一点生意上的事情：

“如果您想了解我们对顾客服务事项，我可以提供一些资料给你们。不过，在这之前您是否需要先申请一下付款的手续问题？这对我们两者都有利，既可节省您的宝贵时间，同时也方便了我们的。”

顾客同意你的意见，并表示出想买的意愿，而你仍应装出一种满不在乎之神态。

等到时间成熟。你就改变推销策略，热诚地为他们服务，直到填好了订购单。

## 9. 选择方式成交法

对待那些没有决定能力的顾客，运用此种推销法最恰当。  
这种方法是向顾客提供几种供他们选择的方法，让他们挑选其中之一。

这一类顾客，自己没有能力去决定是否购买，也不知应挑选什么样的才合适。什么事对他来说都无法使他下一个明确的答案。因此，推销员可抓住他们这一通病，对症下药，一定会起到立竿见影的效果。

与这类顾客交谈，你只需向他们提出问题，让他们回答即可。

运用此种方法，推销员可以使用下列这样的一些问题，譬如：

- ① “这种商品，共有三种样式，您看哪一种合适？”
- ② “您是想一次性付清，还是想分期付款？”
- ③ “您是准备自己出钱买，还是想向我们公司进行贷款？这两种方式都可以，您看着办！”
- ④ “像这种您需要几种，还是要全套的？”
- ⑤ “用正式签名，还是用假名？”

等等这一类选择性问题，让他们稍微思索一下就可回答。

这种顾客是最容易接待的。只要你问题提得恰当，不论他们怎么选择，反正生意成交绝对没问题。

## 10. 诱导方式成交法

这种方法的最大特点就是给顾客造成一种幻觉，让他们知晓我们推销是为他们特别设计的。或者说，我们现在推销给你，是给你一个赚大钱的机会。要让顾客一直这么认为：“自己的运气太好了，总是在适当的时候出现。”或“总是在适当的场所碰上”。只要让他们能产生这样的感觉，你对此法运用得就十有八九了。

推销员要有这样的本事：你不是为自己的推销而推销，而完全是为他们着想，好像你的职责就是如此。

譬如，一笔交易快要结束时，你可以添上一句：

“跟您实说了吧，大概您不会相信我的话。但是，我还是想说出来。其实，像这样根本就不叫什么生意，而完全是为着你们着想。我们只不过向你们收够成本费和劳务费就是了，而你们却可因此而发大财。初次和您见面之时，我向您说这些话没有多大必要。不过，现在可就不一样了，因而我还是说出来了。”

像这些话是从心里上来诱导的，具有间接作用的意味。有些则是直接去诱导顾客，如：“这是新上市的书，刚一推销就卖出去好多，一睹其中之内容，定会感到舒畅无比，非常有用。怎么样，买不买？对您的帮助可就大了。”

现在，市场进行各式各样的有奖竞猜，摸奖之类的，说透了，也就是引诱。群众只注意那些特等、一等的奖品，对他们感到眼馋，希望能花一张彩票就能摸到特等奖。他们不去看这些摸奖的命中率是多么低！果真你就有那么好的运气？

下面讲一个运用此法成功推销的事例：

每年，H 公司都要举行一次规模盛大的有奖销售大竞赛，推销最多的人不仅可以得到大笔奖金，而且还可以全家免费去瑞士旅游三个星期。M 先生过去曾经拿到销售第一，而尝到了这种甜头。

今年，有奖销售活动已经快接近尾声了，而在几小时之前，K 先生连续推销了几件产品，一下子就超过了 M 先生。

在竞赛结束前一个小时，两人的推销成绩差不多，如果谁能在这一个小时内卖出三件商品，谁就有资格去旅游了。

奖品的诱惑力太大，谁都想登上冠军的宝座，这对一个推销员来说很重要，一方面证实自己的推销能力，另一方面则有大笔奖金，并且可以全家免费旅游。这是人人求之不得的事。

为了在关键的时刻占据主动权，M 先生就灵活的运用了此法。

“说句实在话，在最近几年里，像这样的比较高一层的旅游还是第一次。我确实想去旅游！如果您能帮助我的话，我将会感谢您，否则，我只好望奖兴叹了。如果您买我的商品，您不必付全部款额，我愿意从得到的奖金中，让您分享一部分。同样一件商品，你从我这里购买比从别处购买要便宜几百美元。商品是同一公司的，绝没有两样，这您可绝对放心。这样一来，您可以买到没有比这更便宜的商品。而我呢，也可以利用剩下的奖金，还可免费旅游。为了我们彼此的利益，买下吧！”

每位顾客都有一种贪财心理，只要是有利可图的事情，他们都愿意干，即使那些他们不需要的商品。如果不是因为质量缘故而只由于公司奖金周转不过来而进行五折销售，他们都会蜂拥而至，形成一种抢购潮。



M 先生抓住他们这种心理，让利进行销售，终于又一次实现了自己的愿望。

## 11. 机率方式成交法

这种推销方法是向顾客灌输概率方面的简单知识，消除他们购买时的心理障碍，而下决心购买你的商品。

这种推销方法看起来似乎可笑，但却有实效，特别是对那些年轻的顾客，简直是一试即灵。

有些顾客，在询求他们是否购买时，他们显示出一种茫然的神态：

“真的，我自己现在都糊涂，不知道是否要买。”

对于这一类顾客，你尽可能用此法向他们友好的解说。

有些老年顾客，由于上了年岁，意志力往往衰退，不能独立自主地决定自己的意向。他们购买东西时，左看右看，踌躇不决。对这一类顾客也可尽量用此种方法。

总之，对于以上这一类无法以自己的意志来作决定的顾客，用一种简单的类比的事例，以略有着急的语气向他们讲述：

“看得出，您对我们的商品是很满意，只不过您无法下决心是否购买，这是正常现象。您不要过于忧虑。每个人都是这样，在购买商品时，都会考虑是不是应该买。其实，这种情形和乘火车、搭飞机没有什么差别。每个火车脱轨，飞机失事的悲惨事件多得很，伤亡的也大有人在。对于这些事您一定从电视或报道上经常看见。然而，您绝对不会因为经常有火车、飞机失事而不敢去搭飞机乘火车吧。现在您买东西也是一样，您在决定之前会遇到种种因素所困扰。其实，您根本就不用担心。假如这种商品对您真的有很大帮助，您将会十分感激我的，您就买下这种商品吧！”

运用类比，使顾客与之进行比较，是这种推销方法的根本技巧。

## 12. 抓住习惯成交法

这种成交法分为两种形式：第一种是签字习惯成交，即是以书面填订购单的方式来成交。第二种是凭口头约定，并以握手的方式来表示成交，即握手习惯成交法。

### （1）签字习惯成交法

在与顾客的洽谈中，当顾客的购买意愿已经达到一定程度时，你就可以开始准备订购单，并且可以对他们这样说：

“现在让我们来共同讨论订购的事吧！”

在说的同时拿出订购单，并且继续说：

“请把您的姓名告诉我，好吗？”

在这样的情况下会出现两种现象，一是不表示拒绝；二是阻止你的行为。

对于第一种现象，不用多作说明，生意显然成交了。

第二种现象，则表示顾客还存在一定的原因阻止做出决定。这时，你做为一个推销员，最好是顺从他，等到把他存在的顾虑解决之后，你再表现出一种好像你俩已经达成协议的神态，胸有成竹地对他说：

“我已经在上面签好了。您也得在上面签名，这样才表示我们交易成功了！”

推销员的精神对顾客有很大的影响，你越是显现一种高度的自信，他们越是对你产生信任感。当他们看到你充满一种自信的态度，也就不会感到什么不安而果断地签名。

运用这种推销方法应注意的一点是，当你们进行商品交易谈判时，推销员应事先让顾客熟悉订购单。这样，在签字时，他们就不会对订购单感到陌生，内心也就不会对此感到有什么不安，更不会感到有压迫感。

### （2）握手习惯方式成交法

这种推销法要求推销员充分理解顾客的意愿。对顾客所讲的话，进行仔细地研究，并加以判断。发掘仅包含在他话中的购买意愿。当你初步了解了他的购买意图之后，你可以充满自信地对他们说：

“您是不是需要买一些试试看。”

与此同时，为了表示你对他能买这商品的感谢之意，你伸出手作出要和他握手的状态。而顾客一般地说不会去考虑握手有什么后果，对这种日常表示友好的方式会条件反射似的伸出手和你握手。这是人的一种本能，在一般无准备情况下机械地进行的。

握手就意味着默认购买商品。这是人们通常看法。顾客会被突然发生的事而惊慌，没有主见，只觉得受到了推销员的控制。在这种情况下，推销员根本不必说多余的话，只要拿出订购单就会成功。

### 13. 携带方式成交法

这种推销方式简单的说来，就是老顾客向公司介绍新顾客，而自己获得购买的优惠。

这种方式对于那些只付过头期款或期间款，或者是那些确实想买而苦于经济拮据的顾客，有实实在在的效果。

当推销员了解到你现在面对的是一个确实想买，只不过是没足够的钱的顾客。那么，推销员应该这样对他们说：

“我们公司很早以前就实施了一种优惠方案，只要老顾客能将具有购买能力的顾客，带到我们公司来购买商品，我们公司都会付给一定的报酬。”

“如果每个月能带一位新顾客来购买我们商品，则可免除老顾客当月分期付款的利息，并对头期款也将会优待。”

“通过这种口口相传的方式，一方面可以使我们公司获得新顾客；另一方面，也解决了你们由于经济问题而带来的困惑，两全齐美！”

一边说，一边拿出介绍单给顾客。接下来又紧问他们：

“您觉得谁合适，有把握就写谁。”

如果顾客有表示写的意愿，则说明他同意用你推荐的方式购买商品；假如顾客仍不愿意，那你仍必须从另一方面来宣传你所推荐方式的优点。直到他们同意为止。

## 14. 变换语气成交法

当你用同一种方式和顾客进行交谈而毫无结果之时，你就要考虑怎样才能打破僵局。即改变自己说话的语气和方式。

譬如，A 顾客是你多年来的老主顾，这次却无意购买你的产品。无论你怎么从正面怎样劝说也无效果。这时，你就要运用旁敲侧击之术。

对于这一类顾客，由于你和他们关系比较熟，自己在购买商品上有种种因素制约，但他们又不好意思和你明说，因而只是重复一句话“我不想买”，其他一概不谈，避而不答。面对这种情况，你可假设让他是一个推销员，问他对自己亲戚朋友进行推销而无结果有何感觉。经过这样一反转，他们都可体会出你的苦衷，而说出自己不想买的原因真正所在。这样，你就有源可溯，帮助他寻找解决的办法，而使他购买你的商品。

对待这种顾客态度要诚恳，要充满理解。

改变当时的气氛，可以使顾客得到一种精神上的解脱，激起他们的购买欲。

## 15. 为他着想成交法

推销员在刚开始进行推销时，就要事先准备一番。

当你在和他们洽谈之时，应尽量让他们知道你是诚心诚意为他们着想，而不是为自己能赚更多的钱。譬如，M 想购置一套私人住宅，而你去向他推销，于是你对他说：

“我听说您打算购置一栋住宅，不知是真是假？”

“是有这个打算。现在住房太挤，住着一点也不舒服。因此，我想另找住处！”

“我们公司现在有几栋房子，正准备出售，不知您有没有兴趣？质量和样式准能使你称心如意！”

然后，你带 M 去一趟你所说地方。你可边介绍边说，“这栋房子总价才××元，这在市区内已经十分便宜了，你认为怎么样？”

“太贵了，太贵了！”

“您等一下，我和主管商量商量。”

隔一段时间，你又回来对 M 说：

“刚才，我和主管商量一下。主管说.我们在××地也有一处类似的房子，样式和这也差不多，周围环境也不差，而价格适合于你的要求，您觉得怎样？”

当 M 顾客和你签定了订购单之后，对他说：

“我们公司设计的房子，装饰我们公司的产品，将会使您的新居更加豪华，怎么样，是否要购买我们的装饰材料？”

一般来说，顾客既然已经把房子都买下了，还怕些不值多少钱的装饰材料？

附带买上是他们一定会干的事。

## 16. 形式变化成交法

有一类顾客考虑问题太多，一直不能下定决心，总是以“还要多加考虑”为借口。如何使这一类顾客脱离他的思维圈子，而沿着你的思路走下去，这是本方法所要讲述的。

就上一例买房子，当顾客举棋不定之时，你可以用一种令他们感兴趣的话题去刺激他们另外一根神经。譬如，顾客说：

“我还是不能下决心。”

你可以接着说：

“是啊，这是人之常情，对于这么样一件大事，谁都要仔细考虑一番。谁也不愿意武断地下论断——买一处自己不喜欢的房子。不过，我们公司考虑到你们这一点，特别实行一项特殊方案，解除你们后顾之忧。”

“我们公司几个月前就做出项决定：凡是顾客购买本公司的房地产，当交纳了头期款之后，可以试住一段时间，如果能对所住的房子感到满意，则分期付款就可以了，如果对房子不满意，公司将帮助你出售房子。

“按照这种方案，您可以在很长一段时间作出自己的决定，您觉得这种方式怎么样？”

如果顾客仍是不能决定，你就再等一会，注意提醒他去想你们公司的特殊方案的好处，而不要让他再度回到自己的窠臼之中。

## 17. “假败方式”成交法

这是一种“败中求胜”的战术。

把自己当作一个失败者，从中掌握顾客不愿购买的原因，以及从他们口中套出怎样才能和他们成交。

人的本能就是这样。当你被别人斗败，你会感到十分恼怒。例如在一次辩论之中，你会使尽浑身解数去说服对方，让对方听从你的观点。如果说你被别人讲得无话可言，你会感到无比懊丧，强烈地感到不服气。但是，如果你获胜了，当看到别人悲伤之色，你定会走上前去表示安慰。同样如此，如果你在推销过程中与顾客交谈，装出一副没有理由说服顾客的悲伤之状，顾客往往会认为自己的道理是正确的，已经说服了你，因而内心喜气洋洋。

在他们没有防备的情况下，你可快速地向他们“请教”。一般来说，他们都会告诉你应该怎样才行。譬如你可以这样问他们：“那您认为怎样才能使顾客购买呢？”

或“您能告诉我为什么顾客不愿意购买我推销的商品？说真的，如果你肯不惜赐教，我将诚恳的接受！”

你抬高他们，把他们捧为这方面的“老师”。这样他们获得了一种重要人物的感觉，往往会改变自己原来的主意而购买你的商品。

这些人，或许没有被他人引起注意，只不过默默无闻，总是希望别人能注意自己，而你在这方面却恰恰满足了他们的虚荣心。



## 18. “对抗方式”成交法

世界之大，无奇不有，因而出现各种各样的人也就不足为怪。在商业买卖中也会有奇形怪状之士。有的顾客两句话不对头，就会对你大动肝火，好象你欠了他什么似的。对待这种顾客，要以强硬对强硬，不可手软。只有从气势上压住他，才能使他低头就范。

使用这种形式，只是在万不得已的情况之下运用。

举一例：假若你现在对李先生谈交易。没说多久，李先生就发火了，大声对你说：

“不买就不买，你说那么多废话有什么用？”

而你可用同样的语气对他说：

“你不买就不买，你对谁发那么大的脾气？我并不是缺少订购单，现在请您马上填好，你可以带回家给你家孩子玩，要么就藏起来，好好保留！”

“总会有那么一天，也许是您的某个孙子翻起您的材料，说不定会感激您给他们留下了一份宝贵的遗产呢！”

你要把他的思路向远处引导，让他们想一想将来。因为将来谁也无法预测，这样，成功的希望也很大。谁都希望能为后代造福，不愿自己的子孙整日为生活而奔波。

以上是 18 种对待顾客的方法，每种方法都是针对不同类型的顾客。但千万不可死记、照搬，因为世界上没有同样的事情发生，也不会有像以上同一类型的顾客。因此，在推销过程中，不可一条一款地原装去应用，而应该把各种技巧综合起来，融汇在一起，灵活运用。这样才能收到事半功倍的效果。

## 第五章 对待不想购买顾客之法

本章导读：

商家推销商品最为头疼的事就是如何对待那些不想购买商品的顾客。他们是你的潜在市场，是商家的必争之地。本章介绍了 15 种使你在推销商品中，变被动为主动的方法。

## 1. 对待我要走了的顾客

这些顾客大多数是一些老手，特别不好对付。如果推销员不答应他的条件，他就会说“我要走了”的话，用来对推销员施加压力。他认为这样施加压力后，推销员会答应他的条件。

对于这类顾客不能太让步。因为你太让步，他就会抓住你的弱点，使你吃一个大亏。

对于他们只能据理相争，但也要给他一个台阶，让他从不买这个台上来。这就要求对这类顾客，还应当有些礼貌，又不放他走，这就需要用语把他说服。

你所应用的话有：

“先生，要走了，别明天来了后悔呀，到明天，或许价格就涨了呢，你没看见这几天货是一天比一天价格高吗？再说我这商品又不错，您也喜欢，何必走呢，来，咱们好好商谈一下，怎么样？”

“先生，别忙，先开个订货单，到明天您来后就省事多了，何必着急，怎么样？”

“老兄，咱们可都是抬头不见低头见的熟人啦，这样吧！您就先把货拿走，随你什么时候交钱，怎么样？”

当你运用这样的语言之后，这类顾客就会走也不是，不走也不是，你就再补一句：

“先生，急什么，过来，咱们商谈一下。”

这样，你就给了他一个决定，他定会与你商谈的，只要把他的问题解决了，基本上没多大问题。

## 2. 对待没有主见的顾客

这类顾客做什么事都没主见，总是依赖别人，依赖他所信任的人，他们总是把自己当做一个小孩看待，每做一件事，都要和家里人商量，或他所熟悉的人、信任的人商量。有时这类人爱凑个热闹。

由于这种人没有主见，总希望与一个有主见的，且可信任的人商谈一下，给他个决定，然后他才去做某件事。

根据这一点，推销员可先和他们聊天，谈话就成了必要的。也就是先取得他们的信任，最后再询问他们“要不要”。这样就为下面埋下了“信任”的伏笔。

由于推销员对于这类顾客来说是有主见的、可信任的人，就会听从于推销员的意见，这样成交就可能了。

可以这样对顾客说：“先生，这些商品就在您的眼前，您又觉得很满意，为什么要和别人商量呢？难道还有人比你更加清楚我的商品，以我之见，您就开个订货单吧！您觉得怎么样？”

“先生，不要总是听从别人的建议，要自己去做，做一个独立的人，这对于你走入社会是很有用处的。天有不测风云，人有旦夕祸福。假如你某一天到了一个你没有熟人的国度里，您就不办事了，您就不活了。所以，我觉得你应该自己决定买不买？何必听别人的呢？”

这样诚恳的话，顾客首先就对你产生好感，并且听了你的话后为了表示自己要有独立主见，就会买了。

也可以用激将法。这样激：

“先生，您难道没做过一件属于自己独立思考的事吗？”

“先生，您就一辈子依从于他人吗？”

这样一激后，顾客会为了表示自己是一个有独立见解的人，就会马上买你的商品，这交易也就成了。

### 3. 对待现在不买的顾客

这种顾客一般是对于推销员，或对于推销的商品有一种不信任的思想。当推销员问他时，他就借现在不买来推托。但是他却不急着走，还会对商品左看右顾，并且会听别的顾客的谈论。这种顾客是在思考这种商品的可信度。不过如果推销员不加以注意，不接近他的话，这样就会损失一次成交机会。这样之后，顾客即使想买也不好意思开口，这时推销员就应该给顾客一个台阶，一次开口的机会，同时也是给双方一次交易的机会。只要推销员处理得当，这类顾客成交率还是很高的，当然你的商品质量得好。

这类顾客还有一种可能是自己心里有一点疑虑，也就是有一个不购买的理由没有解决。被迫于推销员发问，就只好随口说声现在不买了。

这种情况，推销员应当探询他的理由，只要顾客肯说出理由，那推销员解决之后，交易就顺利了。

对于这样的顾客，你可以这样说：

“先生，您觉得我的商品好，您又知道现在的物价是一天涨似一天。您现在不买，将来这个价就买不到这样的好货了。您应当趁此机会把您的钱买成货物，这样比存入银行好多了。怎么样？”

“先生，您现在不买，是不是有所顾虑。这样好了，您就去外面打听一下，我的商品什么时候不是物美价廉。不信，你就多看看商品，等一会我再给你开订货单，怎么样？”

“先生，您是不是有什么问题，如果有什么相反意见，就马上说出来，让我给你立即解决。这样，你就可现在买下我们的商品，省得以后涨价，你觉得如何？”

这样一问后，顾客即使有什么疑虑或有什么相反的意见，一定会告诉你，你给他解决后，成交可能性就大了。

#### 4. 对待还没有决定的顾客

这类顾客也是一种有些顾虑的顾客。他们一定有什么不购买的理由还没有被推销员解决，或者是这种商品对于顾客来说是可要可不要，顾客自己更在犹豫不决。所以还没有决定是否购买。

对付这种顾客的关键是让其说出他自己不购买的理由。这就需要一些技巧和诚恳了。还有一种顾客需给他吃一个定心丸，然后劝其购买，尽量对顾客说些促使他感到需要的优点。这样有利于成交。

让顾客说出理由的方法有两条途径。一是一个一个试探性的询问。另一个则是让其觉得你可靠，可信任，让其自己把不购买的理由说出来。只要知道了他们的理由，这交易就按一般步骤来做即可。

对于第一条途径可这样说：

“先生，你现在没决定购买我的商品，是不是对我的商品有什么顾虑？是觉得我的商品质量差呢？还是觉得包装不适合你的口味？或是你的钱没带够？或是这些商品你觉得你可要可不要？是哪一条呢？”

这样一问，顾客为阻止你继续问下去，就会把自己的真正理由说出来，这样你就可为其解决，使交易顺利进行。

对于第二条途径，可这样说：“先生，实话告诉你吧！我这商品是从××公司批发的。批发得不多，到现在已经快售完了。您还是快点决定吧！如果您有什么别的理由的话，您就快点告诉我，让我给你解决，您看这样如何？”

顾客听完你把一些秘密告诉他之后，对你产生一种信任感，你就可趁虚而入。你就趁他对你信任时，让其说出自己真正不想购买的理由。

有时也有对商品可要可不要的顾客，说现在还没决定的话。对于这种顾客可用话来激他下决心。

“先生，为什么有些人老是遇事不果断呢”？难道作决定不是像吃饭一样简单吗？何必优柔寡断呢？”

## 5. 对待到别处去看看再说的顾客

这类顾客总不想吃亏，或吃亏多了产生一种恐惧心理，反正总想挑选几次，总认为货比三家不吃亏。他们情愿跑断腿，只要挑好货，可是他们总挑出次品来。因为他们疑心太重，对于推销员不信任，于是推销员对他也不会太好，因为这些顾客伤了推销员的自尊心。

这些顾客只会东奔西跑瞎忙活，自己没有鉴别能力，还怀疑推销员，这种人总是吃亏。

对于这类顾客，给他制造悬机，使之束手无策，然后听任你摆布。或者给他制造迷雾，使他辨不清东西，这样促成他说出的话收不回去。这两种方法都可以，都能使顾客下定决心购买你的货物。

听完顾客的话后，您可这样说：

“先生，您别去那边了，那边没有这样的商品。别错过时机，我一会儿就卖完了，等你过来就卖了，等你过来没了可别后悔。现在你觉得我的商品很合你的意，且价格又适合，去那边最多相差不多，如没有，不成两头空了吗？何苦为那不存在的东西而奔跑呢，怎么样？先生！”

“怎么？先生，您不信任我的商品，还是不信任我。我可说好啦，您如果在别处找不到我这样的物美价廉的商品，回来我可没心思与你周旋了，请你速定吧！”

这最后的一段话，是对顾客的一个很好的反击，也是一种对顾客的压力、悬机。这样就会迫使他买。第二种途径，您可这样说：

“先生，顾客对于自己的钱都有使用专权，都希望用最少的钱买最好的商品。而对于推销员来说则是尽量以最好的价出手，但又要适合于顾客的口味，所以没有一个推销员有好的商品而以低价出售的。您去别处看看，难道别处的推销员就是拿好的商品送人吗？别太迷信那种‘货比几家不吃亏’的道理，这样不太好，你反而会吃亏的。怎么样？先生，下个决定吧！”

你就这样给顾客散布迷雾，使之不知所以，你的歪理他反而觉得很好，就有些犹豫不决了，只要你给他一次下决定的机会，他会顺竿而下的。

## 6. 对待“如果是××公司 我就买”的顾客

这类顾客的话也会伤害推销员自尊心，也是找苦吃的顾客。这类顾客大都是虚荣心很强的人，他们迷信于那些出名的厂家，总觉得只有这些厂家的商品才是好的，对于别的则不屑于一顾。这种顾客一般都是有钱的大款，只会拿这些厂家的商品在别人面前摆架子，推销员只要抓住顾客这一点，就可攻击了。

对于这种顾客不在乎钱，只要能买到名牌产品就行。但他们并不一定知道这些厂家的确切情况，又是道听途说，只要给他散一些烟雾就可解决。

可以这样说：

“先生，您怎么这样不明白，你说的这家公司是这商品的厂家的特定批发公司，是它的上司，你既然喜欢这商品，就买下吧！”

“先生，您真糊涂，这种产品是这家公司与你说的公司联合制造的，由你说的那家公司研制，由这家公司买下专利权而制造。怎么样？买下吧！”

“先生，您说的这公司的电话您有吗？明天我打个电话过去，看他们是否与我们合作，就凭我们这质量，我们借用他的信誉我想是可能的。你买不买？先生！”

这些烟雾可能迷惑这些顾客，使之不知所措，你再顺导之，就差不多了。



## 7. 对待“我这么老了， 要这有什么用”的顾客

从这句话中可看出这个老人比较和蔼，比较好说话，只要说明道理是很顺利的。

老人有一个弱点就是越老越有点偏激，并且依老卖老，也就越固执，只要推销员说给他一些道理，他见你说的头头是道，他觉得有理的话就会很顺利的。

不过有些老人就觉得你说的太多，他心里就怕你欺骗他，他也可能拒绝。

所以只要说通道理，尽量少说一些，只要使他明白这些道理，也就够了。

老人还有一个弱点是一些老人不服老，总希望自己能年轻几岁，尤其是女顾客。推销员可抓住这一点，大大奉承，否认他老，也是一种取悦于顾客的方法。

见到这类顾客，你就这样说：

“先生我觉得您还不太老，还很壮实，自己怎么就服老了呢？对于这些商品虽然你不要，但是您家里别的人也不要吗？这样，您买了它，当做一件礼物给他们，这样也可使他们将来好服待你，你觉得怎么样？”

“先生，你可千万别说自己老，您比我爸还大可是却这么硬朗。您这一生还有好长一段时间呢，您就可以买我们的商品，作为您每一个人生阶段的礼物来留个纪念吧！怎么样？”

“先生，您还年轻着呢，怎么会老，特别是对我们的商品来说，正好是适合于你们这样年岁的人使用。您就试一试吧！”

## 8. 对待有急事的顾客

这些人较勤快老实，但又没有什么计划、目标，只是为活着而活着，只是为了基本的生存而劳动着。他们特别珍惜自己的钱，因为只有他们知道钱来之不易。这类顾客虽不是什么大款，但也决不是贫穷人家，相当于那些勤快的小职员的中等水平的人家。这类顾客对自己的人生有一个认定的哲理，也就是多劳就不会饿死，勤快就过的不会太穷。这在任何社会任何地方任何时候都是行得通的。这就是他们的哲理。推销员可以给他一些新思想，给他一些投资思想，使他有一种跃跃欲试的感觉。这样他就会对购买交易热心起来，由原来不想买转为想买了。对于真有急事的顾客，你也可给他一种处理办法，使顾客无话可说，这样也比较顺利，能使你不失去顾客。有些顾客也是有一些理由没有解决，于是就拿有急事来推托，只要找出他的理由，就好办多了。可以这样应付他们：“先生，您喜欢我这商品，又想购买它，但是有急事。这样吧！您就先开个订货单，等你有空了再来，咱们再开契约书，怎么样？反正开个订货单也不费您多少时间。”“先生，我知道您很忙，对不起。但是您对我们的商品有些什么看法呢？能让我知道吗？”“先生，你整天忙忙碌碌，都在干什么呢？不是多劳动点多挣点钱，好养家糊口吗？现在您挣钱的机会来了，您怎么走呢？您听说过投资吧！您呢，对我们的商品质量很满意，您又喜欢它，这样只要您买下它，您不就挣大钱了，这可是一次好的投资机会呀！不要总是没计划没目的出死力争死钱，要学会挣巧钱，您觉得如何？”

这些中肯的话，会使顾客留下来与你商谈的，这样以后的阶段就比较容易了。

## 9. 对待已经买过商品的顾客

这类顾客一般都特别喜欢你的商品，一定比他在别处买的好才这样说，并且老是看着商品不走，这就是见证。

推销员应付这些顾客就应该抓住他喜欢你的商品这一条，让顾客知道买你的商品不吃亏。同时，再给他买过的商品一个解决办法，如送人，或者本身买多也不会影响什么，这样交易就成功了。

你可以这样说：“先生，您买过了是不错，但是呢，你买的不是我的商品，一分价钱一分货，我的商品你满意，也喜欢，这样你就可以买下我们的商品。把原来买的那个当做一份礼物送给您的亲戚朋友，而我这个则留给你自己用，这不是挺好的吗，你感觉如何？”

“先生，您喜欢我的商品，这种商品，多一些，少一些，也不会有什么问题的，您就把它买下吧！”

“先生，您可以把原来的商品退回去，然后再买我们的商品，反正你喜欢我们的，又需要，这样处理不是很好吗？你的商品能退吗？如能，咱们先开个订货单，不要您退了再来这里没有货了。怎么样？”

## 10. 对待还没考虑购物的顾客

这类顾客一定是才知道有这么一回事，还没有对它加以考虑，就被推销员的询问打断了，就随口说出没考虑的话来。

这类顾客还可能是听到通知后，没有引起足够的重视，有点看不起它，或觉得它无投资可能性，于是就说没考虑。

还有一种可能则是由于顾客有些顾虑或有一些理由，一些相反意见，于是说出一句没有考虑以推托推销员的询问。

对于第一种情况，可对他陈述利害关系，使之了解投资的好处与坏处，当然好处多说，或者给他一点考虑时间，让其考虑，随后再询问他。

对于第二种情况，则让其知道买的优点，然后使他感觉到如果不买的话，就失去了一次好的投资机会，这样造成一个悬机，使他偏向买的一侧。

对于第三种情况，则主要的目的是认其说出他的理由或相反意见，这就要直接让其说出，或者间接督促他说出。

可以这样应付：

“先生，我不是把这里的情况告诉给你的秘书了吧！怎么？他没告诉你。那么您就好好地坐在这儿，喝一杯茶，好好考虑一下，等一会我再来。”

“先生，我这商品是刚上市的，现在正走俏呢，质量又很好，包装又有创造性，新颖性，这样的商品现在价格又不高，过几天，你售出去就可以抬高价格。这可是一次好的投资机会呀，机会难寻，您若错过机会，这多可惜啊，先生，您就试一试吧！”

“先生，您是否有什么顾虑？是有一些理由或相反意见吗？是什么理由呢？能直接告诉我吗？不要怕我解决不了，可以试一试嘛，就告诉我好了，怎么样？”

您这样一来，第一种顾客就会考虑，你就在其考虑时吹一吹风，说一些买你的商品的好处和销售出路。

对于第二种情况，听你一说之后，就会对你的商品有所注意，也许他会回心转意来买下你的商品。

对于第三种情况，顾客一听推销员这一说，就对推销员有一种依赖感，就会把他的理由或相反意见说出来，你也就可以为其解决，这交易就很顺利了。

## 11. 对待觉得价格高的顾客

这些顾客一般都是吝啬的人或买不起的贫穷人家，这些人都想买一些价格低，但很实惠，并不需要包装好的商品。

推销员对于这些顾客就是运用以后价格还会高来逼迫他买，或者追问他为什么不买别处低价的商品，况且一分价钱一分货，价格高买好货。使顾客有一定的审美能力，也可激他买其它商品。

可以这样应付：

“先生，你说我们的商品价高，那么哪儿有比这还低的价，即使价比这低，他的商品有我这儿的好吗？先生，好价买好货，不要以低价买了一些次品，用不了几天就毁了，千万要慎重。先生，你既然喜欢我们的商品，价格也不算太高，也就可以啦，怎么样？先生？”

“先生，您用自己的钱总是要买好货，我们这里的货就不错。您现在不买，过几天可就买不到了。因为现在物价一天涨似一天，您最好早点买，错过机会，价格就会更高。况且现在这个价又不算太高，怎么样？”

“先生，您觉得我们这儿的价格高，您就去别处看一看，有没有比这价格低的，我想你一定会返回来的。那么你就先去吧！别忘了再来呀！”

## 12. 对待“为什么认为我非买不可”的顾客

这类顾客说这句话时，可以这么说，他心里已经同意你的看法，已经有八九分的购买意愿了。这一问，他只不过是在考问推销员的能力和推销员的自信。通过推销员的自信度他也可确定他判断是否正确。所以这时的回答就显得特别重要，是整个过程的转折点。如果回答不好，特别是不自信，就可能走向反面。如果回答的好，顾客就会更加确定他的判断，交易就十拿九稳。

回答这类顾客，充满自信是必要的。不要觉得顾客有点拒绝的味道，心里就发毛，就觉得自己没有能力推销给顾客。心里胆怯，必然表现在言谈举止中，在顾客看来，却以为你对自己的商品有种胆怯，也就会认为它们有问题，而产生疑虑，会给交易带来不必要的困难。这对推销员则是不希望的。

对于这些回答要以自信、坚定的口气来应付：

“先生，您已经看过了我们的商品，你对它很满意，并且喜欢它，而这些正好符合一个精明投资者投资的对象。而您则看起来就像一个老投资者，所以从这些方面看，你买的可能性就有九成，怎么样？不知我说的如何，八九不离十吧！”

“先生，对于你要购买这一点，我之所以很自信，这也是来源于我对我的商品很自信。我的商品质量好，谁不愿意拿自己钱买好的东西，难道你要拿自己的钱买次品去？这就是我很自信的源泉。”

“先生，难道你不这样认为吗？您与我也是同样的心理，而这心理的来源都是基于这商品的质量，你说对不对？”

### 13. 对待买不起的顾客

这类顾客又可分为两类，一是真的没能力，真的买不起，二是有能力而觉得价格高，说的一种反话。

对于第一种顾客，推销员可以给其解决。如让他借钱，或贷款等，反正是投资吗？最好给他一番劝告，劝其找一好的工作，挣钱来买这些商品。

对于第二种顾客的解决方法类似于上面的认为价格高的顾客，只不过说时要以买不起为基础，实质是以价格高的内容来说服顾客买你的商品。可以说：“先生，我非常理解你的处境。我刚来这个城市时，也是你现在的样子，找不到工作，觉得生活非常渺茫。你想不想知道我是怎么走出这低谷的吗？”“先生，你现在就买不起了，将来物价一上涨，你该怎么办。我劝你还是找一个薪水高的工作，这样你就可买我们的商品。你现在可付头期款，等到找到一个好工作，你就可分期付款了，怎么样，头期款还是有吧！”“先生，你买我这些商品不就是为了投资吗？你可以先在银行贷款，在我们这儿买到你有很大机会投资的商品。将来一挣到钱，你就可以还清了，怎么样？先生。”只要给他们解决买不起这一问题，其它就好说多了。因为他们对其它方面是满意的，缺的只是钱。

#### 14. 对待“我刚结婚”的顾客

这种顾客其实是用这句话来掩饰他们想买但又有些顾虑。这种顾虑一般都是夫妇一起来买东西的。推销员可利用他们之间的关系、情感来进行推销。也就是让他们为了表面上的关系融洽，就不会拒绝买你的商品。这也是你的一种心理战术。你可以这样说：“哦，你们刚结婚呀，那就更应该买了。买了我的商品互相之间送个礼物，增加夫妻感情嘛？”

“刚结婚！是不是第一次一起出来买东西呀？那么你们就可买我们的商品做为你们这一次的纪念，也可做为一种新生活的开始。并祝愿将来会更加幸福，怎么样？”

另一种方法则是给他们大讲投资理论，投资时间应该在刚结婚的时候。这个时期是最佳时期，使顾客觉得有道理，也会买你的商品的。

可以这样说：

“先生，您想生活过得幸福吗？您投资就能使你们夫妇赚大钱，而投资的最佳时期则在刚结婚的时候。你想，过几年以后，你们有了孩子，就得为了抚养孩子而无法投资。然后就是您的孩子上学、毕业、成家，这期间您就更无法投资了。到了这时，您就该为退休而准备了，那还有时间投资。所以最好在你刚结婚时投资。先生，现在您已经看了我们的商品，您也喜欢它。这正是您投资的好机会，您可千万别错过啊！”



## 15. 对待需向经理请示或 与律师商谈的顾客

这类顾客做什么事都要请示上级，或与自己的律师商谈。好象律师是他们的保护伞，是他的智囊。

这类顾客也有一定的主见，只是不想草率行事而已。你只要激一激他，或者劝一劝他，他也会下定决心的。

对待这类顾客，最好是同他们论理，让他们知道该怎么做才是必要的。你可这样说：

“先生，投资是件大事你跟你的律师和上级谈一下是可以的。但是现在他们没看到商品，不知商品的样子，而你却坐在商品的前面，你难道比他们还没有决定权吗？难道让他们给你杜撰一个商品呀！先生，还是靠自己，让自己下决定吧！”

“先生，您做什么事都要与律师商量吗？自己单独决定过做某事没有？”

“先生，我真不明白，你是怎么想的。你投资问你的律师干吗？难道让他给你下决心呀！我觉得，律师一般都很固执、保守，他们只是给你守住财产不失去。而对于投资这件事，他可就不会同意了。因为投资是有点冒险性质的问题，再说他也不希望你赚钱，这两种原因他一般不会让你投资的。为了赚更多的钱，您还是自己下决心吧！何必费时间问这些不同意你的人呢？这些人只会使你进退维谷，更使你犹豫不决，果断点吧！先生！”

## **第六章 第一流的促销法**

### **本章导读**

“酒香不怕巷子深”，这是传统的营销模式，而现代市场经济必须研究促销。促销手段是任何经营者无不关注的重要环节之一。本章介绍了一些适应我国市场状况的促销方法和手段。相信它会使你在激烈的市场竞争中立于不败之地。

## 1. 情感促销法

现代商业经营的特点是从简单的商店与顾客的钱货交易改变为商店与顾客感情的交流。为此，加强感情的沟通是商业经营的重要内涵。情感促销法就是这种观念的实践。

浙江省松州市景福百货大楼位于杭州二级商业区，约有 20 万居民，如何针对这种特殊环境的消费者的特点和需求来开拓市场呢？该店采用了情感促销法。首先，商店开张时，推出“送你一支玫瑰，表我一片温馨”的促销活动，从广州订购价值 5000 元的红玫瑰，向附近居民挨家挨户上门赠送，派出礼仪小姐赴主要街道、厂矿、学校，向市民和游客赠送鲜花，一时成为杭州街头巷尾的佳话。其次，9 月份开展“金秋家庭财产保险购物”，为期 1 个月。凡在 9 月份内到景福百货大楼购物满 200 元的顾客，可免费代办 1000 元家庭财产保险：购物 3000 元者，免费办理 10000 元家庭保险。这一招引来了大批顾客，也受到社会各界赞誉，景福百货大楼 9 月份商品销售额高达 490 万元。第三，在 12 月份又推出“迎新购物娱乐活动”，按照顾客买商品的金额，分别免费提供婚礼录像，团圆饭，卡拉 OK，免费拍“全家福”情意浓浓的多项服务。这些充满人情味的情浓意厚的服务，体现了景福人的对顾客的一片真情，其回报是景福百货大楼的商品日销售额跃上 20 万元。

情感促销法，使新开张的杭州景福百货大楼赢得了自己的市场，树立了良好的商店形象，顾客与商店的感情联系不断加深，商品销售额也逐月增长。

## 2. 顾客档案法

为顾客建立档案，体现尽力为顾客服务的心愿，是商业企业的一种有效的公关手段。日本某食品公司开业不久，精明的老板便向户籍部门索取市民生日资料，建立了“顾客生日档案”。每逢顾客生日，该公司派员把精制的生日蛋糕送到家中。这一举措深让顾客惊喜，相应该公司的社会知名度愈来愈高，生意愈来愈红火。

台湾著名企业家，号称“经营之神”的王永庆先生，最初开了一家米店，把到店买米的客户家庭人口，消费数量记录在心。时间一到，不等客户上门购买，王永庆先生就亲自送上门，深得客户的好评和信任。这种经营方法和精神，使王永庆先生事业日益发达。

据报道，杭州华联商厦在经营中走访了许多消费者，并建立了消费者的“顾客档案”，在商业企业经营中独树一帜，以“情感服务”赢得众多顾客称赞，促进了销售。

建立顾客消费档案，商业企业可与顾客建立起经常性的联系，通过沟通能增加双方的情感，树立起商业企业的良好企业形象，从商业企业经营分析，通过建立顾客档案，可改变依靠微笑的浅层次的商业服务质量要求。商业企业通过顾客档案建立的联系网络及时了解顾客的需求变化和消费心理，向顾客推荐商品，增加服务内容和项目，把生意做到顾客家里去，开拓服务新天地，从而使商业企业服务更上一层楼。

顾客档案法可为商业企业争取许多稳定的客户，增加回头客，迎来新顾客，所以大中型商店欢迎，小型商店也适用，达到赢得顾客、赢得市场、做活生意之目的。

### 3. 特定顾客法

特定顾客法是指商场只接待特定范围或层次的顾客进店购物，而不是一般商场广招顾客不分对象，愈多愈好的经商法。

妇女商店，谢绝男性顾客入店，引来了不少感兴趣的妇女，专挑妇女商店购物；孕妇商店，只有怀孕妇女可以进店，一般无孕妇女却不能进店购物；新婚青年商店，专为新婚的小俩口服务；老年人商店等等；有 20 家类似专为特定顾客开设的商店，都获得了较好的经营业绩。

在国外还有一种专门为左撇子服务的“左撇子商店”，为左撇子设计供应各种日常用品。有些好奇的顾客会冒充左撇子进店购物。

特定顾客法是利用人们一种求奇心理和为人尊敬而产生的满足感，虽然是限制了顾客，而这两种心理作用促使顾客到商店购物，从而起到促进销售的效果。我国目前开设了许多专业商店，亦有明确的特定消费阶层，商品陈列颇有特色，如果借鉴西方的“特定顾客法”可能为各专业商店增添吸引力，促进销售。

运用顾客限制进店要防止一种错误倾向，如有些电影院采取一种招摇欺骗手法，在普通影片广告上写有“儿童不宜”，限制儿童入场的规定，来挑逗观众的探奇心理。商店不同于影剧院，商店是常年营业以诚取信才能在顾客中树立良好形象和信誉，而电影院经常换片，对其影响要小于商店，当然电影广告亦应实事求是，不能带有欺骗性。

#### 4.名人效应法

人们对有名望的人一般都十分崇敬。在商品销售中，经营者可利用消费者敬慕名人的心理来售商品。具体方法有：

在书店里请名作家与顾客见面，并对所购书籍签名留念，一般促销都非常好。

在商场中请名演员献艺，可以吸引住大量顾客，生意自然兴旺。

在商品及包装上请名人写字作画。60年代我国生产的一种搪瓷脸盆上曾印有齐白石画的虾，在盛有清水的脸盆水波中看上去是在缓缓游动，这种洗脸盆特别畅销。

有关领导到商场了解、蹲点、站柜台时，可吸引大批群众进店。

在广告中邀请名人宣讲或表演，广告效果特别佳。

名人效应法用于直接促销是名人在商品上的签名。如布娃娃在美国原售价每个20美元，有“椰菜娃娃”原设计者亲手签名的布娃娃售价曾高达3000美元。这种椰菜娃娃在美国曾一时供不应求。但是在邀请名人签字时要注意不宜过多过滥。目前有的书法家到处为商店题名，过多了就失去了名人签字的吸引力。

名人效应法的推销原理是利用人们的慕名心理，在商品销售中应用可灵活多变，异曲同工。例如，在化妆品、香皂等广告宣传中，利用名人效应，选择大明星、歌星形象做广告，效果就很好，又如，一家中外合资企业的糖果包装中推出“名人”系列包装，每购一颗糖，可得一个名人画像及简单介绍。据商店反映，这种糖果可边吃边看，特别好销。国外体育用具厂商利用世界级著名运动员做广告，穿戴使用，还有专供大型比赛的衣服和用品由此而在全世界风行。

## 5. 返朴归真法

在生活内容日益丰富、生活质量不断提高的我国当今社会，特别是在生活节奏不断加快、生活水准率先提高的城市，人们的消费追求出现了返朴归真的新潮。商业企业要迎合人们欲求返朴归真的消费心理，满足一种回归自然的需求组织供应。例如我国市场先后出现的对棉布采取“腊染”印花、时装中推出“石窟艺术”、服饰中的“红腰带”、草帽中的“渔家斗笠”都得到人们的喜爱而畅销，这些商品成功销售是返朴归真法促销之功效。所以，商品生产厂商和商业都要把握这种回归自然的消费需求，探幽发微、创造“返朴归真”的时髦，引导商品销售的潮流。

实例一：1993年上海市的炎夏，出售一毛五分钱一瓶的天然地下水，市民排队争相购买。杂粮在大中城市日益吃香，红薯、玉米、大麦之类在北京市场备受青睐。上海市的粮站经营粗粮比经营米更赚钱。

实例二：近两年来，黑白艺术照在上海、北京走俏，从彩色世界向黑白世界的回归，使胶卷销售发生变化。

实例三：食品销售中近年出现追求绿色食品，野菜野果，皮鞋供应中休闲鞋异军突起。

返朴归真在商品销售中的另一途径是对购物环境的设计，使购物者置身于历史时代或自然景色的特定环境之中。如设计成古代宫庭、原始部落、草原上的蒙古包的独特购物环境，服务人员可穿着古代或与设计环境一致的服饰，通过渲染一种与现代社会相距遥远的氛围来引发人们的返朴归真的心理追求，达到推销商品的目的。这种方法目前在我国旅游景点的商品销售中逐步推行。一方面吸引游客，另一方面创造与旅游人文景观相吻合的购物环境，促使旅游者慷慨解囊购买特种意义的旅游商品，享受与现代社会完全不同的—番情趣。

## 6. 随购赠礼法

商业心理学表明，在消费者购物时心理的满足程度上，赠送物品要比降价有更大的吸引力。因为获得赠品的购物者，会有意外收获的感觉，赠送的东西得来太容易了，即使一无用处消费者心理上也会觉得满足。例如卖酒随赠酒杯、酒壶等。若要人花钱去买的话，会觉得不值，而当购酒时赠送的，会产生不要白不要的想法。

随购赠礼法就是利用这种心理来促进商品销售。在我国商业企业的商品销售中也经常采用。如对购买化妆品的顾客随赠画眉笔等化妆用品。随购赠礼法比采用竞相降价推销商品要高明得多，特别是当消费者熟悉了商店推销积压商品而采用打折扣宣传手法后，随购赠礼比降价更让消费者可信而受到顾客的欢迎。

随购赠礼法在开拓市场、推销新商品的促销方面效果十分明显。例如，我国江苏省外销的“芭蕾”珍珠膏，在进入香港市场的营销策略中有一项就是采用随购赠礼法。凡是购买“芭蕾”珍珠膏的香港顾客，打开包装纸盒，跳入眼帘的便是一只小巧的泡沫塑料托盘，上面放着一颗珍珠的别针，这是随购赠送的高贵礼品，如果购买 50 瓶以上者，可以串放一条珍珠项链。顾客惊喜之余抒发连续购买强烈欲望。由于促销措施得力，香港报纸这样评论：“芭蕾”珍珠膏“英雄式”地进入香港化妆品市场。20 天“芭蕾”珍珠膏的销售量，超过了香港任何一种化妆品 1 个月的销售量，轰动了香港市场。

随购赠礼要防止千篇一律，不同的商店应该采用不同方法和不断变化的小礼品，使顾客常有新的感觉和意外，而常光顾商店。



## 7. 绿色食品法

当今世界在社会发展的同时，人类生存的环境受到愈来愈严重的污染，环境保护是人们对人类生存环境恶化后日益强烈的一种要求，也是我国政府奉行的一项重要国策。在商品经营中，迎合人们的环境保护公众意识和遵守有关法令外，应自动参与环境保护运动，其中一种比较有实效的方法是经营“绿色食品”。

绿色食品，是指无污染的安全、优质、营养类食品，生产绿色食品要符合以下规定：

- (1) 原料产地具有良好的自然生态环境；
- (2) 原料作物生长过程及水、肥、土条件符合无公害控制标准；
- (3) 产品的加工、包装、储运过程符合严格的卫生标准；
- (4) 经过申报检验核实后，统一使用绿色标志：太阳下两片绿叶轻托着一枚绿芽。

我国自 1990 年 5 月正式宣布发展绿色食品，到目前为止在 28 个省的 2000 多个企业中开发生产了 389 个绿色食品包括奶粉、乳制品、罐头酱菜、果脯干果、酒及饮料等类食品。

在国外，美国称之为生态农业或生态食品，日本叫自然农业或自然食品，欧洲称有机农业或有机食品。在 70 年代，日本国农业实现机械化，大量化肥、农药、除草剂等，农产品下降，特别是农药残留有害人体健康，兴起有机农业思潮。1972 年“有机农业运动国际联盟”成立，至今已发展到 75 个国家 500 多个联合会，我国绿色食品发展中心于 1993 年初已正式加盟。

绿色食品是融环境保护和农业高新技术于一体的新型食品。商业经营中，经营绿色食品有以下好处：

- (1) 随着我国人民生活水平的提高，绿色食品被人们视为放心食品，将受到愈来愈多消费者欢迎，市场前景十分可观。
- (2) 商业经营绿色食品可以引导消费者的食品消费更加合理、营养，逐步过渡到小康水平。
- (3) 绿色食品在西方国家很受欢迎，可以解决以往因农药残留而出口受挫问题，扩大出口创汇，有利于我国食品走向国际市场。

## 8. 情侣商品法

我国商品市场上近年来兴起了一股情侣商品新潮。因为适应了青年男女表达心心相印、志同道合的热恋之情，情侣商品成为市场上受欢迎的商品。生产和经营情侣商品是当前一种适应市场需求，扩大商品销售的良策妙计。

实例一：饮料销售中运行情侣商品法，在市场上有一种从新加坡引进生产的饮料，采用一瓶两管，供男女共用，两支吸管相连相通，构成“心”字形，很受青年男女青睐而畅销。

实例二：T 恤衫近几年来十分普及，为了打开销路，某厂家推出“情侣衫”，男女衫配对，两件一盒装，同样的质地，同样的款式，同样的风格。一男一女穿在身上，别人都会注视这一对情投意合的情侣，招来许多青年情侣的购买。

实例三：在金银首饰中，中国人传统的结婚戒指就是龙凤配对的男女各一个的情侣戒指，它不仅是结婚纪念珍品，也是老人亲友馈赠的首选礼品。

现在市场上还出现了情侣表、情侣包等吃、穿、用情侣商品。

情侣商品法可以扩展到专业经营情侣商品的“情侣商场”、“情侣屋”、“情侣购物中心”等专招情侣的经营方式。

情侣商品法的应用可使一般商品增加一份温馨的情调，以满足青年情侣的特殊需求。要求工商双方齐心协力，不断推出不同品种门类的情侣商品，尤其开发出针对不同消费者购买能力的不同档次的情侣商品。通过情侣商品销售来开拓市场，以特色商品来创造市场。

情侣商品出现和热销，可为商业经营者提供一种新的经营策略，为专门消费者提供特需商品，如专供夫妇的商品，专供老人的商品等，以扩大商品销售。

## 9. 反时令销售法

1993 年的夏令时节，杭州市场出现了一种往常所未见过的商品销售方法——反时令销售法。

杭州解放路百货商店，在高温的夏令时节，搞冬令商品皮装展销，在 35℃ 的炎热天气，专柜内皮风衣、皮大衣、皮茄克、皮套裙琳琅满目，而且销售情况良好，1 个月销了 1 万多元，推出皮装夏销的是杭州富纺轻纺（集团）公司皮件厂，在销售中实行“特价预订”。具体做法是在展销期间，按不同品种以 7.5 折到 8.5 折的优惠价预定，4 个月后交货，如果将近期原皮可能涨价的因素考虑在内，顾客可得到更多的优惠。

杭州解放路百货商店和杭州富纺轻纺（集团）公司联手推出皮装的反时令销售，基于以下考虑：

首先，在夏令时节，市场上充满了夏装，这时推出冬衣，在店堂搞展销，有鹤立鸡群之感，会引来众多好奇的顾客，展销皮装的式样、品牌、质量、价格会在顾客心中留下深刻的印象。这种手法可达到先声夺人的效果。而等到冬天时节，同样展销，可能就没有这种效果。

其次，采用了特价预订，有似商场厂家的看样订货，使生产厂家提前获得消费者需求的宝贵信息，可避免由于货不对路而产生的货物积压，这样可做到工厂按需生产，商店按需组织货源。

再次，顾客预定后，生产厂家可得到一笔预付的货款作为流动资金，在资金紧缺的情况下，十分重要。同时通过预定为商店留住了顾客。

所以，这种冬装夏销的反时令销售法是对生产厂家，商业企业、消费者三者均为有利的一种商品销售好方法，可以改变以往的过季削价处理的被动局面。

## 10. 商品保险法

商品市场的竞争，主要有三个方面：商品质量竞争、商品价格竞争和销售服务竞争。在商品转入买方市场后，商品数量充裕，质量大致相当，价格相差不多的情况下，哪个商业企业销售服务有高招，则在销售竞争中就占有优势。在我国商界竞争中不断推行服务新项目来吸引顾客，其中“商品保险法”特别受到顾客的青睐。

“保险法”是指，有些商品在出售操作使用中涉及人身安全的商品，如电褥毯，代为顾客办妥人身安全保险等，切实为顾客的利益着想，通过保险为顾客提供各种安全保障，这样不仅解除顾客购买商品时的一些顾虑，更重要的是商店表现出对顾客的高度负责精神。所以在商品销售中顾客自然会选购保了险的商品，一张保险卡引发了购买欲望，增加了放心购买的信心。

“商品保险”法要有针对性地选择商品，不可滥用，同时一定要有保险公司的支持和协助，保险公司的承诺才能取信于民。

在北京市商业中，北京和平商业大厦是率先对该店家电开办商品“家庭财产保险”的百货商场。1989年市场疲软，其它商场经营困难，而该店家电柜顾客满堂，络绎不绝。而大部分顾客是“冲着保险来的”。最典型的是一对未婚夫妻，忙着筹备婚事，找到和平商业大厦买录像机，他们讲：“看看广告，这儿买的电器带家庭财产保险。这么大的商场不在街上，前不着村，后不着店的真难找，但是在这儿买了今后不必担心被盗和意外受损了。而和平商业大厦家电部经理总结“商品保险”法的好处时讲“在商业竞争上是胜是败，重要的因素之一是经营者有无风险意识，因为经营者不仅要预防自然灾害，“转嫁”灾害风险，还要经受市场检验，承担经营风险。承担和“转嫁”风险的方法就是“商品保险”。

## 11.改进包装法

在商品销售中，商品包装美不美对商品销售影响十分明显。据美国杜邦化学公司在市场调查得出的结论：“有 63%的消费者是根据商品的包装装潢来购买的。”这个观点在国外被称为“杜邦定律”。商品包装的改进除了图案设计美观新颖和包装装潢艺术精致高雅外，还可采取以下策略：

1.小包装。小包装是方便购买及照顾多层次需求的包装策略，适用于日常消费的各种商品。

2.软包装。软包装是当今取代铁质和玻璃瓶装的包装策略。

3.系列包装。将数种有关的商品装于同一包装容器中，如系列化妆品、系列不锈钢餐具等组合一起包装，便于销售和顾客使用。

4.多用途包装。如一些装有饮料、食品的玻璃包装，待商品吃完后继续可当水杯使用，达到一物两用或多用。

5.透明包装。据国外市场调查研究得出新的包装发展趋势是流行透明包装，即商品包装上有一处或多处是透明的，甚至是全透明的，使消费者能对包装内的商品一目了然。这种透明包装开始在食品包装流行。据调查，同一种食品，透明包装的要比非透明包装畅销得多，售价也高 10%。目前，在国外透明包装发展很快，如用透明树脂作外壳的手表、时钟、收音机、收录机、电视机、玩具、电话等。这种透明包装已经在我国市场推广。

## 12. 以旧换新法

为了帮助消费者解决部分尚有使用价值的陈旧式样、规格的商品的出路，及时购换新颖、时髦的新商品，商业企业可协同生产企业开展以旧换新的购销业。这种利国利民的商品推销方法是商业企业可取的经营方式。

浙江省杭州解放路百货商店根据顾客的建议，经过市场调查发现，杭州市许多家庭使用的洗衣机已经到了更换期，继续使用会损坏成为家庭中的累赘。而随着人民生活水平的提高，大多数家庭不满足于老机型更换，而要老鸡换新凤。杭州解放路百货商店认为这是一种市场机遇，从中有一个洗衣机的潜在市场，可以开展洗衣机的以旧换新，来帮助消费者解决换机的困难，占领这洗衣机的潜在市场。

洗衣机以旧换新设想得到无锡洗衣机厂的支持。工商双方协定不论什么牌子的旧单缸、双缸洗衣机，可换小天鹅全自动洗衣机，作价十分优惠，当时唯一荣获国家金质奖的无锡洗衣机厂厂长讲：“以旧换新要赔些钱，但是我们拉住了这一大批即将更换的‘回头客’是我们求之不得的。”

1991年8月3日开始，杭州解放路百货商店与无锡小天鹅洗衣机厂共同开展了洗衣机的以旧换新，两天就调换了洗衣机近20台，上门联系要求调换的超过50台。顾客反映非常之好，“感谢厂商，为我们想得太周到了。”无锡洗衣机和解放路百货商店因此而又一次在杭州人民心中创立了美好的形象和声誉。

### 13. 退换商品法

在商业经营实践中，顾客购物有“三怕”：一怕假冒伪劣商品，二怕营业员服务态度差；三怕货一到手“概不退换”。针对这三怕商店应该使顾客购物有“三感”：货真价实有安全感；优质服务有方便感；能退能换有放心感。从现代商业营销来讲，商店退换商品能使顾客的购物风险降低到零。从贯彻“产品质量法”来讲，商业企业也必须实行商品销售先行负责制，即在生产和销售规定的责任负责期内，在符合退换原则的基础上，根据退换者的要求，商店可先进行商品的修理、换退、侵权赔偿处理。商品经营实践证明，商店推行退换商品是明智之举，树立信誉，招徕顾客，扩大商品销售的有效方法，应彻底改变离店不认货的消费者最为反感的经营作风。

开开百货公司在店堂内公开张榜：“凡本公司售出的商品，一个月内包退、包换、包修。”强调尽量让顾客买到称心如意的商品，服装无论是款式花型不合胃口，还是尺码搞错了，只要没穿过，凭发票一个月内部可退调；即使是穿过了，属商品质量问题，商店保证修补；对于算不算质量两可之间的问题，商店一定维护顾客利益帮助解决。顾客有了“放心购买”感后，购买踊跃，成交率大大提高，经济效益十分见好。只有五间门面的开开百货公司，1988年上交国家利润仅次于名闻遐迩的上海市第一百货商店和华联商厦，位居第三名，是上海商界的一个明星商店。

“退换商品”法会给商场带来经济损失吗？大连商场算了以下一笔帐：大连商场规定本商场出售的2.6万多种商品，在售出后如无破损，均可以退换，新的可退换商品方法实施后4个月，商场经理算了三笔帐：

第一笔帐：退换大大增加了营业员的劳动量，服装部一周就退换了1995件，比往常多了一倍多。

第二笔帐：4个月全商场共退换商品70445笔，减少营业收入32240元。

第三笔帐：4个月销售额猛增，除去退换商品的损失金额外，利润仍比上年同期增加了46.7%三笔帐说明了一个经商哲理：“诚招天下客，誉从信中来”，退的减法和销售额的加法就是这样相辅相成。

## 14. 悬赏捉劣法

为了保证出售商品的质量，为顾客负责，杭州市解放路百货商店在打击假冒伪劣商品中推出了悬赏捉劣法。公告顾客，凡在该店购物发现假冒伪劣商品者，经核实，按照商品金额大小给予不同奖励。这是在激烈的市场竞争中，依靠过硬的商品质量来争取顾客信任，创立商店的美好形象，推销商品的好办法。

解放路百货商店在对外推行悬赏捉劣的同时，在内部筑起一道防止假冒伪劣商品混入商店的防线，提出了“不让一只假冒伪劣商品进柜台”的口号。商品上柜之前要严把三关：售前认真检查商品质量；售中主动介绍商品和使用保养方法；售后加强维修和及时做好退、换、调。

解放路百货商店为悬赏捉劣专门准备了 10 万元奖金，但未动一分，没有一个顾客获奖。而商店在一年内收到顾客的表扬信 9000 多封，一个共同的结论：“到解放路百货商店买东西，我们放心。”在杭州市消费者评选中，解放路百货商店是得票最多的“杭州市消费者信得过单位”。

实行悬赏捉劣，体现了我们商业职业道德的核心，为人民服务，对社会负责，树立了社会主义的商德商风，应该在社会主义商业企业广泛推广。对于企业本身来讲，悬赏捉劣不仅是保证商品质量过硬，杜绝假冒伪劣商品，而且是一种非常有效的促销手段。解放路百货商店实践结果，在推出悬赏捉劣的前后两个半年时间商品销售对比，增长了 47.28%，经济效益可观。

在悬赏捉劣中，一旦发现混入的伪劣商品，马上进行处理，可以使坏事变好事，改进商店工作，争取顾客信任。杭州某大厦的购物中心，推行了捉一罚十的悬赏捉劣后，有一位顾客购一台进口原装彩电回家使用后发现不是进口原装而是国内组装的，反映到商场，商场领导决定以十倍原价奖励顾客。这件事在大众传媒上广泛宣传，使这个商场名气大振，顾客不仅不计算商场工作上的疏忽和缺点，而且乐意到该商场购物而可能得到十倍的巨奖而放心购买。从商店来讲，妥善处理一件假冒商品，带来的是非凡的广告效果和重新构建的企业形象。



## 15. 数量限购法

美国亚图申斯基的一家百货商店，因积压了一批衬衫，没法推销，而使老板心事重重。一天老板在街上看到一个水果摊前人群围挤，摊主正吆喝大家尝尝味道，摊边贴了一张纸上写道：“每人限购一公斤！”这个老板从中得到启发，采用数量限购法来推销这批衬衫。

第二天，在百货商店门口张贴了一幅布告：“本店出售时兴衬衫，每人限购一件。”并嘱咐营业员，凡有顾客要购买两件以上的，必须找老板批准，不久，过路人纷至沓来，柜台前人群重重挤得水泄不通，上办公室找老板特批超额购买衬衫的接踵而至，积压的衬衫很快就被抢购一空。

数量限购法是利用了消费者普遍存在的一种抢俏心理。多数商品的使用价值、质量优劣，人们是很难从价格和外形上判断出来的。所以人们一般从三个方面去猜度：一是商品广告和说明书；二是销售冷热情况；三是推销人员的姿态。根据这种心理现象，在市场营销中注意：

- (1) 介绍商品的特点，特别是优点，和有限的库存，让消费者抓紧购买；
- (2) 当购买的顾客较多时，可请顾客成队轮购，造成抢俏声势；
- (3) 推销商品时，不要采取逼进要挟式的手段去劝售。因为，这种做法会适得其反，降低商品在消费者心目中的身价，使人感到卖主急于脱手而担心质量低劣，反而冲淡了购买欲望。有效的方法是数量限购，引发消费者抢俏心理，而踊跃购买。

所以数量限购法被人们称为推销绝招，可供借鉴使用，其经营思想是一种稀缺战略，应用广泛。

稀缺战略一般能使产品声誉倍增，价格上扬。愈稀缺，消费购买欲望越被吊得高高的。如纪念邮票发行后立即销毁印刷原版，上市数量有限，邮票被人们珍藏而升值，稀有邮票升值更快。

## 16. 名牌效应法

在我国的商品市场上，由于改革开放以来经济迅速发展，科技应用，向人们展示的商品日益繁多。以致许多顾客进商场后眼花缭乱，拿不准购买哪一种商品好。于是，一部分消费者便选择了一种简捷的办法，即认品牌购商品，哪个品牌名气大，牌子叫得响，在市场中有信誉，就认准哪个买。特别是名牌商品，由于其质量上乘，信誉可靠，在消费者心目中为首选的购买目标。对于那些因买杂牌货吃过亏、上过当的人更加注重名牌商品。商业企业在组织商品货源，做好商品销售中，应顺应这种消费动向，采用“名牌效应法”，满足消费者的需求，扩大商品销售。在商品经营中，一般有以下几种方式：

(1) 组织名牌商品专柜供应。大肆宣扬名牌商品特点，通过名牌商品吸引顾客，随之可带动其他商品销售。

(2) 组织名牌商品系列化供应，如运动衣、运动鞋、运动袜等系列名牌商品，尽量满足顾客的追求名牌商品的购买欲望，同时扩大商品销售。

(3) 不定期组织名牌商品展销等促销活动，推动名牌商品销售。

(4) 为了防止假冒名牌商品混杂，采取一定的保护名牌措施，如对于名酒，加贴“名酒检测封签”后进行销售，使名牌商品有“防身符”，使消费者百分之百地放心购买。河南省焦作市糖酒部门从1992年5月1日起在全国率先对国家名酒一律经过检测，确认无误后贴上“名酒检测封签”，才能进入商场销售。这一绝招，当天销售额就突破百万元，是平时一个月的总和。

“名牌效应”在商品销售中，能产生轰动的特别效果。如1991年底上海市场上为了配合名牌运动鞋“奥迪斯”的销售，推出了“奥迪斯”牌纯羊毛线袜。21个商场同时进行展销，9天这种名牌袜子销售额高达60万元。

商品销售中名牌效应法的促销效果来源于消费者对名牌商品的向往和追逐，而名牌商品必须是真正优质产品。特别要防止劣质产品滥竽充数，否则不仅伤害消费者利益，而且给商店带来极坏的影响。

## 17. 九九尾数法

商品销售价格的尾数采用 99，是西方零售商根据顾客消费心理采用的订价方法。九九尾数法对于顾客来讲，可以产生以下两点心理感觉：一是该商店核定销售价格时认真、准确，即使差这么一点也不将其凑成整数；二是感到商品“比较便宜”。如九角九分是几角钱的东西，一元是几块钱的商品。采用九九尾数可以促使顾客产生购物的欲望。

在商品销售中采用九九尾数法时要注意：1. 不能任意抬价，而要适当让利。顾客购买尾数 99 商品有一个求廉心理，针对这种购买动机，让利是非常有效的。2. 单价不一的商品可以组合订价。如在美国，零售商把各种规格的缝衣针，40 根装在一盒，售价 99 美分；把用来修理自行车和小型机器的大小不一的扳手，8 个一袋，售价 99 美分。

我国改革开放以来，各种市场学教材、著作都介绍了九九尾数法，商业企业已逐步采用。在实践中运用九九尾数法应注意：

(1) 大宗商品尾数不宜订到九角九分。应按我国消费习惯，千元商品订价到十元，百元商品订价到元，十元以上商品订价到角。不宜订价到分，减少工作量和找零钱对顾客和营业员增加不必要的麻烦。

(2) 在某些少数民族聚居的地区，一般交易都以整数计价，不宜采用九九尾数法。

(3) 九九尾数不宜硬凑，相差悬殊不要凑成九九尾数，不然会损害消费者利益，或商店正当权益受到损害。

在我国近年来硬币、分币紧缺，使用受到限制情况下，九九尾数法可适当调整为九元九角、九十九元等不同形式出现。

## 18. 公开拍卖法

“拍卖行”是在西方定期出售珍宝古玩、艺术真品、历史文物的公开拍卖的场所，并有一定交易规则和操作方法。改革开放以来，这种交易方式，在我国土地使用权出让、居民住房、邮票和破产企业或小型企业资产转让领域推行了拍卖销售。近年来，在商品流通领域也引进了“公开拍卖”的商品销售方式。例如：生产商品中试行了羊毛的拍卖、工商行政管理部门处理的除伪劣假冒商品外没收的商品，海关辑私的商品和物资，有关部门也试行了拍卖处理方式公开处理。

在商品流通领域推行“公开拍卖法”销售生产资料商品和有关货物有以下明显的好处：

(1) 可创造一个公平竞争市场环境，杜绝商品流通领域中弄虚作假等不正之风。

(2) 能够体现优质优价、劣质劣价和根据市场供求情况及时调整价格。

(3) 有利于工商企业之间通过竞争，达到优胜劣汰。

(4) 有利于政府职能的转变，逐步实现政企职能分开。

为了顺利实施主要商品的“公开拍卖”，要相应建立一些配套措施和条件，如交易场所建设、交易规则制定、拍卖交易法规颁布、各个有关部门的配合等等。随着我国市场体系的不断完善，公开拍卖将作为一种受人们欢迎的商品销售方法被广泛应用，并且在实践中不断地改进和完善。

我国商业部和河南省共建的郑州粮食批发市场，在其交易中就采用了公开拍卖和协商相结合的方法，而且其成交价格已逐渐成为全国有关粮食交易商场有指导意义的参考价格，影响愈来愈大。

“公开拍卖”法不仅在商品交易中可广泛使用，而且在公用副业中也可移植应用，并能取得巨大的效益，如汽车牌照号码公开拍卖，电话号码公开拍卖，在广东省已开始应用并推向全国。

## 19. 以货易货法

在人类社会发展的历史上，商品交换在货币出现以前基本上是以货易货的物物交换方式进行的。这种古老的商品交换方式，至今还在某种特殊情况下为我们所采用，例如，在我国某些国境边界的边民互市，就是在相邻国家的边民之间在一定数额范围内，以物易物的方式互相交换产品的一种民间贸易形式。在现代社会的商品销售中，某种特殊情况下仍然采用以货易货法。

例一：在我国近年来农副产品收购中，由于一时收购资金未到位，出现了打白条子现象。同时，农村供销社因农民缺少现金而制约了商品销售。有的地区的农村供销社，在银行的支持下，变相采用以货易货法，允许农民用白条子购买供销社的各种商品，供销社将白条子抵付银行贷款。这种非现金的交易，既解决了银行的白条子欠款困难，又推动了供销社商品销售，解决了农民生产生活之急需，利国利民，皆大欢喜。

例二：由于银行银根抽紧或工厂流动资金缺乏，一些工厂生产资金困难，商业以提供原料，换取其产品，以货易货，工商双方得利，即一方面解决了工厂的困难，另一方面增加了商业企业的货源。

例三：在当前国际贸易中“以货易货”十分流行，经济发达国家向发展中国家推销商品时，因发展中国家缺少外汇现金支付能力，采取以原料换产品，以商品换商品的贸易方式。有时几个国家参与的一宗以货易货的跨国交叉的经贸活动，多方得利。有的还在政府之间签定以货易货的经贸协定。如我国政府与原苏联政府就签订过中国政府先提供货物，待以后苏联以货物归还的经贸协议。

在现代商品销售中，机动灵活地应用货易货，能够做活生意，扩大商品销售。所以有人赞美这种古以为今用的以货易货是在商品经营中“投之以桃李，报之以琼瑶”。

## 20. 仓库售货法

美国的商业经营方式经过创造超级市场之后，又推出了一种具有强大竞争力的新型商业经营方式，仓库售货法，美国消费者新兴的购物方式是到仓库里去买东西。

仓库售货店以其特有魅力，吸引着大批消费者，目前美国全国加入“仓库售货店俱乐部”的人已达 2100 万人之多，意味着在美国有 2100 万个家庭采用了这种新颖的购物方式、据统计，1992 年商品销售额高达 340 亿美元。发展速度之快，销售额增长之多，令人刮目相看。

在 1978 年，最早创办的“惠价”仓库售货店，原是“仓库售货店俱乐部”，凡参加者交付 25 美元的入会费后作为俱乐部成员可到仓库售货店内购物。由于仓库售货店俱乐部有以下特点，吸引了越来越多的消费者入会：

(1) 价格便宜。仓库售货店的商品价格要比超级市场上买同样的商品便宜 20% 左右。因为仓库售货店没有超级市场的豪华装修和大量广告开支。同时，仓库售货店是俱乐部，奉行“薄利多销”的宗旨，管理费用比超级市场少因而销售成本降低。仓库售货店把降低成本让利给会员而使顾客得到实惠，这是仓库售货店吸引大量消费者，发展速度飞快的一个根本原因。

(2) 购物方便。一般美国的仓库售货店货场都很大，有 10 万平方英尺。店内储存种类繁多的各种商品可供顾客挑选，因此，顾客可不再去跑各种不同商店购物，大大方便了顾客的购物。

(3) 感情融洽。仓库售货店是一个俱乐部，只有会员才能入内，加入俱乐部的顾客被视为自己人。感情上不同于商店购物，有“宾至如归”的亲情感受。新泽西州爱迪生城的密兹·弗得里斯是“惠价”仓库售货店俱乐部的成员，他说到在惠价购物心情时说：“我是俱乐部的成员已五年了，在这里买东西充满了轻松而有乐趣的感觉，都是自己人，没有一点被诱惑而买了东西又怕被骗上当的不放心的心情。”

美国市场上的仓库售货店的崛起对我国商业企业有着启迪和借鉴的意义，尽管国情不同，但市场经济中商品经营的价廉、方便、亲情、新潮来吸引顾客的召唤力同样是不可缺少的重要因素。同时，我国商业企业的仓库面积大容量多，而仅仅发挥其储存、中转作用经济效益欠佳，是否也应探索城市商业仓库直接售货的经营方式呢？我国广东省已经出现了第一家仓库直接售货商店，开创了仓库售货的新纪元。

广州天河南方大厦广客隆贸易有限公司于 1993 年 8 月开业，是以“仓场合一、批零合一”的我国首家货仓式批发零售兼营的自选商场。其特点是：商场内把商品陈列与商品储存兼于一身，零售和批发同时开架自选，既然可以单件零售，又可以五件为最低单位作为批发起点给予批发价销售，顾客直接在货架上挑选，自行到收款机处付款，十分方便。

广州的“广客隆”仓库售货法经营，也迎合了城市居民生活的快节奏，预计这种仓库售货法将在大中城市逐步推广。

## 第七章 买卖谈判的技巧

**本章导读：**

买卖谈判是商务活动中的一个重要组成部分。成功的谈判会使你摆脱纠纷，增强信心和力量而失败的谈判会使你失去宝贵的机会，给商务活动蒙上阴影。本章介绍了成功谈判的技巧和方法。

## 1. 谈判成功的基础是什么

在商业谈判中，谈判的双方各自代表各自企业的利益。想方设法保护自己的利益，利益冲突是客观存在的事实，买卖双方都希望通过谈判达成协议，都希望能够得到成功。而买卖本来就是双方的事，商品交换的两极共存于交换过程之中，如果不用共同的利益去推动，这两极就找不到一个会合点，谈判将归于失败，买卖自然是不成功的。上述的道理是很清楚而且易于理解的。但在谈判当中，人们更多地看到的是各自为自己的利益辩论的情况。例如：

买方：我们希望能跟你达成协议。

卖方：当然。我们这个型号的塑料墙纸每米只卖两元。

买方：你们的产品图案不好，颜色也不理想，降到一元一角才能销售出去。行不行？此种型号在市场上到处可以买到。

卖方：我们的成本一元五角，你出的价太低了。

买方：你的要价太高了。好吧，我们再加到一元二角，再不能加了。

卖方：这并不高！你把价压太低了。消费者生活水平年年提高，都要美化家庭，装饰墙面，加上成本增加，明年的价格是上涨的。畅销货是不容易买到的，机会难得呀！

类似上面的谈判，双方也许会成交，也许不会成交，成交的概率是一个无法测定的数字。

当谈判者为自己的利益进行定价过高或还价过低的争论，而且坚定不移地为自己的立场辩护时，将出现相互施加压力和相互指责的局面，从而使谈判陷入僵局。继续谈判下去，将旷日持久，浪费时间，对于提高谈判效率，没有多大的意义，甚至产生愤怒情绪，谈判终于破裂。

谈判中“争利”的心理，往往大于“协同合作”的心理。把对方看成是谈判中的“敌手”，这是常有的事。抱有这种观点，自然产生一种激烈的对抗，谈判很难成功。另外一种是把对方看成是毫无利益冲突的朋友，谦让迁就，谈判和签约都很容易完成。但在签约付之实践以后，才感觉到自己吃了大亏，后悔不迭。这就容易破坏原来相互信任和密切的关系，导致分道扬镳，中断联系，走到了另一个极端。以上两种作法都有片面性的毛病。正确的态度，应该是把谈判者看成是希望解决问题的人，把你的利益和对方的利益，看成是谈判所要解决的共同问题。在这个基础上寻找共同的利益，谈判就有成功的希望。



## 2. 怎样讲好开场白

谈判者在坐到谈判桌边之后，要有一套简洁而有启发力的开场白，引起对方的兴趣，使谈判者的怀疑心理和紧张的空气扫去一大半，有利于谈判的进行。

开场白表达的方式有如下几种：

### (1) 开门见山

直接把自己的设想毫不掩饰地端出来，让对方一听就明白。例如：“×先生，我现在有一个设想，现在已进入秋季，在你那里搞电热褥展销，可以替你今后的销售带来有利条件。”或者：“你能买我公司的电热褥，将增加你公司的畅销商品。”这些话一开始就概述了双方的利益，容易引起对方的兴趣。

### (2) 迂回方式

用第三者的反映来表达自己的观点。例如，“我听百货公司李采购员说，他们今年增加电热褥的经营，仅此一项，营业额上升了 10%。”或者：“百货商店的供销员上周又在我公司购走了 1000 条电热褥，他说，这是现在的畅销货。”

### (3) 询问方式

例如：“许多商店在我公司购买电热褥，有的选择价格便宜的，有的选择质量坚固耐用的，有的着眼于面料因素，请问贵公司认为哪一项最重要？”这类开场白虽没有接触到关键性的问题，但却有了个好的开头。

上述三种方式的开场白究竟选用哪一种最好？这就要看谈判对手的具体情况。一般来说，如果能在开场白中说出与谈判对手投合的话，将引起对方极大的注意和兴趣。另外，如果能说出对手没有看见或听见过的具创新意义的见解，补充他的知识领域，增强他的信心和耐心，使他考虑面临的新局面，将使谈判在融洽气氛中迅速开展。

### 3. 说服对手的方法

#### (1) 用共同利益说服对手

在买卖双方各有自己利益的前提下，谈判双方意见相左，互相猜疑，影响谈判和达成协议，这是常见的事。要使谈判获得成功，就要说服对方。或者是你赞成我的意见，或者是我赞成你的观点。签定协议总是不能在各持己见，僵持不下的局面中实现的。然而在利益冲突的事实面前，说服工作乃是一件艰苦的差事。要把这件工作做好，其要领有如下几点。

当谈判一方怀疑自己的利益受到不公正的待遇，或者受到损害的时候，千万别去攻击对方的立场。因为维护自己企业的利益乃是谈判代表的职责，无可非议。重要的是用共同利益说服对方，使对方明白，谈判成功并不是一方获得利益，另外一方受到损害，而是双方共同得到利益；反之，谈判假若失败，则双方都受到损害。

找到共同的利益所在，说服工作也就找到了根据。

#### (2) 用谦虚态度听取反对意见

每次谈判都有令人满意和不满意的因素，双方总会有一些需要克服的反对意见。这就要用正当的理由，说服对方，谈判才会取得成功。

应付反对意见，并最后说服对方同意你的观点，这是谈判中一场极端艰苦的事情。这里要把两种情况区别开，采取不同的方法。①假若对方的意见是针对你的产品或服务的缺点，这就不要多解释，要倾听这些意见，显示出你了解他们所说的内容，并切实地改进这些缺点。用虚心听取意见的办法，是无声的说服力量，使对方最终同意你的观点，并在合同上签字。②假若是利益协调的问题，在虚心听取意见之后，可以搜集更多的直观资料，让对方充分了解实际情况。用资料去说服对方，比千言万语更有力量。

听取反对意见，不是无原则的迁就，而是表现出改进工作的诚意，反映不断提高工作水平的要求。

#### (3) 说服技巧的使用

谈判中常有许多容易说服对方达成议的因素，也有一些难于说服的因素，影响谈判的成功。所以要使用说服技巧，帮助谈判者取得成功。主要作法如下：

①在谈判开始之时，首先选择容易统一观点的问题进行谈判，达成协议。然后再讨论容易引起争论的问题。便于用前者作例，说服对方。

②如果有两个信息传给对方，应该先传递能引起对方好奇和兴趣的信息，这个信息不能带有威胁性，否则对方就不能接受了。

③伺机传递信息给对方，影响对方的观点，进而影响谈判的结果。

④若能巧妙地把已解决和未解决的问题连接在一起讨论，较有希望说服对方，达成协议。

⑤强调彼此双方处境相同，比强调双方彼此处境相异，更能说服对方，消除意见分歧。

⑥说明一个问题的两面，比仅仅说出一面，更能说服对方。

⑦探索对方的期望，并把尔方的期望传递过去，就有希望使认识一致。

⑧重复地说明一个消息，让对方完整而深入地了解，容易为对方所接受。

在谈判中经常出现各种不同的甚至对立的观点，说服对方，实质上是使他赞成你的观点。如果把这件工作做好，谈判就会得到成功。

#### 4. 迅速达成协议的技巧

谈判的双方，都希望能够迅速地达成协议。那么如何使用谈判技巧去解决这个问题呢？

迅速达成协议要把握下列要点：

(1) 协议要包括对方的目的，并为对方所接受。一个协议的签订，不仅包含一方所要达到的目的，而且要包含对方需要达到的目的。迅速达成协议的第一个障碍，是把对方谈判的目的看成是“他们企业的事”，因而置对方的要求和利益于不顾。此种观点最容易妨碍达成协议。如果希望迅速达成协议，就要抛开单方面考虑自己利益的狭隘思想，从对方的立场去考虑他们的利益，提出足以令对方心动和满意的方案，使他们容易进行抉择，谈判就能够迅速成功。

(2) 协助谈判对手获得签订协议的新理由。购销业务的最高决策虽然是由企业的高层领导决定，但直接坐到谈判桌边却是谈判的代表——供销员，而不是某个经理或董事长，或者是所有的企业职工。因此，要设法使谈判代表找到迅速签订协议的理由。这个理由不是一般性的，应该是能够支持迅速达成协议的新理由。当谈判代表感觉到已经掌握了足够的新理由去说服企业的经理和董事长的时候，他就愿意在协议上迅速签字。例如，企业经理估计在未来时间内彩色电视机将在农村畅销，但什么时候出现这种情况，把握不准。如果另一方提示谈判代表，该地区将设立微波站，不久还有卫星传播电视节目，这个新消息将给谈判代表一个新理由，用以说服他的领导者，推动协议迅速签订。

足以使谈判代表获得新理由的内容极其广泛，包括各种各样的信息、新的理论、新的政策法令和规定、新的管理办法、新的营业方式等等。谈判一方的任务是为对方找到新理由，首先使他信服，并加强他说服的分量，使他转而去说服他人。

(3) 从对方熟悉的、已有经验的问题开始。人们对自己熟悉和已有的经验往往十分重视，决定的问题经常用它来做参照的标准。在谈判当中，一旦遇到他熟悉的条款，便能根据过去的经验迅速作出决定。因此，在谈判之前，尽可能了解谈判对手过去的谈判经历、决定问题的习惯、爱好、对问题的理解能力等，自然是很必要的。从最容易解决的条款入手，有助于增加谈判的信心，有助于解决更复杂更棘手的问题。

(4) 不要留出更多的谈判空间。谈判时要注意成效，务必把注意力放在具有决定性的内容上，无须留下过多的讨价还价的余地。例如，一匹能跳过高栅栏的马，就不要再加高栅栏，不要待到跳不过去时再把它降下来。如果你的产品定价1元，已经得到满意的利润，就不要开价1元5角，待到买方还价8角，然后再去请他“再往前走一步”，以一元的价格成交。这种作法并不是聪明的。制定协议条款不要太苛刻，努力作出实质性的决定，减少讨价还价所浪费的时间和精力。(5) 多拟几个协议方案。在谈判中多拟定几个不同目标的方案，几种不同的执行办法。这不仅是科学决策的要求，而且也是迅速达成协议的需要。有了这些方案，就可以将其分为“主要达成”和“次要达成”两种。当前者很难达成协议，可以考虑较少的、程度较浅的次要协议。次要协议的解决，将有助于主要协议的解决。主要协议和次要协议的内容如下：

|        |      |
|--------|------|
| 主要协议   | 次要协议 |
| 全面性的   | 局部性的 |
| 实质性的   | 程序性的 |
| 永久性的   | 临时性的 |
| 有约束条件的 | 松散的  |

在协议难于达成时，不仅可以考虑改变协议的强度，甚至可以改变协议的范围。此外，在谈判过程中，根据实际情况及时地拟定另外的方案，并非为时过晚，这种情况应该视为正常现象，有利于协议迅速签订。

## 5. 谈判中提问的原则

谈判是买卖双方交换观点和条件的行为。要了解对方的想法和企图，谈判者必须十分机敏。一旦坐到谈判桌边，就要善于设置问题，借以弄清对方的要求和意见，并运用恰当的方式，陈述自己的观点和想法。可以说，谈判离不开问答，一问一答是整个谈判基本组成部分，又是推动双方积极讨论问题的钥匙。

提问和回答，都要有利于谈判的进行，该问的问题没有提出来，自然有些后悔，影响合理的决断，不该问的问题提了出来，未免有些出格，破坏谈判的气氛。两者都要努力避免。

为了使提问恰如其分，遵守下列原则是很重要的：

(1) 决不提出带有敌意的问题，除非你是故意伤害或中断与对方的感情联系，才去做这种笨事。因为这类提问对谈判有百害而无一利。

(2) 不要指责对方谈判的诚意。即使你怀疑对方的诚意，也应泰然处之。指责对方，也无法使他诚实，反而使谈判陷入尴尬的境地。

(3) 不要用指示性的词句来提问。谈判中的双方都不是隶属关系，而是平等的关系，须知谈判破裂对双方都没有好处。

(4) 不要自作聪明，提出一些无益于谈判的问题，使对方难于回答。

(5) 要耐心听完对方的讲话，不要随便打断对方的讲话。在对方讲完话或提完问题后，再提出自己的问题。

(6) 使用的词句要恰当、婉转，避免使用生硬的、有情绪的字眼。

要使谈判得到成功，就要注意掌握上述原则，以免在谈判的道路上人为地设置障碍。

## 6. 谈判中提问的技巧

### (1) 引起对方注意的问话

谈判中的提问要引起对方的注意，受到对方的重视，然后才能得到详细的回答。

什么样的提问才能产生这样的效果？

①尊重对方。谈判的双方都应当相互尊重。尊重不是虚伪，而是社会文明的表现。尊重对方的问话，能引起对方最大的注意。例如：“跟你谈生意是最痛快不过了。你是心直口快，热情爽朗。不知道你此次想购买哪些货物？”这样的提问容易引起对方的兴趣，对方受到尊重因而乐于回答问题。

②引起好奇。人都有好奇的心理，这种心理推动人们主动去探索某些未知事情，把话匣子打开。所以，聪明的谈判者常用提出一些悬念的手法，引起人们的好奇，使谈判气氛活跃而热烈。例如：“×先生，我公司出售的这种工艺品是一位老艺人制作的，式样美观，他的工艺不传授外人，甚至是‘传子不传妻’。经过许多思想工作，最近我们知道了一些秘密。你要不要了解一下这种神奇的工艺。”这类问话是利用人们好奇的心理，向对方介绍自己产品，并巧妙地询问对方，对所介绍的产品有没有兴趣。

③对比类推。人们常受周围事物的影响，谈判者假若能把握这种心理因素，妥善地加以利用，一定可以收到意想不到的效果。例如：“×先生，前天报纸刊登我公司为电扇厂推销产品，使该厂从困境中解脱出来的消息，你想知道我们签订合同的详情吗？”报纸消息一般在人们心目中是可靠的，借用报纸的威信，用推理的办法证明你的公司有强大的推销能力，愿意替困难的厂家解决问题。这种提问，比直接陈述更为有效。

④建议。适时地提出一些具有创造性的建议，能够引起对方谈判的兴趣。一些众所周知的旧事物和老一套的办法，不足以引起人们的注意。例如：“你的橱窗摆上我公司的家具，然后上面陈列有连带性的商品，将使整个商店门面装饰显得富丽堂皇，吸引观众，又充分利用了橱窗空间。不知道你对这种摆设有没有兴趣？”建议性的提问，最好是具有创造性的新招。这种问题能吸引对方的注意，并立即得到考虑，进行认真的谈判。

### (2) 适当的反问

在谈判中，反问的作用有三：其一是为了加重语气，引起对方密切注意。此种反问并不期望对方作出回答。其二是对某个问题不大清楚，抓不住要领，要求对方加以澄清。此种提问需要对方作出说明。其三，在你不能及时地回答对方的提问时，用反问的办法，要求对方再次陈述，你可以利用时间，思考问题。所以，反问在谈判中具有多种的作用。

虽然如此，谈判中的反问仍然不能滥用，只有在适当的时机提出来，才是有效的，否则将引起对方的反感。

与反问的三种作用相联系，反问的方式有如下几种：

①加重语气的问话。例如：“请你想一想，假若答应你的条件，我的经理能同意这份合同吗？”“你问我相不相信你所报的成本，难道你看不出我从来就不怀疑你们的诚实吗？”

②要求说明问题的反问。例如你问我在打九折时能不能接受全部商品，这里包不包括由我们挑选的品种？”

③利用反问，争取时间考虑问题。例如：“这个问题留待以后再讨论好

吗？”“你问我新产品价格够不够低廉，但我还没有听到关于质量的介绍，你能加以说明吗？”

### **(3) 促进对方下决心的问话**

促使对方下决心签订协议的问话，实质上是清楚地告诉对方，他的条件已经全部满足，利益也非常优厚，没有什么让步的余地，不要犹豫不决了。但是，千万记住，使用这种问话，要选择恰当的词语，不宜用极端的用语！”例如：“这个价钱再不能低了，你要不要？不要就算了！”这种强烈的问话，使对方受到了逼迫，产生心理上的反感，自然不能促使他下决心签订协议，谈判只好告吹。所以，问话宜于使用委婉的字眼，保留对方选择的余地。尊重他的权利，这样做将有更多的机会达成协议。例如：“在这些条件下达成交易，对你是绝对有利的，你还看不出来吗？”“这是我们过去交易的记录。这些资料是不是能说明我们已经为你提供一次很好的交易机会？”“我们已对所有的费用进行了重新的计算，这是最后确定的价格，你认为如何？”“这个商品库存已不多了！要买就要趁这个机会。产地的库存已卖完了，不知道你接到这个消息没有？”“产品的规格、质量和价格都没有什么差别，不过颜色有多种多样，你喜欢选择红的、黄的、蓝的或别的颜色？”“代运的工具已经找到，你什么时候来签约和提货？”

通过问话，清楚地告诉谈判对手，他已经获得了最满意的条件和利益，在这个基础上，若能配以委婉的解释和令人信服的材料，对于促成协议的签订，是具有一定作用的。

## 7. 谈判中答话的技巧

谈判实际上是说服对方接受自己观点的过程。而这个过程是通过陈述问题和回答问题去实现。要使对方信服你的回答，必须经历由不相信到相信的转变过程。这种转变要求对方抛弃某些陈旧的观念，抛弃某些他已经习惯的做法。要做到这一点，除了要有充足的说服理由之外，还需要有说服的技巧。因而答话的技巧是很重要的。

答话的技巧包括：

### (1) 引起兴趣

答话要引起对方的兴趣，然后才能听取你的说服理由。

能引起兴趣的答话很多。例如：“当然，你的问话是有道理的。不过，有一些资料，你可能还不晓得，我们可以给你介绍。”“这个问题是可以公开谈论的，不过在这之前，请允许我先作个说明。”“我们的定价是很实在的，一般都是按这个价格成交。不过，如果大量订购，则有另外的优待办法。”

答话要暗示后面有许多重要问题，这就能引起对方的兴趣。

### (2) 随机应变

商业谈判有如外交谈判，谁能随机应变，就能控制谈判的整个过程，谁就有可能实现自己的愿望。

谈判中双方难免发生争执，因为些小事而陷入僵局，妨碍对方听取你的陈述。这时候就要善于转变话题，从牛角尖中拔出来。例如：“我们所谈的已是另外一个主题了，待会儿再回头来讨论吧。”“这个问题涉及的范围很广，分成几个问题，便于我们讨论。”“这些问题已是过去的事了。讨论将来的事情，对我们双方都更有益。”

答话能做到随机应变，谈判就能继续进行。

### (3) 用于拒绝达成协议的语言

谈判的目的，是要产生比不谈判更好的结果。如果对方的条件不能接受，不能达到这个目的，协议将无法签订。这时使用拒绝的语言，不应使对方感到面对的是“敌人”，应该继续是“伙伴”。生意不成仁义在，这次不来下次再来。使用的语言应该经过修饰。例如，“你的意见很好，我们以后会考虑的。”“说实在话，过些时候，这些条件将很容易达成协议。”“我非常喜欢你的产品，可惜我们的费用预算太少了。”“我很乐意同你合作，只是权限上的限制，可能很难自作主张。”答话表现出应有的礼貌，有利于将来继续合作。



## 8. 最后期限的力量

卖主由经验中知道：某些最后期限能够促使买主决定购买。以下的 10 个方法，可促使原本无心购买的买主决定购买：

- (1) 7 月 1 日价格就要上涨了。
- (2) 这个大优惠只在 15 天内有效。
- (3) 大拍卖将于 6 月 30 日截止。
- (4) 存货不多，欲购从速。
- (5) 如果您再不惠顾，我们就要倒闭了。或者是：结束在即，大拍卖，欲购从速。
- (6) 如果你不在 6 月 1 日以前给我们订单，我们将无法在 6 月 30 日前交货。
- (7) 生产这批货物，整整需要 8 个星期时间，而且这是最后一批。
- (8) 唯有立刻订货，才能确保买到你所需要的货物。
- (9) 有艘货轮将在今日下午两点开船，你要不要马上购货，赶上这班船呢？
- (10) 如果我们明天收不到货款，这项货物就无法为你保留了。

卖主懂得用时间期限促买主。同样，买主也可用期限的力量压卖主。以下是买主用来刺激卖主完成交易的 12 个最后期限：

- (1) 我 6 月 30 日以后就没钱购买了。
- (2) 在明天以前，我需要知道一个确定的价钱。
- (3) 我要在星期三以前完成订货。
- (4) 如果你不同意，明天我就要找别的卖主商谈了。
- (5) 我不接受 6 月 1 日以后的估价单。
- (6) 请你把价钱全部估出来，明天就把估价单给我。
- (7) 星期五以后，我就不一定会买了。
- (8) 这次交易需要经过我们老板批准，可是他明天就出国
- (9) 这是我的生产计划，假如你不能如期完成我只好另找高明。
- (10) 我们的财务年度结算在 12 月 25 日就要结帐了。
- (11) 我从星期一起要去度假四个礼拜。
- (12) 厂务会明天就要研究这批货物问题，你究竟接不接受这个价格呢？

## 9. 丝毫无损的让步

如何才能做到没有任何损失的让步呢？有人说：“人们满意时，就会付出高价。”按照这样的思路，我们可以在谦虚方面大做文章，实现丝毫无损的让步。

现在假设你是个卖主。老板指示你，当你与顾客谈判时，不要在包装或原则条件上让步并同时要你尽量使对方感到满意。表面看去，这似乎是一件难做到的事，但以情动人又是大有可能的事，以下便是可行又不会招致任何损失的让步：

- (1) 注意倾听对方所说的话。
- (2) 尽量给对方最圆满的解释，使他满意。
- (3) 如果过去说了某些话，就兑现给他看。
- (4) 即使是相同的理由，也要一再地说给他听。
- (5) 对待他温和而有礼貌。
- (6) 向他保证给其它顾客的待遇都没有他好。
- (7) 尽量重复地向他指出这次交易将会提供给他完美的售后服务。
- (8) 向他说明其它有能力及受尊敬的人也做了相同的选择。
- (9) 让他亲自去调查某些事情。
- (10) 如果可能，向他保证未来交易的优待。
- (11) 让公司中高级主管亲自出马，使买主更满意而有信心。
- (12) 让他了解商品的优点及市场的情况。

## 10. 谨防混水摸鱼

混水摸鱼，原意是比喻乘混乱的时机捞一把。有人以此为策略，故意把事情搅和在一起。这种搅和可能会形成僵局，迫使对方屈服或者借此机会反悔已经答应的让步。有时候，甚至可以趁机试探对方在压力下保持机智的能力。虽然谈判通常应该以一种有秩序的方式进行，但是懂得“混水摸鱼”战术的人却知道没有秩序的状况反而对他有利。

搅和可能发生在谈判初期或末期。有的人，会谈一开始就开始搅和，将涉及不到的诸如新的送货日期、服务、品质标准、数量、包装等搅在一起，把事情弄得非常复杂。他之所以如此做乃是为了要看对方是否已准备充分，是否愿意重新了解不熟悉的问题。有的谈判者特别喜欢在深夜时把事情搅和得很复杂，因为这时每个人都已精神不支，宁可同意看起来还合理的事情，而不愿意在早上两点钟的时候去伤这种脑筋。

对付搅和者必须具有信心。以下这些步骤对你会有很大帮助：

- (1) 要有勇气说：“我不了解”。
- (2) 在你真正了解之前，你要继续说：“我不了解”。
- (3) 坚持事情必须逐项讨论，不能混在一起。
- (4) 当与搅和的人讨论时千万不要让他得逞。你可以用自己的方法来讨论，并且要让他倾听你的理由。
- (5) 记住，他也很可能和你一样感到困惑不解。
- (6) 警觉自己可能会犯的错误。

防御的要诀乃是在你尚未充分了解之前，不要和他讨论任何问题。耐心和勇气会帮助你对付擅于搅和的人，坚持把事实一件一件地弄清楚，不要让他有混水摸鱼的机会。

## 11. 掌握谈判议程

商业如同外交，安排议程便是掌握主动的一个机会。能够控制议程的人，往往便能够明确而有系统地陈述问题。并且能够在适宜的时机作出决定。议程可以表现谈判的目的和程序。

外交官往往为了议程而绞尽脑汁，尽心的安排，务必使其完善。可是，有些业务人员很少知道议程的重要性，因此往往丧失很好的机会。

一般说来，买方要比卖方容易控制议程。但如果买方漫不经心的话，恰巧又碰上了一个高明的卖主，则卖主很可能取而代之，驾驭整个议程，取得主动的地位。所以买卖双方都必须警觉，议程乃是一种能够影响协商决议的力量。

一个好的议程可以阐明或隐藏原来的动机。它可以建立起一个公平的原则，也可以使情势倾向一方；它能够使会谈步上轨道，也可以使它远离正题，变成讨论其它细节的问题；它可以使买卖双方迅速完成交易，也可以使谈判变得冗长而索然无味。能够控制议程的人，实际上也就控制了会谈中的一言一行，控制了不愿被谈到的问题。

所以在谈判开始之前，要永远记住：拟好议程之后再进行商谈，它将会帮助你站在主动地位。以下是几个重要的原则：

- (1) 未经详细考虑后果之前，不要轻易接受对方所提出来的议程。
- (2) 要仔细考虑何者才是所要讨论的问题，以及在何时提出最佳。
- (3) 在安排问题之前，要给自己充分的思考时间。
- (4) 详细研究对方所提出来的议程，以便发现是否有什么问题被对方故意置于议程之外，或者用来作为拟定对策的参考。
- (5) 千万不要显示出你的要求是可以妥协的。你可以早点表示你的决定，避免把它排入议程中。

议程是一个事前计划，并不代表一个合同。如果任何一方在谈判开始之后，对它的形式不满意，那么就必须有勇气去修改。否则双方都负担不起因为忽视议程而招致的损失。

## 12. 以退为进的战术

进是目的，退是手段。手段为目的服务，服务的办法大致有以下 15 项：

(1) 替自己留下讨价还价的余地。如果你是卖主，喊价要高些；如果你是买主，出价要低些。不过不能乱要价，务必在合乎政策和合理的范围内。

(2) 让对方先开口说话。让他表明所有的要求，先隐藏住你自己的要求。

(3) 让对方在重要问题上先让步。如果你愿意的话，在较小的问题上，你也可以先让步。

(4) 让他努力争取所能得到的每样东西，因为人们对于轻易获得的东西都不太珍惜。

(5) 不要让步太快。晚点让步比较好些，因为他等得愈久，他就愈会珍惜。

(6) 同等级的让步是不必要的。例如他让你百分之六十，你可以让他百分之四十。如果他说“你应该也让我百分之六十”时，你可以用“我无法负担百分之六十”来婉言拒绝。

(7) 不要作无谓的让步。每次让步都要从对方那儿获得某些益处。

(8) 有时不妨作些对你没有任何损失的让步。

(9) 记住：这件事我会考虑一下。这也是一种让步。

(10) 如果你无法吃到大餐，便得想办法弄顿小吃，至少也要得到一个承诺。这个承诺也是一种让步，虽然是已经打过折扣的。

(11) 不要掉以轻心，记住每个让步都包含着你的利润。

(12) 不要不好意思说“不”。大部分的人都怕说“不”。其实，如果你总是反复强调某些话，言外之意就是在说“不”，所以要耐心，而且要前后一致。

(13) 不要出轨。尽管在让步的情形下，也要永远保持全局的有利情势。

(14) 假如你在做了让步后想要反悔，也不要不好意思。因为那不算是协定，一切都还可以重新来。

(15) 不要太快或多的作出让步，以免对方过于坚持原来的价格。在谈判的过程中，要随时注意己方让步的次数和程度。

### 13. 有限制才有权力

受了限制的权力往往有时更有力量。一个受了限制的谈判者要比大权独揽的谈判者，有时更能处于主动地位。

聪明的业务员，当他处于不利地位时，他总是喜欢告诉对方他需要先回单位跟领导汇报或先回家跟太太商量。因为这样做，一来可以使他的立场更加坚定，他可以很优雅地向对方说“不”字；二来可以表明这不是他个人的问题，他必须为别人或为别的事情着想。而所谓别的事情可能是上司指示或者是某项程序、公司政策、一个工程的预算等。一个未经授权的卖主，就不能答应有关的赊帐、减价、负责运送等。他无法在这些范围内让步，因为他根本没有这个权力。同理，一个买主如果无权超出标准购买或接受未达标准的产品等，则也是很难成交的。

双方在谈判时往往会发生一些有趣的事情。当我的权力受到限制的时候，却往往成了对方的大难事。我的权力被限制住，要想谈判成功，那就是你的问题了，而我是无能为力的。你必须想出一个解决的办法。在这时，你被迫不得不进行选择，要么根据我所有的权限来考虑这笔交易，要么只好暂停或者告吹。

假如你不愿和我谈判，而直接去找我的上司商谈会有其它危险发生。你必须和我的上司或上司的上司等展开谈判。不管你所面对的是那一个人，都代表了一种新的地位关系，你就必须作更多的准备了。假如你已经决定直接和高阶层的人谈判，则对方也可能会因此而生气，结果反而损害了双方的长期关系。因此，有的人宁愿降低价格，也不愿冒险去触怒对方。

所以，授予部分权力要比授予全权更有力量，使你更能坚定讨价还价的立场。大部分的买主和卖主对于加在他们身上的种种限制，都十分地抱怨。从某种意义上讲，他们应该欢迎这些限制，因为这些限制会使得工作更容易进行。倘若一个谈判者敢于自问：“我需要哪些限制或自设限制，才更有讨价还价的本钱呢？”那么，他往往能使工作出乎意料地成功。实践表明，精心选出的权力限制，对于谈判的结果，毋庸置疑地有着极大的影响。

## 14. 拒绝对方的艺术

当你与卖主谈判时，卖主同时要购买你的商品并要索取你的价格资料，你若不想提供，可运用下列艺术：

- (1) 为公司的政策所禁止。
- (2) 无法弄到更准确的资料。
- (3) 以某种方式提供资料，使那些资料根本不起作用。
- (4) 借口长期地拖延下去。
- (5) 向对方解释无法提供资料的原因。例如：防止商业秘密或者专利品资料外泄。
- (6) 使己方的高级人员也来表明：己方的价格一向很公道，否则早就经不起考验了。

## 15. 步步为营的战术

谈判是一个过程。要把过程看成是一个能够最后达到目标的手段，就必须弹性地运用策略，实行步步为营。

弹性地运用策略之所以必要，是因为事情在不断地变化。此时此刻适用的策略，未必就能适用于彼时；适用于自己的策略，未必就适用于他。在谈判刚开始时，用起来合适的策略，以后可能就不适用了；昨天有效的策略，明天就不一定有效。

不断地评估策略的适宜性是件非常重要的事情。在每次的谈判中，应该一次又一次地问自己这些问题：

- (1) 我能不能融入新的策略，求得更好的成果？
- (2) 此刻是不是变换策略最适宜的时刻？
- (3) 对于不道德的策略，是否应该加以惩罚？
- (4) 对于我使用的策略，对方会有怎样的反应或解释？
- (5) 对方会不会反击？
- (6) 假如我的策略被人识破时，我会不会因此而失掉面子或者失去议价的力量？如何才能将损失减少到最低的程度？

为了做到步步为营，在选择策略时，一定要记住：除非你已经仔细想过对方可能采取的应付办法，否则不要轻易使用任何一种策略。



## 16. 谈判中“换档”战术

所谓“换档”战术，就是在某个关键时刻，突然更换谈判者。

一般来说，这种策略较利于新换上来的谈判者。因为，这使他有机会抹煞以前所作的让步、重新开始讨论、延缓合同的签定，或者更换讨论的话题；而对方却仍在努力使新谈判者熟悉过去所争论的和所协定的，并且产生种种疑虑和揣测。

有经验的购货经理，常常使用这种战术。他向部属指示：在谈判时，要提出强硬的要求使讨论陷于低潮，当双方都筋疲力竭了，且双方快要形成相持不下的僵局时，这个经理就亲自出马处理这笔交易了。卖主因为不愿失去这笔生意，又不敢触怒买主，这个经理就趁机向对方要求较低的价格和更多的服务。那个已被搞得昏头转向的卖主就很可能让步了。

不过，新对手的加入也不绝对表示对方会处于不利的地位，这就看如何对付了。如果有人采用这种战术，你该怎样应付呢？有以下几点值得参考：

- (1) 你不必重复已做过的争论，这只会使你精疲力竭而已。
- (2) 如果新对手一口否认过去的协定，你要耐心等待，他可能要回心转意的。
- (3) 你可以用很好的借口，使谈判搁浅，直到原先的对手再换回来。
- (4) 不论对方是否更换谈判者，你最好要有心理准备。
- (5) 如果新对手否认过去的协定，你也可以借此理由否认你所许过的诺言。
- (6) 和新对手私下好好地谈谈。

## 17. 投石问路的策略

“投石问路”是一个搜集情况的策略，它可以使买主从卖主那儿得到通常不易获得的资料。当然知道成本、价格等情况越多的买主，就越能做出正确的选择。

这个策略的运用大致如下：让我们假设一个买主要购买两件衣服，于是他可以要求卖主分别就 200、2000、1 万和 2 万 5000 件的衣服做出估价。一旦卖主的标价单送来，敏锐的买主就能从标价单中得到许多资料了。他可以估计出卖主的生产成本、固定费用的分摊情况及价格政策等。因此，买主运用搜集到的资料使自己处于主动地位，进而能够得到更低的价格。

下面就是某些买主运用“投石问路”的一些问话：

- (1) 假如我们订货的数量加倍或者减半呢？
- (2) 假如我们和你签订一年的合同呢？
- (3) 假如我们将保证金减少或增加呢？
- (4) 假如我们自己供应材料呢？
- (5) 假如我们自己供给工具呢？
- (6) 假如我们要买好几种产品，不只购买一种呢？
- (7) 假如我们让你在淡季接下这项订单呢？
- (8) 假如我们自己提供技术援助呢？
- (9) 假如我们买下你全部的产品呢？
- (10) 假如我们改变一下规格，就像这个样子呢？
- (11) 假如我们要分期付款呢？

“投石问路”迫使卖主让步。因为对着许多买主提出的看似无害的问题，想要拒绝回答是很不容易的，因此，许多卖主宁愿降低价格，也不愿意接受这种疲劳轰炸的询问。但是，聪明的卖主在“投石问路”的策略下也不是无能为力的，他也有变被动为主动的技巧。下面就是帮助你如何给买主更好的答复：

- (1) 不要对“假如”的要求，马上估价。
- (2) 找出买主真正想要购买东西，并将问题转给买方，告之他此问题不妨询问你方的生产人员，他们会告诉你有关这方面的知识。
- (3) 如果买主投出一个“石头”，最好立刻要求对方订货。
- (4) 并不是每个问题都值得回答的，对于某些不值得回答的问题，你可要求对方给予某些“保证”。
- (5) 对于值得回答的问题也不必马上回答，也许比限制买主的截止日期还要长。

一个精明的卖主，要可以将买主投出的“石头”变成一个很好的机会。针对买主想知道更多情况的要求，他可以来个将计就计，施行“请你考虑”的策略：请你考虑考虑，咱们是否可以按此价订三年的合同；请你考虑乙等品怎么样、数量更多怎么样、带上备用零件怎么样……

“投石问路”和“请你考虑”可以导致买主和卖主达成更好的交易。

## 18. 制造短暂的烟幕

有时候人们想要改变话题，以延迟作成决定或者暂时蒙蔽对方视线时，就会制造出短暂的烟幕。

以下就是一些人常用的缓慢事情进度和能够引起干扰及混乱的短暂烟幕：

- (1) 讨论某个含糊不清而又不重要的程序。
- (2) 谈谈天气或猎奇事物。
- (3) 急到洗手间去。
- (4) 突然感到肚子饿了起来。
- (5) 让某个说话不清且有点糊涂的人来解释一个复杂的问题。
- (6) 改变计划。
- (7) 突然建议一个令人惊异的办法。
- (8) 大声宣读某项复杂的规定。
- (9) 允许一连串的电话和打岔。
- (10) 提出一项新的建议，使得每件事情都要从头做起。
- (11) 鼓励自己人作不相关的笑谈。
- (12) 问东答西，答非所问。

## 19. 先买再谈的方法

买主都喜欢在谈妥后购买东西，这在商业上是一个好方法。不过，有时先买再谈的效果反而会更好。不论你是买主或者是卖主，对这两种方法都不能有所偏爱，两者都必须灵活地加以运用，否则将会损失不小。

所谓先买再谈，是指由买主提议先和卖主签好合约，但必须由卖主先垫出一部分押金。

双方同意在未来的某个特定的日子，完成该项交易。“预购”就是先买再谈的一个例子。

若就一个原则而言，我比较喜欢在工作开始之前，就先完成交易。因为买主一旦承诺后，便比较不容易毁约或者更改合同。时间、财务和心理上的各种束缚，都使得买主难以改变原先的约定。因此尽管它仅是一个暂时性的承诺，却已使买主无法动弹了。不过碰到下面的几个情况时，买主也是可以采用的。

- (1) 在没有时间谈判的时候。
- (2) 如果买主认为卖主的价钱还算便宜的时候。
- (3) 买主了解卖主的背景或用意。
- (4) 当卖主害怕失掉这笔生意时，诸如以后可能会有供过于求的情形发生。
- (5) 由过去的资料显示，卖主不会欺骗买主的。
- (6) 除非这个工作已经做好了某个程度而又能估计时。
- (7) 如果以后的竞争会比现在更激烈时。

## 20. 寻找替代的方法

买卖双方往往为了一些鸡毛蒜皮的小事而相持不下，双方的交易也就自然而然地陷入了僵局。其实，这个现象本身并没有什么错误的地方：一个卖主如果觉得价钱不适，当然有权利停止交易；而一个买主当然也可以利用这种僵持不下的局面来达成他的目标。因此，我们所要讨论的只是那些诸如由于双方性格的差异、本身的面子、公司内部问题和上级的关系等因素所造成的僵局。

如何避免或者打破这一类僵局呢？下面为各位提供 15 个可行的替代方法：

- (1) 改变付钱的方式。一次付出或分期付款，或者其它不同的付款方式。只要所付的总和一样，什么方式都没有关系。
- (2) 更换商谈小组的人员或领导者。
- (3) 另择商议的时间。例如彼此约定好再商议的时间，以便讨论较难解决的问题，因为到那时也许会有更多的资料。
- (4) 改变冒险的程度。愿意分享未来的损失或者利益，可能会使双方重新开始谈判。
- (5) 改变已经预定的目标。
- (6) 改变售后服务的方式。例如建议减少某些繁琐的手续，以保证日后的服务。
- (7) 改变交易的形态。使互相竞争、对立的情况改变为同心协力的团体。让交易双方的老板、工程师、技工彼此互相牵扯，一旦扯入了问题，便不得不共同讨论谋求解决的办法。
- (8) 改变合约的形式。
- (9) 改变百分比的基数例如基数较大，百分比较小者和基数较小百分比较大者互换一下，可能会使事情更容易谈判。
- (10) 找一个调解的人。
- (11) 安排一次高层的会议。
- (12) 让对方有更多的选择余地。
- (13) 特定一些规格或者在条件上稍作修改。
- (14) 设立一个由双方人员组成的研究委员会。
- (15) 说些笑话，缓和气氛。

这些方法所以行得通，乃是因为它们能使对方再度开诚布公和我们商谈。这些方法就好比破冰机，创造出一种新的气候和气氛。僵局一旦打破后，一些新的方式就可以继续施展出来。令人惊奇的是，新的解决方式有时比原来的还要好。

人们碰到僵局时，常会迟疑不决。应该立即采取主动呢？还是等待对方采取行动来打破僵局？常识往往告诉我们，应该由对方率先采取主动。可是问题在于你并没有把握他一定会采取行动，僵局的持续会给对方带来很大的压力。即使对方不采取主动，心里却可能非常欢迎你如此做。因此你所要做的便是，事先想好如何说，如何做，用一种既能保全面子又能打破僵局的方法，使对方愿意听从，让谈判能够再度开展，如果我们能在僵局完成之前，便早有腹案，则更能处理这一类的问题了。

## 第八章 怎样运用广告战术

**本章导读：**

商业广告是你推销商品最便捷最有效的手段。但据行家分析，目前 80% 的广告，因广告主题不明确，广告媒体选择不当等因素，并不能很好地起到促销作用。本章从不同的角度告诉你如何有效地运用广告战术。

## 1. 怎样制作广告

制作一个好的广告并非易事，要注意以下技巧：

(1) 广告制作要有强烈的针对性，要针对产品特点，针对顾客的消费欲望去选用恰当的表现形式；要有强烈的艺术感染力，才能达到宣传效果；要注意广告制作构思的新颖性和思想性；要把和广告内容相关的信息加以归纳，集中地表现出来。如产品性能、新技术的使用、产品所处的生命周期，以及和竞争者相比自己的优势等。

(2) 广告的主题要根据广告目的来确定，要根据需要侧重于某一方面，不能面面俱到。广告主题，必须醒目明确。

(3) 广告的表现形式很多，一般可分为：

说明型：即说明企业情况和产品特征的形式；

证实型：用实例证明产品特质的形式；

虚构型：用虚构或幻想的形式来说明企业和产品特性；

特征印象型：是利用人们喜爱的动物和人物的特征吸引顾客、推销产品的形式，等等。

## 2. 广告宣传怎样才算成功

广告宣传的成功，取决于你是否掌握了以下技巧：

第一，正确选择广告媒介。在现代社会，广告媒介种类繁多，各具特色。一般可分为二种类型，一是印刷媒介，如报纸、期刊、样本、包装物、招贴传单、信件等；二是电讯媒介，如电视、电影、广播、幻灯等；三是实物模型媒介，如产品陈列、时装表演等。

选择什么样的广告媒介，要从两方面来考虑，即有效性和经济性，也就是要根据各种广告媒介的特点，广告要达到的目的，影响广告媒介选择的因素，来选择一种或几种媒介，力求将商品信息传播到最大的范围，产生最大的影响力，而所耗费的费用最少，达到最佳的效果。

第二，选择有利的广告时机。时机的选择主要包括：在产品寿命的不同阶段，广告的重点以及广告频度的如何等。

一般情况下，多数企业店铺采取如下策略：产品投入期，为了打开销路，开拓市场，频度高些；产品成长期或接近成熟期，则应降低频度；在产品处于滞销时或处于成熟后期，为了适应竞争的需要，广告的频度又要适当加大；在产品处于衰退期时，频度一般较小。

第三，针对不同的消费心理，制定广告策略。根据不同的消费心理，确定广告的重点。消费者的心理动机一般有：求实心理。求廉心理，求奇心理，求美心理，求名心理等，制定广告时应注意到这些。

第四，广告费用预算。经商者、企业利用广告宣传，要讲究是否经济，这就要求对广告费用进行预算。如果企业资金比较雄厚，则广告费用预算可多些；如果资金少，则广告费用预算可少些。总的要求是力求将商品信息传播到最广范围，谋求最大的影响力，而耗费比较低。



### 3. 广告制作要遵循哪些原则

广告制作通常要遵守五个原则，即注意、兴趣、欲望、记忆、行动。

- 注意。广告首先要唤起人们注意，这是广告表现的基本作用。至于如何唤起人们注意，可采取各种办法，如用特大标题，动听的音乐，惊人的报道等等。

- 兴趣。就是说广告表现必须使人发生兴趣。这需要了解消费者的心理。只有感兴趣，人们才会想购买。

- 欲望。这是说通过广告宣传，要使购买者产生购买的欲望。

- 记忆。这是指广告表现要能给人们留下深刻的印象和记忆。印象很浅，看（听）完就完了，达不到宣传的目的。

- 行动。这是指通过宣传，使消费者产生购买行动，这是广告宣传的最后目的。

## 4. 商业广告的四种类别

### (1) 产品广告

市面上最常见的广告类型，当属“产品广告”，举凡食、衣、住、行、育、乐，全涵盖其中，而且更以消费性产品占绝大部分。由于今日社会，消费意识增强，市场竞争日趋激烈，数以千计的产品，为求能在消费者脑海中占有一席之地，无不使出浑身解数，花下大笔经费，在广告主和广告公司的努力下，投入广告，以各种不同的手法，面貌面对消费者，期望借广告的传播力量，让广大的消费大众认识它、记得它、喜爱它，因而购买它。

其特征是：所谓产品广告，简言之，就是广告一个商品。此广告上的商品，泛指物与人，非狭隘的只是有形的产品而已。由于产品类别的差异，和广告表现的不同，你所见到的产品广告，当然就大异其趣了。

所以说，不论在电视、报纸、杂志、宣传革、户外板报、电台等任何媒体上，所看到或听到以产品为主的宣传，都属产品广告。

产品广告具有下列明显特征：

- 广告上会明确地标示品牌。
- 广告上产品清晰可见、可闻。
- 广告下清楚说明产品讯息。

### (2) 促销广告

在竞争激烈，产品差异愈来愈小的状况下，厂商为提高业绩或吸引消费者转移品牌，举办促销活动是最直接、有效的手段，其在现代行销战略中，扮演了举足轻重的角色。不论广告主的行销人员，或广告公司的创意人员，无不挖空心思，渴望以奇招妙式达到促销的目的。

因此，只要是商品，就免不了要办促销，有的在新上市时办、有的定期办、有的视节庆办，更甚的天天办。办促销，密而不宣就达不到促销的效果，所以，促销广告和产品广告一样重要，你几乎天天都要面对它，它无时无刻不在你的周围出现，你早已成了厂商随时待捕的猎物。

其特征是：所谓促销广告，就是广告一个促销活动。由于产品不同、活动方式各异，形诸于媒体上的表现，当然截然不同。

由于促销广告的目的在吸引消费者的参与，以期能短期内提高销售，因此运用的媒体更丰富、手法更花俏，消费者往往在密集的攻击网中乖乖就范。

促销广告具明确的特征，让人一眼即立辨：

- 广告上一定标明促销活动名称。
- 广告上一定明订促销活动的日期。
- 广告上大肆张扬诱人的赠品。
- 广告上清楚告知促销活动的办法。
- 广告上明确指示参加促销的方式。
- 广告上清晰说明给奖方式或日期。
- 广告上产品或品牌显而易见。

### (3) 形象广告

在消费意识抬头、商品日趋同质化、购买点更为普及、价格竞争日益激烈的消费时代里，购物不再只是满足一时的需求，加上促销活动四处充斥，愈来愈难激起消费者的兴趣。因此，对讲究品味与生活的消费群而言，品牌形象及企业形象日益受他们的重视，所以，形象广告，也就应运而生。借着

广告的创意，塑造了各自不同的品味与风格，如此，即使产品相似，也会因品牌与企业形象的差异，而形成截然不同的区别。

在此所谈的形象广告，并不限于商品方面的企业体，即使是无商品以服务为主的企业，也需要形象广告，甚至只是传达理念、信仰等的团体、宗教，都可归类在企业形象里，其涵盖的范围远比商品类更宽广许多。在重视传播的今日社会，将会有愈来愈多的行业为塑造形象、拓展市场，而投身广告战场，兵戎相见。

其特征是：

当所看到的广告，不是在卖一个有形的东西，如前面所述之物、地、人，也不是在宣传一种促销活动，但却可以清楚看到一个团体名称、公司名称、品牌名称时，很可能就是形象广告

如果我们用更简单的条文来界定其特征，则是：

- 广告上在表现一个品牌的风格、特质。
- 广告上在传达一个企业的理念、精神、历史、文化。
- 广告上在塑造一个事业的整体形象。
- 广告上在强调一个团体的思想、理念、期许。

#### **(4) 服务广告**

工商业愈发达的社会，第三产业所占的比率愈高。由于服务业的日趋兴盛，不仅显露经济活动的活跃，更揭示消费水平的提升，在事事讲服务的要求下，各种提供服务的行业应运而生，且已蔚然而为 21 世纪的明星产业。

通常，服务业贩卖的不是有形的实质商品，而是一种服务，消费者能从中获得所期望的利益。依此原则加以过滤，服务的行业从生活中清晰浮现，例如：金融保险业，提供你投资理财、产业、人寿保险的服务；运输通信业，提供你旅行、通讯、物流的服务；工商服务业，提供个人或企业的特别服务。各式各样的服务行业很多，为让消费者认知、接受、喜爱、依赖，常诉诸广告，以扩大宣传，在此，我们特将此类型的广告界定为“服务广告”。

所以，服务广告的多寡，正可充分印证一个社会的经济能力，为让你了解其特征和类别，特简要说明如下：

其特征是：无实质的商品可卖，所卖的只是一种服务或该服务所带来的“好处”，此种专属服务业的广告，特给予新的归类，称为服务广告。

因此，服务广告常有下列明显的特征：

- 广告上您看不到可供贩卖的有形产品。
- 广告上强调的是广告主提供的服务利益。
- 广告上清楚标示该服务的特别标志物。
- 广告上广告主名称显而易见。

## 5. 商业广告的四种主要媒体

### (1) 电视

目前电视的普及率极高，所以电视媒体是最直接、最快速、最能深入家庭的传播工具，然而受开机率、收视率及广告的时间、费用的限制，亦有其缺点存在，特述明如下：

#### ① 优点

- 电视声音、画面兼具，广告的可看度、可听度最高。
- 电视普及率高，广告可深入各地区，广及各阶层。
- 随节目收视高低及对象不同，灵活选择，广告播出之弹性运用大。
- 被迫性收视，广告安排密集，可快速收效。
- 动态画面，借制作技术，最能强化商品特色。
- 电视开机，全家收视，单次广告的收看人数最多。

#### ② 缺点

- 电视广告制作耗时，费用又高。
- 时效性短，计秒播出，稍纵即逝，较难掌握。
- 广告受片长限制，较难详述商品特性。
- 因电视开机率、收视率高，造成部分广告费用的漏失。
- 广告费高，预算的投资较庞大。

### (2) 报纸

报纸早已是日常生活中最具影响力的媒体。在其上刊登广告，阅读率相当高，是最理想的平面传播媒体，但受版面、篇幅、发行的限制，亦存在着明显的缺点，兹说明于下：

#### ① 优点

- 报纸普及度广，阅读率高，广告的接触度相对亦高。
- 广告时效性长达一日，到达率相对提升。
- 平面广告，可以较长的文案描述产品特性。
- 广告制作较简单，费用亦较经济。
- 机动性大，可随时变化广告内容、设计。

#### ② 缺点

- 平面广告，缺乏动感音效，吸引力较电视弱。
- 报纸印刷较差，较难展现商品的质感。
- 广告版面有限，尤其是大报，版面不易取得。
- 报纸张数多，广告又常分版，广告极易被忽视。
- 报纸发行量不高，阅读对象不易区分，较难掌握。

### (3) 杂志

杂志媒体成了不可忽视的一股势力，颇受某些讲究印刷、对象特征明确的商品所热爱。因为杂志的保存性久，传阅率高，印刷又精美，确实在广告的持续效果上发挥了别种媒体无法取代特质，其利弊得失请参考下列的优缺点说明：

#### ① 优点

- 杂志保存期限久，传阅率高，广告的延续效果最久。
- 印刷精美，最能表现商品的质感。
- 可采用连续页广告，效果更震撼。

- 广告费用较少，广告制作较简单。
- 读者明确，可有效掌握目标对象。

#### ②缺点

- 平面广告只有画面，缺乏动感、声音，吸引力较弱。
- 发行量有限，直接订户不高，与广告花费不成比例。
- 消费者对杂志的阅读率仍偏低，广告接触度远逊于电视、报纸。
- 截稿时间长，杂志期限久，上下广告弹性低。
- 除非是封面里、封底及特殊页，否则广告常不易翻阅。
- 杂志大多，性质相近，广告期刊极难取舍，常形成浪费。

#### (4) 广播

近年来，广播虽然受电视、录相带、卫星电视的强龙压境，却没有丝毫的退缩，在传播媒体的领域里，仍呈一定的热度，称职地扮演着第四大角色。究竟广播媒体有何特色，又存在哪些缺失，特于下说明：

#### ①优点

- 广播节目的听众明确，对象易掌握。
- 广告作业只讲究录音，制作过程较简易，花费较少。
- 没有电视节目或电视收视较弱的时段，广播收听率提高，广告效果较佳。
- 广告播出收费以月计，广告投资较低。
- 随身听流行，收听广播不受地点限制，广告到达率增高。

#### ②缺点

- 只有声音，缺乏影像，无法认知产品包装或外观。
- 广告以秒计，难以尽述产品特性。
- 受电台收听范围的限制，广告涵盖区域较窄。
- 广告时间短，收听对象区隔过细，到达率降低，较难达到全面效果。
- 收听广播的比率降低，广告效果相对减弱。

## 6. 商品包装

广告有什么特点商品包装是广告媒介。利用商品包装做广告较之其它媒介的广告有如下特点：

- 花钱少；
- 散发面广；
- 影响时间长；
- 感觉直觉。

商品包装广告，除了介绍产品的性能、特点、规格、用途、用法外，还要注意对销地的语言、文字、风俗、习惯把握准确。出品产品的牌号翻译要准确。

## 7. 如何搞好橱窗广告

橱窗是零售商业常用的，也是最主要的一种广告形式，已经越来越引起人们的重视。

从经营者角度看，橱窗是最能集中反映商店经营活动的特点的，也是最富有吸引顾客能力的手段；从消费者角度看，橱窗已成为衡量一个商店商品是否充裕新颖的标志，对人们选择购买有很大的影响。因此，如何充分利用橱窗广告，对一个零售商店来说是十分重要的。搞得好，对宣传商品，招徕顾客，扩大销售，提高企业声誉，都会引起积极作用。

搞好橱窗，也并不简单，无论设计、布置、装饰、美化都要考究，所以，现在一些大中型商店都是由专职美术工作人员担任。

橱窗陈列，最要紧的是要有实感，即橱窗内容和商店经营实际相一致，卖什么，布置什么，不能把现在不经营的商品摆上，让顾客感到橱窗只是做样子而已，还要注意丰满感，这是一切商品陈列的基础，缺了这个就会使顾客感到商品单薄，没有什么可买的。

最后，要注意突出重点，要选择有代表性的，最能吸引顾客、引起顾客购买欲望的商品作广告。要做到布局得当，色彩协调，醒目新颖，有艺术性。

## 8. 如何悬挂招牌广告

古代酒家都悬挂招牌，《水浒》中写到武松打虎一段，那个阳谷县的酒店，如果门前不挂“三碗不过岗”的招牌，试想武松怎么会“前后共喝十五碗”呢？可见招牌对于招徕顾客是大有作用的。

由此推而广之，如果饭店不挂牌，别人又何以知道你卖的什么饭？如果药店不挂牌，别人又何以知道你卖的什么药？如果鞋店、布店、百货店不挂牌，别人又何以知道你卖的什么鞋，什么布，什么百货呢？

当然，招牌的挂法可以因行业、店铺、货品不同而异，不能千篇一律。如有的商品要突出介绍商品产地和性能；有的需要突出它的使用和养护方法；有的需要突出它的货源和存量。通过这些介绍，使消费者了解商品的知识，提高需求的兴趣，既方便了消费者选购商品，也为商品打开了销路，扩大商品销售额。



## 9. 广告宣传中怎样以退为进

1984 年，某公司进口了一批智利产辐射松，外形酷似我国东北的落叶松，规格又正适宜作建房材料。根据所掌握的资料及市场预测，该公司在销售广告中写道：

最近我公司所购进的一批智利松，实际上属辐射松类，这种木材质地松脆，不大耐腐，如果用作建房梁材，其承受压力是不合要求的，使用之后容易发生事故。但这种木材加工后表面光滑，纹理美观，而且价格较低，最适于制作家具板材或包装用材。请用户在购买后，不要扩大使用范围，并协助我们做好宣传工作。

广告贴出后，人们普遍认为，该公司这样做是对用户认真负责的态度，这不仅没有因为广告指出了木材的特点而影响销路，反而使这批木材由原来估计的滞销而变旺销。

1987 年 5 月，广东富力美运动食品公司在报上登了一则广告：

近月来在我省许多城市发生富力美营养品脱销之事，使众多顾客未能如愿，我们深表歉意。我公司目前正加紧安装一条新生产线，投产后将使产量提高八成，想必能更好地满足大众的需要。

该公司此广告一登出，在广大公众中产生积极的效果。

上面两则广告，都是采取了欲进先退的策略。他们的本意是为了促销，但并没采用自夸的方式，而是公开承认自己产品的不足，存在的缺点，此乃广告宣传之“退”；而这种宣传在于取得公众的信任与合作，从而达到销售之目的，实现其促销之“进”。前一广告，对将要出售的木材的不足，表现了对用户高度负责的精神，因而不仅没有影响销售，反而更赢得公众的信赖；后一广告，本来产品供不应求对公司来讲是一件好事，但他们却向公众表示歉意，巧妙地写成致歉广告，从而以毫不自夸的方式实现了自夸之目的。

目前，不少广告宣传夸大，言过其实，与事实相去甚远。甚至还有大量的虚假广告，使不少人受骗，因而往往失去广大群众信任，而这种实事求是以退为进的广告，反而会使人信任和喜爱。

## 10. 怎样制造轰动效应

要提高企业知名度，吸引更多的顾客，企业经营者应善于制造轰动效应。像小店的经营者可以在开张之际或节假日，组成一支宣传吹打乐队，让乐手们身着艳丽的服装，站在店前奏起欢快的乐曲，再配以大幅的宣传招牌和彩带、彩旗，显得热闹非凡，以引客侧目。

国外一些企业制造轰动效应的方法，真可谓是别出心裁，颇具匠心。

坐落在华盛顿市、高 52 层的美国联合碳化公司总部大楼落成了，如何提高公司的知名度呢？董事会正在为此发愁。恰在这时，发生了一件怪事。一大群鸽子飞进了大厦顶层的房间，员工们软硬兼施，仍驱逐不走，且越来越多。不几天，就集结了数以千计的鸽子，羽毛、鸽粪遍地都是。如何处理“鸽患”，一时束手无策。

公司的公关顾问组因此萌生奇想，经与董事会密谋后，立即下令关闭所有门窗，不让一只鸽子飞走，并采取一系列相应的行动。

首先，他们通知动物保护委员会，要派员来公司协助处理有关保护动物的大事；接着，电告各新闻机构，公司出现颇有情趣的捉鸽事件云云。从活捉第一只鸽子到鸽子全部落网，前后竟用了 3 天时间，场面好不热闹。形象而生动的消息、特写、报道、评论，一时间充斥各报刊。

趁此机会，公司首脑纷纷在荧屏亮相，首先表示把支持保护动物视为神圣职责，兼向公众介绍公司的宗旨服务范围。一夜之间，就在公众中树立起良好的企业形象，声雀鹊起。

## 11. 怎样使公众坚信不疑

日本雄狮会社是一家生产牙膏、洗涤剂和洗发精的企业，为了实施其在5年之内夺取该行榜首的雄心，雄狮会社制订了占领洗涤剂市场的“——0战略”，其中主要的就是以顾客心理研究为基础的广告攻势。

为了打破消费者“新产品难免言过其实”的惯常心理，雄狮会社向1万人每人免费提供一份新型洗涤剂——“脱普”洗涤剂，请消费者自己来考验它的性能。广告一登出，应征者竟有15万人之多，他们从中选了1万多经常使用洗涤剂的有影响的家庭主妇，每人免费赠送一份。

之后，他们将主妇们的使用效果在电视上放映，别出心裁地取名为“一万个证人”专题节目，还为此发行专刊，广为散发。看了广告后，人们都这样想：既然有1万人证明，可见它的质量不会差。顿时，这种新型洗涤剂身价百倍，人们竞相争购，打响了“——0”的战略第一炮。

在国内也有这样的事例。天津牙膏化妆品公司，在一次有各地商业部门代表参加的商品订货会上，搞了一次别开生面的现场实物表演：用染发精当场为一位白发代表染发。顷刻之间，斑白的头发变得乌黑发亮，在场者看到这种染发精使用快速简便，都拍手叫好，抢着订货。

广告的心理功能之一是促销功能。广告为企业传递信息，能使企业在公众中形成良好的形象，享有一定的声誉，从而使商品占有市场，打开销路。但广告如何才能产生这一促销功能，这就必须对公众的心理有所研究。日本雄狮会社为了使他们的新型洗涤剂占领市场，就是在研究顾客心理的基础上开展广告攻势。

公众对广告宣传的认识，往往认为“难免言过其实”，就是说，公众对广告宣传并不会轻易相信，怎样才能使公众坚信不疑呢？最好最有力的方法是通过实践来证实，并且证实得越全面、越客观，就越容易取得积极效果。为此，日本雄狮会社想出了上述的巧妙的方法，达到了扩大宣传的目的。这一宣传不仅有其客观性，而且有其全面性，容易消除广大消费者的疑虑。

## 12. 怎样转患为利

1993年2月14日，河北唐山市林西百货大楼发生一起特大火灾，死亡67人，受伤达150人之多。分析事故原因，除干活民工违章操作外，还有一条，就是该百货大楼装饰用的宝丽板容易燃烧，同时还产生大量的有毒气体，导致了这场灾难的发生。这场火灾不仅给林西百货大楼带来巨大的损失，而且也给装饰材料的生产厂家——北京华丽装饰材料厂带来了信誉阴影。

当报界披露了该厂生产的装饰材料有毒的消息后，订货量骤然减少，还有不少客户要求退货。面对这一不利因素，如何消除顾客心中的阴影就成了当务之急。该厂经过一番研究策划，决定利用这一不利因素为契机，“反题正做”，提高企业及产品的知名度。林西百货大楼是3年前装饰的，那时自然没有无毒装饰材料。这3年间，华丽装饰材料厂几经攻关，已研制成功了无毒装饰材料，只是近年来装饰材料走俏，没顾上宣传，他们决定：

- 为帮助林西百货大楼复建，无偿捐赠所需全部阻燃无毒装饰材料。
- 刊登广告，向准备更换阻燃无毒装饰材料的单位优惠供应本厂产品，原来使用本厂产品的单位再优惠百分之十。
- 针对人们恐惧火灾的心理，举办一次本厂产品阻燃无毒功能现场展示会。
- 通过公众媒介提高企业及产品的知名度。

此举果然使该厂名声大振，华丽装饰材料厂也由此摆脱了困境，阻燃无毒装饰材料成了市场的抢手货。

“反题正做”的运用，要求经营者具备从不利的因素中发现“反败为胜”的契机，正视和研究“反题”在消费者心目中所造成的心理阴影，“正做”是化消极因素为积极因素，变不利条件为有利条件，以求得人们的同情和理解，转移舆论视线，从而有效地借此机会宣传企业和产品，重新赢得市场，赢得消费者。

### 13. 怎样制造新闻

芝加哥是美国中部一个美丽的城市，市里有一家房地产公司选中湖中一个景色秀丽的小岛屿，在小岛屿上建造了几座豪华的公寓，命名为“港湾公寓”。这个小岛屿四面环水，与外界隔绝宛如一处“世外桃源”。但是，这些质量上乘、设施良好、四周景色迷人，价格适中的公寓建成后的头3年，却只售出35%。在这种情况下，房地产公司请来了一家公关公司协助打开局面。这家公关公司在开展一系列卓有成效的公关活动后，为了巩固这些成果并进一步提高新闻效果，于是利用美国国旗制定200周年纪念日，制造了一个令人瞩目的新闻。

在美国国旗制定200年纪念日那天，他们在“港湾公寓”楼前空地上建了一个升旗台，树起一旗杆，并邀请了附近一所海军军校的学员作升旗仪式队，还请了一支乐队演奏助兴。在音乐声中，他们开始了令人瞩目的升旗活动：在芝加哥市长代表的主持下，海军学员们庄严地升起了美国国旗，并在空地上用三角小旗变换拼出“港湾公寓”4个醒目的大字，为摄影记者提供了拍摄的好镜头。终于在当晚的电视新闻中，港湾公寓升旗仪式的实况被报道出来，港湾公寓的名声大振，公寓也由“滞销货”变成了“抢手货”。

“制造新闻”要有意识地把本单位和某些权威人士或社会名流联系在一起。新闻价值的5个特性中有一个叫做“显著性”，就是说，有些事件可能本身并不重要，但由于涉及的人很有名，涉及的面很大或很特殊，而使得它很显眼，那么它也可以成为新闻。我们在制造新闻中就要紧紧抓住这个特性。因为对于大多数企业的大多数活动来说，从全地区、全国的大范围来看，都不可能占据很紧要、很重要的位置，那么这些企业要制造出有轰动性效应的新闻来，唯一的办法就是拉名人、邀权威来增加其显著性，赢得报道机会，同时也赢得竞争的机会。

## 14. 如何借助名人来扩大影响

人们常有这样的心理，名人生活的环境是非凡的地方，与名人有联系的必定是不一般的。基于这种心理，人们纷纷追逐、效仿名人，所以与名人沾边的东西也就容易成为抢手的东西。

精明的经商者都善于借助名人来扩大自己的影响，增强自己的信誉。

1984 年，美国总统里根访问中国，这是继尼克松与周恩来握手之后，又一次中美高级领导人正式接触，它标志着中美双方相互合解的开始。

按照惯例，里根总统临别前将举行一次答谢宴会。毫无疑问，这样的宴会理所当然要在人民大会堂举行。但是，当时新开业的北京长城饭店敏锐的意识到这是提高本饭店知名度、提高经济效益的极好机会，于是长城饭店的公关部采取了一系列措施，借里根之名来衬托自己饭店的声音。首先、他们频频向美国驻华大使馆发出邀请，无偿地请使馆官员到本店居住，然后请他们对饭店的设施及服务质量提出意见。俗话说：“吃了人家的嘴软，拿了人家的手短。”白白在五星级饭店里享受多日的使馆官员哪个不赞不绝口？于是他们就不失时机地提出：里根总统的答谢宴会在长城饭店举行。经过一番游说与宣传，他们终于如愿以偿了。

1984 年 4 月 28 日，里根总统和他的随行人员以及中外各国记者 500 余人云集长城饭店，答谢宴会正式举行。随后，这条具有世界级的新闻连同电视画面一起，顷刻间传遍全球，北京长城饭店的名字也迅速为世人所知。许多人以前不知道有个长城饭店，当里根总统举行答谢宴会后，任何人都会这样想：里根访华是一件全球的大事，答谢宴会能在长城饭店举行，说明长城饭店是中国第一流的饭店。长城饭店由此游客云集，取得了显著的经济效益。

## 15. 如何运用幽默广告

法国克隆堡牌啤酒准备打开国际市场，把产品向美国销售。在充分的调查、分析之后，广告商针对美国人喜欢幽默的特点，投其所好，选用幽默方法来表现啤酒广告内容。首先，他们拟写出了绝妙的广告语：“法国的阿尔萨斯（该酒的产地）人十分惋惜的宣告，珍贵的克隆堡啤酒正在源源不断的流向美国。阿尔萨斯人真舍不得让克隆堡啤酒离开。”同时，广告商录制了幽默的画面在电视台上播放。

这个幽默的画面是这样的：当法国人看到克隆堡啤酒装上卡车运往美国时，许多人围着卡车，抚摸着酒桶，拦住卡车不让走，哭声响起，人人泪流满面，表现出依依惜别的感情。

美国人看到这个广告片时，觉得幽默、诙谐，场面感人，从心理上认为该啤酒肯定别有风味，深受欢迎。因此争相购买。而有些人则觉得买克隆堡啤酒，实际是参与了使法国人痛哭流涕的活动，因而在心理上获得一份快意。

这则广告的成功，一方面在于大胆地设计了幽默的内容、情节，使人一看便被吸引住；另一方面，广告抓住美国人的心理，激发他们的购买欲。果然，这个广告片播出之后，法国克隆堡牌啤酒便打开了美国啤酒市场，大量向美国倾销。从这例广告中我们还可以认识到，生活在商品经济发达世界的人们，如果尽是接受那些“欲购从速”的紧张的广告信息，会让人变得神经衰弱。相反，那些幽默、诙谐的广告，会使人获得轻松的笑声，当然也就留下一份好感。

## 16. 广告如何打破常规

每种商品要想成名，都必须费一番心机，广告宣传是必不可少的。除在新闻媒体宣传外，在许多大中城市都可见到耸立着一块块巨型招牌，上面画着商标、产品，写着简要介绍或说明，目的是给人们留下印象。也有的厂商，为了给人留下商品。或产品的美好印象，采取了打破常规的做法。

尽管可口可乐公司为第 11 届亚运会赞助了 300 多万美元，是主要赞助商之一，不知怎的，它的广告却没有被安排在最显眼的地方。

相形之下，美国 MgMs 巧克力的广告攻势则有声有色，长安街上的“黄蘑菇”，天空中飘着的黄色飞艇，以及人们身穿的黄色 T 恤衫……

身为大公司，广告宣传为何竞争如此“谦让”？人们很快发现，可口可乐公司另有他法，它的大头放在为亚运会提供服务上。1500 人的“亚运阵容”中有 1300 多人直接为亚运会场服务，只有极少数人负责广告。可口可乐的目标是，通过一流服务，使人们一旦喝了一杯可口可乐就不会忘掉它。

依据计划，445 台现调机被安装在亚运会各活动场所，现场制作达到一定冰凉度，口感更佳的饮料。同时，128 名北京职高生被送进中国大酒店，按照享誉世界的麦克唐纳公司的快餐服务标准，接受台湾培训专家的严格训练。

谁能想到，当“可乐小姐”把一杯冷饮和一分热点心一并递到“上帝”的手里后，竟产生了如此神效：男子十项全能冠军金子宗弘跳下领奖台，首先冲到“可乐小姐”面前，一边把鲜花塞到她手里一边说：“要不是你们给我送饮料，我就拿不到这个冠军了。”

这是没有广告味的广告。在国外，向顾客提供优质服务是企业保持最佳形象的有力手段。可口可乐公司没有什么新花招，它的形象百年不衰，不光是靠配方，还在于它时刻想着顾客，在顾客心目中留下了难以忘怀的印象广告。



## 17. 如河运用广告寻找新市场

在美国，啤酒公司有个传统，不向女士做广告。据说原因很简单：如果一个男人看见这种啤酒是向女士推销的，他就绝对不愿去碰这种啤酒；但如果一个女士看见啤酒广告的主角是男人，她并不会因此就不喝这种啤酒。因此，除非啤酒公司打定主意只把某种啤酒销售给女士，否则不会向她们做广告。

美国华尔道夫·库尔公司是第一个向女士做啤酒广告的公司。此公司就是打定主意要做妇女的生意才开始做广告的。

该公司在市场调查中发现，虽然美国啤酒市场销售中仅有 17% 是由妇女消费的。但其销售额仍高达 65 亿美元。而且这个数字正在不断增长。到本世纪末将会达到近百亿美元。因为随着职业妇女人数的增加，妇女购买啤酒的能力在增强，对啤酒的爱好也在增长。

在库尔公司啤酒广告上出现的女士，或者是在生日晚会举杯同庆；或者是在运动后饮啤酒消暑解渴。她们都以健康、独立、受过良好教育的面貌出现。因为库尔公司认为，这样才反映了当今美国妇女最优秀一族的特点。而它的啤酒是为这些女士效劳的。有些广告的注脚甚至这样写：“你再不必因为你不是男性，就不能享受啤酒。”——言外之意，我们尊重你们，这啤酒是专为你门酿制的。主题言简意赅，颇有诱惑力。

随着社会发展，突破原有的产品概念，给你的产品找一个新的市场，会令你的销售天地更广阔。这中间，没有广告发挥作用是难以想象的。广告是你开拓市场的杠杆。但勿忘找准杠杆的支点——正确的广告策略。

## 18. 广告宣传如何使人真假难辨

1987 年元旦，锦江广告装饰公司和美国中国娱乐咨询公司在上海锦江饭店附近首次推出“表演广告”。表演场地都用玻璃板隔离，橱窗上方悬挂用中、英文写的大字“探索之窗”。透过玻璃可见一坐一立的漂亮女模特儿。由于光线朦胧，分辨不出模特儿是真或是假，围观人纷纷议论、猜测。

有人说：她们的姿势那么优美，眼睛那么神彩，肯定是真的。”

又有人说：“我看不像真人，她们的胸部没有一点起伏，只有假人才是这副死模样……”

在人们议论声中，橱窗内左侧的一扇窄窄的门慢慢地开了。三位女模特儿身穿艳丽的时装，迈着优雅的步伐，出现在人们面前，接着又表演转身、亮相等动作。人们还未从最初的震惊中恢复过来时，模特便兵分两路，在做出各自特定的姿势后，倏地凝住如同三尊雕像。这时，真人模特儿、假人模特儿混杂在一起，千姿百态，有微笑的、沉思的、站的、坐的……，构成一组优美的群像。

这种迷人的效果，是设计人员利用背景淡雅的色彩来造成特殊的氛围，烘托出模特儿服装绚丽的颜色。虽然整个过程只给人听到轻微的配乐声，但却是“此时无声胜有声”，使小小的服装橱窗具有内在的活力，给人以极大的美感。

所以，围观人越来越多，水泄不通。人们被超群脱俗的美丽画面所征服。

后来，上海的电台、报刊都对这次“表演广告”作了报道，无形中为服装公司及举办单位做了广告宣传。这次广告活动的成功，在于设计者运用虚实实、真真假假的模特儿，极大地诱惑观众，制造出“此时无声胜有声”的效果。

## 19. 如何运用“活广告”做宣传

在一次广交会上，河南安阳家用电器总厂的厂长跟马来西亚客商基本谈妥了一桩交易，价格各方面都谈好了，最后马来西亚客商仍有些迟疑。他对那位厂长说：“你的吹风机好是好，不过到我们那里要经过 50 个站口，要摔打 50 次，还要打 100 个滚，恐怕再好的机器到站时也会散架的。”原来，他有这一顾虑。那位厂长马上想出对策，竭尽全力说服客商。

第三天，在广交会上那位厂长趁马来西亚客商也在场的机会，抓起一台吹风机搭在肩上，狠狠地往地板上摔，然后又提起来再狠狠地摔，提了又摔，摔了再提，一共摔了 50 次才停下来。虽然，那位厂长已经气喘吁吁，仍怀着深仇大恨似地把吹风机扔在地上，然后用脚狠狠地踢，吹风机被踢得滚来滚去，一直踢了 100 脚才停下来。当场有许多客商围观，那位厂长以“真金不怕火炼”的风度对那台吹风机进行测试，结果损耗率竟完全在规定的指标内，在场的中外厂商个个叹服不已。马来西亚客商消除了顾虑，马上敲定了这笔交易，而且帮拉了几家客户。

这次“活广告”取得了出乎意料的效果。由于在众目睽睽下进行试验，打消了外商的顾虑，他们纷纷订购安阳的吹风机，使这种吹风机打进了 12 个国家的市场，并成为香港地区的“霸王产品”。从这里看，“活广告”最能赢得客户信赖和支持，不失为一种促销的妙招。

## 20. 广告创意 10 招

### (1) USP 式广告

USP 是 Unique Seiling Point 独特销售主张的简称,意即在广告创意发想时,先仔细进行产品分析,找出产品(或是企业)无可取代的特点,以此做为创意表现的诉求主题,再转化成消费者关心的商品利益,以消费者的语言说出,这就是 USP 式广告。

这种运用“产品 USP”来做广告创意的特点,是许多创意人员最爱用的招式。只要产品能挖掘出 USP,就大胆的诉求吧!此种方法不仅可以吓住竞争对手,更具震撼力,若再加上杰出的创意表现,你就可以安心地等待享受一炮而红的滋味了。

USP 式广告,以 PERT 飞柔洗发乳为例,该广告强调产品具有“洗发、润丝二合一功效”的 USP,所以只要有一瓶飞柔,就不必再用润发乳,提供消费者省钱、省事、省时的商品利益。飞柔产品特色,让广告创意言之有物,广告成功,产品红了,各竞争厂商抵挡不住这股趋势,纷纷投入开发此类型产品阵营。

### (2) 情境式广告

将广告生活化,是情境式广告的特色。此种广告创意的构成要素为:场合、人物、商品,三者组成一个生活模型,让消费者在广告情境导引下,产生移情作用,以激起认同可模仿。

所以,情境式广告发想时,一定要确实找出目标消费群,了解他们的生活型态,以及他们渴望的生活模式,以此做为情境的依据。创意随着人物的生活起居展现出不同场合的故事,而商品则在故事的铺展中自然溶入。所以“情境式广告”的创意是永远让人取之不尽用之不竭的。

此种将产品、人物、时间、地点交织成剧情的广告创意,为广告常见的手法,不仅广告创意人员乐此不疲,广告主深表欢迎,消费者更能接纳。所以,只要情境广告一刊播,在特别设计的情节下,广告总能备受注目,商品因而畅销,广告中的模特儿更可能突然走红。

任何产品、活动均可套用情境式广告尤其要塑造品牌、企业形象时,更是最好的手法。由情境的创意,你的广告可温馨、可欢乐、可抒情、可叛逆、可豪壮、可惊险,可随创意尽情铺陈。

由于情境式广告运用最为广泛,范例之多举不胜举。例如:欧蕾化妆品的街头巧遇,男主角拾起女主角丝巾,以“你是我的高中同学”导入商品,再以“我是你高中老师”,为商品能使人长保年轻做了最好注解,这样的广告情节,正是情境式创意手法的最佳例证。而光阳 DJ1 劲捷 50 机车广告片中的餐厅泼水情节,让年轻人的心整个被撼动,情境式广告的最大受益者,竟是广告片中的男孩,郭富城一片而红。

### (3) 证言式广告

顾名思义,证言式广告创意的发想,是利用使用过该商品的消费者,现身说法,为商品的效果作证。此种表现的方式,所选用的模特儿要愈生活化,愈平凡愈好,最好是真有其人,真有其事,更能取信于消费者。

通常证言式广告创意的发想,必须深入挖出产品特性,而且确实能达到预期的功效,加上该产品最好已上市一段时间,在市场已有某些受惠者,否则还是不宜运用此种手法。

一个新上市的产品，不可能马上就有见证者，一个没有广告上宣传效果的产品，只会引起更大的反弹和恶果。所以证言式广告的创意，可能让你赢得成功，但也可能让你招来非议。

目前运用证言式广告手法较引人注目的实例有白兰浓缩洗衣粉，以访问方式让家庭主妇叙述洗孩子的脏衣服“只要用一点点白兰”就可以洗得干干净净。

而一些健身或减肥中心，最喜欢使用证言式广告，常以该中心顾客加入前后的身材变化照片为证，来证实其效果。

#### (4) 名人推荐式广告

因为以名人为创意发想，所以在广告表现上，必须找来一个社会及消费大众均认同的公众人物，可能是个明星，也可能是个有知名度的社会人士。借他们之口或经过设计的情节来推荐产品，或介绍产品特色。

名人推荐式广告的创意发想不难，难在如何挑中一位既具知名度，又具说服力且形象又好的人选，愿意来推荐产品，而广告手法的设计，又能被消费者接受，此为创意最难突破之处。此种推荐的表现，常与情境广告相类似，利用名人的生活点滴带入商品，再透过他们的推荐，让崇拜他们或喜爱他们的目标消费群来模仿。

这种广告创意，只要厂商出得起价码，名人又乐意出面，广告作业即可顺利进行。通常以配合名人的形象和职业为广告表现重点，再自然带出产品，例如：菲仕兰奶粉以名记者李艳秋为模特儿，针对她播报新闻来设计整个广告的表现。

#### (5) 比较式广告

以直接、挑战、尖锐的方式，将同类型产品或竞争厂牌产品拿来与自己的产品比较优劣的表现，就是比较式广告。此比较式的创意发想，最重要在所比较的事物、特点，确有事实根据，且是在相同的基础或条件下比较，而且最好比较的内容是消费者所关心的，更易激起他们的注意和认同。

当然，运用比较式的创意，你先要彻底分析本身产品及竞争产品的差异，并找出消费者最在意之处，若立论强而有力，常会令你有意想不到收获。

通常比较式广告的表现有两种执行方式：一为挑出品牌名称，直接指名叫阵的方式；另一为向普遍存在市场现象或品牌共通的毛病挑战，此种比较式的创意，对一个小品牌或新品牌而言，若策略运用成功，敢向大品牌或市场挑战，极易一战而红，不失为一个四两拨千斤的好招式。

运用比较式创意较成功的实例如普腾电视新上市时，直挑最大厂牌SONY，以强悍的标题“SOTTYN SONY”的比较式广告，带出普腾电视的特色、强点，即使事隔多年，仍是脍炙人口的成功广告实例。

#### (6) 意识形态式广告

这是新近流行以表达消费对象内心感觉、个人主张、潜意识想法的一种广告创意，其呈现的广告内容，可能完全和商品无关，而只是一种内心的呐喊、片断记忆、纠葛的心结，以意象的方式宣泄，而广告的商品，却成为广告表现中的附属品，借着意识形态的方法，化为生活意识或感觉意识中的一个片断。

此种意识形态式广告的创意发想，完全着眼在探讨目标消费群的内心世界，必须深入的分析人性心理、意识想法，而概括出一个可供广告表现的意

象。这些语言或画面，可能是消费者早已存在且掩饰在表象下的，也可能是消费者从未注意到，而你帮他挖掘出来的。

意识形态式广告的代表性杰作，是非司迪麦（STMONAL）口香糖，从黄色、绿色、橘色、紫色到换包装的绝色，都是以意识形态的手法，将司迪麦口香糖带进消费者变幻莫测的心灵深处。由于表现手法特殊，甚至颇多争议，短期内即席卷市场，备受瞩目，其创意的绝妙，无以模仿，也难以取代。

#### （7）宣告式广告

采平铺直述的方式，叙说产品的特点或活动的办法，让消费者了解、认知，即是宣告式广告。此种广告手法，相当普遍常见，是一般商品广告、促销广告中最常运用的创意。

宣告式广告无特殊的表现技巧，只要将产品、活动或服务流畅地介绍即可，当然在创意发想时，应事先裁剪，选择消费者最关心或你觉得必须让消费者认知的重点，加以陈述。

关于宣告式广告的实例比比皆是，例如汽车广告叙说实况、性能；航空公司广告标明其飞航地点及班次；家电产品说明其功能、特性等。

#### （8）示范式广告

如果产品功能新或产品操作不易，用一般的广告方式，让消费者了解和掌握可能还有一段距离。如采用示范式广告，透过广告上的示范解说，可让产品的特性表露无遗。此种运用示范式的创意发想，必须抓住产品操作或功能的要点，再以简单易懂的步骤表达在广告中。由于有教学、有证言的双重优点，若创意手法流畅，常能赢得消费者好感，而且商品利益立可感受。

示范式广告目前以日用品采用得较多，例如：花王魔术灵于广告中教导主妇用法、用量，并显示其用后的效果，目标消费群从而学习并认知商品，是直接又有效的广告创意。

#### （9）悬疑式广告

以悬疑的手法或猜谜的方式，来表现产品的特性为情节塑造张力的广告表现，都属悬疑式广告。由于人类的好奇心理，及对某些问题喜爱参与的倾向，利用悬疑式的广告创意，极易引起话题，可在短期内造成凝聚的效果。然而一旦谜底揭晓或重复悬疑的冷饭，则无法引起消费者兴趣，应立即停止此种广告。

一般悬疑式广告以运用在新产品上市时，较易引起注意，其创意技巧无非在为产品上市造势，而如果再搭配促销活动，则更有话题性，而且因消费者的参与，产品特色自然能被接受和记忆，对新品牌介入市场是一个有效的广告创意。

至今仍让人印象深刻的悬疑式广告之一，是多年前颇有知名度的弯弯香皂，因其造型象弯月，在当时香皂市场极为特殊，加上产品命名与造型相符，因此，上市前引起广泛的注意，其悬疑的表现为“猜猜它是什么？”谜底揭晓时，也是新产品正式上市、完整的商品广告上档之时，由于悬疑的引导成功，命名又甚贴切，产品知名度迅速建立。

#### （10）反诉求式广告

创意的思路不见得只能往前，可迂回，亦可往后，故意以反方向的表现，来做为广告的诉求，有时反而比正面的说法更具震撼性，此种将相反的结果或相反的事物做为广告的重点，均可称作反诉求式广告。

为反诉求式的创意发想时，最好从消费者最在意、最担心的问题切入，

较易引起共鸣，进而再导出没有这种害处、不会引起这种问题的产品特色，常能令消费者印象深刻。

反诉求式广告一般以人寿保险、公益广告用得最为普遍，例如，以生病、死亡的阴影诉求，希望你早点加入人寿保险，以免后顾之忧；而基金会的广告，则常以肺癌的恐怖，警惕人少抽烟，以毒痛的痛苦和危害，呼吁青少年远离毒品；商品广告方面，则以山点水的“这是我们喝的水吗？”的攻击性反诉求，刺激消费者注意饮水卫生，进而带出商品特性，是一个成功的反诉求广告范例。

## 第九章 如何使用公关艺术

本章导读：

商务公关是研究商家与公众之间不断建立和发展起来的一种互相理解、支持和依存关系。在现代商品经济时代，商家要立于不败之地，还要通过公关活动提高自己的知名度和美誉度，赢得顾客的信任和合作。本章从不同的方面告诉你如何使用公关艺术。



## 1. 公关小姐=礼仪小姐吗

自从公关被引入我国，它常常遭到人们的误解：什么公关=漂亮面孔+苗条身材；什么公关=金钱开道+烟酒搭桥；什么公关=舞池作伴+酒宴相陪，如此等等。这样的误解或表面认识是中国公关发展的一大文化心理障碍，它引发的结果，轻者使公关门庭冷落，重者公关可能被国人完全拒绝。

所谓“礼仪小姐”，主要指协助单位做好礼节和仪式方面工作的专职女性职员。礼仪，是一门学问，并有它自身的工作特征和规范化的要求。懂得各种礼仪并能恰到好处的应用，是礼仪人员的基本素质之一，“礼仪小姐”的自身素质和工作状况，往往体现一个企业微笑服务的门面和企业文化的水准。

所谓“公关小姐”，是指专门从事公共关系工作的从业者，与“礼仪小姐”相比，则是较高层次上的管理人员，比“礼仪小姐”的要求条件则更高也更全面。她们的主要任务是参与企业的经营管理和本单位重大事项的科学决策活动。由此可见我们不能把“两姐”混为一谈，把“礼仪”与“公关”等同起来，更不能人为地降低公共关系工作的性质与功能。

对于公关活动本身的理解，要走出“公关小姐=礼仪小姐”的误区，必须普及公共关系学知识，在社会宣传中还公关以本来面目。在一张报纸广告栏里见到一则招聘公关小姐的广告，招聘条件的首要四条为：1) 大专以上学历；2) 有一定的组织、策划、领导经验；3) 会讲普通话；4) 具备一定外语水平。这四个首要条件对招聘公关小姐来说，看似苛刻，不过却也反映出招聘单位对公关的真正理解，这的确是令人可喜的。

## 2. 公关人员是“烟酒大使”吗

当今有的人把香烟当作“公关”的敲门砖把酒瓶当作攻克社会难关的“手榴弹”。

然而，吸烟酗酒却是一种违背生理卫生的陋习，人类在与自身愚昧的斗争中，迟早会把它彻底抛弃。吸烟对人的身体健康有百害而无一利。现代科学证明，它是许多疾病的罪魁祸首，可以导致多种危险病态。把它作为一种交际公关的媒体，实在是人类的不幸。有人说，酒对人们少饮有益，多饮有害。少饮是否有益，有待医学家去进一步研究，但多饮暴饮对体会造成不同程度的危害则是现代医学证明了的。

有人说，“不会烟酒，怎么搞涉外公关呢？”这是一种误会。其实，在宴会上是不能吸烟的，宴会结束之前吸烟是一种失礼的行为。宴会是一种礼仪形式，其主要内涵是沟通思想、建立友谊、交流经验和联络感情。宴会摆酒，目的不是为了喝酒。即使正式宴会敬酒也只是一种形式，不会喝，也没有关系，你可以杯口在嘴唇上碰一碰，以示敬意。不能劝酒和灌酒，那样是不礼貌的，是对礼仪的亵渎。参加宴会的人需要控制自己的饮酒量，饮酒过量和酒后失态是极失礼的。所以，涉外人员饮酒不能超过本人酒量的 1/3。

因为酒能把人的情感推向极点，使人迷，使人痴，使人癫狂。所以，在宴席上从一个人的饮酒表现可以看出他的性格、品德、地位、能力和前途。作为一位出色的涉外公关人员，不管劝酒者如何“花言巧语，诡计多端”，都能自尊、自爱、自重，保持良好的涵养，言谈举止得体，不失礼仪。

### 3. 公关工作究竟能做什么

大概说来，公关工作所能为我们做的可以包括以下几个方面：

#### (1) 帮助组织建立威信和创造优良的形象

一个组织的信誉和优良的形象是它最大的资产。譬如一家工商组织如果信誉卓著，在人们心目中又有优良的形象，则往往顾客会比较喜欢购买它的产品，零售商也喜欢推销它的东西。而帮助组织建立威信和创造优良的形象就正是公共关系人员的责任。

#### (2) 增加产品销路和推广服务

公共关系人员可以创造良好的气氛和有利的舆论，使推销人员和广告人员能发挥他们最大的能量，更可以运用种种方法指导公众如何使用新产品或新的服务。非商业组织对公众所提供的服务当然更需要公共关系人员的推广，因为这些机构大多不设营业部和广告部，所以推广的责任往往完全落在他们的身上。

#### (3) 消除公众对组织的误解和偏见

公共关系人员是传播专家，他们知道如何有效地将真相告诉给公众。当然，找出公众是否对组织有误解或偏见以及产生这些误解和偏见的症结，也是他们的责任。

#### (4) 使公众接受一种观点或见解

一个组织往往有自己独特的政策、原则和程序。要想得到公众的支持就必须要求他们接受上述各点，这些都可以用公共关系的手法来做到。譬如公用事业的涨价就可以用公共关系的方法来说服公众接受他们的观点。如果事先没能对公众充分解释提价的原因而猝然公布施行，就可能会引起各方面的反对。所以引导公众和改变公众的态度也是公共关系人员的责任。

#### (5) 建立组织和各类公众之间的关系

帮助组织建立威信和创造优良的形象是整体性的。每一个组织总有许多不同类别的公众，如顾客、雇员、社会、政府、股东、供应商、银行家等。公共关系人员应该用各种方法同各类公众建立和维持良好的关系。

#### (6) 了解公众对组织的态度及修改组织政策来适应公众

公众有时会对了个组织发生误解，但组织本身也可能犯错误。如果不自我检讨而一味要别人迁就，这种死硬作风是不能用公共关系方法来补救的。譬如刚才所说公用事业提价，如果是因为组织内部管理不善而引起亏损，则应该首先进行自身的检查和改进，单靠提价弥补，对用户并不公平。应该商定提出一个使各方都可接受而又能扭转逆势的办法来公布。

#### 4. 公关活动主要有哪些方式

根据公关工作的业务类型，可以将公关活动划分为以下五种方式：

##### (1) 宣传型公关

运用印刷媒介、电子媒介等宣传性手段，传递组织的信息，影响公众舆论，迅速扩大组织的社会影响。宣传型公关的特点是主导性强，时效性强，传播面广，推广组织形象的效果快，特别有利于提高组织的知名度。其具体形式有：发新闻稿，做公共关系广告，印刷发行公共关系刊物和各种视听资料，演讲或表演等等。宣传型公关广泛运用报纸、杂志、电台、电视等不同的传播媒介，充分发挥了现代大众媒介的效力。

##### (2) 交际型公关

运用各种交际方法和沟通艺术，广交朋友，协调关系，缓和矛盾，化解冲突，为组织创造“人和”的环境。交际型公关的特点是直接沟通，形式灵活，信息反馈快，富于人情味，在加强感情联络方面效果突出。其方式包括社团交际和个人交际，如工作餐会、宴会、座谈会、谈判、专访、慰问、接待参观、电话沟通、亲笔信函等等。总之，通过语言、文字、人与人之间的直接对话等来交往与沟通。

##### (3) 服务型公关

以实际的服务行为作为特殊媒介，吸引公众，感化人心，获取好评，争取合作，使组织与公众之间关系更加融洽、和谐，提高组织的社会信誉。服务型公关的特点是以行动作为最有力的语言，实在、实惠，最容易被公众所接受，特别有利于提高组织的美誉度。如各种消费教育、消费培训、消费指导、售后服务、免费保用保修、各种完善的服务措施等等。任何一种类型的组织都能够以独特的方式为公众提供必要的服务。服务的目的不仅是促销，更重要的是树立和维护形象与声誉，因此具有公共关系的性质。

##### (4) 社会活动型公关

以组织的名义发起或参与社会性的活动，在公益、慈善、文化、艺术、体育、教育等社会活动中充当主角或热心参与者，在支持社会事业的同时，扩大组织的整体影响。社会活动型公关的特点是社会参与面广，与公众接触面大，社会影响力强，形象投资费用也高，能较有效地同时提高知名度和美誉度。其形式有：赞助文化、教育、体育、卫生等事业，支持社区福利事业、慈善事业，扶持新生事物，参与国家、社区重大活动并提供赞助；还包括利用本组织的庆典活动和传统节日为公众提供有吸引力的大型活动或招待。

##### (5) 征询型公关

运用收集信息、社会调查、民意测验、舆论分析等信息反馈手段，了解舆情民意，把握时势动态，监测组织环境，为决策提供咨询。征询型公关的特点是以输入信息为主，具有较强的研究性、参谋性，是整个双向沟通中不可缺少的重要机制，其形式有：开办各种咨询业务，建立来信来访制度和合理化建议制度，制作调查问卷，设立热线电话，分析新闻舆论，广泛开展社会调查，进行有奖测验活动，聘请兼职信息人员，举办信息交流会等等。

## 5. 公关语言有哪些特点

作为一名公关人员，语言是他最主要的交往手段。会不会“说话”，是公关人员合格与否的一项重要指标。那么，公关语言有哪些特点呢？

(1) 语言要力求通俗化、口语化。假如不考虑听者的接受能力，为了显示自己的“高层次”，用那种文绉绉、酸溜溜的语言，既不亲切，又艰涩难懂，往往事与愿违。

(2) 谈话要幽默风趣，谈笑风生。毛泽东曾用形象诙谐、饶有风趣的语言告诫人们要警惕蒋介石攫取抗战胜利果实，挑动内战的阴谋。他说：“树上结了桃子，这桃子就是胜利的果实。桃子该由谁摘？这要问桃子是谁栽的，谁挑水浇的。蒋介石蹲在山上一担水也不挑，现在他却把手伸得老长地要摘桃子。”使人在笑谈之中不知不觉地接受了他的观点。

(3) 说话时要注意简洁、明快，点到为止，“动人春色不须多”。在当今信息社会一切都是快节奏、高速度，没有人可以听你罗罗嗦嗦地一侃就是几个小时。罗斯福的就职演说仅九百八十五个字。林肯著名的葛提斯堡演说只有十个句子。喜剧大师卓别林在奥斯卡的领奖台上只说了一句话：“此刻，语言是那么多余，那么无力！”

(4) 堆砌词藻也是万万要不得的。大名鼎鼎的美国专栏作家乔治·威尔斯曾深刻地指出：“如果堆砌词藻的广告语言变成了一个民族的日常词汇，那么语言也就成了印刷出来的噪音。”

(5) 谈话时，语言表达的速度要掌握得恰如其分。总的目的是让人听懂，也不能只贪快求畅。

(6) 语言准确，不失真。介绍情况实事求是，不过分吹嘘突出优势和特点，不等于无中生有，瞎说一通。如果你讲得天花乱坠，看了之后反而会使让人感到并不是那么一回事，造“假”现丑，使人产生上当受骗之感，这是公关人员的大忌。

(7) 与人谈话，注意观点不强加于人，要求同存异。商业宣传是如此，在市场经济中搞推销更是如此。要多一点人情味，少一点商人气。商品推销宣传应“注入感情”，才能打动人的心灵，商品宣传的奥妙就在于此。

(8) 会谈话，还要会听别人谈话。外国有句谚语：“用十秒钟时间讲，用十分钟时间听。”这可能有些言过其实，但是，这句谚语突出了“听”在交谈中的重要性。只顾满足自己的需要，像连珠炮一样全然不顾对方的反应，是交谈的大敌。有人说，上帝给我们两个耳朵，一个嘴巴，很显然，那意思就是要我们多听少说。

## 6. 在女士面前如何显得风度出众

女士是对男子风度如何给予评判的最好裁判。一个有风度的男子肯定是位懂礼节的人。因此，一个男子在日常与女士的交往中懂得以下礼节规范十分重要。

### (1) 走路

在大街上，男子应该走在女士的左边，这是因为右边的位置通常被视为尊贵的位置。

无论在室内或在室外，男子只有在极个别的情况下才应走在女士前边。譬如，在途中出现了某种障碍，男子应抢先排除这个障碍，然后返身帮助女士通过。在类似的情况下，当男子感到女士需要他帮助的时候，他可以请女士挽住他的胳膊。

### (2) 乘车

乘出租车时，男子应首先走近汽车，把右侧后车门打开，让女士先坐进去。男人不应该同司机坐在一起，因为这样显得他对自己女伴不礼貌。按照礼节规范，小汽车中最为尊贵的位置是汽车后排与司机成对角线的座位，而不是像许多人认为的那样，是与司机并排的座位。

男士应该首先走下公共汽车、无轨电车或者火车车厢，然后把手伸给女士，以便她可以扶着男士的手下车。

当男子自己驾驶汽车时，他应自己先协助女伴坐到汽车前排的座位上，然后自己坐到驾驶座上。抵达目的地后，男子要先下车，绕到汽车的另一侧，打开车门，协助女伴下车。

### (3) 进出房间和影剧院

进屋时，男子应在前几步，打开屋门，让女士先进去。

下楼梯时，男子应走在女士前面；上楼梯时，男子应该跟在女士后面，其间相隔一两级台阶的距离为宜。

进影院或剧院时，男子应该把入场券拿在手中，举到让检票员看到的高度，以便检票员让女士先进去。进入前厅后，男子要摘下帽子。在存衣室，男子应先协助女士脱下大衣、披风，然后自己再脱下外套。

### (4) 就餐或赴宴

在咖啡馆或餐厅里，如果男子预先选择或预定了餐桌，则他应走在前面为女士引路。在其他场所，行进的顺序是：服务员——女士——男子。

走近餐桌，男子应协助女士就座：把椅子从桌子边拉开，等女士即将坐下时再把椅子移近桌子。男子应坐在女士的左边，如果餐桌不大，则应坐在女士的对面。

在餐桌边坐定后，男子应把菜单递给女士，使她有可能先为自己挑选菜肴。如果男子对这家餐馆菜肴非常熟悉，他可以向女士推荐几道菜。女士时常把为自己选择菜肴的权力交给男子。

参加宴会时，只有男子身边的女士已经开始进餐以后，礼节规范才允许男子也这样做。

### (5) 邂逅街头

在城里常有男女之间不期而遇的情形。在这种情况下，应该首先是女士之间互相问候，然后是女士同对方的男子打招呼，最后才是男子之间相互致

意。如果一个男子同一个妇女在大街上并肩而行，遇到熟人时就把这位妇女抛在一边，径自去同熟人寒暄，那是很不礼貌的，至少他应该把熟人介绍给身边的妇女。

一个男子如果时时处处注意按照礼节规范去做，毫无疑问，他定将被妇女们看作是一位有教养、彬彬有礼的男子——这在社交中是很重要的事情。

## 7. 涉外公关要注意哪些礼仪

随着我国的对外开放，企事业单位与海外的交往日益频繁，涉外公关活动也逐步成为公关活动中的一个重要部分。那么，涉外公关要注意哪些礼仪呢？

### （1）遵时守约

遵守时间，准时赴约，这是涉外公关中极为重要的礼节和规矩。大多数外国人时间观念很强，因此，参加各种涉外活动，都要按约定时间到达，不要姗姗来迟或过早抵达。早到会使主人因来不及准备而难堪；迟迟不到则让主人与其他人等候过久而失礼。如果因事耽搁而迟到要向主人和其他客人致歉，万一因故不能应邀赴约，要设法事先通知主人，并表示歉意。

### （2）尊重对方风俗

在涉外公关中，必须尊重各个国家、民族的风土人情、宗教信仰等，否则将会给对方带来很多不愉快。例如，天主教徒忌讳“十三”这个数字，认为是不吉利的数字，因此遇上这个日子，一般不举行活动。又如伊斯兰教徒在斋月里日出之后、日落之前不能吃喝。在一些吃抓饭的国家如印度、印尼、马里及阿拉伯地区的一些国家，左手被认为是不洁的，人们忌讳用左手与其他人接触，或用左手传递东西，否则将会被看作是不礼貌的举动。在佛教国家不能随便摸孩子的头顶。在东南亚一些国家忌讳坐着翘起大腿，如果交叉双腿，则认为是不能容忍的冒犯。在保加利亚、阿尔巴尼亚等国家，摇头表示同意赞赏，点头表示不同意。伊朗不能翘起大拇指称好等等。对此，涉外公关人员要充分注意和尊重。

### （3）举止行为得当

涉外公关人员在行为举止上要处处表现出良好教养、亲切和蔼的风度和良好的气质，举止落落大方，表情热情诚恳。礼仪乃是文化教养水准和人格成熟度的标志，在涉外公关场合，举止粗野、言谈粗俗是不宜的。前苏联领导人赫鲁晓夫在外交场合出言粗俗，大喊大叫，曾被人讥为“小丑”、“高分贝的外交家”。

### （4）就餐姿势要文雅

在宴会上就餐时要举止文雅，注意礼节、礼貌。进餐时要闭嘴咀嚼，不要大声咀嚼发出响声，口中有食物尽量不要讲话。自己不能吃或不爱吃的菜肴，不要拒绝，可取少量放在盘内，并应表示：“谢谢，够了。”汤菜太热不要用嘴吹，可等稍凉后再吃。嘴里的鱼刺、骨头不要直接吐出，用餐巾掩着嘴，用手（也可用筷子）取出放到盘边。饭后如若剔牙要用另一只手遮住。如有事必须提早退席，应事先向主人说明，到时再告别主人，悄然离去，不要惊动过多客人。宴会即将结束时，应向主人致谢，并称赞菜肴丰盛，宴会组织得好。

### （5）谈话亲切得体

在与客人谈话时，态度要彬彬有礼，使人有一种亲切感，愿意与你交朋友，愿讲真话。切忌盛气凌人把自己的观点强加于人。对有些问题，要以共同探讨的口吻，尽量多举些例子，以理服人。要事先弄清客人的身份，使自己说话得体，有针对性。如有的问题客人一时不能理解，可以安排一些实地参观，增加感性认识，让事实说话，或暂时回避，换个话题，以后有机会再说。



#### **(6) 讲究服饰仪容**

参加涉外活动，要注意服装穿着和仪表仪容。朴素、大方、整洁、合乎时令的服装，不仅是精神面貌的体现，同时也是对宾客或主人的礼貌和尊重。穿着入时整洁，容光焕发，更会给人留下一种生气勃勃、奋发向上的美好印象。

我国没有礼服和便服之分，但大体上讲，男士特别是男青年宜穿上下同色的西装（或中山装），配相宜的皮鞋，系领带。女士则宜按季节与活动性质的不同穿西装套裙，或羊毛衫套装、旗袍、民族服装等。目前国际上大多数国家在穿着方面趋于简化。要注意仪容整洁。男士要适时理发，胡须要刮净，指甲要修剪，内外衣要经常保持整洁。不要在室内戴帽子或墨镜。女性活动前要梳理打扮，保持外貌整洁美观。

## 8. 一个公关人员日常要做哪些工作

在专门业务方面，公关人员应该是传播沟通的专业人才。虽然不同组织、不同岗位的公关人员的具体工作内容有差别，但其基本工作是一致的，即旨在建立和改善组织形象的各种传播活动。以下是公关人员日常业务中最一般的内容：

(1) 文字撰写。包括新闻稿件、广告文稿、宣传手册、杂志文章、计划书与报告书、演讲稿、电视或电影脚本、简报与通告、各种公关函件、商业文件等等。

(2) 编辑。包括组织内部和对外公开发行的各种报刊、杂志、书籍、文集、宣传手册、宣传栏等等编辑工作。

(3) 设计与创作传播资料。包括小型宣传品、海报、广告、摄影和视听制品、企业标识等等。

(4) 调查研究。包括确定调查项目，进行抽样设计，设计制作问卷，实施调查，统计分析和完成调研报告等。

(5) 咨询与规划。为事关组织整体形象的一些具体项目和任务作计划，进行人、财、物方面的预算与规划。

(6) 策划与组织活动。包括组织日常的会议、策划专题活动和展览活动、处理各种应急事件等。

(7) 演讲与主持。包括举行新闻发布会、庆典仪式、大型公众活动的演讲与主持。

(8) 游说。劝服有关对象，尤其是一些政府和有关社会团体重要人物接受或放弃某一观点或意见。

(9) 新闻界联系。保持与各类新闻媒介的日常接触与沟通，争取更多的新闻宣传机会。

(10) 公众联络与接待。包括社会名流、社区关系等方面的开放式访问、接待等工作。

(11) 管理和训练。组织公关机构或部门，监督、管理公关实施过程，训练有关人员的公关能力。

## 9. 公关活动要选择什么样的传播媒介

既然公共关系的主要任务是沟通机构与公众之间的相互了解，促进双方良好的关系，自然要应用传播的技术和工具。

在进行公关活动时我们可以把所有这些传播媒介和工具全都用上，但事实上并不一定有此需要甚至这样做反而不美。那么应该怎样选择呢？一般来说可以根据下面几个原则：

(1) 首先要看你的公众是哪一类人。换句话说就是要看传播的对象是谁：这些人的教育程度如何？经济情形如何？工作和生活习惯如何？你所选用的传播工具能否达到他们？譬如你的对象是出租车司机，那么采用电台的广播会比电视更为有效；你的对象是白领阶层，则晚间的电视节目会比电台广播有效得多；你的对象是文盲或所受的教育不多者，则电台播音和电视都会比报纸更为有效；你的对象是买得起豪华汽车的富翁，而你却只在三流电影院登银幕广告，则恐怕难以达到预期的效果。

(2) 其次要看你所想说的内容或讯息是什么。你所说的东西复杂吗？需要再三反省才能明白吗？单是文字应付得了吗？要不要图表来说明？是否牵涉到一个进展的过程？这些问题都要考虑清楚。像播音就无法交代清楚复杂的东西，因为听广播的时候根本没有办法反省。如果听不明白而慢慢考虑，那么跟着下来播出的东西就可能全部听不进去了。如果是印刷品如报纸则看不懂可以一看再看慢慢考虑，更可以加上图表。如果介绍一件事的整个活动过程，那么采用电影电视作传播媒介似乎更胜一筹，但仍不如报纸或印刷品有可以随时随地再看的便利。

(3) 最后一点就是要合乎经济的原则。无论我们做什么事情都必须要有赢余一点，因为所有的资源包括人力、物力、财力和时间都是有限的，所以绝对不能浪费。通常一个机构只能拨出一小部分的资源去进行公关活动，所以公共关系人员就应该在这范围内选用适当的媒介。

## 10. 公关策划怎样才能扣人心弦

伴随改革开放在广州起步的中国公关事业，经过 10 多年的艰苦探索，已呈现百花齐放的繁荣局面。在这形形色色的公关组织中，广州博利公关公司一技独秀，以其高层次的公关策划，引起了社会各界的广泛关注。撼动 60 万老知青的专题公关活动是其策划的一个杰作。

关于北大荒与知青，人们已经从电视上、广播里、书刊中知道了不少。而在祖国版图的另一端——海南岛，知青倾洒了多少汗水与泪水，留恋与怅惘，只有深埋在 60 万广东老知青的记忆里。

1991 年 5 月，广州博利公关公司成功地策划组织了海南、广东兵团知青生活回顾展，将 60 万老知青沉睡了多年的斑驳记忆重新唤起。该公司的总经理陈之明，当年作为一位知青，也曾在这广阔天地里洒下过汗水。为了使老知青有一个重新聚首、畅叙阔别之情的机会，也为了纪念这特殊时代特殊的一代人所经历的种种艰辛和贡献，同时也给当代青年一个有意义的启发，他向社会隆重推出了这个意义深远的活动。

消息一经传出，应者如云。不几天，“博利”便收到了大量的珍藏照片，纪念物品更是千姿百态：农垦时穿着的衣、鞋、帽，使用的工具、餐具等，从而为展览提供了丰富的资料。有 300 名老知青自愿承担了布展的义务。展览场地设在广州文化公园内，有 4 万多名老知青来到这里作青春祭，多年失去联系的老战友老朋友惊喜地重逢，抚今追昔，热泪盈眶。大多数人当场留影，不少人意犹未尽，久久不忍离去。“博利”与这一重逢的日子将会永远地留在这数万人的心中。

## 11. 公关策划如何做到别出心裁

1981年1月，在爱达荷大学内简·麦伦凯姆芙博士结束了她的实验，一种新颖的真皮防水处理方法诞生了。采用这项技术，皮革从此可以浸泡水中，用普通洗衣皂揉洗。麦伦凯姆芙博士立即为她的皮革处理技术申请了专利，并向制革业的有关人员进行了宣传。

这年6月，麦伦凯姆芙博士的全部专利权被亚特兰大制革协会会长塞缪尔·斯·索贝尔汉姆购买。这位制革行家将麦伦凯姆芙的方式视为制革史上最为伟大的突破。索贝尔汉姆十分自信，手套制造商定会争先恐后前来购买他那些经过特别防水处理的皮革。然而，索贝尔汉姆对市场估计错了。

一年以后，一切引发制造商兴趣的努力终归徒然。

直到1982年6月，索贝尔汉姆才意识到这一点。与其直接面向厂商，做徒劳无功的尝试，不如绕过去，寻找一般公众的支持，唯有公众的要求能够推动厂商行动。

他请公关顾问埃迪·安德鲁斯设计一项方案，向公众介绍这种新产品，并对安德鲁斯解释说，在鞣革方式面临飞跃、质变的阶段，这种产品应运而生，其性能超出任何联邦可洗性标准，并且市场上没有类似的产品。手套厂商之所以对它置若罔闻，仅仅因为他们不肯相信这会是真的。

安德鲁斯返回他的那间狭小的工作室，思索着如何才能使产品扬名。三天后，安德鲁斯向索贝尔汉姆提出了一个绝妙的方案。

7月1日正午，他们在纽约普拉扎饭店驰名的大舞厅内举行记者招待会。但有别于传统样式，招待会设计得更像一台服饰展览。其间，职业模特佩戴五光十色的手套，进行展示。这些手套质地、款式、色彩应有尽有，不论贵贱，都由防水皮革精心制作而成。

除了手套和模特，招待会上最显眼的要算长桌上置放的一排水晶容器——盛满了润滑脂、鸡油、巧克力冰淇淋、咖啡、葡萄汁等各种物品。一等展示结束，每位模特都将手套放进不同容器蘸过，而后再将手套丢弃到大厅正前方摆放的两台洗衣机内。于是，观众戏剧性地了解了手套洗涤后的结果。如果全美有影响的时装杂志编辑被邀请到会，那么这台与众不同的手套展览一定会成为报纸上一条重要新闻。伴随着服装杂志的嘉许，手套厂商的投标计划将会从四面八方源源不断涌向制革协会……

对安德鲁斯的主意，索贝尔汉姆的反应只有一句话：“棒极

安德鲁斯再次返回工作间，他意识到得通过一封推销信将时装杂志编辑吸引到展览会上。他知道时装杂志的主编们每天都收到一二十封邀请他们参加各种活动的信件。有时，一封信意味着参加或不参加两种不同的结果。为此，安德鲁斯费尽心机，拟定了简洁、动人、富有吸引力的邀请信，换言之，一封绝妙的信。

如果不靠这封信，编辑们就不会出席展览，那么埃迪·安德鲁斯的公关公司如今就会减少一位顾客了。

半个月后，索贝尔汉姆已经在抱怨一刻不息的求购电话了！

## 12. 怎样做好接待工作

一个组织由于各种关系而来访的人涉及面很广，如采访的记者、协作单位、股东、上级主管部门、投诉的顾客、社区团体、索取赞助者、参观团体、远道而来的外宾等等。来访者可能是单个的人，也可能三五成群成为一个团体。这是一种送上门来的公共关系。公关部能否给予他们热情、礼貌和周到的接待，做好迎来送往的工作，影响着他们对组织机构的第一印象。

### (1) 办公室接待

公关部经常需要在办公室接待各种来访者，倾听他们的投诉，回答他们的咨询，解决他们的问题，或商量、讨论某些事宜。

①对于来访者，无论是何人，首先应以微笑礼貌地表示欢迎，热情招呼来访者坐下，给来访者端上一杯热茶。然后委婉而迅速地了解清楚来访者的身份、来访目的和具体要求，以便决定接待的规格、程序和方式。

②对于特别重要的来访者，应由公关部经理亲自出面接待，并立即传报上级主管乃至最高负责人。一方面，应该按照客人的身份安排对等的接待者；但另一方面，通常公关部经理也可以被授权代表组织，甚至代表最高负责人出面接待，可适用于各级别或不同层次的客人。

③对于专业性较强的访问，公关部应立即与有关的专业技术部门联系，积极引荐有关方面的权威人士，并协助做好一切安排。

④对于新闻记者或意见领袖，应特别谨慎和热情、周到。首先采取合作的态度，了解清楚对方的意图，但不轻易表示赞成或反对的态度；必要的话，在回答有关敏感问题之前，应向最高层或有关部门请示；在实事求是提供情况的前提下，尽可能树立组织的正面形象和信心。其次，注意为他们提供各种便利条件，真心实意地协助他们工作。

⑤对于一般的顾客，应耐心地倾听他们的投诉，热情地回答他们的咨询，尽可能解决他们的实际问题，让他们带着满意的心情离去。

⑥对于社区代表或赞助团体，在认真考虑他们的要求后，应根据企业的赞助条例或有关规定，结合企业利益分别对待，无论是接受、商榷或拒绝，都应以诚相待而不失礼节。

总之，有针对性地做好接待工作，为组织多交朋友，消除敌意，是一项既琐碎又重要的日常工作。

此外，公关部门应具备较好的接待条件，如相对独立、安静、舒适的接待环境，基本的服务设备和用具，供来访者了解情况用的各种宣传性画册、刊物和资料，送给来访者作留念的小纪念品等。这本身就表达了对客人的敬意。

### (2) 群体接待

一般指参观团体。对于有组织的来访者，也应有组织地进行接待。这是一个融合了交际、宣传、特别节目等形式的综合性活动，除了与“散客接待”有不少共同要求之外，还有一些特殊的要求：

①注意接待的总体对等。接待前要尽可能详细地了解参观团体的人员构成，包括职衔、专业结构，乃至年龄、性别、经历等情况，以安排既少而精、又大体对等的人员进行接待。这样，既符合礼节，又使接待过程有共同语言可以交流，避免出现冷的冷、热的热的尴尬局面。

②注意时间的紧凑衔接。群体接待工作量会有成倍的增加，倘若是一些大型参观团、访问团，接待工作十分复杂，尤其是时间安排上总有一个定量，不可能因为这里那里的耽搁，随意地延长总的时间，把一天的安排变成两天，因而安排要算好提前量和必要的机动时间。

③注意接待的后勤服务。群体接待由于人员的增加，许多单个接待并不突出的问题，若不注意也会造成很大的被动。如接待场所、会议室，单个接待比较随意，而群体接待就一定要恰到好处，有的单位甚至暂时没有合适的场所，也得想办法或事先控制人数，或分批接待；又如代订车船票，单个来客并不成为问题，一旦人数很多，一下子买不到这么多票，也须早作打算。总之，后勤服务工作要格外重视，以免挂一漏万。

④注意群体中个别人员的特殊要求。接待群体对象，由于人数众多，各人情况不一，有经验的公关人员除了了解总体一般情况以外，往往也十分注意群体中个别人员的特殊要求。这项工作做得好，可以给对方全体人员都留下深刻的印象；反之，一人向隅，举座不欢，也会影响全团队的情绪。

### **(3) 车站、机场、码头迎送**

公关接待工作的“善始善终”往往表现在车站、机场、码头的迎送环节上。迎送工作的有关事项如下：

①认真研究客人的基本资料。准确了解客人的名字、相貌特征（如事先有照片的话），弄清楚客人的身份、来访目的、与本组织的关系性质和程度，以及其他背景材料。

②确定迎送规格。根据以上资料，结合本组织的具体情况，确定迎送规格。对较重要的客人，应安排身份相当、专业对口的人士出面迎送；亦可根据特殊需要或关系程度，安排比客人身份高的人士破格接待，或安排副职、助理出面。对于一般客人，由公关部派员迎送即可。

③做好迎送准备工作。比如，与有关交通部门联系，核实客人的班机或车船班次、时间；安排好迎送车辆；预先为客人准备好客房及膳食；如果对所迎接的客人不熟悉，需要准备一块迎客牌子，写上“欢迎×××先生（小姐、女士）”以及本组织的名称；如需要，可准备好鲜花等。

④严格掌握和遵守时间。无论迎送，均需提前到达机场、车站或码头，不可迟到。要考虑到中途交通与天气原因。如送行时客人需办理托运或登机手续，可由公关部派员提前前往代办。

⑤迎接与介绍。接到客人后，即表示欢迎或慰问，然后相互介绍。通常先将前来欢迎的人员介绍给来宾；或自我介绍，并递上名片。客人初到一般较拘谨，应主动与客人寒暄，话题宜轻松自然，如客人的旅途情况，当地的风土人情、气候特点、旅游特色，客人来访的活动安排、筹备情况、有关建议，以及客人可能关心的其他问题。除客人自提的随身小件行李外，应主动帮助客人提行李。

⑥妥善安排。客人抵达住地后，尽可能妥善安排，使客人感到宾至如归。如，向客人提供活动的日程计划表、本地地图和旅游指南；向客人介绍餐厅用膳时间及主要的接待安排，了解客人的健康情况及特殊需要（如回程机、车、船票）；到达后不要马上安排活动，迎接人员不必久留，以便让客人更衣、休息和处理个人事务；分手前应该约好下次见面的时间及联系方法等。

### 13. 怎样安排会见与会谈

为了融洽双边关系，增强双向沟通和相互了解、相互合作，公共关系部门常常需要为主、客双方组织和安排会见和会谈活动。这是较为正式的社交活动。

#### (1) 会见

会见，国际上一般有接见和拜会之分。凡身份高的人士会见身份低的人，或者主人会见客人，一般称为接见或召见。凡身份低的人士会见身份高的，或者客人会见主人，一般称为拜会或拜见。我国一般统称为会见。接见和拜会后的回访称回拜。

会见就其内容来说，有礼节性的、事务性的、政治性的，或兼而有之。礼节性会见时间较短，话题较为广泛、轻松，属于一种较正式的见面形式。事务性会见则涉及双方关系的交涉、业务商谈等。

会见可以安排在办公室或会客室。在会客室会见的座位安排：客人坐在主人的右边，如需要译员和记录员则安排坐在主人和主宾的后面。其他客人按礼宾顺序在主宾一侧就座，主方陪见人在主人一侧就座。座位不够可在后排加座。

#### (2) 会谈

会谈，指双方或多方就某些正式或重大的政治、经济、文化以及其他共同关心的问题交换意见，或洽谈公务，业务谈判等。会谈的内容一般较为正式，政治或业务的专题性较强。考虑到会谈（特别是谈判）的气氛比较正规、郑重，对等性强，因此，座席的安排更讲究双方或各方的平衡，通常用长方形、正方形、椭圆形桌子。最常见的是长方形桌，宾主相对而坐。以正门为准，主人占背门一侧，客人面向正门。主谈人居中。译员安排在主谈人右侧或后面。其他人按礼宾顺序左右排列。如会谈长桌一端向正门，则以入门的方向为准，右为客方，左为主方。

#### (3) 会见和会谈的注意事项

①提出会见的目的和要求。拜会者根据双方关系、本人身份及业务性质，提出要求会见主方某人士，约定会见时间、地点、参加人员。接见一方应尽早回复。如因故不能接见，应婉言解释。

②接见一方的安排者，应主动将会见（会谈）的时间、地点、主方出席人及有关事项通知对方。拜见一方的安排者，应主动向主方了解有关事项。

③准确掌握会见（会谈）的时间、地点和双方人员名单，及早让有关方面作好准备及安排。主人应提前到达候客。

④接见一方应在会见（会谈）场所安排足够的座位，并事先排好座位图，现场放置座位卡；准备好扩音器、灯光等设备以及茶水、饮料。

⑤如需合影，应事先排好合影图。合影时一般由主人居中，按礼宾次序，以主人右手边为上，主客双方间隔排列。主要身份者站前排，其他人员排在后面。一般来说，两端均由主方人员把边。

⑥客人到达时，主人在正门口或会客厅门口迎接。会见结束时，主人应送至车前或门口握别，目送客人离去。

⑦正式的会见和会谈，与会者不应随意走动或进出。工作人员安排就绪后应退出。记者也只在会谈前采访几分钟，然后离场。根据双方协议，会谈



后可共同或单独会见记者。

## 14. 怎样与记者打交道

如果有人问，请你为大型综合性运动会主持公关活动，那么，公关的首要公众是谁？也许很多人毫不犹豫地回答，当然是那些在比赛场上叱咤风云的运动员了！这话没错，运动员是运动会的主角，无疑也应是运动会的首要公众。但是，如果把这句话绝对化，认为运动会的首要公众非运动员莫属，那就有点失之偏颇了。

1988年汉城奥运会组委会主席曾在不同的场合说过这么一句话：“我们是把70%的精力放在记者的接待工作上的。”他是这么说的，也是这样做的。比如，在安排记者村和选手村时，他们把房间标准高的公寓用作记者村；在记者班车、电讯服务方面，他们更是尽其所能，安排得无可挑剔。在奥运会前后的记者招待会上，这位组委会主席都是亲自站在门口，恭候记者达几小时。这位主席曾这样解释说，接待好一个运动员和接待好一个记者的效果是大不相同的，一位运动员说你奥运会办得好，最多是几十人或者几百人知道；但是，如果一位记者说你办得好，那就可能让几十万人、几百万人，甚至几千万人知道你们成功地举办了一届奥运会。这就是传播媒介的特殊功效！汉城奥运会的巨大成功，难道与这个意识、与这项工作没有关系吗？而巴塞罗那奥运会，虽然也办得相当不错，但是，我们读者却听到、读到了许多这样的报道，诸如“经常误点的班车”、“热情有余但经验不足的西班牙人”……以此引申开去，人们又看到了许多有关西班牙特别是巴塞罗那政治、经济等评论员略带微词的报道。这就使原本不错的奥运会打了折扣。

从公共关系的角度讲，新闻界公众对一个社会组织来说应是最重要的公众之一。因为新闻界公众具有双重身份，一方面他们是组织的客体，另一方面他们又是组织与公众实现广泛、有效沟通的必经渠道。客体与中介的合一，决定了新闻界公众往往被摆在最显著的位置，或被称之为外部关系中的首要公众。大型综合性运动会更不可能例外。

西方一些国家将新闻媒介看成是立法、司法和行政三大权力之外的“第四权力”或“第四阶级”，并把新闻记者喻为“无冕之王”。这样的说法固然有些夸张，但是，因为记者背后站着的是数十万、数百万乃至数千万读者、观众和听众，确实是公关人员必须“打起精神，小心伺候”的“上帝”。

## 15. 怎样写新闻稿

写稿时也应注意到新闻报道的五个 W 一个 H。就是：

When 事件发生于何时？

Where 事件发生于何地？

who 牵涉到何人？

What 所发生者为何事？

Why 何故会发生此事？

how 其整个经过如何？

英国的一个公共关系专家举出写作新闻稿的“七点”模式。这七点就是：

(1) 主题——这新闻稿是关于什么事件的？

(2) 机构——机构的名称是什么？

(3) 地点——机构的所在地是哪里？

(4) 优点——所谈的产品或服务有什么新颖或特异之处？能提供什么利益？

(5) 应用——如何可以使用或享受这些产品或服务？谁可以使用或享受这些产品或服务？

(6) 细节——它的规格如何？或颜色、价格、大小等各方面的细节如何？

(7) 消息来源——这是指发出消息的地方，它和产生新闻的地点未必一致。譬如一架新型的飞机可以在某一机场启航；但发出新闻的航空公司总部却在市区。

当然上述提供的几点是不妨加以变通的。

以上所讲的基本原则涉及新闻稿的内容及其表现手法。这样一篇稿子是否能被新闻界采用，主要看其是否有新闻价值。

## 16. 怎样组织记者招待会

开记者招待会，首先要选择适当的日期和时间。所谓适当就是要适合记者们来参加而不能只为便利自己的老板。

选择日期最重要的原则就是不可和重要节目或盛大的庆典同时举行，否则的话可能只会有很少记者或甚至没有记者参加，因为记者们没有分身术。如果别的节目或庆典比你的招待会重要，他们必然会选择重要的参加。

至于在一周的哪一日举行也应该考虑一下，通常在周末并不适宜。如果新闻界的熟朋友，可以去电话打听一下有没有别人打算和你在同一时间开记者招待会。

记者招待会可以在上午 11 时左右或下午 3 时左右的时间召开，其他太早或太迟的时间对记者来说也不大方便。

适当的地点也十分重要。譬如交通方便和场地舒适都应在考虑之列。

要想举行记者招待会应该注意下列一些小节：

(1) 请帖应及早发出，如可能最好在两星期以前，临时发生的重要事件当然可以例外。召开这个招待会的目的必须清楚言明，最好列举出在会场上发言主要人物的姓名、举行日期、时间、地点及召开机构的地点及电话等，以便传播机构可以进一步预先询问招待会的详情。

(2) 通常报社对于是否派遣记者前来是不会答复的，所以必须准备充足的座位给记者们。

(3) 必须有高中级执行人员，并设置签名册以便到会的记者签名。

(4) 机构方面的每一名与会职员，包括演讲者在内都应该在胸前佩带写上姓名的标签。对来参加的记者应发给写上姓名和传播机构名称的标记。

(5) 如需放映电影、录像带或幻灯片，必须先检查放映机是否良好；如需用扩音器，也必须事前检查其是否妥当。

(6) 招待会事后可举行鸡尾酒会或茶会，以便记者能有机会单独访问机构方面的重要人物，因此也能增进效果。

(7) 主持人的致词和其他资料以及照片、图片等必须复制多份，以便分发给在场的每一位记者。

有一点非常重要，就是记者招待会必须按时举行，主持人的致词必须简明扼要，而不浪费记者的时间。

通常记者招待会不宜同时招待其他嘉宾如顾客等，因为我们是无法同时应付两种公众不同的需要的。

## 17. 怎样组织现场参观

企业组织参观的项目一般包括：企业的展览室，生产设备和工艺流程，厂区环境，员工的教育、培训设施，以及企业的服务、娱乐、福利、卫生等设施。

现场参观的组织与安排要“看似随意，实则精心”。除了公关部门之外，一般需会同行政、人事、销售等部门，组成专门机构，全面负责活动的策划、组织和实施。

(1) 首先，举办参观活动应有比较明确的主题，并围绕该主题安排有关活动内容，邀请特定的对象，制定公关宣传方案。

(2) 举办活动的时间一般应结合有关吉庆日子，如周年纪念日、开业庆典、社区节日等；邀请对象确定后，要事先编制来宾名册，落实出席的重要宾客。

(3) 请帖应及早发出并应附有充足的资料，使人家知道所参观的内容包括些什么东西，并且说明日期、时间、地点。如果参观地点离市区中心很远，应该供给交通工具及茶水膳食。这一点也应该通知对方，并应告诉对方何时可以参观完毕以便对方自行决定是否参加。如果需要答复的，可以附上一张贴有邮票的回邮明信片。

(4) 参观时一切程序包括参观路线应预先计划妥当，沿线作必要的标识，并进行一些装饰美化，以便到时能够顺利进行。有些单位还要注意技术保密问题，也需在路线规划时注意。

(5) 应该有足够的接待人员和相应的服务设施，包括交通、饮食、娱乐、医疗等项目，尤其是需要有人能答复一切查询及接受访问。有关的宣传资料和礼品应预先准备好。宣传资料包括：企业简介、纪念册、活动指南、招贴和传单、说明书、视听材料等。茶水及膳食更应安排妥当，以便到预定时间即可马上进食，免得临时张罗来不及。

## 18. 怎样举办和参加展览会

展览会是最典型的综合性公关媒介。一个展览会少不了要用照片，也时常放映幻灯片或电视录像，要派发印刷品，要利用播音和电视技巧，要搞报界联络，还要和参观展览的公众作面对面的接触，所以在言语方面也大派用场。

总括来说，展览会的优点有：

- (1) 本身是一个特别节目，有娱乐性且能吸引公众前来参观。
- (2) 展出的东西有目共睹，更可以示范实物，即使实物太大或不便展出，亦可采用模型或利用视听工具放映来代替。
- (3) 与公众直接接触，能充分正确地了解他们的意图而建立起双向的沟通。

事实上，展览会不但是公共关系的媒介，而且也广泛应用于宣传、广告和销售上。

展览的形式也有户外、户内、流动等形式，更可与会议或特别节目一齐举行。

至于大规模的展览会有许多机构参加，可以说是一件盛事而会获得新闻界的报道。如果行家们都参加而自己的机构不参加，就无异于放弃机会。

那么，一个组织在什么情况下应该参加某一展览会呢？参加展览会无疑有许多优点，但却要相当的财力、物力和人力，所以不能盲目参加，而必须考虑到下列各点。

- (1) 展览会的确切范围是什么？
- (2) 参观人数大概会有多少？
- (3) 参观者是何等样人？
- (4) 有没有足够的东西可能展出？
- (5) 有没有足够的人力、物力和财力可以应付？是否值得？

通常参加展览会的费用包括：

- (1) 场地费用。如：租金、电费和其他费用。
- (2) 设计和建造的费用。由于展出摊位必须请专业人员设计和布置，其花费是不会便宜的。
- (3) 职员费用。摊位必须有足够的职员，所有薪金、饭钱车费等都应计算在内，如果到外地去参展则还要旅费和宿费。
- (4) 联络费及交际费。购买茶点招待宾客及交际应酬都应该有一笔费用。
- (5) 宣传费用。刊登广告、印刷宣传品、联络记者等都要相当费用。
- (6) 运输费及保险费。展品运至会场要花费运输费，笨重的展品放在会场上要买保险，以防失火或失窃等意外。

## 19. 怎样举行签字仪式？

组织之间通过谈判，就经济、科技、文化、教育、体育等某一方面的专业领域的合作事务达成相互协议，并需要缔结正式协定或条约时，一般可以举行正式的签字仪式。签字仪式的安排如下：

(1) 做好签字文本的准备工作。包括定稿、翻译、校对、印刷、装订、盖火漆印。同时要准备好签字用的文具、代表双方组织的旗帜或标志牌。

(2) 安排出席签字仪式的人员。双方要事先商定好签字人，其入选要视文件的性质来确定，可由最高负责人签，也可由具体部门负责人签，但双方签字人的身份应该对等。事先还要安排好助签人员，并洽谈好签字的有关细节。其他出席签字仪式的，基本上是双方参加会谈的全体人员，人数最好大体相等。为了表示重视，可以邀请更高一层的领导人出席签字仪式。

(3) 准备好签字场地设施。一般在签字厅内设置长条桌一张，桌面覆盖深绿色呢台布，桌后放置两张椅子作为双方签字入座位，主左客右。座前摆上各自保存的那一份文本，上端分别放置签字文具。签字桌中间摆一旗架，悬挂签字双方的旗帜。

(4) 进入签字程序。双方出席签字仪式的人员一同进入签字厅。签字人员就座时，其他人员分主客两方、按身份顺序排列于各自签字人的座位后面。双方的助签人员分别站立在各自签字人的外侧，协助翻揭文本、指明签字处。签字人首先在各自保存的文本上签字，然后由助签人员互相传递文本，再在对方保存的文本上签字，最后由双方签字人起立互相交换文本，并相互握手。签字后可由工作人员送上香槟酒，共同举杯庆贺。

## 20. 怎样准备一份恰当的礼物

近年来，欧美日各国市场又掀起新的宣传公司形象、刺激购买欲望的公关热潮，生产商直接向客户馈赠公关礼品，倍受顾客青睐。由于众多公司纷纷采用这种新招，以致形成了一个广阔的馈赠品市场。这些礼品的特色是：

(1) 设计精美并具有宣传效果。赠品应充分反映时下流行的色彩、花样和形状等。只有时尚新颖，有趣别致，并在消费者心目中留下深刻印象的赠品，才能在市场立足。比如：印有本公司徽标或字母的精美手帕、原子笔、名片夹等等。既能给公司带来薄利，更重要的是通过这些精致礼品把本公司的形象深深铭刻在顾客的心里。

(2) 赠品的种类跟随潮流并能增值。例如：一家对环保问题关注的公司，在选择赠品时，选用了对环境生态无害的材料，借此向消费者宣传该公司对全球环境保护所作的努力，为公司树立良好的形象。

(3) 赠品一般都是非正式产品。促销活动时，策划人都避免将正式产品用作赠品，因为一般赠品的价值只是正式产品零售价的 50%，正式产品一经免费送给顾客，便无法在商店零售。但是，同类赠品可用于不同行业。此外，促销赠品的业务不像零售业，因为每次交易批量大，可以说是一门大业务，所以竞争也十分激烈。



## 21. 宴请有什么学问

为表示欢迎、答谢、祝贺，为融洽气氛，联络感情，公共关系也需运用各种宴请形式。常用的宴请形式有：

### (1) 正式宴会

有固定的规格和程序，宾主均按身份排位就座。对服饰、餐具、酒水、菜肴道数、餐桌陈设、服务员的装束和礼仪等方面，都有较严格的要求。席间一般有正式的致辞或祝酒。

### (2) 便宴

即非正式宴会，分午宴或晚宴，一般晚宴较午宴隆重些。近年来也有利用早餐（饮早茶）的形式举行便宴的。这类宴会形式简便，不排座席，不作正式讲话，菜式和酒水亦略简，适用于日常相互间的友好往来。

### (3) 冷餐会

亦称自助餐。不排席位，菜肴以冷食为主，辅以热菜和餐具一齐陈设在长条菜桌上，供客人自取。酒水（啤酒、果汁、可乐，一般不用烈酒）陈放在桌上或由招待员端送，自由饮用。一般没有固定座位，可自由活动，随意入座或站立进餐。出席者不必计较礼宾身份，在餐会上可以平等交谈，自由沟通。国内举行的大型冷餐会，往往习惯沿用大圆桌，设座椅若干，主宾席仍排席位，其余大多数席位不固定座位，可自由活动，自由取食。冷餐招待会的规格可高可低，举办时间一般在中午 12 时至下午 2 时，下午 5 时至 7 时左右。适用于正式宴请人数众多的宾客。

### (4) 酒会

又称鸡尾酒会。形式较轻松活泼，便于广泛接触交谈。招待品以酒水为主，通常酒类品种较多，并配以各种果汁，向客人提供不同酒水配合调制的混合饮料（即鸡尾酒）。不用或少用烈性酒。略备小吃，如三明治、面包卷、小香肠、炸春卷等，以牙签取食。酒水和小吃由招待员用托盘端送，或置放在固定的桌上。酒会举行的时间较灵活，上午、中午、下午、晚上均可，时间一般延续两小时。请柬上往往注明整个酒会活动延续的具体的时间，在这段时间内客人可随意到达或退席，来去自由，不受约束，由于客人有来有走，因此酒会可招待、接纳较多的客人。一些大型酒会亦可邀请乐队或播放轻音乐舞曲，在场地允许的情况下让客人们跳交谊舞。总之酒会是一种大型的、气氛很轻松、和谐的现代社交形式。

### (5) 茶会

是一种简便的招待形式。以茶或咖啡招待客人，略备点心或风味小吃，不必使用餐厅、餐具，不排座席。时间一般在上午 10 时或下午 4 时举行。

### (6) 工作进餐

分为工作早餐、工作午餐、工作晚餐。利用进餐时间，边吃边谈工作，讨论问题，交换意见。双边工作进餐可利用长桌排席位，以便于对等交谈。宴请的菜肴、程序从简，甚至采用快餐形式或由参加者各自付费。这是现代国际交往中经常采用一种非正式宴请形式。

目前，无论是国际上或国内，礼宾工作都在简化。宴请的范围趋向缩小，形式更为简便，更注重实际效率和效果。如用酒会、冷餐会代替宴会，以早餐代替午宴和晚宴等。

### **(7) 宴请席位安排**

正式宴会一般均需排席位，也可以只排部分客人的席位，其他人只排桌次或自由入座。

桌数较多时要摆桌次，按国际上的习惯，桌次高低以离主桌位置远近而定，右高左低、中心高外围低。

席位高低以离主人的座位远近而定，同时也遵循右高左低的习惯。排席位的主要依据是礼宾次序。因此在排席位前，要按礼宾次序开列主、客双方的名单。当然，也要考虑特殊因素灵活处理。如遇主宾身份高于主人，为表示对他尊重，可以把主宾摆在主人的位置上，主人则坐在主宾位置上，第二主人坐在主宾的左侧（当然也可以按常规排列）。

男女宾的安排，按外国习惯是掺插安排。我国习惯按各人职务、身份排列，以便于谈话。如果有夫人出席，通常与宴会女主人排在一起。如：男主宾坐在男主人右上方，其夫人坐在女主人右上方。如果宴会主人的夫人不出席，可请其他身份相当的妇女作第二主人。亦可以把主宾夫妇安排在主人的左右两侧。

席位安排还要适当照顾各种实际情况，如：身份大体相当、专业相同、语言相同，可以排在一起；意见分歧、关系紧张者，应避免排在一起等等。席位排好后，应该用座位卡在席上标明。桌次可在请柬上注明，或入席前通知。大型宴会最好有人引导，以免混乱。

## 22. “最佳公关”佳在哪里

1982年美国芝加哥地区发生了一起震惊全国的药物中毒事件：7人由于服用了一种叫作泰勒诺尔的药丸而突然死亡。这种药是不用医生处方就能买到的常用镇痛药。7人突然死亡后，谣言四起，据传另有250余人也因为服用此药而生病或丧生。后来查明，这种药根本无毒。前者7人的死亡是由于有人打开包装，在药中加入了剧毒氰化物所造成的。后者250余人的生病或丧生，则与泰勒诺尔药丸根本无关。但是误解已经造成，坏名声已传出。当时有很多人断定：这种年销售额高达4~5亿美元、在全美拥有1亿多使用者的药丸将从市场上永远绝迹。

泰勒诺尔药丸是强生联营公司的产品。强生联营公司是以制造保健性幼儿药品而闻名的公司，它在欧美几十个国家的近10亿消费者中享有极高的信誉。几乎百分之百的消费者都认为“强生联营公司是个非常值得信赖的公司”。

公关危机出现了。首先是泰勒诺尔解痛药几乎所有订单被立即取消，紧接着强生的其他产品的销售也受到了“株连”。于是，强生公司马上求助于当时美国最大的公共关系公司——博雅公司。博雅公司从1978年起就一直进行着泰勒诺尔解痛药的宣传工作。这次他们密切合作，开始了挽救泰勒诺尔的工作：

第一是与新闻媒介通力合作，向公众如实说明真相，因为新闻界是警告人们防止这种危险的关键；

第二是从市场上收回价值1亿美元的3200万瓶药，加以销毁；

第三是新生产的药丸使用新的确保安全的容器。

为了配合第三项工作，强生联营公司的子公司——麦克尼尔日用品公司，敢作敢为地重新介绍泰勒诺尔解痛药，散发了价值5000万美元的赠券，向顾客免费赠送这种重新包装过的解痛药物。

为了使这些做法传达给尽量多的公众，博雅公司作了精心安排，他们以纽约为中心，通过卫星同时在全美30多个城市举行记者招待会，一些城市的记者还可以向纽约的中心会场提问。信息很快传播出去，强生联营公司的做法受到公众的赞赏和信任。《华尔街日报》的一条新闻标题总结道：“迅速复原，泰勒诺尔重新赢得市场上的领先地位，使那些厄运断言者们惊诧不

1983年3月，美国荣誉和奖品颁发委员会的公共关系学会采取了尚无先例的行动，向强生联营公司颁发银质奖章，以表彰其恰当处理这场危机的成绩。博雅公关公司副总裁斯坦·索尔哈福特在新著《形象战》中评论泰勒诺尔事件是“本世纪最好的表现公关的威力、媒介的巨大作用以及公司形象的重要性的案例。”

### 23. “最糟公关”糟在何处

1989 年秋，美国埃克森石油公司的一艘巨型油轮“瓦尔德兹”号在阿拉斯加地区海域发生严重原油泄漏事故。泄出的原油污染了大面积海域和沿岸百余英里地区。造成这次事故的直接原因是油轮的船长因饮酒过量、烂醉如泥，根本无法正常指挥油轮控制局面所致。

事故发生以后，埃克森公司反应迟钝，又不想承担责任。受到污染地区的地方官员前来与公司交涉解决措施时，埃克森公司方面傲慢无礼自以为己是个大公司，花多少钱都无所谓。但最可怕的是埃克森公司太低估了“无冕之王”的作用。事故刚发生时，地处阿拉斯加地区的偏僻地方，少有新闻记者游荡，只有零星几个人“随便拍几张照片，随便写写”。可是事过几天，埃克森公司对新闻媒介的蛮横态度以及对事故漠不关心的样子激怒了记者。于是怀着极大义愤的新闻记者——电视台、新闻电影制片厂、电台、报纸、刊物的记者们都云集人烟稀少的沿岸受污染地区。他们还煞费苦心地与环境保护组织结伴而来，有理有据地报道这里发生的一切。这一来，埃克森公司陷入了极度的被动之中。他们从来没有想到，原油泄漏会导致欧美客户都来抵制公司的产品，也没有想到自己不明不白地损失了 20 多亿美元，并失去了公众的信任，严重地毁坏了自己的形象。

美国权威的公关研究杂志《公共关系季刊》1989 年秋季号上的第一篇文章，就是詹姆斯教授的论文《埃克森公司给我们的深刻教训》。他认为这次事故是“80 年代最无法令人容忍的失误，是对公众利益的无情践踏。”我们今天从事公关活动要切记这个教训。

## 第十章 投资与理财的技巧

**本章导读：**

资金的筹集和运用是一切商务活动的基础，是商家极为关注的一个大问题。但我国目前的情况是，许多企业资金短缺，或投资大见效小，甚至有投无回。本章通过投资与理财的技巧，告诉你怎样筹集资金；并把有限的资金运用到有利可图的项目上。

## 1. 企业资本金如何分类

为了便于有效地管理和正确地核算，应按不同的标准对企业资本金进行合理分类。

### (1) 按投资主体划分

资本金按投资主体划分，即按资本金的提供者划分可分为：国家资本金、法人资本金、个人资本金以及外商资本金等。

国家资本金是指有权代表国家投资的政府部门或者机构以国有资产投入企业形成的资本金。这主要是指国营企业的国家投资部分。法人资本金是指其他法人单位以其依法可以支配的资产投入企业形成的资本金。

个人资本金是指社会个人或者企业内部职工以个人合法财产投入企业形成的资本金。

外商资本金是指来自国外投资者及包括香港、澳门和台湾地区投资者投入企业的资本金。

按照投资主体进行分类，可以明确地确定企业的经济性质、组织形式和资本金所有者构成。

### (2) 按照投资的形式划分

投资的形式即投资者向企业出资的方式，据此可分为现金、实物、无形资产、场地使用权等形式向企业投资的资本金。资本金按照投资的形式划分主要是便于对各种资本金进行合理地计价，现金投资可以按企业实际收到的现金、银行存款等实有数额进行计价；若遇外币投资，还应按照合同约定的外汇折算汇率折算成记帐本位币进行计价；实物、无形资产、场地使用权等投资，则应按照评估确认或者合同、协议约定的金额计价。

### (3) 按照筹集资本金的方式划分

企业按资本金筹集方式，可分为股票投资和其他投资。股票投资是企业依照国家有关法律、法规的规定，采取发行股票的方式筹集的资本金；其他投资是企业依照国家有关法律、法规的规定，采取发行股票以外的其他形式筹集的资本金。这种分类，主要是为了便于明确企业的组织形式。

## 2. 企业资本金如何取得

根据国家有关法律、法规的规定，企业主要可采取以下几种方式取得或筹集资本金：

### (1) 国家投资

这主要是国家根据国民经济发展和经济建设的需要对新建的企业或者原有的国营企业所进行的各种基本建设投资。国家能够给予投资的企业一般都是国营企业，由此筹集到的投资就构成了国家资本金。

### (2) 各方集资

这主要是从国家投资以外的社会各个方面筹集的资本金，如吸收其他企业或单位的投资、职工个人的集资、向国外投资者吸收的投入资本等，这些就构成了法人资本金、个人资本金或外商资本金。

### (3) 发行股票

指有条件发行股票的企业，根据所提出的申请，经国家有关部门批准后，采取向社会公众、内部职工、或定向募集的方式发行股票而筹集的资本金。在我国，目前正在进行股份制企业试点改革，有权发行股票筹集资本金的仅限于股份有限公司或有限责任公司。购买股票者，即构成企业的股东。

作为投资者，根据企业筹集资本金的方式不同，可以用现金、实物、无形资产等形式向企业投资，从而构成企业资本金的拥有者，依法人企业享有有关的权利和义务。投资者未按投资合同、协议履行出资义务的，企业或者其他投资者可以依法追究其违约责任。

### **3.企业筹集资本金 应当符合哪些要求**

按照国家有关法律、法规的规定，企业筹集资本金时一般应当符合下列几项基本要求：

(1) 有限责任公司吸收的全体投资者的货币出资不得少于企业注册资金最低限额的 50%，并且投资者应当将货币出资一次足额存入企业的临时帐户中。

(2) 吸收的投资者的工业产权、非专利技术的出资，不得超过企业注册资金的 20%；因特殊情况，需要超过 20%的，应当经工商行政管理机关审查批准，但是最高不得超过 30%。这主要是出于工业产权、非专利技术收益的不确定性，为以减少风险而提出的。

(3) 企业不得吸收投资者已设立有担保物权及租赁资产的出资，以保证出资所有权的真实性。

(4) 企业筹集的资本金，应当符合最低限额的规定。如目前股份有限公司的最低注册资本额为 1000 万元人民币；有外商投资的公司的最低注册额为 3000 万元人民币；生产经营性有限责任公司的最低注册资本额为 50 万元人民币；商业、物资批发性有限责任公司为 50 万元人民币；商业零售性有限责任公司为 30 万元人民币；科技开发、咨询、服务性有限责任公司为 10 万元人民币等。



#### 4. 怎样寻找合适的投资方向

盲目地去经商投资，或单凭别人介绍而轻率投下资本都是非常不明智的。

有些人明知股票可能会带来极大的回报，但也宁愿投资在一些收益较少的但稳健的投资上，例如地产和债券，原因很简单，因为他们不愿去承担大的风险。每种投资项目都会有不同的风险和收益，除了分析该投资的优点和缺点外，还要考虑：

- 对该项投资的认识与兴趣；
- 本身具备的资金；
- 自己愿意和能够承担的风险；
- 期望得到的回报；
- 自己能付出的精神和时间。

在选择投资项目上。首先自己对该项目的认识和兴趣，这可以令你更投心于这项投资上，并逐渐培养出对该项投资的分析。虽然我们可以听从投资顾问、经纪人甚至是道听途说得来的消息，但最终决定还是在于自己。

作个精明的投资者，必先了解每种投资项目所要承担的风险，究竟他的价格在市场上的走势如何。至于黄金、古玩一类较静态的投资项目，价格呈稳定性；股票、外汇则较为浮动，价格上落差大，正表示它们极易受市场变动的影响，极依赖投资者的眼光，但相对来说，利润自然较高。

无论你拥有多少资本，都可以进行投资。但资本的多少，却可能决定投资的方式。资金有二三万，可考虑股票、期货、黄金期货等；资金有二三十万时，透过向银行借贷，便可以投资物业。

许多上了年纪的朋友，较喜欢投资地产，固然因为他们能积蓄到一笔较大的金钱，但更重要的是，他们不能承担较大的风险。假如你不想冒险，就不要进行炒股票或期货的活动。

假如你只作极短的投资，比方说要在两三个月内得到回报，那么黄金、古董等投资项目并不适合你。一般来说，这些投资项目需要一段时间后才可以倍数增值，愿意冒险的话，便可考虑外汇买卖。

投资成份高的项目，往往要时刻留意市场活动，趁低价买入，高价卖出，从差额中获利。一个朝三暮四的人，并不太适宜长期从事这些投机活动，倒不如选择一些稳定的长期投资，比如购买一些债券股票或投资物业。

一般人通常有一份固定的收入，并有一笔不多不少的积蓄，可以用来“搏一搏”，此时，就要看个人取向如何，他可以投资在收益性高的项目，增加自己的流动资金，他亦可以用作投机，藉此跻身富豪之列，较中庸之道是拿大部分资产投资在有潜质的投资对象上。

至于资本少的投资者又可作什么选择？他们也许该向银行借钱买楼自住，这是一种极长线、有增长潜质的投资，若有余钱时，就应该想办法利用这些仅有的投资使自己变得更有钱了。

## 5. 怎样掌握借贷的主动权

经商投资的资金除了来自自身的储蓄外，借贷是一个重要的方面。一般讲，借贷关系中的借贷双方，借方往往处于被动地位，能不能借到，能借多少都将受制于贷方。经商者如何在与银行信贷交往中变被动为主动呢？总的来说，要采取“欲取故予”的策略。掌握信贷政策的动向，充分利用对自己有利的政策条件，同时尽量使资金运用符合对方或银行信贷要求。即使资金使用有问题，也要讲清困难的原因，拿出有力的措施，求得银行的谅解和同情，使借款借之有理，借之有据，达到解决资金困难的目的。

主动让对方、银行了解自身经营状况。初次建立贷款关系，最好能向银行提供一份详尽的关于自己生产经营方面的报告，全面介绍资金运用情况、经济效益情况和产品销售情况，同时报送财务报表。对已经建立信贷关系的经商者，要定期及时报送财务报表，主动向对方提供生产经营资金变化情况，为下一次借款打下良好的基础。

掌握银行的信贷政策和投向。银行信贷政策是随国家经济政策变化而变化的。不同的经济形势下有着不同的信贷政策，银行支持和限制的方向也不同。经济调整时期，银行要紧缩信贷；经济发展时期，银行要扩张信用。经商者在总体上应掌握银行支持什么、限制什么、资金“盘子”的松紧。以确定本企业资金需求在信贷投向中的位置，做到知彼知己，积极主动。

努力提高资金使用效率，赢得对方或银行的赞赏。银行最讲究资金效益，经营效益好借款就容易。因而要有流畅的借款渠道，先要管好企业经营资金，在挖掘资金潜力和加速资金周转上狠下功夫。这样有充分的借款理由，使银行对资金占用，无可挑剔。资金运用有问题的经商者也要提出切实可行的压缩不合理资金占用的措施，并做出成绩，争取银行理解。此外，在补充自有资金，清理拖欠款等方面，也要尽可能地按信贷资金管理规定去做。

保证借款信誉。对每笔借款要按借时的用途去使用，切忌挪作它用，要努力提高借款的经济效益，对到期的借款要按时归还，如还需要贷款，应重新申请，不能短贷长用，形成长久逾期贷款。欲话说：“有借有还，再借不难”。

在每次借款申请的交往中，讲求实际效果。要讲清本次借款的用途，以及在经营生产中的需求程度。对企业资金使用中的问题，要讲清原因，说明困难，求得银行的同情和谅解。

## 6. 怎样申请银行贷款

如果你正是一个经商的个体工商户或私营企业主，那么当你的资金周转不灵，或为筹集一笔投资而左右为难时，你自然会想到银行。银行在允许的条件下一定会为你排忧解难。了解和掌握申请银行贷款的技巧是必要的。

从 1980 年起银行规定：凡城镇个体经营户，合作经营户自筹资金困难时，可向银行申请贷款。银行将根据具体情况给予支持。

凡申请贷款的个体、私营者，必须具备下列条件：

- 持有工商行政管理部门发给的营业执照或有关部门批准的证件；
- 遵守国家政策法令，符合批准的经营范围；
- 必须有 30—50% 的自有流动资金；
- 确有偿还贷款能力和经济担保。

为了对个体经济户贷款进行有效管理，银行方面规定符合下列条件者可以贷款。

遵守国家政策、法令、从事手工业、加工业、饮食、服务、修理、交通运输、房屋修缮、文化、教育、卫生、科技、旅游以及饲养等行业的个体经营者或专业户。不论是自营、联营、合作经营、联购分销、零售，还是短途，长途贩运的，只要有利于搞活经济、搞活流通，增加商品生产，资金困难的都可以申请贷款。计划周密，且对投资进行了一定的考察、市场预测和技术分析，并备有较为详尽的可行性研究报告，能够较为客观地对未来所遇到困难进行评估和预测，那么你的贷款已经成功了一半。

最后，必须把你所拥有的投资优势，灌输给贷款者，使他们对你深信不疑，于是你的贷款计划即将大功告成。余下的只是未来的签订贷款合同了。

## 7. 资金的最佳运用有什么窍门

经商投资，要将手中的资金能变成更多的钱，必须懂得最佳运用资金。

将经商资金放在同一投资项目中，便要冒着全军覆没的可能性。分散投资是许多人都赞成的做法，至于分散的方法，则有所谓“三分法”和“五份法”。这些对经商者同样有参考价值。

“三分法”的意思是将资金分成三部：

- 存放在稳当的金融机构中赚取利息，并可随时兑现，最佳的方法是存款在国家银行或投资优质债券，作为储蓄或应急之用。

- 购买不动产，例如房屋、工地，以达到保值、收益。

- 投资在较高利润项目上，例如股票、黄金等。

由于现今的投资工具繁多，在基于同样要达到获利、风险和兑现的原则下，有人会把投资分为五部分，其中三份放在前面提及的三个方面，另外两份则分别投资在：

- 贵重金属，如金、银，包括现货与期货。

- 收藏品，如古董、字画、室石、钱币等。

对于较年轻的投资者来说，由于较能承担风险，所以在各种投资项目的比重上，可以调整如下：

百分之二十：存款在银行或购买优质债券。

百分之三十：购买不动产。

百分之四十：购买股票或黄金。

百分之五：购买贵重金属。

百分之五：购买收藏品。

至于年纪较大，接近退休或已退休的人士，则应减少在风险高的项目，提高现金储蓄及优质债券至 35%：减少投资股票和基金至 25%。

假如你对自己的经验和眼光有信心，也可以在某些时候集中投资高收益的项目，例如地产市场兴旺，股价上涨的时候，但这种做法只宜做短期策略，不宜长期投资。

## 8. 投资有哪些风险

经商投资有风险，这是人所共知的，那么，究竟有哪些风险呢？

- 行业风险，行业本身的兴盛衰败与经济环境有着千丝万缕的联系，但其中并非都是正比关系。有时经济本身情况很好，但某些行业不一定就发达。例如香港 80 年代航运的不景气，就连内行人、专家也很难预测，而使投资航运的人遭到败绩。

- 经济形势变化风险：经济有盛有衰，循环不息。经济形势好的时候，股票、期货、贵金属都会升值，经济形势不好，做债券生意就要好一些。因此，投资者必须理智地分析形势，把握好时机，顺应经济形势的变化，否则，就会在经济形势的变化大潮中翻船。

- 政策变化风险：无论哪一种投资或者投机市场，都随时可能受到政策变化的干扰。譬如，我们将钱都存入银行，由于某些原因，政府宣布提款限制，一旦提款限制在一定数额内，那么你提款就会受到约束；又如政府对特别行业的宽松与严紧政策的变化等等，都会使投资者面临一定的风险。

- 外围风险：风险并不局限于本地政治经济范围，其实全世界没有一个角落绝对安全。如果存外币，一定不可以只存一种，外国也会出现政治经济动荡。所以投资于外国的物业、基金、债券也不要只投资于一个国家。若你只存美元，也会有美元下跌的困境出现，同时存在风险。

- 资金集中风险：在你投资过程中，千万不要过于集中，如买股票，就不应该全部买入地产股或同一类股票，最好采取多种、不同类型的投资办法以避免出现一边倒的状况。

## 9. 如何降低投资风险

经商投资的风险是客观存在的，我们不能消灭风险，而只能减低风险、预防风险。

如何减低风险，减少损失呢？请你掌握以下技巧：

- 分析风险：经商做生意，投身到市场经济的大海之中，必须要考虑家庭的一切正常开支，考虑一旦你卧病或发生意外导致收入来源的风险。因此，你必须学会分析你所处的环境，可能发生问题的风险预测。

- 评估风险：即通过分析，了解预测风险将要带来的破坏程度之高低，做到心中有数，例如失火将造成危害的程度。货款回收的程度，资金周转可能会出现的不良性循环程度等等

- 预防风险：你一定要采取最佳措施减低风险发生的可能性，例如对客户进行详细的信用调查；制定周密的收款措施；加强保安措施，将当日收益现主及时存入银行；对周围环境进行调查，对可能发生问题的漏洞进行弥补，总之，要预防和避免风险的发生。

- 转嫁风险：有一些风险是不可避免的。例如，你面对家中有一个 80 高龄的老人，你所经营的公司有许多价值很高的设备、仪器，即使你作了安全防范，但仍面临着老人的去逝和设备、仪器可能遭受的损失，怎么办呢？目前，大多数人还不太习惯于保险。然而，这确实是一个转嫁风险的良策，无论老人去世或者设备、仪器的意外都会有保险公司的赔偿，这种转移也正是避免风险的良策。

## 10. 影响盈利的因素有哪些

经商投资者动用了资金后，最关心的，当然是盈利是否可以达到预期的目标；而一般人通常只看资金加上回报的数目，如果票面上赚得多，就顺理成章的认为盈利甚丰，殊不知这往往是假象，实际上计算盈利需要考虑很多因素，七除八扣，才可得出实质盈利，而影响盈利的原因。大致可分为以下数点：

- 利率升降：利率是影响投资对象的因素。换言之，亦即在决定盈利多少上，扮演着一个重要角色，举个例子，利率偏低时，投资在储蓄及定期存款，只可获得聊胜于无的点点利息，但是在低利率时，投资在地产、却大大有利，假若你将购买的物业租出去，而租金又足够抵消所付的利息，那么你除可每月得到差额数目外，并可享受资本增值的收益，同时你还拥有一份物业权。如果利率高时，情况就恰恰相反，投资在地产的盈利会大大消减，甚至出现负数。

- 管理策略：无论你是以个人名义或者公司名义作投资，要想获得成功，依赖明智的决定及适当的执行工作，而且要二者相辅相成，如决定投资对象及年期，何时抽调资金；分析当前利率走势、经济前景、社会趋势等等；而缺乏确实的行动，很难会投资成功及获得预期的回报。

总而言之，管理策略是否得宜，直接影响盈利。不过，决定是否正确，掺着人为因素，这使管理策略更显重要。

- 税项：缴税是每个公民应尽的责任，但要确保投资者可获得最高的盈利，那就必须妥善的处理税务问题。

以上所列举的都是关于财务方面的。除此之外，投资者个人的喜好，也会影响盈利。

## 11. 独资经营有什么优点

如果你的企业或商店不需投入大量的资金，如修理店、杂货店、特产店、小餐馆等，而你又能独自等到这笔资金，就可以用独资经营的方式来开办。

独资经营有如下的优点：

- 易于组织和停办。独资经营是最简单的企业组织形式。经营这种企业不必取得政府特殊批准，业主能在任何时候扩大业务或停办。

- 行动和控制自由。独资经营的所有者就是老板自己，只要遵纪守法，经营者享有完全的管理自由，如可以随意制订经营方针、制度，按自己意愿雇用和辞退雇员、甚至可以自由地犯一些错误即不是导致失败的大错。

- 无需分配利润。独资经营的利润属于经营者自己，无需与其他人均分。

不过，独资经营存在以下缺点：

- 难于筹集资金。一般说来，独资经营者较合资经营难于筹措到足够的资金，取得贷款的难度更大。

- 缺乏帮助。独资经营者没有其他人来帮助管理企业，没有人与你共同作出决定，也没有上级机关给你下指示，更没有人与你分担失败的风险。

- 不易长久经营。独资经营的寿命，随业主的死亡，严重疾病或身体的伤残而终止，业主的任何意外都会直接影响经营的正常运作，而其他形式的企业，则可在其他同伙的控制下继续正常经营。



## 12. 合伙经营要注意什么

合伙经营是指两个或两个以上的股东共同经营，它需要各方共同出本钱（房地产、设备、劳动力、技术等都可视为本钱折合计算），共同管理，利润按股比例分成，更重要的是如果企业出现危机，要共同担风险。

合伙经营的优点正好弥补了独资经营的缺点。

为了避免合伙经营过程中出现管理扯皮和利润分成上的纠纷，在签订“合伙协议书”时应明确规定以下几个方面的条款：

- 每个合伙人的管理权限和范围。
- 合伙的期限。不允许某个合伙人提前脱离合伙制，如果发生这种情况的话，该如何处理善后事宜，也应明确规定。
- 每个合伙者的投资额，所占股份的比例。
- 怎样分配利润
- 如此承担损失。
- 吸收新的合伙者的办法。

一人的知识是有限的，生存的时间也是有限的，因此，凡事都由自己去做，自己经手是办不出大事的。相反，凡是“万事不求人”也是不能赚钱的。要有合伙经营的思想准备。

做生意赚钱的是那些经营方法得当，时间抓得紧，把握时机，又不断计算的人，特别是经营最新、最流行的商品者是赚大钱的。对这些生意，必须与之适应，从中观察学习，并能加入其间，合伙则是上乘。持“万事不求人”的态度是害自己的，因为各人有各人的关系，各有各的朋友和智囊团，每个人都有好的想法可以借鉴，况且，以我独尊还会造成隔阂等。

### 13. 做生意要如何发展

精明的人做什么生意都可发财赢利，但是如果你是第一次做生意，最好选择较简单的零售店或服务店。例如：小饭店、日杂店、服装店、客栈、修理店等，它们不需要很大的本钱，场地设备也较简单，管理简便单一，顾客众多。只要你勤劳工作，钱总是能赚到的，虽然不一定是赚大钱，但最重要的是你能开始积累经商经验。

当你的第一次生意成功，手头攒下较为可观的一笔钱时，你一定想发展你的事业，接着做第二件生意。那么做什么好呢？给你个建议，不动产。

不动产包括土地和土地上不可移动的一切东西，如房产、工地上的树木等。不动产的最大优点是原始投资可以随时间的推移而增值。鉴于这个优点，如果你手头拥有足够的现金，就应该用来购置房地产，做地产生意。许多闻名世界的大富翁就是靠做地产生意而发迹的。不动产生意，对于本钱不是太多的生意人来说，目前常见的经营方式是自办旅馆、出租房屋等。经营不动产生意有以下长处：

- 不动产是对付通货膨胀的完全保障，其价值的增长与通货膨胀、人口增长成正比。

- 资金紧缺时，不动产可作抵押品。不动产的抵押金额一般高达 60%—80%。

- 与其他流动经营相比，不动产的经营使你永远立于不败之地。当然，这只是一个建议，因为你可能志不在此。

在经营过程中，常常遇到这样的一个问题，第一件生意经营成功了，赚了一笔钱，有的人则把所有的利润投资到第二项生意中去，这种做法是不明智的。

一般而言，在经过冷静周密的市场调查分析之后，拿出利润的 35%—45% 作为新项目的投资额，这是最为稳妥保险的投资规模。这样即使第二项生意失败了，你手里还有足够的资金作第三次奋斗，完全有可能东山再起，在不久的将来赚回亏损的那笔血汗钱。所以，经营要讲究循序渐进。

## 14. 多种经营有何魅力

商品经济发展迅速，市场形势瞬息万变。有时一夜之间，“热门货”会变成滞销品，给企业带来难以承担的风险。这种风险对大型专业化企业来说，尤其可怕。为了避免这种大起大落的波动，提高经营稳定程度，增加获利生财的渠道，需要采取多种经营。

例如，正大集团公司原以饲料工业为主，开展系列化商品的经营，在取得迅速发展后，为了再拓展业务，集团公司进行了大规模的多种经营。从1984年开始，该公司进入工业领域，以交通工具摩托车为起点，在泰国建起一间规模庞大的生产工厂，很快占领了全国市场，部分产品也打进了国际市场。接着，正大集团对石化工业进行巨额投资，自办起许多养鸡场和养猪场，并进行肉鸡和生猪屠宰加工。此外，该集团还进行成品批发和零售的经营，使公司的收入渠道增加拓广了，从此财源滚滚。

对于一个企业来说，多种经营的最大魅力，就在于风险分担，收入渠道变广。因此在市场竞争日趋激烈的今天，多种经营已成为企业发财致富，竞争致胜的新路。像日本的日立公司，生产的产品从重型电机，一直到家用电器；美国的通用电器公司既生产飞机引擎、核反应堆，又生产医疗器械、日用电器。

近几年，多种经营在我国也蓬勃发展起来，使一些企业左右逢源，游刃有余，富有灵活的适应性，增强了自己的应变能力，也使一些企业八方进财，获得了良好的经济效益。

## 15. 固定资产有何特征

固定资产与企业的其它资产相比，具体表现为以下几个主要特征：

(1) 耐用年限比较长，能在一年以上的若干个生产周期内发挥相同的作用，而且不会改变其原有的物质形成，最多会发生局部的物理性陈旧变化直到报废；

(2) 单位价值较大，且其价值随其参加各个生产过程而逐渐地、部分地磨损并转移到生产的产品成本中或其它费用中，这就要求在管理与核算中分期作出计量和摊销，形成固定资产的折旧，从而出现了固定资产原物质更新和价值补偿的不同步现象；

(3) 由于固定资产的价值随着在生产过程中的使用而逐步多次地计量、转移、摊销和价值补偿，直到固定资产物质形态的报废，因此，固定资产的投入和实现完全的价值补偿与更新，需要超过一年以上的相当长时间，资金的循环周期比其它资产都要长得多。

基于上述固定资产物质形态和价值补偿与循环周期等特征，应当有别于其它资产加强管理与核算，并且根据其在生产过程中的作用，必须充分保证固定资产的安全、完整和正常运行，充分挖掘使用潜力，提高固定资产的使用效率。具体地说，每个企业都应当在固定资产的分类、计价、计提折旧、修理、清理与清查等方面，认真组织好管理与核算。

## 16. 流动资产包括的内容及特征

流动资产是指可以在一年内或者超过一年的一个营业周期内变动或者运用的资产。其内容主要包括现金及各种存款、存货、应收及预付款项等。在不同行业的企业，流动资产的具体内容也不一样。

流动资产相对于固定资产等长期资产来说，具有以下几个特征：

第一，流动性强。各种流动资产在一年内或者超过一年的一个营业周期内可以一次或多次变换形态，现金及各种存款可随时用来购买存货；存货可随时用来生产加工或出售，变成其他存货或应收及预付款或现金各种存款；应收及预付款项收回后又可变换成现金及各种存款，如此等等。流动资产在整个生产经营过程是经常处于变动状态的。

第二，变现能力强。资产的变现能力是指资产可以多长时间内变换成现金及各种存款的能力。由于现金及各种存款在生产经营中具有最广泛的用途，可以随时用来转换成其他所需要的资产，并可用来偿还所负担的各种负债，因此，资产的变现能力强弱是衡量企业偿债能力及营运能力好坏的一个重要指标。而流动资产中现金与各种存款自不必说，其他的流动资产在一年内或者超过一年的一个营业周期内一般可变换成现金和各种存款。

第三，资金周转快。由于流动资产的流动性和变现能力都比较强，所以在生产经营过程中，所占用的资金一般都在一年内或超过一年的一个营业周期内完成一次或者多次的周转过程。正是基于这一特点，一般认为，在同行业中企业盈利水平的高低，则主要看流动资产周转的快慢，并以此来衡量企业营运能力的大小。

## 17. 什么是成本和费用

企业生产经营商品、提供劳务，是企业生产经营活动的中心。在这些生产经营活动中，必不可少地要为其付出各种各样的代价，这些代价和货币表现首先被确认为“支出”。根据支出发生的原因和目的分别进行归属后，是企业财务管理的核心内容，它不仅对降低成本和费用，提高企业经济效益具有重要作用，而且对正确进行产品定价提高产品在国内、国际市场上的竞争能力，也产生着重要的影响。

进行成本和管理费用的管理，首先要弄清成本和管理费用的含义，这也是新的财务制度改革的一项重要内容，它规定着成本和管理费用的内容及界限。根据《企业财务通则》第二十六条和第二十六条的规定，这里所说的成本是指“生产经营成本”，费用是指“期间费用”。生产经营成本是指企业为生产经营商品和提供劳务等发生的各项相关支出。根据与生产经营商品和提供劳务等的关系不同，又将其分为直接生产经营成本和间接生产经营成本。生产经营成本在不同的行业又有不同的表现形式，在工业企业即为产品制造成本，在商品流通企业即为商品进货成本等，这些在分行业的企业财务制度中都有明确的规定。由此可见，成本都有其相应的发生对象，是劳动对象的基本价值条件。

期间费用是指企业在一定生产经营期间内为获取收益而发生的各项相关支出。期间费用与经营期间相联系，随经营期间递延而发生，因此，都应作为当期费用，直接列入当期损益计算的减项。期间费用按照发生的原因、地点和目的不同又分销售（货）费用、管理费用和财务费用。

## 18. 怎样降低成本

在市场竞争日渐激烈的形势下，降低成本是经营者提高经济效益的最有效手段。而尽力减少日常的事务性开支，倒是一个降低成本的有效途径。

以下介绍几种降低成本的方法：

- 作业规范化。如明确规定长途电话和普通电话的通话时间和每位发言人的发言时间；严格控制办公用品的申领；清楚规定每个物品放置的地方等等，尽量做到物尽其用和节省时间。这些繁琐小事，如不加以规定，大把大把的钞票就会不知不觉消失了。

- 养成随手关灯、关水的习惯，可节省 20% 的电费水费。

- 在不影响质量的前提下，尽量减少加工次数。可省下许多加工费和电费。

- 尽量减少操作失误，减少无效工作和废次品率。

- 聘用能身兼数职的员工，以节省工资费用。

- 经常评估、考核员工的工作效率。人往往有惰性，时常要人提醒、催促才会进步，只有不断地评估，考核员工效率，才能激发潜能，提高工作效率。工作效率一提高，成本自然就降低。

- 裁减或调换能力差的员工。

- 发动员工提出改进作业、革新产品的合理化建议，并对优秀方案给予奖励。

- 对于邮递的成本，要反复思考，哪些必要，哪些不必要，哪些须快件发寄，哪些平信即可。

## 19. 怎样管理资金

资金管理上的失误常常是导致破产的重要原因之一。学会管理资金，把钱运用到点子上，对于财力本来就薄弱的小本经营来说，就显得更为重要了。

对于决定开张经营的业主来说，最首要的一件事就是资本估算，即大体需要多少固定资本和流动资本。根据你的经营规模和能力，先估算所需的固定资本额，然后再决定所需的流动资本。像原材料、存货、租金、工资、税收、水电费、保险费、借贷利息、宣传广告费以及自己的生活费用等经营费用都应进行预算。

日本近年提出“预算即结算”的经营口号，可见资本预算对整个经营过程的影响之大。你在经营前，对每个经营环节进行精心的资本预算，然后通盘考虑，精打细算，该购置的一定要购置，可花可不花的钱就尽量节省。那种开张了几个月就关门大吉的商店、企业很多是业主不善作资本预算，大手大脚乱掷钱财导致的。

搞好资本预算后，就应该制定一个运用资金的详细计划，在以后的经营活动中严格按照这个计划行事，定期结算，并与原先的计划相比较，找出预算与结算的差异，根据这差异，及时调整经营措施，力求逐渐接近你的计划，增加盈利。

资金管理重要的一环是设立严格的现金支付记载，如销售日记帐、现金接收和支付日记帐、购货日记帐等。要求当天营业当天清点，每月作一次成本核算。通过这些措施，你在任何时间都知道手头有多少现金，也能知道需要多少钱来维持一天或一个月的经营，更知道盈亏的原因，从而对经营状况作出正确的判断和调整。



## 20. 怎样催收烂帐

随着经营的进展，联合经营越来越密切，生意交往的面也较宽，人员关系越复杂。交付款方式多种多样。特别开放搞活以及资金紧缺后拖欠款，欺骗行为也越严重。许多商店公司欠帐累累，许多帐目成为无主的呆帐。在现代社会中学会收烂帐，很有必要。

- 在存款、发货时小心谨慎。特别是见价值大、不易追收的款的支付更要小心，凡事从根本上医治是诀窍之一。

- 充分掌握对方的情况。通过各种渠道，了解对方情况，看是否有支付能力，是否有其他保证金等基础。若对方情况不熟，是难于获得收款的财物的。

- 掌握法律依据。对该收的款，对方赖帐，要有确凿的证据，有证据之外，还须懂得法律的程序，法律效力如何。有些私下约定，法律是不承认的，如私下签定无效合同，往往是吃哑巴亏。不但有法律依据，最好还请律师帮助解决更能达到目的。

- 委托“收款公司”或“追款公司”办理催收呆帐、烂帐。例如某市公安局成立了代人代单位追收欠款的公司，其效果很好，对有的还可实行抵押追卖方式收款。

- 要采取必要措施。常用的有：聘用专门追款的个人去追收；通过银行划拨硬扣；亲自去问帐。追款要“脸皮厚”，跟得紧，要让对方感到非还款不可，还有人采取非法手段收欠帐，是不可取的，因采取非法手段往往有理变成无理了。在双方都不依法、不依理的情况下，实力就是最能解决问题的手段。

## 21. 什么是营业收入包括哪些内容

营业收入是指企业在生产经营活动中，由于销售商品、提供劳务等取得的收入。它是企业已消耗价值的补偿和新创造价值实现的根本源泉，增加企业经营成果，提高经济效益，首先应尽力扩大营业收入的实现度。

企业的营业收入按照同生产经营活动的关系不同来划分，主要包括基本业务收入和其他业务收入两大类。

基本业务收入，也称主营业务收入，是指通过企业的基本生产经营活动而创造并实现的收入，是企业的主要营业收入。基本业务收入按照不同的行业可分为产品销售收入、商品销售收入、营运业务收入、工程价款收入、各种劳务或服务性收入等等，但在不同行业的企业，具体表现的也不一样。例如，在工业企业是指产品销售收入，即工业企业销售产成品、自制半成品和提供工业性劳务等取得的收入。在运输企业是指营运业务收入，即铁路、公路、水路、民用航空客货运输企业从事客货运输业务活动、港口企业从事装卸、堆存业务及港务外轮代理企业从事外轮代理业务活动，通用航空企业从事航空摄影、航空探矿、航空护林护农等航空业务活动，机场企业的航空公司提供服务活动等取得的运输收入，港口收入、外轮代理收入、通用航空收入、机场服务收入等。在邮电通信企业是指从事函件汇兑、集邮、包件、机要通信、报刊发行、邮政储蓄、市内电话、长途电话、电报等业务取得的收入。在商品流通企业是指从事商品流通活动所取得的商品销售收入、代购代销业务收入等。在对外经济合作企业是指由于对外承包工程、技术服务、提供劳务、房地产开发等业务收入。在旅游饭店服务业是指客户收入、餐饮收入、商品销售收入、洗衣收入、美容收入、娱乐收入等。在电影、新闻出版企业是指发行权费收入、放映收入、出版销售书刊收入、报纸收入、广告收入等。在施工企业是指工程价款收入、劳务及作业收入、产品销售收入、开发房地产的销售及结算收入、房屋出租收入等等。

其他业务收入是指企业因从事基本生产经营活动以外的其他营业收入。这种收入虽然不是主要的营业收入，但对扩大收入来源，盘活资金，增加收益等也产生一定的影响作用。其他业务收入因企业的行业性质不同等，内容也不完全一样。例如，在工业企业其他业务收入的内容主要包括出售材料收入、技术转让收入、固定资产出租收入、包装物出租出售收入、受托代销商品手续费收入、非运输企业的运输业务收入、及其他非工业性劳务出售等收入。

## 22. 利润总额包括哪些内容如何计算

利润总额是指按照财务会计核算而确定的企业在一定经营期间内实现的利润（或亏损）总额，也称会计所得额。根据企业的经营实际和目前。《企业财务通则》第三十条等的规定，利润总额主要包括营业利润、投资净收益和营业外收支净额三大部分。

营业利润是指企业在日常经营活动过程中创造并实现的利润，即营业收入扣除成本、费用和各种流转税及附加税费后的数额。在工业企业则表现为销售利润。其中营业收入是指当期的营业净收入，即营业收入扣除当期负担的已销成本，如已销产品（或商品）成本、已销其他业务支出等；各种流转税是指以当期营业收入计算并由当期损益负担的产品税、增值税、营业税、城市维护建设税等营业税金；附加税费主要是指应缴能源交通建设基金、应缴预算调节基金等。营业利润根据其与企业经营活动的主次关系又可分为基本业务（或主营业务）利润和其他业务利润。基本业务利润是指企业通过日常的基本经营活动创造并实现的利润；其他业务利润是指企业通过日常基本经营活动以外的其他经营活动而创造并实现的利润。

投资净收益是指企业在从事对外投资活动，充分利用闲置资金过程中获得的净收益，即对外投资收益减去对外投资损失后的净收益额。这是衡量企业对外投资活动效果好坏的一个重要经济指标，与正常经营活动无关。因此，应单独核算与管理。

营业外收支净额也称营业外损益，是指企业在正常经营活动和对外投资活动以外获得的净收益，即营业外收入减去营业外支出后的数额。对此应按规定严格进行控制、核算与管理。

根据以上所述，利润总额的有关计算可列示如下：

利润总额 = 营业利润 + 投资净收益 ± 营业外收支净额 - 国外所得税

营业利润 = 基本业务利润 + 其他业务利润

基本业务利润 = 营业净收入 - 营业成本 - 期间费用 - 各种流转税费及附加税费

式中期间费用是指由当期损益所负担的管理费用、财务费用、进货费用、销售费用等。

其他业务利润 = 其他业务收入 - 其他业务支出 - 其他业务税金

投资净收益 = 对外投资收入 - 对外投资损失

营业外收支净额 = 营业外收入 - 营业外支出

国外所得税是企业在境外从事业务所获得的利润按当地政府规定所缴纳的所得税，企业在核算当期利润时，将这部分作为成本费用扣减。

## 第十一章 老板用人的绝招

本章导读：

事业成功的关键在于用人。有一位著名企业家说过：“第一流的老板用人才，第二流的老板用人，第三流的老板自己干。”这真是用人的至理名言。本章告诉你如何选拔、使用和培养人才。

## **1.要充分相信部下**

**老板必须充分相信自己的部下，否则就等于放弃自己的领导权力。部下如果知道上级不相信自己，那他们就不会认真执行上级的命令。**

**如果老板对部下的言行有所怀疑的话，部下会很敏感地察觉到。他们就会对这种器量狭窄的上级而感到失望，甚至表示轻蔑。**

**老板应当相信部下的能力和忠诚，这样才能使工作有大幅度的进展。如果你信任部下，他们就会精神百倍地去努力工作。**

**明智的老板对部下的信任决不能因为他们犯了一两次错误而失去对他们的信任。只有这样做，才能使部下对你更加忠心，使他们工作得更加努力。**

**对一个企业来说，最高层领导只需要作出两三项决定命运的选择。其他的选择都可以交给部下来决定。无论是中层干部，还是一般职员，对他们来说，同样也有面临决定命运的选择。也就是说，要相信部下，要给他们选择的权力。**

**信赖部下并不能只停留在口头上，而且要切实赋予他们这种权力。**

## 2. 宽容能使部下产生干劲

老板越是对工作有自信，越是有工作能力，就越能清楚地发现部下的缺点和能力的不足之处；而且很容易向他们提出高标准、严要求。

老板应当清楚地了解每一个部下的能力，而且要因材施教，不应当总以自己的工作水平和能力来衡量和要求部下。

作为老板，既要严格要求和管理部下，又要懂得宽容能使人产生工作干劲。老板一定要注意，不能总是挑剔部下的毛病。

每一位老板都应以身作则，努力做到严于律己、宽以待人。

在各种各样的管理者当中，有一种上下级都觉得不好对付的人，这就是那种靠自己苦干而当上老板的人。当着任何人，他们都会大声地说：“我没有什么学历，但是在工作上我不会输给任何人。”这种人是从最基层靠着实于而被提升上来的。因此，他们特别自信、顽固、独断。

这种人最大的缺点就是自己要掌管一切，事必躬亲。如果工作不能像他们想象的那样发展的话，就会非常不安心。因此，他们即使把工作交给部下，也不会给部下应有的权限。这样的老板虽然有实于能力，却缺乏宽容，很难原谅部下的错误。

胆怯的部下遇上这样的老板就会畏缩不前，以至于他们无法发挥出自己的实力来，有的时候刚想有所表现，但因领导的一句话，也许又会使他们一事无成。

### 3. 教育部下懂得基本礼仪

老板如果想培养人才，在年轻的部下刚开始工作时，就应当诚心诚意地教育和培养他们。

对于年轻的部下，不要从一开始就说：“现在的年轻人太缺乏教养。”这样做是很容易刺伤人心的。

老板要从基本礼仪开始认真地对年轻的部下进行教育。但是应当注意，对待现代的年轻人既不能要求太严，也不能过于放松。

要知道万事开头难。教育年轻人也是如此。

只要能坚持下去就一定能培养出合格的工作人员。

一位帮助竞选国会议员的知名人士曾这样说：“应当让年轻人进入国会。”于是，他推选出了一名候选人。但是，当他与那位候选人见面并一起用餐后，他又说：“现在的年轻人是怎么搞的，连吃饭时的规矩都不懂。”

他推荐的候选人无论是学历还是家庭背景都是无可挑剔的。但在与他一起用餐的时候，坐的姿势很不规范，使筷子的方法也不正确，吃完饭后，盘子里还剩下很多菜。看到这些情况，他颇有感慨地说出了上面那句话。因此，他对那个候选人失去了信心，改变了自己原来的打算。

老板要注意部下平时的礼仪，一定要教育他们一切要从基本做起。

#### 4. 平时必须善待部下

如果老板总表现出过分冷静与严厉的话，只会使部下敬而远之，不能使他们心甘情愿地服从你的命令。当然，老板也不能过于放纵，否则将无法行使自己的权力。

老板若不能真心善待部下的话，遇到重大问题时，他们很可能会袖手旁观，甚至有时还会背叛你。

虽然你能善待部下，但有的人到关键时刻还是显得过于自私，这也是很自然的事。问题在于你是否能泰然处之。

每个老板都应当记住，亲切与善良能帮助你渡过很多难关。因此，应当善待你的部下。

有个老板感叹地说道：“对部下再好也没用，到关键时刻他们还是只顾自己。”说这话的人本来是一个制造音响工厂的老板，但由于工厂经济周转不开，被另一家大厂吞并了。结果，他失业了。在他落破之后，以前他曾热心帮助过的部下们个个都为自己的生计忙碌，没有一个人来关心和帮助他。为此，他感到十分寒心，认为自己以前的努力都付诸东流了。

是不是老板善待部下就一定能够得到部下的回报呢？并不一定如此。虽然，老板总是担心部下到关键时刻会由于私心过重而回避困难，不向自己伸出援手。但是，作为老板来说好象命中注定似地还要善待部下。

因为，人们总是相信，人是有感情的动物。只要给予爱和关怀，总会有所收获的，此外，老板关心部下既是出于自己的责任，也是一种工作方法。只要能充分利用这种工作方法，一定能使工作顺利进展。



## 5. 最重要的是培养部下的人品

老板要把具体的工作方法和技巧教给部下，但一定要记住千万不要急于求成。

老板应对于部下寄予长远的希望。首先要对他们进行人品教育，在商业社会中，人品的好坏是决定竞争胜负的关键。

好的人品能赢得他人的信任。因此，老板要在教育部下人品方面多下功夫，要不厌其烦地教育他们树立正确的人生观。

为了获得社会的信赖，老板必须教育部下热爱自己公司的产品。

有一位老板说过相当有名的一句话：“推销商品之前先推销自己的人品。”这句话的意思是说，并不是只要有推销技术就一定能把商品推销出去。首先要让对方知道你的优良品质，然后通过他对你的信任，才能使推销成功。所谓人品就是要诚实。

这里所说的诚实是指推销员本身对自己的公司和产品的热爱，对自己工作的执著和顽强拼搏的斗志。

推销商品的成功与其说是推销技术的作用，还不如说是自己的人品在起作用。老板赞扬部下的推销成绩，实际上就是赞扬部下的人品是可以信赖的。

## 6. 要尽可能给予部下权力

老板必须给予部下一定的权力，让他们承担一部分责任。由于部下自己能够行使权力，他们会感到非常充实，而且会认为自己在成长。

老板应当注意，既然给予部下权力，就不应当什么事都给以干涉，这样，部下就无法发挥出自己的能力来。

老板可以尽可能地给予部下权限，但不要从一开始就对他们寄予过高的希望。换句话说，可以给部下发挥 120%能力的权限，实际上希望收到 80%的成效。

只有尽可能地给予部下权限，才能培养出他们向困难挑战的精神。而且部下会因此对老板产生信赖和尊敬。

在美国纽约，经济界人士曾召开了一个研讨会，目的是想探讨一下“在企业中什么因素能更好地促进人才成长”。根据讨论的报告，人们发现促使人才成长的第一个要因是部下从老板那里获得了一定的权限，这样他们就有机会在各个方面获得丰富的经验。第二个要因是在企业中担当某种职务，能够常出席会议，也能促进人才的成长。

有了一定的权力，就能在某种程度上决定如何工作；担任某种职务，就会触及到人的自尊心与责任感。这样，人才会更快地成长起来。

## 7. 要鼓励自认为无能的部下

如果老板直截了当地批评部下说：“你真没有能力。”那么，部下就会认为自己怎样努力都是徒劳的。

老板平日不要说“反正”之类的话，而且也不要让部下说这种话。因为，说这种话的时候，人很容易产生一种否定情绪。

如果老板认为部下没有什么能力而不加重用的话，部下就会认为自己的老板太缺乏气量，而且会感到在这种老板手下工作不会有前途，因此而失去上进心。

老板自己不要使用消极语言，同时也不要让部下使用。这样就可以避免产生悲观情绪。

如果老板从开始就认为某人“反正他也干不好，让他随便试试吧”，“反正他也是失败，给他一次机会也无所谓”。那么这实际上并不是真正给部下机会。

有人甚至赤裸裸地说：“与那些没有能力的人一起干事不可能成功。我何必与他们一起失败呢？”

其实，那种自暴自弃的人并不真是一无是处，只要能给他们机会和适当的鼓励，完全有可能做出成绩来。但由于他们自己和别人总说“反正也做不好”之类的话，结果这些人便真的无所作为了。

要知道，这些说自己“反正也不行”的人并没有真正绝望，只是距离绝望很近了。如果企业内部有这样的人，领导一定不要说这种打击人积极性的话，这样就有可能使他们免于失败了。

## 8. 赞扬能使部下努力工作

有人说赞扬能使人勤奋工作。但在表扬和称赞时，一定要根据每一个具体的人来选择语言，这样才有效果。

每一个人都有自尊心。老板表扬称赞部下时，如果能让部下的自尊心得满足，那就可以达到促使他们努力工作的效果。

为了能满足部下的自尊心，老板在必要的时候可以故意表现出自己的疏忽，让部下来提醒自己。这样他们就会产生出一种自己很能干的优越感。

老板应当掌握古典式的“怀柔政策”，也就是能用耐心亲切的态度去感化那些固执的部下。

有一位老板总能使部下充分发挥出自己的能力。他的方法是每一次迎接刚参加工作的年轻人时，就对他们说：“我一直等待着你们的到来。”那些自尊心很强的人，听到这种话，总是很兴奋，因此工作起来干劲十足。

这种方法还适用于以下类型的人：

- (1) 在其他部门很有成绩的部下。
- (2) 很想成为领导的部下。
- (3) 自信心非常强的部下。

老板如果要去指挥那些有专业特长的人，则应当表现出非常谦虚，要对他们说“虽然我不是专家，但是有你们的帮助，我肯定能够成功”之类的话。

对那种自信过强，过于固执己见的部下，最好采取“怀柔政策”。

## 9. 批评方法要因人而异

对于老板来说，有两种部下比较容易接受批评。一种是直率的部下，另一种是较强的部下。

直率的部下接受批评之后会变得顺从起来。软弱的部下被严厉批评之后，一般不会有任何反抗。但是，老板批评得越严厉，他们就会变得越畏缩不前，胆小怕事。因此，他们的工作成绩也会越来越糟。

老板应当注意，心怀不满的人最不好管理。因为，老板越是批评他们，他们心里的不满就会越加重。对那种油头滑脑的部下，过分严厉地批评并不能获得预期的效果。因为，即使受到批评，他们也不会认真改正，反而会更加偷懒怠工。每一个人有各自的性格特点。如果只用一种方法来批评他们，有些人的能力势必会因此受到限制。所以，对不同的人要采取不同的批评方法。

(1) 如果软弱的部下犯了错误，要一对一采取鼓励式的批评。例如说“我希望你能发挥出自己的全部水平来”等等。

(2) 对于心怀不满的部下，要能认真听取他们的意见。例如说：“你本来能打得更漂亮一点，怎么老像有心事似的，”

(3) 对于那些油滑的部下，要用真心后来批评他们，心里怎么想的就怎么说。虽然这种方法显得缺乏领导艺术，但对此类人也许会起到较好的作用。

## 10. 不能无视部下的浪费与怠工

为了避免浪费，首先，老板就要以身作则，起好带头作用。让部下从一开始参加工作，就养成不浪费的好习惯。

老板发现部下有小的浪费现象时，就要对其进行忠告，因为，小的浪费会带来大的损失。

即使部下发牢骚说：“我们老板对这一点小事都斤斤计较，真是太小气了。”但是，老板仍然不要对他们妥协。只要看到部下有浪费现象就要对他们进行批评。

老板要对部下那些有碍正常工作的行动提出警告。人们很容易养成不良的习惯，而且很难纠正。所以，要在坏习惯形成之前，就帮助他们纠正过来。

一点一滴都不要浪费。

当日本“经济时报”面临危机的时候，为了重整旗鼓，正坊地隆美从日立事务所调到那里去当老板。

年末大扫除的时候，他看到地上扔着几根短的铅笔头，于是，他把财务部长叫来，并让他把铅笔头捡起来。正坊地隆美的这种行动使得部下们对勤俭节约有了新的认识。大家都想连经理都这么节约，自己今后一定要注意。

如果不注意小的浪费，那么积少成多就会造成大浪费，无论任何企业都是经不起浪费的。为了避免造成巨大的浪费，老板就不应当允许有小的浪费存在。

对部下时常怠工不能视而不见。

有很多人经常迟到，然而他们都要找出很多借口，说什么汽车晚了，突然头痛起来没法出门等等。这种人会影响集体中其他人的士气。对这种人要给予明确的批评。对缺勤很多的人、在办公室谈恋爱而影响工作的人，也要视不同情况给予批评或警告。

## 11. 要注意下达命令的方法

如果想让部下积极工作的话，老板应当掌握一种最有效的管理技术，那就是对他们说：“都靠你们了。”要充分学会使用这种管理技术。

老板要充分学会使用这种方法。例如“对那些不好管理的部下在说这种话的同时，还要拍一拍他们的肩膀等等。

对于那些比自己年长或同龄的部下，还有那些做出成绩的、或比较神经质的部下，要尽可能地采取怀柔政策。

老板在下命令时，要注意自己的语言和态度。但是，对命令本身不能打任何折扣的。

对于下面几种类型的部下，采取温柔的方法下达命令会得到较好的效果。

(1) 性格倔犟的部下。当老板向他们下达命令时，他们会感到受到刺激，因而拒绝执行。即使去执行的话，他们也不是心甘情愿的。

(2) 比自己年长或同龄的部下，曾经取得过一些成绩的部下。对于(1)(2)两种类型的部下，老板可以对他们说：“我需要借助于你们的经验和智慧……”这样就表现出较谦虚的态度。

(3) 要增加工作量或者工作难度特别大的时候，就对他们说：“这种工作只有你们才能完成。”

(4) 对工作特别感兴趣的部下：要想使这种部下工作得更加出色的话，就对他们说：“你对这种工作最有经验，全靠你了。”

## 12. 不要对不满的部下妥协

抱有不满意情绪的部下有以下几种：

- (1) 有实力但没有得到自己希望的地位，因此而产生不满。
- (2) 能力一般，但认为自己工资不高的人容易产生不满。
- (3) 没有能力，但嫉妒心极强的人容易产生不满。

老板应当有思想准备，根据上述三种人采取不同的对策。

老板必须对这些有不满情绪的人给予足够的重视。因为，他们能涣散整个集体的士气。

还有一种人，老板也应当引起特别注意。那就是“要求权力型”的人。这种人很有煽动性，也能够搅乱人心。

事实上在现实生活中，有很多有实力的人没有获得应有的地位，或者由于竞争者太多而无法全部满足。

没有能升级，当然人们心里会不满。有些人还会不断地写辞职报告。而且，他们还会对其他人吹嘘说：“我这样有能力的人如果辞职的话，对企业将是一大损失。此处不留人，自有留人处。”

对于这种人，干脆对他们说：“你要想走就赶快写辞职报告吧。否则就好好在这里干下去，今后还会有很多机会。”千万不要迁就他们，更不能向他们妥协。

对那些没有能力还爱到处说风凉话的人，给他们委派一些艰难的工作，也许他们就会因此而闭口不言了。



### 13. 不能让部下为所欲为

喜欢“独断专行”的部下虽然有实力，但对老板来说，这种人不会起到多大帮助作用。反之，有的时候还会带来麻烦。

如果你手下有“独断专行”的部下，一定要在充分了解他的性格的前提下使用。这样就能争取主动，避免产生矛盾时自己措手不及。

对于“独断专行”的部下，老板一定要让他们清楚地知道，什么事情有权做，什么事情无权做。否则，一旦犯了大错误，再说就来不及了。

“独断专行”的部下即使很有实力，但是也不能把最重要的工作交给他们。老板还要记住，到关键时刻是不能依靠他们的。

“独断专行”的部下非常相信自己的能力，认为自己干什么都会成功。如果你有这样的部下，不知道他在什么地方，做什么，那你一定会十分担心。

由于这种人特别自信，做事时既不喜欢找老板商量，也不愿意与老板保持密切的联系。所以说他们是独断专行。一旦他们在工作中出现失误时，老板也无法补救。因此，对这种人不能委以重任。

给这种部下布置工作时，千万别忘记多嘱咐他们“这件工作全交给你了，一定注意多保持联系。”话说得要委婉，但一定要多重复几遍。如果能把握住这种部下的话，他们将有可能成为实干家。

## 14. 要敢于调教棘手的部下

谁也不想遇到难以对付的人。但是，这种人到处都有。也许在不知不觉中你就会发现别人与自己对立起来。

作为老板，更应当明白这一点，世界上的人并非都那么理想，那么可爱。应当心胸开阔地面对这一现实。

在企业中，如果有难以对付的部下，对老板来说是很不利的。但是，只要老板能克服与这种部下的对立意识，自然能够顺利地指挥他们。

老板为了克服与部下的对立意识，争取难以对付的人，一定要学会认真分析为什么会产生对立意识。

对于老板来说，很多时候，有些部下总是不能认真地执行其指示和命令。因而老板就无法把工作委派给这种难管理的部下。长此下去，这种人就成了集体的包袱。

如果一个集体中出现了“包袱”，上级老板自然会一目了然，而且还会认为这个集体的老板没有能力。反之，如果你能充分利用那些难以对付的人，那么，别人自然会对你作出很高的评价。这种差距就决定了老板的前途。因此，对于那些不好管理的部下，老板应当作认真的分析，为什么他们不好管理？为什么他们会成为集体的“包袱”？与此同时，老板首先必须克服自己与他们的对立意识。

## 15. 学会与难以管理的部下共存

老板必须清楚，谁也不会轻易地接受那些难以管理的部下。因此，老板如果发现自己集体中有这样的人，那就应当考虑如何使用他们，如何让他们积极工作。

如果老板对这样的部下根本不理睬，或者无视他们的存在，那么就可能出现浪费人才的现象。

老板不能压制和打击那些不好管理的部下。否则，会给自己带来无穷后患。

老板要学会既要使用不好管理的部下，又要同他们保持一定的心理上的距离。

我们可以用“刺猥的理论”来考虑人的心理距离的问题。刺猥的浑身长满针一样毛毛的小动物。冬天来临时，把几头刺猥放在一块，我们就会发现它们把身体挤在一起。但是，仔细观察的话，你就会看到它们如果靠得过近，彼此就会刺伤对方；而离得过远的话，又会感到寒冷。因此，它们要保持既不刺痛对方、又不寒冷的距离。

人们彼此间的心理距离就同刺猥之间距离有些相似，离得过远，人们就会感到孤独；离得过近，又容易伤害对方。

在集体中，彼此间的对立意识也是同样的道理。对立意识就如同尖锐的刺，如果不保持一定的距离就会刺痛对方。因此，人们应当在工作的大前提面前保持彼此互不伤害的距离共同前进。这样就能保持整个集体的协调一致。作为老板，尤其应当注意掌握这一原则。

## 16.要利用有靠山的部下

在现代企业中，很多老板的亲戚和家里人都仗着自己的靠山狐假虎威。但是，一般老板对这些人又无可奈何。这的确是一个很棘手的问题。

爱狐假虎威的部下如果真正有能力，倒是可以借助他们的威力来促进自己的工作。但老板自己一定要掌握分寸，千万不要因此而受控于人。

爱狐假虎威的人如果没有能力的话，就不要过分地迁就他们。老板一定要掌握一个基本原则，那就是至少不能让他们成为其他职员的负担。

如果自己手下有这种狐假虎威的部下，不要过于亲近他们，否则，将会失去其他部下的信任。

(1) 要充分利用那些既有能力又有靠山的部下。如果你的部下有靠山又有能力，就证明他教养有素，具有实力。若是他们没有能力，反而有些不太正常。由于他们有靠山，所以工作很得力，成绩自然也很好。自己若有这样的部下，就应当注意使用和提拔他们。可以和他们保持亲密关系，但不要当着其他部下的面表现得过于亲切。否则，影响不好。

(2) 不要与有靠山而没有能力的部下力敌。对待这种人给他们一些力所能及的工作去做，但要尽可能地不要让本人感觉到自己不被重用，其他部下也许会说他们无能的闲话，尽可能不要让本人听到。多注意他们的优点，少谈他们的缺点。

## 17. 对有优越感的部下要区别对待

部下的优越感是什么呢？如果不正确认识和对待的话，他们就会以此为资本随便显示出来。这种情况并不利于部下的成长。

那种学历、门第、经历都很好，而且有能力的人，可以说是优秀分子。如果你有这样的部下，应当充分利用他们。即使他们比你年轻，也应当尊重他们。

没有能力而又优越感很强的人，并不是真正的优秀分子，所谓优越只是他们本人的一种幻觉。对于这种部下不能委以重任。

如果老板自己有优越感的话，首先要和自己进行斗争。因为，这种思想会导致你失去部下的信任。

对于既有能力又有优越感的人的方法：

企业需要有能力的人作为中流砥柱、尊重有实力的人是理所当然的。因此，这与年龄毫无关系。

真正有实力的人不会有意炫耀自己的学历、门第和经历。只要你能够充分肯定他们的成绩，就能和他们成为好朋友。与他们对立是毫无意义的。

对待那些“自以为是”者的方法：

有些人都 50 岁了，但没有作出任何成绩来。可是，他们却总自以为是地对别人吹嘘自己是某某名牌大学毕业的，说什么那时考进某某名牌大学有多么困难，对于这些没有必要去和他们计较，只当作耳旁风吹过算了。

## 18. 要特别注意与部下的谈话方式

有的时候，老板的讲话方式会使部下很不愉快。这就是造成彼此对立的一个原因。因此，老板要对此特别注意。

老板不应当仅仅看到部下的工作情况和成绩，还应当了解他们内心的烦恼。因此，老板讲话时要极为慎重，注意不要伤害部下的感情。

老板的讲话与提问的方式是极为重要的。如果掌握不好的话，就可能使部下与你产生对立。

老板可以通过经常鼓励部下积极工作的方式来消除彼此间的对立。而且，这样做还能让部下全部发挥出自己的能力来，从而为企业培养出优秀的人才。

产生对立的谈话方式是：

老板：喂，你最近的表现可不太好啊！

部下：可是我已尽了最大努力了。

老板：努力？我怎么看不出来你在努力。

部下：我难道不是在工作吗？

老板：你怎么能用这种态度说话？

部下：那你要我怎么说呢？

老板：你太自以为是了。这就是你的问题所在。

不会产生对立的谈话方式是：

老板：喂，最近表现的可不太出众啊，这可不你像是你的作风。

部下：我已经尽了努力了……

老板：是不是有什么心事？

部下：实际上……（妻子住院了）

老板：是吗！你怎么不早说，家里出了事理应当多照顾，要不就先请几天假，好好在家照顾一下病人。

部下：好在已经没有什么大问题了。

老板：噢，那就好。如果有什么困难尽管来找我。

## 19. 要让部下遵守竞争的原则

商业社会就是竞争社会。正当的竞争是必要的。但是在竞争中不必加入无谓的争吵。

由于人的性格和认识的不同，有时会给自己树立敌人，同时导致一些不应当发生的错误。如果你手下有这样的部下，一定要禁止他们那些多余的动作。

老板不能对部下的无谓争吵视而不见。一定要告诫他们“这样做太没意义了，不要继续吵下去了”。

要时常提醒部下：“可以向竞争对手正面挑战，但不要把对方当作仇敌。”

那些爱在企业内部或交易场所树敌的部下很容易犯错误。这种人也很容易失去朋友，变得孤立无援。

自我树敌的部下有以下几种类型：

- (1) 把对立意识变成敌对意识的人；
- (2) 无法控制过强的自我意识而树敌的人；
- (3) 因一点小的误解而树敌的人；
- (4) 因自卑感与优越感而树敌的人；
- (5) 因异性关系而树敌的人。

这些人无论何时、何地总爱为自己树敌。

与对手竞争并不等于要去吵架。自古至今的竞争原理都是和气生财。最好把竞争对手的存在，当作是促进自己努力工作的动力。同一企业内部的竞争对手更应当协调一致，共同进步。老板要用正确的竞争规则教育部下。

## 20. 让部下掌握接受命令的方法

善于培养部下的老板常是给部下明确的指示和命令，让他们在发挥自己的才干中逐渐成长。因此，一定要指导部下如何正确接受老板的命令。

老板必须教育部下从接受命令的基本方法做起。

老板应积极地接受部下对命令提出意见，而且必须作出正确的答复。如果轻视部下的意见会导致失败。

当部下接受命令之后，老板有权督促他们立刻行动。而且在执行当中，领导也应当时常提醒他们不要马马虎虎地工作。

如果想很好地接受上级的命令，必须注意以下几点：

(1) 部下接受命令的方式：总是准备一个笔记本，随时简明扼要地作记录。如果有问题，要等老板说完之后再提问题。要重复命令的要点。

(2) 部下对命令提出意见的情况：发言应当很积极。要谦虚、直率地根据实际情况提出问题。要求老板对自己的问题给予指示。

(3) 接受命令时要重复重点：抓住命令和指示的中心，作出正确的判断。

(4) 去执行命令：提前做好执行命令的准备。要不失时机地执行命令。在执行命令途中要多作汇报，多商量。要认真总结并写出报告。



## 21. 理解部下虚心接受他们的意见

老板不要急于让部下理解自己。首先要理解部下，反过来他们自然也会理解你。

老板应当耐心地听取部下提出的意见或建议，不管那些建议是否有价值。这样做才能表示领导尊重部下。

应当高兴地接受部下对老板的意见和批评。如果是正确的就要从善如流地加以改正。

如果老板为部下制造出民主的气氛，部下就会认为“老板很宽宏大量”，因此对你产生信赖感。这种民主气氛和信赖感就是培养部下的环境。

每个人都喜欢听那种好听的奉承话，夸奖自己的话，不愿意听那些反对和批评自己的意见。遗憾的是，能够虚心听取部下或他人意见和批评的老板太少了。

老板如果认为部下的意见和主意并没有什么新奇之处，于是就随便给予否定的话，那么，他们以后就不会再开口了。如果老板拒绝那些逆耳的忠言，那么，人们就不会再提出什么有关企业安危存亡的意见了。

## 22. 要把功劳让给部下

老板切记不要把部下的功劳说成是自己帮助取得的，更不要夺部下之功归为己有。

老板不要因为部下没有成功就否定部下的成绩。要为他们制定一个长远的目标，这样才能培养出有能力的部下。

要承认部下的功绩。不要吝惜称赞的语言。哪怕只是一个小小的成功，也要反复表扬他们。

老板不要只注意部下做的某一件事，要看到他们全面的工作，然后作出正当的评价。

有句古语：要想人不知，除非己莫为。这话的意思是告诫人们不要在暗地里做坏事。

如果老板窃取了部下的功劳，迟早会为人们所知。反过来，如果老板很自然地把功劳让给部下，即使当时人们不知道，人们早晚也会知道的。到那时对老板的评价会更高。

即使部下取得的成果并不大，老板也当给予赞扬和奖赏。自古以来，明智的老板都懂得对部下必须时常给予称赞的奖励。这样做就能使人感到有干劲。而且让人感到老板是可以信赖的。

### 23. 不能满足部下对自己的忠诚

部下的忠诚有助于顺利开展工作。但是，老板不能以自己的权力来强迫部下对自己忠诚。

如果老板只满足于部下对自己的忠实而忘记磨练自己的话，就没有希望把部下培养成优秀的人才。

部下的忠诚心对企业是至关重要的。老板要尊重部下的人生观和生活方式。

在获得部下的忠诚之前，老板要通过自己的努力来影响部下，以赢得他们的信赖。

生活在现代的年轻人，受现代思维方式的影响很大，在企业与个人这两者中，他们更重视自己的开发和表现。这样的人正随着时代的发展而逐渐增多。

部下的忠诚心当然非常重要，但并不是等来的，也不是强迫而获得的。如果你只知道使用部下而不知道关心他们，那就会失去他们的信赖。老板与部下必须协调合作，相互影响。这样才能获得彼此间的信任。

## **第十二章 树立企业形象的要术**

**本章导读：**

现在的市场竞争，不仅仅是产品数量、质量、价格的竞争，更重要的是产品品牌和企业形象的竞争。我国许多企业在国际市场竞争中之所以屡战屡败，就是因为没有自己的名牌产品和良好的企业形象。本章通过树立企业形象的要术，告诉你如何提高企业的知名度和打出你的名牌产品。

## 1. 什么是企业形象

什么是企业形象？这是我们首先必须回答的问题。

对“企业形象”下一个明确的定义很难，因为在许多人的心目中企业形象是一种十分模糊、十分朦胧的概念。

从消费者角度来看，我们给企业形象下的定义为：“企业形象是人们对企业所具有的情感和意志的总和。”

这段定义包含着以下几点内容：

第一，从消费者角度看，企业形象只是消费者心目中对企业的一种看法和认识。因为情感是人们对客观事物的一种看法和认识。因为情感是人们对客观事物的一种态度；意志是人们的一种有目的的行动。它们都是一种心理活动。这种心理活动是以满足人们的需求为基础的。由于企业与人们的需求之间的关系不同，因而对企业形象有着不同的好恶态度。因此通过满足人们的不同需求尽快使人们能了解企业，并对企业产生好感和依赖是树立企业形象的重要手段。

第二，消费者心目中的企业形象是很难用数字来加以具体描绘的。

如果我们从企业角度来分析，企业形象的定义是：“企业形象是潜在销售金额，也是潜在的无形资产。”

这段定义包含着以下几点：

第一，指出了企业之所以要千方百计努力塑造良好的形象，其根本目的在于要不断扩大销售金额，特别是大力挖掘尚未开发的潜在的销售额。

第二，从企业角度看，企业形象的价值是可以用数字来进行计算的。

以上两则企业形象的定义都是从不同角度对同一客观事物进行具体描述的，它有助于我们对企业形象的概念进行认识。

## 2. 什么是依赖和好感

依赖是企业形象又一个主要组成部分。由于“认知”的不断加强，通过信息不断传入大脑。渐渐成为大脑的确定信号——这就是“依赖”。当然，“依赖”的形成还有各种不同的程度和各个不同的阶段。但一般来讲，认知程度愈深，就愈加强了“依赖感”。

好感和依赖一样，同是企业形象的构成要素。好感是指商品或企业已经得到了肯定的评价，而且大众的接受程度也已经确定。认知程度越深，好感程度越强。好感和信赖有相似之处，有时两者可以产生同一作用。只是依赖往往与企业的实力互相呼应，而好感则多一些主观的感情色彩而已。

以上提到的认知、好感和依赖是构成企业形象的三大要素，是企业的“基本形象”，它与企业在市场上的占有率以及销售额的大小等都有着十分密切的关系。

因此，企业要通过各种方式开展各种活动，让广大消费者认知你，对你产生依赖和好感，最终达成扩大销售的目的。这就是树立企业形象的最根本的目的。

### 3. 什么是 CI 策划

CI (Corporate Identity) 又称企业识别。 CI 策划是一种由欧美开发出来的经营技法，也是一种通过改变企业的视觉形象，注入新鲜感使企业更能引起外界注意，进而达到扩大销售目的的一种手段。

CI 策划最早产生于美国，当初它只是一种以扩大商品认知程度为直接目的的一种销售行为。

早在 50 年代美国修建了许多高速公路，许多企业为了能在高速公路上宣传本企业的产品，想了许多办法。因为在高速公路上车速很快，驾驶员只能把注意力集中在前方，而且视野很窄。所以要求他们能看清楚路边的广告宣传是十分困难的。然而司机对于路边的各种马路上的交通标志却一目了然——因为这些标志有一个共同的特点，即简洁、明了，一看就懂，没有过多的文字，只有一个象征性的图形，然而在行进中的司机，却可以心领神会。

由此，美国的企业受到很大的启发，于是在高速公路的两旁专门设计代表企业的标志、标准色和标准字。通过这些图案打出自己的牌子，强化企业的形象——让广大消费者认知，从而达到促销的目的。实践证明，这种方法效果很好。例如，在红色的招牌上有一条白色的波浪图形，就是可口可乐的标志，它不需要司机停下来细读广告上的文字，就能被瞬间识别出来了，从而在消费者心目中留下深刻的印象。由于这种由企业标志、标准色、标准字等识别要素组成的视觉识别系统，显示了企业整体形象，后来就逐步发展成为一种经营技法——CI 策划。

#### 4.什么是 CIS 战略

CIS 战略（也有称它为日本式 CI 策划）是由企业的理念识别、活动识别和视觉识别三大要素所组成的。它通过 CIS 战略——企业识别系统的运作，把企业的各种信息传递给企业周围的关系者（它包括企业员工，社会公众，机关团体和个人等），以塑造良好的企业形象，使他们对企业产生一致看法和认同，以赢得消费者的依赖与肯定，从而达到扩大产品销售的目的，为企业带来更好的经济效益。

CIS 战略基本上由三要素组成：

理念识别

活动识别

视觉识别

以上三个要素是相互联系的整体。企业理念，是企业的精神和灵魂。理念就是指企业的经营管理的观念，也是 CIS 的实质之所在。活动识别是企业动态的识别形式，企业的各种活动要充分体现企业的理念，这样才能塑造出良好的企业形象。视觉识别是企业静态的识别形式，企业的标志、标准色是通过视觉系统，将企业的形象传递给大众的，而它只有具备了正确的思想内容，充分反映了企业的精神和理念时才能发挥更大的作用。

由此可见，CIS 战略确实要比 CI 策划更胜一筹。现在不少企业家已经领悟到，在市场竞争激烈的商战中，企业形象至关重要，它已成为推动企业长期发展的一种动力。这种动力的大小取决于企业理念识别、活动识别、视觉识别三要素的高度一致。而实施 CIS 战略的目的就在于必须致力于如何进一步加强这一动力。通过良好的企业形象，使广大消费者产生对企业和它的产品的依赖和偏爱的心理效应，这就是 CIS 战略的根本任务。



## 5. 企业形象发展的四个阶段

企业形象与商品一样，具有生命周期的四个阶段，即：进入阶段、成长阶段、饱和阶段和衰退阶段。

企业形象处于生命周期的不同阶段，有其不同的特征，因而要采用不同的企业形象的战略。

**进入期阶段。**企业刚刚进入市场，由于知名度低，企业形象尚未被广大消费者所认识，消费者存有一定的戒备心理；另外，企业内部各方面管理尚处于不稳定状态，所以企业决策者必须同时考虑为企业树立良好形象的发展战略，其中最重要的是要确立企业的理念，并把它作为企业上至经理下至全体员工的行为准则，统一思想，统一行动，为企业今后发展打好基础。

**成长期阶段。**企业进入市场以后经受了市场竞争的初步考验，进入了成长发展的时期。此时的企业内部管理已基本成型，企业的销售量也开始上升。这个阶段正是塑造企业形象极好的时机。企业可以充分运用各种手段开展一系列活动，并且配合统一的、标准化的视觉识别系统来赢得更多的消费者。这个时期，最要紧的是在强手如林的市场竞争中确定本企业独有的、有别于其他企业的形象。

**饱和期阶段。**这是企业形象进入成熟阶段的标志。饱和期的时间长短完全取决于企业自身的努力。这个阶段的特点是企业有了相当的知名度，企业决策者也有了相当的成就感，企业本身靠现有的实力也可以持续发展一个时期。为了使企业在竞争中能继续取胜，企业必须在塑造企业形象上多下功夫，特别要注意更新观念，推陈出新，为自己的企业形象注入新的活力。

**衰退期阶段。**随着科学技术的进步，消费者需求的各异以及市场竞争的日益激烈，一方面会有大量新的企业诞生，另一方面也有不少企业会被市场竞争所淘汰。面对这种局面，精明的企业家就一定要审时度势。如果企业一旦进入了衰退期，没有再拯救的可能，就一定要敢于割爱，敢于针对衰退期的具体情况当机立断弃旧图新，确定新的识别系统，重新塑造新的企业形象，以吸引新的消费者。如果此时犹豫观望，当断不断，只能给企业的信誉和经济效益带来更大的损失。

因此，在不同时期，应采取企业形象的不同战略。

## 6. 企业形象有何价值

一个企业形象的好坏，决定于这个企业长期以来的经营行为和宣传行为，它是企业作为一个整体所体现出的一种综合素质。在当今开放的环境中，企业若要生存和发展，设计和塑造自身形象已成为一种现实的要求。良好的企业形象通常以产品形象体现出来，良好的产品形象是塑造良好企业形象的基础。产品形象一般表现为：质量、价格、款式和装帧；而企业形象则是，包括理念、管理、活动等多方面的内在有机联系的整体效果。

良好的形象一旦树立起来，它的作用对产品来讲，它与有形产品一样重要。我国生产的一种高质量的皮鞋每双只能卖 100 多元左右，而意大利生产的“老人头”牌皮鞋与其质量相当，但售价都高出八倍以上；我国电视产品质量不低于日本“松下”、“日立”的彩电，其卖价仅为对方的一半。而对企业来讲，形象的作用有时会远远超过企业本身有形的固定资产和流动资金，它将成为企业效益的源泉，一个名牌企业的形象价值有时是令人难以置信的，但却是真实存在的：“万宝路”香烟价值 200 亿美元，“可口可乐”竟高达 244 亿美元！这实在是一笔宝贵的无形资产。

目前，在我国进行的国有资产评估中，已经把企业的商标、名称、形象等内容作为企业的无形资产进行评估。也就是说，企业形象是有价值的“无形财富”已得到我国社会的肯定。

由于企业形象是属于一种有价值的“无形财富”，所以，作为企业家，我们应该树立这样一个正确观念，即：“为导入 CIS，建立企业形象所花费的金钱，不是“开支”，而是“投资”，并且是一种开发性的投资。这就如同对固定资产投资一样，不是短期内便可以回收的，而通常是二三年后才会发挥效果，数年后才会开花结果。但是，由于对企业形象的投资与对建筑物、机械设备等有形资产投资不同，它是一种“无形”投资，所以往往会使决策者犹豫不决。可是，如果一开始就不敢投资的话，往后的工作自然就无法进行：或者为了节省经费而删除某些必要的项目，更会有损企业的形象。因此，当我们懂得企业形象是一种有价值的“无形财富”，最健康的投资观念，就是把对企业形象的投资视为一种广义的企业储蓄。

## 7. 企业形象的三大效果

如果我们把企业形象的功能加以展开，至少可以体现三大效果。

第一，信任效果。一个博得公众好感的企业，一定能顺利地推销它的新商品和开展它的新工作。那怕和别人做同样的事，销售的是同样的商品，也容易得到较高的评价与信任。

对于这一点，天津市华联商厦总经理刘建章是有深刻体会的。1993 年上半年，天津的零售市场非常活跃。在激烈的竞争中，华联的利润、销售额之所以都高居天津同行之首，刘建章总经理道出了其中的秘诀，他说：“我们坚持在消费者中树立良好的经营服务形象。”一天风雨大作，一位妇女舍近求远，拖着没膝的水到华联来买灯管。她说：“到这儿买东西放心”。要花钱到华联，让顾客放心，这就是最大的财源。其实，大家都知道，灯管并非华联生产的，别的商店也有这种灯管卖，可是这位顾客还是舍近求远来到华联，这不是良好的企业形象所产生的信任效果又是什么呢？

相反，一家形象不好的企业，不管它做什么事，都容易遭到他人的怀疑，其道理也是不说自明的。

第二，缓和效果。每个人或企业都会有失败或犯错误的时候，而一个形象良好的个人或企业，比较能够得到他的谅解，这自然能够减轻他人所加于个人或企业的压力。

第三，竞争效果。顾客对形象良好的企业所生产的产品，总会优先考虑采用。因此，这类企业常常能击败竞争对手，夺得优势。

例如，一杯成分相同的咖啡，在一家五星级饭店所订出的价格要比外面的商店贵得很多，却没有人提出意见，其理由便在于大家对五星级饭店的信任感，使它更具有竞争效果。

## 8. 企业形象对企业有何作用

如果我们把企业形象的三大效果，再进一步具体化，则可以细分为企业形象对企业的十大作用。

第一，能提高企业的知名度。具有良好形象的企业本身就容易赢得广大消费者的依赖和好感，而且，公众对于有计划地实施组织化、系统化、统一化的 CIS 战略的企业，更容易产生组织健全、制度完善的认同感和信任感。这必将更进一步有助于企业知名度的提高。

第二，能吸引人才，提高生产力。企业能否吸引优秀人才，以确保企业管理水平和生产能力的提高；能否避免人才的流动频繁，从而造成工作上的损失。这一切都依赖于良好企业形象的建立。

特别是对新进人员，企业形象有着突出的魅力。例如，刚毕业的学生，绝大多数是根据企业的知名度去应聘的。此时，企业形象的优劣起到了决定性的作用。换句话讲，每一家企业都必须保持良好的企业形象，才能获得更多毕业生的青睐。

第三，能激励职工士气，形成良好的工作气氛。企业形象好，知名度高，企业的职工就有一种优越感和自豪感，容易调动职工的积极性。再加上具有良好形象的企业有着完整的统一视觉识别系统（如工作服、办公用品、企业标志等），具有包装的功能，能给人耳目一新、朝气蓬勃的感觉，自然能够激励职工的士气，提高工作效率。

第四，能使营业额大幅度上升。一个企业若知名度不高或形象不好时，销售人员所做的努力势必事倍功半：一旦公司有了知名度，而且是正面的知名度时，客户自然会慕名上门，营业额的提高自然是理所当然的。

良好的企业形象，加上有计划地开展 CIS 战略，还可以使广告效果产生倍增的现象，即会更有效地推动消费者的购买意愿和对企业的认同。

第五，容易筹集资金。如果企业形象好，一旦企业需要长、短期资金时，许多社会上的投资机构 and 金融机构，都会愿意参与投资经营。而当企业发展成为国际性大企业时，更容易吸引国际性的投资机构。由于企业有着优良的形象，股票在证券市场上的价格也势必上扬，因此，资金的筹集将更为容易。

第六，能增强投资者的好感和信心。俗话讲：“人无千日红，花无百日好”。企业也是如此，一旦遭到突发危机，如果企业早日已获得社会公众的信任，此时政府、银行、同行企业、员工等，自然都会伸出援助之手共渡难关。可以说，良好的企业形象是一种组织完善、制度健全的表现，它不仅可以增强社会大众的好感，同时也会增强投资者的信心。

第七，能使企业的基础得以长期稳固。由于企业具有优良的形象，社会上有创见，有前途的企业，也会自动寻找合作，不但投资机会增多，失败的风险也会减少，其结果必然使企业的基础日趋稳定。何况有良好形象的企业可以团结各相关企业和加强各企业的归属感和向心力，从而使企业更具有实力和应变能力。

第八，能提高广告效果。企业传递的信息如果出现的频率和强度充分，则广告效果必然会提升。作为塑造企业形象有用工具——CIS 战略，可以强化传递信息的频率和强度，提高企业与产品的知名度，因而可以使广告具有倍增的扩散效果。

第九，统一设计制作可以节省成本。为了塑造企业形象，必须统一视觉

识别。为此，企业内部的各相关部门，可遵循统一的设计形式，并应用于各种设计项目上。一方面可以收到视觉识别的统一效果，同时也可以节省制作设计的时间和成本，避免无谓的浪费。

第十，有利于内部管理。一家多种经营的企业，在面对与日俱增的产品和各种应用设计上，需要制作一套良好的操作方便的管理系统。以塑造企业形象为目的的 CIS 战略，可以使这一切都走上规范化、系统化的轨道，简化了管理系统的作业流程，有利于内部管理。

## 9. 企业形象的传播手段

传播是传播学的一个概念。它是指人与人之间信息的传递与分享。这里主要是指由传播者利用各种传播媒介将大量信息传递给公众的过程。

塑造企业形象的过程实际上就是一种传播信息的过程。企业通过企业形象把企业的信息传递给公众，同时又把公众的反映反馈到企业中来，使企业和公众之间能达到某种默契和理解，这样就达到了塑造企业形象的目的。

企业形象主要是通过以下几种形式来传递信息的。

第一，符号。这是传递企业形象的重要载体。它除了指文字、语言外，还包括名称、标志、颜色、字体等（在 CIS 战略中称为视觉识别系统）。企业应该熟练运用各种符号来准确、形象地表达各种信息。

第二，资料。提供充分详细的资料，是争取公众支持和合作的基本方式。国外大多数公司都有介绍本企业的资料，而且印刷精美、诱人阅读。出版企业刊物，举办年季度的经营报告、展览，通过演讲和公共关系广告等，也是经常使用传递信息的方式。

第三，报道和活动。将本企业的新情况和新动向，通过传播媒介扩散出去，吸引公众的注意力或为公众服务。这种信息必须是与公众的利益有关，为公众所喜闻乐见的。例如，某企业的产品质量一度下降，顾客怨声四起，为赢得信誉，该公司着力改进，使质量又恢复到以前最佳水平。这个动态，企业应及时传递出去，这样既能挽回企业的声誉，也对顾客有益。

第四，态度和价值观。这里主要指待人接物的态度和方式，体现在交易、接待和谈判之中，它和一个企业体现于信念和追求以及对社会问题和公众利益的关心的价值观念紧密相关。企业是社会的一员。因此，自觉地担负起社会责任的义务，是企业塑造良好形象的重要内容。

第五，实物。实物也是传播信息的一种渠道。特别是企业的产品，它的包装、形状、颜色、标志等，无不凝聚着企业主体的信息。此外，产品的内在质量，如性能、用途、使用方法等也是传播企业信息的重要方面。塑造企业形象的任务在于，要运用各种传播手段，实事求是、真实准确、生动活泼地借助于实物向公众传播企业的信息，要使公众不但了解实物，而且还能通过实物，看到企业的良好形象。

## 10. 口号——喊出了企业形象

口号，喊出了企业形象的理念。不同的口号反映了不同的理念识别。

在国际市场上，企业之间的竞争十分激烈，为了求得生存和发展，许多企业都制定了本企业的口号，以反映企业的理念，显示的使命、经营观念和行动准则，并通过口号鼓励全体员工树立企业的良好形象。这类口号的特点一般都言简意赅，易于记诵，同时也体现不同企业的不同特点，起到一种识别的作用。下面是一些企业提出的口号。

美国 IBM 公司：“IBM 就是服务。”

美国德尔塔航空公司：“亲如一家。”

日本日产公司：“品不良在于心不正。”

日本本田科研：“用眼、用心去创造。”

美国电话电报公司：“普及的服务。”

美国波音公司：“我们每个人都代表公司。”

美国百事可乐公司：“胜利是最重要的。”

美国杜邦公司：“为了更好的生活，制造更好的产品。”

美国麦当劳：“顾客永远是最重要的，服务是无价的，公司是大家的。”

日本住友银行：“保持传统，更有创新。”

美国奇异公司：“进步是我们最好的产品。”

台湾统一企业：“三好一公道。”（指信誉好、品质好、服务好、价格公道）。

台湾华南银行：“依赖、热诚、创新。”

台湾资通电脑：“积极热诚、前瞻未来。”

台湾凯聚企业：“守中带攻，‘节流’重于‘开源’”。

北京蓝岛大厦：“买走一份商品，带回千缕情丝。”

北京西单购物中心：“热心，爱心，耐心，诚心。”

北京赛特购物中心：“赛特购物中心传播现代消费文化。”

北京百货大楼：“用我们的心和热去温暖每一个人，每一颗心。”

表现企业理念的形式，除了口号以外还有其他形式，如企业歌曲、企业标语、企业的广告语，企业的座右铭等等。

## 11. 企业的电话号码与企业形象的关系

30 年代上海有两家出租汽车公司，一家是美商办的“云飞”汽车公司，一家是中国老板周祥生办的“祥生”汽车公司。前者实力雄厚，新车多，半小时收费 1 块银圆，每天每辆出车二三十次，获利甚丰。周祥生汽车行本小利薄，只买了 4 辆旧轿车，自己既学开车，又学修车。经过两年的苦心经营，盈利日增。

云飞汽车公司凭它实力雄厚，根本不把小小的祥生汽车行放在眼里。为了扩大业务，除了继续购买新车以外，还专门开辟了电话叫车的业务，电话号码是：30189。为了使顾客加深印象，在春节前夕大作广告，有奖征求电话号码的谐音，结果揭晓出来的谐音为：“岁临一杯酒”。从此，云飞汽车公司的电话号码被人记住了，电话叫车方便，营业额与日俱增。

这对祥生公司是一个打击。怎么办？周祥生昼思夜想，急中生智，他想到中国有四万万同胞（当时中国的人口数），缩掉一个万就是 40000。于是他奔走于上海电话公司，费了不少周折，用重金“挖”来了 40000 这个电话号码。他立即在出租汽车上喷上“祥生电话 40000”的醒目字样，汽车过处，路人过目成诵。从此这号码家喻户晓。为了进一步加深用户的印象，周祥生还别出心裁地设计出一种电话听筒挂钩，印上“祥生电话 40000”的字样，赠送给各大公司、酒楼、饭店、舞厅，挂在公用电话机下。这样，在“电话大战”中，祥生汽车行大获全胜，营业额大增，声誉日高。祥生公司在兴旺时期，共拥有出租汽车 200 余辆，成为当时上海最大的出租汽车公司，为美商云飞公司所望尘莫及。

那么电话号码与企业形象有什么关系呢？我们前面讲过“认知”是企业形象构成的第一要素。要树立企业形象一定要从““认知”开始，然后才能产生“好感和依赖”。对企业来讲，易记的电话号码就是认知企业的最好方式之一。

近年来，全国各地出现一股拍卖电话吉祥号码热。买吉祥号码的人确实带有图个吉利、讨个口彩的心愿，但许多号码对欲求者并非代表吉利，而是为了增加社会公众对企业的认知程度，也为树立企业的良好形象助一臂之力。如上海一个现在出租汽车公司的电话号码是 2580000，0 有“灵”的意思，2580000 上海话的谐音是“让我拨 4 只 0”，顾客便于认知，有利于公司业务的拓展。上海中外合资的三菱电梯有限公司买下了 4303030 这个电话号码，是因为无论用上海话还是普通话读成“是三菱三菱三菱”，这一号码就成了一块招牌，一看电话号码就会想到三菱这个企业。上海有一家婚姻介绍所要了个 2471490 的电话号码，谐音是“俩思切一试就灵”，不仅电话号码好记，而且表明这家婚姻介绍所成功率也很高。

你说这电话号码能与企业形象无关吗？



## 12. 企业的建筑物与企业形象有何关系

如果企业只是单纯地运用广告来宣传作为视觉识别形式的一种，自己的企业形象，也许已不很新鲜了。如果能借用其他各种手段，往往更能引起消费者的兴趣。作为视觉识别形式的一种，利用企业高大、美观、别具一格的建筑物，为树立企业形象出力，已形成了当今的一种潮流。

让我们看看在北京首屈一指的燕莎商城，这个巧克力色的大楼，有着 7 个风格不同的营业厅，总面积达 22200 平方米，比全国最大、营业额最高的上海第一百货商店还要多 1000 平方米。据介绍商场仅装修一项就花了 3000 万元，内部装有计算机网络和中央空调系统。商场销售来自全国各省市 200 多个厂家的名、优、特、新和来自世界 40 多个国家和地区的共 10 万个品种、40 多万个花色规格的商品，把 2 万多平方米的经营场地装扮得流光四溢。每逢周二、四、六、日，在充满诗情画意的货场里，还会飘逸着阵阵优美的琴曲，那是商场请来的中央音乐学院毕业生在演奏……

豪华商店的出现，不仅在外观上给人以一种清新之感，而且也使人大开眼界。许多常逛豪华商场的顾客都说：“那真是一种享受”。到这样的商场，即使不买东西，不花钱，走走逛逛，所获就已经很多了。其中就包括对企业的好感和依赖。依赖商店，自然也会依赖商店出售的所有商品，这就是美观建筑物给以视觉享受以后所必然产生的结果，因此有人说：“购物环境”已成为当今在激烈市场竞争中树立企业形象不可缺少的内容。

这里还必须指出，优美的购物环境仅仅是企业建筑形象的一个方面，实际上它包括的内容是多方面的。例如，有时整个建筑造型也可以造成良好的印象，美国钢铁公司办公大楼用钢铁作装饰，形象坚实；生产铝的公司办公楼用铝合金装饰。这样的大楼本身就是一种广告，树立了企业的形象。还有我国北京电冰箱厂新建的维修中心，外墙用冰箱外壳拼接而成，顶端装有巨型原子模型，以表明这家企业赶超世界先进水平的雄心。

总之，企业的建筑物作为一种静态的视觉识别形式与企业形象有着十分密切的关系。

### 13. 如何确定企业名称

企业（或产品）的名称，如同一个人的名字一样，必须体现出企业的本质和特点。同时还要考虑到要让消费者便于记忆。因为名称是让消费者进行识别以后进行认知的，如果名称很难记，名称很长，或者很不雅致，都会大大影响企业的知名度。作为企业名称（也包括产品名称）除了必须能正确地反映出企业的理念以外，还必须具备以下几个条件：

第一，字数少，笔划少。在相同的信息传递的情况下，企业名称的文字越短越好，越短越有优势。在同样的条件下，则笔划越少的字消费者记忆起来就越方便。“少、短、小”是确定公司名称的成功条件之一。诸如日本几家著名的家用电器公司的名称三洋、日立、东芝、松下、索尼等，都是字的笔划很少的。

第二，企业（或商品）名称要能上口，有个性，有吉祥的色彩。如果公司的名称念起来很绕口，就不利于消费者记忆，同时，如果名称太普通、太一般化，容易混淆，就不容易让人识别。如果把企业名称登记在电话本上，重名的有上百家，就没有企业的个性了。

“金利来”远东有限公司创办人曾宪梓曾经专门谈及他的名牌产品“金利来”的确定经过。曾宪梓先生说：要创名牌，先要选好名称。金利来原来叫金狮。一天，我送两条金狮领带给我的一个亲戚，他满脸不高兴。说：我才不带你的领带呢！金输、金输、什么都输掉了。原来港话“狮”和“输”读音相似，而我这个亲戚又是一个爱赌马的人，香港赌马的人很多，显然很忌讳“输”字。当天晚上我一夜未睡，为改金狮这个名字我绞尽脑汁。终于将 GOLDLION（金狮）改为意译和音译相结合，即 GOLD 意为金，LION 音读利来。这个名字很快就为大家所接受，带领带的各阶层生意人多，谁不希望“金利来”？

所以企业或商品的名称要选择有新鲜感的、流行的、华丽的名称，这样可以巧妙地打出企业（或产品）的知名度，造成独树一帜的企业（或产品）的个性和风格。

## 14. 如何设计企业标志

企业标志（也包括商标即商品的标志），是用图案来表现的视觉识别的基本要素，它与企业名称——用文字表现的识别要素是相辅相成的。

虽然图案与文字所传递的信息都具有说服力，但其性质是不同的，表达的角度也不同。图案和色彩对于人的影响力应该和文字与数字一样，受到重视。换言之，图案与色彩以不同的表达方式来感动消费者，具有另一种吸引力。

设计标志必须注意以下几点：

第一，企业标志必须通过运用图案和色彩来充分反映企业的理念。

在视觉识别中，企业标志占有相当重要的位置，企业标志应满足企业理念、特征和文化的象征。因此，企业标志必须体现出这种精神，而不能只理解为一只简单的图案而已。试想，仅仅是一面简单的布所制成的国旗，能激发全民的认同、并愿意冒生命的危险去保护它，这不正是说明国旗中的图案反映了祖国的伟大和神圣不可侵犯的理念吗？！标志的意义之大自然不待

所以，不论企业标志上是何种图案和色彩，实际上都有着特定的含义和代表性，它凝聚了许多企业无法用文字和语言表达的意义和内容。

第二，由图案和色彩组成的标志，不仅要含义明确，而且还要形象鲜明，能给人以深刻的记忆。

当你走进一个房间，门上画着一个记号，马上会联想到那里有触电的危险，不敢进去了。在高速公路上司机能够迅速识别交通标志，就是因为这些标志没有文字，只有图案和色彩。如为了告诉司机路边有饭店，不用文字说明，而是用一个匙、一个叉的图案来表示，即可使人们一目了然。

企业标志的设计还要形象鲜明，给人以深刻的记忆。例如上海第一百货商店的标志，是在一个绿色的圆中有一笔白色的“1”。这个简洁的标志说明以下几点：①代表上海第一百货商店“1”。（2）代表上海“一百”的高大建筑。（3）绿色象征着生命、希望，使人一目了然，过目不忘。

第三，企业标志还要体现企业的独立性。也就是说，它应该在众多的标志中能较快地引起人们的注意。

所以，标志的设计是一项十分艰苦的，具有创造性的劳动。

## 15. 正大集团的标志是什么含义

凡是到泰国曼谷正大集团总部去作客的人，到处都可以看到构思独特的正大集团的标志，在职员的名片上也印有他们的企业标志。

企业标志的设计简单而又独特：一个方框和一个圆环套在一起（中央电视台“正大综艺”节目就可以看到这个标志），如果没有人作专门解释，人们不一定能看出它深刻的内涵。

当我们问及企业为什么采用这奇特图案构成的标志时，集团的副总裁说：“正大集团的企业标志，征集过多种图案，最后董事会确定的这个图案是有深刻内涵的，这个图案正代表了正大集团的企业精神。”

他解释说：“方框就是标志着企业执行的政策。政策是固定不变的，也就是一种规矩。中国有句古话：‘无规矩不能成方圆。’我们正大集团的政策是严格的，不能随意修改。但是方框子里又套着一个‘圆环’，这圆环标志着我们在执行政策时要具有某种‘灵活性’，没有灵活性，固定的政策也执行不好。方和圆结合在一起。才能真正执行好政策。”

“正大集团做生意，就特别注意方和圆的有机结合。我们无论在与合作的国家和企业谈判时，或者在企业内部执行计划，处理人事关系等等，都注意‘方’和‘圆’的结合，政策的坚定性和执行的灵活性的结合，只有这样，我们的事业才能发展，用商界的话来说，这样生意才能做活。”

由此看来，正大集团的标志确实有着深刻的内涵。作为企业的标志，它不仅形象独特，便于识别，便于记忆。更重要的是正大集团的标志能准确地反映正大集团的企业理念，同时似乎从中悟出了正大集团之所以能有今天的原因。

## 16. 企业标志和商品标志有何价值

在日趋激烈的市场竞争中，企业的标志和商品的标志，已经成为十分重要的购物向导和必须具备的市场桥梁。

早在 1967 年美国“可口可乐”公司商标的价值就达 30 亿美元之巨，占公司财产的四分之三。该公司曾自信地宣称，即使公司在一夜间化为灰烬，公司也能立即从银行贷款予以重建，因为“可口可乐”这块牌子能随时随地带来滚滚财源。”

香港商界巨子曾宪梓，起初在洋货林立的港岛创业时十分艰辛，但他凭着“金利来”这个好商标，以独具慧眼和惊人的毅力，借来大笔债务为金利来作广告，终于赢得了广大消费者的信任，其结果是“金利来”系列产品为公司带来源源不断的财富。

这些举不胜举的事实充分说明，商标具有的内在价值。的确，商标虽然只是一种设计符号，但是它与有形的商品一样重要，它代表着企业的信誉和形象，是企业综合经济实力的一种重要标志。

经过市场经济规律的洗礼，令人欣慰的是，我国越来越多的企业逐渐增强了对商标价值的认识。

有人曾经愿意以 1000 万元的诱人价格购买“健力宝”商标，被健力宝集团公司断然拒绝；有人欲以四倍于估价达 5000 万元之巨的价格购得“亚细亚”这块名牌，同样遭到拒绝。这些企业家已不再鼠目寸光，他们深深懂得商标中蕴藏着的巨大价值。

也正是由于商标有着巨大的经济价值，所以，作为企业就应该懂得拿起《商标法》等法律武器来保护企业的标志和商品标志不受侵犯。

长沙茶厂生产的中外驰名的“猴王”牌茉莉花茶，创造人均创利 4 万美元的奇迹。在“猴王”牌商标受到模仿、混淆、盗印等侵权伤害后，他们向工商有关部门提出申诉，扭转了被动局面。

必须强调提出的是，只有注册的商标才能受到法律的保护。而过去注册只限于商品商标，现在对服务商标，从 1993 年 7 月 1 日起也要进行注册登记，这无疑对那些“全聚德”、“狗不理”等老字号企业的标志筑起了一道坚固的防护屏障。

## 17. 树立企业形象的第一步骤

树立企业形象的第一步骤是制定明确的企业理念及企业战略。这一步骤也是树立企业形象的核心。

当前，企业之间的竞争日益激烈，一切与过去的经验大不相同。所以要想在当今激烈的市场竞争中求得生存，必须具有洞察时机的慧眼和超越时代变化的远见。只有这样，才能有助于树立正确的企业理念和企业战略目标。

树立正确的企业理念有两点必须注意：

第一，要突出企业理念的差异性。在计划经济的时代，企业的发展，往往要受到“非技术因素”的影响。例如，社会的、政治的因素往往决定着企业的生存和发展。随着市场经济的建立，“非技术因素”的影响力在逐渐缩小，而“技术因素”的作用正日益发挥着越来越大的作用。哪个企业掌握了先进的技术，哪个企业就具有更大的竞争力。但是，随着生产力水平的不断提高，如果单纯地依靠技术因素，渐渐地也无法达到脱颖而出的效果。那么，强调企业形象的“差异化”就可以引起了企业界的重视。而企业形象“差异化”的核心又是指企业理念的“差异化”。企业理念的差异化又首先决定于企业经营者是否能以有远见的新眼光来重新审视经济、技术和社会等因素对企业的影响，以建立一套独树一帜的企业理念，其次，也为企业提高识别能力提供一个广阔的天地。

第二，要强调企业目标的超前性。树立企业形象第一步骤中，还包括制定明确的企业目标。否则只是要求企业内的员工拼命去做，也未必能造就一片美好远景。具有真正实力的经营者善于透过各种现象，取得有创意的远见，并且能独具慧眼，果断实行，就会永远站在时代的前列，决不落伍。松下电器公司山下俊彦先生曾经说过：“当家电部门的营业额正高，而且利润极佳时，谁想说服这个部门转变行销方向，那简直是不可能的事——但是，一旦10个人中有9个人都认为有危机时，再考虑行销方向，就已经太迟了……。”这实在是至理名言啊！

## 18. 树立企业形象的第二步骤

树立企业形象的第二步骤是把企业理念和企业目标活动具体化。即要通过活动塑造一流形象来表达出企业的理念和所追求的目标。

首先要通过教育活动，使企业的理念成为企业全体员工的共识。树立企业形象，离不开全体员工的共同努力。企业经营者的职责不仅在于确立企业的理念，并且要把这种理念变为现实。为此，对员工进行教育时，要获得成功，必须要达到三个目的：一是把企业的理念用最明确的语言和最通俗的形式表达出来，并为广大员工所理解和接受；二是要有扫除一切有碍于树立企业形象的各种非议的能力，以保证全体员工的统一认识；三是要认识到正是在教育过程中力排众议之时，就是使企业理念深入全体员工心中的大好时机。

其次，当企业的理念得到企业员工真心实意的拥护时，要求企业的全体员工在参与企业各种内外活动过程中，都能按照企业所实施的战略来统一行动。对企业内部的活动来讲，每个员工都要有良好的信誉。企业良好的形象来自良好的信誉，而良好的信誉要靠优质的产品和服务（它包括价格、合同、计量、维修等各个方面），这就要依靠每个员工的共同努力，同时，由于每个人的言谈举止，也是传递信息的一种重要方式，所以在待人接物方面，也要注意维护企业的形象。而以上这一切都要靠企业的正确理念来维持——通过教育，把企业的理念变为企业的实际行动。对企业的外部活动来讲，由于企业在开展各种业务活动中，必须与供应商、厂家和广大消费者打交道，企业的良好形象就是通过提供优质产品和优质服务而建立起来的。而企业对外的各种广告宣传和公共关系活动也必须和企业理念相一致。应该看到，企业的优质产品和优质服务是企业各种广告和公关活动的基础；而企业的公关活动和广告活动则是企业优质产品和服务的延伸。

## 19. 树立企业形象的第三步骤

树立企业形象的第三步骤是把企业理念视觉化。所谓视觉化包括两层内容：一是把企业理念应用于企业基本要素的设计，即使企业的标志、标准字等内容能反映出企业的理念；二是把基本要素用于应用要素上。

企业的标志、标准色和标准字等基本要素的设计，应把企业的理念通过色彩、图案、形状、声音等方式，制作成商标和标准字，使人看到这些视觉形象，不仅能加深对企业理念的理解，而且可以做到过目不忘，产生双重效果。把企业的基本要素用于各种应用要素（如广告、刊物、办公用品、运输工具等）的目的，就是要通过这些媒体来传递企业的信息，这种信息传递的量越大，越持久，企业形象在消费者心目中的地位就越牢固。

在制定企业视觉识别系统时，最好请专家进行设计。这是因为在设计视觉识别系统中，涉及到许多专门的知识，非一般人所能掌握。例如，许多企业在进行标准字和商标设计时，往往是以企业领导和全体员工的好恶来作为选择依据，其实这是很不够的。因为如果企业的理念是“热情向上”，而员工的情绪不高，士气低落，那么选择的结果一定会与热情的理念相反。因为消极的员工对热情的色彩和声音会有抵触情绪。又如，在应用要素上，也不是随便把基本要素放上就可以了事的。以构图为例，标准字在构图中的不同位置也能引起消费者的不同联想。一般来讲，把标准字（或商标）放在构图的左上侧，会给人以轻的感觉；放在右下侧给人以重的感觉，放在中间给以安定的感觉等等。因此，设计师就应该根据企业的理念，凭着自己的职业敏感来决定构图的位置。

当然，这里必须防止这样的倾向：以为支付了高额费用，请来了专家，就理所当然地由专家负责到底了。须知，企业永远是主角，而不是专家，请专家是必要的，但最后解决问题还要靠自己，这才是正确的观点。



## 20. 日本富士胶片公司是如何 树立企业形象的

创立于 1943 年的日本富士胶片公司，是日本第一家摄影用胶片公司。随着世界经济的变化和公司业务量的扩大，如今富士公司不再单纯经营感光材料，而是通过记录传递映像信息、进而贡献社会的“映像信息服务”的综合公司。其企业的活动范围已不限于日本国内，现延伸到国外市场。为了适应这一形势，1980 年富士公司开始导入 CI。

首先，为了提高和革新员工的士气，确立了企业的理念，将企业形象统一为“综合映像产业”。为了向 21 世纪发展，努力促使集团内各公司的团结，提出了“世界性的富士胶片”、“技术领先的富士胶片”作为企业的奋斗目标，以此来统一全体员工思想和行动。

其次，统一视觉识别。当时富士胶片的标志是红色椭圆形中带有富士胶片的文字。这种极为一般性的标志到处可见，毫无个性表现。此外，富士胶片公司创办以来，品种增加许多，把原胶片的标志用在新产品磁带上往往使消费者产生误解，同时公司里的徽章、商标又缺乏统一性，这种没有标准的标志很容易使富士胶片与其他商品混淆，甚至产生毫无关系的感觉。在这种情况下，该公司为了制定统一的、能充分反映企业理念的视觉识别系统，选择了美国朗涛公司为顾问负责这项工作。为了表达企业的理念和性格，他们重新设计了视觉性标志，公司提出标志设计应符合以下要求：合乎国际性大企业性格；合乎综合映像情报产业的形象；合乎企业成长的强力和开发感。经过两年的努力终于制定了以绿色为基本色调的完整的视觉识别系统。

最后，开展以宣传企业标志为主的各种活动。从 1980 年开始，在日本全国销售量大的报纸上，皆以全页广告，刊登以 CI 标志为中心的企业形象。第一次是 1980 年 8 月，标题为“通过更好的信息传达，而给予大众更好的生活”。第二次是同年 9 月标题为“丰富的信息传达会产生世界性的笑容”。第三次是 1980 年 10 月，标题为“正确的信息传达可维护开朗的社会”。上述三次宣传企业标志的活动，均将新标志写于报纸中央，并且套红印刷，引人注目。与此同时，还对全日本 3 万个照像机专卖店和 5 万个胶片专卖店更新了招牌。1984 年，在公司成立 50 周年之际，又制定了“Vision—50”计划，要求从 1984 年开始制定公司及每一位员工必须达到目标，并且向海外市场扩展，以达到名副其实的“世界性富士胶片”、“技术领先的富士公司”的企业形象。

日本富士胶片公司正是通过以上努力，才逐渐使它成为世界上知名度很高的胶片公司的。

