

I

三十六计
【第一卷】

老板·高管·设计师·各有各招

商战 杀手部

一半是思想 一半是手段

三十六计 商战故事 自主 创业必备圣典
揭秘家装 谈判游戏 法则

尤月林 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

商战设计师

尤月林 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商战设计师 / 尤月林著. —杭州: 浙江大学出版社, 2011.12
(三十六讲; 第1卷)
ISBN 978-7-308-09396-5

I .①商… II .①尤… III .①建筑装饰—建筑企业—工业企业管理—经验—中国 IV .①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 253902 号

商战设计师

尤月林 著

责任编辑 吴伟伟 weiweiwu@zju.edu.cn

封面设计 静立芳

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 240 千

版 印 次 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09396-5

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

知识是一种武器,亦可为善,亦可作恶。

前 言

——对我少说两句

听父辈说,我出生的时候体重是3斤2两,比邻居家聪明的“小歪”出世的时候体重多出2斤8两。童年时我可能比较孤独,为了引起家人的注意我经常生病,弄得爸妈手忙脚乱。我不爱吃药,尤其是吃苦药,妈妈说,生病怎能不吃苦呢?后来我爸爸想了一个办法没有告诉我,让我一直吃糖长大了。

至此现在,我学会了一项本领,喜欢在笑声中把一种平时不容易被别人接受的东西植入到他们的心田里。人这一辈子,懂事的人一般都知道大道理,别人一说就不爱听,有事没事都喜欢看赵本山演节目,从卖拐到卖轮椅,我也喜欢一遍遍地看,笑开怀了。想想我们能跟赵本山生活在同一个世界里,真是福气,明明知道是忽悠,不知怎地,就喜欢被他忽悠了。

要是这么说,我觉得人就有一个怪毛病:别人的痛苦我们哭不出声来,别人的快乐倒是让我们能笑出泪来。

人就这么虚伪!真的往往是假,假的往往就是真的。

真假不辨,快乐第一。

倘若“真的”影响了快乐的话,我们宁愿不相信事实;如果“假的”能让人快乐的话,我们一定认真地接受下去。当今商场,我们很难用一种科学的道理去说服所有的客户来接受我们非常认真的理由,只有揭秘消费者的快乐,才能永远笑到最后。同样如此,我们用同样的快乐去传播一种知识,快乐地学习,学习一旦是快乐的,那么很多学生的学习兴趣将会越来越大。就如郭德纲有些骂人的相声也有人愿意赶场子听呢,大凡是因为他骂得让人痛快吧!

说实话,我也在刻意模仿一些人,最早模仿的是毛泽东。我喜欢毛泽东拿事实和蒋介石开玩笑,但伟人的智慧一般学不来;后来,我偷

偷地打开视频学习芙蓉姐姐搞笑的秘密,结果,芙蓉姐夫赶在了我前面。我还是原来的我,天天早晨七点半准时起床,吃完早饭开车上班,每天忙得不得了。碰到有空给紫府商学院学生上课,他们困得不得了,问其原因,有的学生说,一天到晚上学,累得不得了。我说,刚才我也打瞌睡,不过你们发现不了。

人,往往有时候在欺骗自己,这种欺骗使有些人成功了,也使有些人尝到了失败的滋味。许多人都喜欢开玩笑,我们发现一般有真爱的人,会擅长用开玩笑来传递情感,记得历史上曾有一位时髦的美国总统,一句玩笑话让隔洋的一群英国在校女学生都怀上了孕。

走进紫名都教育学院,有学生私下聊感受,说:有的老师讲课让人肚子大了,有的老师讲课让人头都大了,有的老师讲课让人野心大了。一次课后,我也装着随便问一句:听我讲课,你们哪个部位大了?

很多学生异口同声地说:屁股坐大了。

啊!说的倒也事实,曾有一次,我讲“如何让客户乖乖地交钱”讲了六个多小时,只见学生们乖乖地坐在那里憋着尿听课,最终,我也没有直接说到客户如何乖乖地交钱。乖乖!还要绕弯子呀,再绕太阳就要落山了。

没有别的,我们进入黑暗中思考,人生不久就会天亮!

尤月林

2011年5月19日于北京

目 录

引 子 / (1)

第一计 瞒天过海

第一篇 公交广告的秘密 / (5)

从商业角度上讲,投入1块钱的本金,赚到10块钱,其中9块钱就是企业利润。评价广告媒体的好与坏,直接拿给企业赢来的多少利润来说话,这就是企业职业经理人的商业广告思维。

第二篇 团队变成团伙——化解装饰公司兵变 / (12)

职业经理人就等于职业杀手!拿人钱财为人消灭。在职场上,没有人情,只有任务;员工和企业之间的矛盾是利益和权力上的矛盾,员工与员工之间的矛盾产生也因利益和权力。

第三篇 用低价主材锁住客户的心 / (21)

装修本身就是一个多工种多工艺复杂的过程,在价格上没有可比性,买的永远没有卖的精。

第四篇 装修报价的加减法 / (27)

特别对于一个能“捞”钱的设计师来说,他们就相当于“裁缝”,不会用一种颜色的布料给所有的顾客来做衣服,也不会按照一件衣服的款式、版型让所有的顾客去接受。只有最适合客户的才是最好的。

第二计 围魏救赵

第五篇 地方装饰协会是虎又是猫 / (35)

平时我们制定《区域市场实战计划可行性研究报告》是从“乐观”到“悲观”战略布控措施体系的建立研究,那么,今天我们针对G城装饰市场要从“悲观”到“乐观”战略分析,并全面展开一系列可调度的“IP网状角点”概念运营计划。

第六篇 一个馒头引发的企业生存危机 / (47)

老板只不过是一个地主而已,员工是佃农,土地上长不出庄稼来跟地主无关,跟佃农有关……也就是说“思想”和“行动”,合为一个字:“道。”

第七篇 设计师大战主材商 / (59)

在装饰行业,设计师扮演的是三种角色:第一种是算命先生,第二种是医生,第三种是演员。

第八篇 陪老太太偷偷地跳一支舞 / (67)

说实话,更多的是感谢紫名都马恋婚经理在工作上的帮助和指导,是她告诉了我,“做人”和“做事”,是两个概念;是她告诉了我,“学历”和“能力”之间有着很大的区别;是她告诉了我,“效率”和“效果”之间有所不同。

第三计 借刀杀人

第九篇 紫名都第一个“0”投资的亿万富翁 / (81)

培养人才成本费用太高了,不划算。就跟现在社会上“单贵族”一样,“不养老婆,养情人”是一个道理。

第十篇 给员工干股惹出了祸 / (92)

管理管的是啥呀?管的是利益!控制企业控制的是啥呀?控制的也是利益!所以,“管理”和“控制”都是围绕着利益打转,想做好企业,需要领导人在“利益”上收放自如。

第十一篇 发挥客户的个性需求 / (105)

不是因为你给员工们工资、提成基数定高了,而是员工在这样丰厚的待遇下做有价值的工作少了。

第十二篇 对手的秘密是你的武器 / (113)

要成功谈判,核心点在于:“借专业,谈细节。”当今装饰行业很多设计师在这方面都欠缺,不具备以“专业化”导向“科学化”思维,因此谈判失利颇多。

第四计 以逸待劳

第十三篇 高价定位低价倾销 / (129)

紫名都新上任的市场战略委员会主席孟希客强调说:烂的市场我们不怕,怕就怕“烂”的领导人!

第十四篇 让员工成为一天到晚游泳的鱼 / (142)

卢辉又问田总:一个没有“思想”的人管理三十个有“思想”的人容易呢,还是一个有“思想”的人管理三十个没有“思想”的人容易呢?

第十五篇 打开客户心灵里的魔鬼瓶子 / (156)

我们与客户交谈、打交道,如何注意说话的内容和适度,如何用“情感配方”来搭建人鬼桥梁,最终把“人”做足,把事情做好,让“善”和“恶”都没有话可说,这是一门艺术。

第十六篇 喊出最低价,让客户为自己的梦奔跑 / (169)

谈判采用“逻辑错位”固然如救命针那样有效,但是药性很短,接下来若不采取其他措施的话,多数客户一觉睡醒就来找麻烦了。为了更牢地“捆紧”客户,接下来必须实施“低价主材”活动策略。

第五计 趁火打劫

第十七篇 一份《海洋计划》 / (181)

蔡锡恩继续说:什么是专业,什么是安全,什么是保障?一切都建立在“人才”、“系统”、“管控”、“培训”四大方面。你公司招募了各部门专业对口的人才了吗?你公司建立正规企业架构和部门工作流程、服务流程、自动运营流程了吗?

第十八篇 一群员工要辞职 / (193)

我问余总：现在有五个人，第一个人只说话不做事，第二个人只做事不说话，第三个人先说话后做事，第四个人先做事后说话，第五个人不说话不做事。这五个人在你手里你打算怎么用？

第十九篇 让客户在一点上着迷 / (203)

设计师是“艺术”和“商业”混合的一种职业，浓缩来讲，就是“美商业”，抽象一点讲，就是“情商”。作为设计师，谈感情就是在谈事情，感情谈好了事情就谈好了。

第二十篇 从能力上战胜对手 / (210)

现在很多设计师在谈判过程中很少跟客户谈品牌优势，很少向消费者行销品牌的价值，放着公司很多优势资源不用，净谈一些自己不“沾光”的内容和知识，导致最后被对方牵着鼻子走。

第六计 声东击西

第二十一篇 差异化路线驶向蓝海 / (227)

朋友们从这则故事里面得到了不少启发。我说：商业社会，并不是你干活就有回报，想赚钱要看你干的是什么活，在什么时候干最赚钱，干成什么样才能发财，都是有说法的。

第二十二篇 一个公司的开业策划 / (234)

当消费者第一眼看上你了，这就是初恋。初恋是最难忘的，因为初恋，也就有机会发生一夜情。公司开业活动就是让“初恋”和“一夜情”同时爆发，让消费者在疯狂的气氛里尝足新鲜感。

后 记 / (243)

就因为这么个念头，我把自己关在家里折磨了一个多月，好了，第一卷基本上截稿。我站在镜子前照照自己，好家伙，面容苍老了不少。于是我觉得写书是在跟岁月打仗，打得越狠，体会越深。

引 子

——战争与和平

大凡认识我的人,都认为我貌似幽默,性情直爽,富于激情,善于思考,工于心计,乐于助人。恰恰相反,有时我所做出来的事情结果,让大多数人认为,我只不过是一个很难用语言形容的符号而已。

我是一个双重性格的人,在我的世界里面永远充满着矛盾。犹如永远矛盾着的社会一样,和谐是暂时的,抑或,可以说是短暂的。中国上下五千年,一千多年刀光剑影,“战争”一直是推进历史的车轮。人的本性就是“占有”,潜意识里面就有“侵略”,前意识里面就有“享受”,意识里面就有“心计”,主观上就有“计谋”,下意识里面就有“伪装”。人类在“占有”和“被占有”过程中展开激烈的冲突和战争。人,永远充满着矛盾,并永远为解决矛盾而努力地工作着、生活着,喜怒哀乐因“获得”和“失去”而感受颇深。

自古以来,“三十六计”是平息战争、解决矛盾的一种手段。现代商战,如何消除商家和消费者之间的矛盾已然成为一种艺术,这种“艺术”可叫方法,抑或叫做“互换技巧”。人与人交往,互相都需要找一种对方比较容易接受的方式来交流。倘若,交流是为了促成某种交易,那么,交流的最终目的是让相互的双方因此都要能获得满足。

2011年1月,在紫名都集团举办的“泉城论剑”峰会上,我提出墨家思想“兼相爱,交相利”,人只有互相尊重,互相热爱才能互相帮助,互相获利。大凡大成功者都不缺大爱。

你爱十三亿人一次,十三亿人每人回馈你一分。

说成功,说财富,不言而喻。

爱,是战争的开始,爱,又是和平的终极。在我看来,热爱对方,首先我们要想办法征服对方。征服不了对方,我们的“爱”不会持续,不会享受永爱,永恒的爱更不会成为人人传唱的经典。

为了整编恰当的案例能成为行业对口专业的实用经典,我打算用中国古代经典的“三十六计”来诠释当今装饰业里面的商战故事。不足之处,欢迎各界朋友不会“武功”的来拍砖,会“武功”的来亮剑。

装饰江湖,因我而纷争。



第一计

瞒天过海



导言

此计是一种示假隐真的疑兵法,主要用于战役的伪装,“天”即喻皇帝也,原指瞒着皇帝,为了他平稳渡海。瞒天过海用在兵法上,就是把秘密之计隐藏在公开的行动中,以达到出其不意的效果。

原文

备周则意怠,常见则不疑。阴在阳之内,不在阳之对。太阳,太阴。

译文

防备周密,往往容易导致思想麻痹,意志松懈;常见的事情就不会产生疑惑(以致丧失警惕)。秘谋就隐藏在公开的行动之中,并不是与公开行动相对立的。最公开的行动当中往往隐藏着最秘密的计谋。

解析

“瞒天过海”用在军事上是一种把秘密的计谋隐匿在公开的事物之中,而且不排除公开的形式。在非常暴露的形式之中,却隐藏着莫大的机密。

瞒天过海,实际上是利用了人们的习惯心理,当某一件事情第一次出现时,会使人感到新奇,能引起人们注意,但当多次出现以后人们就会习以为常,就会不被人重视了。在军事上时常利用人们的这种心理,以假乱真,最后达到出其不意的效果。

第一篇【企业战略】◆◆◆

公交广告的秘密

紫名都品牌 2006 年进入济南装饰市场曾有过这么一个案例,时任策划部经理王潇真介绍一位媒体朋友来谈广告合作。

受总部战略指示,紫名都在济南市场的任务是必须在三个月内拿下市场制高点,居高临下配合总部向周边城市地毯式覆盖。为此计划,在广告策略上,紫名都济南分公司高层经过一周的会议研究,认真结合济南当时的市场状况,总部督导总监曼溪坡建议采取“中国式侵入,美国式侵略”。那天,总部人员和济南分公司高层们汇聚一堂,非常兴奋,会议一直开到凌晨四点多钟。问题已经基本解决。济南的清晨,一缕曙光洒在紫名都济南分公司的会议桌上。

紫名都进驻济南,引起不小的市场震荡,各家媒体与广告商纷纷前来拜访。策划部王经理推荐介绍的媒体朋友已经在外排队等候多时,等到行政人员领着他进去时,济南公司副总经理兼广告部经理石存瑞的嗓子已经哑了。

行政人员介绍说:这位是重汽公交广告公司的王经理,是咱们公司策划部王经理的老乡,今天来的广告公司比较多,他已经在等候区等了四个多小时了。

石总非常重视,起身和王经理亲密握手。王经理坐下来开始自我介绍,接着以讲故事的形式介绍了重汽公交广告公司。最后,他总结了一下重汽公交广告公司在市场上面的优势。石总表示非常亲和,又非常担心。

因为时间有限,接下来谈话基本上是开门见山。

石总问：砸济南的市场 150 万广告费够不够？

王经理一下子成了结巴，他兴奋的同时又故作镇定的样子，问：150 万是打算投到公交广告上来吗？

投到哪家媒体并不重要，重要的是哪家媒体能认真负责地同我们合作，并吃透紫名都在济南的市场战略。石总继续说：你们是熟人介绍过来的，感情上有基础，不过，我们是公司对公司，要走相应的程序。说实话，接待了这么多媒体和广告商，我对你们公司并不看好。当然了，第一次接触，我觉得还是需要时间来多增加对你们的了解。

石总接着说：不过，时间比较紧，不容许有太多的时间来详细了解每一家公司，你看怎么办？

王经理欲言又止，止又欲言。这时石总起身对他说：这样吧，你先回去吧。通过第一次接触，我对你的印象非常好，也希望通过这次机会和你们合作，增进友谊。今天就先聊到这儿，下一次见面细谈。噢！对了，下次来时若方便的话带上合同样本来，我想看看。

王经理笑嘻嘻地说：我今天顺便带了两本，本来说是要和另一家签合同的，我看时间来不及了，要不先给你留下，我明天再去他们那。

石总送客，拍拍王经理的肩膀，约好了下一次见面的时间。

紫名都济南分公司高层制定的广告战略计划分成四个阶段，第一是品牌树立阶段；第二是品牌优势阶段；第三是品牌解析阶段；第四是品牌促销阶段。紫名都总部制定的框架和大方向不能变，先行广告投入必须执行“宽度”和“深度”并进的推广模式。

石总送走了重汽公交广告公司的王经理，他把行政部经理叫到办公室里询问：今天一共来了多少家广告媒体呀？行政部经理说：约定了 21 家广告公司及新闻媒体，结果来了 34 家，还有几家知道消息晚，打电话来说还在路上。

石总摸了一把脑门上的汗。行政部经理接着说：按照你的意思，来了集中排号，不重要的公司安排在最前面谈，重要的公司都安排在后面了。

嗯！石总说：接着来吧，我们有意选择的几家媒体应该在外面等急了吧，继续一一邀请他们进来谈。

石总看中的几家合作媒体结果第一次接触交流的时间每家只给了 15 分钟，谈的清一色话题是 150 万广告费够不够？怎么花？本没

有意向合作的多数广告公司及媒体石总接待的时间都给了 20 分钟到 25 分钟,接待时间内清一色都有一个考题:济南几大装饰公司成功的广告营销秘诀在哪里?您作为广告人,紫名都下一步该如何做好广告营销?

广告的最高境界是:不投入广告费用却达到了广告宣传方面的效果。

紫名都总部对济南分公司的广告投入有明确指标,宗旨是 1 块钱的广告要当成 10 块钱花出去。从商业角度上来讲,投入 1 块钱的本金,赚到 10 块钱,其中 9 块钱就是企业利润。评价广告媒体的好与坏,直接拿给企业赢来了多少利润来说话,这就企业职业经理人的商业广告思维。

石总接待完济南各大媒体和广告公司后,忙里偷闲地游玩了济南的南部山区,临走前他交代行政部经理:我的电话已经关机,有广告商和媒体单位找我的话,你就说我非常忙,统一接待时间安排在三天后上午的 8 点 30 分。行政部经理问:那你自己约好了的几家媒体和广告公司的时间也要改吗?石总说:对,都要改时间,因为我比较忙,时间统一往后排。

行政部经理继续问:那么这次他们来了,还按照第一次排号顺序来接待吗?石总说:这个我正要和你交代呢,这次顺序要反过来,重要的广告公司、媒体单位排号在前面,不重要的往后排。

第二轮广告公司和媒体合作见面会按照计划时间开始了,策划部经理王潇真介绍的重汽公交广告公司的王经理排在了第三号,石总此次计划给予的时间是 30 分钟。

谈话刚开始,王经理表示非常荣幸,为了重视和珍惜同紫名都的这次合作,他特地邀请了公司的一个高层领导一起参与谈判。显然,这次重汽公司做了充分的准备,谈话非常精彩,石总一直以倾听的姿态表示合作的真诚度。王经理最后用一个比较有爱心的抒情故事阐述了他对重汽公交广告公司企业发展文化的理解。

石总最后表态:作为朋友,若不合作,显然从人情上说不过去。但是从公司角度上来讲,我们还是要看看你们对我们品牌的理解和认可程度,我们要讲长远战略、长远发展。这样吧,我们有意和贵公司长期合作,希望我们为此共同努力。