

团商

The Business For All

子道 著

卖是表达 买是认同



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

閱商

The Business For All

子道 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

《问商》是一本气象万千又极为通俗易懂的商业教材。在市场经济条件下，每个人都无一例外地要融入商业交换的各个环节，无论我们购买产品或者服务，还是参加工作或者创业，我们所扮演的都是千千万万商业交换中的角色。商业是在不断发生的“进行时”，而这个“进行时”通常都是不完美的。这本书的目的，是希望帮助企业和个人在不完美的商业“进行时”中获得更丰富的想法和更清晰的认知。

《问商》分为三大篇。上篇：重新认识消费者。主要讲述消费者是如何做出购买决策的，他们的思考方式、参考标准是什么，品牌如何更好地说服消费者；中篇：企业的家长里短。主要讲述在商业交换环节中各种角色的起源和定位、企业的日常运营、应对竞争的办法等，其重点在于如何塑造“差异优势”；下篇：被遗忘的想法。主要讲述市场竞争中的新思维，探讨和关注在工作 and 生活中的个体幸福感，以及提升幸福感的途径。

这是一本内容丰富、通俗易懂的商业教材，是一次了不起的观点展示。商业是高等级的常态化社会形式，商业也是不完美的“进行时”，我们要做的就是不断去提升这个“进行时”。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

问商 / 子道著. —北京：电子工业出版社，2015.7

ISBN 978-7-121-26390-3

I. ①问… II. ①子… III. ①商业经济—通俗读物IV. ①F7-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 137302 号

策划编辑：张彦红

责任编辑：牛 勇

文字编辑：杨 璐

印 刷：北京天来印务有限公司

装 订：北京天来印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14 字数：180 千字

版 次：2015 年 7 月第 1 版

印 次：2015 年 7 月第 1 次印刷

印 数：10000 册 定价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序言：本书的由来

自从《子道说：电商不难》这本书问世以来，虽获得了不错的销量，但其实也是承蒙了许多读者的谬爱，在我看来，这本书从投放市场那天起，我就觉得它还远远没有达到我的期望，我还有很多内容想要分享。我觉得亏欠了大家，需要找个机会尽快弥补，这就是写《问商》的初衷。

这本书是给谁看的呢？这本书是给所有人看的，无论你以何为安身立命之本，存活于服务他人和被他人服务的现代商业社会，都需要思考如何更好地服务他人，以及如何选择更好的服务。尤其是在服务他人的时候，我们一定要反思还有什么可以做得更好。的确还有很多不需要花钱和投入资源就能提升的，这些经常会被我们忽视。

在市场经济条件下的每个人都无一例外地要融入商业交换的各个环节，无论我们购买产品或者服务，还是参加工作或者创业，我们所扮演的都是千千万万商业交换中的角色。商业是在不断发生的“进行时”，而这个“进行时”通常都是不完美的。这本书的目的，是希望帮助企业和个人在不完美的商业“进行时”中获得更丰富的想法和更清晰的认知。

《问商》分为三大篇。

上篇：重新认识消费者。主要讲述消费者是如何做出购买决策的，他们的思考方式、参考标准是什么，品牌如何更好地说服消费者。

中篇：企业的家长里短。主要讲述在商业交换环节中各种角色的起源和定位、企业的日常运营、应对竞争的办法等，其重点在于如何塑造“差异优势”。

下篇：被遗忘的想法。主要讲述市场竞争中的新思维，探讨和关注在工作生活中的个体幸福感，以及提升幸福感的途径。

商业是高等级的常态化社会形式，商业也是不完美的“进行时”，我们要做的就是不断去提升这个进行时。买方需要提升，卖方也需要提升。我们的销售和消费环节经常存在巨大的浪费，资源被浪费了很可惜，我们的幸福感被浪费了更可惜。或许世界是可以再生的，而我们个体的时间和生活永远都无法再生。消费者经常抱怨买到的产品和服务不合心意，商家持续抱怨消费者不识货，这就是我写本书的目的。

这本书是基于我自身的职业经历、商业观察和消费体验总结而来的，如果这本书有幸得到你的认可，并且恰巧能够帮助你把工作做得更好，把企业经营得更好，甚至还能增添你的生活幸福感的话，那我会是十分幸福的作者。

子道

2015年6月

目录

上篇 重新认识消费者 1

卖是表达，买是认同

由眼入心，喜恶瞬定

1 最美妙的时刻 2

在商业社会中，一定存在最美妙的时刻。

一、匠人精神 3

二、持续改进 3

三、妥协精神 4

四、价格维护 4

五、提升形象 4

六、不急不躁 5

2 重新认识消费者 6

所有的卖家都渴望消费者的理解，所有的买家都渴望卖家的忠诚。

一、认知能力差异 7

- 二、消费能力差异 8
- 三、消费行为决策流程 9
- 四、消费者最害怕的是什么 11
- 五、消费者如何帮助品牌 12
- 六、消费者如何打压品牌 12
- 七、消费者有高贵的本能 13

3 仪式感 14

在商业环节中，“仪式感”的塑造同样具有巨大的价值。

- 一、商业仪式感是一个明确的存在 15
- 二、商业仪式感的价值所在 16
- 三、商业仪式感如何塑造 16

4 消费者的厌弃 18

人不仅具有动物性的需求（饿了就吃，困了就睡），而且每一位消费者还都有过上“讲究的生活”的内在需要。

5 商业主体会越来越小吗 22

目前的商业竞争，无论是线下还是线上，商业姿态都是一个非常重要的前提，摆地摊式的直销很难获得真正意义上的商业成功。

- 一、如何理解去中心化 23
- 二、商品流通的向上变迁 24
- 三、为什么有人喊颠覆 25

中篇 企业的家长里短

无中生有，生生不息
情不知所起，一往而深

1 求生之路 28

每个人都有自己的长处，每个人也都可能获得成长，选择尊重彼此不仅仅是品德和态度问题，其实也是更有智慧的表现。

- 一、第一条建议：注重你的仪表 30
- 二、第二条建议：少说话，多做事 33
- 三、第三条建议：多沟通，多问问题 34
- 四、第四条建议：包容他人 34
- 五、第五条建议：老板的心态 35
- 六、第六条建议：加强阅读 35
- 七、第七条建议：学习欣赏艺术 37
- 八、第八条建议：结构化的思维习惯 38

2 管理者的责任 39

作为管理者，需要有很好的感知能力，并且有足够的敏感性将自己的思考或与他人交流所得到的小小感悟放大，世间最充满智慧的决策往往最不起眼。

- 一、管理者的第一项责任：对基础业务的关心 40
- 二、管理者的第二项责任：对行业整体的理解 41
- 三、管理者的第三项责任：业务风险的监测 43
- 四、管理者的第四项责任：对投资者负责 47
- 五、管理者的第五项责任：教练的角色 47
- 六、管理者的第六项责任：爱护基础工作者 48

七、管理者的第七项责任：不断学习 48

八、管理者的第八项责任：职业操守 49

3 掌舵的企业家 50

作为企业家，其创业的动机是发现了某一行业、某一领域的不完美，想通过自己的努力，为这个世界提供不一样的，并且是相对更好的产品和服务。

一、外部风险评估：市场是否准备好了 52

二、内部风险评估：自己是否准备好了 53

4 产品的灵魂之舞 58

人生美好而短暂，人们的内心向往高品质产品的陪伴。

一、产品的外观 59

二、产品的功能 60

三、产品的便利性 63

四、产品的创新 64

五、产品的价格 65

六、产品的服务 67

5 品牌的表达 69

卖是表达，买是认同。

一、音 70

二、画 71

三、色 71

四、话 72

五、调 73

6 营销的气质 74

营销是全方位的工作，包括完成品牌设计、产品设计、销售设计、服务设计等一系列系统持续的细节工作。

- 一、品牌识别 75
- 二、广告识别 77
- 三、销售识别 79
- 四、服务识别 81
- 五、价格识别 81
- 六、营销如何讲故事 81

7 定位的锚点 85

定位，用一句话概括就是“品牌清晰地宣告自己是做什么的”。

- 一、专注的价值是什么 87
- 二、关于定位的两个误区 89

8 共同的目标 90

组织与个人的最大区别在于组织具有共同的目标。

- 一、确立共同目标 91
- 二、分解项目任务 91
- 三、推进项目执行 92
- 四、审核完成结果 93

9 渠道通达 95

在通常情况下，“渠道为王”这句话仍然是有效的，更多的渠道意味着有更多的触角可以对接整个市场需求。

- 一、直营模式 96
- 二、经销商模式 96

三、直营+经销商模式 97

10 超级销售是如何养成的 99

顶级的销售人员往往朴实无华。

- 一、对行业的深度研究 100
- 二、对产品的深沉热爱 100
- 三、对消费者的观察 101
- 四、良好的销售行为习惯 101
- 五、细致地观察和学习 102
- 六、对数据的敏感 102
- 七、不断地总结提升 103
- 八、诚实正直的职业品格 103
- 九、做教练的经验 103

11 无商不“尖” 105

送得合适，叫“添头”；送得不合适，叫“添堵”。

12 价格战 109

合理的品质是对买方的尊重，合理的价格是对卖方的尊重。

- 一、先判断是采购还是零售 110
- 二、价格是品牌的名片 110
- 三、价格是一种态度 111
- 四、两种不会伤害品牌的价格调整办法 111
- 五、不要忘记消费者怎么看价格 112
- 六、竞争对手怎么看价格 114



13 危机的产生 115

没有什么比资金链断裂更能威胁到一家企业的存亡了。

- 一、资金链断裂危机 116
- 二、恶性价格竞争 116
- 三、盲目扩张 117
- 四、库存积压严重 117
- 五、盲目推广 118
- 六、不必要的赶潮流创新 118
- 七、技术优势丧失 119
- 八、用人不当 119
- 九、逻辑和执行 119

14 从容的公共关系 120

公共关系是企业整体营销的组成部分，相互交织，紧密相连。

- 一、公共关系的底层基础 121
- 二、公共关系的表达 121
- 三、公共关系的系统性 122
- 四、危机中的诚实和快速 122
- 五、强势与弱勢的转换 123
- 六、信任公众 123

15 因果关系 125

消费者是结果，企业是原因，差异优势是关键。

- 一、产品具备竞争力 126
- 二、服务得当 127
- 三、营销合理 127

四、价格体系稳定 127

16 对外采购 129

在很多采购业务中，需要融合技术、市场、检验、法务、财务等部门的支持，采购也是一个需要具备专业技能的岗位。

一、生产资料采购 130

二、咨询服务采购 131

三、设计服务采购 132

四、广告投放采购 132

17 聘用和离职 134

依据企业实际运营的需要，人力资源的招募、培养和储备是一项重要的工作内容。

一、聘用 135

二、离职 138

三、调岗和晋升 139

18 晋升和空降 140

无论是晋升还是空降，企业的目的是希望将劳动力的价值发挥到最大。

一、晋升 141

二、空降 142

19 我在开会呢 144

作为会议发起人，第一件要做的事情就是评估是否有召集会议的必要。

20 组织的内耗 147

降低内耗的价值在于节约企业的实际运作成本。

一、斗争型内耗 148

二、消极型内耗 149

下篇 被遗忘的想法

于无聊处，寻得乐趣

于艰难出，寻得从容

1 年轻人的恐惧 152

我们的确是生活在现实世界里，如同我们的灵魂种植在我们的躯体里。

2 找到生命的乐趣 156

除了爱这个世界，我们别无选择。

3 艺术情感与商业 159

追求艺术是人的一种本能。

4 敲开音乐之门 165

音乐能够将许多“不可言说”的情感倾泻出来，给人带来美好的心灵体验。

5 阅读是一生的需要 172

读书的最大作用是教会人如何生活，如何去发现美，去创造美。

6 “小而美”而“大” 177

专注具有“锚定”优势。

7 注册壁垒——互联网的绊脚石 180

不管你看不看得见“注册壁垒”，它都是一个不可忽视的存在。

后记：88 句话 185

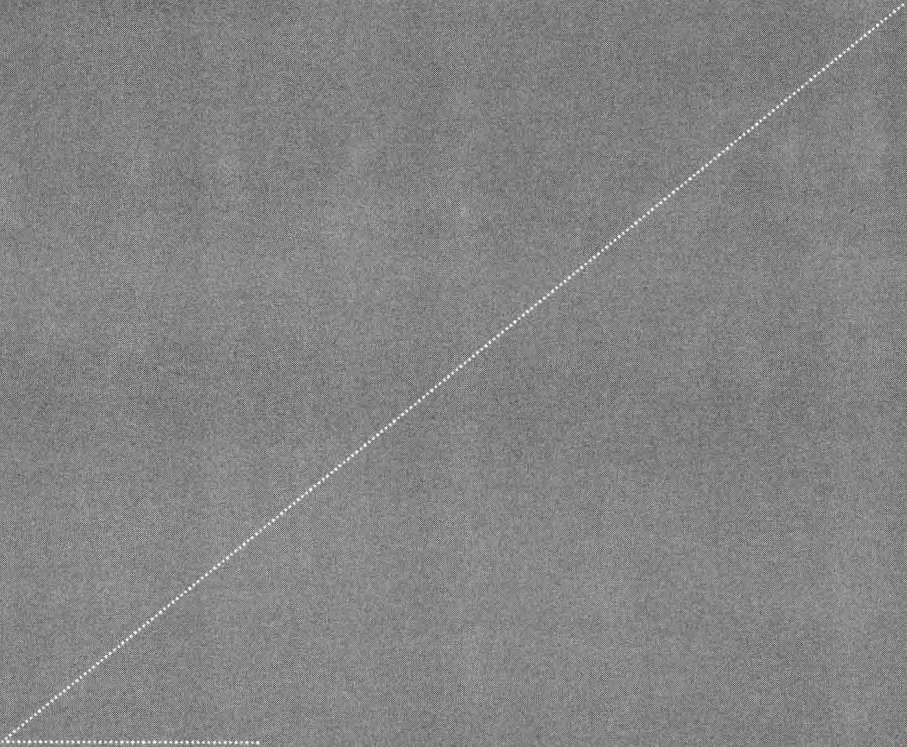
微言微语 196

尾声 209

鸣谢 210

上篇

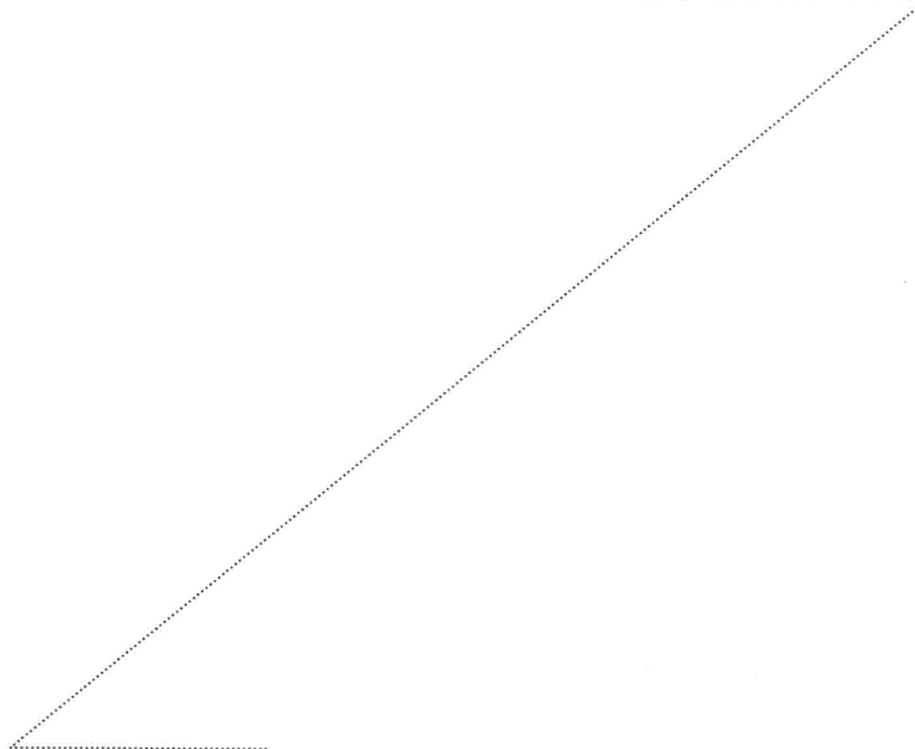
重新认识消费者



卖是表达，买是认同
由眼入心，喜恶瞬定

1

最美妙的时刻



在商业社会中，一定存在最美妙的时刻。