

孙电 沈文燕 著

商场搏技

企业经营销售新思路

经济日报出版社

(京)新登字 102 号

责任编辑:初志英

责任校对:李为先

商 场 搏 技

——企业经营销售新思路

孙 电 沈文燕 著

经济日报出版社出版

(北京市崇文区体育馆路龙潭西里 54 号)

全国新华书店总经销

北京市仰山印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 8.125 印张 150 千字

1995 年 2 月第 1 版 1995 年 2 月第 1 次印刷

印数 1——11000

ISBN7-80036-902-1/F·509

定价:6.50 元

前 言

东方俗话说得好：欲要工其事，必先利其器；与其临渊羡鱼，不如退而结网。讲的都是未雨绸缪，有备无患，不打无准备之仗，既要作好心理准备，又要作好技术准备，方能取胜。西方也有谚语：上帝只照顾有准备的头脑，机遇只为那些深思熟虑的人而准备。

如何参与市场竞争？如何在激烈的市场竞争中立于不败之地？这不光是资金和技术的较量，更多的则是智慧与谋略的角逐，是背后的智能素质的拼搏，是方法与技巧的搏杀，是创意思维的大渗透！

兵无常势，水无常形，市场如战场，情势千变万化，要想在竞争中占优势，取得优胜，除了具有对市场供求形势的洞悉之外，还得有一定的内在超常思维，谋略水平，哲学思考。就是说，能够掌握一套富于适应性的思维结构，有效地针对各种情况，相应调整奇谋妙计，以达到事半功倍，提高经济效益的目的，成为某一领域的佼佼者。

没有现成的路可走，别人吃过的馍嚼着不香，从别人成功的模式中受到启发，创出自己的东西才是上策！是慢慢吞吞地摸着石头过河，还是匆匆忙忙地去犯欲速则不达的错误。妙法就在两难或多难之间！

本书着力从现代新思维及热点话题出发,结合大量中外成功经营范例,提供给读者一点有益的启迪,目的在于“授人以鱼不如授人以渔”。对方法的思考和探索,十分需要!

商海茫茫,深不可测,欲要远航,莫如求技!

目 录

一、	区分归类 胸有成竹	
	——庖丁解牛谈判技巧	1
二、	侧面入手 击其要害	
	——内外夹攻取胜技巧	5
三、	正面突破 出奇制胜	
	——调整型经营技巧	8
四、	依托延伸 寻幽探宝	
	——嫁接型经营技巧	11
五、	整体变化 牵发动身	
	——扩展型经营技巧	14
六、	举一反三、触类旁通	
	——产品改良技巧	16
七、	同存共荣 互益共生	
	——发展型经营技巧	19
八、	环环相扣 步步攀升	
	——策略型经营技巧	22
九、	巧抓关键 运筹有方	
	——利用型经营技巧	25
十、	歪打正着 借鸡下蛋	
	——智胜型经营技巧	29

十一、	画龙点睛 立竿见影	
	——产品创意技巧	32
十二、	从旁深入 曲线进攻	
	——曲伸型经营技巧	35
十三、	后发制胜 巧于迂回	
	——反馈型经营技巧	38
十四、	由表及里 投石问路	
	——价格谈判技巧	41
十五、	见缝插针 乘虚而入	
	——灵巧型经营技巧	44
十六、	适用范围 变化多端	
	——方向型经营技巧	48
十七、	相对价值 准确估量	
	——策略竞争技巧	51
十八、	明察秋毫 晓以细理	
	——信息取值技巧	54
十九、	利用关系 深化取舍	
	——信息应用技巧	56
二十、	配套选用 变法组合	
	——创新广告技巧	59
二十一、	整体比较 选择评价	
	——信息择取技巧	61
二十二、	由内及外 量体裁衣	
	——适应型经营技巧	64
二十三、	连环深入 招招相助	
	——延续型经营技巧	67

二十四、工于设计 一鸣惊人	
——创意公关技巧	70
二十五、鲜花绿叶 侧重特色	
——设计型经营技巧	73
二十六、角度伸展 力求新解	
——产品竞争技巧	76
二十七、相关比较 真知灼见	
——创意型经营技巧	79
二十八、相关变化 寻求重点	
——竞争型经营技巧	82
二十九、角度互变 奥秘呈现	
——产品竞争技巧	85
三十、 操作技巧 行为规则	
——服务型经营技巧	88
三十一、借助延伸 去伪存真	
——信息深化技巧	91
三十二、灵活运用 细节求新	
——技术移植技巧	94
三十三、反诸以求 回归索取	
——信息应用技巧	97
三十四、多值选择 去粗取精	
——信息选择技巧	100
三十五、依托指示 创新有方	
——技术改良技巧	103
三十六、中介因素 居间探微	
——过渡型经营技巧	107

三十七、排比组合	心中有数	
——规律型经营技巧		111
三十八、角度比较	详察奥秘	
——产品改进技巧		113
三十九、相关因素	分解取舍	
——决策型经营技巧		116
四十、因果之间	奥妙无穷	
——信息竞争技巧		119
四十一、穿插迂回	针锋相对	
——智取型经营技巧		122
四十二、层层相应	纲举目张	
——带动型经营技巧		125
四十三、引发启动	以点带面	
——智慧竞争技巧		128
四十四、由外及内	表里贯穿	
——智能公关技巧		131
四十五、穿针引线	巧妙沟通	
——技术分析技巧		134
四十六、选择生路	新的起点	
——图新型经营技巧		137
四十七、动态设计	适应需要	
——CI 多变技巧		140
四十八、多步关联	跳跃适应	
——超级获胜技巧		143
四十九、强于自信	终获成功	
——自我竞争技巧		146

五十、 间接区分 把握市场	
——信息导向技巧	150
五十一、关联技巧 行为科学	
——操作型经营技巧	153
五十二、间接评估 导向分析	
——转变型经营技巧	156
五十三、正面形象 常塑常新	
——CI 自塑技巧	159
五十四、居间规则 导引创新	
——信息选用技巧	162
五十五、中间层次 转换选用	
——研讨型经营技巧	164
五十六、差异区别 巧于利用	
——聪慧型经营技巧	167
五十七、环节转向 主动应变	
——战术型经营技巧	170
五十八、目标明确 巧于制胜	
——主动型经营技巧	173
五十九、知彼不易 练己更难	
——CI 自变技巧	177
六十、 间接选择 变换创新	
——信息移植技巧	180
六十一、居高临下 抢先一步	
——争霸型经营技巧	183
六十二、多种因素 引申选择	
——分析型经营技巧	186

六十三、集约分类 由浅入深	
——信息取舍技巧	189
六十四、交叉思考 趋向共识	
——信息对号技巧	192
六十五、考虑对方 形象更佳	
——CI 应变技巧	194
六十六、美的移植 设计生花	
——产品艺术技巧	197
六十七、更细一步 心中有数	
——信息加工技巧	200
六十八、功能延伸 应用翻新	
——技术更新技巧	204
六十九、条件相应 应变自如	
——适用型经营技巧	208
七十、 相关延伸 曲中求新	
——产品更新技巧	211
七十一、相对思想 贯穿始终	
——超级型经营技巧	214
七十二、形象塑造 定位构筑	
——创见型经营技巧	217
七十三、系列拓展 层层创新	
——产品创优技巧	220
七十四、拾遗补缺 由小变大	
——变化型经营技巧	223
七十五、品质改良 重在细节	
——产品优化技巧	226

七十六、角度变换 曲意求新	
——对比型经营技巧	229
七十七、连环条件 对应设置	
——连续型经营技巧	232
七十八、因素延伸 层层剥皮	
——信息分析技巧	235
七十九、相关通用 有的放矢	
——信息转化技巧	238
八十、 跳跃关联 巧于制胜	
——战略型经营技巧	241
八十一、目标设置 伸张适度	
——谋略型经营技巧	244
八十二、跳跃联系 深化理解	
——灵活谈判技巧	246

一、区分归类 胸有成竹

——庖丁解牛谈判技巧

中国古代庖丁解牛的故事,对认识事物的关联、区分性质,从一个侧面有所启发。庖丁熟练的解牛技巧,介乎筋骨肉之间,游刃有余,尤其是在筋骨肉无明显区分界线之间下手,而不破坏出肉的整体效果,在骨骼之间的连带处大致划分,对应分解,条分缕析,顺理成章。

这个例子告诉我们关系经常处于多面选择之间,既是某一边成份的,同时又是关联于它物成份的,甚至是多边共用的,界限比较模糊。因此,既不归于单纯的全体,又不专属于某一方面、单一关系,一时难以区分清楚,只能相对地寻找分界线,找到各自对应功能的目标点和关联属性,或者相关地借助它物基准,来认识具体事物的实际状态。

关联区分的技巧,应用于商业谈判中,必须对关键点的层次、位置之间的关系要有一个基本的模式,心中先有一个底,然后根据实际情况再随机应变。这里除去先期要了解适用的信息外,在一定程度上要做到知己知彼。遇到模棱两可,或者某些连带成份的问题和项目,怎么有效地区分对待。只有概念清晰,思路才能拓宽,才能区分清楚,什么情况是虚的,什么是实的,什么情形归哪一类问题,什么情况的属性兼而有之,什么情形中有水份,什么情况中有潜在的东西,而应对自如。

广州机械贸易公司与美商的谈判是靠心中有数获胜的。这是以引进农业加工机械关键性设备为内容的谈判。按惯例,

卖方首先报价,为 2000 万美元,中方主谈知道对方的报价超出产品实际价格很高,便回复说,根据我们对同类产品的了解,贵方的报价只能是一种参考,很难作为谈判的基础。美方没料到中方会马上判断出其价格的“水份”,便答非所问地介绍起产品的性能和质量,可中方早已对这类产品的性能、成本以及在国际市场上的销售行情了如指掌,就来个打草惊蛇:不知贵国生产此种产品的公司有几家?贵公司产品优于 A 国、B 国的依据是什么?此问貌似请教,实际上暗示出生产厂家并非你独此一家。一语惊四座,经过几个回合的较量,美方开始降价,中方“还盘”。这期间,中方又对国际市场上的行情再进行摸底,见美方的价格不肯降到理想线,便摊牌说,这次引进,我们从几个厂家中选中贵公司,这说明我们成交之诚意。如果贵公司不把价格降到 1400 万美元以下,我们无法接受。A 国、B 国还在等我们的邀请。中方主谈讲后把 A 国和 B 国的电传递给对方,这招确实给对方的心理压力较大。世界之大,大可不必在一棵树上吊死,美方见中方胸有成竹,无隙可乘,只好以 1350 万美元成交。

在商业谈判中,彼此双方交锋的语言有时切中主题,较为明了,比较容易把握,有时则有相当程度的迷惑性,有的人的问话,从内容本身看不出什么明显的用意,但却常常从与主旨关联密切的套话入手,看似聊天,询问一般情况,但却由此一分析,即能从中套出许多有价值的东西来。有时候只能等到前后关联起来才能区分出来。

有一次,我外贸人员同英国商人谈判,休息间,商人凑到陪谈人员身边递烟搭讪,问道:“今年黄狼皮比去年好吧?”我陪谈人员顺便应了一声:“不错”英国商人紧盯一句话:“如果

我想买 15 万张到 20 万张不成问题吧？”陪谈人员仍不在意地回答：“没问题。”一支烟未吸完，英国商人巧妙地摸到了我们的商情，设下了圈套，后来英国商人便主动向我谈判人员递出 5 万张黄狼皮稳盘，价格比原方案高 5%，我谈判人员并没有料到这是英国商人玩的一个花招，反而认为该商要抢买，在竞争者面前，先出高价挤垮别人，达到垄断货源之目的；并为卖得理想的价格而沾沾自喜。然而事隔几天，英国其它客户向我们反映，有人以低于我们的价格在英国市场抛售中国黄狼皮，此时此刻，我谈判人员分析了黄狼皮业务谈判的前前后后，才恍然大悟。原来该商有意递出价高 5% 的稳盘，意在稳住我们，是让我们给他打伞乘凉，因为价高，他先占住了位子，其它商人就很难过问了。这时，在中国黄狼皮高牌价下面，在南国市场，按原价迅速抛出他的存货几十万张，以微小的代价换来先于我们售出黄狼皮，他的积压货全部倾销出去了，而我们向其它国家报的中国黄狼皮的价格却被全部顶了回来。

在谈判中，把握价格的分寸，要使不稳定的其它多变因素，不影响内在的价格分寸。围绕这个中心，谈判的一切手段都可以相应变化，但不要被对方牵引得离主旨——价格尺度——太远，或者在前后关联中不协调一致。如果谈判中间才了解可做到什么程度（在了解对方的心意之前，没有任何腹案），这些了解也可因相关的题目而采取新的对策。在这些情况里，你有降低期望和变换交易对象的选择。对方有意摆出许多支节客观因素，分离瓦解动摇你的心理，或用另外的话题，其它重要派生的侧面，分解你的注意力，将你引离主题，暗示性地促使你急于成交的心理。如果你死守主旨，不看具体情形，不看对象，把握不准潜在的可能性选择，没有相适应的灵活对策

是不行的。在谈判后期，寻找许多建设性方案打乱对方的阵地很有必要。

二、侧面入手 击其要害

——内外夹攻取胜技巧

日本人向美国人发动的汽车战是从侧攻开始,继而内外夹攻取胜。日本侧攻点是选择美国的小汽车市场。这是因为美国汽车制造商不重视小汽车,但美国顾客却喜欢小汽车,从远景看小汽车大有可为,日本人拼尽全力以其轻巧、省油、保修为特点的小汽车打入美国市场。当日本人在美国市场站稳脚跟后,就对美国汽车制造厂商发起正面进攻。这时引起美国汽车制造厂商的激烈反抗,美国政府也采取保护主义措施,尽管从日本出口到美国的汽车有所减少,但由于日本人在美国设厂生产汽车和推销汽车,日本汽车在美国市场占有的份额却不断增加。

在经营中,或者在技术竞争中,有时不直接在正面与强大的对手交手,而是设法使它的实力分散,或攻击它的侧面、后面和空虚的一面。《史记·孙子吴越列传》中记载着这样一个故事,战国时期,魏国围攻赵国的都城邯郸,赵国向其盟国齐国求救,齐王命令田忌、孙臆带兵去救赵国。孙臆考虑到魏国的精锐部队出征在赵国,与其率兵去攻其精锐所在,不如直扑其空虚的内部,于是选定了攻打魏都城大梁,以迫使魏军回师救援。结果不出所料,魏军慌忙回师,齐军趁魏军回师疲惫,在途中予以截击,把魏军打得大败。从而从侧面解了邯郸之围,救了赵国。

在经营与技术竞争中,各方所面对的市场机会既是一样

的,同时又是不一样的。无论从天时、地利、人和上讲,还是从市场占有量、产品满足的层次与需求动向上、技术角度的占有结构上,都大量地存在着差异、空隙和拥有的市场空间。在技术上,有的有明显优势,另一方面则有明显的劣势。有的产品能满足一个层次消费群的需要,有的则一时无法满足,这在同一类产品中也屡见不鲜。

轮胎制造商米其林公司是以进步的技术向美国的竞争对手发动侧面角度的攻击。到七十年代,斜线或十字线轮胎已经使用了好几十年,而美国的主要轮胎商,却很少投资在新技术上,宁愿把它们的资源耗费在市场经营争夺战中,法国米其林公司在1975年从外销基地转变为美国的内销制造商,并以辐射层轮胎来供应市场的需要。美国的主要制造商“好富”、“固特异”、“火石”及“优耐陆”等老牌公司仍集中全力,固守原来的十字线轮胎市场,但那种轮胎利润很低,实在无利可图。到70年代后期,由于燃料涨价,消费者减少用车,因此延长了轮胎的使用寿命。美国的汽车主要制造商为了提倡省油,都改用辐射层轮胎,使燃料的消耗量减少约百分之五。米其林公司勇猛地攻进了轮胎市场,并且凭借它品质优良的声名,在美国四十多亿元的轮胎市场上获得了约25%的市场占有率。美国的轮胎商由于缺乏辐射层轮胎制造技术知识,因此被米其林的技术攻击所制服,“火石”公司早期想用500系列的辐射层轮胎来反击,却因品质不良而告失败。新技术辐射层轮胎使用寿命是4万里,为十字线轮胎的两倍,而车辆的平均寿命为11万里,这样使得更换轮胎的机会由5个降低为3个。

日本人通过生产4K的记忆晶片开始入侵美国市场。不久,精明的日本人就发现,由于供需缺口太大,美国公司已无