

商战纷纭 话销售



中国商业出版社

目 录

第一章 商场如战场	(1)
1. “星球大战”硝烟弥漫.....	(2)
2. 两个推销员的市场观.....	(4)
3. 市场是企业的眼睛.....	(7)
4. 蜘蛛商法与蜜蜂商法.....	(9)
5. 突破市场疲软的重围	(12)
6. 威慑战略的应用	(15)
7. 要有一点防御意识	(18)
8. 知己知彼,百战不殆.....	(21)
第二章 克服营销近视病	(25)
1. 一篇文章带来了一股革命思潮	(25)
2. 天之骄子为何不复往日雄风	(26)
3. 是顾客选择了你	(27)
4. 要有忍耐 30 年的勇气.....	(28)
5. “阿信”后代的眼光	(30)
6. 把盈利的 10%作为研究发展之用	(31)
7. 钻角走边的开发策略	(32)
8. 站在消费趋势的制高点上	(33)
9. 1=1500	(36)
10. 打扮起来吧,中国的商品	(39)
第三章 在满足顾客需要上下工夫	(43)
1. 需求具有多层性	(43)
2. 善于开发被遗忘的角落	(46)

3. 消费需要引导	(48)
4. 要满足潜在需求	(49)
5. 要满足心理需求	(51)
6. 要善于创造需求	(53)
7. 由“出气商店”所想到的	(55)
8. 开发二手商品市场	(58)
第四章 信誉,扩大销售的生命	(61)
1. 一个古老传说的启示	(61)
2. 信守诺言,顾客归心	(62)
3. 信誉取决于产品的质量	(63)
4. 处处为消费者负责	(65)
5. 愚蠢的自杀政策	(66)
6. 柜台卫士	(67)
7. 要从长计议	(69)
8. 尽到社会责任	(72)
9. 说明书与产品信誉	(74)
10. 35 个紧急电话	(76)
第五章 服务好 赚大钱	(79)
1. 第二次竞争	(30)
2. 企业卖的是服务	(81)
3. 90 年代是“顾客之年”	(83)
4. 多一点人情味	(85)
5. 是吸引进来还是推出门去	(87)
6. 售后服务各显神通	(89)
7. 给顾客美的享受	(91)
8. “三不卖”的新意	(94)
第六章 广告,神通广大的推销员	(97)

1. 靠广告杀出一片市场	(97)
2. 借钱做广告	(99)
3. 居安思危	(101)
4. 诱导消费群体中的一半	(102)
5. 始终对准执行购买者	(104)
6. 不妨也否定一下自己	(105)
7. “多变”的广告注定要失败	(106)
8. 引人入胜的户外广告	(107)
9. “抢”的广告与“全体谢顶”	(108)
10. “错”中取胜	(109)
11. “门牌”效应	(110)
12. 善于扬“名”的健力宝人	(112)
13. 搬起石头砸自己的脚	(113)
第七章 销售需有术	(116)
1. 示范销售	(116)
2. 邮寄销售	(118)
3. 电话销售	(122)
4. 还本销售	(123)
5. 有奖销售	(125)
6. 先尝后买	(127)
7. 让利保值销售	(128)
8. 有趣的“蛇吞象”	(129)
9. 有效的“匮乏战术”	(130)
10. 奇妙的“瞬间催眠术”	(131)
11. 在“特”字上做文章	(131)
12. 红绿灯引起的思索	(134)
第八章 组织一支销售突击队	(135)

1. 一份耐人寻味的备忘录.....	(135)
2. 红地毯、带轮子奖杯及大黄蜂	(138)
3. 加拿大鹅的故事.....	(140)
4. 失败是成功之母.....	(142)
5. 咬住青山不放松.....	(144)
6. 不要忽视“另一半”.....	(147)
7. 如何开好销售会议.....	(150)

第一章 商场如战场

商场上的竞争，也是一种霸业的争夺。在这个战场上，虽然没有刀光血影，没有炮声隆隆，但其竞争之激烈，战事之频繁，并不比真正的战场逊色。

“商场如战场”。一个成功的企业经营者必须要有战场上常胜将军的那种“大将之风”，紧紧依靠自己的职工，有识有勇有谋，纵横商场，临危不惧。

《孙子兵法》说：“兵无常势，水无常形。”古今中外的市场营销的书，找不到在市场上立于不败之地的一定之规。各有所长，也各有所短。成功者与其说是知识的积累，毋宁说是谋略、魄力和运气的结合，是苦苦追求的结晶，是奋斗的胜利。所以，评论一个企业家，切不能以一事成败论英雄。

在商场上竞争，熟读兵书固然重要，但熟读兵书却不一定能打胜仗。马谡熟读兵书，却失去了街亭，酿成诸葛亮挥泪斩马谡的悲剧。做为商场上的指挥员——企业家，最重要的是要有那种勤于思考、善于总结、勇于实践的优秀品质。

唐代的魏征说过：“思所以危则安矣，思所以乱则治矣，思所以亡则存矣。”危与安，乱与治，亡与存都是相互对立的两个方面。在激烈的市场竞争中，无论哪行哪业，都有个进与退、存与亡、盛与衰的问题。据说日本不少企业的经理，脑袋瓜子成天不想别的，只是假设竞争对手要吃掉他们，使他们无法生存。他们又以此告诫自己的部属，使大家都有一种忧患感、危机感，同心协力参与市场竞争。

“巧者善度，知者善损”、“愚者有备，与智者同功”，重温这些古训，对于置身于纷纷商战之中的企业家们是大有裨益的。

1. “星球大战”硝烟弥漫

从 50 年代开始，美国的可口可乐公司为保住自己在软饮料市场上的霸主地位，与自己的竞争对手百事可乐公司展开了一场长达几十年的商业大战，被新闻舆论界称之为当今商业界的“星球大战”。透视这场大战的经过，有助于我们认识商战的激烈。

可口可乐公司诞生于 1885 年。其主要产品“可口可乐”问世后不到几年，销售量就压倒了世界上一切饮料而称霸国内外的软饮料市场。到目前，“可口可乐”饮料的收入，占全公司纯收入的 70—80%，世界上有 900 多家大商店专营“可口可乐”。在国内的子公司、分公司多达 180 多家。1983 年“可口可乐”的销售量约占全世界软饮料销售量的 1/4。

正当可口可乐公司入主饮料市场，踌躇满志之际，美国又异军突起一个百事可乐公司。百事可乐公司来者不善，已呈咄咄逼人之势，雄心勃勃地向可口可乐公司争夺地盘，也要问鼎软饮料市场。到现在，百事可乐公司已占美国软饮料市场销售总量的 18.85%，年营业额达 75 亿美元，拥有职工 13.3 万人。

床榻之侧，岂容他人酣睡。可口可乐这株百年大树，根深叶茂，饱经风霜，它决不会自行让出霸主地位，于是，美国历史上最大的商业战——可口可乐卫冕之战便愈演愈烈。

当时的“可口可乐”占据着高级市场，而“百事可乐”由于价格低，多为一般市民所购买，获得了“穷人可乐”的雅号。为

了打进高级市场，“百事可乐”改由身穿华丽服装的美男丽女做模特儿，以求改善“穷人可乐”的形象，并扬长避短地争取扩大“外卖”市场。待取得了显著成绩后，又采取向零售商资助自动售货机的巧妙办法，与“可口可乐”争夺“堂吃”市场。

面对百事可乐公司的进逼，可口可乐公司又采取了新的战略予以反击，即在确保“堂吃”市场地位的基础上，去争取软饮料最大的消费者——青少年。反击取得了极大的成功，使“可口可乐”的销售直线上升。

“百事可乐”自然不甘败北，他们又花了 500 万美元邀请风靡美国的歌星迈克尔·杰克逊拍了两部广告片，获得了成功，又使不少青少年改饮“百事可乐”。可口可乐公司更是不甘示弱，他们经过调查，于 1985 年 4 月 24 日宣布更改近百年来沿用的 FX 配方。FX 配方原本是由一位贫穷的化学教师在偶然中发明的。可口可乐公司对这个配方相当重视，将之长期封闭在阿特兰大银行的保险柜中，没有董事长们依次地用钥匙联合打开，谁也无法取去这个配方。

可口可乐公司决定采用有 14 种原料的新配方来取代 FX 配方，原以为这一着大可扭转战局，击败对手。万万没有想到，新配方公布后，公司每天竟平均收到 150 件抗议信。有一位中年妇女在信中这样写到：“我一生中只有两件事最重要，上帝和可口可乐，但是你们现在夺走了一件。”在旧金山，“全国老可口可乐饮户协会”于 1985 年 6 月在联合广场举行抗议改变配方的示威，打着“还我真品”的横幅，甚至把整瓶的可口可乐向一个领头人的头上浇去，以示对新配方的抗议。

可口可乐公司的困境，使得他们的劲敌百事可乐公司大为高兴，喜出望外地宣布本公司职工放假一天以示庆贺。百事可乐公司的老板，还幸灾乐祸地宣称这是“美国最大的一次商

业失败”，并在美国各大城市向行人免费馈赠“百事可乐”饮料，借机扩大自己的影响。

激烈的竞争，迫使可口可乐公司不得不于 75 天后又宣布恢复老配方生产，并取名为“古典可口可乐”。消息一传出，可口可乐又威名大振，股票每股猛增了 2.75 美元，而百事可乐公司的股票却下跌了 0.75 美元。

目前，“可乐”大战还在继续，究竟鹿死谁手还很难定论。但有一点是肯定的，随着科学技术的发展和人们消费水平的提高，竞争将越来越激烈，越来越残酷。

当然，“可乐”大战只是商战的一幕，既不是开始，更不是结束。我们可以从这一幕中看到，要在激烈竞争的市场环境中求得生存和发展，就必须面对现实，有胆有识，参与竞争。畏缩、退却是没有出路的，麻痹松懈更容易成为商战中的“滑铁卢”。

2. 两个推销员的市场观

不少人都知道这样一个故事：

太平洋上的某一个岛屿，有一天来了两个皮鞋推销员，一个是英国皮鞋厂的，一个是美国皮鞋厂的。他们分头在岛上跑了一圈，第二天便各自给自己的工厂发回了电报。英国推销员的电报写的是：“此岛无人穿鞋，我于明天飞返。”美国推销员的电文则是：“此岛无人穿鞋。皮鞋销售前景极佳。我拟留驻于此。”

第三天，英国的推销员飞离此岛。美国的推销员留下来设计并张贴广告。他的广告很独特，没有文字说明，只是画着一个当地模样的壮汉，脚穿皮鞋，肩扛虎豹狼鹿等许多猎物，威

武雄壮，十分好看。当地“土著”看了这张广告，纷纷前来打听哪里能弄到脚上穿的那种神奇的东西，借以帮助获得更多的猎物。皮鞋市场被打开，销售半径在扩大，美国的皮鞋老板在这个岛上开辟出一个新的财源。

同样都到一个岛上考察，都看到岛上居民无穿鞋的习惯，而结论却截然相反，一个认定无法销售，一个认定销售前景极佳。这反映了他们的市场观是多么的不同。市场需求一般有两种情况，一种是表面的或现实的需求，另一种是潜在的需求。前者是消费者已经意识到并且市场上已有的东西，后者则往往是消费者有需求而市场上还未见到，或者是市场上有而消费者暂时尚未意识到它的作用。

那位英国推销员犯了一个绝大的错误，就是只见其一，不见其二，只看到居民不穿鞋的表面现象，没有看到居民的潜在需求，结果坐失良机，失掉了市场。

而那位美国推销员的聪明之处，就在于他独具慧眼，看到岛上居民无穿鞋习惯，是因为岛上尚未有皮鞋，是因为居民尚未认识到皮鞋能帮助他们获得更多的猎物。一旦岛上的居民认识到了这一点，皮鞋销售的前景自然就会变得“极佳”。所以他才决然地留下来，决定通过自己的努力，去引导消费，开拓市场。

由此可见，商品销售决然离不开市场，因为市场是实现商品交换的重要条件，是调节商品供应的重要手段，其作用决不可低估。但是，也决不能把市场看成是一成不变的，商品销售更不是被动地跟在市场后面转。要看到经过努力，市场可以由无到有，由小到大。当然，如果放弃努力，也会由有到无，由大变小，或者始终是一个空白，就像英国那个皮鞋厂的商品在太平洋小岛上失去了市场的情况一样。

这里最关键的就是看你有没有一个正确的市场观，有没有见微知著的远见和引导消费开拓市场的胆略。

有人认为，一个企业是否成功，取决于三个条件——机会、特权、经营得法。其中摆在首位的，是要有敏锐的眼光，瞅准机会，紧紧地抓住机会。抓住了机会，就抓住了开拓市场的契机。

世人皆知的刀片大王吉列的起家 and 发迹，也说明了这一点。1903年，美国人吉列成立了“吉列安全剃刀公司”，谁知出师不利，安全剃刀上市第一年销路奇惨，只卖出53把，还退回来2把，刀片也只销出170余片。问题出在哪里？吉列调查后发现，症结就在于顾客对安全剃刀的作用尚不了解。为了打开市场，提高吉列剃刀的知名度，吉列请来了著名的漫画家，替他画了几幅宣传画，大张旗鼓地做了好一阵子广告宣传，此招果然奏效，第二年，剃刀的销量就比上一年增长了将近7倍，刀片也售出了两万多片。

特别在第一次世界大战期间，吉列瞅准机会，以极大的气魄决定了一项令人意料不到的经营策略，即把安全剃刀以成本价格供应战场上的士兵使用。吉列坚信，只要这些将士用惯了他的剃刀，等到战争一结束，这些人一定会成为他的公司最忠实的主顾和最有力的宣传员。事实果然不出吉列所料，战争结束后，盟国的士兵回到自己的国家，谁也舍不得扔掉在战火中与自己朝夕相伴的剃刀，不仅一如既往地购买吉列剃刀和刀片，还成了吉列公司的义务宣传员，为吉列公司开拓出一个稳定而又广阔的市场，使其剃刀和刀片的销售量象暴暑下的水银柱，一升再升，每年的营业额高达十几亿美元，最高的一年，公司盈利达9000多万美元，跻身于世界大企业之林。

3. 市场是企业的眼睛

中国有一位厂长曾把市场形象地比喻为企业的眼睛，告诫人们要象爱护眼睛一样地去珍重市场。

这个比喻十分恰当，说明了市场对于企业的极端重要性。

是的，企业假若没有市场，一切都将变得漆黑一团，其产品只能是一堆废物。

企业的经理、厂长若不珍重市场，不着力去抓好销售、开拓市场，就会象盲人骑瞎马一样步履维艰，其前途是不言而喻的。

企业的产品在消费者中占怎样的位置？形象如何？企业还要不要发展？向何处发展？企业面临着哪些威胁？如何战胜这些威胁？等等。这一切，离开市场这个眼睛行吗？

所以，国内有家著名企业的厂长得出了这样一个结论：管理和经营相比，应当把经营放在首位。一个厂长，至少要把50%的精力，甚至80%的精力放在销售上，广义讲就是放在市场上。

市场不是学校，你说往东，学生就乖乖地往东，你说往西，学生就乖乖地往西。市场是由千千万万个有血有肉有情有义的消费者构成的，有的消费者还是非常挑剔难惹的。你总不能对消费者说：“我生产的，我卖的就是这号东西，你必须把线留下，把东西拿走！”这样做，10回就会有10回要失败。

厂长经理也好，销售人员也好，所要做的工作，恰恰与此相反，应该时时想着消费者的需求，并想方设法让消费者了解自己的商品，在众多的同类商品中唯独选择你的商品，完成愉快的购买行为，心甘情愿地敞开口袋任你掏钱。

当然，仅仅做到这一点还远远不够，还应一鼓作气，让顾客用了你的、吃了你的，把钱交给你之后，还时刻想着你，惦记着你，回头再来买你的商品。事情做到了这一步，企业才算有了一双明亮的眼睛，才能在硝烟弥漫的商场搏斗中审时度势，掌握主动，立于不败之地。

有许多人认为：市场高深莫测，不可琢磨。似乎每一个人都代表市场，每一个人又都不代表市场，每一个局部都是市场，每一个局部又都不是市场。的确，要准确把握市场是不容易的，但假若把握不住市场，你就无从做起，就会失去主动而陷于四面楚歌的境地。

还有的人认为，市场就是“公家的东西”，谁都可以拿过来用。用得着的时候，可以把它捧为天王老子，用不着了，就把它抛到九霄云外，不管多次多差的商品，只要能卖出去，一切都万事大吉了。好像市场是一个垃圾处理站，什么样的垃圾扔进去，它都能化腐朽为神奇，稳稳当当地替你把钱挣回来。

这种想法大错而特错。

唐朝李世民有句名言：水能载舟，亦能覆舟。企业是在市场大洋中航行的一艘小船，市场的大潮可以使企业的航船乘风破浪地前进，也可以使它船沉海底，这决非耸人听闻。翻开近代人类社会的文明发展史，哪一章哪一节不交织着企业在市场竞争中的胜与败、乐与苦？

生产太阳牌锅巴的工厂厂长说过这样的话：“成功的企业家，每天只想做一件事：随时关注市场。其他都可以交给属下做。记住，卖产品就是从人家口袋里掏钱。没有市场就没有一切，产品再好也没有用。”

国外有位企业家告诫他的销售人员要牢记这样一个公式：“生产—销售=废料。”也就是说，如果没有市场，销售是

零,那么工厂生产的产品都将是废料,一切都将是徒劳空忙。

市场是企业的眼睛,为了维护这个眼睛,有的企业不得不采取十分强硬的措施。美国的可口可乐公司在与百事可乐公司的争斗中,就曾严令本公司的所有职工一律不得饮用百事可乐饮料,违者严惩不贷。1985年6月17日,阿拉斯加州可口可乐公司有位名叫德斯特·固顿的职员,在午餐时喝了一杯“百事可乐”,结果遭到公司停职3天的处分,损失了150美元的薪资。尽管他一再声明是因为没有看清瓶上的商标,属于误饮,但他始终没能解脱自己。

当然,单靠消极被动的固守,难以维持稳定的市场阵地,市场的占领与拓展,有赖于企业的主动进击,有赖于企业像蜜蜂采蜜那样持续不断地向市场和消费者发起强劲的攻势,吃一拿二眼观三,在消费者中树立自己企业的商品的良好形象,执市场之牛耳,维护企业的眼睛。

4. 蜘蛛商法与蜜蜂商法

时下,有的人形象地把那些抱残守缺,甚至闭门造车的保守、被动式经营方法,戏称之为蜘蛛商法,而把那些眼睛盯着市场,主动跟着市场走,源源不断地把新产品献给“上帝”的进攻型经营方式,称之为蜜蜂商法。

人所周知,蜘蛛与蜜蜂的营生方式绝然相反。蜘蛛躲在墙角檐下,吐丝结网,不动声色地伏于网隅,静候飞将军落网,一旦有哪个冒失的飞虫撞入网中,它便猛扑上去,饱餐一顿。之后,又不厌其烦地伏在那里,耐心地等待,等待……

而蜜蜂则不同。每当春暖花开的时节,它们就忙忙碌碌,四处奔波,采花酿蜜。广采百花,酿出佳蜜。

两种小动物，两种迥殊的谋生之道。蜘蛛是固守一地，守株待兔。假若没有飞虫误入歧途或几天才撞进一个，那它也只能饿着肚皮在饥肠漉漉中苦熬。而蜜蜂则是走出去，广采博取，将生存的主动权牢牢掌握在自己手里。

企业在拓宽市场，扩大销路上，像蜘蛛那样固守一地，搞“内线作战”，是断然不行的。我们有些企业，由于带着旧经营模式的惯性，缺少灵活主动的冲击力，产品在占有了一定的市场后，便高枕无忧，春风得意，自以为产品的质量好，是名牌，消费者决不会离我而去，在盲目的乐观中渐渐地丢弃了市场，使企业陷入困境。这几年，在我国庞大的自行车王国中，悄悄地兴起了诸如“斯普瑞克”等一批五光十色、轻巧美观的男女彩车，成了消费者心目中的宠物，市场上的俏货。而一些几十年一直抱着“傻、大、黑、粗”产品的厂家，不仅没有醒悟，反而津津乐道，恋恋不舍，待到恍然大悟之时，无奈已是市场“瘦了”，仓库“肥了”，阵地丢了。

美国有家耐克公司，其经营的运动鞋舒适耐用，在市场上颇有名气。特别是80年代中期，他们由大球星挂帅推销，很快走红全美，城市青年几乎人脚一双。小胜之后，他们极为自负，球员出身的经理们认为，只要你的产品质量好，消费者就别无选择，大有中国古训中所说的“桃李不言，下自成蹊”的味道。然而好景不长，百般挑剔的消费者渐渐嫌弃了花色单调、其貌不扬的耐克鞋，又选择了以造型俏丽、款式多端见长的雷宝鞋，好不容易打出来的市场又一度被雷宝公司所占。

耐克公司阵地的失却，吃亏就在于不了解市场的变化，不了解消费者的需求，没有持续不断地向市场和消费者发起强劲的销售攻势。实践证明，象蜘蛛营生一样去经营的企业，要么是产品与市场需求相距万里，驴唇不对马嘴，要么是虽为名

家“闺秀”，但世人不知，只得老死“闺阁”。

当今市场，瞬息万变。“变”，是市场的基本特点。要适应多变的市场形势，就必须象蜜蜂采蜜那样，主动进攻，外线作战，掌握主动权。

南京有个中萃有限公司，其生产的“雪碧”饮料投放市场后，给以“火炉”著称的石头城送来了一股清风，短短的9个月，销售70万箱，销售额高达1000多万元。“雪碧”何以如此走俏？原来是公司采用蜜蜂商法扩大推销的结果。铺天盖地的7万多张宣传贴纸，近百个特约经销点店牌布满大街小巷，彩色的广告送货车满街跑，广播、电视等现代传播媒介，也在此起彼伏地把“雪碧”推到消费者面前，孜孜不倦的努力和灵活主动的冲击，使“雪碧”得到了广大消费者的承认，中萃食品有限公司也在竞争中获得了市场。

日本人打入美国电视机市场的过程，也是对“蜜蜂商法”的一次奇妙的运用。按照通常的标准，这与其说是贸易，不如说是一场袭击，一场进攻。

日本人首先瞅机会填满了美国小型电视机市场的缝隙。在那里，他们探测行情，联系商人，之后又有条不紊地准备对价值10万美元的标准屏幕彩电市场发动总攻。当美国彩电库存空虚时，数千只集装箱的日本彩电运进美国。还未等美国人醒过神来，日本人的第一次抢滩就获得了成功，短短的18个月，日本彩电在美国市场上的比重就由原来的14%猛增到50%。没过多久，美国的电视机厂家就出现了赤字，而且连挽回的机会都没有了。一场搏斗之后，日本人又以低价收买了美国的许多公司，索尼、东芝、日立等公司顺势大摇大摆地闯入美国，在那里建立了一批新的家电企业，统治着美国的整个家电市场。

“蜘蛛商法”消极被动，经不起市场的风吹雨打。企业要在竞争中获胜，就应该像蜜蜂那样，在国内外广袤的市场上采撷百花，酿出佳蜜。

5. 突破市场疲软的重围

从1989年下半年开始，我国社会商品零售市场一改过去几年间连续亢奋的状态，陷入了持续疲软的境地。

数字最能说明问题：1985～1988年，社会商品零售额分别比上年增长27.5%、15%、17.6%和27.8%，连续四年均呈现上升趋势，而1989年扣除物价上涨因素，则实际比上一年下降了7.6%。市场这一变化，给众多的企业经营者们出了一道难题。有的企业经理形象地把市场这个变化概括为“四难”：难忘的1988年（抢购风起，销售疯长，春风得意，令人难忘）；难看的1989年（市场陡变，销售锐减，指标下滑，脸上难看）；难过的1990年（持续疲软，债务成链，库存积压，日子维艰）；难测的1991年（市场多变，不见转机，来年如何，难测难知）。

于是，有人悲观失望，在疲软面前打了退堂鼓，得过且过，无所作为。“销售下降，利润滑坡，不是咱不使劲，而是市场太疲软了，我有什么办法？”

于是，有人幻想，寄希望于市场发生突变，最好能来个1988年的抢购风。“久涨必落，久落必涨，疲软之后必将变得更加走俏，等着看吧。”有人这样说。

于是，有人竞相降价销售，“大拍卖”、“打折处理”、“跳楼价”等等令人心惊的字眼，几乎随处可见。当然，削价作为一种促销手段，对于扩大商品销售，尤其是在一些商品积压、过剩