



商战艺术丛书

芮明杰 主编

攻心为上

—— 消费心理妙用

芮明杰 著

广东教育出版社

总 序

市场竞争就是商战。

商战中虽然没有硝烟、没有枪炮、没有流血，却依然是一种你死我活的争斗。一些原来不可一世的大公司、大企业突然间被收购、被拍卖，宣告破产；一些原来不起眼的小公司、小商号忽然暴发起来，成为市场上叱咤风云的角色。一切都似乎不可理解，然而商战依然有其自身的规律。

商战中有机会。机会是客观存在的，但对于每个公司、商家来说却要看你能不能敏锐地发现它、抓住它。不是有许多人抱怨机会过去了，或没有抓住机会吗？事实上机会始终存在，这个机会过去了，还会产生新的机会。然而要能发现机会、抓住机会却又与你本人的素质、知识、能力有关。

商战中有规律。在市场经济中竞争不可避免，有限的一块市场，大家都想挤进去分一杯羹，都想多吃一点，争斗就不可避免。问题在究竟是把别人全赶跑一个人独享，还是暂时维持这个圈子里的人共享？究竟怎么把人家赶跑？怎样把握好争斗的节奏？一个商场之中的人特别是希望有所作为的人，必须了解这些问题的结论，掌握商战中的规律。

商战中有方法。现代商战中各种新式武器频出，犹如战争一般，凡武器领先者往往占了很大的优势，故要搞点

新式武器，这是一方面。另一方面，假如一个商海中人不认识有哪些武器哪怕是旧武器，更不会使用它，那么此位先生的“下海”风险太大，就好比一个赤手空拳又无一点武功的人去对付那些武装到牙齿的敌人，只有勇气但可能是去送死。

本套丛书就是想就商战中的机会、规律、方法等诸方面为读者们提供一个较为详尽的、最新的、可操作性的描述，虽不敢说读了这些书保证“功力”大增，赚钱的技能有大发展，但至少可说的是这套丛书将给你一个商战方面的全貌，让你知道和掌握商战的规律、策略、手段和方法，从而不至于闭着眼睛瞎摸。本套丛书并不叙述深奥理论，希望读者们仅在茶余饭后轻轻松松一读便有大的收获。

不看不知道，商战真奇妙。

芮明杰

1996年6月于复旦园

目 录

一、攻心

- 消费定势创设..... (1)
- 一则寓言..... (2)
- 不争之争..... (5)
- 心战面面观 (10)

二、千人千面千求

- 识别消费者心理 (16)
- 白马非马 (17)
- 九九归一 (22)
- 独取一瓢 (27)

三、解开心中千千结

- 消费动机与商品设计 (31)
- 动机确定 (32)
- 丑也为美 (35)
- 创造动力 (42)

四、品贵名重

- 消费知觉与商品命名 (47)
- 引导知觉 (48)
- 名与心理 (52)
- 月下推敲 (56)
- 投其所好 (61)

五、时尚与从众

- 消费行为诱发 (65)
- 购买行为 (66)
- 流行色的启示 (71)
- 循循善诱 (76)

六、突破心理防线

- 消费者的价格障碍 (81)
- 心中有杆秤 (82)
- 高而无“斩”之实 (88)
- 低而无“劣”之名 (93)

七、情人眼里出西施

- 消费者态度加深 (98)
- 宠爱有加 (99)
- 美不胜收 (105)
- 信义昭明 (111)

八、温馨的色彩

- 消费环境创设 (117)
- 辉煌之观 (118)
- 温馨空间设计 (125)
- 色丽不眩 (128)

九、沟通你我的心灵

- 消费鼓励与推销 (133)
- 此人何人 (134)
- 见风测雨 (138)
- 心灵需点通 (143)

十、不变之变

- 消费之后设计 (148)

开门揖客.....	(149)
顾客应上坐.....	(153)
安心无愧.....	(159)

一、攻 心

——消费定势创设

商场就是战场，虽然在商场上不见硝烟迷漫、枪鸣炮响，但各家厂商却也是“箭拔弩张”。你来一招“出血降价”，我则回一手“大奖销售”；你“暗渡陈仓”挖走我的得力销售干将，我则“明修栈道”抢走你的代理商；你在我的地域性市场上围而攻之，我则在你的大本营攻你不备，等等。于是乎，十八般竞争武器满天飞，各种高招、奇招、损招迭出，或而一方一败涂地，或而两方俱败受伤，或而失败者抱头鼠窜，或而胜利者趾高气扬。

要问这些商场上的“武林高手”们为何如此搏命，他们一定会说：商场上不是你死就是我活，优者胜劣者汰，只有打败对手，才能扩大自己产品的市场占有率，企业才能获利，才能为国家和社会创造财富。为此，厂商们天天要修炼“内功”，虽不能达到“一指禅”的境界，至少也要有一些“克敌致胜”的“怪招”，否则在市场经济的今天，很难“混下去”。

打败对手，逼他出“血”，似乎成了一些厂商的最高竞争目标。向古人学习苦读“孙子兵法”的人有之，向洋人求教，出国拜望“经营之神”者有之，挨打时呼唤“松绑”者有之，打不过人家时要求“公平一点”者有之，等

等，形成了商战的芸芸众生相。

难道对着自己的竞争对手穷追猛打或“兵来将挡，水来土淹”，就是企业进行商战的必然之道吗？

一 则 寓 言

春秋时期，有一个名叫飞卫的人射得一手好箭，天下闻名。一个小伙子叫纪昌，一心想学箭，故诚心诚意拜飞卫为师。飞卫看其心诚便收其为徒。

纪昌开始练习时，飞卫对他说：“你要学好箭，先要下功夫练好眼睛。要牢牢地盯住一个目标，不能闪一闪眼。”

纪昌回家后，就开始练习起来。当他的妻子织布的时候，他就躺在织布机底下，睁大眼睛，注视着梭子的来来去去。这样足足练了两年，纪昌的功夫练到了家，即使有人用针刺他的眼皮，他还是圆圆地睁着眼睛，眨也不眨一下。

纪昌对自己的成绩很满意，以为学得差不多了。一天，他再去看飞卫，把练习的经过和成绩告诉他。飞卫听了之后，说现在还不能学箭，因为你的眼力不行。飞卫说：“纪昌，你现在回去练眼力，要把极小的东西，看成为一件老大的东西，等到那时候，你再来见我。”

纪昌于是回家按师傅所说开始练习。他用一根长头发，绑了一只虱子，吊在窗口，每天站在那里，一心一意地注视着那只虱子。一天天过去了，又过了两年，那只绑在头发上的小虱子，在纪昌的眼里忽然变得很大，与车轮一般大。

纪昌非常高兴地去见飞卫，把自己练习的经过情形告诉了他。飞卫听了，很高兴地拍着纪昌的肩头说：“你已经成功了！”

于是，飞卫开始教纪昌如何开弓，怎样放箭。

纪昌回家之后，日夜勤学苦练，箭术日益长进，名气也愈来愈大，大家都知道有个叫纪昌的人，其箭术只在飞卫之下，也是百发百中，百步穿杨。

一天，纪昌在练箭过程中，偶而想到自己学箭已有许多年，箭术也日益精，想来也不会在师傅之下，但自己在外界仍只能居于第二。想到此，纪昌十分不满，心想如果我与飞卫进行一场较量，打败他，我就成了天下第一箭术高手，也不负我多年勤学苦练之心血。

纪昌带上了弓与箭找到了他的师傅飞卫，要求来一场公正的比箭，谁胜谁，谁就是“天下第一箭”。飞卫听了哈哈大笑，说：“纪昌，我早就知道会有这么一天，好吧，我们就比赛吧。”

纪昌眼露凶光，恨不得一箭把飞卫射死，这样他就可以成为千古箭术第一人。于是摆开架势，与师傅飞卫开始三箭对射之争。

第一箭双方都巧妙躲开，第二箭双方都用手接住，第三箭双方的箭在空中打个正着双双落地，结果很明显，大家不分胜负。

纪昌十分惭愧，连连对师傅道歉。飞卫哈哈大笑，说：“纪昌，你的箭术确实很有长进，可以说是射箭高人了，只可惜你仍未懂得箭术之道。”

纪昌急忙求教，何谓箭术之道，飞卫说：“箭术之道我也不甚明了，但我听说昆仑山上有一老人，他深谙箭术之

道。你若想要学，可求教于他。”纪昌听后，拜谢了飞卫，急忙回家收拾行李，告别妻儿、乡邻去昆仑山学箭术之道了。

纪昌经历了千辛万苦，不远万里来到昆仑山，在山顶找到了那位不修边幅，终日在山青水秀中逍遥的老人。老人最终答应了纪昌的请求，但要先看一看他的箭术，纪昌满口答应。

老人让纪昌登上昆仑山悬崖上的一块大石头。这块石头半块悬在空中，半块搁在悬崖上，风一吹石头就摇摇晃晃，随时可能掉下悬崖。老人说：“纪昌，你就在这石头上，等飞雁来时，一箭射下一只来，若行则可矣。”纪昌登上这块大石头，眼往下一看，万丈深渊，风吹来，石头摇晃，脚都站不稳，心中大为恐惧。然而为了学箭术之道，硬着头皮站着，拿着弓箭准备射雁。一忽儿，大雁过来，纪昌急忙开弓放箭，可是由于脚软手僵，心神不定，连放几箭，连一只雁也射不下来。

老人见之哈哈大笑，让纪昌从石头上下来，他自己一跃而上，稳稳地站住，拿出弓，对着飞过的雁，拉个满弓，然后轻轻一放弦，没见有箭离弦，但见天上的一只飞雁已呼啦啦掉下来，落在大石头上。纪昌见之大惊，忙问不用箭如何射得下飞雁。老人哈哈笑说道：“箭术之道，就在于此不射之射。”

“不射之射？”纪昌虽一时不理解，却深为此道所折服，决心留在山中向老人学此“不射之射”的箭术之道。

许许多多多年过去了，纪昌的乡邻们终于看到了一位神情安然、满头白发的老人往村子里走。啊，原来是纪昌。他终于学到了箭术之道。好事者，一再让其展示一下他的神

技。纪昌一笑置之，从不答应，只在其家安享晚年。

纪昌学成了箭术中至高无上之道“不射之射”，正因为如此，当年的争强好胜，自以为天下第一的纪昌已经不存在了。

这是一则寓言，然而其寓意是十分深刻的，包涵着丰富的人生哲学，对我们每个人都有很大的启示。

是啊，我们的厂商们在市场经济的今天，在商场上，箭拔弩张，十八般武器俱用，与竞争对手一试高低，把对手打得抱头鼠窜，难道就算掌握了商战之道了吗？

我以为不然。我觉得商战至高无上之道在于“不争之争”！

不 争 之 争

市场好比一张筛网，它一旦运作起来，将优者存将劣者汰。在市场竞争中并没有常胜将军，今天的优胜者明天就可能成为失败者，今天的失败者重整旗鼓调整策略后就可能成为明天的胜者。企业一旦迈入市场，就意味将自己置身于开了弓的弦上，没有回头箭。

在商场上既然不是你死便是我活，那么就要争，争市场、争产品、争技术、争服务、争价格，通过竞争把对手削弱，通过竞争使对手退出，使自己独占产品市场，获得丰厚之报酬。于是许多人认为企业之箭应射竞争对手，擒贼先擒王。

为了射倒现在的竞争对手，争个你死我活，传统的企业竞争学提供了两类武器：一类是价格竞争手段；一类是

非价格竞争手段。以下我们先对此进行简略介绍，然后提出现代竞争理论中的“不爭之爭”——消费定势手段。

1. 价格竞争手段。这是指企业采用变动本企业产品价格的办法扩大销量，借此争夺市场占有率，打败竞争对手的一大类手段。现实经济生活中此手段的运用比比皆是，如：

(1) 廉价出售。企业用极其低廉的价格出售产品，使竞争对手若采用相同的价格出售自己的产品的話，就会冒成本大于价格而亏损的风险。但是若不这样做的话，本企业所有的顾客就会跑到对方那里去。于是那些实力雄厚、生产成本低的企业就成了胜利者。

(2) 折扣出售。表面上同类产品大家都采取一致的价格，但为了争夺市场，挤垮竞争对手，于是企业采取向购买者出让产品价格的部分折扣，即采取只收原价格的九五折、九折甚至八五折，优惠购买者。折扣出售实际上是一种变相降价竞争的办法。

(3) 奖励出售。商品价格并不变动，但企业悬赏购买者，若中奖者大至可获小轿车一辆，或新房一套，小的也可获千元、百元、拾元不等的奖励，于是一些消费者想试试运气，不惜囊中羞涩，搏一搏。奖励出售实际上也是一种变相降价竞争的办法，不足为奇。

(4) 赠物出售。“买一赠十”常常是个十分引人的口号，虽然滑头者的赠十，可能是赠十根火柴，但这也是一种降价竞争的办法。因为所赠之物本身有价值，它的价值降低了所出售商品的价格，这种办法叫做赠物出售，是常用的竞争手段。

2. 非价格竞争手段。这是指企业采用除价格竞争手段

之外的其它竞争手段，是企业竞争手段发展到一定阶段的产物。这类手段很多，如：

(1) 产品差别化。产品差别化是一种非价格竞争手段，即企业在形成该企业提供的产品实体的要素上，或在提供产品过程的诸条件上，同其他同类产品造成足以引诱消费者的特殊性，以便消费者将它同其他经营同类产品的企业相区别，并以此打败竞争对手，夺取市场。例如一般电视机厂只能生产 21 英寸以下屏幕的彩色电视机，然而松下电器公司则能提供 21 英寸以上的大屏幕、立体声、国际线路彩电，这便是产品差别化。据此松下电器公司在一个时期内就可能在市场上领先。产品差别化手段在服装、食品、日用品等市场上也比比皆是。

(2) 质量取胜。同样一个产品，同样一个价格，假定你的产品质量比别人高一等，那么消费者就会被吸引。因而质量就成为一种致胜的法宝。战后的日本人为了争夺早已瓜分的世界市场，为了自己的生存，制定的第一竞争方法就是质量取胜，于是乎从美国引进第一流的质量管理体系，创造了第一流的全员管理方法，使日本的产品质量有很大的提高，在海外市场逐步取得了胜利，使欧美诸国对日本产品十分感兴趣。

(3) 服务到家。非价格竞争手段中很重要的一种方法是服务。优良的服务可以抓住消费者，因为在同样的产品同样的价格之下，一个企业若能够为顾客提供全套优于他人的服务，自然就能将消费者从竞争对手那儿拉到自己这儿来。坐过上海航空公司班机，又坐过东方航空公司班机的乘客，可能不难发现在同等的机票价格下，上航的服务要优于东航，故若再要乘飞机的话，就宁肯坐上海航空公

司的班机。

3. **消费定势手段。**上述两大类竞争手段运用的目的是击败竞争对手，同时又吸引消费者。在传统的市场上，竞争手段多为这两类的运用，但这些手段非十全十美，有许多问题。例如价格竞争中竞争双方互相杀价，不惜以低于经营成本的价格出售产品，以期击败对手。于是你跌，我也跌；你降，我也降，最终大家都“放血”，两败俱伤。又如质量取胜，虽然质量好的东西有销路，但是如果“质量过剩”即质量过于好，好至超过其应被替代的周期，那么这部分附加的质量是多余的，而且无形地增加了企业生产的成本，使企业负担增加。

为了打败对手难道一定要使用这些武器吗？难道竞争就是为了将对方打倒在地，逐出市场吗？现代企业竞争理论已作了否定的答案，这就是现代商战讲究的“不争之争”，即不把竞争对手看作自己的打击目标，不与竞争对手争高低，拼死活，而是把目标放在消费者身上，实施适应消费者心理变化的心理战，千方百计争取消费者。所以，“不争之争”要求不与对手进行面对面或背对背的对攻，不计较一时在市场上的得失，不争什么天下第一，而是努力注重自身的修炼，提高自己的素质，努力为消费者提供一流的商品和服务，博得消费者的好感，创设消费者对本企业商品或劳务的特殊消费定势。应该说“争”的目的尽在此“不争”之中。

所谓消费者的消费定势是指消费者由于其特殊的消费观念、消费心理、文化背景、消费习惯所造成的对某种产品的特殊偏爱。例如一些消费者用牙膏一定要用美加净，买运动鞋一定要买耐克，穿衣服一定要穿爱迪达斯，吃通心

粉一定要吃意大利的等等。消费者的这种特定消费定势一旦形成，要改变它则很困难，因为这将改变消费者以往形成的消费观念、消费心理和消费习惯。然而，消费者的这种特定消费定势又不是天生就有的，而是在生活过程中在各种消费信息的影响下逐步形成的，因此如果有这么一套办法，抓住消费者的内心世界，迅速使之形成对本企业产品的消费定势，或改变他的已有的消费定势而变为偏向本企业产品的消费定势，那么在本企业周围就会有一大批忠心的消费者，产品的销路就有了保证，虽然不与对手“争”，但这样的“不争”仍然“争到”了消费者。

消费者是众厂商的衣食父母，消费者是一个个活生生的人，他既有理性又有感性。对于消费者不能有丝毫的不恭敬，不能向他们挥舞刀枪；不能向他们发射迷雾弹和开花弹，因为作为一个消费者一旦意识到被人“斩”了一刀，其心中的愤怒是长久难以消除的。故而，对消费者不能采取“强攻”，而只能采取心战的办法。

心战的办法是创设消费者的消费心理定势的办法。这一套心战的办法的形成与发展归功于本世纪 20 年代诞生和发展起来的消费心理学，因为不了解消费者的心理特征，心战就成了空话。一个人在一生之中，消费行为也是他最大的一类行为活动之一，在这些行为发生过程中，心理活动及心理现象是相伴而生的，且它们极大地影响消费者的购买活动。因此，注重和了解消费者的消费心理过程，掌握引发消费者发生消费行为的因素及过程，就可能从产品设计到生产、销售、宣传、定价、服务等诸环节发动一致的“心战”，夺得消费者的心，创设消费者的特定消费定势。

心战的方法既然是创设消费者消费定势的方法，就不

能把它单纯地理解为一种商品推销术，因为推销术只考虑如何想尽各种办法推销商品，这些办法中不排除采用一些心理战的办法。但根本上看，推销术不是为了创设消费者特定消费定势的主导方法。心战的方法是系统的方法，它着重于消费者的需求、动机、知觉、行为、消费者的价格心理、态度、激励等诸方面的一个完整的考虑，用一个完整的构想去创设消费者对本企业产品或劳务的特殊消费定势。

心战面面观

公元前 206 年，不可一世的秦王朝仅诞生 16 年便宣告土崩瓦解。于是群雄并起，逐鹿中原，为天下争个你死我活。几经失败几乎自杀的亭长刘邦竟然在公元前 202 年把赫赫有名、英勇善战的楚霸王项羽围于垓下。虽然项羽此时属下仅 800 余骑，刘邦的汉军数倍于他，但怯项羽之英勇，汉军仍不敢冒然进攻，为此有人给刘邦献了一计。

夜晚，被围楚军忽听四面楚歌高唱，“项王乃大惊，曰：‘汉皆已得楚乎？是何楚人之多也！’……于是项王乃悲歌慷慨，自为诗曰：‘力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝。骓不逝兮可奈何，虞兮虞兮奈若何！’……于是项王乃上马骑，麾下壮士骑从者 800 余人，直夜溃围南出，驰走”。（司马迁《史记·项羽本纪》）逃至乌江（今安徽省长江北岸的乌江浦）终见大势已去，自愧羞见江东父老，遂拔剑自刎。刘邦除去了心中大患，从此汉王朝始定。

“四面楚歌”实为攻心之计，当楚霸王及手下闻听四面

唱起楚歌，以为汉军已占领了所有的楚地，他们已陷入了孤立无援、后退无路的境地，于是丧失了斗志，丧失了信心，这样失败也就不可避免。

心战有时比流血之战更为有效，这不仅是过去战争成败的总结，也是现代厂商竞争中最新的发展。

心战就是攻心之战，对消费者的攻心具体如何下手呢？这是许多企业界朋友最为关心的。一般而言，攻心战是一个系统性之战，它需要厂商有一个明确的目标，即特定的消费者群以及造成其特定的消费定势，在此基础上有一个系统的考虑，并从下述各方面进行运作。

1. 商品设计。商品设计最早只是为了该商品具有特定的功能及结构合理、质量达标、成本最低等要求的一种构造性设计，消费者觉得其有使用价值，便买之，用之。例如最早对鞋子的设计，只不过考虑方便穿着、保护脚、耐用。然而随着消费者审美心理等的发展和提高，消费者会感到，同样是一双鞋子，如果式样略加变化既不影响鞋子的功能，又十分美观，人看了之后觉得有美的感觉，愉悦的感觉，于是一些消费者就愿意买这种兼有两种功能的商品。还有一些商品虽然外观上不一定有什么很美的表现，如一些生产设备，一些原材料，但是由于其内在物理结构与化学结构的不同，使人在使用过程中产生不同的感觉，有的使用起来方便、好用，此时使用者可能会产生愉悦的感觉和心理变化；有的使用起来很困难，则会令人讨厌。所以，从某种意义上说，对消费者进行心战，创设消费者的特定消费定势，首先应在商品结构设计上动脑筋，即要使设计出来的商品不仅在外观上，而且还在内部结构反映的商品功用上给消费者一种美的心理体验，愉悦的感觉，只