

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

全美企业家超越MBA商务全书

(上)



## 前言

据说，美国学界有这样一个说法，说哈佛大学可称得上是全美大学中的一顶王冠，而大学中的商学院（即哈佛商学院 Harvard Business School，简称 HBS）可称是王冠上夺人眼目的宝珠。

哈佛商学院被美国人称为是商人、主管、总经理的西点军校，是全世界培养企管人才的最著名的学府。

哈佛商学院饮誉全美，企管人员、工商科学子，几乎人人都可随口说出商学院及其工商管理硕士（Master of Business Administration 简称 MBA）的一个个“神话”。

哈佛商学院是一个制造“职业老板”的“工厂”，美国 500 家大财团中近 2/3 的决策经理毕业于 HBS。

在哈佛的 MBA 中，人人都疯狂般地关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动，和自命不凡的意识，他们是商业活动中的职业杀手。

HBS 的 MBA 就是金钱和权力，是成功的象征。新毕业的 MBA 平均年薪可达 10 万美元以上。但是，我们也常常可以听到另一方面的声音，那就是哈佛 MBA 不是十全十美的。哈佛 MBA 自身存在着许多的不足。从倍受大众瞩目的美国第八届最佳大学评估上看，哈佛商学院在全美最佳管理学院排行榜上连续两年下滑，1994 年排到了第四位。人们认为导致这个结果的原因，是因为哈佛商学院过分沉湎于社会名气和以往的辉煌及荣耀，对学生们的反应却变得越来越迟钝，不思进取了。

不仅如此，近几年来许多学界和企业界人士，也对哈佛商学院的教学与管理提出了尖锐的批评和意见，主要有以下几个方面：

第一年的基础课安排的密度过大，课业负担过重，超出常人所能够承受的极限，使大多数学生疲于奔命，事后想起来都不寒而栗。

课程设置陈旧，对当今企业急需的综合性课程，如质量管理，高新技术开发与管理、企业经济全球化等内容重视不够。尽管哈佛商学院在诸多领域中拥有雄厚的实力，但在这些领域中的改革进展似乎很慢。

与其他一些著名的管理学院相比，哈佛商学院培养合作精神与领导才能的训练项目较少，这可能与哈佛商学院的评分制度有关。

一些课程的任课教师，由于忙于校外的管理咨询活动，没有将其主要精力投入到教学上，对待课程不够严肃认真。

工商企业界呼吁，对哈佛商学院的教学内容，特别是如何适应国际化经营、加速技术革新步伐和怎样进行公司改组等有关课程上，要加大改革力度。企业用人部门同时还对教学计划的实用性和学生的技能水平提出了更高的要求。

哈佛商学院是最讲究达尔文主义的学府，适者生存的文化近乎传统，但几十年来，学生们开学第一天在拂晓前抢占座位的陋习，受到许多学生的公开批评。

学校的教学行政管理机构官气十足；教员不易接近；选修课程程序陈旧过时，容易造成混乱；有的学生反映经常选不上自己喜欢的课目。

尽管每个学生每年要交 2 万多美元的高额学费，但校方仍对任何东西都斤斤计较地收费：学生们要付 2350 美元买案例资料；一年级学生入学时必须带一台膝上电脑，否则要花 3200 美元在学校购买；同时要付 1000 美元购买医疗保险；还有一个月 900 美元的一居室公寓租金，而且常常要价过高；如果想利用学院的健康中心，还要为毛巾和衣柜另行付费；连学生们被写进校友名录也要收费，而这些名录却是议价卖给公司的招聘人员。学生们抱怨说，高学费未必有高质量的服务。

凡此种种，使这所古老而声名显赫几十年的著名学府，从 90 年代开始，遇到了前所未有的挑战。

一些哈佛 MBA 学子也对哈佛提出批评意见：

科莉丽亚·蒂尔尼来自新泽西州，毕业于普林斯顿大学政治系与俄国研究系。大学时期曾到苏联学习，并担任过美国国会议员助理。来哈佛商学院前曾在纽约利曼投资银行任金融分析员。曾两度当选为新泽西州普林斯顿区共和党委员会委员。1985 年毕业哈佛工商管理硕士。经理学院女子足球俱乐部队长。她说：“哈佛商学院的最大缺点是它像一部机器，每年造就 800 个 MBA。一旦你从这里毕业，便自以为既然是哈佛工商管理硕士，有些工作就不屑一顾了。你毕业以后还在和同学竞争，当‘五年联欢’时，‘十年联欢’时，你想的是你有什么成就拿出来呢？这种心理使你不愿冒险。现在最时髦的是搞咨询或金融，大多数同学包括我自己都向往那两种工作，一般的印象是最优秀的学生才干那两行。由于自尊心作祟，为了证明自己也是其中的一分子，不考虑自己的长短好恶，就上咨询公司或投资银行工作，不惜抹杀自己的个性，这种思想方法害人。学校也有责任，因为学校没有鼓励同学走不同的道路。”

道格拉斯·希斯来自科罗拉多州，毕业于麻省理工学院管理科学系，来校前曾任马萨诸塞州参议员财政委员会数据处理与政策分析员。哈佛工商管理硕士。他说：

“学院的强迫性上课不合理，每个同学不管来校前学的是什么专业，一律要上课。有时我读了案例后明明已懂，但还是要去上，而在麻省理工学院学生可以随时进入课堂，随时离开。如果我听了一半就懂了，完全不必枯坐在教室里，教授绝不会见怪。哈佛的强迫性上课造成一种大量生产 MBA 的印象，有的课如管理经济课，我干脆闭目养神，舒展一下肢体，这是我反抗这种制度的一种方式。教授有几回看见我懒洋洋的模样，会心地朝我笑笑，他知道我的学历。我想教授也许喜欢个别同学不随大流，敢于轻松一下。周围神经紧张的同学已经够多了，教授也吃不消，大多数同学拼命想使自己适合哈佛规定的模式。

“评分法也需要改变。现在得好分数的同学往往在来校前已对那门课程

很熟悉，分数不好的课往往是来校前懂得最少的。因为得‘良’很容易，对某门课程原来有基础的同学大可以努力一下争取到‘优’，他们本来应该在原来没有学过的课程上多下一番功夫的。所以，学生的成绩和真正学到的知识成反比关系。现在的优、良、及格三等分太笼统，应该再细一些。

“除了钱和事业外，人还有精神的一面。学院给我们的负担太重，使我们没有时间考虑精神上的成长。其实，专业能力对人生关系并不大，钱和事业归根结底是幻影。生活方式对我很重要，我不爱大都市，喜欢大自然，愿在山水之间生活，生命的真谛不在于物质。我们做任何工作，都不应该忘记精神上的成长。”

爱德温·林奇来自弗吉尼亚州，家庭合伙经营房地产，是弗吉尼亚州最大的房地产公司之一。他毕业于加州西方学院政治系。1985 年进入哈佛工商管理硕士。他说：

“另一方面，问题也有。哈佛商学院标榜自己是世界上最优秀的管理学校，却没有管理好自己。校方采纳新主意很慢，例如微电脑课程直到 1984 年我们升入第二年时才开设。各系自立山头，互不通气，会计系的教授与管理经济学的教授对怎么按规值计算现金流量这么一个基本的概念，各执一说，叫学生无所适从。

“学院曾改建一幢专供在职经理人员来校居住的宿舍楼，将原来两间房合用一间浴室改为一间房一个浴室，改装的费用竟相当于我可以新建整个一幢楼的代价，简直荒唐。我绝对有把握说，哈佛被承包这项工程的设计师、工程师和建筑公司狠狠敲了一笔竹杠。当事人用钱如此不在乎，根本出于学校太有钱。可是还要校友每年捐款，真令人啼笑皆非。”

凯思琳·罗伊来自纽约州，以优异成绩毕业于纽约科尔盖特大学数学系，嗣后在加州大学柏克莱分校攻读运筹学，获硕士学位，来哈佛商学院前在贝尔实验所担任技术员，是美国妇女与数学协会会员。哈佛工商管理硕士。她说：

“说实话，我在哈佛并不感到舒服，我不会为了拉关系而有意识地进行社交，也不欣赏别人的这种品质。哈佛里这种人不少，评分本来应该完全根据实际成绩，可是我知道有人得到好分数是因为善于讨好教授或者认识什么人。有人连案例也不读就来上课，发言投机取巧，纯粹是浪费我的时间。我不怕竞争，但是我讨厌哈佛那种咄咄逼人的气氛。

“女生受到歧视，也许真有其事，也许是凭空臆造，不过我发现一个口齿伶俐的女生，要比一个能言善辩的男生更容易招来反感。这点令人不安。有一门课上，教授叫人的方式不公平，我很恼火，就存心用了一节课的时间记录教授的叫入方式。我将全班分成三组，发现 80% 的时间教授只叫其中的一组，尽管每次每组都有一半人举手，女生虽占全班的四分之一，却只有 5% 的机会被叫到。课后我把这个情况同教授谈了。不料第二天上课一开始，他就冲着大家问：‘有人说我叫同学的方式存在问题，你们有什么看法？’

他很不客气，当然没有人回答。可是下了课同学们都表示同意我的看法，这个教授一直没有改变他叫人的习惯。女生比男生上课更担心，忧虑促使她们常常举手，但是常常发言又会招来反感，真是难。”

陈其贤，祖籍中国福建，来自马来西亚，毕业于英国伦敦大学帝国理工学院机械工程系。在英荷壳牌石油公司担任过工程师7年，发明水下油管高压连合器获专利。广游欧洲、亚洲和澳洲。1985 年 11 月获哈佛工商管理硕士。获“贝克学者”称号。他说：

“美国教育注重广度，不注重深度。课程的知识面较广，但不及英国教育专业程度深。哈佛案例教学法与英国的教学法截然不同，我最初对案例教学法很不适应。华裔学生向来是被动的，但在哈佛商学院要是你等别人请你时才说话，你就不可能生存下去。竞争力强有积极的一面。我从未遇到这么多一流的人才集中在一个地方，年轻一些的同学对付压力较难，他们过分关心坐在什么位置，讨论程序如何等非实质性问题。他们重形式甚于内容，以致忘记了最终的目标——在友好的气氛中学习。我班开学时发生的抢座位事件就是同学不成熟的表现，有些很有才智的同学因为揣测自己得不到“贝克学者”的称号，就泄了气，失去对学习的兴趣，是很可惜的。非但他们学到的东西少了，别人能从他们那里学到的东西也少了。

“压力固然能造就人，但有时候我怀疑哈佛施加给同学的压力究竟是不是完全有必要。管理学院似乎以为有一套魔术般的公式要传授给学生，对学生搞疲劳战，在这种情况下，年轻一些的同学很容易全盘接受学校的那一套。学习上的压力和找工作的压力还会使有些同学忘记道德准则。道德是个人的责任，也许无法教授，但是学校至少可以提高同学对道德准则的觉悟。哈佛在道德教育方面无意识地强调得不够。”

黄焕平，祖籍中国广东，出生于香港，来自加州，毕业于哈佛大学经济系。来校前曾在美洲银行担任企业金融经理人员，因负责设计预测美洲银行北美业务的电脑模型，获优异工作奖。曾获国际武术锦标赛第四名，新英格兰武术锦标赛第二名。哈佛工商管理硕士。在哈佛商学院求学期间，在波士顿先锋风险资本公司兼职。他说：

“学院的学生有一种自命不凡感，以为哈佛是世界上最了不起的地方。进哈佛商学院的确是件很光荣的事，但是管理学院每年招生 800 人，绝对谈不上是一个独家俱乐部，不管竞争在哪个水平上展开，不管你有多大本事，强中还有强中手。哈佛 MBA 一毕业就自高自大，以为自己有能力经营大公司，作大投资，想大大整顿一下某个企业组织，这样的人有可能是得了‘MBA 综合症’。”

一些教育学专家也指出：

“虽然许多拥有 MBA 文凭的人认为自己聪敏过人，精力旺盛，胸怀壮志，足够统治企业界的各大小王国，但是也许由于美国经济衰退、生产力低落的缘故，愈来愈多的企业界负责人开始认为那些企管硕士是自大傲慢的业余管

理者，缺乏制作产品与处理人事问题的经验，只懂得运算数字，在毫无经验与不谦虚的情况下，经常作出不成熟的决定。

“更糟糕的一点是，这些企管硕士的缺陷慢慢反映出美国企业系统的毛病，许多欧洲及日本的管理者开始怀疑美国企业经理在愿意冒险的情况下取得经济效益的可能性。他们认为：美国企业的主管注重短期效益，忽视长期计划与投资的意愿，换句话说，缺乏远见，急功近利，毫无创造性的想象力。因此，企管硕士成了影响美国经济情况的基本原因与病症之一。

“虽然许多公司仍然渴望企管硕士人才，但是也有愈来愈多的人怀疑MBA的价值与功用。”

另外，有人总结MBA的毛病时说：

“MBA第一个为人诟斥的地方就是他们的价码太高。由著名大学如哈佛、斯坦福、宾州大学等出身的MBA起薪年平均达3万美元，每一位哈佛毕业生平均有4个工作机会，每一位宾州9大学的MBA候选人平均有26个应征工作的机会，有的学生甚至在一年级时就已被预定了。

“第二个遭人非议之处是MBA过于激进。他们自视甚高，恃才傲物，缺乏经验，毫无耐性，讲求个人主义，缺乏团队精神。美国的企业界一向奖励那些激进的个人主义者，因此，愈来愈多的企管硕士逐渐变成反抗传统的寂寞孤行者。

“第三个为众人指责的是他们的缺乏忠诚。由于耐心不够，许多MBA在刚出道的时候就跳槽，他们比较关心自己的事业，而不愿效忠于公司的远景，因此，几年下来，个人的履历表增色不少，但是实际弱点已暴露出来了。”

由于具有上述缺陷的企管硕士投身参与美国的企业界，美式管理已经浮现了一些偏差。这些偏差包括过分注重短期利益、财务分析和对现有市场的掌握，而忽视长期计划、生产技术与国际潜在市场的开发。从另一方面来说，美国企业界自二次大战后，即经常奖励那些从事行销、财务管理与解决法律问题的经理人才，而不重视生产方面的人才。

总而言之，也许美式管理教育现在已经是应该亮起红灯的时候了。一位纽约大学的企管教授甚至很坦白地承认说：“20年来的美国企管教育似乎有了偏差。”

一般来说，美国的管理教育不外乎包括案例研究、教授讲解与课堂讨论的方式进行。谈到案例研究教学，哈佛大学企管学院是于1924年首开风气之先，大力推行这种苏格拉底的讨论模式。在课堂里，教授们有时候提出尖锐的问题，或者故意引用错误的统计数字，有时候甚至引导学生激烈的辩论。两年下来，每一位哈佛的企管硕士前前后后也接触了800多件案例。案例研究的教学方式能够使学生像一位主管一样地思考，这是它的优点，同时，这也正是它的缺点。学生们在压力之下扮演着主管的角色进行讨论、辩论，整个教室内只关心企业成长与利润，而忽略了更大的企业层面。

训练学生为企业追求利润是合乎传统的，但是近年来，企业所处环境变

得更加复杂而令人难以驾驭。一位主管经常要面对许多来自环境的挑战——国外的政变、生态保护者的抗议、少数民族的要求、油价的上涨以及全世界的不稳定局面。再说，课堂内的案例研究方式使许多学生误以为自己具有即时解决问题的本领，事实上，许多实际问题是很琐碎而相当烦人，也不是两三个小时可以解决的。案例研究训练学生像主管一样来讨论问题，于是许多 MBA 出了校门之后，不愿屈就基层职务，经验虽不足，仍然梦想一夜之间就能担任大企业的高级主管，在通往成功之路途中，稍不顺遂即思跳槽。有人批评 MBA 只是金光闪闪而已，其道理即在于此。

如果说哈佛大学是案例教学的殿堂，芝加哥大学即是纯理论的歌德宝塔。芝大企管所一年级的中心课程包括统计、成本会计、个体与总体经济学；第二年选修课程即是上述理论的应用。芝大虽然偏重理性课程，但是芝大当局坚持他们在训练课程中训练学生如何作决定、如何分析、如何处理无法预测的问题。

无论如何，美国的企管教育正处于转变时期，许多大学力图振作，以配合社会的需求与趋势。在哈佛大学，研究所一年级学生必须选修“人力资源”方面的课程，二年级的“自我评估”课程目录相当受欢迎，从各种角度来探讨“企业道德”的新课程也引起学生们的注意了，更有趣的是，选修“人际关系”的学生必须分析根据 D·H 劳伦斯名著《恋爱中的女人》拍摄的影片。一向注重财务课程的斯坦福大学，因为现任的管理学院院长曾经服务于福特汽车公司，所以在课程安排上尽量融合理论与实务，开设的新课程有“管理道德”、“政府法规”和“公共管理”等，并且积极训练学生写作与演讲的表达技巧。其他的大学也纷纷增设一些能够开阔学生视野与胸襟的课程，如“国际经济环境”、“启发创造力”等。

著名的美籍史坦勒博士指出，未来的管理教育应该训练学生具有敏锐的判断能力，启发学生的创造力，协助他们发现或寻找问题以及增强学生的社会责任意识。

也许美国的管理教育只是具有某些瑕疵而已，而宠坏 MBA 的主要还是那些愿出高薪的企业界。达特莫斯的企管学院（全美名列第八）一位教授曾经说过：“没有一位企管教授会认为企业只追求短期利润是正确的事情，企管所是传授价值分析的地方，而企业界才是反映短期利润政策的来源。当教授评估学生们的报告时，可以把他们评价到不适当的高度，可是当企业界高薪聘请把 MBA 奉若神明时，他们才开始遇到了问题。”

由于美国经济不景气，许多大企业如全录公司、美国商业银行等都在两年前决定不再增聘每年原计划所需的 MBA 数目。同时，美国运通公司也计划要减少新增选的 MBA 人数。一些雇主甚至认为 MBA 的起薪已超过了他本身的价值。许多公司宁愿以较低的薪水雇佣一个仅有学士学位的人，然后让他接受公司内的训练计划，或由公司代付学费送他进入夜校攻读 MBA 学位。

美国国际管理集团（IMG）总裁，麦考梅克是一位在 19 个国家设有 37

家分公司的成功企业家，其跨国集团年营业额 10 亿美元，是全美炙手可热的人物。他的成绩，早被列入哈佛 MBA 成功案例的研究课程。

近年来，麦氏先后出版了《哈佛学不到的经营谋略和技巧》、《哈佛仍然学不到的经营谋略和技巧》，旗帜鲜明地提出了哈佛不是万能的，企业家的经营理论有着独特的重要性。

其他众多的美国企业家在创造超群的经济财富同时，总结了大量的经营经验和理论，其价值远远超越了学院派书本体系。毫无疑问，以麦氏为代表的企业家的理论和经验，为任何一位从事工商工作的主管和一般职员，展示了一个全新的管理学境界，对所有的经理和准经理都是大有裨益。

企业界人士对于哈佛 MBA 也有自己的看法，他们认为：

哈佛的成功是在企业的实际经营中完成的。工商界在经营和营销活动中成就了哈佛理论，丰富了哈佛的课程，同时也创造出大量与哈佛不同、哈佛所没有的商务理论。而这些理论许多时候是更实用、更容易操作、更具有活力的。

大大小小成功和失败的战役与战斗，时刻改写着军事教科书，出生入死的将军对战场最有资格发言。

学院派的系统知识固然重要，但全美成千上万个成功的企业家，更多的是依靠了自己多方面的素质和对市场的深刻理解。他们创造了美国的物质文明的同时，也造就了更可贵的经营精神和理论。

本书在对全美企业家经营理论的集成和总结的同时，揭示了美国人走向成功的商业机密。它充满着对实现美国梦的诠释和理解。

本书包括商业谈判、市场营销、管理艺术、用人之道、公共关系、竞争对策、广告策划和高层经理人员的素质等方面的理论和实践案例，正像哈佛以培养企业家为志向一样，本书也以培养成功的总经理人才为宗旨。

祝愿那些在人生战场中奋斗的企业经营者们在阅读此书后，取得更卓越、更完美、更出色的业绩。

作者谨识

1997.4



全美企业家  
超越 MBA 商务全书

## 谈判策略和技巧 (A)

### 谈判者应具备的素质及能力

做一个好的谈判者，要具备什么素质呢？美国国际管理集团 (ZMG) 总裁麦考梅克认为，在谈判之前他们至少应该知道：

- (1) 为什么而谈判；
- (2) 这个协议将维持多久；
- (3) 什么人将被牵扯进来；
- (4) 什么问题将被包括进来；
- (5) 将交易的金额有多大。

这些是谈判的基础。记住了这些基础，即使在长时间的紧张谈判中，你也能够与对方抗衡。

但是参加谈判远不是记住什么东西、什么人、多长时间、多大金额这几点就足够了。在告诉你这几个基本点之后，还要再详细介绍做一个世界级谈判高手，应具备的素质及直觉。具备了这些素质的谈判高手无需使自己做出让步，并且在对方意识不到自己做出了让步的情况下获取成功。

#### 1. 把容易引起冲突的问题留在后面

很多人误以为坚韧的谈判好手就是咄咄逼人地进攻。这是不对的。双方的争执在谈判中是一个必要的部分，但这一部分被滥用得太多了。争论与坚韧或男子气概毫无关系，倒是更多地与时间安排有联系。

在每次谈判中，人们总是将可能引起冲突的讨论留到最后。一旦有什么问题使人觉得可能会引起争论，他就将其搁置一边，待协议中所有其他条款全都通过以后再来解决。

这样安排有两点好处。第一、使你在谈判的开始阶段保持一个良好的姿态。不管怎么说，如果谈判伊始，你就在一个问题上坚持不让，那么在随后的谈判中就很难指望对方做出较多的让步。第二、使谈判临近结束的时对自己有利。在艰苦工作了数周甚至数月之后，人们往往变得较为容易让步。对谈判桌上遗留的最后一个问题，不管这个问题是多么棘手，他们总是希望尽快解决它。

#### 2. 故意安排缺席

谈判高手们在决定本公司参加谈判的人员名单时总是非常仔细。例如，在很多谈判中，麦考梅克有意识地缺席。当对方在某个微妙的问题上强迫他的代表表态时，他的代表可以很自然地说：“我觉得很不错，这个想法对我来说是可取的，不过我还得和麦克商量商量。”这种拖延的手段可能会激怒对方，但是，这样能够制造在早些时候私下讨论这个问题的机会，并能改善己方的处境。

同样的，如果组织本公司所有与谈判有关的人员坐在谈判桌旁，等于就

是放弃了一个可以和不在场的某某人进行讨论的机会。

根据麦考梅克的经验，不让全部有关人员进入谈判室就是给自己创造了一个极好的有利条件。

### 3. 检查自己的“包袱”

坐在谈判桌前，几乎人人都背着某种“包袱”。比如，过去的经验、个性上的缺陷、老板审视的目光等等。

一个世界级谈判高手总是事先确认自己所背的包袱，是否恰恰是对方愿意背过去的。

有一次谈判之前，麦考梅克的助手建议他不要参加这次谈判。理由就是因为麦考梅克是个远近闻名的谈判强手，对方会因此而采取过度补偿的做法，因而他们会变得非常顽固，并提出很多要求。

虽然这段话听起来很舒服，但麦考梅克还是谢绝了他的建议。仅仅因为谈判，对方很尊敬他，并使自己很努力地工作，这并不能成为麦考梅克这块阵地的理由。

这件事还使麦考梅克想起伯格有一次在谈到，自己作为温布尔顿一号种子选手时说的话。

麦考梅克问他：“对抽签结果感觉如何？”

他说：“这有什么区别呢？”紧接着又说，“我是世界第一，我一定会打败所有对手。”

世界级谈判高手往往能利用对方的竞争心理和谈判中的紧张气氛采取直言相告的方法，摆脱僵局或挽回败局。

### 4. 利用对方的竞争心理

谈判对手的竞争心理是影响任何一次谈判的无形因素（往往也是不受重视的因素）。任何一个公司总是担心其竞争对手做了些什么、正在做什么、或者将要做什么。这些忧虑刺激着他们，耗费他们的精力，并往往促使他们意气用事，做出一些反常的决定。如果你看出对方的竞争心理，在谈判中往往可以争取到一些你连做梦都不敢想的有利条件。

记得几年前，美国艺术家电影制片厂的高级管理班子在同一天里集体辞职。此时这家制片厂新组建的管理班子面对的问题很明显：向电影界显示美国艺术家电影制片厂仍然活跃在舞台上。显示的方法就是尽快地拿出成果，而拿出成果在好莱坞就是“花费大量金钱”的代名词。

这种状况的受益者是报纸撰稿人盖·泰勒斯。他当时正在出售自己的一本书《邻人之妻》的电影版权。这是一本畅销书，但它不是小说，而且有黄色内容。按照很多人的观点，它完全不适合改编成电影。泰勒斯的代理人马丁·鲍威尔注意到美国艺术家电影制片厂的急切心情，他们急于让别人知道自己的魅力并且将这种情绪带到了谈判桌上。

最后，电影厂付出了创记录的 250 万美元购买《邻人之妻》的电影版权，因为他们需要向同行们作一个表示，而泰勒斯的代理人则充分利用了这个需

要。但这本书并未搬上银幕。

虽然好莱坞有其独特的规律，不过同样的竞争意识造成的冲动在任何一个行业中都存在。不论在福特与通用汽车之间，在百事可乐与可口可乐之间，还是在一个街区里的两家杂货店之间，都能看到这种现象。一个世界级谈判高手应该敏感地注意到这一点，并使自己从中获利。

#### 5. 直言相告是一种好的解决办法

一个世界级谈判高手的个性应该是直率多于含蓄。这种素质非常难得，对消除对方的疑虑、怒气等很有好处。

当谈判趋于紧张或几近破裂时，直率显得特别有效。简单说一句：“我非常希望这次谈判能够成功”，或者“这个对我非常重要”。一句坦率的表白可能奇妙地结束谈判桌上的僵局，改善气氛，并使对方知道你们的意图所在。

至于在谈判中，在什么问题采取直言相告的策略效果最好，麦考梅克发现恰恰是人们常常感到难以开口的价格问题。绝大多数人害怕报出“巨额数字”。也许是因为担心别人会以为他们要赚取太高的利润。麦考梅克则没有这份心理负担。他敢于报价是因为他愿意向对方提供本公司的成本和利润数据以便参考。

麦考梅克的公司曾为一个项目向一家电视网报价 1000 万美元。他们对这个方案感到很满意。但是谈判却总是没有进展。终于麦考梅克弄明白了，他们误以为他在这个项目上能赚 800 万美元，而这简直太没有道理了。

很多项目常常在这个时候遭到失败。一方希望知道对方能赚多少钱，而另一方则被激怒，开始防范起来，扔出一句：“我的利润关你什么事？”

其实，这个时候直言相告是最好的解决方法。麦考梅克一步一步地向这家电视网介绍公司的预算，并使他们承认 10% 的利润并不算高，而麦考梅克的公司也许应该获得更高的报酬。

对方很明智地不再继续追问究竟他们的利润是多少，但是谈判却从此顺利地进行下去了。

### 商务洽谈要领

商务洽谈是经商者十分重要的商务活动，要取得谈判的成功，任何一名参加者都应保持旺盛的精力，以保持头脑及身体的最佳状态，谈判中时机稍纵即逝，仅背诵几条规则并不能成为高手，还需不断学习和实践，充分体会、应用以下要领：

#### 1. 沉默是金

不少久经谈判考验的专家深谙此道，并且总是不厌其烦地告诉后生恪守此道。这并非是说人天生就应如此。其实，谈判中的冷场气氛，是任何人都难以忍受的，但却是十分重要的一幕。为此，精明的前辈面对这种难堪的局面，谁也不去最先打破沉默。

## 2. 要善于等待

岁月如神奇的圣诞老人常常能使形势发生老化。古人云：无为而治。在等待中，让客户平静，使问题自然解决，使新的方案再现，让不尽人意的业务自然结束。但作为具有开拓创新精神的企业家，总是习惯于果断明确地处理问题。但是在不少时候，稍等片刻，让事物的真面目充分展现，决策将会更正确，方案也会更成熟。可以说，不少的成功应归功于企业家的沉着耐心，而许多生意的失败恰恰是缺乏耐心所致。

## 3. 注意观察

聪明的商人总是十分注意对各种场合下的形形色色的人进行观察，以便结识了解他人。如邀请客户、朋友甚至竞争对手外出野餐，参加体育活动，都是接触的最好机会。因为此时气氛宽松，更能显露出人们的真实面目和心中的想法。

这些常识在人们的生活中都可以应用。马丽女士是一位非常成功的房地产经纪人，在谈到她的秘诀时，她说：“你从客户夫妇乘坐车的姿势就可以判定谁当家以及生意进展势态如何，如果先生不为太太开车门，只顾自己上车，那么在家里决定权一定在丈夫手里。”

这些虽然都是一些生活中的常识，但仔细观察，打开生意死结的线索则比比皆是。

## 如何拟定谈判计划

一般来说，谈判的准备工作就是要研订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划。谈判计划应尽可能简洁，以便洽谈人员记住其主要内容，使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他们的大脑里，进而使他们能够得心应手地与对方周旋，而且能随时与计划进行对比应用。

计划必须具体，不能只求简洁而忽略具体。既不要有所保留也不要过分细致。

此外，计划还必须有弹性。谈判人员必须善加领会对方的谈判，判断对方的想法与自己计划的出入所在，进而灵活地对计划加以调整。

以上说明了为什么要制定一个简洁、具体而又有弹性的谈判计划。

这些当然都是纸上谈兵，实际情况往往不同。在实际工作中，谈判人员要收集许多情况、阅读档案中相关的大量文件，同时与这次谈判的有关人员交换意见，他们的见解往往会各不相同。当你乘汽车或飞机前往谈判的路上，要利用这有限的时间，把杂乱如麻的情况，抽丝剥茧理出头绪。

## 1. 集中思考

集中思考的目的是迅速地归纳有关问题。同时理出自己的思路。集中思考阶段要分两个步骤。第一步把与谈判有关的想法，事无巨细地写在纸上，第二步是用另一张纸记下自己对对方的判断和了解，包括他们在干什么？他们在哪里？他们的外貌如何？我们了解了哪些有关他们个人的情形？知道他

们目前在谈判中期望的是什么？以及我们还需要掌握什么情况等。同样地，把这些有关对方的一些问题的想法及时记载下来。

在集中思考阶段，如果我们把上述有关谈判的临时意图和有关对方情况的估计与猜测，列成两张表写在纸上，我们的头脑就清楚了。把它们放在一边，会对谈判产生重要作用，为以后的谈判准备工作提供参考。

## 2. 确立谈判方向

“谈判方向”是指我们希望通过谈判所要表达的“方向目标”。它是谈判的主导思想。但它有时会与经过双方共同协商制定的洽谈目标略有出入。

谈判方面的备忘摘要文字要力求简洁，最多 15 至 20 个字，要是太冗长，就证明洽谈人员的脑子里对于为什么来进行谈判，没有一个很清晰的概念。因此，此时谈判人员的头脑要清楚。如果用了 20 个字都难以表达清楚，那他就必须整理一下思绪了，要对原来的谈判方向进行删减和修改，直到最多用 20 个字就能完全表达出来为止。

## 3. 谈判的本质——目标

谈判的“目标”通常可以用一句话表达。比如“我们认为谈判目标是……”或者说：“我们声明谈判目标是……”有时候，谈判目标不见得要和谈判方向完全一致。

而准备工作的实际程序是：首先，经过开拓思路阶段想出各种应付办法，然后逐步地制定出我方的谈判方向，最后制定谈判议程表。值得注意的是，谈判议程表最多不要超过四个。如有必要，可把其他问题做为附属列在主题之下。

准备阶段的最大目的是为谈判人员提供一份在谈判大厅里放在他们面前的文件。因此，要求文字简洁、易记，能对谈判人员起揭示的作用，使他们在全部精力投入谈判的同时，能够把握住谈判进程。

## 谈判的开场方式

开场进行的一切活动，一方面能够为双方建立良好关系铺路，另一方面又能够了解对方的特点、态度和意图。因此，在这个阶段，必须十分谨慎地对所获得的对方印象加以分析。不仅如此，还要立刻采取一些重大措施，用我们的方式对他们施加影响，并使这些影响贯穿谈判的始末。最好把准备工作做得既周密又灵活。当坐下来转入正式谈判前，应该充分利用开场阶段从对方的言行中获得信息。在这个阶段中，能够很快地掌握对方洽谈人员两个方面的信息，既代表他有丰富的谈判经验和技巧，又可以顺利地施展他的谈判作风。

对方的谈判经验和技巧无须语言就可以反映出来。比方说：他的姿势、表情以及他“入题”的能力。如果他在寒暄时不能应付自如，或者突然单刀直入地谈起生意来，那么可能断定，他是谈判生手。谈判高手总是留心观察对方这些微妙之处。

对方的谈判作风，同样的可以在开场阶段的发言中反映出来。一位经验丰富的谈判人员，为了谋求双方的合作，总是在开始时讨论一般性的题目。另一种具有不同洽谈作风的人员，虽然他的经验同样丰富，但其目的是为了对谈判产生影响，他显然会采取不同的措施。一进入谈判，他就极力探求双方的优势和劣势，探听哪些是自己必须坚持的原则，以及在哪些问题上可以让步。他不仅要了解“自己”的情况，甚至对每一个己方人员的背景和价值观，以及每一个人有把握的和担心的事，以及是否可以加以利用等问题，都要搞得一清二楚。

以上这些信息，对于那些玩弄花招的，以牺牲对方利益而谋取自己利益的人来说，是至关重要的。这些信息能成为他在以后的谈判中使用的武器。如果把谈判比作游戏，而且彼此商定，游戏以一方的胜利而告终，那么他的举动是无可非议的。

当我们一旦察觉到谈判中间将会发生冲突，就必须万分小心。虽然，我们还无法判定谈判将会怎样展开，但是已经看见了“黄灯”。虽然，这并不等于表示“进攻”的“红灯”，但起码已显示出对方有些神经质或是经验不足，或是对谈判有些不耐烦了。

也许对方十分好战——“黄灯”真正转成“红灯”，但对我们来讲，这就极易做出相对的反应了，披上我们的战袍，投入战斗。

如果在这个阶段，我们还不清楚对方这些行动的意思，而我们在开始时，所采取的是与对方“谋求一致”的方针，这时就应该引导对方与我们协调合作，并进一步给对方机会，使他们能够回应我们的方针，同时，我们自己也应该有更充裕的时间和机会，把对方的反应和判断弄清楚。

这里，我们施展技巧的目的是努力避开锋芒，使双方趋向合作。我们应不间断地讨论一些非业务性话题，并更加关注对方的利益。

看一看下面这段开场对话：

“欢迎你，见到你真高兴！”

“我也十分高兴能来这里。近来生意如何？”

“这笔买卖对你我都很重要。但首先我对你的平安抵达表示祝贺。旅途愉快吗？”

“这个问题也是我们这次要讨论的。在途中饮食怎么样？来点咖啡好吗？”

这并不是一个漫无边际的闲扯，虽然表面上它与将要谈判的问题不相干。但是，如果对方在这段谈话之后，仍坚持提出他的问题，我们就可以认为“黄灯”有变为“红灯”的危险。如果他能够接受这种轻松的聊天，虽然这并不能改变“黄灯”仍然亮着的事实，但它告诉我们它有转为“绿灯”的可能。

在这个阶段，我们最容易犯的错误，是过早设定对方的意图。因为无论如何我们已经掌握了一些信息。对于这些消息，我们还要随着洽谈及实质性

谈判的过程，作更深入的分析。

### 商业机密不可泄漏

在谈判尚未结束时，严守秘密将为你减少麻烦，节省开支。最成功的生意总是谈判桌下成交的，尚未成熟的方案不能轻易对外公布，一旦落入新闻记者之手成为商业新闻，那会让你格外被动。

如果新闻界知道了你的方案，必然会去挖对方的策略。第二天见报后，商界上的人士都知道你们的打算，如此这般，双方的谈判将无法进行，到最后只会是不欢而散，生意飞了，还伤了和气。

无论进行哪一种谈判，不管是与国际奥委会，还是工会，或是签订什么涉及公共利益的项目，都必须严守秘密。养成这种好习惯，会加重你在谈判中的份量，多话的嘴恰恰会成为你的竞争对手的无形帮手。

### 容易误导你的假象

麦考梅克如是说：“很多经理、董事们处理大部分日常事物都是干净利索，但有时也对某些项目犹豫不决，甚至思考几年的时间。”“人们应具备，尤其是经理们更应具备不轻易许诺，一旦答应就应毫不犹豫地承诺的美德。”

但并非做任何事，作任何决定，都能保证我们没有一点失误，而绝对正确，每个人都一样，常常在情况不明之中作出错误的决策。容易使人产生错误而被误导的情形主要有以下几种：

#### 1. 情况不明

有位经理从不认为与之打过交道的人都要记住自己的名字。每当第二次见面时，如发现对方已记不起自己时，总是主动上前自我介绍，以避免重提过去的事使人感到难堪。

类似情况时常在商务谈判中出现，有人因为初次见面的拘谨而不好意思将自己不清楚的地方提出来，就参加谈判，甚至不认真思考就匆忙决策，而没有仔细反省一下“这样妥当吗？”

#### 2. 真理并非在多数人手中

靠团体的意见来决策并不能保证完全正确。在讨论中，坐在会议室的人都讲同样的话并不是件好事。这里面必然有其他因素作怪。当老板讲完或同仁发言时，迫于老板的威严，不愿与同仁争执而伤和气，不少人总是予以附和，讲出雷同或不痛不痒的意见。这往往会使会议主持者和决策人难以了解真实情况，靠此作决定自然会脱离实际。

这种随大流的思想，不过是犯了多数人的想法不会错这种认识上的错误。正确地作法是，认真听取大家的意见后，经过论证和思考，等人都走后，自己再作决定。

#### 3. 别为美妙的饰言迷惑

有两个投资合作项目，一个成功的机会是 80%，另一个有 20% 失败的可



能，你选哪一个呢？实际上这两个项目成功与失败的机遇对等，只不过前者只提成功，后者强调了失败。但常理中，多数人总会选中前者，原因很简单，成功的字眼顺耳，使人兴奋。精明的销售员会用自己口才去向顾客描述产品的优质，齐备的功能，以讲“好”来推销。但聪明的顾客将不会为这表面现象和技巧所诱惑，他会根据多方面的观察作出自己买与不买的决定。

#### 4. 不过分迷信经验

许多商人总爱用老办法来处理新问题。实际过去的辉煌已变为历史，不一定就适合当前已经变化了的世界，何况从来就没有常胜的将军。如果你仍用以前的框框来指导目前的生意，期望从中找到共同之处，那只会使你失去更多认识新事物，把握其特殊性的机会。因此，正确的原则是：过去的经验是成功的总结，但并不一定就是包治百病的灵丹妙药。

#### 5. 不忽略基础数字

当主管的人都有这样的体会，与基层的职工在一起交朋友，会使你得到更多与高级职员中听不到的信息。真正准确的报表应该是来自各个车间工段。有不少的经理，却往往忽视了报表的作用，对来自各方的信息和数字，只要与自己的主张对路，就认为业务上没问题了。而不愿多下些功夫去挖掘更深一层的情报资料。例如，总经理问销售经理：“这个月汽车销售情况如何。”他回答：“行情不错，已有50辆车被客户预订了。”如果掌握的信息更多，就会汇报说：这个销售量与上个月或与去年同期相比情况怎样，与竞争对手比较又是如何；从50辆车的选型看，哪种品牌，哪种价格的车行情看好，我们应采取哪种促销手段就能卖出更多数量的车等等。这些情况，对于每一个承担推销任务的人来说，都应该经常掌握。

### 要有敏锐的洞察力

有的人常说某商人做生意的直觉如同“杀手”，相当不错，但什么是这种“杀手的直觉”呢？有人说正如拳击比赛中，拳击手一记重拳将对方打倒，直到数完点也起不来。这就是杀手的直觉。其实在商场中将对手早早地排斥在场外，谁来当你的客户或买主呢？

客观地说，这种直觉应是一种高的洞察力和灵活的反应力，而不是对客户如同杀手般的凶狠。在谈判中正确的直觉是：

#### 1. 时间能纠正谬误

人在年轻时总是遇事容易冲动。当看到自己的生意被别的公司抢走，总想去羞辱对方以发泄一下心中的愤怒，反正生意不成了，客户又能把我怎么样呢？回头细想，如此冲动，并不能改变他人的决定，只会使自己在客户中的形象受到损害。稳妥地作法是尽力克制自己，生意不成，朋友或客户仍要常来常往，总有一天客户会回过头来与你谈生意的。这些哲理，随着年龄的增长，会使大家明白。岁月如锐利的武器，会逐渐修正人生中犯的错误。

#### 2. 钱并不能代表一切

生意场上有句口头禅“这笔生意主要是帮朋友一个忙，赚不赚钱无所谓”，旁人肯定会说：假话，说是不为钱，那为什么？但在谈判中有的高手为了赢得某种利益宁愿放弃赚钱。

如许多的城市为争取承办国际大型体育馆比赛，即使耗费几十亿美元来兴建大型体育以及公共设施也在所不惜，此时他们看重的不是金钱；而是承办那种体育赛事带来的长期综合效益和国际影响。

### 3. 好的构思不一定非来自自己

有的人对于出自本部门的计划特别地偏爱，对他人的则一味冷淡。这种门户之见害己害人，带着这种偏见将使独创的见解难以破土成长，也会使他的同仁受到牵连。

只有那些正直公道，目光远大的经理才会抛弃门户观念，只要策划好、构思新、有发展前途就坚决采用，绝不轻易放过；而不会去计较是某人提出的，等等。因为对他们来说，只要对公司有益，计划是谁提出来的并不重要。

### 4. 不要担心把客户逼向绝路

谈判中，只要你占据了主动，就要充分利用自己手中的优势去取得最后的成功。许多人虽占据优势但不知道如何正确应用，而错失良机。

几年前，欧洲的三位商人专程赶来美国的好莱坞，找到某电影制片公司经理，要求购买几部电影的海外播放权。经理向他们报出了高价，商人的还价则低得可怜。经理客气地说：“谈不成，请回吧！”全过程不到3分钟，当商人们走后，经理则颇有把握地对下属说：“要不了多久，他们会再来找我的。从欧洲来美洲这么远，放空回去是没人愿意的。”第二天的再次洽谈，证明了他正确的判断。

## 最佳投手

棒球比赛中最好的投手并不是擅长投快速球的人，能够调配投出各种速度球的，才是最佳的投手。商场上也是这样的。谈生意的时候，要随时保持警觉性，认识各种不同的时机：该认真或冷淡的时候，该坦诚或神秘的时候，该细心观察或态度和缓的时候，该让步或坚实的时候，该细心观察或态度和缓的时候，该给予或索取的时候。我们应该懂得各种变化球，也就是说我们必须要注意到各种稍纵即逝的时机。

面对谈判的敌人时，切不可直率地表露出自己的愿望或动机。这个原则是建议谈判者要很有耐心地保持着若即若离的态度，让对方感到焦虑不安，不知道交易能否顺利完成。使对方像捕手一样，在得到与失去之间摇摆不定；使他对于投手变化无穷的球速永远没有把握。

## 喊价要狠

卖主喊价较高的时候，买主出价较低的时候，都会造成对自己较为有利的结果。有人曾和2000个主管人员做过许多的试验，结果发现一个良好的谈

判者必须知道下列三点诀窍：

- (1) 倘若买主出价较低，则往往能以较低的价格成交；
- (2) 倘若卖主喊价较高，则往往也能以较高的价格成交；
- (3) 喊价高得出人意外的卖主，倘若能够坚持到底，则在谈判不致破裂的情况下，往往会有很好的收获。

从各种的资料里面，可以知道，商人只要凭直觉就能知道，当卖主喊价较高时，买主往往不得不水涨船高地提高原来拟定的价钱。比如：本来买主在交易前和合伙人已商量好，准备花 10 元钱买一座钟，可是当他们听到卖主喊价 100 元时，他们更会感到原先拟定的价钱实在是太愚蠢了，便会将出价调整为 20 或者 25 元，再和卖主讨价还价。

代表工会的谈判者也往往故意用这个方法来和资方谈判。在谈判开始时，先提出一大堆的问题和要求，迫使资方作较大的让步，以取得和对方讨价还价的余地，同时也满足各工会会员的要求。

动用这种策略时“喊价要高，让步要慢。”借着这种方法，谈判者一开始便可削弱对方的信心，同时还能趁机考验对方的实力并确定对方的立场。

所以，假如你是买主，出价要低；假如你是卖主，喊价要高。不过，请千万注意，出价或喊价务必合理，不要失之轻率，而毁坏了整个交易。若能在谈判时善用这个策略争取到商榷的机会，你将会有意想不到的收获。

### 吹毛求疵战术

买主通常会利用吹毛求疵的战术来和卖方讨价还价。买主先是再三挑剔，接着提出一大堆问题和要求。这些问题有的是真实的，有的却只是虚张声势。他们之所以要这么做，乃是为了要达到下面四个目的：

- (1) 使卖主把卖价的标准降低；
- (2) 买方才能有讨价还价的余地；
- (3) 让对方知道，买方是很精明的，不会轻易地被人欺蒙；
- (4) 这个战术使销售员在以低价卖出货物时，仍有借口向老板交代。当他向老板报告时，他可以说，买方已不再挑剔我们货物的许多缺点了，现在我们大家可以松口气了！不然事情可能会比现在还要糟糕，即使以这个价格，货还不见得卖得出去呢！这种吹毛求疵战术在商场中已被证明是行得通的。许多人都做过许多次的试验，证明双方在交易开始时，倘若要求得愈高，则谈判的结果愈好。各种谈判者同样地由实际经验里学到：倘若要求得愈多，则所得到的也就愈多。

因此他们总是一而再再而三地运用这种战术。

但是，若从相反的立场来说，则身为卖方或者资方代表的人，又该如何对抗这种吹毛疵战术呢？

1. 必须很有耐心。那些虚张声势的问题及要求自然会渐渐露出马脚来，并且失去了影响力。

2. 遇到了实际的问题，要能直攻腹地、开门见山地和买主私下商谈。
3. 对于某些问题和要求，要能避重就轻或孰视无睹地一笔带过。
4. 当对方在浪费时间、节外生枝，或作无谓的挑剔或无理的要求时，必须及时提出抗议。
5. 向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而不去讨论那些没有关系的问题。

不过，千万不要轻易让步，以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势而已。因此卖主应尽量地削弱买主的声势，不要让他轻易得逞。同时，卖主也可以提出某些虚张声势的问题来加强自己的议价力量。

吹毛求疵战术能使你在交易时充分地争取到讨价还价的余地；如果你能够善加运用，则它必然会给你带来无穷的好处。

### 略施小惠

商谈时，食物的好坏对买主往往有所影响。几乎每个精明的卖主都知道这一点。凡是带客户出去吃饭的卖主都做对了。

略施小惠也往往会影响到重大的生意。一个买荒地的公司在“赌城”拉斯维加斯，便曾以十块钱的小惠赚回了大笔的金钱。

有人向该公司的负责人请教，为何要把钱白白地送给别人呢？他说他是根据下列四个原则才这么做的：因为每个人都喜欢贪小便宜；而且都喜欢用不劳而获的金钱去赌博；可是他们又决不愿平白无故地接受别人的东西；因此他们就会以尽义务的态度来参加土地销售会，甚至会敞开胸怀来倾听对方的解说。

唯有如此，他们才会觉得受之无愧。而一切结果也正是如他所说的：“那些平白接受了小惠的人往往会假意地告诉自己和那些土地推销员，他们是因为真正对土地感到兴趣，才来参加这次土地推广销售会的。”只不过区区十块钱，便使原本怀疑的大众变成了积极的听众。

好食物、一个美好的夜晚以及一些小恩惠并不是贿赂，提供这些平常的招待，也不是败德的事情。它们的目的是要使买主更能接受卖主的讯号而已。

那些吝于支出餐费和酒吧费的公司，只会徒然增加销售方面的困难。相比之下，不肯花这些钱的卖主，实在是个傻子。

### 宴无好宴

日本商人都是亲切的主人。只要踏上日本，他们就会以亲切的态度来赢得你的赞赏。经过13小时令人筋疲力尽的飞行以后，你所能想到的不外乎找家旅馆好好地睡一觉。可是，一下飞机，便有一位眼睛有神、穿着整齐的年轻人跑来欢迎你，并且立刻告诉你，他已经替你安排了一个美妙的夜晚。即使你告诉他你有多么疲倦也没有用。他会说：“喔！不，已经全部都预订好

了。我们将会会有一个充满乐趣、刺激的夜晚。”你不愿意伤害他高昂的情绪，只好和他一块去了。在晚宴上，你吃得太好，喝得太多，直到很晚才回到旅馆，同时庆幸自己确实度过了一段非常美好的时光。

可是，第二天一早，谈判者就来敲门了。坐在桌子旁边的是另外一位眼睛有神、穿着整齐，口齿伶俐的年轻人，准备开始和你一项一项地讨价还价。

丰富的食物和宿酒未醒，使得你的脑筋不太灵活，再加上睡眠不足，你注定是要失败的。处在这种情况下，即使你原本是一个很坚强的谈判者，也会被对方征服了。

### 期限的力量（ ）

卖主由经验中知道：某些最后期限能够促使买主决定购买。以下的 10 个方法，可促使原来本无心购买的买主决定购买：

- (1) 7 月 1 日价格就要上涨了。
- (2) 这个大优惠只在 15 天内有效。
- (3) 大拍卖将于 6 月 30 日截止。
- (4) 存货不多，欲购从速。
- (5) 如果你再不惠顾，我们就要倒闭了。或者是：结束在即，大拍卖，欲购从速。
- (6) 如果你不在 6 月 1 日以前给我们订单，我们将无法在 6 月 30 日以前交货。
- (7) 生产这项货物，整整需要 8 个星期的时间。
- (8) 唯有立刻订货，才能确保买到你所需要的货物。
- (9) 有艘货轮将在日本下午 2 点开船，你要不要马上购货，赶上这班船呢？
- (10) 如果我们明天收不到货款，这项货物就无法为你保留了。

### 期限的力量（ ）

卖主对于时间的压力非常敏感，也许比买主还要敏感些。以下是买主用来刺激卖主完成交易的 12 个最后期限：(1) 我 6 月 30 日以后就没钱购买了。

- (2) 在明天以前，我需要知道一个确定的价钱。
- (3) 我要在星期三以前完成订货。
- (4) 如果你不同意，明天我就要找别的卖主商谈了。(5) 我不接受 6 月 1 日以后的估价单。
- (6) 请你把价钱全部估出来，明天就把估价单给我。(7) 星期五以后，我就不一定会买了。
- (8) 这次交易需要经过我们老板批准，可是他明天就要到欧洲去考察了。
- (9) 这是我的生产计划书，假如你不能如期完成，我只好另找高明。

(10) 我们的财务年度在 12 月 3 日就要结束了。

(11) 我星期一要去度假三个礼拜。

(12) 采购委员明天就要开会，你究竟接受不接受这个价格呢？

### 铁定最后一天

最后期限常迫使人们不得不采取行动，这和自动申报所得税规定 4 月 15 日截止，圣诞礼物都要在 12 月 24 日以前购买是一样的。许多议院以外的游说者，多年来都是利用参、众议院快要休会的时候趁机活动，使得各种愚笨的法案可以通过。

在日常生活中，同样也有许多时间限制：早上 8 点钟要开始工作，下午到 5 点钟下班，一成不变的火车时刻表，和牙医约好的时间，帐单在每个月的 10 号必须付清等等。人类的每个交易行为，都包含着时间的因素，而我们对于最后期限的限制，几乎已有了不自觉的反应。

最后期限的压力迫使人们快速地作出决定，一旦他们接受了这个最后期限，交易就会很快且顺利地结束了。

倘若他们拒绝接受最后期限，后果就无法预测了，经验告诉我们：有些最后期限可能是假的，不过，也有些是真的。有些会使我们损失不费，有些却无关紧要。谈判者永远无法确定，对方所提出的时间限制是不是真的，也无法正确估出，如果拒绝最后期限可能会有什么样的损失，而决定取舍。

接受和拒绝之间的差异，就好象稳握在手中的鸟儿不同于飞跃在树林中的鸟儿。接受最后期限的人确实能够享有此种快乐：他确定未来的情况，而不必再去进行一连串的谈判了。他也可以想象如果他拒绝的话，事情可能会变得更糟糕。

人们不必相信所谓的最后期限。时间的限制，就象火车来了又去，去了又来。来不及申报所得税的人，4 月 15 日以后还可以和税捐处商量补办。旅社在半夜 1 点后，还是可能让你住宿，10 号要付的帐单，也可以 11 号再付；星期三应交出的报告，如果星期四再交上去，你也不致因此就被开除掉；1 月 1 日截止的大拍卖，通常 1 月 2 日还有效；记者们也不一定都能赶上截稿的时间，可是报纸仍旧能够按时出来，至少人们还没有看过留有空栏的报纸。

最后期限的限制只要当你认为它是真的，它才可能是真的；否则它便不致于只要经过商量便可延期了。

当然，不相信最后期限是具有冒险性的。买主说：“我星期三以前会向你订货。”但他可能到时不向你订货，让你孤立无助，哭诉无门。卖主说：“唯有你今天订货，我才可以保证有货物卖给你。”不管是不是真的，你最好今天就向他订货。因为他很可能在礼拜三之前就没有存货了。

如果对对方公司的生产计划、存货状况以及需求现金的情形，了解得愈多，则你愈有把握知道这个最后期限是不是真的。

时间就是力量。我们在进行商业谈判时常为时间的压力所苦，甚至永远

无法忘掉时间的压力。所以，我们应该全神贯注于对方的最后期限——假如我们有最后期限，则对方也可能有相同的限制。考虑以下的三个问题能帮助你躲开最后期限的陷阱：

1. 不管是个人或公司的最后期限，我是否会因为这些限制而使谈判发生困难呢？

2. 我自己的或公司的最后期限是不是真的？我可不可以和我方人员商议延长期限呢？

3. 对方的最后期限究竟是什么呢？

时间限制有一种无形的催眠力量。即使我们不需要，往往也会在不知不觉中接受了它。这也就是为什么它的效果如此之大；它常会促使对方作成你希望他作的决定。所以，即使并非必要，最后的期限仍然常为人们所相信而被接受。

### 先声夺人

最可恨是那些在刚开始谈判就告诉对方这些话的买主：（1）你最近变得胖多了。

（2）上回向你买的那批货质量真糟糕！

（3）你交货实在是太慢了。

（4）你怎么可以不履行合约？

（5）去年已经详细关照过你了。

（6）你的建议都行不通。

（7）其他卖主的产品是多么好。

（8）你的生意对我来说并不重要。

这些话乃是故意设计的，不但使人失去了气势，想必对大多数的人同样有效。

### 商谈笑话

谈判是一件很费力的工作。当事情的讨论达到高潮时或时限将到的时候，紧张的气氛往往会令人变得浮躁而痛苦。马丁尼、镇定剂、口香糖能够帮助你缓和紧张的气氛。在中东，念珠也有相同的功用。但是没有一样东西比笑话更能缓和紧张的气氛了。许多人便曾在适当的时刻，妙语如珠地使紧张的讨论暂时中止。

平时搜集有一大箱有助谈判的笑话，在谈判时，如果双方同时被好消息和坏消息所困扰时，你就可以使用它了。

有一个印第安族因被白人追赶，逃到了某个地方，由于情况危急，酋长便召集了族人谈话。他说：“我有好消息，也有坏消息要告诉你们。”族人间起了一阵骚动。

酋长说：“首先我要告诉你们坏消息，”人群中立刻传出一阵窃窃私语。

他说：“除了水牛的饲料以外，我们已经没有什么东西可以吃了。”大家又开始你一言、我一语地交头接耳起来，到处都可以听到“可怕啊！”“可怕啊！”“可怕啊！”的声音。突然间一个勇敢的人发问了：“那么好消息又是什么呢？”酋长回答说：“我们存有很多的水牛饲料。”

在许多次的谈判中，有人常常感觉到对方也和酋长一样，提供了很多水牛饲料给他。

工会和资方谈判中，当然也可以说说笑话。同时，买主和卖主还必须注意：谈判进行到紧张的关头时，在会议上花的时间会愈来愈短，而休会的时间却会愈来愈长。这样双方才能有充分的时间冷静思考。

### 理想的让步模式

有没有理想的让步模式呢？证据显示出来是有的。以下就是从试验中所归纳出来的：

- (1) 开价较低的卖主，通常也能以较低的价格买入。
- (2) 如果买主一次就作大笔金额的让步，会因此引起卖主对价格的坚持。所以买主在让步时必须步步为营。
- (3) 愿意以较低价出售的卖主，通常就会以较低的价格卖出。
- (4) 一次只做少许让步的人，结果也较有利。
- (5) 在重要问题上先让步的人，一般说来都会失败。
- (6) 如果把己方的预算告诉对方，往往能够促使对方快速地作出决定或协定。
- (7) 太快便完成交易，对于谈判的任何一方都不利。
- (8) 一次就作出较大让步的人，通常都会失败。

### 以退为进

(1) 替自己留下讨价还价的余地，如果你是卖主，喊价要高些；如果你是买主，出价要低些，不过不能乱要价，务必在合理的范围内；

(2) 让对方先开口说话，让他表明所有的要求，先隐藏住你自己的要求；

(3) 让对方在重要问题上先让步，如果你愿意的话，在较小的问题上。你也可以先让步；

(4) 让他努力争取想得到的每样东西，因为人们对于轻易获得的东西都不太珍惜；

(5) 不要让步太快，晚点让步要比较好些，因为他等得愈久，他就愈会珍惜它；

(6) 同等级的让步是不必要的，例如他让你 60%，你可以让他 40%。如果他说“你应该也让我 60%。”你可以说：“我无法负担 60%。”以此来拒绝他；

(7) 不要作无谓的让步，每次让步都要从对方那儿获得某些益处；



- (8) 有时不妨作些对你没有任何损失的让步；
- (9) 记住：这件事我会考虑一下。这也是一种让步；
- (10) 如果你无法吃到大餐，便得想办法吃到三明治；如果吃不到三明治，至少也要得到一个承诺，这个承诺也是一种让步，虽然是已经打过折扣的；
- (11) 不要掉以轻心，记住每个让步都包含着你的利润；
- (12) 不要不好意思说“不”，大部分的人都怕说“不”，其实，如果你说了很多次的话，他便会相信你真的是在说“不”，所以要有耐心些，而且要前后一致；
- (13) 不要出轨了，尽量在让步的情形下，也要永远保持全局的有利形势；
- (14) 假如你在作了让步后想要反悔，也不要不好意思，因为那不算是协定，一切都还可以重新再来；
- (15) 不要太快或作过早的让步，以免对方过于坚持原来的价格，在谈判的过程中，要随时注意己方让步的次数和程度。

### 施展压力的新方法——出其不意

有一位先生下班回家，他的妻子在门口笑脸相迎，并且告诉他有件令他惊奇的事物。于是她带着蒙着眼睛的丈夫到饭厅，然后要他在餐桌边等一会儿，虽然肚子由于中午吃的豆子发酵而感到稍微地不舒服，但他还是很有耐心地等待着，他缓缓地吐出一口气，使自己舒服些。一会儿，他的妻子回到他身边问他说：“你准备好了吗？”他回答说：“我当然准备好了。”她拿掉蒙眼睛的手巾，呈现在他眼前的是一个非常漂亮的生日蛋糕以及 12 个客人。

日本人曾经突袭珍珠港，但是最后却无条件投降了。开始时它引起我们惊恐、慌乱，接着它使我们感到非常的生气。令人惊奇的事情曾经在战争中扮演了很重要的角色，也许它同样可以运用在议价的过程中。不过，把它当作商业谈判中的一个策略是对它估计过高了。

话虽如此，许多谈判者仍认为使对方惊奇乃是保持压力的一个好方法。很多次令人惊奇的事情，在短时间内它确实有震惊人的力量。在能够抵抗这种震惊以前，你最好先知道可能会遭遇到的各种问题。

- (1) 令人惊奇的问题：例如新要求、新包装、新让步、高明的战略，谈判地点的改变，对方的坚持，风险的改变以及争论的深度；
- (2) 令人惊奇的时间：例如截止的日期，只有几天的会期，速度的突然改变，惊人的耐心表现，彻夜和星期假日的商谈；
- (3) 令人惊奇的行动：例如退出商谈、体会、推拖、放出烟幕、情感上突发的激动、不停的打岔、坚定的报复行动；
- (4) 令人惊奇的资料：例如争论的深度、特别的规定、新的具有支持性

的统计数字、极难回答的问题、别致的回答、传递消息媒介物的改变；

(5) 令人惊奇的表现：例如突发的辱骂、愤怒、不信任，对个人智力的人身攻击；

(6) 令人惊奇的权威：例如拥有令人惊异的莫大权威；

(7) 令人惊奇的专家：介绍著名的专家或顾问；

(8) 令人惊奇的人物：例如买主或卖主的改换、小组中新队员的加入、有人突然不见、高层次主管的出现、悬殊的地位差别、高大而令人生畏的人、好人与坏人的策略、女人商谈者、黑人商谈者、畸奇形的人、对方缺席以及迟到数小时、愚笨的人等；

(9) 令人惊奇的地方：例如漂亮豪华的办公室、令人不舒服的椅子、没有冷气和暖气的房间、有洞孔的墙、嘈杂的地方，许多人的大集会场所等。

惊奇的事物令人不喜欢，原因是由于它们往往会制造出不信任和恐惧的气氛。它很可能会阻塞双方意见的交流。当然，这并不是说谈判者应该透露秘密，秘密都是很重要的。令人惊奇的事物会使对方感到没有面子，而使对方陷入尴尬的处境。假如事情演变成这样，我们双方就有麻烦了。

遇到令人惊奇的事物时，克服震惊的最好办法是让自己有充分的时间去想一想。多听，少说话，再暂时休会，谈判并不是在法庭上打官司。在没有适当准备之前，最好不要有所行动。

### 保密的重要性

以下的措施将可以帮助减少商业泄密的危险。不过危险并不会完全消失的。

(1) 选择守口如瓶、稳重的人参加商谈。

(2) 强调沉默的重要。

(3) 不需要知道的人，尽量不要让他知道。

(4) 不需要让太多的人参与，而且只要让他知道必要的部分就行了。

(5) 假如可能的话，尽量化解谈判双方在利益上的冲突。在这方面，谈判者要富有想象力。

(6) 若有贿赂的事件发生，则马上提出报告，严加处理，不能允许有任何例外的情形发生。

(7) 提供给对方的资料应尽量减少。除非为了策略上的运用，否则应减至最低程度。

(8) 私下在公司内布置一些监听的人，以便随时知道对方想要刺探的事情和刺探的原因。

(9) 要将资料妥善保管——将资料锁起来并且派人看管。

(10) 要不时更换商谈用的会议室或旅馆房间，因为这些地方可能暗置了窃听器。

(11) 将工作小组与群众隔离。有一个公司在进行价值 10 亿美元的工作

计划时，曾将 30 个工作人员隔离在一间海边别墅里，不让其他人知道他们在进行的事情。

(12) 最后的底价只能让某几个人知道。

(13) 要立刻惩罚违反安全措施的人。

(14) 有时取得资料最简便的方法是通过安全人员或其他雇员，所以要防备这种方式的渗透。

大部分的买主和卖主，特别是大公司里的人，都生活在一个不太真实的世界里，因而常常忽略被刺探的可能性，也可能是因为他们从来也没有想到要去刺探别人。商业间谍正在与日俱增。因为赌注是如此的高，成本是如此的低，而收益又是如此的快。所以这是一种无法避免的趋势。

### 巴黎和谈

美国人以一种打乒乓球的眼光来谈判，双方都可以发球，几个狠狠的快攻就将之结束，然后再去忙别的生意。日本人却不这样，一次太快的交易就可能使公司的主管被老板解雇。因为这是一种判断力不佳的迹象。

巴黎和谈开始时，北越人在巴黎租了一间别墅，签了两年的合同。而美国这边的代表哈里曼，却在里兹旅馆租了一间按日计费的房间。美国人不相信谈判会拖得很久。

即使是受过韩国板门店为期 3 年的谈判教训，还是不习惯作常年会谈的打算。美国人实在是一批没有耐心的人。

在谈判的过程中，耐心可能说是最强而有力的策略了。尤其在双方弄僵或遭受到对方威胁时更能发挥功效。耐心、坚忍和决心可以弥补其他缺点。北越就因为擅长使用此种策略，而以一个小小的国家，竟拖住美国 8 年之久。

耐心之所以能使你成功，乃是因为它能：

- (1) 分化对方公司的人员；
- (2) 使对方不致过分坚持；
- (3) 使对方一次又一次的让步；
- (4) 迫使整个商谈的优先秩序重新安排；
- (5) 帮助你分清楚希望和现实间的区别；
- (6) 继续进展到新的问题上；
- (7) 使其他人也牵扯进去；
- (8) 它能导致对方领导人的更换；
- (9) 对于某一方或者双方，费用可能都很昂贵；
- (10) 允许第三者来调解；
- (11) 疲劳轰炸而使对方无心做其他的事情；
- (12) 能继续提供新的资料。

有太多的事情必须靠时间来解决：要找出问题的症结、要了解对方的冒险程度、要考验对方的实力、要找出对方的弱点、要知道对方的要求或者要

改变对方的期望程度等等……都需要时间来完成。甚至于要了解对方处在压力下可能做的选择也需要时间。耐心也能同时给予对方足够的时间，来适应和了解所提出的条件，进而必须调整观念。假如谈判的时间过于简短迅速，就没有上述的优点了。

耐心另外还有一个好处，它能使买卖双方都有机会发现到最有利的解决方法。在谈判开始之前，双方皆不可能知道何者才是对自己最有利的解决方法。唯有在谈判进行的过程中，借着陆续发现的资料，才能够找出更好的解决方法。对方也就能够因为耐心而得到好处。

一个聪明的老人曾经说过：“假如你不了解对方的观点，你就不可能了解真正的价钱。”谈判中最有趣的便是去了解对方的观点。一个优秀的谈判代表总是准备慢慢地商谈，他知道耐心是了解对方观点的唯一方法，也是了解真正价钱的唯一方法。

### 削弱反对意见的办法

每件事情都有两面。每一次的交易都会有满足和不满足的因素在内，双方总会产生一些需要克服的反对意见。交易能否成功，可能就在于你如何去面对反对的意见了。

买主和卖主可以采取同样的方法来处理反对意见。就卖主而言，常常因为害怕触怒买主，所以问题比较棘手，而买主的问题就简单多了。

C 先生曾和一位珠宝商交涉，他对于 C 所提出的反对意见，处理得非常好，他实在是这方面的专家。C 妻子的视力不太好，她所使用的手表的指针，必须长短针分得非常清楚才行。可是这种手表非常的难找，费尽了心力，总算找到了一只她能够看得很清楚的手表。坦白地说，那只手表的外观实在相当的丑陋，很可能正是因为这个缘故，而一直卖不出去。就此而论，200 元的定价似乎是贵了点。

C 告诉这个珠宝商，200 元似乎是太贵了。而珠宝商告诉 C 这个价格非常的合理；接着又告诉 C，这个手表精确到一个月只差几秒钟而已。C 告诉他时间之精确与否并不很重要。为了证明给他看，C 还拿出了他妻子的天美时表让他看：“她戴这只 10 块钱的天美时表已经有 7 年了，这只表一直是很管用的。”他回答 C 说：“喔！经过 7 年之后，她应该戴只名贵的手表了。”议价时，C 又指出这只手表的样式不好看，他说：“我从来没有看过这么一只专门设计给人们容易看的手表。”最后，他们以 150 元成交。一旦你抓住了要诀，就可以很圆滑地处理对方的反对意见了。练习以下的 9 个步骤，你明天的生意就会更加兴盛了：

- (1) 在和顾客谈判之前，先写下自己产品和其他竞争品的优点和缺点；
- (2) 记下一切你所能想到的，可能被买主挑剔的产品缺点或服务不周之处；
- (3) 让公司的人尽量提出反对的意见，同时让他们在顾客尚未提出意见

前，练习回答这些反对的意见；

(4) 当顾客提出某项反对意见时，要在回答之前，了解问题的症结；

(5) 等你了解问题的症结后，便得权衡一下，看看问题是否容易应付；若是容易应付的反对意见，便可以利用现有的证据来加以反驳；

(6) 利用反问来回答对方，诱导他回答你“是”，举例来说，你可以询问对方：“你是不是正在为昂贵的维护费烦恼着？”而对方的回答很可能是肯定的，既然他不喜欢昂贵的汽油费和修理费，你就可以趁此机会向他介绍：“凯迪拉克”牌轿车的优点了；(7) 不要同意顾客的反对意见，这样会加强他的立场，上述的汽车推销员如果说：“是的，凯迪拉克牌的维护费用是很高的，但是……”那就非常地不明智了；

(8) 假如顾客所提出的反对意见是容易应付的，你可以立刻拿出证明来，同时还可以要求对方同意，例如，汽车推销员便可以如此地说：“你可能认为凡是昂贵的汽车所需要的维护费用都很高；这个牌子却不是如你所想像的，你知不知道和各种牌子的汽车比赛时，凯迪拉克牌只用了一加仑油就跑了 15 英里。这不就是证明吗？”

(9) 假如顾客提出的反对意见令你非常棘手，那么你就要以可能的语气来回答，然后再指出一些对顾客更有利的优点。例如，倘若顾客认为凯迪拉克的售价太高了，汽车推销员便可以如此地回答：“那么你是中意这辆车子了，只不过是价钱困扰着你，对不对？你再也不可能找到性能如此良好的车子了，它的马力很足而且绝对地安稳，即使再转卖时价值仍是很高的，算起来仍是经济的。每个人都可以拥有一辆车子，但并不是每个人都能拥有这么一辆高级的车子。许多大人物之所以喜欢以凯迪拉克代步是有原因的。他们晓得真正的好东西。”

在应付客户的反对意见时，我们必须记住这个要诀：让顾客知道我们是了解他的观点的，同时还要用反问方式来回答顾客的反对意见——不但要表达出你的了解，并且要诱导他回答你“是”的时候，通常推销员都会顺其自然地同意顾客的反对意见。这种情形千万要避免，加强彼此对立的情势是很不明智的。推销员碰到这种情况时，应该强调这项产品的优点对于买主有多么地重要。尤其当顾客对价格有所抗议的时候，最好是这么处理。上述的原则不只是适用于商业上，也可以适用在日常生活中。在日常的生活里，我们难免会遇到抗议或反对意见，知道如何去应付乃是非常有价值而且实用的。

### **嘈杂的机器——要求、要求、再要求**

愈是嘈杂的机器，愈能得到更多的润滑油。买主如果想向卖主争取更多的服务时，他便会派出更多的人去请求，吵得愈大声，就愈有可能达到他的目的。因为经过一段时间后，不堪其扰的卖主，为了要免除讨厌的骚扰，只有束手就缚了。

这个策略的运用表示：假如卖主想向顾客收帐，则可以考虑动用公司各

阶层的人去催帐；假如买主想使卖主对他的抱怨有所反应的话，也可以动用公司中工程部和生产部的人去向卖方诉苦。“嘈杂的机器”表示出：不论哪一方，只要能够团结，所提出的要求便有被对方接受的可能。

用一种既能保全面子又能打破僵局的方法，使对方愿意听从，让谈判能够再度展开。如果我们能在僵局完成之前，便早有腹案，则更能善加处理这一类的问题了。

僵局的发生并不完全是由于重大的原因或者价格的不一致造成的。就以往的经验来看，许多僵局的发生都是因为其他的事情，例如：双方性格的差异、害怕失去面子、自身公司内的问题、和上司的关系不佳或者因为个人没有力量作决定。因此，任何想要打破僵局的尝试，都必须先考虑人的因素。决定性的重点在于你如何做，而不在于你要做些什么。

### 人质战略

每个月我们都会从报纸上看到，某月某日某地不幸发生了绑架事件。某人被俘并且被囚禁了起来，必须等到付清赎金之后，才能释放。那份赎金实在太贵了，可是不付的话，所要牺牲的代价更高。

商场中，“人质”战略也是很常见的。只是受害者不同罢了。商场交易永远不会以人作为人质，它所采用的乃是某种有价值的东西。通常可充作“人质”的东西，包括了金钱、货物、财产或者个人的名誉。勒索者总是如此说道：“假如你不答应我的要求，我就会撕票。”

某先生和人打官司，他的银行存款在财产税到期的前一天被法院查封，他被迫必须摆脱这个困境。因为假如他不和对方妥协，付税的一些支票会被银行退票，而且不付税和罚金将会很重。

一个房客用这种方法勒索了一间房子。原来房客想破坏租约，他有计划的换掉房子所有的锁，然后拒绝付出租金，晚上他又在房里击鼓，吵得四邻都不得安宁。房东威胁要赶他出去，他镇静的告诉房东：假如他被迫逐出，房子的内部陈设就会被破坏得一蹋糊涂。这个房东最后只好投降和他谈条件。

一个供应商如果不能看准时机，趁机勒索的话，就会损失掉一大笔钱。当他得知买主迫切需要零件赶工时，就会狠狠地敲它一笔，买主为了赶工，不得不忍痛照付。

我们都知道和一个绑架者或劫机者谈判是如何地艰难，因为他手中握有人质、问题难以轻易解决。商场上的勒索倒没有那么困难，因为并没有涉及生命的安危。以下是用来对付商业勒索的一些方法（至于人质的绑架，那是另外一个问题，因为其危险性远远超过商业勒索。）

（1）设法也弄张王牌，再和对方商谈；

（2）假如你不得不付赎金时，先付出去，但是准备好通过法庭再和对方展开谈判；

(3) 向对方上级申诉、抗议；

(4) 找一个仲裁者；

(5) 在合约中规定巨额罚金，其严重的程度使对方不敢越轨，如同法律戒令的森严，使人不敢作奸犯科。

很不幸的，赎金的交付往往只会助长了绑架勒索之风。没有顾忌的商人在尝过甜头之后，总是变本加利地一再敲诈勒索。这就是我们应该诉诸警察、社会、法庭和商业公会的时候了。这些机构将会帮助我们，使勒索者受到应有的制裁。

### 要有说“不”的勇气

每个人都希望能讨人喜欢，获得别人赞赏。实验显示，富于影响力的人，都希望获得被影响者的欢心。事实上，他们等于是说：“照着所说的去做，同时记住要喜欢我。”而那些无力去影响别人的人则握有另一项有力武器：他们可以保有自己的喜爱和赞许。

一个强烈希望被别人喜欢的人，是否能成为一个良好的谈判者？不可能。因为双方谈判的时候也正是双方利益冲突的时候。一个人必须具有冒险的精神，敢做别人所不喜欢做的事情。采取对立的立场，或者回答对方“不”，并不是一件容易做到的事情。一个害怕正面冲突的人，很可能就会向对方让步了。

这并不是说一个好的谈判者必须好战，太喜欢争论就显得过犹不及了。谈判乃是双方之间一连串的竞争的合作：太好战的人往往很难和人合作，而强烈希望被人喜欢的人却又往往不敢面对现实解决冲突——他就是一个说不出“不”的人。

### 疲劳轰炸

研究结果显示，被剥夺睡眠、食物或饮水的人的行动能力十分薄弱。相同的道理，疲倦的人都比较容易被打动，犯下许多愚笨的错误。那些喜欢在晚上作生意的人都知道，在清晨3点所进行的交易，大都会有十分完美的成果。

经过白天长时间的会谈后，再以整晚的时间来讨论、重新计划或重新估计。故意如此做的人都知道，这种方法只要实施一段时间之后，谈判者便会变得不讲理、沮丧而且容易犯错误。同时，也会使得他们的太太非常生气。

讨价还价是一项很艰难的工作，需要很清晰的头脑和大量的精力才能胜任。人们忍受压力的能力是不同的。经过长时间飞行后的紧张，再加上紧凑的议程以及陌生的环境，这些不利的情况对于谈判者都是一种考验。

谈判小组的领导者应该负责尽量使谈判在正常的工作时间内进行，也应该注意到小组的成员是否有定时和足够的休息。假如需要经过一段遥远的旅程，那么他们的妻子便应该能够伴随他们，所需的费用也应由公司负担。

不要心疼出差费和一流旅馆的住宿费，这些都只是小钱，却往往是成败的关键。

### 打破砂锅问到底

诘问者往往令人感到不自在。这种正面的攻击、锐利的批评常会逼得对方发疯。棒球比赛中，常见的捕手利用连续不断而又无意义的动作来扰乱打击者的注意力；卖主有时也会被买主一再的诘问所困扰。这就是诘问者的目的：想要削弱对方讨价还价的力量。

苦苦地诘问别人并非易事，大部分人都想以礼貌的态度和对方交易，可是诘问者所要做的却刚好相反。他必须找出对方个性的弱点，许多谈判者就喜欢采用这个策略。

一个人可能在听觉上、身体上或心理上受到困扰。听觉上的困扰包括嘈杂声、开玩笑或者无意义的谈话；身体上的困扰包括差劲的饮食和别扭的座位；心理上的困扰则包括了更多不同的形式，例如就一个人的地位或智力作微妙的人身攻击，故意不注意对方所说的话或者以对方工作的安全性作为威胁。诘问者的最后目标在于迫使对方下意识地希望尽快完成交易以解除压力。

倘若长期如此，诘问者反而会伤害到自己。所以在棒球比赛中，捕手往往会因此而漏接；在足球比赛中，这类人物常常会压在一大群人的最下面：在商场上他们终究会被排挤出去的，最后他们将会自作自受，没有人会信任他们。

话虽如此，人们还是有些畏惧这种战术，因为困扰战术在短期内便可以奏效。能够动摇人们的心志，正是诘问者所期望的。你没有选择的余地，只有让对方占便宜。对付这种战术的方法，就如同对付“好人和坏人”战略的方法是一样的。人生和谈判是一样的。人们只能在某种程度上忍受被虐待，过度的虐待反而弄巧成拙。

### 短战的取舍

适用于短期关系的战略可能不适于用来维持长期的关系。某家著名公司的副总裁，他是一个你所能遇到的最喜欢追根究底的人。他说：“为什么要维持长期的关系？我不认为有长期的关系可言。”他和僚属，在销货和购货时都是只顾目前利益，只顾竞争，绝不让步。目前这家公司却正在为它的生存而挣扎着，他们花了如此高的代价，才学习到：在商业中，确实有长期关系存在，在选择和运用各种策略的时候都必须将这种关系考虑进来。

当你施展只顾目前利益的战略时，对方可能会暂时忍受你的困扰、压迫或者威胁，而不得不做你所希望他做的事情，可是在这种情况下投降的人们，都会对你存有敌意。以后你如果再想要得到他的帮助或者保持你的商誉，就只有靠老天爷帮忙了。



一个好的谈判者，必须了解他所要做的事情、和为什么这么做的原因以及做了以后的后果。他们不会以长期重大的牺牲来换取短期的胜利。一个好的长期战略要比短期性的利益重要多了。唯有具备优良判断力的人才懂得如何在两者之间取舍。

### 切忌预付款项

不论承包商如何地哀求，都不应预付款项给他，除非是：

- (1) 他能给我适度的保证：所预付的款项将会循着指定的用途来运用；
- (2) 由于这些款项的支付，肯定且适度的业绩也跟着显示出来；
- (3) 每达到一个进度之后，承包商能有足够和适度的准备金来保证下一个进度或整个工程的履行。

但是，不论我们是如何地坚决反对预付款项，有时候，我仍无法遵循这三个原则，以致受了欺骗。

### 彼得原理—90 10 的原则

管理学的权威，彼得·卓克尔曾经指出：了解这个“90 10 的原则”，乃是良好管理的要诀。若用在管理学上，这个原则乃是指出一个公司90%的销售，只有10%是通过产品本身的力量；购买的人却把90%的注意力，全放在产品的本身了。若用在谈判的过程中，则这个“90 10 的原则”便可用得更广泛了。

比如：谈判中约有90%的时间通常都花在讨论一些无关紧要的事情上；而占总值约90%的交易，却往往是在剩下的时间内谈成的。而此时此刻的每一让步，却表示了90 10 的价格变动。

商谈中如同管理一样，需要极深刻的观察力。在开始谈判之前，安排好时间表，并问问自己：对于每个经理的讨论，时间是否都已分配得恰到好处呢？或许，把大部分的时间都花在那些小问题上，只留下一点点的时间来讨论大问题，对你才是有利的。或许你应该作几次的小让步，来换取对方的一次大让步。

### 场外交易

北越和美国的和平代表团曾在巴黎召开每周一次的会谈。会谈时，气氛非常地紧张。当会议桌上的代表们正吵得不可开交时，坐在不远处的美国和北越的高级官员，却在一面喝茶，一面闲聊。有时候，正式的场内谈判，只不过是用来宣传的；只有在非正式的场外谈判里，双方才有机会涉及到真正的问题。而唯有这种方式的谈判才能为以后的“妥协”铺路。

安·道格拉斯经过15年的研究，发现工会和资方每到谈判的最后阶段时，会期往往变得更短，小组会议则变得更长，而场外谈判也跟着频繁起来。商业谈判也有同样的情形。即使大部分的商谈都派一个酒鬼去参加也没有什

么关系；不过到了最后的步骤时，就非慎重不可了。

不论正式的谈判或非正式的谈判，实际上都只是买卖双方在进行交换意见而已。在非正式的谈判中，大家可以无拘无束地谈话——可以谈双方公司里不合理的规章，也可谈增进彼此感情的事情，如：孩子、太太和偏高的税金等。这些谈话就像润滑剂一样，可使问题得以顺利解决，同时还可在非正式的情况下，评估对方的人品。

非正式的谈判还有一项常被忽略的好处：借助它，谈判双方的幕后主持人得以私下交谈。比方说，公司指派张三为采购小组的领导人，但实际上却由工程师李四执行，因为李四对于货品的了解比张三丰富，且能以更便宜的价钱洽购。在非正式的谈判里，李四就能够从容出面商谈，而又不致牵扯到身份的问题了。

当正式的谈判触礁时，非正式的谈判更是不可缺少了。在会议桌上，实在难以启齿求和，可是，在酒醉饭饱的时候，只要几句话就能把愿意妥协的态度全部表现出来。此外，为了要研究问题的细节，一连串的社交活动也是必要的——这种公私兼顾的法子，既能解决问题，又能不失面子。

任何一位优秀的谈判者，都深知场内谈判和场外谈判的力量。可是，由于每件事情都有好坏两面，因此我们也必须了解场外谈判的危险性，同时还要采取下列的预防措施：

（1）小心谨慎，不要作单方面的告白，免得泄露了己方的秘密；

（2）爱喝酒的谈判者是很常见的，每一位常常使用这种策略的人，比一般人的酒量都好，所以千万不要被对方骗住了；

（3）有些谈判者非常希望得到别人的欣赏，在气氛很好的时候，他们会变得非常地慷慨；

（4）进行场外谈判的时候，要提高警觉，因为对方可能不是真心的，对方很可能在轻松的气氛里，趁着人们没有防备的时候，轻易地使你相信了虚假的消息；

（5）场外谈判并不是什么特例，它在谈判的过程中占有极重要的地位。借着这座桥梁，双方得以沟通意见，了解彼此的要求并且研究出可行的解决方法。并非所有事情都必须在会议桌上提出讨论，一个优秀的谈判者应该了解到这一点。

### 拒绝的艺术

卖主能不提供价格资料 and 成本分析表给买主吗？这是很不容易做到的。但是，倘若运用了下列的方法，即使是最坚持的买主也会让步的：

（1）为公司的政策所禁止；

（2）无法得到详细的资料；

（3）以某种方式提供资料，使那些资料根本不起作用；

（4）借口长期地拖延下去；

(5) 向对方解释无法提供资料的原因，例如：防止商业秘密或者专利品资料外泄；

(6) 解释：倘若要拼合成本和价格分析表的话，往往需要很高昂的费用；

(7) 使买方公司的某个高级人员替卖方说明：卖方的价格一向很公道，否则早就经不起竞争了；

卖主所提供的资料，是和他所下的决心成正比的。一声坚定而技巧的“不”对自己是相当有利的。

### 知己知彼——谈判前的探索

卖主的议价能力多半取决于他对买主的态度知道了多少。当然，要想得到对方所有的资料是不可能的事情。不过在谈判开始之前，他至少应该找出下列6个问题的答案，一旦得悉了这些问题的答案，卖主就能处于较有利的地位了。

(1) 买主对于产品有什么特别的反对意见；

(2) 买主对于卖主有什么不满意的地方？

(3) 卖方产品所能提供的利益中，有哪些对于买主才是最重要的？

(4) 买主是否信任卖主的阐述和他所提出的证据；

(5) 买主对于卖主和产品有些什么意见；

(6) 买主想要退出交易的原因何在？为什么会有这些原因发生？

### 最后通牒——接受这个价格，否则就算了

“接受这个价格，否则就算了”本身就是一种谈判策略。许多情况适合使用这种策略。谈判时，这种策略是正当的。

通常长期的工会谈判并不使用这种策略。但通用电器公司却采用了20年。这家大公司在谈判刚开始的时候便提出了一个铁定的价格；不过这家公司也很审慎地提出了一大堆详细的分析表、统计数字和事实，来支持他们最后的出价。

从1947年到1969年，这个策略一直很有效。但1969年后就行不通了。电气工人们终于决定：“算了。”接着就发生了使通用电器公司损失不小的大罢工。

所以，任何想要采用这个策略的人，都可以从通用电器公司的经验中学到这个教训：这种策略会引起对方的敌意，使对方无法保持颜面进而迫使对方陷入毫无选择余地的处境——等于剥夺了对方选择的自由和自尊。由于这种挫败感的累积，终于引发了1969年的大罢工。那次罢工实在是一场神圣的战争，因为他们不单是为了利益而战。

美国的商业界，大部分都是在这个“要不就接受，否则就算了”的基础上进行的：比如，店铺中都是不二价——有的价钱确实公平，可是大部分的价格就像电话费一样，由于规定而成了固定的价格；许多工商业产品和服务

便是以相同的方法，以相同的价格卖给所有的顾客。无论如何，它们代表了卖主的价格政策，也是一个便利买方的方法。何况它们都是童叟无欺的。

在某些情况下，“接受这个价格，否则就算了”还是蛮有道理的：

- (1) 当你不想和对方继续交易时；
- (2) 避免由于对某个顾客减价，而导致对所有的顾客减价；
- (3) 当对方无法负担失去这项交易后的损失时；
- (4) 当所有的顾客都已习惯于付出这个价钱时；
- (5) 当你已经将价格降到无法再降的时候。

假如你不得不采取这种策略，要尽量设法降低对方的敌意。首先，你必须尽可能地委婉拒绝，因为单单是这种语气就能使圣人都冒火。倘若我们能够引用法律的力量，就不致触怒对方了；当某个价格得到公平交易法、印行的价目表、标签或者商业惯例的支持，就比较容易接受了。

同样的道理，坚定不移的价格如果能配上委婉的解释和令人信服的证据，也能减低对方的敌意。若要减低对方的敌意，时间是很重要的因素；因为任何改变都需要一段适应的时间。

“接受这个价格，否则就算了”是谈判中的一个正确的策略。许多感到新奇的人反而会欢迎它，因为这样可以省下不少讨价还价的麻烦。

假如你要使用它，必须注意两件事情：第一、让对方有讨论的时间；第二、要事先告诉你的老板，你将使用这个策略。忽略这一点的人，会自找麻烦。

### 如何对付最后通牒

如果有人以坚定而又礼貌的态度对你说：“接受这个价格，否则就算了。”你该怎么办？应付的办法虽然很多，但是，你应先试探对方的意思。也许他的立场并不像表面上那么坚定。

如何试探对方呢？最好的方法便是改变交易的性质。例如：增加或减少订货，改变对品质的要求，要求更多或更少的服务，要求更慢或更快的送货，改变产品种类的比例，增订一些新项目或备用产品等。然后再和对方谈判新的底价。

除了这个方法外，你还可以用以下的方法试探对方的决心：

- (1) 退出谈判；
- (2) 向对方的上级抗议；
- (3) 让对方老板立据证明，这的确是最后的出价了；
- (4) 继续说话，就好像你根本没有听到他所说的话；
- (5) 尽力找出能够降低对方价格的办法。

下回你要购买电冰箱时，可以试一试这些方法。

有位朋友便常运用这些手段来杀价：表示除了购买电冰箱以外，改天还要购买洗衣机；自己动手，以节省搬运和装置的费用；使对方感觉到同行激

烈竞争的压力；向对方表示，价目表的价格反而更低；询问对方电冰箱是否打算出售，然后再针对它的瑕疵加以抨击。而电冰箱的实际价格并不如表面上那样坚定。

试探的要诀在于找出一个能够顾全双方面子的方法，使对方能够不着痕迹地主动让步。假如你能做到这一点，这个问题便会迎刃而解了。略做试探是非常有价值的，对你也不致有什么损失，何不试试？

### “最后”出价——再出价的方法

我们大家都听过“这已是最后的出价”或者“这是最低的价钱。”可是我们却无法知道那是不是真正的最后价格。假如你相信的话，这笔生意就成交了。假如你不相信，便只有继续和对方讨价还价，否则只好牺牲这笔生意了。

“这已是最后的出价”听起来似乎已没有转变的余地了——其实不然，你可以婉转地表示出下述意思：使它听起来像是最后的决定，但是必要时，又能允许你有风度地让步。所谓的交易要诀，便是要找出使这句话说得模棱两可的方法。

以下一些买房子的例子足以解释这个要诀：

假设你是一个买主，想告诉卖主说：“这支票乃是我对于房子和家具最后的出价。我给你3天的期限，倘若你还是不能决定接受，便可以把票子撕了，然后再通知我一声。”除了这个方法以外，还有许多其他不同的说法。以下的每一句话多少都可以改变说话的语气：

#### 1. 内容的选择（这正是我们所要说的话）

（1）这是我对于房子、家具设备和院子最后一次的出价了；（2）这是我对于房子最后的出价了（至于其他的部分姑且都已谈妥了）；

（3）在全盘考虑后，这是我最后的出价了（所有的费用：证书费用、财务费用、税费、利息、罚金和财产税等已包括在内）；（4）这是我对于房子最后的出价了，即使包括了设备和院子，我也只能出这么多了。

#### 2. 结果的选择（假如对方不接受的话，这些事情将会发生）

（1）我给你3天的期限，倘若你还是不能接受我的出价，撕掉支票后再通知我一声；

（2）我给你3天的期限，倘若你还是不接受我的出价，就把支票撕掉吧！

（3）我给你3天的期限，倘若你还是不能接受我的出价，打电话给我；

（4）我给你3天的期限，倘若你还是不能接受我的出价，我再和你联络；

（5）我给你3天的期限，倘若你还是不能接受我的出价，我就认为你对这笔交易不感兴趣了；

（6）如果3天之内你不通知我，这笔交易就吹了。

3. 坚定的选择（向对方确定你自己的态度，同时也让对方了解必然的后果）

（1）假如3天之内你仍不同意，撕掉支票，交易就算完了，我近期要去

欧洲一趟；

(2) 如果3天之内你仍不接受我的出价，我将要购买另一栋房子了；

(3) 如果3天之内你仍不接受我的出价，我们还是朋友；

(4) 如果3天之内，你仍不能接受我的出价，撕掉支票，祝你好运，忘掉这档子事吧！

(5) 假如你愿意接受这个价钱，拿支票到银行去兑现，3天以后银行的止付通知才生效。

4. 时间的选择（什么时候会发生呢）

(1) 假如在这3天之内你们无法同意，我1个月后还会回来；

(2) 利用这几天，好好地考虑一下吧！

(3) 请你花3天的时间考虑一下，假如你仍不感兴趣请将支票寄还给我；

(4) 支票将在3天后截止，所以你有充分的时间考虑；

(5) 别的代理商告诉我，在一个星期内另外一栋房子就可以签约了；

(6) 让我知道你是否接受了。

每一句经过修正的话都企图表达某种许诺，同时也为自己留下了转变的余地。

因为你永远无法预先得知对方的心意。假如对方相信你的话，那就有效了；如果他不相信，则不管你说得如何真切，他仍会向你挑战的。言者无心，听者有意，人们总是把所听到的弄得比说话人所要表达的还要复杂。所以你必须说得十分巧妙，在交易不成时，仍有机会不减风度地撤退。

“最后的出价”能够帮助也能损害到你议价的力量。假如一个人所说的话不被人相信，谈判的气势便被削弱了。遣词用句和伺机而行对于这个战略的成功与否休戚相关。从对手的立场来说，了解这种战略的微妙是有必要的。如果不慎而忽视了这些妙处，所付出的赌注未免太大了。因为对方很可能只是虚张声势而已。

### “最后出价”策略之破解

如果有人向你表示“最后的出价”，且不要轻易地相信。你必须先试探对方的决心。以下的建议将会帮助你：

(1) 仔细倾听他所说的每句话，注意，他可能正在闪烁其词；

(2) 不要过分理会对方所说的话，要以你自己的方式去听；

(3) 替他留点面子，使他有机会收回成议；

(4) 假如能达到你的目的，必要时，佯怒含嗔也是可行之法；

(5) 让他晓得，如此一来就做不成交易了；

(6) 考虑是否要摆出退出谈判的样子，来试探对方的真意；

(7) 改变话题；

(8) 建议新的解决办法；

(9) 假如你认为对方将要采取“最后的出价”战略时，不防出些难题，先发制人。

有些摩托车手为了考验或表现自己的勇气，常以高速且笔直地冲向其他驾驶者，结果总会有人闪开来以免碰撞。

谈判时也有相同的情形，当对方犹如摩托车手似地下了最后通牒的时候，你就得面临对方的“最后出价”了，这将使你处于进退两难的情况。不过，幸运的是，商谈里总会有一条折衷之路可行，你可以装作没有听到，继续说你的话等待对方首先提出折衷的办法。可是，问题是你能永远说个不停。

### 先买再谈

买主都喜欢在谈妥后再购买东西——这在商业上是一个好方法。不过，有时先买再谈的效果反而会更好。不论你是买主或者是卖主，对这两种方法都不能有所偏爱，两者都必须灵活地加以运用，否则将会损失不小。

所谓先买再谈，是指由买主提议先和卖主签好合约，但必须由卖主先垫出一部分押金；双方同意在未来的某个特定的日子，完成该项交易。“预购”就是先买再谈的一个例子。

若就一个原则而言，有人比较喜欢在工作开始之前，就先完成交易。因为买主一旦承诺后，就不容易毁约或更改合约。时间、财务和心理等各种束缚，都使得买主难以改变原先的约定。因此尽管它仅是一个暂时性的承诺，却已使买主无法动弹了。

负责采办的主管们对于这个“先买再谈”的策略常常怀着偏见。因为一旦和卖主签了合约，就会始终被对方束缚住了。不过碰到下面的几个情况时，这个策略是很值得买主采用的。

- (1) 在没有时间谈判的时候；
- (2) 如果买主认为卖主的价钱还算合理的时候；
- (3) 买主想要了解卖主是否知道，自己在做些什么事时；
- (4) 卖主开出很合理的价钱时；
- (5) 买主已充分了解卖主将要做的事情；
- (6) 当卖主害怕失掉这笔生意时，例如，以后可能会有供过于求的情形发生；
- (7) 由过去资料显示，卖主不会剥削买主时；
- (8) 除非这个工作已做到了某个程度才能估计时；
- (9) 如果以后的竞争会比现在更激烈时。

卖主通常都喜欢“先买后谈”的生意。其实如果有买主提供这种交易，在还未完全考虑清楚和衡量后果之前，不要盲目地争取。你必须考虑价格的变动，你或许会发现：以后所出的价格要比现在的还要高。

## 造成事实再谈判

“既成的事实”乃是外交上常用的战略，在商场上也很有效。这个原则非常简单，就是采取某些对方意料之外的行动使你处于有利的地位。“既成的事实”的战略并不能决定交易的完成，不过可以影响最后的结果。

当印度军队向巴基斯坦进军时，印军走到一半，双方就进行会谈了。假如会谈是在双方的边界，而不是在大军压境的途中举行，其结果可能会完全不同。

有一次，一位塑胶厂商的律师告诉他一个控制价格非常有效的办法。这个厂商马上就付诸试验，他用电报通知所有的顾客，价钱即将上涨5角了。不久以后，这个厂商便开始和每一位顾客谈判，大部分的顾客都很高兴地接受了少于5角的涨幅。而这个“既成的事实”的战略就成功了。

这种行动会影响双方权利的平衡。它的力量在于：已造成的事实是很难再变动的。通常大部分的侵略者会说：“我已经做了，现在让我们谈一谈吧！”

以下乃是某些典型的买主和卖主在运用这种战略时所使出的绝招。由此可以看出这个战略已如何普遍地用于20世纪的今天。

(1) 价钱没讲好以前，就先动手修理。——卖主。(2) 先改变再说。——卖主。

(3) 付给卖主一张金额比账单少的支票。——买主。(4) 稍迟再运出略有瑕疵的产品，使买主不得不赶快用到生产中，而无法退货。——卖主。

(5) 先让卖主根据他所期望的订单动工生产，然后再把订单扣下不发。——买主。

(6) 先和对方打官司，然后再谈和。——买主和卖主。

(7) 先停止生产，再和对方谈判一个新的价钱。——卖主。

(8) 盗用专利，然后再和对方于法院外和解。——买主和卖主。

(9) 和对方先谈妥一套条件，可是送去的订单或确认书，却是另外一套。——买主和卖主。

(10) 等机器已装车或装船后，再拒绝接受对方的产品或者要求允许赊帐。——买主。

(11) 违反法律，再和对方谈判。——买主和卖主。

(12) 讲好甲等品质，却运去乙等品质的产品。——卖主。

(13) 讲好购买乙等产品，可是却把验货的标准提高到只有甲等品质的产品才能通过的程度。——买主。(14) 公开印行一份调查或查账报告，再就其中的要点和对方谈判。——买主和卖主。

(15) 不以正常的方式来往，另走蹊径传递消息。——买主和卖主。

(16) 告诉他，这笔交易已经吹了。——买主和卖主。(17) 我被捉到了，我们必须一起掩饰脱罪。——买主和卖主。

(18) 破坏规则后再谈。——买主和卖主。

(19) 原料都已经用光了。我无法退回你的原料，可是我也没有钱可以



付给你。——买主和卖主。

(20) 我的钱已经用在别的地方，我需要更多钱来维持工作的进行，否则你的损失会更大。——买主和卖主。

(21) 我不愿意让交易破裂，请你帮我的忙。——买主和卖主。

(22) 草稿都已经拟好，我们不能再更改了。——买主和卖主。

(23) 很抱歉只能够付给你那一点点钱，可是我实在无能为力了。——买主。

(24) 我已经做了，你要怎么办呢？——买主和卖主。

(25) 我已经破产了，你愿不愿接受 1 / 10 的还款呢？——买主。

“生米煮成熟饭”是大家都很熟悉的一句话，既成事实的战略就是利用相同的概念。面对这种不道德的战略，以下几种对付的方法：

(1) 要预先有心理准备；

(2) 向对方用最强烈的抗议；

(3) 和对方打官司；

(4) 反击回去，例如，把货再卖给别人；

(5) 请别人为你主持公道；

(6) 要求对方提供一大笔的押金或请保证人，合同中要载明违约金，以保护自己的权益；

(7) 工作未完成以前，切勿付钱给对方。

对付使用这个战略的人实在很不容易。最好的方法是提高成本，以致对方不敢稍作尝试；如果他已经做了，则可逼使他不得不鸣金收兵。

### 旁敲侧击

每个商谈都有两种交换意见的方式。一个是在谈判中直接提出来讨论。另外一个则是在场外，以间接的方法和对方互通消息。

间接交流的存在是因为有实际的需要。一个谈判者可能一方面必须装出很不妥协的姿态给己方的人看；另一方面又必须在对方认为合理的情况下和对方交易，以达成协定。不管是买主或者卖主都会有这种双重压力的困扰。这也就是谈判双方会建立起间接谈判关系的原因。

每一件事情并不一定都要在会议桌上提出来。彼此建立起来的间接关系，能使消息在最少摩擦的情况下传达给对方。假如对方拒绝这个非正式提出的条件时，双方都会知道，同时也不会有失掉面子的忧虑；倘若这个条件在谈判时被正式拒绝了，则很可能会引起对方的指责，而导致双方感情的破裂，造成不良的印象。

所以，间接的沟通方式，可以帮助谈判者和公司在不碍情面的情形下，偷偷地放弃原先的目标。而某些偏差了的目标也可以借由半正式或非正式的沟通方式加以修正。以下所列的方式足以用来弥补正式会谈的不足。

(1) 有礼貌地结束每一次的谈话；

- (2) 在正式谈判之外，另外再秘密地讨论；
- (3) 用跌价来探测对方的意见，或者故意放出谣言；
- (4) 故意遗失备忘录、便条和有关文件，让对方拾取而加以研究；
- (5) 请第三者作中间人；
- (6) 组成委员会来研究和分析；
- (7) 通过报纸、刊物或广播的媒介。

### 故布疑阵

能够不露痕迹地表达你的意愿的最佳方法，便是故意在走廊上遗失你的备忘录、便条或文件，或者把它们放在对方容易找到的纸篓里。外交消息常常就是用调换 007 式手提箱的方法来完成的。而军事上的秘密计划常常在战场上死去军官的身上发现。

由间接途径得来的消息比公开供给的资料更可信赖。所以失掉的备忘录、便条和被偷去文件，通常都会被对方逐条地仔细研究。可是在谈判桌上公开递过去的相同资料，他可能连瞧都不瞧上一眼。

电影制片人希望电检处攻击他所制作的色情电影，这种宣传反而会保证很好的票房收入，虽然，那只是一部实际上很没有价值的影片。

不要信任太容易得来的资料。对方并不是一个傻子。有的资料是故意要将你导入歧途，使你产生错误想法的。有的则是有意试探卖主是否会卖出，或者买主是否会购买。下回你如果发现对方不慎遗失的 007 式手提箱及箱内的所有文件时，千万提高警觉。人生中很少事情是不需付出代价的。特别是有用的好资料。

### 说服的技巧

以下的建议都是根据最近心理学上的研究而来的。和所有的研究一样，实验和实际的情形不可能完全相同，所以还要依靠良好的商业判断能力来补足实际和实验之间的距离。

- (1) 谈判开始时，要先讨论容易解决的问题然后再讨论容易引起争论的问题；
- (2) 如果能把正在争论的问题和已经解决的问题连成一气，就较有希望达成协定；
- (3) 双方彼此的期望与双方谈判的结果有着密不可分的关系，伺机传递消息给对方，影响对方的意见，进而影响谈判的结果；
- (4) 假如同时有两个信息要传给对方，其中一个是比较悦人心意的，另外一个较不合人意，则该先让他知道那个较能投合他的消息；
- (5) 强调双方处境的相同要比强调彼此处境的差异，更能使对方了解和接受；
- (6) 强调合同中有利于对方的条件，这样才能使合同易签订；

- (7) 先透露一个使对方好奇而感兴趣的消息，然后再设法满足他的需要，这种信息千万不能带有威胁性，否则对方就不会接受了；
- (8) 说出一个问题的两面，比单单说出一面更有效；
- (9) 等讨论过赞成和反对意见后，再提出你的意见；
- (10) 通常听话的人记得对方所说的头尾部分，中间部分则不容易记清楚；
- (11) 结尾要比开头更能给听话者深刻的印象；特别是当他们并不了解所讨论的问题时；
- (12) 与其让对方做结论，不如先由自己清楚地陈述出来；
- (13) 重复地说明一个消息，更能促使对方了解、接受。

### 电话商谈的危险

除非不得已，否则不要用电话商谈。假如你不得不在电话中商谈，那么要有充分的准备；并要比对方准备得更充分。这个劝告可以保证可以节省你的金钱和精力。人们在电话中商谈时，常常会失灵。

有时候，电话商谈要比当面商谈更有效率。即使如此，我们还是得注意到电话商谈和当面商谈的不同点：

- (1) 打电话的人通常都能占极端的优势；
- (2) 许多重要的事情在电话中比较容易被忘掉；
- (3) 会常常感到压力的存在，被迫作出决定；
- (4) 即使是很简单的计算，在时间的压力下却往往会变得十分困难；
- (5) 电话费很昂贵（尤其是长途电话），我们难免会因此而耿耿于怀；
- (6) 我们心中常不能安定下来，不易集中注意力去听；
- (7) 接电话的人通常处于较不利的地位，他往往没有充分的准备：不是找不到资料，就是找不到铅笔，甚至找不到他的秘书；
- (8) 你看不到对方的表情反应；
- (9) 无法提供证据，也无法进一步调查；
- (10) 当电话来的时候，接电话的人往往心中还在想着其他的事情；
- (11) 在通话当中，很难不被别的事情打岔。

除了这些以外，另外还有三项更大的缺点，每一点都足以引起大灾难。第一，电话商谈要比当面商谈更容易误解对方的意思；第二，没有充裕的商谈时间（部分是因为电话费的关系）；第三，当对方看不见你的时候，“不”字便没有那么难出口了。

电话商谈本身并没有好坏可言，若就商业活动而言，它也称得上是一种明智的办法。可是人们在电话中常常会犯下一些不该有的错误。任何人都难免如此。

电话商谈是很危险的，应该尽量避免使用。

虽然当面的商谈才是最好的办法，但有时人们却会故意选择电话作为商

谈的媒介。

对于那些不易交谈的人，电话交谈是争取对方注意的有效方法。大部分人都不会让电话铃声一直响个不停，一旦他们拿起电话筒便不容易放下来了。

不久以前，芝加哥电台的一个广播员在获知某家银行被抢后，便以收发两用的无线电和银行联络，你猜猜看是谁回答他？——是抢劫者，因为他无法抗拒电话的铃声。更不可思议的是这个抢劫者在警察的包围之下，竟然还一直留在电话机旁回答问题。直到抢劫者被捕，他们谈话才告结束。知道这件事情的人都不太相信，一个处在这种压力下的人，竟然还有心情听电话。但是心理学上却认为这不是什么奇怪的事。当电话铃响个不停时，这个抢劫者的反应便自然会和平常不一样了。

迅速的交易总会使其中一方陷于不利的处境。而电话商谈则总是形成这种迅速的交易方法。除了这项缺点，电话商谈有时尚比面对面的商谈更好。因为电话能够帮助你：

- (1) 说：“不”；
- (2) 不会因外貌而影响交易；
- (3) 可以有较强硬的立场；
- (4) 可使自己的立场更坚定；
- (5) 易于打断讨论；
- (6) 可以把彼此的地位差异减少到最低的程度；
- (7) 限制彼此资料的传递；
- (8) 可以继续说话，而故意不听对方的话；
- (9) 可以时常打岔；
- (10) 可以减低商谈的费用。

但是千万要记住：只有当你准备得比对方更充分时，电话商谈才会对你有利。

### 不要轻易打出王牌

400年前，培根曾经劝告某个国君，通过中间人要比面对面谈判更好。高阶会议所以充满了许多愚蠢的错误，并不是没有原因的，虽然深具权力的谈判双方都能有效地约束自己的手下，而由自己全权代言，可是，由于双方在许多方面本来就不能势均力敌，当双方各集大权在身的时候，谈判双方的基础便不均衡了。比如：

其中一方可能健康情形不佳，雅尔塔会议中的罗斯福总统就是一例，而另一方却正处于巅峰状态；

其中一方可能被重重问题所困扰着，而另一方却拥有极佳的幕僚，只承担着小小的烦恼而已；

其中一方可能情绪很平稳，而另一方却可能非常焦虑不安；其中一方可

能财政健全，而另一方却生活得象举债度日的王子；

其中一方可能很富谋略，而另一方却不大关心所予人的印象；

其中一方可能是经由辛苦工作和冒险才达到今日的崇高地位，而另一方却始终很悠闲地生活着。

即使同时对双方的权力加以限制，上述的差异还是足以影响到谈判者的本身；更何况两个具有完全权力的人，则更可能会造成严重的后果，居上位的人通常都是学识较贫乏，准备也较不充分。在高阶层的商业和政治舞台上，往往会犯下过犹不及的错误。

高阶层的人物，多半还会有另一种病态的倾向，那就是扮演一个全能的政治家或者企业家的角色。

所以那些掌握全权的人必须特别注意采取预防措施。他们必须不致因受迫而骤下决定，他们必须设立自己的计划，给予自己充分的时间去休息、思考、调查事实的真相和向别人打听对方的底细。他们必须随时准备去问一些愚笨的问题。并且要和其他人一样能以“我不知道”来回答对方的问题，举行高阶层会议时，由于赌注更高，成败也就更大。

而此时，受创的自我和糟糕的错误将会造成更大的损失。所以透过权力让受了限制的中间人来商谈会更好些。

### 满足对方的成就感

乔治·伊斯曼是柯达胶卷的发明者，这项发明为他带来了财富，使他成为世界著名的企业家，但是即使他拥有这么大的成就，依然渴望获得他人的夸奖。

几年前，伊斯曼要建造音乐学院以及一座剧院来纪念母亲，纽约座椅公司的董事长詹姆斯·爱德莫生希望能取得这份生意订单，但是如果与伊斯曼的谈话太久，耽误他5分钟以上的时间，那就没希望了。

当爱德莫生被带进办公室时，伊斯曼正低头翻阅一些文件，他抬起头，摘下眼镜，走到爱德莫生面前说道：“你早，有什么事需要我效劳吗？”

爱德莫生说：“你的办公室真漂亮，如果我有这么棒的办公室，一定也会勤奋工作。你知道，我是个经营木材生意的人，但在我的一生中，还从来没有见过这么雅致的装璜。”

伊斯曼道：“噢，要不是你提醒，我几乎忘了，这办公室确实不错，当我第一次使用时，心里高兴极了，现在因为事情比较忙，有时甚至好几个礼拜都没有仔细欣赏这个优美的建筑，只是习惯性地每天坐着办公。”

爱德莫生环视整个屋子，摸着窗框说：“这是橡木做的吧。”

伊斯曼回答：“是啊！那是从英国进口的，我朋友特地为我挑选的。”

然后，伊斯曼就带他参观每一项设计，并谦虚地说他曾捐款救济许多慈善机构，还拿出一些纪念照片给他看。

爱德莫生便询问他早年奋斗的经历，伊斯曼认真地说起他童年时的往

事：母亲为了他而替人帮佣，小时候贫困的痛苦使他下定决心要努力赚钱，让母亲过上好日子。他夜以继日地工作，全心投入于实验中，最后终于发明了透明胶卷。

爱德莫生在早上 10 点 15 分与伊斯曼见面，但一个小时过去了、二个小时过了……他们仍兴致勃勃的继续聊着。最后伊斯曼对爱德莫说道：“我最后一次到日本时，买了些椅子回家，椅子在阳台上被晒褪了颜色，于是我又买了些油漆自己上色。你愿意来看看我那些椅子吗？那就到我家吃午饭吧，我拿给你看。”

午饭后，伊斯曼先生把从日本买回来的椅子拿给爱德莫生看，其实那些椅子并不贵，但他却很骄傲，因为油漆是他自己上的。

你猜，这个价值 9 万元的订单，最后是由谁争取到了？当然是爱德莫生。非但如此，从那时候起，他们成了最要好的朋友。

尊重别人，让对方认为自己是个人物，满足他们的成就感。

### 抓住关键问题不放

曼哈林从事机械制造业，他在长岛拉到一位客户，并将产品的图样给客户过目。当一切都已谈妥，产品也开始生产时，这位客户突然抱怨产品不好，一会儿太大，一会儿太宽，一会儿太短……处处都不合乎他的标准，于是他就打电话给曼哈林，声明拒绝接受那些已经生产的产品。

曼哈林说：“我仔细检查过那些产品，完全合乎标准，我知道关键在于那位客户误解了我们的产品。于是我到长岛亲自与他讨论，当我走进他的办公室时，他气愤地握拳大喊：‘你要怎么处理这些货品？’

“我冷静地说：‘我们会照着你的要求而行，你是买主，当然应该买到自己满意的东西。如果你认为你是对的，请给我们一张你要求的图样，我们宁愿牺牲 2000 元也会照着你坚持的样子去做，可是你要负责，你要付款。’

“这时候他冷静了下来，最后说道：‘好吧，继续生产，但如果有任何一点差错，我就不给钱，老天爷也帮不了忙。’

“结果一切都进行得很圆满，在同一季中，我又接到了他的两份订单。”

当客户开始对曼哈林握拳大喊，并辱骂他的一刹那，他真恨不得跟客户大吵一架，但他最后控制住自己。因为他知道，如果和客户进行辩驳，不但于事无补，反而会激怒客户，甚至可能闹到法院，这样既损失了钱又失去了一位客户。

从这个经验中，曼哈林领悟到：绝对不能感情用事，去计较无谓的面子，而是要抓住关键问题不放，只要客户接受订货并且付款，那么你就取得了胜利。

### 不要轻易亮底牌

在谈生意中，一个深思熟虑的谈判者，在使用语言方面应该既友善又果

断，无懈可击。保持谈判在友好的气氛中进行，为谈判成功打好基础。

但在提要求时，要提得比预期达成的目标稍高一点，给自己留下进退的余地。如果你是卖主，叫价不防高些；如果你是买主，出价则应低些。

请注意，无论哪种情况，都不能乱讲价，务必在合理范围之内。信口开河会给人留下极为糟糕的印象，对方会对你冷眼相看。应该做到：既不能被人看白了，也不要把人吓跑了。

有时，由于价格等原因发生双方各执己见，相持不下，这时不防换个话题，或者采用提问的方式说明自己的销售意图，改变对方对自己价格的看法。

洽谈业务人员还应做到语言谨慎、委婉，有时候先要隐藏住你自己的要求，让对方先开口说话，设法引诱对方暴露其真实情况，将对方的要求、成交打算等方面的情况掌握得越多越好；认真地分析对方的立场，掌握对自己有利的情况；不要轻易暴露自己，特别是对方主动找你谈买卖，更要先稳住。事实证明：不急于在谈判中先表态的人往往是业务成交的胜利者。

在多数谈判中，让步行为和决定行动，都是在谈判快截止时才发生的。因此，双方都希望摸到对方谈判中的“死线”以争取主动，而对自己的“死线”严格保密。例如：美国商界的代表戈汉被公司派往东京谈判，日本商界的谈判者在迎接戈汉时格外热情，客人十分感动，轻易地将回程时间告诉对方，亮出了自己只限制两个星期的“死线”。日本人安排花样众多的活动，以拖延时间，然后草草谈判，最后在归途中去机场的轿车上答应了日方一切要求，老谋深算的日本人大获全胜。

### 商务谈判的 5 种基本功

商务谈判的基本功可以总结为：沉默、耐心、敏感、好奇、表现。

#### 1. 保持沉默

长期以来有人不断地提醒自己这一点，以致你也许会以为这是谈判者与生俱来的习惯。其实并不是这样。在紧张的谈判中，没有什么比长久的沉默更令人难以忍受。但是也没有什么比这更重要。另外谈判者还应提醒自己，无论气氛多么尴尬，也不要主动去打破沉默。

#### 2. 耐心等待

时间的流逝往往能够使局面发生变化，这一点总是使人感到惊异。正因为如此，人们常常在等待，等待别人冷静下来、等待问题自身得到解决、等待不理想的生意自然淘汰、等待灵感的来临……一个充满活力的经理习惯于果断地采取行动，但是很多时候，等待却是人们所能采取的最富建设性的措施。

#### 3. 适度敏感

莱夫隆公司的创始人，已经去世的查尔斯·莱夫逊，多少年来一直是美国商业界人士茶余饭后的话题。人人都知道他精明到几乎冷酷。不过，他对别人的观点（不是感情）极其敏感。

广告代理爱德华·麦克卡贝正在努力争取莱夫隆的生意。他第一次去莱夫隆总公司见莱夫逊，看到这位化妆品巨头富丽堂皇的办公室显得华而不实，并且给人一种压迫感。

麦克卡贝说，那间办公室好像是专为墨索里尼建造并且被一件一件原样运到纽约似的。办公室内的桌子是大理石的，墙上挂着巨幅航海图，25英寸长的会议桌边围着一圈缀着黄金饰钉的黑皮椅子，在桌子的顶端放着一架笨重的纯金制作的电话机。

麦克卡贝回忆道：“当莱夫隆走进这个房间时，我准备听他来一通滔滔不绝的开场白。”可是莱夫隆说的第一句话却是：“你觉得这间办公室很难看，是吧？”

麦克卡贝完全没有料到谈话会这样开始，不过总算咕咕哝哝地讲了几句什么他对室内装修有点不同看法之类的话。

“我知道你觉得难看”，莱夫隆坚持道：“没关系，不过我要找一种人，他们能够理解，很多人会认为这间房子布置得很漂亮。”

#### 4. 随时观察

有人非常注意在办公室以外的场合随时了解别人，这是邀请“对手”或潜在的客户出外就餐、打高尔夫、打网球等等活动的好处之一，人们在这些场合神经通常不再绷得那么紧，使得你更容易了解他们的想法。

这个结论适用于世间绝大部分情况。曾有一位女士，她是一个很有成就的不动产经纪人，常常花上几个小时的时间陪同一对夫妇参观乡间别墅。有一次她说：“我通过观察一对夫妇上汽车的方式就预见事情的进展。如果那位丈夫自顾自地坐在前座，而做妻子的却不得不自己开门坐到后面，这就有把握认为那位丈夫是掌握决断大权的人。”

这些判断大部分都是靠常识获得的，但是你得记住要时时睁大眼睛，因为线索是随时随地都能遇到的。

#### 5. 亲自露面

没有什么比这更使人愉快，更能反映出你对别人的态度。这就像亲临医院看望生病的朋友，与仅仅寄去一张慰问卡之间是有区别的。

有一次一位经理应邀在一个午夜广播节目中讲话，广播大楼位于离华盛顿特区不远的地方。当他于将近晚上11点钟到达时，发现工作间门外黑暗处有一个人在等他。那人做了自我介绍，并递上一份个人简历。他在报纸上看到这位经理将参加这一次晚间节目后，专程从迈阿密飞到华盛顿来见这位经理，原因就是，他认为亲自见面会使他更有可能被录取到这家公司。

当时这位经理没有一个合适的工作给他，但是一旦有了空缺，很明显他的得分就要比别人高得多。

### 反向诱人上钩术

我们对“诱人上钩”的销售方法都不陌生，即先用低价引诱顾客上钩，



然后再一步一步地把价格提上去。

这种做法非常流行，可以说是合理合法的推销手段。如果不用这些“亏本”大展销等手段来打开销路，谁知道那些百货商店，超级市场将如何经营呢？但是，公司之间的大买卖，你要是采用亏本销售的方法，一次就可以令你破产。

在这种情况下，反向地使用“诱人上钩”通常具有很好的效果。这就是说，先向买方报一个惊人的高价，然后再将价格逐渐降下来促使他们购买（当然降低后的价格仍然是你所能接受的全美企业家超越 MBA 商务全书价格）。

M 先生在一个项目中充当买方的角色。有个公司的经理找到 M，带着一个正好符合他们一个客户的销售目标的方案。遗憾的是，对方开价 30 万美元，M 只好告诉他这个价格完全不可能接受。

使 M 惊奇的是，这个经理竟附着着 M 的话：“你说得对！这是不值那么高的价。”他们愉快地分手了。

一个星期之后，他又来拜访了：“那个方案不用说正好满足你的客户的要求，可是开价 30 万，实在太荒唐。如果我能另外向你报一个价格为 7.5 万美元，效果差不太多的方案，你觉得怎么样？”M 当时已在 30 万美元的价格里陷得太深，对这个方案很有兴趣。M 怎么能够放弃一个以 7.5 万美元的代价获得价值 30 万美元的服务的绝好机会呢？

直到一些有经验的人（他们从未听说过 30 万这个数字）分析以后认为，这个 7.5 万美元的项目其实只值 2.5 万美元。M 才意识到对方的这个价格陷阱已经迷惑了他的视线。

报价高于价值 10 倍以上，真让人心惊肉跳！

### 保守秘密

在公司里，保守秘密是十分重要的，它甚至会影响到一笔生意的成败。人们可能对你正在告诉他们的事情很感兴趣，但把这种事情放到更为深刻、潜意识性更强的水平上，也就是信任的水平上，你便会发现其实他们并不喜欢你搬弄口舌的行为。如果你在一位业务伙伴面前谈论另一位老板的所做所为，最初他可能听得津津有味，可是如果他聪明，他就会这样想：既然你能和我谈论别人的私事，那么在别人面前又会说我什么呢？

事情很简单，假如你泄露一个机密，这种行为最后将深深地印在别人的脑海里。这是每个人都必须狠下功夫去学习的业务教训之一，只要你做错一次，就够你受的了。其后果常常那么窘迫尴尬，让人丢脸，而本来它完全是可以避免的。

美国某家公司的女老板在几乎做成一笔大生意的时候，很不合时宜地谈论起她另一位主顾的某些私人活动。她的新客户沉默半晌，慢慢说：“对不起，我也不想成为你的话柄。”结果她失去了这笔生意。

还有一点你需要注意，当你在一封办公信件中提到某个当事人的姓名

时，你必须假定这个当事人将会看到这封信。比如在发出的一封信中这样写道：“如果这件事甲不能做，那么乙行吗？”可以肯定，不论怎样，这两个人都会发现此事。

就算你自以为知道某人是多么忠诚，也不要认为他会照你的话去保守秘密，更不用说写在纸上的东西了。

即使你没有什么要隐藏的，考虑周密仍然是极好的商业习惯。例如，某公司的一个重要主顾和他自己的顾问关系不合。在关系恶化时期，这位主顾总对那个公司的老板说，他想解雇自己的顾问并问那老板对此怎样看，于是这位老板便把自己的想法吐露给了他。结果引起了那位顾问的强烈反感，最终导致了公司与客户关系的破裂。

不慎重和破坏信任感总会引起一些严重的问题，以上面那位老板为例，他本应不说什么以保持中立的态度。

### 守口如瓶

为了维护自己的最大商业利益，你应当学会守口如瓶。这里所说的并不仅仅是有关防止技术资料泄密的问题，还包括如何隐藏你的谈判日程和最终谈判期限。

为了争取做成一笔交易，你可能会不得不说出或做出对你并不会十分有利的事情来，你本想借此推动谈判取得进展，孰不知这样做大错特错了。也许最终期限是限死的，也许只是根据自己的愿望或根据其便利性而拟定的，但无论如何都不要让对手知道，如果已知道你有一个最终期限，他们就完全不需要再知道或不必要再面对任何其他东西了。

与此相反，了解对方的最终谈判期限，却是你从他们那里所能弄到手的最有价值的情报之一。

时间可能是帮助你取得谈判成功的最好的伙伴。随着时间的流逝，急于达成一笔交易迫不及待的心情，常常会导致莽撞的人们希望加快谈判进程，而不想使它减速，这是一种自然的趋势。你不但需要迫使自己抑制这一种冲动，还应学会如何利用对手的这种冲动，从而使谈判朝着对你有利的方向发展。

### 吃小亏占大便宜

在谈交易时略施小惠，也许能使你取得巨大的成功。其中可以包括提供跟手头的这笔交易几乎无关甚至毫无关系的附加条件。这些条件对你来说也许并不那么重要，但对他却可能是十分有用的。

美国某体育用品公司在同国际奥林匹克运动委员会接洽一笔生产生意时，额外向奥林匹克运动会赠送一批与奥运会无关的特别椅子。通过这种方式，他们赢得了奥委会官员们的好感，终于达成了交易。

而澳大利亚的某家高科技公司，在开始谈判之前，居然为谈判对手们安

排了一次社交性的高尔夫球比赛。

有时候，表面上看来你也许吃了亏，但这却是暂时的，你所获得的长久利益在以后才会显露出来。

日本某家汽车配件公司，在最初创业的时候，不但为丰田等著名的汽车公司提供优质低价的配件产品，而且还无偿提供一种防撞气囊，终于使得丰田公司成为它的永久客户。公司的业务也由亏损转为盈利，逐渐走上了高速发展的道路。

以上这些例子表明，绝不要忽略仅仅略施小惠就可以获取利益的机会，也许对你微不足道的东西，在对方眼中却价值连城。

### 什么样的合同对你有利

如果一份合同或供销协定中带有含糊其词、没有约束力的语句，那么在一般情况下，总会有一方从中获得的利益多于另外一方。

你应当预先确定，究竟是含糊其词的协定对你有利，还是措词无懈可击的协定对你比较适宜。

对许多人来说，他们宁愿选用书信协定而不采用比较正规的合同。那些装饰精致的文件很容易吓唬人。一份起草得很好的书信协定，应该是无懈可击的，它几乎不需要任何法律用语，读起来就象是一封家信。

在需要起草合同的时候，你一定要争取起草初稿。你一旦着手把交易的各个要点转换为文字，就会出现许许多多的问题。你需要先抢得机会，把你对这些问题的看法写到文件中去。

但也有一个例外，如果你对有关的法律并不熟悉，那么，只要看看对方把什么内容写进合同里去，你就会明白他们认为什么东西是最重要的，这对你常常会有很大的启发。

当对方提出要起草第二稿时，你不防将附信或书面修正意见附于其后。不要再从头起草而使人对整个合同不得不重新审阅，因为一个律师通常在看第二次合同时，往往会提出几点新看法来的。

如果你是对已起草的合同进行审阅的一方，并且曾谋求过起草该合同的机会，那你就应该对合同的“定义”部分详细审阅。一个事物在法律上的称谓，足以改变合同中的任何其他内容。

比如说，假如你同某自行车制造公司签定了自行车的代销合同，可是你又希望就自行车筐作一笔单独的交易。这种车筐是额外加在车前，方便骑车者携物的。但你同时估计到，如果你提出这一问题，自行车制造公司可能会加以抵制，因为合同中并没有涉及有关车筐的问题。

所以，在合同的“定义”部分，你可以把车筐狭窄地定义认为“一只用金属丝或硬塑料编接而成的方形或筒形物通过螺丝与一支金属轴相连接”。在这里，你没有提到车筐，而你却能够同另一家车筐生产公司单独地做成一笔交易，同时又维持了和自行车制造公司的协定。

你应该对法律用语保持高度的警惕。律师们甚至能从极普通的日常用语中找出所需要的字眼和语句，用来改变上下文的意义。

执行合同的速度也是个关键问题，对一笔交易的热情，往往会随着时间的消逝而减弱。

另外，你不要把合同直接寄发给法律部门，而应先把它寄给同你打官司的人。因为他们对公文往来的不耐烦情绪，可能比你更为强烈。在合同最终递交法律部门审批后，你最需要做的便是尽快从法律部门那里把合同拿到手。

### 商战“鼬鼠”

在商场中搞间谍活动可谓本轻利重。一个企业，为了搞成一台新机器或得到一种新的制造工艺，往往要耗费大量的研究经费。竞争对手如果窃走了这个企业的研究成果，它就可以在不费一分钱研究经费的情况下直接投入生产，其产品售价就会明显低于前者，从而能开辟更大的市场。

商业间谍常被人称之为“鼬鼠”，原因是他们在商业活动中几乎无孔不入，令人防不胜防。

“鼬鼠”们首先通过正常途径搜集一切可能搜集到的资料，如折叠式广告、展销会上的产品说明书、专业性书刊杂志等等，他们用此种办法能合法地得到他们想要的 80% 左右的资料。

在日本，约有 400 个类似于情报机构的研究所。日本汽车公司的老板们就是靠这些研究所才使日本汽车能在非洲市场上占据较大份额，而这一市场以往几乎完全为英法等所垄断。

日本人经过系统地分析研究所获得的资料，发现法国人并不向当地的汽车进口商提供贷款，还发现印有“法国制造”字样的汽车零配件的交货期拖得极长。既然如此，日本只需提供比法国人稍为优惠的条件便可将法国对手挤出非洲市场。结果正是这样。

商战“鼬鼠”们通过正常途径可获得 80% 的资料，而另外的 20% 又是怎样获得的呢？

对他们来说，就是要不择手段。首先是偷窃。在法国，每年都有几十名企业家的文件包在飞机场、火车站或他们的私人汽车中不翼而飞，而这些皮包里往往装着待签的合同或记载着他们工厂人数及财务情况的文件。

自从照相复印机普及以来，偷窃作为商业谍报活动的手段就日益盛行。收买女佣人，唆使她们把信件或其他文件“借”出来，复印之后再物归原处，这是最简单的办法。

另一种可取的办法是参观工厂流水线时搞间谍活动。目前在英国，每年都有很多人参观工厂或企业，他们中间有学生，有工商界旅游团体，也有商会邀请的外交界的人士。在这些参观者当中，有的人不喜欢有人陪同。有一次，在参观一家著名的照相器材厂的实验室时，一个日本人俯身贴近一种新的显影溶液。这一举动被实验室主任所察觉，他发现日本人的领带末端“无

意地”沾到了溶液。这样，事后只需请化验员分析一下领带上沾染的溶液，日本人就可以得到这种新型显影剂的配方。然而，这次日本人失算了。在实验室的出口处，一位彬彬有礼的女服务员来到日本参观者面前，解下他那条沾上溶液的领带，然后递给他一条新的。

有不少商业间谍借助于电子工具窃取情报。在美国，花 100 美元就能买到一架微型发报机，利用它可以转播半径 20 米以内最微弱的谈话声。“职权莫尼卡”是一种令人生畏的微型窃听器，将它装在电话耳机上，不仅通话时能窃听，挂上电话后也能继续窃听。“佳能激光器”是最佳的电子间谍工具，它能将在 8 公里以内录到的极微小的玻璃振动波复制成原来的对话。

还有些“鼯鼠”们则以刊登招聘广告来达到目的。1991 年，正当一家德国化工厂在研究一种新的洗涤剂时，一个美国人在柏林一些报纸上登出广告：“为了在欧洲开办一家分公司，欲招聘八名高级化工专家……”，而他所许诺的报酬又是那样优厚，以致于求职者中竟有八名是曾经参加过上述新洗涤剂研制工作的化学家。在面试中，由于化学家们的疏忽，美国人从他们每个人那里分别获得了新产品的部分制造方法，从而轻而易举地获取了新洗涤剂的配方。至于广告中所谓公司则从此消声匿迹。

“鼯鼠”们的间谍活动，对企业的危害是相当巨大的。那么，如何确保自己的竞争优势不因商业间谍的活动而丧失呢？这是一项巨大而艰巨的工作，以下几点可供所有现代的企业家或老板们参考：

(1) 阅读公司的秘密文件必须严加控制，任何文件的印刷都要有一定的份数，并加以编号，同时还需将每位有资格阅读此件者的姓名写在每份文件上，以便随时核实文件的保管是否妥善；

(2) 必须了解参观人数，并发给参观通行证，在参观中，由指定的人陪同，沿着固定的参观路线进行，涉及较深的场所应谢绝参观；

(3) 重要谈判开始之前，应安排专人负责谈判的保密和文件安全工作；

(4) 无论是本国还是外国的实习生都必须精心挑选，在实习中，不应向他们传授某一产品制造的全过程，而只是让他们参与其中指定部分的工作；

(5) 任何一位企业家或老板，对旅馆房间和会议室中的窃听装置都应具有特殊的敏感性，例如，有人在他的办公室中换了个烟灰缸，或未经要求就送来了鲜花，他应立即察觉出这是异常现象。

上述建议并非是灵丹妙药，但似乎可以大大降低间谍案的数量并减轻商业间谍所造成的损失。要与这种严重的隐患做斗争，最重要的就是加强防范和检查。

### 选择谈判地点

在美国 70 年代拍摄的一部反映黑手党家庭生活的影片《教父》中，有这样一段情节：某个黑手党家族企图消灭它的宿仇，于是便给敌方的首领送去了一张请柬，邀请他和他的属下到 A 餐厅赴宴。不料那位首领似乎察觉到了

这个阴谋，临时决定由他们自己挑选就餐地点，宴席改订在 B 酒楼。黑手党家族成员顿时手忙脚乱，束手无策，但黑手党的首领却微笑着说：“B 酒楼中至少有三个厨师，六个侍者是我们的人，酒楼外面卖面包饮料的小贩，也都是我的部下，而那个街区的警察局长早在两年前就从我这里领取佣金。B 酒楼完全是我们的地盘，他们敢来这里，就只有死路一条！”结果他几乎没有费什么力气，便把对手一网打尽了。

生意场上的角逐虽然远不及黑手党家族火并那样血腥残酷，但也是十分激烈的。俗话说：“天时，地利，人和。”一般情况下，如果你掌握了“地利”的优势，那么你也就抓住了竞争的主动权，胜利便离你不远了。

有时候，你需要和你的商业对手们举行会谈。在选择谈判地点时，最好不要在对方的办公室，而应选择你自己的办公室。这和地域拘束感有关，即使你的办公室很简陋，在自己的地盘里商谈仍然是最好的策略。

因为这里是你的地盘，所以你能够对在办公室内召开的会议行使控制权，而你在别的地方无论如何也得不到这种优势。

另外，由于领域拘束感，在你的地盘开会时对方总会有一种被“逼迫”的感觉。不管环境怎么样，那里始终存在着紧张气氛。但只要待人客气并使他感到舒服，那么你就能缓和这种紧张气氛，甚至在谈判开始之前，就已经得到了一定的信任。

在会谈时，你可以在办公室里保持暗淡的灯光，以松弛谈判双方绷紧的神经。事实上，一间舒适的办公室，应当是宽敞、整齐、清洁的，是让人感到可以信任的地方。

#### 如何把“一般的生意”做活

深谙生意经的谈判老手都知道，生意一般可分为满意的、一般的和“孬”的。生意成功，双方满意；孬生意总有一方吃亏；一般的生意虽不尽人意，但双方均无可指责。正是这种不尽人意，长期下去，必然使双方积怨爆发，相互指责合作缺乏诚意，从而导致贸易关系破裂，这种生意往往是比较危险的。要减少麻烦，把“一般的生意”搞活，应该有下面的思想准备：

##### 1. 有言在先，以免后怨

如果你接手的客户所做业务起色不大，在谈判中就要把自己不满意的想法告诉对方，而不要把不满迁怒到工作上。但生活中，常有人刚刚完成了一项自己开始竭力想参加的工作，私下则说这一项工作并不是真心想去做的。

最好的方法是你把对这笔无利可言的生意的不满，直接了当地告诉客户，而不应事后再去怨天尤人。

对于那些找到体育公司要求运动员为其产品促销的客户，出价仅为平时运动员出场费用的四分之一，不到 5000 美元，精明会算的体育公司也不会马上拒绝他们的，而会说：“好吧，我们的运动员虽然参加其他的活动，费用从来没有低于 2 万美元，但是他们会接受你们的出价。这主要是他们非常地喜欢你们，同时认为这次合作仅是一个开始，今后合作将是长期的。但 5000

美元的报酬实在太低了，下不为例，今后我们将不会再接受类似的项目了。”

这不仅使对方明白了你的实际想法和今后的要求，同时让他知道是帮了他的一个忙。

## 2. 看清楚路再跨步

利润不佳的业务接手后，一定要全力以赴，并把它当成是一笔获利不薄的生意来做，这是全面改观的重要一步。

美国国家足球联合会（NFC）跨国经营就是一个颇有说服力的例子。几年以前，麦考梅克创建的 IMG 公司刚开始向国外推销 NFC 赛事的电视播放权，美式足球并不能引起国外球迷的兴趣，IMG 公司只得守摊经营，完全没有利润可谈，但他们仍然顽强地坚守着。

为了打开市场，1982 年 IMG 公司在美国闭路电视上推出了一种非常英国化、颇具娱乐性的“老鹰杯”足球赛，又在英国电视台第四频道播放“本周热门球赛精选”节目，观众反映平平。

在日本，IMG 公司仍采用同样推销手法，让美国足联与可口可乐公司联合制作超级杯的节目，在东京一家闭路电视的早餐半小时栏目中播放。在澳大利亚，开辟了星期一晚间足球赛事，甚至在欧洲举办美式足球的“欧洲杯”足球赛事，来选拔美式足球冠军。

这完全是一种亏本销售的办法，期望通过这种简单的方式，为公司今后的发展开拓更广的路子。这也正是人的常规的：有 1% 的希望就要敢于作 99% 的努力。

## 尽量掌握更多的信息

向大公司开展推销活动，总是需要耐心和时间，不可能像与小公司打交道那样见一面就做成生意。这是由大公司的体制所致，他们的决策机器运作相对慢些，如果偶尔有那么几笔生意能迅速成交，一定是双方太了解，或者要的正是畅销货。或许应感谢上帝，我们运气不错。

照常规，一笔业务的成功来来往往总要谈三次。第一次洽谈，双方都急于知道对方公司的情况，如公司主要产品、营销策略、主要的决策、有无合作的机会等等；第二次洽谈，根据已掌握的对方情况，针对性地提出合作的意向和具体方案；第三次洽谈，再次向对方的决策者阐明本公司的方案和合作的要求。这里最为重要的是第一次会谈，它能提供许多非常重要的信息，没有这些资料，就没有以后的会谈。要对客户进行推销工作，事先掌握客户更全面的资料和情报，才知道从哪里入手效果更佳。

但是作为客户，他不会将自己的一切都写成材料，排列入表请你拜读。但只要你当好有心人，与他们接触，同他们交谈，总会找到有用的信息，主要作法是：

### 1. 让客户多说不是件坏事

在客户面前当一个好的听众，这已为今后的成功亮了绿灯。在热心的听

众面前，对于自己过去的成功，演讲者总是津津乐道，从中你将找到许多难得的秘密。工于心计的谈判高手，常用不到 2 分钟的时间介绍自己，而留下 20 分钟时间听对方讲。这样的时间虽然不恰当，却很少有客户对这样的安排提出异议。

当客户在大谈公司成功的业绩、出色的管理、果断的决策、获得丰厚利润时，利用这个良机，你应该不断完善自己的方案，并适当地提高一些价格，以确保自己在谈判中应有的优势。

## 2. 巧妙地让客户回答你的疑问

这是掌握客户情况的又一办法。生意上，从不会因为向客户提的问题太多而导致生意吹了；也没有见过哪位推销员像学生回答老师问题式地就做成了生意。要了解客户，就要想办法鼓励客户讲出你想知道的内容，但不能让他觉得你像一名户籍警，有挖根问底之嫌。

当客户带你参观住房时，你应该随意些，可以从房间的陈设、桌上的装饰、柜子里的古董……引出话题，并给以恰到好处的赞美。

不时在“这张照片上可爱的小孩子，是你孙子吗？”类似的轻松的话题中插入你想知道的正题。只要心诚，在愉快和谐的谈话中，你会得到满意的答复。

## 当你从买主变为卖主时

生意谈判中，有时双方会由买方的位置转为卖方。角色的换位，要求谈判者极具善变能力，虽然富有戏剧色彩，但却能为双方带来利益。

尤其在专利、知识产权这种无形贸易中经常出现，因为交易的是专利权，而不是实际产品。IMG 公司的分公司曾为温布尔顿网球公开赛向专营“班科夫”牌网球拍的哥伦布体育公司订做温布尔顿网球拍，虽然该公司已取得生产该球拍的专利，但却迟迟不投入生产。对于 IMG 公司的预订方案，球拍公司则认为市场前景并不乐观，根本不予理睬，致使谈判僵持。IMG 公司则自信生产“温布尔顿网球拍”是一个大有发展的项目。为此，他们果断决定将订货改为向球拍公司购买该球拍的专利，以后再另找厂家生产球拍。

这种“卖不出就买”的作法是要冒风险的，应慎重行事。并不是任何情况下都可使用的。这种思维方法对于招纳人才大有帮助。

如果你的公司要充实人员，那些到你的公司拜访你，并向你极力推销商品的人中，往往就有你可挑选的人才。他们敢于上门销售思想和推销的方式将会给你留下深刻印象，并十分赏识，此时你会迅速地转变看法，或许会请他到你的公司供职。

60 年代以来，IMG 公司经理曾被美国影视制作公司 (MCA) 总裁杰克斯邀请，希望与他们合作制作一套体育健康节目。由于 IMG 公司喜好独立制作而使合作愿望落空，但该公司则发现杰克斯是一位颇具体育节目制作天赋的奇才，有着独特的构思。事隔不久，当 IMG 公司为节目制作网罗人才时，杰克



斯成为首选人之一，当他接聘后其表现充分显示了他非凡的才能。

与“卖不出就买”相反的应用就是“买了就可卖出”，这也是换位思考的另一例子。

有位可爱的女推销员在当了妈妈后，又重操旧业为报纸拉广告。她遇到的第一个客户是她购买宠物食品的宠物店老板，因为半小时前她刚刚从这家店老板手里接过价值 45 美元的鱼缸和游来游去的小金鱼，这使她觉得老板是一位非常精明的生意人。第二天她再次光临，竟然让这位小气的老板慷慨解囊 600 美元，在报纸上为宠物店做宣传。功夫全靠有心人，如今这位女士已成为一家报社的董事长了。

### 沉默是金

在商业交往中，一个聪明的老板常常懂得应当在合适的时候保持沉默。如果你不了解沉默的艺术，那你也就很难拓展自己的事业。

沉默可以使你避免说出多余的话，并且能使对方说出比他打算要说的多得多的话。如果你明白应在何时保持沉默，便会给别人留下深刻的印象。另外，如果对方在你侃侃而谈时插不上嘴，那你就不能从他那里得到任何承诺。巧妙地运用沉默，既可以使对方多说话，也能迫使他开口。

有时你需要装作不知道具体情况的样子，目的就是要使对方说话。例如，某位老板卷进了一场激烈的谈判之中，情况相当严重，双方的律师都被邀出席。这时，这位机智的老板便以自己“初来乍到”为由，要求双方从头开始陈述，并且用他自己的话把他对这场争论的理解作了一个说明。双方便开始讲了，而且一口气讲了很久。结果在结束的时候，话锋却发生了变化，反而赞同起那位老板的许多主张来。

沉默，如同一个空隙，人们都有一种不可抑制的欲望要去填补它。如果某个人讲完了他的一段话，而你却不接过话头继续讲下去，那么，只要略停片刻，那人便会自动地开始对他说过的话加以解释。最后，他就可能会把你所要知道的东西讲出来。

你保持沉默，这是需要通过学习才能获得的本领，绝不是天生的。在商业活动中，它至少可以给你带来以下两种好处：

- (1) 它能使你集中思想，从而使你所说的话更加谨慎、周密；
- (2) 它能使你少说废话。

在国际商业交往中，有许多公司的老板即使懂得对方的语言，也仍然坚持使用一名翻译。这是一种为自己争取更多时间来思索并作出答复的手段。

当你某件事作正面叙述的时候，你不得不省略与此相干或不相干的反面的东西。否则，你将自食其果。

美国某家电影娱乐公司的老板，为了给即将拍摄的新影片拉来大量赞助，特地召开了一次会议，与会者都是可能成为赞助者的人。当他把投资这部影片的种种正面理由讲完并得到听众良好的反响后，他满怀热情地把话题

转到影片公映的问题上。他说，尽管这部片子是和另一家公司耗资 7000 万美元制作的科幻片同时推出，但他的公司和电影联合发行公司都预料这部影片会大受欢迎。

这位老板在这里犯了一个严重的错误。众所周知，在美国，耗费巨资制作的科幻片十有八九都会引起轰动。相比之下，他的公司所生产的影片就逊色多了。结果，他几乎失去了所有的赞助人。

如果你向某个人推销晶体管收音机时，你没有义务指出电池里的电将在三到四个月耗尽，或者一年后市场上将出现一种质量更好、价格更便宜的数字式时钟收音机。因为这纯属画蛇添足。

另外，在生意上稍稍沉默片刻以作短暂的酝酿，就好像是用网捕鱼。你先在网里放一些诱饵，然后静静地等着鱼儿往里钻。当你已经到了开口请求对方作出某项承诺的节骨眼上，那么在对方答复前，就别再开口。因为买主可能正在为是否一口答应作激烈的思想斗争。如果他问一个问题，你不妨用“嗯？”来回答就可以了。即使沉默使人坐立不安，也得听其自然。

在商场也常常出现这样的情况：一笔交易已经达成，卖方的老板便向买方的老板献上一大堆赞扬他决断的恭维话，如“你不会后悔的”、“你还从来没见过这么划算的交易呢！”等等。结果这些话反而引起了对方的怀疑，“我刚才所做的交易真的划算吗？”

一旦达成了销售协议，就不要再对这件事多说什么。你不妨谈谈买主新买的汽车，谈谈他们的孩子们，反正不管随便谈些什么，就是不要再谈他是如何独具慧眼而购买了你的产品。

比恭维更坏的是，有的老板在这时对协议品头论足，说这里缺了一个字，那里应再加上一段话。对方很可能就此接过话头，“好极了，现在让我们把条款再仔细检查一遍，以确保双方意见完全一致。”搞不好，整个交易就此会告吹。

煮熟的鸭子飞走了，根本的原因就在于得意忘形后的画蛇添足。在这个时候，你唯一的选择就是对刚刚达成的东西保持沉默。

### 利用感情

在人们的印象中，谈判仿佛总是很正规的、围桌而坐的事。事实上，生意方面的难题或任何形式的意见分歧，从职员们的请愿罢工到“由谁来支付这八百美元的费用”，都是通过某种形式的谈判来解决的。而谈判的形式越是不正规，那么感情在其中起到的作用便越大。如果你能掌握感情的主动权，那你就能够在谈判中取得较大的胜利。

首先，你应当把任何业务上的争论都看作是一项谈判的开端，只要抱着这种看法，你就会变得十分精明，不会作出愚蠢的反应。从心理上来说，你的注意力便会更多地集中在你想得到的东西，从而平息了可能随时发泄的怒气。

要使自己的感情富有韧性，以阻止感情的爆发，你就应转移话题，克制自己不说对方很可能忍不住要说的话。“让我先考虑考虑”或者“我以后再给你打电话”这类话也许就是最好的回答。你要把这看作是一场有输赢的比赛，因为实际上它也是一场智力游戏，看看谁先输掉这一局。

另一方面，我们也可以把感情的爆发看作是一个良机。当对方感情冲动的时候，实际上他已经失去了对局面控制的主动权，你可以反击，也可以静观不动。

愤怒以及别的强烈感情，只能作为有心计的行动，而不是作为一种自然流露的反应。例如，在联合国某次著名的会议上，前苏共中央总书记赫鲁晓夫为了表示对美国及其盟友的强烈抗议，竟然用皮鞋拍击桌子，全场一片哗然。但是，在会议现场所拍摄到的一张照片却显示，赫鲁晓夫脚上明明穿着一双皮鞋。难道他手中的那只是“专供敲击”的第三只鞋子？这就是心计。

谈判的有效与否，还在于明确目标。在你始终讨论着解决问题和手段的同时，精神上却应集中在目标的所在。如果你觉得对手不是一个很好的谈判者，尽管他也许自我感觉良好，那么，你不防使一些枝节性的胜利显得比较重大，然后假装很勉强地让步，使他们在枝节问题上心满意足，最后像得了大奖似地兴高采烈地离去。

这也是利用感情的一种有效的方式。

## 谈判策略和技巧（B）

### 谈判前的放风

美国某航空公司要在纽约建立一座巨大的航空站，要求爱迪生电力公司按优惠价供电。电力公司认为航空公司有求于他，占有主动地位，于是故意推说公共服务委员会不批准，不予合作，以此要挟抬高价钱。在此情况下，航空公司主动中止谈判，并向外界放出风声，扬言自己建厂发电比依靠电力公司供电更合算。电力公司得知这一消息后，担心失去赚大钱的机会，立刻改变了态度，还托公共服务委员会前去航空公司说情，表示愿意以最优惠的价格给航空公司供电。

在这笔大交易中，处于不利地位的航空公司巧妙地制造声势，打草惊蛇，形成了主动地位，这样，不费一枪一弹，便得到了很大的利益。

### 哈默让竞争者就范

1961年，哈默石油公司在小小的奥克西钻出了加利福尼亚第二个最大的天然气田，这个气田价值2亿元。几个月后，它在附近的布伦特任德又钻出了一个蕴藏量非常丰富的天然气田。

哈默抑制不住内心的高兴，急急忙忙赶到太平洋煤气与电力公司，心中拿定主意，准备同这家公司签订为期20年的天然气出售合同，没想到却碰了一鼻子灰，太平洋煤气与电力公司三言两语就把哈默打发走了。他们说对不起，他们不需要哈默的天然气，因为他们最近已经准备耗费巨资从加拿大的艾伯塔到旧金山海湾区修建一条天然气管道，大量的天然气从加拿大通过管道可以输来。

这无疑给哈默当头泼了一盆水，哈默一时竟不知所措，但他毕竟是从事经营的老企业家，很快，他就平静下来。而且，在很短的时间内，就想了一条釜底抽薪的办法，来制服太平洋煤气与电力公司。

哈默立即前往洛杉矶市，因为洛杉矶市是太平洋煤气与电力公司的买主，是天然气的直接承受单位。他找到该市的市议会，绘声绘色地向议员们说，他计划从拉思罗普修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，他将以比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标人更为便宜的价格供应天然气，以满足洛杉矶的需要。而且，由于他将加快修建管道的工程速度，比太平洋煤气与电力公司和其他投标人提供天然气的速度更为缩短，洛杉矶市民将可在近期内用到他的价格便宜的天然气。议员一听便动了心，准备接受哈默石油公司的计划，而放弃太平洋煤气与电力公司的天然气。

哈默的这一招确实厉害，太平洋煤气与电力公司知道这一消息后，十分着慌，马上找到哈默，表示愿意接受哈默的天然气，这时的哈默可神气了，

他处于居高临下的地位，提出了一系列有利于他的条件，太平洋煤气与电力公司不敢提出异议，只得乖乖地同哈默签订了合同。

### 以假乱真——美国 Alar 公司“唱双簧”策略

Alar 公司是一家经营百货的公司，有多家分店。近年市区中心的地价、房租连续上扬，公司本部在市中心租的房屋费用巨大，因此，公司有意迁出市区，准备在市郊寻一块地方买下来安营扎寨。

经过寻找，Alar 公司看中了市郊的某一楼宇周围环境清新，交通便利，同时也调查了该地区的房地产现状及发展趋势，该地段有无市政计划，以及城市的发展方向，这栋楼房的产权归属、结构与现值，是否有其他的买家等等。最后一个问题最重要：调查证实，并没有其他买家，而楼主急于出售。特别要说明的是：楼主是个人而非企业，房子是通过继承遗产而来的。

经过仔细考虑，Alar 公司拟定了一个制造虚假价格的谈判方案，即串通好几家公司向楼主开极低的价格以显示 Alar 公司的开价是高的。为什么这样做，有这样几层考虑：首先，建筑物的价格与彩电、皮鞋价格不一样，具有不同性，即便是外型尺寸、年代、风格、建筑标准以及所有方面都相同的数栋建筑，建在不同位置，价值也是不同的。例如建在交通要道边就比建在偏远地区价值更高。甚至同一住宅区的相同住宅，几乎每一平方米的价值都是不同的。若让人们在其中挑选自己的居所，则一般人会挑选位于住宅区中部的居所，且在这栋中挑出最喜欢的一层（如六层住宅中取第四层），又在这一层中挑出最偏爱的一套，如此等等。市场上每平方米建筑面积的价格都可以是不同的。另外，这栋房屋的楼主是个人而非企业，这样他就没有能力去充分调查，以确定该楼宇的真正价值，同时也无机会和精力去寻找许多客户。该楼宇定价复杂，而且楼主是私人，这两点决定了与该楼主谈判可以运用“唱红白脸”的谈判战术。

Alar 公司与楼主进行了接触，该楼主开价是 1550 万美元，而 Alar 公司的底牌是：争取以 1100 万美元成交，最好是 1000 万美元成交，力争 950 万美元成交。Alar 公司提出的初始价格是 800 万美元，留有余地以讨价还价。

楼主在谈判中搬出了许多理由，来论证 1550 万美元的价格是合理的，而 Alar 公司同样搬出了许多资料来说明这栋楼就值 800 万美元，而且 Alar 公司提供的资料更为复杂，更为繁琐，包括各种表格、数据、联立方程、先例、权威意见，而且还当着楼主的面用计算机演算了一番，目的是吓唬人，同时也说明这楼就值 800 万美元。Alar 公司与楼主的分歧如此之大双方自然是谈不成的。Alar 公司赌咒发誓道：这肯定是所有想买楼的人当中的最高价格，绝对不可能有谁再出比这更高的价格了。而这楼主自然是不认这个帐的，他心想，我就不信这是最高价格，我倒偏要试一试看。

过了两天，另外有一家公司找到楼主，说是对这楼房感兴趣，楼主欣喜若狂：又有买主来了，看 Alar 公司还怎么神气。这位新买主把这楼房上下

下仔细看了个遍，又问了许多情况，查了许多资料。过了两天，这位新买主找到楼主，郑重其事地说：“我们算过这房了，我的最高出价是 500 万美元。”听了这个数字，楼主几乎跌了一个跟头，立刻一口回绝了这笔买卖。不过，在这时楼主对这幢房子的价格基本上没有动摇。认为它就是值 1550 万美元。他心想：“这是我先辈留下的遗产，难道就值这么点钱？”

过了两天，又来了位新买主，也和前面那位一样，把房子仔细考察了一番。然后他十分认真地开了个价格：457 万美元，还搬出了许多资料，说这个价钱是通过精确计算得来的，所以还有 7 万这个零头。这位楼主被惊得目瞪口呆，不过这回他可对自己房子开价有些动摇了，他心想：“Alar 公司的开价还真算是高的。”

又过了数天，第三位新买主来了，他考察后的开价是 550 万美元。这一次，这楼主倒不太吃惊了，因为他已适应了这个低价钱，他觉得：大概我的楼房就值不了 1550 万美元。但楼主仍不甘心，十分小心地问道：“别的楼房都值 1000 多万美元，干嘛我这房子就这么不值钱？”这位新买主用一句话就把楼主顶了回去：“情况不同嘛！”接着他又给楼主分析：这里有毛病，那儿又有毛病。地段不好，朝向不对，开门方向不对，结构老化等等，这正应了中国一句古话：“欲加之罪，何患无词。”总之，把这房子说得糟透。末了，还抛下一句话“这房说不定会有安全问题”几乎把这楼主气得半死，立刻也回绝了这门生意。

楼主的信心终于动摇了，他已经差不多相信：即便 Alar 公司开的价钱仍有水分，但还算是比较高的。无可奈何之下，他只好给 Alar 公司打了电话，表示他愿意在 Alar 公司方案的基础上，继续谈判，在电话交谈中，楼主语调恳切，已没了那份理直气壮的神气。

Alar 公司接到这个意料之中的电话，立刻着手谈判，以免夜长梦多。不过这次谈判，不能弄得冲突性太高，因为这次谈判的目的就是要合作成功，为了降低谈判冲突性，顺利达成协议，Alar 公司采取了以下措施：

首先是改变谈判主题，变单一的谈判主题为多项谈判主题。以前只是针对价格进行谈判，双方针锋相对，冲突性甚高，现在对价格、付款条件、成交后交货时间、交接程序、善后处理等问题同时进行谈判。这样，双方的冲突性可以降低，因为买卖双方对其中某些问题所产生的歧异，可借其他问题予以缓和。例如，当买方坚持削价时，卖方可要求立刻付款以维护谈判的合作性。

其次是再次调整价格，开价从 800 万美元调整到 850 万美元，但要求对方在付款条件上给予让步，款项分三次付清。

三是对其十分尊重，彬彬有礼，Alar 公司特派了一位性格温和的人与之谈判，这位新派的人员以和事佬的姿态出现，对楼主的困境深表同情，因为楼主身处困境，急需现金，所以才卖楼的。双方还探讨了如何解除困境的办法，令这位楼主心中舒服不少。

双方谈了几天后，Alar 公司看看火候已到，见好就收，再拖下去，万一又冒出一位什么买主，开价 1200 万美元的，那就前功尽弃了，于是赶紧成交，开价 937 万美元的价格成交了。

Alar 公司善于创新，从老套中发掘新路子，这确是富有启发性，老的谈判手法翻新改造一下，常会产生意想不到的效果。

### 个别击破

琼斯先生经营一个俱乐部，几年来效益很好，只不过服务面很窄，来这里的几乎都是青年小伙子和姑娘们。最近他一直在构想要扩大自己的营业和服务范围。第一步是扩大一部分给少年儿童们提供娱乐的场所和项目，尤其是目前孩子们比较热衷的游戏和游泳两个项目；第二步就是能开设一部分给老年人消遣和打发时间的娱乐厅，他想录制一些古老的、怀旧的歌曲，让老年人享乐。当然要扩大这些经营范围，其他的都比较简单，现在要抓紧时间的的项目是修建一个游泳池，而且最好能在“六一”国际儿童节以前建好，以便在 6 月 1 日正式开张，然后采取一些免费或优惠服务的形式，吸引八方来客，或是和少年儿童基金会或者少年儿童活动中心联合举办一个游泳比赛，以扩大本俱乐部的影响。

琼斯先生知道，在洛杉矶想要修建一个游泳池是不会困难的，而且他的要求也不是很高，只要大小规格不超过范围。按他自己所拥有的土地面积：长 100 米，宽 60 米，分两部分，左右各宽 30 米，分别按深度平均 1.1 米和平均 1.4 米修建，以便能方便不同年龄层次的儿童。再就是要有温水过滤设备，然后要求在 5 月 30 日以前完工并验收。没有其他特别的要求了。

究竟把这一项工程包给什么人？为了有一定的选择余地，琼斯先生首先打出了招标公告。结果，第二天就有 3 个承包商来投标，琼斯先生的目的，自然是想把这一工程项目包给最低的出价者，但是当他看过 3 个承包商的标单以后，发现 3 个承包商的标单所提供的都不尽相同，他们所提供的温水设备、过滤设网、抽水设备、设计、装饰和付款条件等都不一样。承包商普洛格先生报价虽低，只有 9.5 万美元，但他的温水设备、抽水设备都是低功率的老式机器设备，设计装饰也极其简单；而兰德先生的机器设备是当前最先进的，温水换水效率极高，一般也不会出什么故障，不过他的报价是 10.2 万美元；而林思先生的报价高得出奇，他要 15 万美元，只是可以分期付款，分期付款的年限是 3 年，从当年 6 月 1 日起，每年 6 月 1 日付 6 万美元。极可观的是，他不仅提供的是最先进的温水、抽水设备和过滤网，而且完工后跟踪服务 8 年，另外他的设计装饰非常别致，游泳池四周的休息长椅制作成儿童们喜爱的各种动物模样。

突然间，选择变得如此复杂，要建这样一个游泳池是需要很审慎考虑的，最好的结果莫过于价格最低、设备最先进、设计最新颖、付款条件最优。

琼斯先生绞尽脑汁地思考了一阵，如何和这几位先生商谈？最后，他决

定召开一次竞卖会，让 3 个承包商直接见面，公开竞争。

他邀请 3 个竞争者到他家里来。第一个普洛格先生是早上九点钟，第二个兰德先生约好九点一刻，第三个林思先生则约好在九点半。首先是在客厅里接待他们，跟他们谈各方面的条件，同时，也让他们彼此看看去，互相比较而产生一种竞争很强的意识并明白随时有可能发生失掉这笔生意的风险。然后，在十点钟的时候，他再分别约 3 位先生到书房里细谈，让普洛格先生在原价的基础上更换先进的设备。而普洛格先生其实是很聪明的人，他早已了解到另外两位竞争者的底细。他告诉琼斯，林思手头目前还有许多未完的工程，他其实很有可能在 5 月 30 日以前是完不了工的，兰德正处于破产的边缘。当然，普洛格还是答应作一点让步，他同意换用最先进的过滤网，也打算把原来标单上说提供的塑胶管换成铜管，同样，也答应售后跟踪服务 8 年，分期付款可以考虑并作进一步商量，但必须有条件，分两年付款，每年 5 万美元即总报价涨到 10 万美元。

兰德和林思后来也都作了一些让步，兰德同意降价 2000 美元，以 10 万美元结算。林思也同意把价格降到 13.5 万美元，仍然分 3 年付款，每年 4.5 万，他们同样都宣传了自己公司的优势，强调并提醒琼斯，如果他接纳其他的承包商，会给自己带来什么风险。

无论如何，竞争者都作了让步，同时，琼斯也通过调查几个互相冲突的承包商，学到了一些有关游泳池的知识，了解到曾一度看来似乎很简单的游泳池，原来包含了这么多的微妙和危险。现在，他需要进一步比较分析这 3 个承包商的优劣。

普洛格和兰德的要价都是 10 万美元，虽然兰德的温水设备、抽水设备要比普洛格的先进，但是兰德公司最近财务状况不景气，的确有破产的危险，接受兰德公司就意味着要冒风险，何况普洛格公司还能提供售后服务并可以分期付款。而林思公司的要价实在太高，尽管他的设计装饰是比较新颖别致的，但这对于经营游泳场似乎显得并不十分重要。当然，他可以进一步争取让普洛格公司这么做。

所以，第三轮商谈时，琼斯请来了普洛格先生，谈了自己的想法，告诉了普洛格先生兰德和林思公司的优势，同样也表达了自己愿意与普洛格公司合作的意愿，只是希望普洛格公司在装饰设计时能有所改进，自己愿意多出 5000 美元的价款，即付款 10.5 万美元，而且追加的 5000 美元是在第一年付款。

尽管普洛格公司如果接受琼斯提的条件，在技术上有一定的困难，在经济上利润也很微薄，但是考虑到竞争是如此激烈，形势一直是对买主琼斯先生有利，所以最后还是同意与琼斯签订合同，正式成交。

竞卖会使得卖主轻易就让步，这无疑给买主琼斯先生带来了极大的利益。



## 琼斯巧用“魔鬼代言人”取得谈判成功

哈德森公司是一家生产成套机械设备的中型企业。事情纠葛主要涉及两个人物：负责技术设计的副总经理弗雷德·琼斯和负责销售的副总经理李·帕克。

哈德森公司已开始将一种叫作“500”型的新设备投放市场。“500”型的具体功能如何，在此无关紧要。“500”型系由琼斯负责的那个部门研制开发，该部门还负责检验和质量管理。帕克的工作是把“500”型同哈德森公司生产的其他产品一起推销出去。他还负责设备出售后的维修工作。

当琼斯同意“500”型可以上市时，他规定“500”型的工作速度不得超过每小时1300个单位，琼斯那个班子还在继续努力，以使“500”型的输出能力增加一倍。

然而，琼斯发现，一些客户在使用“500”型时大大超过了这种机器的额定工作能力。在这种负荷下，“500”型似乎仍然运转较良好，但也有些机器发生了故障。

琼斯还得知了其他一些情况。于是，他就向帕克提出了责问。帕克手下的推销员虽然没有为这种超速运转提供担保，但他们也没有向用户强调

“500”型的运转速度不得超过每小时1300个单位。帕克认为，要在竞争中赢得优势，就必须充分发挥这种新机器的潜力。这不仅仅是为了推销“500”型作“开路先锋”，而且也为了能更好地推销哈德森公司的所有产品，帕克还认为，何况机器的故障报修率还远没有达到不可容忍的程度嘛！

帕克愿意为此承担责任。但琼斯从现实考虑，意识到一旦产品普遍发生故障，将对公司的声誉造成极坏的影响。这还会搞坏琼斯的名声，当然有损于事业。

最后，哈德森公司的总经理意味深长地对琼斯和帕克说：“我切盼两位自行解决问题。”这就是说，只有通过谈判来解决这个问题。

根据安排，两个部门的负责人要在一个星期后举行会谈，来“解决问题”。

弗雷德·琼斯拿定主意，要最充分地利用这一个星期。但他并不一开始就大张旗鼓。相反，他坐到办公桌前，陷入了沉思。他在进行自我反省，回顾自己同销售部门的关系。

琼斯知道，他们的关系时有龃龉，而且，他得承认，自己对此负有一部分责任，琼斯认为，销售部门固然是公司的一个必不可少的组成部分，但他又觉得自己要比他们高出一等。搞出“500”型这样的杰作，需要何等煞费苦心的研究和巧夺天工的设计，对此，销售部门知道些什么？精密的产品一到推销员手里就免不了乱套。

琼斯认真考虑了这些情况，并不掩饰自己的感情——如他的自尊心和雄心。在这个行业中。他已经颇具声誉，他不愿让推销部门为了完成销售指标而败坏他的名声。要说起来，这个动机并不是非常值得赞美，然而事情确实如此。

琼斯用足够的时间对自我和自身的内在情感作出反省，接着，他又关注到自己的谈判对手——帕克。

李·帕克是个正派人，他精力充沛，性格外向，很想讨人喜欢。不管怎样说，他是一个精明的销售经理，是一个好管家，而且，他也雄心勃勃，胸怀大志。此人的所作所为，琼斯都看在眼里。他知道，帕克满心希望爬到公司的最高职位。谁不知道，帕克总是挖空心思打听琼斯的工作情况，对琼斯和他手下的人竭尽曲意奉承、阿谀拍马之事。

琼斯还要作进一步的准备。他把自己的副手哈利·沃森叫来，指示他去作一次调查研究。沃森受命，尽力查清近年来哈德森公司在某些特定领域的销售情况：哪些人是最大的主顾，与客户的往来关系如何，客户报修率的增减等等。

琼斯自问，整个局势的现实究竟如何？因为，不管达成什么协议，都决不能只对哪个部门有利，必须使总经理相信，只有达成一项兼顾本公司短期和长期增长的协议，才是最好的解决办法。别的做法既不会使琼斯增色，也不会使帕克光彩。

然而，琼斯必须扭转局势。因为，现状——包括推销员允许客户以更高的运转速度使用设备——对帕克有利，而对琼斯不利。所以，对琼斯来讲，必须通过这次谈判，扭转现状。

当沃森完成了那项调查研究，琼斯就把本部门的骨干召集起来，一起研究沃森搞来的那些资料，他们对各个问题进行“即兴讨论”，虽说有些建议隔靴搔痒，不着边际，但琼斯已渐渐想出一个计划。

于是，他写出计划草稿，然后同沃森碰头密商。他让沃森试作“魔鬼代言人”，提出他们认为帕克可能会作出的反驳，一一分析，找出应对对策。

经过一番扎实的准备，琼斯终于在谈判中达到了预期的目标。

### 过早亮出底牌的代价

美国密德兰地区一家银行有一位非常难缠的客户——一位搞技术的工程师。他在经济景气的时候，有过一段辉煌灿烂的时光，但后来由于萧条，便只好结束了他的公司。由于过去他所经营的顾问公司一直和银行保持良好的关系，因此银行也一直认为他所经营的公司是一家相当健全的企业公司。但是，出于各种各样的因素，银行却不愿意给予他太多的贷款。而那位工程师，希望能够找到机会东山再起，千方百计地希望银行能贷款给他，争取银行的同情。

经过一段时间后，他终于想到了另外一种方式——必须先削弱对方的立场。于是，他便让会计部门整理出好几条抗议事项。

银行对于客户的这种抗议，显然有些措手不及。银行课长便立刻打了道歉的电话。但是，工程师又以银行办事能力太差，办手续太慢，致使该公司向外国购买一项产品的计划被拖延，而蒙受重大损失，大表不满。

还有一件事，因为银行职员的一时疏忽，使得一笔原来应该存入那位工程师私人帐户的款项，阴差阳错地存入了另一家公司的帐户，为了这件事，那位工程师又借题发挥地大发雷霆，并把银行以往所犯的种种“罪状”全部列举出来，要银行提出解释以及具体的解决办法。

两个星期之后，工程师认为时机已经成熟了。此时，在犯了那么多错误之后，那位银行经理心中已作了最坏的打算，准备接受一切严厉的批评和惩罚。这时，工程师反又打电话来，意外的是，他对于过去所发生的事竟然绝口不提，反而以轻松的语气问道：“对于两年以上的私人贷款应该怎么样算法？”那位经理在事前一直预想银行方面会遭受激烈的攻击，但听到工程师的口气并不严重，便松了一口气，将利息的算法详细地说明出来。

“这样贷款是不是一般市面上最有利的方方式？”

“当然！”经理赶快回答。

“据我所知道的，这是目前最有利的一种贷款方式。”他的语气十分惶恐，生怕再得罪这位难缠的客户。这位工程师很希望和银行恢复往来，并要求银行的经理让他获得一笔私人贷款。结果银行经理真的允许了他的要求。

但是，后来情况却发生了转变。因为那位工程师在疏忽中犯下了一个错误，使得银行经理取消给他的贷款，到底他犯下了什么错误呢？

原来，他在圣诞节那天接受了银行经理的午餐款待，在几分酒意下，便迷迷糊糊地把自己对银行经理采取的战术全部说出来了，还摆出一副很得意的样子，当时，那位经理并没有多说什么，但他内心却愤怒到了极点，他下定决心，要还以颜色给工程师。于是，第二天就宣布取消了给那位工程师的贷款。由此可知，在谈判中要获得成功，不能过早亮出底牌，更不能过早表现出胜利者的姿态，应该让对方感到他是胜利者才对。

### 运用“吞食计”新兴保险公司屡屡获胜

一家新兴的保险公司欲开展为从银行贷款购买房屋的人办理保险的业务。这种保险业务是为保障所有权人的安全，万一所有权人死亡，或者遭遇不测不能偿还银行的分期付款时，保险公司则代为缴纳。

这家保险公司开始着手此项业务时，几家大银行已和一家老牌保险公司建立了固定的业务往来。于是新兴保险公司决定采用新战术打开门路。公司外务员到银行向承办人劝说：“我们公司正计划一种崭新的服务办法，我们决不像贵银行所指定的那家保险公司那样向客户叩头拜托，也不像目前做法那样，客户一到银行办完贷款手续就马上到府上拜访劝诱。我们的办法完全不同，我们要用邮寄广告的方式来扩展业务，所以请贵银行把尚未加入保险的客户名单抄一份给我们，如果你们的贷款由我们的保险来做加倍保障的话，你们也可以放心了。”银行方面自然没有理由拒绝这家新兴保险公司的各种条件优惠，加之邮寄宣传劝诱确实有效，结果在短短的一段时间里，就争取到了多半的房屋主，又很快囊括了房屋抵押贷款保险业的90%。新兴公

司则派人到各大银行去游说：“目前我们公司已争取了整个市场的 90%，你看我们该不该争取 100%？”后来，这家公司不但成为当地唯一受市立银行协会指定的保险公司，而且又成功地运用此战术，和全国各地银行建立了固定的业务关系。

新兴保险公司运用“吞食计”取得了与银行谈判的成功。在吞食过程中，首先，他们从银行拿到了尚未办理保险的客户名单，通过寄送广告，招来越来越多的客户投保；然后，当公司在当地的市场占有率达到 90% 时，他们又去银行游说，进而争取到了 100% 的当地市场；最后，这家公司再接再厉，用同样的技法向全国出击，使其最终获得全国范围的全面胜利，在同行业中战绩位居榜首。

### 谈判大师适可而止的要价

有一次，谈判大师杰勒德·I·尼尔伦伯格接受了一位当事人的聘请。这位当事人是一座即将拆除的大楼中的最后一家房客。新的房地产主打算建一幢摩天大楼来取代这幢旧式的四层楼房。谈判大师认为他的责任是既要维护他的当事人的权益，又要找到一项可行的、对方也能接受的解决办法。

新的房地产主意识到，要让这最后一家房客搬出四层楼，他就得付钱。所以，他考虑的是“怎样才能少破费一些？”他一开始就亲自找到尼尔伦伯格问道：“你要多少钱？”谈判大师回答道：“很抱歉，你想买，可我不想卖。”这样一来，谈判大师就处于了绝对有利的地位。他的那位当事人的租约还有两年才期满，而那位新房地产主却急切地等待动工。他主动开出条件，表示愿意支付搬运费和房租差价，付现款 25,000 美元，对此条件大师根本不予考虑。

那位房地产主的下一着棋是拖延。但这种做法对他本人又很不利，延误他动工的时间，而那最后一家房客又正是想住着不走。这一招不成。房地产主则让他的律师来找大师谈判。大师告诉律师，只有开一个“差不离”的价格，我们才可以坐下来谈判。对方报价 5 万美元，尼尔伦伯格答道：“差远了。”尼尔伦伯格事先为这幢楼估了价：新房地产主买下那幢四层楼的价钱，大楼旷闲的代价，以及到他的那位当事人的租约期满为止，新房地产为抵押托管支付的费用大约是 25 万美元。大师并不想把对方逼得太厉害，而是把这个数目打了个对折，12.5 万美元做为底价。谈判继续进行，那位房地产主的律师无奈只好把价格开得越来越高，最终以 12.5 万美元成交了。

当房地产主的律师交付支票时，一位年轻的代理人对大师说：“倘若你再多要 5000 美元，恐怕一部起重机就要砸上那幢楼了。”这着实让大师吃了一惊。当时，一部起重机已开到大楼旁，只要起重机把那幢旧楼撞一下，来一个“出于意外”事故，旧楼就会成为危险建筑而非拆不可了。这样的话，那最后一家房客将一无所获。

### 柯恩知己知彼在谈判中稳操胜券

霍伯·柯恩先生有 40 余年的谈判经验，参加过几千次的重要谈判，有“全世界最佳谈判手”之称。

有一次，柯恩先生去一家工厂推销某种产品。他在同该厂的一位领班聊天时，掌握了谈判取胜的至关重要的信息。这位领班无意中讲过如下几句话：

“我用过几家公司的产品，唯有你们的产品能通过我们的试验鉴定，符合我们要求的规范。”

“柯恩先生，你看我们下个月的谈判要到什么时候才能有结论呢？我们厂里的存货快用完了。”

柯恩先生对领班的一席谈表面上看去是漫不经心的，实际上，他在悉心聆听，心中充满了兴奋和喜悦。有了领班传达给他的信息，在谈判中取胜是毫无疑问的了。柯恩先生与该厂采购经理谈判时，各种条件、要求都提得很高，并且还不慌不忙地讨价还价。而作为工厂一方：一方面，他们确实很需要柯恩的产品；另一方面，存货不多，时间压力很大，所以在谈判中很被动。而柯恩则最大限度地获得了谈判的成功。

### 巧抓时机从墨西哥购买石油

1982 年是墨西哥处于严重财政困难的第二个年头。墨西哥政府向国际社会，特别是西方发达国家发出紧急呼吁，希望得到贷款并予以援助。墨西哥的邻国美国立即做出反应，决定同墨西哥政府进行经济谈判。

美国一直是墨西哥石油的最大买主，输美石油价值占墨西哥出口总额的 52%。美国政府一直希望扩大从墨西哥进口石油的数量，而墨西哥政府的一贯立场是，控制输美石油数量。美国政府一直谋求改变墨西哥政府的这一立场，但苦于找不到机会。因此，便想利用这一有利时机，争取墨西哥政府允许美国购买更多的石油。

经过几轮紧锣密鼓的谈判，美墨双方达成了如下协议：

（1）美国政府为墨西哥提供 20 亿美元的紧急贷款；

（2）贷款的一半以美国等同价值的剩余产品支付，另一半则做为美国购买墨西哥 4010 万桶优质原油的预付款。

该协议是在墨西哥遭受严重财政困难的情况下，为谋求得到紧急贷款，以济国内财政之需而达成的。美国政府终于迫使墨西哥政府放弃了多年来持有的一贯立场，美从墨购买的石油占墨出口总值的 72%。

### 故布疑阵意使对手钻入圈套

一位经营机器设备的生意人，常故意遗留某些“机密”资料，让他的谈判对手去发现。他用这种方法，在商务谈判中频频告捷。

他曾经承包了太空公司所有机器设备的购置工作。由于这项工程工作量很大，所以他决定物色几位分包人。他要以较低的价格分包给这些分包商。

每一位投标人来拜访他时，都会意外地发现一张他的“竞争者”手写的报价单。这些投标者不知这张手写的报价单正是买主故意放在那儿的。他会托辞离开房间几分钟，让卖主无意发现。这些卖主对于他们的发现就会惊喜万分、如获至宝。他们深知，招标者很少有人能抗拒低价的诱惑，要在竞争中取胜，他们要做的事就是把报价压得比报价单上的还要低若干。这位生意人，运用这种故布疑阵的方法赢得了一大笔钱。

还有一次，美国谈判大师卡罗斯在一次重要的谈判中，遇到对手向他施展此策略。他看到坐在桌子对面的对手，似乎不慎将一张纸沿着桌子边垂了下来，纸上的字写得很大。卡罗斯看到，纸上所写正是他想要知道的一些情报。起初，他感到相当得意，似乎有了稳操胜券的感觉。当卡罗斯再次望了一眼那张纸时，他顿生疑云，纸上的字写得如此之大，使得坐在桌子对面的他，即使字体倒着的情况下也能看得十分清楚。这样大的字迹提醒了卡罗斯。他没有轻易相信看到的情报。待到整个谈判结束后，他确实实地明白了，那果真是对方给他布的疑阵。如果他相信那些大字所显露出来的情报，并按照这信息、调整他的谈判条件时，他会惨遭失败的。

### 摩根等大亨对付总统罗斯福的策略

19世纪末，20世纪初，美国的铁路运输行业展开了一场“众神大战”。当时的金融三大巨头也参与其中，他们是：为北方太平洋铁路公司的改组提供资金的T·P·摩根、控制大北铁路公司股权的詹姆斯·T·希尔、以及掌握联合太平洋铁路公司的爱德华·H·哈里曼。三巨头的目的都是要把芝加哥——伯林顿——昆西铁路控制在自己手中。摩根和希尔的目标更为一致，都是想由此而进一步掌握芝加哥——圣路易斯铁路，哈里曼则是要由此进而控制东北铁路。

希尔和摩根为了达到共同的目的，联手共同对付哈里曼。他们买下了足以控制芝加哥——伯林顿——昆西铁路的股权，并分享利益瓜分了控制权。但哈里曼也不是一个轻易就能战胜的人物。他为了控制北方太平洋铁路公司，以花旗银行做后盾，大量购进该公司普通股和优先股。他获得了对北方太平洋铁路及其掌握的芝加哥——伯林顿——昆西铁路的15%的股权。

希尔和摩根的对策是：一方面他们竭力推迟北方太平洋铁路公司股东年会的召开，清偿优先股，使哈里曼失去多数股的优势，从而使他不能操纵新董事会的选举；另一方面，希尔和摩根购入更多的股票，以加强自己的控制权。

1910年5月9日（星期一）上午，他们控制了该公司50%以上的已发行但尚未出售的股票。那一天，没有人能够补进卖空的股票，即使出1000美元一股的高价也补不进来。很多经纪人跳楼自杀，引起股市活动中断。这就是所谓的“黑色星期一”。混战之中各方势均力敌，难解胜负，如果势态继续发展，势必会两败俱伤。于是，他们寻求共同利益，联合了北方证券公司的

控股公司，从事北方太平洋铁路公司、芝——伯——昆铁路和大北铁路的信托管理工作，这场混战宣告结束。

然而 1902 年，罗斯福总统为了保护人民的利益免受垄断和特权的侵犯，命令司法部长对北方证券公司提出起诉，要求将它解散。摩根随即赶到华盛顿，并随同带来了为共和党总统竞选的主要捐款人，他要与总统谈判解决此事。他先是对总统说：“如果我们有什么事做的不得当，请总统派人到我们那里去，帮助我们把事情弄妥贴。”他还表明，如果双方合作共事的话，对彼此都是有利的，希望总统了结此桩公案。

罗斯福总统对此评论说：“这最清楚不过地表明了华尔街的观点，摩根先生不仅把我当成了他的一个生死相搏的竞争对手。这个对手要么决意孤行，鱼死网破；要么依其所言，接受一项协议，彼此相安无事。”对于罗斯福总统来说，国家利益至高无上，为人民克尽职守要比 1904 年的大选寻求华尔街的支持更重要，罗斯福总统不顾个人利益，使摩根的策略落了空。罗斯福总统在 1904 年的大选中获胜，利益受到了保护的民众支持了他。

#### 勒絮费先生识破对方伎俩终占主动

在兴建连接布鲁克林和斯塔腾岛的维拉扎诺大桥前夕，美国掀起了一股斯塔腾岛地产热。尼尔伦伯格代表一位叫丁·罗伯特·勒絮费的先生购买岛上的一块地皮。尼尔伦伯格与之打交道的那位卖主是一位精于讨价还价，不榨出对方最后一枚铜板决不罢休的地产大王。尼尔伦伯格为了在谈判中争取主动，广泛了解对方的有关情况。他获悉，这位地产大王习惯于在谈判中施展“放低球”的技巧。每当谈判开始，这位诡诈的卖主会派一位代理人来与你磋商，价格和交易条件都会比较优惠。你会为“已经谈妥”的价格和交易条件而欣喜。可是，当你同这位卖主会面，准备握手成交时，却会发现，那只是你愿意出的买价，是你的一厢情愿，而并非他愿意接受的卖价。他正是利用了你对认识和理解的偏差，巧妙地耍弄了你。继而，他会一改过去的态度，提出一些根本没有涉及过的新要求，把价钱抬得很高，使成交条件对他有利。

他利用这种“放低球”的办法，把要求提到一个新的“平台”上，迫使你要么接受，要么就使谈判破裂。更有甚者，他还会要求买方成交后 15 天就“过户”。而根据习惯做法，过户一般要到成交后的 45 天到 60 天内。他用这一手法迫使买方做出更多让步。而且，他对这一套手法的运用得心应手，善于把握火候，也就是说他对“临界点”把握得相当准确，决不会把对方逼过了限度，而导致生意告吹。甚至在双方拿起笔来准备在合同文本上签字成交的最后当口，他又放下笔，向你提出“最后一个条件”，而使谈判不得不再继续下去。这种非凡的谈判本领，关键在于准确地把握对方的忍耐程度，努力进攻，以争取到尽可能多的谈判利益。

由于尼尔伦伯格做了充分的谈判准备，对卖主的情况了如指掌，所以，当这位卖主刚要对尼尔伦伯格施展这一招术时，即被点破。面对卖主想把他

往第一个“平台”上推时，他却坦然微笑，编织了一个故事。故事大意是：有一位地产大王多尔夫先生，我们从未达成过一笔交易。原因是每当我以为双方已谈妥交易，准备签合同时，多尔夫先生总是提出更多的要求，并且抬高地价，对我步步逼迫。这位多尔夫先生贪得无厌，从不满足，总是把条件提得对方无法忍耐、交易告吹不可。尼尔伦伯格先生盯着对方的眼睛说：“你瞧，你瞧，你怎么做起事来也像多尔夫先生一样呢。”尼尔伦伯格的话，正击中对方的要害穴位，破了他惯用的“平台”技法，效力巨大。

### 布莱恩贸易谈判中的抬价招术

谈判高手布莱恩帮助一家大公司采办。在一项采办中，有位卖主的报价是 50 万美元。布莱恩委托公司的成本分析人员调查了卖方的产品，成本核算的结果表明，卖方产品只须 44 万美元就可以买到。布莱恩看过成本分析资料后，对 44 万美元这一数字也深信不疑。

一个月后，买卖双方开始谈判。谈判一开始，卖方便使用了很厉害的一招，声明：“先生，很抱歉，对于上一次 50 万美元的报价，我必须做一下更改。原先的成本核算有误，以至使我错报了价格。经过重新核算，我现在要求的价格是 60 万美元”。他的发言语调沉稳，使人感到坚定不移。一时间，反而使布莱恩对自己所做的成本估计产生了怀疑，于是买卖双方在 60 万美元而不是 50 万美元的价格上讨价还价。谈判的结果以 50 万美元成交。

事隔几年之后，布莱恩回忆起这次谈判时说：“直到现在我也不明白，60 万美元的喊价到底是真的还是假的。不过，我仍清楚地记得，当我最后以 50 万美元的价格和他成交时，我感到很满意呢。”

抬价策略不仅卖主经常使用，买主使用也会有同样的效力。美国曾有一人想以 3000 美元的价格卖掉一艘船。于是他在报纸上登了分类广告。接下来，便有几位有兴趣的买主来看货。其中一位买主出价最高，2850 美元，并预付了 25 美元的定金。卖主拒绝了其他买主，只等对方补齐差额完成交易了。几天后，对方打来电话，遗憾地说：“由于我的合伙人不同意，实在无法完成交易。另外，我也做了番调查，比较了船价，这艘船的实际价格只有 2500 美元，何况……”。卖主自然非常生气，但考虑到已经拒绝了其他的买主，如果不成交的话，还要一切从头开始，再去登广告，再同买主接洽，再做那些琐琐碎碎的事情。最后卖主只好接受以少于 2850 美元的价格成交。

### 史蒂夫讨价还价策略

波士顿郊外有一家旅店，名字叫“爱姆垂”。因为它地段偏僻、环境嘈杂，所以董事会产生了搬迁的意向。但是，财力不足又成为搬迁不可逾越的障碍。

不料，几个月以后，一位名叫威尔逊的建筑开发公司经理前来联系，表示愿意买下爱姆垂旅店。于是，董事会委派一位名叫史蒂夫的董事承办此事。



当威尔逊知道史蒂夫是旅店的全权代表后，希望旅店尽快讨论价格问题。史蒂夫则借口董事会需要研究，将实质性谈判时间推迟了两周。

在两周内，史蒂夫做了以下几件事：

(1) 确定爱姆垂旅店的保留价格，而保留价格必须取决于是否可以找到旅店合适的搬迁地点；

(2) 计算爱姆垂旅店搬迁的必需费用。列入选择的地点有两处：一处是梅德福，需要费用 22 万美元，另一处是奥尔斯需要费用 27.5 万美元。两处相比，奥尔斯比梅德福条件好得多，而梅德福又显然比现在的地段要好；

(3) 经过调查、计算和比较，史蒂夫决定，保留价格——即卖方能够接受的最低价格为 22 万美元；

(4) 调查若在市场上公开销售，爱姆垂旅店能卖多少钱。结果，令人失望。爱姆垂旅店市场估价仅在 11 万美元至 14.5 万元之间；

(5) 判断威尔逊的保留价格——即买方愿意出的最高价格。史蒂夫请教了几位房地产专家，根据分析，推断威尔逊的保留价格是 27.5 万美元左右。

两周过去了，史蒂夫的谈判准备也基本就绪。

第一轮谈判开始，威尔逊首先发问：“请告诉我，你们能够接受的最低条件是什么？以便让我考虑能否接受。”史蒂夫却说：“您先说说能出多少吧！”威尔逊挺痛快地开了第一个价：12.5 万美元，而且用许多房地产买卖的实例作为证据。史蒂夫摆出一副对成交淡然的态度，提出的售价为 60 万美元，理由是能抵削麻烦的搬迁才行。威尔逊当然一口拒绝，接着双方都表示了可以适当让步的态度，随即休会。

一星期后，史蒂夫告诉威尔逊，售价可降至 50 万美元。又过两天，威尔逊电话告知，报价降到 25 万美元。史蒂夫听到这个价目有些得意忘形了，脱口而出：“这个价格比较接近了！”

在以后两天中，双方展开了拉锯战；威尔逊逐步提高到 29 万美元，史蒂夫则从 47.4 万美元降低到 42.5 万美元，最后又降到 40 万美元。威尔逊升到 30 万美元就强硬地表示不再提价了，史蒂夫则费力地降到 35 万美元打住。

这时，史蒂夫不仅已突破了预定的保留价格 22 万美元，而且已达到购买奥尔斯房地产的价格。随后，史蒂夫抓紧时机预算奥尔斯的修理、装饰费用。此时，爱姆垂旅店经理又开来一张添置设备价值 2 万美元的单子。于是，史蒂夫又向威尔逊提出了加价要求，经过几次磋商，威尔逊同意以社会赞助的名义加了 2.5 万美元。

### 哈默送井得油

1966 年，利比亚政府准备进行第二轮出让租借地的谈判。世界各国的大石油公司蜂拥而至。哈默和他的西方石油公司也来到了这里。

从当时的情况看，西方石油公司的处境是很不利的。正如他的传记作者所指出的：“与大批实力雄厚的大公司相比，哈默无异于小巫见大巫，只不

过是一名讨价还价的商人而已。”何况，还有那么多与利比亚政府主要官员有特殊关系的人。

但哈默终于从 17 个招标者中得到一块租借地，从另 7 名招标人中得到另一块租借地。他不可能得不到，因为他提出的“附加条件”实在太诱人了：

（1）西方石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中取出 5% 供利比亚发展农业之用；

（2）一旦在利比亚采出石油，该公司将同利比亚联合兴建一座制氮厂；

（3）最诱人的一点——允诺在库夫拉附近的沙漠绿洲中寻找水源，而库夫拉恰巧就是国王和王后的诞生地，国王父亲的陵墓也坐落在那里。

付出了代价必然有所报答，在获得租借地后，哈默在利比亚打出了几口藏油量十分丰富的井，其中一个日产油 7.3 万桶，是利比亚最大的一口井。

而哈默的诺言也兑现了。他的确在库夫拉地区打出了水井，水源非常丰富。国王甚至要把自己和祖先的这块出生地命名为“哈默”，被他委婉地谢绝了：“享誉过高，愧不敢当。”相反，他“审慎”地问国王，是否可以把一口新油井以国王的名字命名。国王欣然答应了。——这又是个看不见的“附加条件”，由此不是带来更好的财运吗？

### 基辛格法则

基辛格作为局势动荡多变的 70 年代美国头号外交谈判家，无论在谋划战略、运用策略和行使权力方面，在同总统、国会、内阁的诸种关系方面，以及他本人的思想、经历与谈判风格方面，都具有自己独特之处。他的谈判哲学和谈判策略，被人称为“基辛格法则”。

基辛格始终信奉他的导师和启蒙者梅特涅的秘诀。梅特涅的一种独特的谈判手段即：他告诉俄国沙皇一个“机密”，又分别告诉法国国王，普鲁士国王一个“机密”。他深知他们将互相封锁消息，而要在许多年以后才会相互公开各自掌握的所谓的“机密”。那么在这之前梅特涅就已经达到了自己的预期目的。

基辛格在中东问题的周旋谈判中，就采取了梅特涅的做法：他对埃及总统萨达特说一套，对叙利亚总统阿萨德说一套，又对沙特阿拉伯国王费萨尔说另一套，而对伊朗国王倒是说了一半真话。由于他掌握了心理学的一般技巧，确信他们之间互不相信，绝不会交换他们了解掌握的秘密情况，这样一来，在相当长的时间内，基辛格在中东便可以左右逢源了。

其实，基辛格国务卿并不试图就阿拉伯石油生产国所关心的石油价格问题制定某项政策，这不是他关心的事，他脑子里萦绕着另一念头：使巴列维国王统治的伊朗成为一个能与苏联对峙的强大军事堡垒，以保证整个中东产油区的交通要道维尔木兹海峡。

1971 年以后，基辛格曾多次约见伊朗国王，他向国王保证：在建设伊朗陆、海、空军的过程中，国王可以向美国要求提供一切必要的先进武器。

伊朗国王理解基辛格先生的意思，它在购买美国最新式武器方面的胃口越来越大，以至于根本就不考虑价格问题。伊朗不再有足够的钱来购买如此昂贵的武器了，然而，石油禁运和石油市场紧张却使国王有了解决这个恼人问题的可能：只需要提高每桶石油的价格就行。国王将用这种办法来重振伊朗的财政，从而可以继续向美国订购武器。基辛格和伊朗国王在这点上达成了一致的意见和谈判的协议。

基辛格打算在中东依靠的另一个支柱自然是沙特阿拉伯了。沙特阿拉伯对美国的依赖并不表现在军事方面，而是在财政方面。他要求沙特阿拉伯给美国以经常性的支持，大量购买美国的债券。

正是出于这种目的，基辛格与沙特阿拉伯国王费萨尔举行了谈判，费萨尔向基辛格提出，他准备继续支持作为目前各海湾国家唯一的储备货币的美元。但是，如果石油市场受到反复冲击，沙特阿拉伯将难以做到这一点。因此，他强烈要求基辛格对伊朗国王施加压力，制止他在石油提价问题上不时地采取“鲁莽行动”。

两个星期之后，基辛格乘专机抵达伊朗首都德黑兰，他马上会见了巴列维国王。他们讨论了该地区的军事形势以及向伊朗军队提供新式武器装备问题。但是他们只字未提石油，当伊朗国王顺便指出，在未来的几个月中需要通过石油提价获得更多的石油收入时，基辛格点头表示同意。

不久之后，沙特阿拉伯国王费萨尔收到一份由伊朗国王亲自提供的关于美伊两国会谈的谈判纪要，费萨尔国王对纪要的内容简直感到难以置信。然而，他开始认真琢磨美国的外交政策，伊朗国王的野心，中东地区的经济军事力量的平衡势态，以及有关这一地区的稳定和前途问题。

当基辛格在一个月之后再次来到沙特阿拉伯时，中东石油价格在不到6个月的时间内又连续第四次上涨，沙特阿拉伯国王弄不清楚基辛格的最终目标究竟是什么，甚至连他思前想后发展的关联也没摸清。不久之后费萨尔国王已经确信基辛格正在玩弄两面手法。他强烈要求美国公布反对伊朗国王破坏石油输出国内部协调一致的公约，制止伊朗实施的威胁整个中东地区稳定的石油政策。

然而，美国拒绝了这一谈判协议。

在此期间，福特接替了因“水门事件”下台的尼克松的总统位子，他比前任更加放手让基辛格在中东地区、石油输出国家、伊朗军队与沙特阿拉伯问题上展开一系列的穿梭外交活动。“基辛格法则”，虽然是外交事务中巧妙利用心理技巧进行谈判的案例，但同样也适用于一般的外贸或商务谈判中，也一定会在许多场合的谈判桌上为己方获取渔利。

## 销售策略和技巧 (A)

### 推销员必备素质

做一个优秀的推销员需要具备什么素质呢？企业家认为：

- 1) 对自己的商品有信心；
- 2) 对自己有信心；
- 3) 建立时间概念；
- 4) 培养幽默感；

5) 心里要明白客户并不一定会告诉你他自己想买什么。列出以上这些明显的销售人员必备素质以后，麦考梅克还说明了做一个超级推销员应有的其他知识。

#### 1. 对老客户下功夫

麦考梅克相信这样一个二八率：80%的生意是同20%的客户做的。

这是因为当一个顾客向你买了一次东西并觉得满意，他很可能再次登门。这在商业界是很普通的。无论是承包业巨头还是新崛起的广告公司，他们都在靠着三四个主要客户支撑公司的大部分支出。但有些人并未认识到老客户正是自己的最佳主顾。

这个二八率对个体推销商同样重要。有下面这样一个例子，在美国75000个20世纪房地产经纪人中，最出色的是一个名叫尼古拉·巴桑的罗马尼亚人，他在纽约皇后区每四天就卖出一座房子，更妙的是，巴桑每年获得110万美元佣金，其中三分之一来自老客户。他确实经常拜访老客户，并询问那些房主是否愿意买房子。

#### 2. 让客户受到你的感染

从主办体育活动中，麦考梅克得出这样一个经验，争取一个热爱体育的人的赞助，对于某个体育活动并不是很难的事。就是在那些对体育略有兴趣的人身上，也应坚持下功夫，麦考梅克希望通过逐渐的接触，能够感染他。

麦考梅克曾经见过纽约一位古玩商如何工作。他将其货品陈列在家里15间房中。只要有客人来，他总会领着人家一间一间地转完这15间展室，同时对每件古董做着生动有趣的介绍：象生产的年代，主人的变迁，设计的巧妙，做工的精美，甚至津津乐道于如何以低价在一次拍卖中买下等等。

每件古董上都挂着小小的价格牌，但是这位老板绝口不提钱的事。一间间屋子转下来，客人已经逐渐沉浸在这个优美的世界里了。

在第四间房，一个不起眼的小玩意儿又有了特别的意义。因为它是老板所钟爱的。渐渐地，这位古董商的爱好变成了客人的爱好。当参观完每一间展室后，回到前厅，有人已感到对某一两件古玩爱不释手，非买不可了。

#### 3. 小池钓大鱼

麦考梅克建议年轻人最好在某个公司的国际部谋职。因为在那个环境里，你可以产生一种在较少的竞争中取得最大成就的荣誉感。他同样认为，优秀的推销员也应该避开那些“拥挤”的区域。

你注意过某些公司的决策人物频繁地出入一些看上去并不起眼，又完全没有潜力的地方吗？美国斯坦威钢琴销售批量最大的区域之一是康乃狄克的沃特福。沃特福只有1.8万人，是新伦敦市的郊区，而新伦敦市在全美国150个市中人口居146位。这位成功者迈克尔·伊格是怎样经营的呢？

伊格的成功秘诀主要在于：

(1) 他的钢琴是最好的（虽然人们会有疑问，为什么其他的斯坦威钢琴销售商做不出这样的好成绩）；

(2) 他选择的销售地区虽然很小，却云集着能花3.5万美元买一架钢琴的富人；

(3) 没有竞争。至少竞争很不明显。

举一个高尔夫球场上的类似例子。你在面对一个弱队时可以轻而易举地在联赛中获胜。当然在球场上这种轻易的胜利会使人觉得不够味。但是，这在商场上是绝对受欢迎的。

(4) 每次都要有新意；

很多推销员给人的第一印象好极了。他们衣着得体，富于幽默感，说出的话来妙语联珠。可是假如第二次见面还是这一套的话，他们可能会因为令客户感到缺乏实质性的东西而失去客户。优秀的推销员本能地意识到在第二次会面时必须将项目向前推进一步，即使只是微小的进展。他们抓住每一个促销的机会给对方带来一些新东西。

如果你在卖汽车，你不能在客户第二次来访时又带他们去试一次车。这时候可以谈谈资金问题，样式的选择或者是介绍更高档的车。如果你是在向一个公司推销大型计算机系统，那么你在第二次谈判时就不要重复那些空头支票或继续喋喋不休地攻击竞争对手。你最好带去费用预算和一两个善于表达的工程师。

(5) 以退为进；

如果一个推销员能够实实在在地对客户说：“这个对您不太合适，以后再说吧。”将是非常令人有新鲜感的。优秀的推销员知道大多数情况下这种以退为进的策略更有利于未来的成功。当你说：“这件事暂时放一放吧。”客户不但会信任你，并且在你推销别的商品时更容易接受。

(6) 温和地消除对抗情绪；

据说好的推销员能预见（并且胸有成竹地对待）客户的不同意见。对他们来说，促销过程就像一次政治答辩或辩论竞赛，他们只有靠着耐心的、富于逻辑性的劝说来“磨掉”客户的不同意见。当然，他们随时都有可能触怒客户或使他们觉得自己很愚蠢。超级推销员却能在客户不知不觉的情况下消除客户的对抗情绪。他们或者接纳客户这些不同的想法，或者让客户自己去

消除。麦考梅克记不清有多少回客户以不合逻辑的、不正确的理由反对他的某个建议。这时激烈地反驳，淋漓尽致地批评可能是世界上最容易的事了。但是为什么要这样做呢？顾客不会因为你在辩论中赢了一分而买你的东西。但是当他们被触怒时或被你奚落以后，那就绝不会买你的东西。

因此，他闭紧嘴巴，等待时机，下次在另一场合再温和地说出他的意见。

(7) 一定要履约。

麦考梅克曾见过一个推销员，素质很好，是那种无论推销什么都会成功的人。他机智，有吸引力，有内涵，说话带有好听的英国口音，他完全知道顾客需要什么。麻烦的是他从不履约，很少交货。每次成交以后就“失踪”了，再也没有消息。

当麦考梅克再见到他时，他正在运用自己杰出的推销才能竭力使自己从一些麻烦事中脱身。

### 易被忽视的问题

很多公司准备商业报价像准备一次大规模军事行动一样。老板命令“各路部队”去进行研究，提供报告，准备引人注目的图表和幻灯片……部下们各自奔忙，全然不知其他部门的任务，常常做一些互相矛盾的工作，但仍指望这种昼夜不停的忙乱能够产生令人信服的报价。

麦考梅克也认为对一个有希望的客户应尽量向他提供信息，但有时候这种“军事行动”会忽视一些关键性的问题，例如：

1. 为什么要做这笔生意

(1) 是为了阻止竞争对手与某个客户往来？

(2) 还是为了长远的规划？

(3) 或是在进入一个新的领域时，这笔买卖可以为我们建立起信誉？

先弄清每一笔生意的目的，以免发生事倍功半的情况。

2. 先弄清楚想说什么

麦考梅克曾说过这么一个故事，一位经理收到其部下报送的一本三英寸厚的项目报价书，报价书中充满了数字和图表。这位经理将报价书扔到纸篓里，对部下说：“先去弄清楚你想说什么，再到这儿来。”如果你的想法有价值，则不需要借助于图表或其他一些直观手段来推销；如果你的想法没有价值，任何紧锣密鼓的手段都于事无补。

3. 预见可能会遇到的问题

顾客或客户们有一个共同的“爱好”，即喜欢提出一些完全合理的，却又能使销售人员措手不及的问题。如果你有备而来，预见可能发生的问题，则会给人留下深刻的印象。

例如，在推销体育活动国际电视转播权时，运动会主办人如果想知道澳大利亚的实况播出时间是几点钟，你不应感到惊讶。对这种命运攸关的问题，匆忙中胡乱给一个不知是对是错的回答是不会使你站稳脚跟的。

总结多年推销转播权的经验，麦考梅克相信随身带一份世界各地播映时间表是非常明智的做法。

#### 4. 注意付款时间了吗

不考虑支付时间往往会将一颗“摇钱树”变成“赔钱货”。麦考梅克曾经说：“假设我们同意组织一次网球联赛，分在12个月内举行，索价10万美元，另加7.5万美元的各项支出成本。我们自然不愿意先垫付这12个月中的所有费用，而是希望制订一个付款计划，将全部报酬及费用按一季度的分期付款支付方式支付，使得我们可以始终保持收支平衡。”

资金流动性的重要性不可忽视。做成大买卖固然值得高兴，可是不要忘记付款时间的先后和支付金额的大小同样重要。

#### 5. 地位对等

当老板亲自与客户公司的董事长商谈某项业务后，最忌讳的是公司一个无名小卒随后上门去拜访这位董事长，讨论如何实施这笔生意。

这位董事长会疑惑这位拜访者是谁，拥有什么权力。也可能他略带温怒地要求这个无名小卒的老板做出解释。贸易关系往往会因为这种误解而崩溃。其原因不仅仅是因为人们更愿意与同级的人打交道，这里还涉及到礼节问题，涉及到对别人的尊重。任何一笔生意到了最后关头，各方人员职务对等是非常重要的。这样做既避免了错误的决定，也避免了刺伤别人的自尊。

### 走进一个房间时应注意的信息

麦考梅克认为，初次去某个公司上门推销，应抱有两个目的：第一，希望留给未来的客户一个良好的印象。第二，留意一下对方可能给你留下的印象。

第一个任务很简单，你只需要衣着整齐，彬彬有礼，并准备好对方有兴趣的商品或资料就足够了。可是要完成第二个任务却需要动一点脑筋。下面是一些你在初次走进一个房间时应向自己提出的问题。

#### 1. 你坐在何处

几乎所有决策人物的办公室都被分成两个部分，象征权力的办公桌和气氛较为宽松的沙发。你被引入何处落座，暗示着即将开始的交谈的性质。

一般来说，办公桌边的对话都是纯商务性的，它暗示着未来客户有签约的意图，这是对你有利的一面，不利的一面就是你的言谈举止必须得十分小心，否则这种面对面的谈话非常容易发展成“对抗”局面。

在沙发那边的谈话较具社交性，比较达观、自由。主人下意识地采取这种安排反映了他也许没有什么一定的计划，或者这次会面是通过双方某个共同的朋友促成的。这一次在咖啡桌边你可能不会签约，不过这种悠闲的谈话，完全可能在不久的将来出现令你惊讶的、给你带来利益的转折。

#### 2. 主人招待你咖啡或是其他饮料吗

这是一个很小的细节，但是很说明问题。招待咖啡或其他饮料是一种温

和的社交举动，它反映了主人希望你放松，并给予你鼓励。

对这样的热情接待可以看成主人对你将要说的话抱有一点好感。如果仅此而已，你就坐到喝完这杯饮料，然后离开。

### 3. 主人如何对待打进来的电话

主人如何对待那些打进来的电话，既显示出他本人的个性，也告诉了他对你的看法。

(1) 最理想的客户在与你会面的时间里会通知秘书去处理所有的电话。这种处理方法表现出他们很有礼貌，能够理解别人，同时对你的报价有诚意。他们是那种你应该与之合作的客户，其行动已经表现出他们很乐意购买你的商品。

(2) 在与你谈话的过程中会接上一两个电话的客户。一般情况下，他事先会说明，你们的谈话待一会儿可能会被电话打断一两次。他们考虑周到，有礼貌，并有条理。

(3) 最不可取的客户是没完没了地接电话的客户。你注意听着，很快就明白了，他的真实目的是要尽快把你赶走。

### 4. 减肥与知音

一个经理办公室墙上挂的照片和艺术品并不说明什么，但是这位主人却会告诉你一些情况。关键是你引导他就某些他从未听说过、也没有思想准备的话题来发表意见。

IMG 的销售经理对这些音乐家一无所知，但是他注意到在照片里这位经理体形很好。根据人人都关心自身体重的理论，这位销售经理大胆地把话题扯到这上面，“在我们谈话之前，我想知道你是怎么成功地减轻体重保持体形的”。

几分钟之后，他们俩已成为“知音”，在一起交流节食和锻炼方面的体会了。

### 7. 获取信息六招

做生意时，你有一半的时间花在寻找有效信息的努力上。在成功地刺激起顾客的购买欲之前，你必须要了解到他究竟想买什么。

凭经验，顾客声称自己想买东西并不一定是他的真意。并且，还要弄清他所愿意出的价钱。理想的状态当然是在第一次见面时，客户就将其全部想法和盘托出，但是在现实生活中要得到这些宝贵的信息，恐怕还要使用下面的策略：

#### 1. 明知故问

如果对方的答复吞吞吐吐，那么他可能是在浪费你的时间，或者是他虽然需要你的产品或你的服务，但他自己还不十分清楚，这时你应问一问。

#### 2. 重复提问

这样做，不仅可以有效地比较对方前后回答之间的矛盾，同时还借以了解回答问题的人的品性。



麦考梅克认识一家股份公司的主管，他在一个特定的场合大肆吹捧某个主要经理。两个月以后，当麦考梅克再次问及那位经理现在干得怎么样，这个主管却表现出一付不屑一顾的姿态。

很明显，通过这件事，麦考梅克了解了这个说话的人，也就是从那时开始，他感觉到这位公司主管的品行不怎么样。

### 3. 投桃报李

一般情况下向别人提供一点信息并不会使你损失什么，所以信息就是最好的交换物。有得必有失嘛。

在你提供信息时，最好让别人听起来觉得有些神秘，即使实际上并没有那么神秘也没关系。通常麦考梅克去参加谈判时，总是带上几条能够公布出去的新闻。因为和每个人一样，他可能拥有一些正是对方强烈渴望拥有的信息。他把这些秘密给了他们，对方就不好意思继续保守他们自己的全部秘密了。常常会透露出一点，以示回报。

### 4. 注意消息来自何人何地

你的谈话对象的层次以及谈话地点与你获得的信息有很大的关系。

据麦考梅克观察，如果能够将高层人士请到远离双方办公室的地方，他们一般会透露一些信息。在轻松的晚宴或高尔夫球场这样的场合，他们的官腔就会收敛不少。如果此时在交谈中插入一些生意上的内容，这种谈话就象政治家对记者做“非正式发言”一样，常常可以听到一些未经掩饰的事实。

不要担心插入谈生意的方式，这种方式是很多的。重要的是要抓住机会，随机应变。

但是一般下层人士与上层人士谈话内容有所不同。他们通常在谈话中插入更多评论而不是事实。因此，从他们那里获取的信息需要做一些核对工作。

不过，你如果有机会接触一些“知情”的中下层人士，情况可能完全不同。他们有可能透露大量事实。

### 5. 投石问路

向对方索取与你毫不相干的信息，看看人们如何应付你的这一要求，这可以相当准确地反映出他们的性格，以及是否诚实。麦考梅克遇到的最棘手的局面，是顾客要求他提供有关另一个客户的情况。麦考梅克总是这样答复：“请直接向他们本人询问。他们有权决定是否告诉你。不过我们不能提供任何资料。”他还从未遇到哪个客户因为这种回答感到生气而拒绝与我们做生意。

### 6. 数字中隐含的意义

你注意过这样一个现象吗？当某人在会议上提出这样的问题：“你们的工具卖出多少？”，或者：“你卖的那台机器有多少盈利？”，会场会陡然变得静寂无声。

这是因为某些商业数字是人们绝不愿意公开的资料。也许是因为不敢得罪客户，或者因为怕得不到答复，很多人总是避免提出这种问题。

但是对麦考梅克来说，这是一笔交易中最明朗的问题。从效果上看，给出明确的数字就是划了一条界线让客户去考虑。这种做法最有利于揭示某个客户是真的准备做生意还是只不过在玩游戏而已。

## 低调推销和过分推销

### 1. 解除武装

一家会计事务所的总经理对于麦考梅克的推销技巧有几句很有趣的评论。

他的事务所与麦考梅克的一家最有声誉的客户联合，并与麦考梅克的公司建立了长期的实质性的业务关系。那家客户是一个研究部门，与体育没有关系。

那天，当他们签完合同以后，他对麦考梅克说：“几个月前我们第一次见面时你告诉我两件事。第一件，你要求我们不要认为你的公司业务仅仅局限于体育方面。第二件，你说，比起一个大型的综合性项目，我们在耗资一万美元这样水平的小项目上，可能会有很多合作机会。现在，我们已经与你在与体育完全无缘的项目上合作了。我想，你的第二个论点也应该是正确的”。

他们同时哈哈大笑起来，事实上，他确实点到了推销活动中的关键问题。有些人在推销时总是拼命宣传大买卖，其实，如果你使用与之相反的方法，一次不卖出太多，十次有九次你都会成功。

麦考梅克的公司业务，主要是向大公司推销耗资数百万美元的主办体育活动的策划方案，开口就是大数目，已经名声在外。在这种情况下，如果他们向客户提出一个耗资很小的建议，相信他已经被解除武装了。这就是低调推销的原则。

### 2. 低调推销

低调推销分两步走：

第一步，是向客户描绘出美好的前景。如果价格在客户和麦考梅克自己的脑子里是个问号，他总爱举出别公司为类似的项目所支出的费用，比如XYZ公司为一次运动会花了200万美元，而另一家为一次球赛花得更多，超过280万。麦考梅克的目的是，先把这些大数目的概念灌输给对方。

第二步更重要，当客户知道高花费的极端数目后，他将提出一个耗资一万美元的方案。

这可以说是另一个极端。

麦考梅克这样做并不冒什么风险，如果客户喜欢这个方案，他做成了一笔生意，还结识了一个朋友。

实际上他们这时往往会对麦考梅克说：“我们有一个设想，把规模搞得稍大一点”。

这就更好了。麦考梅克不仅知道了他们对这个项目的重视程度，而且向

他表示要多买一些东西。在介于两个极端之间，某个合适的水平上，他们将努力合作，使双方满意。这并不是什么狡猾或阴险狡诈的做法。这是压力最小的推销方式，可在各种商务活动中都广泛使用。

### 3. 过分推销

人人皆知，汽车经销商总是拼命把买卖做大一点。他们总是努力拔高顾客的水平。当一个顾客走进陈列室时，他本人的预算可能是 10000 美元。而此时售货员却把他引到 13000 美元的样品前。

他们这样做有三个理由：

- (1) 顾客可能乐意买这一档次的车；
- (2) 可以有更大的谈判余地；
- (3) 万一失败，还有更便宜一点的车做后路。

这就叫做过分推销。这一点也恰恰是很多顾客不信任汽车经销商的理由之一。他们这样做，想通过推销手段，说服顾客放弃原来的愿望，而作较高的消费。

麦考梅克认为，低调推销出于大部分人的意料之外，反映了一种清新的变化。

如果客户在走进陈列室时准备花 10000 美元，麦考梅克要做的第一件事，就是请他从高到低参观全部产品。然后，向他推荐标价 9500 美元的车。

他如果喜欢这辆车，麦考梅克做成了一笔生意。要是他愿意多花点钱，那也好。但这样做的结果，往往要漂亮得多。尽管他虽然花了高价钱，也绝不会以为从一开始，推销员就引他上钩。

### 4. 争取客户的技术安排

麦考梅克曾拜访过一位商业界的朋友。他当时刚刚从日本调到一个大公司，主持拉丁美洲地区的商务。

在日本时，他们之间曾作过几次巨额交易，但麦考梅克心里明白，此一时彼一时，在新的工作区域里，他们之间的贸易形式也要发生变化。也就是说在甲处如果应花 800 美元，乙处则要花 1000 美元，而在丙处可能应该花 3000 美元。

他一听，高兴极了：“我正担心你会像在日本一样带着六、七位数的方案来找我。拉丁美洲这个市场消化不了那样的预算。我们正在寻求立竿见影的方式打入大量的小市场。”

顺便提一句，这里涉及到了推销活动中易犯的最大错误之一：按照客户公司的规模来决定对其报价方案的规模。

这里出现的思维定势以为，像 IBM 或福特汽车公司这样的大公司只会对大手笔的方案有兴趣。可是在实际工作中麦考梅克发觉情况正好相反。原因或许是大公司目前都在认真“减肥”，或许是他们更能依赖于自身的员工，或许是他们遇到了过多的不实报价。无论出于什么原因，至少在麦考梅克的业务中，向小一些的公司提出大方案，反而更容易被接受。

当然，费用并不是客户所考虑的唯一问题。几乎每个项目中都掺入了感情因素。如果充分考虑这些感情因素，再加上一流的方案，合理的报价，相信一定会无往而不胜。

例如，麦考梅克与一些大汽车公司经常有业务往来。这些汽车公司往往对自身的分销系统有着浓厚的兴趣，所以麦考梅克的公司在做报价方案时，总要考虑到这些分销商，使报价成为一个有力的“前冲球”。如果麦考梅克希望一家大汽车制造商参加主办耗资几十万美元的滚木球比赛以及相应的电视宣传，他总是建议这家公司安排其 50 个主要分销商以及他们的夫人参加开幕式和主要比赛，并在贵宾席入座。相信这种安排不会对他们的市场部主任起反作用。这些考虑使得他的方案无懈可击。同时也向这家汽车厂表示麦考梅克的公司对其业务以及困难都比较了解。

## 商品包装的奇效

### 1. 商品包装是一套信念

商品的包装是沉默而极具说服力的推销员。

不论是盒子或瓶子，直立式、挤压式或喷雾式，罐装、袋装或筒装，都是经过缜密设计而求打动顾客的心。你疼爱子女吗？你懂得家庭需要吗？你关心环境吗？你生活有品味吗？

商品包装的所有细节都是经过设计人员仔细考虑、改良，用实体模型摆在商店货架上测试，以至反复修改并把尺寸精细到以毫米计。设计师要你看到的决不止是个容器或标签。你所买到的是一种品格、一种态度，甚至是一套信念。

销售心理专家路易斯·切斯金是研究消费者对商品反应的先驱，30 年代起便从事这方面的研究。他把两个同样产品装在不同的盒子里，甲盒用许多圆环作装饰，乙盒用三角形。他问研究对象喜欢哪一种产品？为什么喜欢？八成以上的人选择盒上有圆圈图形的产品。他们认定装在那盒里的产品素质会较优。

切斯金后来写道：“问过最初的 200 人以后，我对所得结果不太相信，可是在问过 1000 个人以后，我不得不承认这样一个事实——多数消费者会把对包装的感觉转移到产品上。”另一个意外是：实际试用过包装不同但品质相同的产品之后，绝大多数人还是喜欢圆圈图样盒子里的产品。

切斯金用许多不同产品进行同一试验，发现包装外表会影响消费者的观感，例如薄脆饼干好不好吃、肥皂洗得干不干净。切斯金把上述现象叫做“感觉转移”。这一发现不仅成为他事业的基础，使他得以出任宝洁以及麦当劳等公司的顾问，也成为此后包装设计研究的重要基础。

切斯金做过一项非常戏剧性的实验，把体香止汗剂装在三种不同颜色的包装里，寄给一个测试组，说是三种不同的制剂，问他们喜欢哪一种。

测试结果：乙种包装的被评为正好。丙种的被评为味道重而效力不大。甲种的不堪使用，有几个参加测试的人用过以后，出了红疹，不得不去看皮肤科医生。可是三种体香止汗剂其实完全相同。

华尔特·斯特恩在讨论这个问题的一本名著中说得好：“消费者一般都分不出产品与包装。有很多东西是产品即包装，包装即产品。”

旧金山的著名包装设计公司普里莫安吉利以此原则生财，运用得最彻底：为尚未面世的产品先设计包装，加以测试，找出最有效的推销法。产品公司待有十足把握之后，才去花钱研制生产。

## 2. 麦当劳的隐喻

颜色是包装最有力的工具之一。对眼球活动的研究显示，各种包装因素之中，我们对色彩反应最快。

包装所具有的力量可能取决于如何调和对比——在商店里要活泼而抢眼；买回家以后要柔和而不刺眼。

三角形和其他有尖角的图形一向引人注意。但一如切斯金早期实验所显示的，我们的视线易为三角形所吸引并不等于我们喜欢三角形。用色方面有同样的困扰。切斯金认为最显眼的颜色是黄色，但某些产品一旦用上黄色会有反效果。

你到商店里浏览，会看到许多叫你不得不看、形状尖锐、爆炸式的、刚性的标签印在包装上，而且往往是鲜黄色的，形状刺眼惹人注意，其印的又是体贴到家的字句，如“最新改良”或“免费赠送”。这些标签和字句并非基本包装设计的一部分，在行内叫做“反常动作”。这些“反常动作”供消费者选购时衡量参考。

柔性形状例如圆形和椭圆形，都象征完善、接纳与包容——是多种包装的基调，因为这类形状具有正面含义。但若发挥效果，必须和别的形象符号相互为用。例如“汰渍”（Tide）洗衣粉的同心圆与粗体字形成对比，美国石油公司（Amoco）商标中的椭圆形用一个火炬分开，填上公司的名字。

切斯金曾与快餐业巨擘麦当劳合作。麦当劳想放弃用M型拱门作为店面建筑特色，切斯金提出他的研究所得，说那些拱门“对潜意识具有弗洛伊德式的暗示作用”，是绝佳的资产。这句话意义不明确，但在切斯金的公司担任总经理的戴维斯·马斯坦记得切斯金曾经说过，那些拱门是“母亲麦当劳的乳房”——如果你要在外头吃一餐“家庭烹饪”，这是一种很强的联想。

## 3. 包装的无声作用

一般人对色彩与形状无疑都会有内心反应，但这些反应如何促成购买一公斤腌肉或一瓶润肤霜，我们仍无所知。这过程显然不是理性的。

推销顾问史坦·葛罗斯说：“为什么喜欢某一包装？这种问题问起来没什么道理，要答也答不上来。包装并不是没声音的。它能攻心，向你的内心喊叫。”

葛罗斯认为，一般人多多少少自知买东西并不能满足内心深处的需要，

“但是买是应付内心需要的一种办法。”我们也许知道那些耀眼的小玩意儿只是空洞的象征，却还是跟在它们后面跑，因为我们会因此感到满足。也许，从另一角度来看，我们也喜欢看人家使尽浑身解数来争宠吧。

### 陈列中的学问

商品展售是站在行销攻防战的第一线。如何做好商品展售工作，使产品顺利销售，的确是一项值得探讨的课题。

所谓商品展售，简单的说就是店头陈列。美国行销协会对商品展售下了一个定义：“将适当的商品，以适当的数量与价格，在适当的时间内，陈列在适当的位置上。”

适当的商品：指具有销售潜力的商品，包括商品的型号、品牌、颜色、规格等条件都要考虑到。

适当的价格：价格应具有竞争性，才足以吸引消费者来购买。

适当的位置：不仅要考虑到店头陈列的位置，而且店头陈列物也应尽可能陈列出来。最好是能将商品陈列在显著又容易拿取的位置上。

适当的陈列面积：陈列时要注意摆好商品包装的正面，商品在陈列架的正确位置及陈列面积的大小是否已足够吸引消费者的视线。

适当的时间：最好是配合电视、电台、报纸及杂志广告活动或是旺季、周末等购物高峰时间，加上店头广告更具有吸引力。

适当的数量：必须备有足够的数量，让消费者有充裕的选择余地。但是数量的多寡要适合店头的销售潜力，不可陈列太多而造成处理上的困难。

好的商品展售，有几项原则必须把握：

#### 1. 产品品质要维持

注意先进先出；随时检查制造日期与保存期限；保持外观整洁；控制存货。

#### 2. 价格标示要清楚

字体要清晰、大小要适中；标签要贴正；要贴在醒目的地方（一般在产品的上方）。

#### 3. 陈列位置要明显

要争取好的陈列点。

在传统商店里，较好的陈列点为柜台后面与视线等高的货架上、磅秤旁、柜台前和收银机旁。

在超级市场、便利商店，则是入口处或收银机旁、与视线等高的货架上、顾客出入的集中区、采购线路两旁的货架上。

此外，要陈列在消费者容易拿取的地方（要考虑一下，是谁来买？大人或小孩？）。堆箱陈列时，要注意高度及稳固性。

#### 4) 陈列空间要适中

排面要整齐、产品正面要朝向消费者。陈列面积要配合销售实力。货架

上至少要保持 80% 的产品，让消费者方便自由选购。要与其他品牌产品划分清楚。促销时，可应用整堆不规则陈列法，一来可节省时间，二来也具有特价优待的用意。

在此，特别强调货架陈列的两大黄金定律：争取消费者采购线路两旁的货架；陈列的位置最好是在与视线等高或略低的货架上，因为过低不易看到产品，过高又不容易拿取，如果陈列位置能由过高或过低的地方转移到与视线等高的位置上，业绩将会跟着显著地增加。

最后，谈到广告促成物 (P.O.P) 的配合。广告促成物也是商品展售工作的一环，它对于店头推销具有增强效果。一般说来，广告促成物的利润，依其作用可分成三大类：

- (1) 吸引消费者注意——红布条、旗帜、海报、货架挂牌说明书。
- (2) 有关产品销售的资料——纸箱上的标示牌、立牌。
- (3) 加强全产品的系列印象——吊旗。

总之，做好了商品展售工作，就是踏出成功行销的第一步。

### 决定服务质量的五大因素

美国的企业战略研究专家的研究指出，服务品质的决定因素有五：可靠度、反应度、保证、同情心、有形化。

(1) 可靠度是指可令人依赖且正确地执行所承诺的服务的能力，它是最重要的服务品质决定因素。病人到医院求诊，最重要的是希望得到可靠的医疗服务，能把病治好，不要受到院内感染或出现血型检验错误；乘客搭乘飞机从日本到美国，希望能平安、快速地抵达，不要因为引擎故障而造成安全顾虑。服务的可靠度，在许多不同的研究当中都显示出其独特的重要性，它是卓越的服务行销的核心要素。可靠度约占服务品质重要性的 32%。

(2) 反应度是指员工愿意帮助顾客与提供及时服务的意愿。零售业者可以当在结帐台前等候的顾客超过一定人数时，立即开一个新的结帐台，以免大排龙；也有“快速结帐台”，以供购买项目少的人快速通过。服务企业也应有“电话响三声，立刻接通”的规定。反应度是员工待命、提供服务的程度，占服务品质的重要性约 22%。

(3) 保证是员工的知识与礼貌，以及给顾客一种信任感与信心的能力。由于服务的无形性与异质性，员工的礼貌与能力就成为塑造服务一致性很重要的因素，而且往往有时候虽然服务不周，但谦恭有礼的服务态度，往往也能加以弥补，赢得顾客的满意。保证占服务品质的重要性约 19%。

(4) 同情心是一种“感同身受”的情怀，也就是提供关心与个人化的服务。在不同的服务业当中，有一些服务的品质特别不易评估，因为顾客是真正的行为，例如医疗服务与汽车修理服务，也是顾客觉得最无助、最容易受到伤害的。提供服务，无论是医护人员或是汽车修理者，如果能从顾客的角度来看服务对顾客的重要性，则医院血型验错或汽车刹车系统修错的概率必

然会大为降低。同情心，就医疗服务而言，就是视病人如亲人的情怀，应是医护人员受教育过程中非常重要的一环。有些医院的院长让实习医生“扮演”成病人，可以视为同情心培养的一部分。同情心占服务品质的重要性约 16%。

(5) 有形化是将无形的服务以实体设施、设备、服务人员以及各种传播材料呈现出来的努力。就吸引新的顾客上门而言，以各种有形的证据来强调无形服务的独特性，是服务业中常见的行销手法。宏伟的建筑，气派的营业大厅，印刷精美而纸张高级的书面资料，穿着笔挺制服的员工，都是将无形服务有形化的利器。有形化占服务品质的重要性约 11%。

### 商店缔造高业绩八招

零售商店是商品行销通路的终点。生产者的营销计划，若缺少零售商店的支持和配合，便不易圆满成功。

对零售店而言，业绩或营业额、销售额的要素包括：有多少顾客买东西，平均每个人花多少钱。也就是说业绩 = 顾客数目 × 顾客消费额。

所谓顾客数目，是来店的全部客人中有购货行为者。

“业绩”是由四大要素组成：即来店总客数，购买者比例，平均购买件数，平均商品单价。其中任何一项要素提高，都可能提高经营业绩，若有二项要素同时提高，则有相乘效果。

麦考梅克认为：要提高其中任何一项要素，可从下列几个途径来努力。

(1) 位置：探讨商店位置的目的，在于使顾客方便接近，以便与同行业竞争。要在人口密集、成长迅速，购买力强的地点，以先期获取长期发展的潜力。开店地点会影响来店的总客数。

(2) 促销：促销活动包括了商店的一切对外的行为在内，包括如何吸引顾客进店。可用广告或特卖品促销活动吸引，或做习惯性的吸引，如购物便利、地点近、价格便宜等。

(3) 店铺感觉：从外观造形，企业识别设计到店面气氛明朗亲切等；商品陈列多样化，让来店者感受愉快的购物感觉。这不但会影响来店总客数，也会影响顾客购买者比例。

(4) 店内促销：利用 P.O.P (以店头广告) 吸引顾客目光，将店面布置得热闹缤纷，使进店的人兴致高昂，而采取购买行为。

(5) 待客礼节：店员与顾客接触时的言谈举止，店员销售技巧、商品知识、服务亲切、衣着整洁、常含微笑等，都是待客技巧的一部分。

(6) 卖场空间设计：店铺内的动线设计与考虑可诱导顾客采购，使上门的客人都有可能成为买者。此外可考虑以货色齐全、商品配置、顾客与商品的关系、店内色彩感觉、照明亮度、音乐等，来强化卖场的设计。

(7) 价格策略：在商品竞销过程中，价格乃是决胜的重要因素；价格标示应明确，订价除了考虑成本、利润之外，还应顾及同行业的价格政策。



(8) 商品策略：提供商品是商店为顾客服务的重点，商品计划必须合乎适时、适所的要求，使顾客享受到所需要的商品，除货品齐全外，还可开发同行业没有的特色商品，陈列新商品与畅销品，加强商品种类管理，库存管理等方面，发挥商品策略。

要提高经营业绩，须做好上述几项工作，而最重要的是通过满意的服务，使员工乐意、顾客满意，以达到永远经营的目的。

### 购物中心营造的超级商机

购物中心在美国发展已将近 50 年。购物中心大致可分为几种类型：地区或大型地区性商场、主题性购物中心、折扣与平价购物中心。到目前为止，美国最大的、最具特色的是占地 390 万平方米的美国商城。在美国的购物中心，内部设施应有尽有，从各类主题餐厅到停车场、银行、小吃店、电影院等各类休闲娱乐设施，满足消费者食、衣、住、行及娱乐的需求。

#### 1. 卖场规划——成功经营的要诀

经营购物中心须考虑几个重点，包括：理想位置、进出交通、地点显著、租户业种比例、行销活动、商场环境清洁及商场的活泼性，尤其在招商时必须注意到租户是购物中心的命脉，因此对与厂商无论在营业时间、广告促销、招牌陈列及店面设计等之间的沟通，都必须保持紧密的控制。另外，最重要的课题就是招商问题。在招商时必须掌握几项原则：消费市场的接受程度、商品层次的多样化、如何扩大销售、商品服务范围、不引进具有伤害性的厂商（如赌博性电子游艺）、厂商配置等。从美国最近的统计调查发现，最受欢迎的商品分别为：女性服饰、珠宝或女性用品等。

#### 2. 招商与租约谈判

购物中心在招商时通常委托招商顾问公司或是自聘招商人员办理，但是部分名店比较喜欢与专业的招商公司打交道，尤其挑选声誉优良的名店，将可为购物中心带来大量顾客；招商的最大原则就是随时保持百分之百的出租率，因此更换业绩不佳的商户、随时调整业种比例，顺应最新流行趋势、抢先争取最热门的商品，招商人员应随时保持警觉之心。

另外，一项重要的课题是如何挑选有潜力的商户？有几项考察的指标：财务能力、经营能力（声誉、销售金额、利用空间的效率、商品流动性、商品种类、店内设计、广告表现等）。

在租约谈判时有几项技巧：坚守基本原则（适时给予小让步）、制订一年试租契约，降低起租点以提高抽成、设定撤柜条款、慎选附加条款。另外，善用部分楼梯转角空间出租给临时摊位，与其订立小卖摊试租契约，若营业状况良好再移至正柜。总而言之，需要与所有来申请的厂商保持联系，绝不可因目前无适当柜位而断然拒绝。

#### 3. 管理组织机构

理想的购物中心组织机构应分为管理部门（会计与行政、维修部门、保

安警卫、行销与广告)与招商部门。管理部门的主要工作是与租户维持良好的关系,例如:提供良好的经营环境及对租户、消费者的保安照顾、协助租户施工、拟定租户须知。其中行销部则处理整体行销活动及公关,在租户开业时,致赠开业礼物、共同拟定开业文告与广告等。招商部门除了签订租约外,也应协助顺利将对厂商服务事项移交于管理部门。

#### 4. 联合行销——互惠互利

购物中心的租户厂商可设立联合行销基金,共同策划购物中心的行销活动及企划广告方案,目的是提高知名度,建立整体的形象并增加前来购物中心的顾客数,而非着眼于个别厂商的业绩。另外,为鼓励厂商促销,可以用广告分摊费用方式代替降租。

联合行销最主要的概念在于如何刺激与协助厂商销售产品,并使各厂商间产生良性竞争,所以管理部门可以发行购物中心的简讯刊物或举办年度颁奖早餐会等,以增加沟通渠道。颁奖项目涵盖:最佳商品展示奖、最佳广告奖、最佳促销活动奖、创高营业额奖、业绩成长最高奖、最佳社会活动参与奖、对购物中心最有贡献奖等。在美国许多购物中心致力成为社会聚会的焦点,因此对外的整体行销活动亦包括,如何招揽银发族、提供场地给妇女团体举办活动、举办儿童趣味竞赛等,以吸引更多人进入购物中心。

总之,筹划成功的购物中心,重点在于:与附近居民创造共同的需求、避免环保人士的反对、引进有实力的厂商、招募优秀人才、促成到购物中心购物的习惯等。然而,面临的最大问题还是土地取得以及须搬迁的单位和建筑物太多等。

#### 看不见的敌人

一位在越南战争中失去一条腿的美国军官说:“最恐怖的是眼睛看不见的敌人。跟眼睛看得见的敌人作战,心中多少有些充实感。但在热带密林作战中,看不见敌人,冲进去却没有抵抗,时间五分钟、十分钟地过去,静谧中可怕至极。恐怖成了我们心中的敌人……”

推销员也有两个敌人:看得见的敌人(竞争对手)和看不见的敌人(自己)。

只要方向对头,方法得当,努力以赴,看得见的敌人是没什么可怕的。如果有什么可怕的,就是眼睛看不见的敌人,也就是你自己。

推销员就是要与顾客的拒绝“作战”。把不想买的顾客变成想买的顾客,这是推销员的工作。

然而,顾客并不是那么容易改变想法的。你自己一旦产生某种想法不也是一下子改变不了吗?人同此心,心同此理,顾客已决定不买,要使其回心转意,是很艰难的。

有人看到外面站着的是推销员就把门“砰”地关起来,让你吃闭门羹;有人和推销员争得面红耳赤,不欢而散;有人静听推销员唾沫横飞地详细说

明，然后客气拒绝；有人表示有兴趣，却又“目前还不想买”……形形色色的“拒绝”层出不穷，你一天可能会碰到 50 次甚至 100 次。日复一日，便会产生：“受不了！算了！不干了！早晨起来，想起那可怕的拒绝，心中不无痛楚。就这样，你在成功的入口处就对所碰到的困难丧失了克服的意志，产生了畏难、逃避的心理。那么，你越软弱，心中那个看不见的敌人就越强。

推销员最可怕的敌人就是心中萌发“要轻松地工作”、“做自己高兴做的工作”、“不接近别人”，这就是“趋乐避苦”的心理。推销员首先要战胜这种追求快乐的心理——看不见的敌人。

### 精诚所至 金石为开

有一种药物试验叫“暗示效果”。将 150 名感冒患者分为二组，一组给真正的感冒药，一组给假感冒药（非药、无毒的乳糖）。并告诉他们同一种治疗感冒的特效药。

只要告诉患者服的是特效药，那么，不论是否真服，几乎所有感冒患者服后都认为该药有特效作用，半数以上头痛患者也一致认为药剂有效。

为什么要介绍这个试验呢？因为所有成功的推销员，即使不懂暗示效果、催眠疗法，实际上都曾用过“自我暗示”法。

有一位马自达汽车推销员 M 先生，连续数年，年推销量达数百辆，他就是活用“自我暗示”而成功的。他全力以赴工作了 3 年后，突然感到一股强烈的不安：“我真的要继续这种生活吗？推销员的工作对我的将来有无保障？”这是对人生和职业的 徨，和对未来的担忧。

销售成绩是与意志力成正比的。当你认为不行时，就真的不行了。可当你下定决心“下个月要卖 100 万元以上”，却往往能如愿以偿。

M 先生失去了斗志。那个月过去 25 天了。却一部车子没卖出去。一天晚上，回家途中，他对着繁星点缀的夜空大喊一声：“干吧！干吧！我一定要干下去！”他如释负重，心中又充满自信。于是，虽然离月底只有 5 天，他居然奇迹般地推销了 5 辆车。

他说：“我保持稳定推销额的秘诀是，把目标辆数贴在床头，每天就寝时都用红笔记下推销量，这样天天提醒自己朝目标奋斗。”这便是“有志者事竟成”，无志者事无成，“精诚所至，金石为开”。

### MAN 法则

决定商品是否能推销出去，必备三个条件：

对方是否有钱（Money），即有没有购买力或筹措资金的能力。尤其是高档商品，如推销房地产、汽车、大型电器等，在推销前，一定要掌握对方的购买力，否则白费力气，徒劳无功。

你所极力说服的对象是否有购买决定权（Authority）。若对方没有权决定是否购买，那你依然白费口舌。

对方是否有购买欲（需要 Need）如果对方不需要这种商品，即便有钱有权，你如何鼓动也无效。

不过，“需要”弹性很大，除非风马牛不相及，如向家庭主妇推销器械之类。一般讲，需要是可以创造的。普通推销员是去适应需要，而更高级推销员是创造需要。

以上所述，便是“M、A、N法则”。其中钱（购买力）是关键。至于需要，再没经验的推销员也不会弄错对象，再者“欲壑难填”，有了好东西谁都想买。所以，可以说不必考虑对方有没有购买欲。

购买决定权也是相当有弹性的。除非商品太差，不值一买，否则即使对方没有权，也会引导你去找有权的人商谈。只有钱是实实在在的，没钱就是没钱。你向存款千元、又无处借贷的人推销汽车，怎么能成功！你也许会想，要是能一眼看穿对方有多少钱就好了，问题就在一眼很难看穿。人是爱面子的，总有人打肿脸充胖子，明明没钱，却要装出一副有钱的样子；买不起，却装出想买的样子；明明将来也没钱，却说过几个月再说。那么，到底怎样才能看穿对方的购买力呢？这确是个微妙问题。只有靠不断积累经验，培养自己的洞察力。

推销员要切记“M、A、N法则”，如果无视它，你将常常白费劳动力和时间，而时间和劳动力就是金钱。

### AIDMA 法则

前面我们已经简单提到“AIDMA法则”，现在我们专门来进一层逐项探讨之。

所谓AIDMA法则是推销活动的法则之一。它表明了顾客的潜意识消费欲望如何被引导出来，以致决定购买的心理过程。

A：Attention（引起注意）——花哨名片、提包上绣着广告词等是被经常采用的引起注意的方法。例如推销人寿保险成功的推销员，在名片上印着“76600”的数字，表示着平均每人一生的吃饭顿数，从而引起对方对自己的注意。

I：Interest（引起兴趣）——一般使用的方法是精制的彩色目录、有关商品新闻简报的剪贴。有些推销员还自己制作编排新颖别致的目录，加上自己拍摄的广告照片，一方面增加亲切感，另一方面也增强说服力，可谓一举两得。

D：Desire（唤起欲望）——推销茶叶的，总是要随时准备着茶具，给顾客沏上一杯香气扑鼻的浓茶，顾客一品尝到茶香，便会立刻引起欲望，从而掏腰包购买。推销汽车的要举行试车会；推销房产的，要领顾客参观房子。餐馆的入口处也总陈列着色香味俱全的精制样品，这都是为唤起顾客的欲望。总之，“百闻不如一见”，如果让顾客亲身感受到商品的魅力，就能唤起其欲望。

M: Memory (留下记忆)——顾客在产生欲望后,如果是廉价商品,很可能冲动购买,但如果是贵重商品,顾客就会用理智去仔细考虑。所以要努力增加顾客对你和商品的印象。比如登门访问前寄一张明信片,或拜访时带一些礼物等,都是增强对方印象的好办法。

一位成功推销员谈他的经验时说:“每次我在宣传自己公司的产品时,总是拿着别公司同类产品的目录,一一加以详细说明比较。因为如果只说自己的产品有多好多好,顾客就会以为你在吹牛,反而想多了解其它公司的产品,而如果你先提出其它公司的产品,顾客反而会认定你自己的产品。”

A: Action (购买行动)——从引起注意到付诸购买的整个销售过程,推销员必须始终信心十足。如果推销员对自己的商品缺乏自信,顾客当然会对你的商品产生疑虑,从而选购其他厂牌的商品。尤其是在最后签约成交阶段,自信万不可稍有动摇,否则会使顾客泄气,从而难以将生意最后实现。

当然过犹不及,过分自信也会引起顾客的强烈反感,以为你在说大话、吹牛皮,从而不完全相信你的话。

总之,AIDMA 法则是推销活动中必须遵守的法则,不容推销员疏忽。

### 推销员必备“三爱”

有人做了个游戏,叫“隔墙有耳”,把三对年轻的未婚夫妇分为两组,未婚夫一组,未婚妻一组。用一木板墙将两组隔开,墙上留有三个耳朵大的小孔,女的便把耳朵凑进小孔,由男的指认哪个是自己未婚妻的。非常令人惊异,三个人都能认出自己未婚妻的耳朵。真是心有灵犀一点通。这意味着三对未婚夫妇相爱甚深,“爱”使他们聪明、成功。

那么,推销员要想一举命中目标,也必须具备“三爱”。

#### 1. 爱你的公司

你选择这家公司该不是被人所迫吧?假若是你自己慎重选择,心甘情愿呆在该公司,就不能有任何怨言。有人称推销员是“孤独的战士”,往往是单枪匹马,背负公司战旗,代表公司南征北战,如果对公司没有一股热爱,希望公司繁荣昌盛,就不会感受到那种努力推销的充实感、幸福感以及工作的意义。人无完人,公司也一样各有优缺点。重要的是你应去发现和认识公司的优点和魅力。

#### 2. 爱你的家

人们常说“爱厂如家”、“爱校如家”。推销员应把家庭当作一个恢复疲劳的休息所,养精蓄锐,以备来日再战。家和万事兴,而家庭和不和,全靠你的“家庭管理”得不得要领。单身者也应实行“自我管理”。如果生活糜烂就会使你精神萎靡,意志薄弱,而无法全力以赴去工作,即使有时能克尽职守,也不能圆满完成任务。

#### 3. 爱你的商品

有人总结出“二、二、六原则”,即平均每个公司的推销员有 20% 称得

上专家、佼佼者，20%仅够得上标准，60%是得过且过。有关专家曾对300多位推销员进行调查，发现有60%说自己并不喜欢自己推销的商品，这正好证明了上述“原则”。

情人眼里出西施。对公司、家庭、商品深爱的人，才能在推销过程中充满热情，才能打动顾客。

当然，在你选择爱人、公司及其商品时，必须慎重考虑是否值得一爱。爱上了，不仅工作有意义，成绩也才能提高。

### 推销新手首次出征要领

#### 1. 把握推销的精髓

推销活动的目的，不只是把本公司的商品卖给对方，还应该增进对方的利益，满足对方的需要。准确理解这一推销的精髓，是相当重要的。

#### 2. 熟知推销的商品

充分掌握本公司的商品知识，可以说是推销成功的基础。没有对商品100%的了解，要想在推销活动中保持高度自信，是相当困难的。

#### 3. 做好推销的准备

优秀的推销员，大都花时间做好事前的准备，制订一个完满的方案。这是谈判成功的第一步。准备越充分，收获就越大。

#### 4. 推销自己

从事推销活动，应该首先从推销自己开始，其次才是推销商品。让别人记住自己的形象和姓名，给别人留下深刻的印象，是推销员所刻意追求的。

#### 5. 注重礼节

彬彬有礼，可以给顾客留下很好的印象。哪怕你推销技巧不熟练，但若以一种爽快、麻利的态度应对自如，你仍然能够弥补经验的不足。

### 良好的开端

根据经验，一些很突出的产品不一定能保证有人购买，这并不足为奇。因此，除了拥有设计合理的优良产品之外，推销人员还必须学会一套完整的、让购买者乐意接受、吸引其注意力、激发其购买欲望的方法。

据一些社会心理学家研究，相当多的购买者都存有先天性的怀疑心，尤其是对陌生人，而在他们眼中推销人员正是那样的陌生人。对于推销人员，购买者会满腹狐疑，“他是谁？”“他们的公司是什么样子？”“哦！他们的产品我也不熟悉，可靠吗？”

基于这种情况。作为推销人员必须以富有想象力和创造性的方法去吸引购买者，运用卓有成效的步骤，开创一个良好的开端，这便有助于推销工作的顺利进展。

在推销人员的生涯中，推销的成绩会如实地反映出这种导致良好开端的能力，同时导致良好开端的技巧深深地影响着推销的业绩。良好的开端来自

哪里？

### 你有你自己的外表

英国女王曾经在一封给儿子威尔斯王子的信中这样写道：“穿着显示一个人的外表，人们在判定一个人的心态，以及对这个人的观感时，通常都凭她或他的外表，而且常常都是这样加以判定的。因为外表是看得见的，而其他因素则看不见，基于这一观点，穿着特别重要……”。

事实上，聪慧的女王并未言过其实。现实生活中，无论基于理性或非理性的观点，我们对某个陌生人的第一印象，都是以他的衣着和仪容为基准的。所以，对于一个站在购买者面前推销自己产品的陌生推销人员来说，其衣着和仪容就更不应被忽视了。

“社会为什么要求我应该如何着装？为什么要对我个人的仪容仪表横加限制、干涉？”这些是理性的社会学问题，它们的答案与推销无关。当然，在你的购买者中，有许多人甚至完全不在乎你的脸上或头上有多少头发（如果你是男士的话），也不在乎你使用化妆品的浓淡程度，或者是你的耳环的大小（如果你是女士的话）。

然而，在绝大多数的行业和地理区域中，人们的仪容仪表确实有某些标准可循，这也是一定的审美特性的反映。作为推销人员在这方面更应该“循规蹈矩”，切忌标新立异，否则，你的外表将会对推销产生反作用，甚至给你的推销工作画上失败的句号。

在进行推销之前，认真地在镜子前面转几圈，用挑剔的眼光反复审视自己一番，所有这些并不是浪费时间。恰恰相反，这会对你的工作大有裨益。

在快节奏的现代社会中，人们的生活方式及生活习惯都在不断地改变着，但是衣着、仪容方面某些标准却有一定的稳定性。

#### 1. 推销员仪容的基本原则

保护你的皮肤。避免没有使用合适的润肤膏，就在阳光下过分曝晒，因为过分曝晒会提前衰老与产生皱纹。了解自己皮肤的特性——属于干燥性或油脂性——使用足以增进与保持皮肤特性的润肤膏或乳液。

护理你的头发。选择一种不太夸张与不大显眼的发型和长度。

保持脸部与鬃须的整洁。有些人不适合在双颊上留胡须、八字须以及蓄长胡须。有些人虽蓄有某种型式的八字须或长胡须，但是看起来却毫无凶恶感，也不会有不信任的感觉。

女性宜避免使用味道过分强烈的香水，男性则应避免在刮胡子之后使用味道太重的面霜。“在我打开办公室门之前，我就闻到您正要来看我了。”你希望顾客以这种方式来向你打招呼吗？

避免留下持续多时，且有显著余味的臭味。

预防口臭，拜访顾客之前，避免吃洋葱或大蒜等强烈刺激的食物。经常刷牙，以除去引起臭味的微量食物。拜访顾客之前咀嚼不含糖份的薄荷，是

使你的口腔和呼吸保持清爽的一个好办法。避免呼吸带有酒味就去拜访顾客，而给顾客留下很不好的印象。

## 2. 推销员穿着基本原则

养成朴素而不浮华的穿着习惯。当你在进行推销说明时，顾客才不会把注意力过分集中在你的服饰上，甚至转移他们的注意力。

穿着使你看起来很调和的服饰。如男性穿褐色西装，配褐色或黑色皮鞋。女性推销员的服饰中，鞋子和皮包通常都有主要的颜色——最具典型的黑色、褐色、深蓝色、以及深红色。

避免穿着流行得很短暂的衣服。因为在短期间之内不一定能谈妥生意，所以购买这种衣服是不智的投资。

购买与穿着上班服饰时，经常要考虑地区性的差异与顾客在接受性。例如男性的短袖衬衫，炎热季节在一个国家的某些地区是可以被接受的，但是在凉爽地区如旧金山或多伦多、一年当中任何时间都是完全不被接受的。

调整你的衣服。在拜访顾客之前，务必烫好你的衣服，擦亮你的皮鞋。

购买时要谨慎，避免购买品质低劣的衣服。因为穿着这种衣服时，容易被视为推销失败的表征。

应该了解你的穿着会影响你的自我形象。避免穿着足以减损你的自我形象或自信心的服饰。

## 保持适当的兴奋度

凭你的推销经验，在每次推销走访之前是否经常感到莫名其妙的阵阵紧张呢？

根据对部分推销人员的调查，这种紧张感是普遍存在的，尤其是当一个人第一次干推销时。对这种异常的紧张情绪，有些人甚至难以忍受，在他第一天去走访购买者时，他往往会感到自己似乎在赶赴战场而非环境优美、布置典雅的接洽室，他的每一步都仿佛迈进在布满地雷的死亡之域。随着情绪的高度紧张，他的各种生理系统也仿佛发生了紊乱，让他感到烦躁不适。心跳加速了，呼吸急促起来了，本来滑润的嘴唇突然间变得干起来，唾液腺好像已经失去了功能，与此同时，他还会意识到汗腺分泌过度，前额、鼻尖、手掌、腋下都立时布满了潮潮的汗水。上述的紧张心情和异常感觉，却是推销人员一种经常的典型的反映，其程度可能因人、因地、因时而产生差异。这种异常紧张的情绪或心情到底对推销工作有无益处呢？这里也存在争论，有些人认为，这种紧张正是经验不足、信心不足的如实反映，它表现了一种“心中没底”，举手投足都发虚的形象；然而，与此相反，有人认为怀有这样或那样的紧张和不安，是极其自然的现象，并且认为有时甚至会有好处，尤其是在第一次作为推销员的你，第一天迈在走访购买者的路上时，对这种情绪的存在不仅无须指责，相反，他们认为推销员的这种情绪波动恰恰是他们关心自己推销业绩的最好证据。一个不关心推销业绩的人是不会在推



销前如此不安的，对其结果抱“无所谓”态度的推销员怎么会有忐忑不安的表现呢？这样一分析，这个问题仿佛更加模糊了。

其实对于这种心情的评判我们每个人都可以得到结论。我们不妨设身处地，认真地回想一下自己曾经参加过的某次比较重要的考试时那种心情，比较一下，我们会发现这两种心情竟会如此地相象。由此及彼，推销的情形也大同小异，不存在天壤之别。

最后需要说明的是，推销前的那种必要的大脑皮层组织兴奋，并不是紧张，这同紧张是完全不同的两个概念。

紧张会使推销员茫然不知所措，甚至完全失去推销状态，最终导致推销工作不体面地失败；而适度的兴奋可以调动推销员各个系统的积极性，使你思维敏捷、妙语连珠，对各种突如其来的情况也会应付自如，完美无缺地加以处理，因此可以说，适度的兴奋可使你的即兴表演、临场发挥不留丝毫遗憾，至少可以最大限度减少遗憾出现的可能性。保持适当的兴奋度必须完全消除紧张。紧张是如何造成的呢？原因多种多样，总体来说无外乎经验不足、准备不足、信心不足。

这些方面得到改善之后，你的紧张情绪便会自然而然地消除掉，仿佛从来没有产生过似的。

因此，在你推销走访时可时时自我提醒：“我是给他们（指购买者）送东西上门，我又怕什么呢？”这种心理暗示往往是很有效的，推销过程中紧张之感不时袭上心头的推销人员不妨尝试一下。

### 最好事先约定时间

是否约定见面时间要视具体情况而定。在某些推销方式中，比如说挨家挨户敲门的那种，如果要事先约定时间那简直是不切实际的空想，这在实际生活中也不可能做到。其中的原因显而易见：心存疑虑的购买者对陌生的你和陌生的你的产品一无所知。这样的情况下，他怎么能轻易、爽快的答应下你特定的约会呢？

有些购买者对于事先没有约定时间、不请自到的推销员并非十分反感，特别是如果这位推销员的产品对他十分有用，这时的购买者对如此雪中送炭的推销员往往十分感激，交易会顺利达成。

然而，现实生活中并非都是这种完全一帆风顺的事情。除少数上述购买者外，绝大多数顾客都不愿接见贸然登门的推销人员。如果对他来说，你的产品没有多大眼前的实际用处，那么接见你的工作便会中止，在他或（她）心目中，那样做是浪费自己的时间。这样看来，他以接见工作的夭折来节省其宝贵时间也就不足为怪了。

鉴于这种情况，事先约定一下和购买者见面接洽的时间往往会收到意想不到的效果。否则的话，购买者往往把你的顺道登门视为一种轻率的不礼貌举动，他往往有一种被轻视、被侮辱的感觉。

人们之间的尊重是相互的，因此，当你委婉地与顾客约定了时间之后，购买者出于礼貌，出于你对他尊重的回报，便会耐心地、善意地接待你，即使他对你的产品没有太大的兴趣。

一般来说，事先约定见面时间可以通过电话、书信或是有一定联系的重要人士达成。至于具体的推销中应该使用哪一种，则应本着快捷、迅速，易于达成而又不失庄重的原则来选择。

可喜的是，推销过程中一些富有想象力和创造性的推销人员，已经开始频繁地使用推介人士的名片、贺卡及自己的名片，有时甚至是装帧精美、完全可以做为礼物的有关本公司的卡片之类。

所有这些都可以帮助及时提醒购买者，并且吸引他的注意力。这一切对你的推销工作很有益。

作为一名推销员，你应该有充分的理由相信，一切切实有效的推销方法，都是在推销生涯中由不愿安于现状的优秀推销员创造出来的。

那么，如何约定时间呢？在一般的情况下，推销员和其购买者约定接洽时间时，往往都会听从他的安排，以为如此之举，对方便会容易决定，其实结果往往适得其反。

一位没经验、缺乏创造性的推销人员在约定时间时往往会被动地这样发问：“××先生，您看，在什么时候拜访您比较方便一些呢？”在这种购买者无从选择而必须自己决定的情况下，情形往往不会太妙。要知道，在选择答案和自己决定这两种情况下，人们一般都倾向于前者。据部分学者称，这是人类惰性的一种自然表露。

我们应该充分利用这一司空见惯的现象，尽量为购买者创造一个他乐于接受同时又易于得到肯定回答的交谈“环境”。这很像你和另外一个人玩一种语文游戏，你玩游戏的目的是让对方回答你想要听到的话。下面我们不妨来看一种更为有效的吸引顾客注意力之方法，“××先生，下星期四我要到贵地去走访，我手头上的一些资料正是您所适用的，您一定会被它们吸引住的，到时候我会提供给您参考。”

那么，上午10时20分去拜访您比较合适呢？还是下午2时40分比较方便些呢？”用这样的话来发问，你的购买者就容易做出决定了。但是也可排除如下情况，即对方明确表示两个时间都不方便，那么怎么办呢？这时作为推销员的你千万不能不知所措，你可以心平气和地用亲切的口吻接下他（或她）的话：“既然如此，那么您什么时间更为方便呢？”

### 万万不可迟到

你在与购买者约好时间后，自己头脑中的时间观念怎么样？如果不强，那便是一个黄色的预警灯，即使这方面自己做得不坏，也应该“加固”一下这个观念。

要知道，约会迟到的推销员是绝对不会成功的。首先，你若做为购买者，

你希望你的来访者迟到吗？当这种不愿看到的情况出现时，你的心情能一如原来吗？相信，任何一个人都不会希望那样。既然如此，你去推销时又怎么能迟到呢？

迟到意味着不守时，不守时往往给人以极坏的印象。对于购买者，迟到将会在他或（她）的大脑中记下一个鄙夷、甚至更坏的信号，这个信号便是整个坏印象的开端。

如果事先已经约好接洽的时间、场所等，那么购买者便将其他的工作事务暂时放开，而将这段时间安排成和你这个推销员会谈之专用。这种情况下，期望你准时到场而你却不争气地迟到了，不管是几分钟，也不管是何种理由，这样不近人情的举动在购买者心目中是不能容忍的。因为这浪费了他的时间，更重要的是他的尊严未得到足够的尊重，只这两条便会轻而易举地将你安排好的接洽葬送掉。

另一方面，从推销人员的角度考虑，责任心很强、关心推销业绩的人是绝不会轻易迟到的，特别是那种计划周详完美、无可挑剔的推销员会更加守时如金。这样的推销员往往会宁可早到，让自己忍受等待的煎熬，也不会放过一次珍贵的约会。

既然从这方面可以窥见推销员的敬业精神，那么你要干得出类拔萃，就应该首先从这些方面来培养自身的素养。

趋利避害是人类的本性，对令人厌恶、反感的东西人们都会视为一害，并“敬”而远之，也在情理之中。对约会迟到这种让购买者反感的现象又怎样避免呢？最根本的方法是再“加固”一下头脑中的时间观念。在你去访问的前一天晚上，你不妨具体地估算一下各个过程所需的时间，最后再加上 15 分钟的“储备”，这个“储备时间”并非派不上用场，万一赴约路上，你的交通工具出了小毛病，或是道路堵塞，无法通行，所有这些坏的情况都应考虑到，不要总是主观地以为自己不会走霉运。

其实凡事都从最坏的角度来考虑的话，情况会好得多。因为这时的你已经做了准备，起码是思想上的准备。有备而无患，不正是这个道理吗？另外，准备充分之后，你的信心也会随着而增强。

如果你连一点点“储备”时间都没有，匆匆忙忙，带着紧张感、挫折感和阵阵懊恼来到正在等待的购买者面前，你的自信心已不强了，又怎么能不影响你的推销工作呢？所以，那些不太守时、有迟到习惯的推销员，为了工作起见，应该改一下这种陋习。

### **正确对待接待人员**

在最通常的情况下，当推销人员走访购买者时，购买者本人一般都不会立即和你见面交谈，常见的情况是让你先受到他助手的接待，例如他的秘书小姐、办公室助理或服务人员等等，你对这些接待人员的态度怎样呢？

一个人对某件事的态度决定了他处理该事务的积极程度，如果你对于这

些接待人员不太重视，草率地支吾了事，对他们缺乏尊重，不去主动热情地进行交流，心中迫切希望见到真正的购买者，那么这将预示着你要失去这次推销的机会。这些助手，也就是接待你的这些先生或小姐，对于他们的上司有着极为重要的影响，其影响程度到底有多大是很难估量的，不过你把这个程度想象得大一些不会产生不良的影响。我们不妨将这种影响和“枕边风”的影响作一比较。

当然任何比喻或比较都是蹩脚的，不过经过这样的比较，你对这种影响的感知想必会更加丰富和深刻许多。现在，你将重新看待接待人员。

为了不至于失去与真正购买者面对面交谈的机会，我们列出了一些基本原则。当你走访顾客，与接待人员会晤、接洽时，必须审慎地将这些基本的原则问题逐一加以考虑，以免留下不应有的遗憾。这些基本原则如下：

1. 要保持积极的态度，这种积极的态度应该发自内心，否则，接待人员会有虚伪的感觉，这是不太妙的。

讲究礼节、礼貌，你对接待人员时时报以感激的微笑，那么对方也会让你看到他们以后的微笑。

2. 切忌夸夸其谈、喋喋不休，这样会给对方以出言轻浮，欠考虑的坏印象。另外，和接待人员的交谈也应适可而止。他们也有各自的工作要做，他们的任务并不是仅仅接待一个对于他们来说极陌生的推销员。

如果你不识实务地和他们谈些无关紧要的废话，那么他们对你的厌恶感会陡然猛生。原因很简单，你浪费了他们宝贵的时间。

3. 不浪费接待人员的时间，同时也别浪费自己的时间。在和接待人员接洽时，可以不失时机、不显生硬地向他们介绍一下自己公司的情况。例如，你可以将你的名片及事先准备好的精美的公司资料郑重的送到他们手中。

这些介绍可能只是琐碎的零星的，但作为自己公司的员工你可以对自己说：“我尽到了扩大自己公司影响的责任。”其实，实际情况你又怎么能向接待人员系统地加以介绍呢？那样做的话便违背上面的第二条原则。

除此之外，利用你在接待室等待的时间还可以见缝插针地进行其他一些日常的工作，例如，构想一下你的计划，如果有可能的话还可以将它写下来，以防灵感走失；你还可以认真地研读一下自己公司的或者是购买者公司的一些资料，从而搜寻、获取有用的信息。在这方面要学习日本人的情报意识，这样做也是为自己的推销作进一步的深层次准备。

这一切和考生利用入考场之前或是坐在桌边等待分发试卷的时间来回想数学公式很相似。有些时候这些准备不单单是为了节约时间，它还会起到极重要的作用，它可以查漏补缺，使你的计划更加周详细致，以确保你在推销过程中不出现失误。

这一原则主要是阐述充分利用等待的时间，尽可能和接待人员达成有效的思想沟通的问题。在实际的推销中每一个有进取精神的推销员都会认真考虑这个问题的。

4. 推销员应该把自己的一切陋习都留在接待室之外，最好严严实实锁在自己的房间内。你平时和朋友谈天时有没有什么小毛病呢？比如说，翘起二郎腿，还不时地颤颤悠悠，或者是拿着香烟头随处弹烟灰，或者是坐在椅子上而脚却有节奏地敲打着够得着的某一物件，……所有这些在平常人眼里都已司空见惯了，仿佛没有必要矫正，但这些习惯动作若出现在接待室，接待人员会很难接受，虽然你很是舒服、优哉优哉地怡然自得，可一旦这些可以影响其上司的接待人员把他们的这种感觉有意或无意地反映上去以后，你的境况就可想而知了。

鉴于这些情况，要想作出色的推销员就必须先将自身的陋习驱赶到会谈室之外。

有关来访人员应该注意的事项，来访人员一般都必须先向接待人员询问，各个公司、企业的规章制度通常会做专门的登载。对登门走访的推销人员更要了解这些注意事项，但这些说的都是陌生的推销员，如果在你的推销生涯中已经和某些购买者建立了伙伴关系，甚至已经成为无话不谈的密友，那么你和购买者的洽谈可能会更加直接，这时你可能已经没有对待接待人员的问题了。

但上述情况并非十分多见，在没有十足确信之前你还须面对接待人员，去做你认为是浪费时间的事情。不过在无密切关系的情况下，切实地做好所有这一切并不是多此一举。

### 你是不是该告辞了

在你和购买者约定时间之后，你按所定的时间赶到了，而你的顾客却没按时出场，出现这种情况时，你怎么办呢？也许你会很奇怪，“能怎么办呢？等着呀！”等是没错的，这里要讨论的问题是到底应该等多久才合适。

推销人员代表公司外出走访购买者之前，一般都要经过一定时间的培训。培训的内容当然极其丰富，其中有一项，公司的经销经理是绝不会漏掉的，那就是掌握等待时间长短的问题。经销经理们往往把这一能力当作一项基本能力来训导各个推销员，务必使各个推销员都具备这种卓越的判断力。

经销经理们之所以把这一能力做为一项基本能力来加以培训，是因为能否掌握好这个时间直接影响到推销工作的效率。购买者认为自己的时间宝贵，而作为推销员，你的时间也是分秒必争的。用在等待顾客上的时间毕竟不是推销的时间，等待的时间不论多长也不会有助于推销业绩的增长。

等待购买者是必要的，但如果相当长一段时间过后，真正的购买者仍未推开接待室的门，这时，你应该考虑一下，“他是不是把我给忘掉了？”若真是这样的话，你就应该早做定夺了，否则时间会白白地浪费掉。

在这段时间里，没见到真正的购买者。未能展开推销工作无疑是一个损失，同时，明智的推销员还应立即意识到，可能这段时间内自己又失去了许多潜在的购买者。

因为这毕竟是一个竞争异常激烈的商品社会，和你手中的产品类似或是相近的东西成千上万，而和你一样登门走访购买者的推销员又何止千万呢？这些宝贵的时间如果都用在毫无希望的等待上，岂不是一笔惊人的无形的损失吗？在“时间就是一切”的今天，你掌握等待时间的能力究竟如何呢？现在是培养、提高的时候了！

掌握这一等待时间需要具有敏锐而准确的判断能力。在绝大多数情况下，如果你的购买者让你等了十多分钟仍没有马上要接待你的迹象，那么你最好选择适当的辞令，委婉地告知接待你的先生或小姐。

这时的你虽然已经等了好久，但无论如何不能露出不耐烦的表情，更不能面露愠色。在你起身离去之前应当先找到充分的让对方可以接受的理由，而决不能含糊其辞很不耐烦地离去，这样的话，这块潜在的市场对于你来说就不复存在了。

向接待人员委婉地道出自己必须离去的理由之后，一定要耐心地询问一下对方另外比较方便的时间。

如果购买者的确有要事而不得脱身与你洽谈的话，你可以向在场的接待人员询问、确定，如果接待的先生或小姐也无法确定，那你只好再另行约定了。

总之，遇到这种不顺利的情况，应当竭尽全力排除自己的不稳定情绪，然后再想方设法为下次洽谈创造条件，以期顺利达成。

在推销过程中遇到这种情形并不奇怪，这恰恰是考验推销员的时候。在等待真正购买者时，先耐心地在自己判断的时间内“静等”。

在这“静等”中是不是要做点别的什么工作呢？一般，推销员会把这无效的等待时间有效地加以利用，他会再想一遍自己要对购买者讲的推销辞令，他还会在头脑中勾勒一下未来工作的蓝图，或者他会研读一些有关方面的资料。

以上是优秀推销员的形象。你在推销过程判断等待时间长短的能力需要提高吗？无论怎样，在接待室里耗费的无效时间应当尽量减少，应该告辞的时候就要果断地站起身来。

### 在融洽的氛围中交谈

缺乏想象力的推销员在和购买者见面之后，往往急于进入推销状态，他们会迫不及待地向购买者介绍自己的产品。

这样做顾客往往兴趣不大，甚至没有兴趣，对你匆忙开场的演讲可能会充耳不闻，在大脑中没有任何印象，这就是欲速则不达。心中只想着推销而又不讲求谈话的艺术，常常使你的美好愿望落空。

既然如此，那么当购买者出现在接待室时，你应当怎样与之开始交谈呢？行家会告诉你：把握好最初的几分钟，先和对方达成和谐融洽的关系。

在日常生活中，我们常常能证实这些话的正确。的确，和陌生人接触的

最初几分钟往往决定着对方对你的直接印象，对你来说，购买者正是那个陌生的人，要想使推销工作有收获，就必须让购买者不厌烦，否则整个推销过程就会变得极为冷淡，对你所说的一切只是支吾了事，只盼你早点结束。

为了避免出现如此之糟的情形，就必须在最初的几分钟里做文章，动脑筋。

在这段时间内你的目标应该是和你的购买者首先建立一种和谐的关系，而不是让对方马上知道你们公司产品的规格、性能、质量、价格等琐事。

成功的推销员有段时间内往往会先谈及购买者的兴趣及嗜好等问题，以便造成一种良好的交谈氛围，这种融洽的氛围一旦建立，你的推销工作往往会得到意想不到的顺利进展。但需要注意的是，在你为建立这种关系而努力时，务必采取审慎的步骤。多次的推销之后你会发现，这种谨慎的态度并不是多余的。

另外，你的言谈切不可流露出虚伪迹象。对方一旦感觉到你的谈话没有诚意，而只是假惺惺的空谈，那么你所做的一切努力都将白费。前功尽弃是对你虚伪的惩罚。

其实，只要你真诚地、关切地和对方谈论他的嗜好与兴趣，接下来的会谈便非常自然、非常顺利了。

推销员在接受经销商经理们的训导时，往往被提醒要做好这方面的准备，并且努力使他们具备发现对方兴趣的能力。

从以往的经历来看，你在这方面做得成功吗？与购买者面谈时，如果对方是先生，你不妨从其举手投足中揣度其爱好与兴趣。对方体质健壮，精力充沛，那么他是不是喜爱足球、网球等运动呢？若是这样的话，你便可以和对方谈论一些足球明星、网球名星的轶闻、趣事，活跃一下接待室的气氛，缩短彼此之间的心理距离。如果对方温文尔雅，那么他是不是不喜欢户外运动而倾向于台球、桥牌、围棋、象棋之类呢？

判断之后，你便可以和他谈得相当投机。有时候，你一时判断不出，或是没有十足的把握，这时你便可以实施火力侦察，做一些试探性的询问。实际的洽接过程中，揣度往往需要和试探性的询问有机结合，双管齐下，否则，效果会难以让人满意。

另外，若你的购买者是女士，则她的爱好可能与上述的情形迥然不同。对方或许热衷于时装流行包，或是较为关心某些歌星、影星的最新佳作。这些方面你都熟悉吗？这样看来，作为推销人员他的兴趣与爱好必须十分广泛，对于各个方面情况都应当有一定程度的了解，有时候甚至要求熟悉。与朋友或同事聊天时，你不难发现每个人都乐于谈论自己感兴趣的事情。对自己不感兴趣的、超出自己爱好的，每个人都不屑发表言论，即使出于礼貌，不好一声不吭，也会只是支吾应付了事。

作为推销员，在其推销过程中要遇到各种各样的购买者，他们当中每个人的兴趣与爱好也不会完全相同。

为了在与他们交谈时不出现缺乏共同语言的尴尬、窘困现象，你不得不培养自己各方面的兴趣，同时还必须有渊博的知识，当你的购买者大发议论的时候，你才不至于哑口无言，否则必定会破坏洽谈的气氛。

针对购买者的兴趣展开话题，造成有益于推销工作的氛围是推销过程的关键一环。这对推销员提出了挑战，难度很大。只有迎接挑战，提高自身素质，满足这些要求，才能卓有成效地将推销工作展开。

### 让自信心时时伴随着你

你在过去的推销经历中有没有过心虚的感觉？你是不是时时都对自己的能力充满着信心？

在推销过程中，你不可避免地要占用购买者一些时间，这时你大可不必表现得格外内疚。如果这样，购买者可能反而感到厌烦，有时你充满善意地表示歉疚，“××先生，实在对不起，打扰您这么长时间。”而对方可能会不怀好意地讽刺你：“既然知道这么做对不起人，为什么还那么做呢？好啦！今天就到这里吧！”这样失礼的回击完全把你置入了无所适从的窘境。

这是没有自信心的结果。你丝毫不能怪购买者对你无礼，因为，无论如何顾客是你的上帝，你只能顺从他。

为了避免你的上帝对你轻视失礼，你就应充满信心地出现在他的面前。其实，平心静气地想一下，你就会感到自卑的荒唐与可笑。

有一点你必须时时铭记在心，那就是，你去走访购买者不是为了别的什么事情，而是向他推销对他们有用的产品，起码你认为是这样。

正是因为你们公司的产品对顾客有用，你才不辞劳苦地赶来向他们推销、介绍。既然你是来向购买者提供他们所需要的服务，你就没有半点自卑的理由。你的到来可以帮购买者解决他们的问题，可以满足他们的各种要求，你为什么会没有信心呢？当你时时刻刻都能清醒地意识到自己的职责是诚恳地为购买者服务时，你就会拥有自信心，你的顾客就会用你所期望的目光迎接你，此时，推销成功的先兆已经出现了。

推销人员和各种各样的人都会接触，无论在什么样的市场，什么样的地域，和购买者交谈，都必须向对方靠拢、适合对方。要想让对方对你的举止感到自然，你就必须要有自信心。拥有了自信，你便会挥洒自如、左右逢源。

自信并不等于自傲，这一点必须意识到。将自信与自傲区别开来，消除对它们的错误认识是一个很现实的问题。要知道，人们对傲气十足而又没有真正才能的人是相当反感的。尤其是对推销员，因此，你要绝对避免以这种形象出现于接洽的场合。

我们都知道，自信心来源于推销员充分的准备，这是一种根生于有学识、有能力的运筹帷幄、决胜千里的感觉，它与自傲的那种腹中空空、头重脚轻的感觉截然不同。

自傲的人往往人缘极坏，这样的人做推销员只会一无所获，工作是不会



有起色的。明白这个道理后，那些常常自我欣赏，对自己的一切都感觉良好的推销员应立即着手“去恶从善”的工作，否则就应辞去推销员的职务。

自信心可以使推销人员更富想象力，同时也会使他们更具有创造性地开展工作。最后需要追加说明的是，自信心的重要作用不仅仅体现在会谈室内，在前面提到的各个环节中，例如，在和购买者约定接洽时间时，不管这种约定是通过何种方式（包括电话、书信等），你都不能流露出自卑和胆怯。

我们知道，怯场的演员不会获得演出成功，怯场的考生其成绩不会出色，同样的道理，自卑和胆怯的推销员也难以获得成功。只要在推销工作的各个环节中时时充满自信，那你的推销就会取得相应的成绩。

### 激起购买者的兴趣

推销工作的各个环节都是为了共同的目标，那就是诱导你的购买者做出肯定的购买决策。前面已经和朋友们讨论过准备工作如何展开的问题。各个方面的准备工作做好之后，对购买者的“总攻”也就开始了。

然而，在购买者获得足够的信息之前，对你和你的产品有所了解之前，你是无论如何也激不起他购买的欲望的，这种境况下，你又怎么能期盼购买者做出你希望的决策呢？

为了让购买者获取对做出肯定购买决策有益的信息、情报，你务必想方设法让对方的全部注意力都集中于你的推销说明。如果你在和购买者的会谈开始之际就没有成功地做到这一点，那么他就对你的推销说明充耳不闻，更谈不上获取有关情报、信息了。

激起购买者的兴趣，吸引他的注意力，是一个很现实的问题，但实际上，在众多的推销人员中能够做得完美无缺的人是很少的。

一般的推销员，由于缺乏开创精神和丰富的想象力，有时甚至根本没有认真地考虑这个问题，他们往往没有尽力去做这方面的工作。这种思想上的不重视，往往使他们天真幼稚地认为：“我和他的关系是平等的。至于他买不买我的产品，只能由产品的性能、质量等客观因素决定。对方若不满意我的产品，任凭我巧舌如簧，也无济于事，是枉费心机。”还有一些推销员虽然也试着朝这个方向努力了，但却做得不够，往往半途而废、无功而返。

关心推销业绩的推销员当然不希望自己失败。为了在这方面做得更好，很有必要从思想上加以重视，从而树立起正确的观念和端正的态度。

我们都知道，推销员要推销的产品是第一位的，它的各方面的功能和质量对购买者的购买与否起着决定作用。但即使产品无可挑剔并且其价格也颇为合理，销售额也不一定相应地增长。像这样的情况是很多的。那么，这是什么原因造成的呢？分析一下，不难发现，主要原因在于购买者根本不了解你的产品。

这样看来，充分地调动起购买者的积极性，让他把全部的心思都倾注在你的产品上是十分必要的，这一点不容置疑。

当然，这里所说的激发顾客兴趣，吸引他的注意力要特别注重方式方法，所做的一切都必须有助于推销工作的进展。这就要求推销员应当因地、因时、因人而采取不同的推销说明方法，这样才能保证推销效果的理想。

特别忌讳的是推销员为了吸引顾客的注意力而矫揉造作，无病呻吟。这种没有诚意的虚伪心态一旦被购买者觉察，那怕只是十分之一秒的瞬间，你的精心表演也就应当明智地尽早结束了。因为所有这一切都将失去意义。

讲究方式、方法十分重要，那么在实际推销中应怎样展开自己的推销呢？下面提供给朋友们的这些方法，都是被成功的推销员们验证过的，是成功者智慧的结晶。

在推销过程中，有时你会发现要吸引购买者的注意、激发他（或她）的兴趣，并不如想象中的那么艰苦卓绝，有时甚至会异乎寻常地顺利。其实，和购买者洽谈的开始，你可以满怀诚意地向对方打招呼：“××先生，我们的A种产品在市场上很抢手，公司也正在使用。这里是它的换代产品的一些资料，请您看一下这样的订价方案是否有竞争力？”这时，对方便会欣然接过资料，认真地和你探讨起来，接下来你就可以选准时机向他做进一步的说明了。

事情就是这样，只要你做了充分的准备，最困难的事也变得容易起来了。

序幕终于拉开了，演出总算要开始了；和购买者洽谈的机会终于降临了，做为推销员，一心追求的施展推销技巧的时机也最后成熟了。

### 恭维顾客

在人际交往中，我们都知道了，对于赞赏和尊重，绝大多数人都乐于接受，除了性格特别怪异者。所以，恭维顾客便成了激发购买者兴趣的一个有效途径。巧妙地从小恭维顾客开始，以便展开话题，让购买者的全部注意力都投入到和你的谈论中，你的推销说明自然也就被对方倾听了。

那么究竟怎样恭维顾客，才能让他的情绪好起来，注意力集中起来呢？每个人只要留心观察一下就都会恍然大悟。你有没有到朋友家做过客呢？到朋友家之后，当你看到客厅墙上一幅色彩明丽的山水画时，你往往情不自禁地赞许道：“这幅画真不错，给这客厅平添了几分神韵，谁买的？真是好眼力！”这句话也许只是你不经意地随便说出的，但你的朋友会感到很欣慰，心中的滋味一定很不错。对朋友家的其余一些东西都可以适当地赞叹一二，包括对朋友的子女。

人们常说，孩子都是自家的好，这句俗语就反映出人们乐于听到恭维话的心态。作为家长，往往都喜欢听到夸孩子的话，例如“这孩子真精神！”“哟！小小年纪还真聪明！”等等。夸奖孩子时家长会流露出由衷的愉悦，这一点你一定经常见到，或许还有过体验吧！

和朋友交往时是这样，那么和你的购买者初次接触时也是这样，或许有时更甚于此。

当和购买者寒暄过后，身旁的一切都可以成为恭维的话题。你可以对接待室的装潢设计赞叹一番，诸如“庄重典雅”或者是“堂皇气派”等等，你还可以具体地谈及一下桌上、地上或是窗台上的花卉或是盆景等，这些花卉和盆景造型如何如何新颖独特，颜色亮度等又是如何如何搭配得当，甚至你还可以对它们的摆放位置用“恰到好处，错落有致”一类的词语来形容一番。

这些都是极易想见的，你会以为没有什么新意。的确，平庸的推销人员一般都停留在这个层次，然而，想象力丰富和具有创造精神的推销员都不会仅限于这些最最寻常的言谈，他们可能会对购买者的接待人员也表示赞赏，对他们周到热情的接待表示感谢。

这样一来，你的购买者会因为看到自己的属下训练有素、尽职尽责而感到高兴，同时，在场的接待人员也会从心底对你的理解表示感激，他们会马上变得特别友好，好像和你是多年的老友了。

如果收到了这样的效果，那么当你下次再拜访这位购买者，又一次和这些接待人员见面时，他们便会格外地热情，俨然一副故友重逢的样子。但是，如果接待人员对你并没有像你所说的那样友好，你该怎么办呢？还要不要表示赞赏呢？

这也是一个现实的问题。你对接待人员来说是一位陌生人，他们对你的接待不可能没有一点怠慢。对于他们的失礼，你应视具体的程度而定。倘若你对他们的接待还基本满意，没有什么根本的失礼，这时你就不应拘于小节，而照样向你的购买者、他们的上司表示对接待工作的满意。

接待人员当然也知道自己有招待不周的地方，他们听到你的话时，心里一般来说都会有些歉意，下次再有机会接待你的话，他们的工作可能会大大地改进。然而，若是另外一种最坏的情况，即接待人员对你毫无礼貌，着实把你惹恼了，你怎么办呢？还是违心地向他们的上司表示赞赏吗？这种情况下，你如果仍是按照惯性思维、笨头笨脑地说一些表示满意的话，接待人员们会以为你在说反语，并且会把你看成是一个别有用心陷阱者，这样一来，你下次的拜访就变得灰暗起来了。遇到这种情况时，最明智的做法是十分大度地把接待人员的无礼置于脑后，和购买者交谈根本不提及，好像根本没有发生过不愉快的事。接待人员对你的宽宏大度一般不会无动于衷，在内疚之余，你的下次来访可能会受到应有的礼遇。

和购买者接洽时，真遇到这种情况，你完全可以选取另外的合适话题。恭维顾客，让对方注意你的谈话，一定要灵活，切不可拘泥于一处。

最后需要说明的仍然是诚恳的态度。只有态度诚恳，购买者才对你的恭维感兴趣，你才能收到理想的效果。如果你的恭维毫无诚恳之意，让购买者感到虚伪，那么这样的恭维还是不要为好。

### 推销说明中断时怎么办

推销员在做推销说明时都是希望一气呵成的，如果由于某些原因不能持

续进行（直到结束），那么这种中断常常使推销员感到大失所望，因此而造成的情绪波动可能导致此次会谈的最后失败。

认识到这种预想之外的问题的严重危害之后，就应采取切实可行的步骤认真地加以解决。经过观察，我们会发现造成中断的一般都是突然介入的公司要员、购买者助理人员，甚至是电话、敲门声等等。为了排除这些干扰因素，你可以先做好心理准备。

如果当你正兴高采烈地进行你的推销说明时，购买者公司的另外一位可以决定购买决策的重要人士突然介入了。

这时你可以视不同情况做出两种选择。

一种是你和后来者寒暄后，继续你的推销说明，这样你的思路可以按原样进行。待全部结束之后，你再转向后来者，十分真诚地将对方未听到（或看到）的内容重新讲解、演示一遍，以便让两位购买者都满意。

另外一种情况是，当你的推销说明刚刚开始，或是只进行了很少一部分时，购买者公司的另一位先生就出现了。这时如果最初的购买者没有表示出强烈的反对，你就可以重新开始你的推销说明，让后来者自始至终完完整整地参与到你的推销说明中来。

究竟应该采用哪一种方法来应付处理应视具体情况，相宜行事，以免处理不当而影响到整个交易。

如果打断会谈的是购买者助理人员、电话或是敲门声，那么就更容易解决，只要推销员预先稍作准备就可顺利排除这种干扰。假如你在会谈之初已经成功地唤起了对方的注意力，并与购买者建立了和谐融洽的关系，你完全可以恳切而大胆地要求购买者将这些可能干扰会谈的因素暂时排除一下。

只要你前面的几个步骤进行得不错，购买者就不会拒绝你的这种请求。因为，这样做对他自己也很有利，最显而易见的就是可以节省他的宝贵时间，提高会谈进行的速度。

总之，会谈中断并非失败，如果把握住时机，重新发起攻势，其效果说不定会更好。

### 15 分钟后对方要离开时怎么办

如果你在进行推销说明过程中，购买者突然对你说：“真对不起！15 分钟后我们公司有一个重要会议，你能尽快进行吗？”一般的推销员在听到这句话后可能就完全失望了。因为余下的推销说明计划的是 30 分钟完成，30 分钟压缩为 15 分钟，这怎么可能呢？这时，推销员甚至会索性起身告辞。

而与此鲜明对照的是，精明的推销员所表现出的沉着和镇定。经验丰富的推销员从来不会陷入紧张和慌乱之中，他们遇到这种情况时，如果确信可以将推销说明简明扼要地进行完毕时，可能会继续他的推销说明，而更多的情况下，他们可能机敏地和购买者约定另外的时间另行洽谈，他们还会列出几个时间，让购买者选择，以便顺利地约定好下次会谈的事项。

### 你回答不上顾客的提问时怎么办

在推销过程中，购买者有时会提出许多问题，有时可能你对其中的某个问题无法立即准确回答，那么应该如何迎接对方渴望答案的目光呢？

作为推销员应当不断充实自己，力求在推销中对答如流、得心应手，但如果对于产品的一些具体技术指标一时记不起来，而购买者又很感兴趣，并一再追问，这时切忌虚张声势，不负责任，正确的做法是实事求是地向购买者坦诚地说明。

例如，有的推销员这样对购买者说：“××先生，对不起，关于这一点，我一时也记不太清楚了。为了保险起见，最好回公司查证一下。明天早晨8点左右我打电话告诉您，您看怎么样？”

对于这位推销员的坦诚与亲切，购买者会很感激，并且会立刻忘掉不能当场得到答案的遗憾。但推销员应当铭记在心的是自己对购买者许下的诺言，一定要及时地兑现，否则，购买者对你的坏印象将直接影响下次的合作，并且，如果他对自已的朋友谈及了你的品行，那么你的客户就会越来越少。

### 你无法控制局势时怎么办

推销员在会谈中应掌握住主动权，将会谈的主题控制在自己的推销说明之内。

但与此同时还不应让购买者觉察到这一动向，否则，对方就会感到自己被别人愚弄了，并产生抵触心理。一旦产生了这种心理，你的推销说明就不可能继续进行了，即使勉强继续下去，其结果也只能是徒劳而无功。

那么推销员如何控制整个会谈的进程呢？成功的经验告诉我们，当购买者将谈论的主题引出洽谈之外时，你应当很随和自然地将洽谈再引回正轨；当洽谈需要进一步深入时，你可以运用一些试探性的提问和设问，抓住购买者的需求心理，这样将会使谈论加深。

至于如何结合具体情况来控制会谈的进展，就要靠推销员在实际工作中逐渐地摸索、总结经验，以便使这方面的能力得到提高。

### 研究对方如何拒绝

被顾客拒绝对推销新手是件最可怕的事。再成功的推销员也会遭到顾客的拒绝，问题在于成功的推销员，把拒绝视为正常，并养成了不在乎吃闭门羹的气度。不管遭到怎样不客气的拒绝，都能保持彬彬有礼，而且毫不气馁。

推销新手都有一个通病，就是推销前心里总存一个观念：“这一家没有问题了！”尽往好处想，当然满怀热望。自信十足固然是好事，可希望太大，失望也大。一遭拒绝，心里的打击就难以忍受。因此推销前要仔细研究顾客的拒绝方式，想出如何应付的方法。如果抱着观察研究的态度，一旦遭到拒绝，你就会想到：“嗯，还有这种拒绝方式？好吧，下次我就这么应付。”

这样，相信你遭到的拒绝一定会越来越少，成功率也会越来越高。

如果推销工作不遭受拒绝，顾客一看见推销员，就笑容可掬地敞开大门：“欢迎！请进！”然后顺利成交，那么就根本不需要专门的推销员了。专门推销员就是要应付拒绝。因此全心全意去应付拒绝才是长久不败的生财之道。

干任何事都不会没有困难。遇到困难就灰心气馁的人永远处于失败之中。只有千方百计去解决困难，不屈不挠、勇往直前的人才有出头之日。

### 创造你的魅力

所谓魅力就是被周围人认同、接受。推销员的魅力就在于得到顾客的信任。而推销员与顾客的接触时间短暂，要在短时间内打动顾客的芳心，这比起任何魅力都困难。俗话说，文如其人，听语知人，为创造这种即刻生效的魅力，推销员的谈吐和应答应注意以下几点：

(1) 人们总是对那些能和自己的兴趣、关心的问题产生共鸣的人发生好感；

(2) 顾客的职业、嗜好、年龄、人生观、性格千差万别，因而其兴趣、关心的问题也形形色色、千差万别；

(3) 推销员如果不能在与形形色色的顾客接触时，让他们认识你的魅力，那么商品推销成功的希望很渺茫；

(4) 话题与其求“深”，不如求“广”，使其内容丰富。

最后一点很重要。因为接触时间很短，绝对无法深谈。你要察言观色，立刻抓住对方心理，闪电般地引起对方共鸣。记住推销员不要当“老师”，而要当“侃爷”。

S先生和T先生都是相当不错的推销员，T先生朴实无华，士气十足，以老实可靠取信于顾客，他的身上散发出一种魅力，使顾客松懈了警戒心。而S君却活泼机敏，都市味十分浓厚，以能言善道鼓动顾客的购买欲，他知识广博，任何人和他搭上话都可以谈得很投机。

有一次，S先生邀请他的好友一起去××家签订契约。“百闻不如一见”，其友总算见识了S先生的“侃术”。只见他和那位先生谈射击十分投机，俨然一名射击行家。可交友这么长的时间，还从未听说过S先生会射击。事后问他：

“没想到你对射击这么内行。”

“不要挖苦我啦，我上次来时看见他家枪架上有一支散弹枪，还有国际射击场的纪念杯，便临时抱佛脚，强化学习的。”有的同事批评S先生是“侃爷”、“道听途说”、“现买现卖”，可他的成绩却总是名列前茅，而且比T先生高明得多。

推销员的魅力源于博闻强记，能言善道，而且与顾客谈话只是聊天，并不是以追求真理为目的。

### 一日之计在于晨

大凡有精神病症状的人，总想得过多，而事实并没有他们想得那么严重。例如，有极大自卑感的人总以为：“我是个没有用的人，在公司没有一点表现。”而患恐惧症和自闭症的人却认为：“大家都要欺负我，我有压迫感，跟别人合不来，我也不理他们。”

针对这样的患者，有种受到国际医学界好评的精神治疗法可以激起他们的自信心，解除他们的心理紧张和压迫感、这就是不断地告诉患者：

“你并不比别人差，你只是没有发挥出潜力而已。你感到大家与你作对，其实没有，大家都希望多你这个朋友，不要怕，把自己的能力表现出来，大家都是你的好朋友。”

这样鼓励的结果，多数人都能恢复自信，成为正常人。

可许多成绩不良的推销员却犯同样的毛病。走出家门第一件事就是去喝咖啡。“反正时间还早，去公司也是浪费时间。”物以类聚，再加上几个臭味相投的“志同”者凑到咖啡馆里，便伤心人哭伤心人，意志消沉，怨天尤人，掩盖自己的缺点，揭别人的伤疤，不是张三无才，便是李四无德，尽是一些对推销不利的言辞，从不讨论推销的妙招。说穿了，就是自卑、妒嫉！

如果是有作为的推销员，一定有明确的工作计划和时间安排，干劲十足，一大早就勇往直前，踏上征途，直奔目的地，也许连“先抽根烟”都不会想，更别说进咖啡厅了。也只有这样才能过五关斩六将，连战皆捷。“一日之计在于晨”嘛。

### 挨户推销是基本

销售大体可分二类，一类是商店销售，以零售商店、百货公司为代表，还有小卖部和大型展销会、博览会等。另一类则是登门推销。对象有家庭个人，也有单位集体。随着中国经济的迅速发展，登门推销业也随之发展起来。

过去给我们印象最深的是挨门串户的磨剪子、镟菜刀、补锅修伞的老汉。而在市场经济体制下，各种各样的商品和服务的推销员，活跃在工厂企业和居民区的楼房之中。

推销员的成绩是与访问次数成正比的。

不管时代如何变化，人们思想如何改变，挨户推销是不变的推销法则。

许多销售高手都有自己的独特推销术，但再高的花招也是从挨户访问中磨练出来的。对于新手，就是要咬紧牙关，忍受奚落、不满等痛苦，挨家挨户，一个公司接一个公司多作访问。

挨户访问推销犹如蚂蚁战，要遍地开花，无差别，无遗漏。不能放过任何一个可望成交的顾客。

美国总统林肯说过：“做事的诀窍是一个时间专心于一件事。”你是一

个初出茅庐的新手，就好像初学跳舞，要从基本舞步学起，然后再学花步就自然得心应手，没有好的基础是不可能有很高的成就的。挨户推销就是基本步，推销新手就要从这里学起。

### 不能有第一次逃避

前文已强调过挨户推销是销售工作的不变的基本原则。可有些推销员面对一些“豪门巨户”或“别墅雅舍”很觉自卑，因而踌躇不前。于是便抱着避难就易的心理，把挨户推销变为选择推销。

假定你是小企业或来自小地方，或者你的商品还未在市场上打开销路，也许你有过这样的感叹：

“好气派的公司，一定瞧不上我！”

“大城市的人一定会小瞧小地方来的人！”

“这么有名的企业能使用我的商品？”

于是便一一略去，自以为要去寻找“适销对路”的用户。

你或许听过推销员这样的议论：

“××公司的总经理不好讲话！生意难做成！”

“××地方的人很野蛮的呢！不要去惹的好！”

“××地方的风俗习惯太古怪，真让人难以忍受！”

“××地方交通不便，吃住条件差！”

于是便自认为英明而不去“自讨苦吃”了。这些心理是破坏挨户销售原则的元凶。

应该记住，逃避不能有第一次，第一次便是第二次、第三次的开始。就好比一向洁身自爱的女人，一旦破坏了贞操就会自暴自弃，“破罐子破摔”，便接着二次、三次，终于变成一名荡妇。所以不应该做的事情不能有第一次。

莎士比亚说过：“犹豫不决、踌躇的心理是对自己的叛逆。如果害怕尝试，那么此人绝对无法掌握住一生的幸福。”所以，与其说是你在一次又一次地逃避困难，不如说你一次又一次地赶走了成功。

推销员碰到豪门巨户，总抬不起敲门的手，生怕会被别人小瞧或像对乞丐似地被轰出来，其实是心存自卑。难道推销员是上门乞讨的穷乞丐，或者看似家境寒酸？记住，有钱，就是有购买力，也有很强购买欲。任何人都需要消费，没有消费就无法生存，可见推销工作的重要。为什么要怕？怕难缠？怕羞辱？搞推销工作就要有克敌致胜的信心，怕的唯一结果是失败。

一次踌躇、一次逃避是另一次踌躇和逃避的开始，好似婴儿一次被抱，就会期待另一次被抱的安慰。因此被抱惯的婴儿如果一天到晚不抱在母亲怀里就会哭闹不休。

推销员的访问推销只有一个原则：“挨家挨户推销。”一家不要逃避，一家不要漏过，逃避和漏过一家，就会失去一次成功的机会。



## 射将先射马

你或许因工作需要必须和其它公司的总经理或高级干部直接通电话。

“喂，我是K公司的××，麻烦您请总经理听电话。”

你是用这样的开场白吗？这往往是达不到目的。因为总经理办公室的工作人员接到电话一定会想：“嗯，这人不认识总经理，总经理有交待，没有约会的人是不会见面的。”于是回答是：“对不起，总经理正在开会。”简单一句话便把你拒绝了。所以，推销员要采用“迷惑术”，使对方“信以为真”。

“嗯——我是××，请问总经理在吗？”

语气轻松而充满亲密感，好似与其总经理是老朋友、老熟人一般。这样就使接电话的人信以为真。“嗯，是总经理的好友……”于是，回答一定是：“请稍候，……”

虽然不是百发百中，成功率也是比较高的。

如果要想让成功率再高，还有一个更绝的招，就是叫出总经理的姓或昵称。

这样，接电话的人一定会认为：“一定是总经理多年的好友、老熟人，要不怎么这样亲切地称呼总经理。”

这就叫做“射将先射马”。

人之常情常理，任何一个具有决定权的人，其左右一定有心腹之人，而且一般主帅只是决定方针大计，具体业务总是交办于左右手。只要不是刚愎自用之人，他的决定因素也会来自左右心腹和秘书的意见。所以若能通过其左右和秘书的口美言几句，则比你口若悬河侃了一上午还有效。

在家庭里女主人等于男主人的心腹左右，而且其发言权是很大的。有位推销员以为生意就要做成，只差签订契约了，却在最后节骨眼上，只因为对女主人的爱犬稍有不礼，竟功亏于篑。

可以试试，如果你因“没事先约会不能见”，而被拒之门外，就先跟秘书小姐套套亲乎，拉拉交情。这样，你一定会有成功的机会。

## 不要给对方说“不”的机会

有些推销新手不知道怎样开口说话，好不容易敲开顾客家门，却硬邦邦地说出：“请问您对××（商品）有兴趣吗？有没有计划购买××（商品）？”得到的回答显然是一句很简单的“不”或“没有”，然后又搭不上腔了。

那么，到底有没有让对方不说“不”的办法呢？美国有种科学催眠术，就是在开始催眠时，首先提出一些让对方不得不回答“是”的问题，这样多次问答就可以在真正催眠时使对方形成想答“是”的心理状态。

推销员的开场白也是一样，首先提出一些接近事实的问题，让对方不得不回答是“是”，这是和顾客结缘的最佳办法，非常有利于销售成功。

下面是一位成功的推销员的开场白。

“哦，好可爱的小狗，是约克夏品种吧？”

“是的。”（事实如此，不得不这么回答。）

“毛色真好，您一定每天都给它洗澡，很累吧？”

“是啊，不过是一种喜好嘛，就不觉得太累了。”（对方很高兴地回答。）

每当这位推销员遇到爱犬人家，总是这么与顾客搭上腔，一方面因为他本人也喜欢养狗，另一方面这种办法确实容易引起对方共鸣。从而引导对方作肯定回答，再逐渐转移话题，“言归正传”。

首先推销出容易被别人接受的话题，是说服别人的最基本方法。

推销员如果一开始就说：“你要不要买我的商品？”总是不能奏效，所以不如先谈些商品以外的问题，谈得投机了再进入正题，这样对方就容易接受了。

就好比初遇某位小姐，立即中意，便开口就问：“小姐，你嫁给我好吗？”如此唐突，不仅使对方吓了一跳，就是对你怀有好感，也会立即“逃之夭夭”，你这是在逼对方拒绝你。

因此，凡属“结缘”的事，都不能操之过急，要慢慢来，由远而近，由轻松的闲聊到严肃地完成交易。

### 名片的递法

日常生活中，用手指指人是极为无礼的行为，因为手指是一种尖锐之物，而尖锐之物是可伤人的，所以用手指指人就具有挑衅的意味，从而使人极度反感和产生警戒心。而以消除顾客警戒心为第一要领的推销员就要切忌用手指或尖锐之物指向客人。

有人做过这样的实验，课堂上老师说：“请同学们把手上的笔放在桌上。”结果几乎所有的学生都没有把笔尖指向自己。这并不是特别训练出来的，也不是因为这样取笔方便，而是笔尖容易弄脏衣服或戳伤自己，所以这实际是一种防范措施，也可以说是一种对尖锐之物所积留下的不快、恐怖和忌讳的潜意识反应。

有一位推销员去拜访某公司经理，递名片时，用食指和中指夹着名片递给别人，而且理应递到对方手中，他却将名片放在桌上，引起那位经理大为不快，结果可想而知。

因为名片也是一种尖锐之物，用食指和中指夹着递给对方，实际是以尖锐的东西指向对方，犹如用手指指人，是极不礼貌的，当然会引起人家反感。

现在介绍三种名片递法：

（1）手指并拢，将名片放在掌上，用大拇指夹住名片的左端，恭敬地送到对方胸前。名片上的名字反向对己，正向对对方，使对方接到名片就可以正读，不必翻转过来；

（2）食指弯曲与大拇指夹住名片递上；

（3）双手的食指和拇指分别夹住名片左右两端奉上。

以上三种递法都避免了“尖锐的指尖”指着对方的禁忌，其中以第三种为最恭敬。

也许你认为这是区区小节，不足挂齿。那么别忘了有时候对名片的处理不当会使推销工作马失前蹄。某先生就是因为不小心把别人名片掉在地上并踩了一脚，致使一笔几百万元的生意化为泡影。

推销员几乎每天要递上好几次名片，希望那些想成为成功推销员的人千万别不拘这个“小节”。

### 如何接受名片

有些人在订做的衬衫上绣上自己名字的英文缩写，也有些人要带镶有名字缩写的项链，这不是怕和别人的东西混淆，或是怕失窃，而是为了表示自己名字的重要。

很多人终身奋斗就是想成功出名或万世留名。名字是人的第二生命，是生命的延长，污辱了一个人的名字等于污辱了他本人。

而名片正是名字的具体象征，它代表一个人的身分。推销员在日常工作中常常要接受名片，而接受方式是否恰当会影响你给对方的第一印象，因此必须懂得如何礼貌地接受名片。以下几种接受方式可供读者参考：

(1) 空手的时候必以双手接受。如果别人以此种方式接受你的名片，你一定很高兴；

(2) 接受之后一定马上过目，不要随便瞟一眼或有怠慢表示；

(3) 遇到名字难读时要虚心请教：“对不起，请问大名怎么读法？”请教别人的名字怎么读，丝毫不会降低你的身分，更不会伤害对方，只会使对方感到你很重视他；

(4) 一次同时接受几张名片，并且都是初次见面，千万要记住哪张名片是哪位先生的。如果是在会议席上，不妨拿出来摆在桌上，排列次序和对方座次相一致。这种举动同样不会失礼，只会使对方认为受到重视；

(5) 把对方的名片放在桌上，聊得高兴起来把东西随便压在名片上的大有人在，这等于是把对方脸压在屁股下面一样，会使对方感到受了污辱，一定要小心；

(6) 很想得到对方名片，而对方却没有给你，这种情形经常出现。如果就此畏缩：“他是不愿给我名片的了。”这不应是推销员的表现。内向、被动，作为推销员是不可取的，你尽可以向他请求。“真冒昧，如果方便的话可否给我一张名片。”这样做，只会提高对方的身分，没有什么不当的。

名片是对方人格的象征，尊敬对方的名片就等于尊重对方人格。当对方感受到你对他的尊重时必然会增加对你的好感。因此接受名片的礼貌，直接影响你的推销成绩，切不可等闲视之。

吸引顾客的首先是推销员的人格修养，推销员要想在竞争中取胜，首先要在做人的竞争中取胜，接受名片的礼貌虽是小节，但一个人的修养往往突

出表现在小节上。

### 推销是从被拒绝开始

依照达尔文的学说，生物的进化规律就是物竞天择，适者生存。地球上的生命史也就是一部生物间互相争存的历史。若可怕却又形象地描述竞争，便是“弱肉强食。”对于有知觉的动物总是心存“对陌生的恐惧”。一只鸟静栖于枝丫之间，稍有怪异之声，就会毫不考虑地展翅飞去。这就是对“陌生的声音产生恐惧”，36计，还是“走”为上策。

人也是动物的一种，当然也会心存“对陌生的恐惧”。一个不速之客的突然来访，是善意还是恶意？未知以前，当然心存警戒，摆出排斥的态度。

一个推销员的突然来访，他本身就是一位不速之客，所带商品也是陌生之物，那么遭到顾客拒绝则是理所当然的。

如果你因为顾客一口回绝，或说了些拒绝的理由，你就信以为真，立即退缩不前，打退堂鼓，那你将是一个无所作为的推销员。一个有作为的推销员，要从顾客拒绝的借口中看穿其本意，并善于改变对方的观念，把他的冷漠抗拒变为对商品的关心，最后让他下定决心，掏腰包购买。

弗洛伊德将人的意识分为潜意识和意识，潜意识又分先天的潜意识和后天的潜意识。本能就是先天的潜意识，而由于某次受骗，而对推销员心存反感，则是后天的潜意识。不管是先天，还是后天，对推销员的反感排拒都是一种潜意识的反射。

所以，推销员必须解除顾客潜意识的警戒心，让他静下来听你说话。首先要静听顾客所有的不信任与困难，然后发挥你的商品功能和口才，一一解开对方的疑惑，便可以把他的潜意识压制，回到意识上来，使他运用理智，根据实际情况来权衡你的商品是否值得一买。

一见到推销员就笑逐颜开、张臂欢迎的人是少有的，甚至是不正常的，拒绝才是正常反应。正如一句名言：“推销是从被拒绝开始。”

### 留下难忘的背影

据说以前的酒巴女郎在转身离去时总要留下一条手绢，意思是要客人捡去当作纪念，日后睹物思人会再来“捧场”。这就是留下难忘的背影，叫客人回味无穷。一个酒巴女郎身带五六条手绢并不稀奇，这是她们的推销工具。

访问推销，既是访问，必有辞去的时候。这时，你给客人留下的一个背影，它的好坏，直接影响到你的推销成绩。然而没有发现这个背影的推销员，却大有人在。强迫推销的推销员多半会把门砰地一声关上。凡是出色的推销员，都运用了这个背影的魅力。

推销员访问时自然很重要，可辞去时更加重要。被拒绝了，就立刻拉长脸，砰地把门关上，这是缩小市场的做法。

那么怎样才能留下难忘的身影呢？以下是必须遵守的几个要点：

(1) 即使被对方拒绝了，也不能忘记说声“谢谢”。突然光顾，单是顾客能听你的推销词就值得感谢了；

(2) 告别时和访问时同样恭敬；

(3) 门将关上时，再一次向对方表示出礼貌的态度；

(4) 关门的动作要温文尔雅，不可大声粗暴。

俗话说“去时要比来时美”，才能给人以深刻的好印象。正如一首诗无论开头多么“气势磅礴”，若结尾软弱无力，都不会是首好诗。但如果开头平淡无奇，而结尾句余韵无穷、意境深远，却堪称是首好诗。

如果你推销的是贵重商品，不一定一次访问就能成功，你可能要跑好几趟，那么请记住：第一次的辞别是决定下次访问是否受欢迎的关键，请留下难忘的背影吧。

### 创造再访的机会

推销界有句俗话：“第一次访问的结果是第二次访问的开始。”新手或不熟练的推销员失败的原因之一是，没有创造一个再次访问的机会就回家了。而一般贵重商品除了很幸运的场所，一次访问就成交的实在少之又少。特别是高价商品如汽车、房屋等，访问三四次及至上十次才成功（甚至不成功）的例子是司空见惯的。

那么，怎样在告辞时制造再次访问的机会呢？这便需要具体情况具体对待、因人而异了。

#### 1. 对付优柔寡断的顾客要明示再访日期时间

一般而言，女顾客是属于优柔寡断型的，也就是说女性大多数购物时总是优柔寡断。所以只要还有一线希望，你都应该再作一次访问。当你告别时，你应该说：“好，下星期天12点左右我再来更详细地说明。”具体指明时日，以观察对方反应，如果对方没加反对就表示默认了；如果对方说：“不行，下个星期天我没空……”你就说：“那么下下个星期天我再来打扰好了。”而如果你问“下次我什么时间来打扰方便？”就是一种愚不可及的约会方式。

#### 2. 对于自主果断型的要由他决定

具有独立性格的自主果断型的人多半不喜欢被人安排指定约会时间。对于这种人，你可先试探：“下个星期天或哪天我再来作一次说明？”或“什么时间来比较恰当？”总之尽量避免侵犯他的自主权。

#### 3. 暗示下一次定会再访

如果你未得到约会，就以为下次不能再来访问，就是死脑筋了。如果对方很冷淡地说：“我们目前不需要这个东西。”你千万别灰心，你可以接着说：“好的，既然如此，下次我再带××型的产品来供您参考。您认为不合适也没关系。”这样不就创造了再次访问的机会吗？因为你已表示你还要再来，而且要他再度听你的推销。

## 起坐要向对方看齐

一个女孩子坐在公共汽车里，如果旁边站立一位男士，她便总怀疑男士会在她头上“毛手毛脚”，因而不时抬头看看，其实男士一直紧抓着扶手栏杆，没有碰她一根头发。

办公室里你在写信（你不想让别人了解其内容），如果桌旁站立一位同事在打电话，你会觉着别人在看你写信，便下意识地盖住写的话，其实别人一直在专心打电话。

为什么会产生这种疑惑心理？并不是无缘无故的。这就是由于相对位置的高低影响了情绪的安定，低的一方会强烈感到不安，好象对方高高在上，而自己“位卑屈尊”。

许多人需要或善于利用自己的高位势给对方以心理上的压力。比如，法庭上审判官判决案件、传教士讲经布道、老师授课、上级作报告、训话等都是高高在上，往往使对方在心理上一开始就屈居一种不得不就范、顺从的劣势。

推销员和顾客之间进行的是一场心理战，双方都不愿意在心理上屈居劣势。所以双方见面，如果让顾客屈居劣势就会引起顾客的反感，是不利于推销的，而如果推销员自己屈居劣势，说话就大不起声来，言词也就缺乏信心，同样是不利于推销。

因此推销员与顾客面谈时，起坐要尽量与对方保持平等。对方站着，你也站着，头不要抬得过高；若对方坐着，你也要坐下来。

具体要努力做到下面两点：

### 1. 尽早找个位子坐下

假如有多于一分钟的谈话机会，你最好考虑先坐下来。比如你说：“关于这一点，我带了些说明资料——可以坐吗？”于是一面从皮包中拿出资料，一面找个位子坐下来。而站着的对方便会不由自主地一面接资料，一面坐下来。如果对方是无处可坐时，你便只能站着。

坐下来便可以“慢慢”谈了，有了这个气氛，你就可安心说话，对方也会“洗耳恭听”了。

### 2. 借个椅子

如果是访问公司或机关等单位，即使对方没有请你坐下，你也不要拘谨地站着，而要毫不客气地找个位子坐下来。如果你说：“对不起，借把椅子，可以吗？”对方一般不会拒绝的。

位置上下不同对心理的影响，是有科学根据的，后面我们还要谈到左右位置对推销活动的不同影响。

其实，我们日常生活中总说：“坐下来慢慢谈。”而站着说话都表示时间短暂，几句话就完事。而推销员说服顾客需要一定时间，必须“坐下来慢慢谈”。

## 记住顾客的大名

姓名，虽是人称的符号，但更是人生命的延伸。许多人一生奋斗都是为了成功出名，所以人对姓名的爱犹如爱自己的生命。这样，你要想能运用别人的力量来帮助自己，首先要尊重别人的姓名。

有一位经营美容业的老板说：“在我们店里，凡是第二次上门，我们规定不能只说‘请进’。而要说：‘请进！××太太（小姐）。’所以，只要来过一次，我们就存有档案，要全店人员必须记住她的贵姓芳名。”

如此重视顾客的姓名，不但便于美容店制作顾客卡，掌握其兴趣、爱好；而且使顾客倍感亲切和受到尊重，走进店里有宾至如归之感。因此，老主顾越来越多，不用说生意就会越加兴隆了。

在推销界，“记忆姓名”法是受到极力推崇的。

### 1. 没有名叫“顾客”的人

商店里贴着“顾客您好”，火车广播员亲切问候着“乘客您好！”而你作为顾客或乘客，会倍感亲切。但当营业员问道：“顾客，你想买什么？”你会立刻不悦，甚至生气。联系到推销活动，如果推销员称对方“顾客先生！”一定不会有成功在等待他。

姓名最好不要问第二次，要一次记住，而如果一时记不起来，可问一下第三者，迫不得已问一下本人也比叫起“顾客”好得多。

### 2. 不能第二次说“有人在吗？”

前面已说过，如果访问时单说：“有人在吗？”很可能没人理你。可是如果喊道：“××先生在吗？”那么只要屋里有人，一般都会出来开门。这便体现了名字的魅力。

如果你是第二次拜访同一客户，就更不应该说：“有人在吗？”而该改问：“××先生在吗？”

唤出对方姓名是缩短推销员与顾客距离的最简单迅速的方法。记住姓名是交际的必要。而交际等于推销员的生命线，所以怎么能不记住顾客的姓名呢？

当然，如果你记性不好，就要依靠顾客卡，把每一个有希望的顾客的一切资料都记录在卡片上，随用随取，一定会大大有益推销的。

## 学会引用别人的话打动顾客

巧妙地引用第三者的话，向你的顾客说出他人对你的商品评价，有时会收到意想不到的效果。

为了刺激顾客采取购买行动，有时候你说一百句也顶不上你引用一次第三者对你的商品的评价。

谈到你要出卖的一块土地，你可能对你的顾客说：“前不久一个顾客也来此地看过，他觉得非常满意，想在此地盖栋别墅。可惜后来，他因资金周转不灵而无法购买，我也为他感到遗憾。”

这种方法效果非常好，但是如果你是说谎，又被识破的话，那可是非常难堪的，所以应该尽量引用真实的事情来促销。

这一技巧的妙处在于，一般的顾客对于推销员的印象总是不那么好，对于推销这种售卖方式也多持怀疑的态度。但是如果你非常成功地引用了第三者的评价来游说顾客，那么顾客一定会感到一种安全感，他本人也会消除对你的戒心，相信你给他做的商品介绍，因此他便认为购买你的商品要放心得多了。

假如你为一家公司推销一种新式化妆品，而这家公司已经在电视上做过广告片，那么你的推销一定应从广告（电视台也是一种第三者）开始。

当你敲开一家的门，你应该对出来开门的女主人说，“这就是电视里天天出现的那种最新样式的化妆品，您一看就会认出来的。”然后你立刻将样品递过去，她便不会有意识地来怀疑你了。

如果你认为她并不是一个喜欢标新立异的人，你就可以接着告诉她：“我刚才已经推销了几十瓶，他们都是看了电视里的广告介绍才下决心买的，而且它也的确不错。”这样，她购买的希望就更大了。因为你一直都在“请”电视和其他的购买者来为你说话，她自然不会产生什么怀疑，相反会感到安全而乐于购买你的商品。

如果你知道某个“大人物”曾盛赞或使用了你正在推销的商品，那么你的推销会变得更加容易。因为电影明星、体育明星、总统等“大人物”一定会比你更容易受到信赖，说服力也就当然比你强得多。

但这样的好事，未必就落在你所推销的商品上，这也不要紧。你如果能打听到你的顾客的周围，有一个值得信赖的人，曾经说过你的商品的好话，你就应该不失时机地加以应用。

当然，假如你引用一个顾客并不了解的人所说的话，也不一定就没有效果。只要言之有理，那么顾客仍然会加以考虑。如果你去推销圆珠笔，你可以对顾客说：“我的一个朋友每半年总要买上七八支圆珠笔，在他经常工作的地方，每处放上一两支，他说这样的购买方式反而节省了花销，因为那样就不会有急需要用时却得满处找的情况了。随手拿来就用再方便不过，而且七八支笔使用平均，半年都不用去换新的了，所以比一次买一支要划算得多。”

你的顾客听了这段话一定会觉得很有道理，他很可能从此改变了他的购买方式，一下子从你这里买去许多支圆珠笔，从而使你的推销额成倍地增加。

### 以暗示促使交易及时拍板

当你结束了对自己产品的推销宣传，甚至就销售的许多细节问题也已经和顾客进行了讨论，你也发现双方的让步都已经达到了极限，无法再有新的进展时，那就是该作最后的决定的时候了。

以下是 11 种用来暗示顾客作出最后成交的决定的方法：



(1) 推销者从正面进攻，重复签合同的要求。例如说：“我们已经互相同意每件事情了，如果现在不签合同，要等到什么时候呢？”(2) 要结束商谈时，话不要说得太多，多听对方的意见。如果只顾说话，常常就会忽略了对方的意见。过多的话语会被对方看成是一种焦虑的表示；

(3) 假如对方不同意签订合同，要询问他原因所在。如果我们给他一个说话的机会，他可能会解释给我们听；

(4) 要一再向对方保证，现在成交对他是最有利的，告诉他一些好的理由；

(5) 大胆地假设一切问题都已解决了。你甚至可以向顾客借一只钢笔来草写合同、订货数额、询问他喜欢以何种形式付款、把货运到什么地方等等；

(6) 和对方商议细节问题。例如：如何草拟送货的时间、地点，向对方表示主要的问题和价格都已经谈妥了；

(7) 采取一种结束的实际行动。推销者可以开始填写售货单，或起身与顾客握手。这种实际行动有助于加强已经议定的承诺；

(8) 告诉对方如果不快点签订合同，可能会因此而发生利润损失。有的人虽不为利润所动，却要尽量地避免损失。推销者可以用种种方法，诸如时间上的限制、存货可能会不够等来向买主暗示：快快作出决定吧！

(9) 提供某项特殊的优待作为赶快签订合同的鼓励。例如：打折扣、分期付款、附送零件以及特别、额外的服务等等。给顾客一种感觉：迟了，这些好处就可能没有了；

(10) 给顾客讲一个实例，暗示有人因为错过了机会而造成了利润损失，让对方充分了解现在是交易的最好时机；

(11) 除非对方多次告诉你不愿意现在就购买的意思，否则不要轻易放弃努力。一位很著名的销售员说：他永不轻易放弃，一直到对方至少说了七次“不”。

成功的推销员一定是熟知并善用这些推销妙计，带着愉快、坚韧、主动但并不傲慢的态度，暗示顾客，赶快结束商谈，完成交易。

### 有的放矢

当你与一对夫妇或是一群人进行洽谈，你必须尽快观察并推测出谁是购买的决定者，这是非常重要的。如果你看错目标，不但浪费时间，而且会让人看低你的能力，从而轻视你以及你的商品，这样一来，你的推销自然是失败的下场。

这里提供几项要领帮助你尽快准确地找出谁是购买的决定者。

首先，那些对商品询问最多，同时表示出极大兴趣的人并不一定就是商品购买的决定者，因为往往是最终不承担购买责任的人才会自由地表达他的意见，而真正购买者一开始就会谨慎行事，并不想暴露强烈的购买意愿。

举例来说，当你登门推荐一种新式厨房设备时，正好顾客一家人都在家，

而这时，妻子可能会对该商品表示出很大的兴趣，问这问那，还可能动手学着操作，但当你把她误认为是购买的决定者而促其成交时，她会把脸转向她的丈夫——真正的购买决定者，询问购买的可能性。

你还会遇到相类似的情况，比如你的顾客一家都在场，而顾客的长子会表现得非常活跃，这表明他想让父母及推销员知道，他在这方面也颇有见解，可他恰恰就不是购买的决定者，再比如，你的顾客正好和许多朋友一起聚会，他们当中最吵吵嚷嚷的人一定不是其中的领导者。因为他的表现只不过是希望他人对自己留下深刻印象罢了。

在这种情况下，你必须仔细观察在座的沉默者，他们大多是有决定权、有钱财并有能力的人。

所以，你若想尽快认准谁是购买的决定者，就必须学习心理学，了解各种人的心理活动。

还有一些情况可以帮助你确定真正的购买决定者。如：在一大群人中，有许多人在谈话前，都会看一下某个人，则此人便是他们的领导者；另外如果发言的人用眼睛不紧不慢地扫视每一人时，则此人便是他们的领导者；而其他发言的人则经常把目光过多地落在领导者脸上。

如果以上的方法还是没能让你确认的话，你可以采取以下的方法再试试。

你可以向一群人当中的某一个人询问一些重要的问题，如果他立刻就能很好回答你，那此人一定是领导者；而如果他不是领导者，那么他一定会转向领导者请求援助。

你还应该作好应付下面情况的准备，即你所面临的一群人都是你的顾客，他们在你面前一律是平等的，因为他们中谁都有权力发表自己的购买意见。这时，你就应该根据不同的情况采取相应对策：

一种情况是，他们中的每个人都是你的商品的购买者。这时，你就应该主要对那些已表示出有购买欲望的人进行推销，同时，你还应该努力避免引起那些丝毫没有购买兴趣的人的反感，不致使他们变成你的生意的破坏者。如果你想让这些成为你推销商品的助手，你还应该想办法让他们劝说那些具有购买欲望的人最终购买你的商品。

另一种情况是，他们作为一个整体而成为你推销的某种商品的潜在购买者。这时，你该尽量地调动大部分人对商品的兴趣，但对少数的反对意见也绝不能不理不睬，而应该加以承认，并表示尊重，这样才有可能不触怒他，也才有可能使他转变态度，至少也可以巧妙地使这个反对意见显得不那么重要。

假如当你承认少数的反对意见言之有理时，反对者们便会暗自吃惊：“噢，原来推销员自己已经知道了呀！”这样，这个反对意见也就不会成为争论的焦点，不那么引人注目，从而失去了对其他人的吸引力，甚至提出该项反对意见的人也会不愿意过分坚持己见而可能改变主意。

### 用精采的示范操作打动顾客

在推销界有一句流传很广的名言：即使你所出售的商品只是一粒毫不起眼的石子，你仍须以天鹅绒包装。这句话的意义就在于要让顾客相信即使是外表普通的商品，也蕴含着丰富的价值。

你的销售动作恰恰能够帮助顾客认识到这一点。例如，当你向顾客推销汽车或家用电器时，绝对不可以用手敲打，而只能谨慎而细心地触摸，使顾客在无形中感受到商品的尊贵与价值。

也许你的商品很普通，但你如果能用示范动作将商品的使用价值栩栩如生地介绍给顾客，也一定会引起其注意。

举个例子。当你向顾客推销阳伞的时候，你干巴巴地说上半天，倒不如轻松自如地将伞打开，扛在肩上再旋转一下，充分地展示出伞的风采，会让顾客留下很深的印象，从而对你的商品有了好感。

如果你能用新奇的示范动作来展示你的很平常的商品，那么效果就会更好。例如，你在推销一种油污清洗剂，一般的示范方法，是用你推销的清洗剂把一块脏布洗净。然而如果你一改常态，先把你身上的衣服袖子弄脏，然后用你的清洗剂洗净，那么这样示范的效果当然同前者不大一样，它会给你的推销带来更多的成功。如果你所推销的商品具有特殊的性质，那么你的示范动作就应该一下子能把这种特殊性表达出来。

假如你在推销一种十分结实的钢化玻璃酒杯，你可以让酒杯互相撞击而不会破碎，同时，你再向顾客说明这种酒杯特别适合野餐使用，他们便不会感到吃惊。

又比如，你在推销一种保险玻璃，你就应该随身带一块玻璃和铁锤，当着顾客的面，用铁锤敲击玻璃，顾客一定会在惊讶中产生购买的欲望，当你继续与他谈的时候，你就会发现谈话是那么易于进行，交易也是那么快就达成了。

### 巧妙施放烟幕

有时候人们想要改变话题，就会制造出烟幕，以延迟作出决定或者蒙蔽对方视线。推销员应该利用这种技法来促进自己的工作。

以下就是一些推迟事情进度或对事态产生干扰及混乱的烟幕：

- (1) 讨论某个含糊不清而不重要的程序；
- (2) 突然感到肚子饿了起来；
- (3) 让某个说话不清且有点不讲理的人来解释一个复杂的问题；
- (4) 改变计划；
- (5) 突然建议一个令人惊异的办法；
- (6) 大声宣读某项复杂的规定；
- (7) 允许一连串的电话和打岔；

- (8) 提出一项新的建议，使得每件事情都要从头做起；
- (9) 鼓动对方的人作不相关的交谈；
- (10) 问东答西，答非所问；
- (11) 更换新的负责人；
- (12) 提出更大的问题；
- (13) 扩大交易的范围；
- (14) 提供更详细的资料，使它们变成对方的负担；
- (15) 创造出一个公平但立场相对的问题；
- (16) 尽量拖延到对方的利益减低时；
- (17) 建立新的生产制度；
- (18) 通过新闻的帮助来增加你的力量；
- (19) 和对方打官司；
- (20) 改变商议的场所；
- (21) 另辟战场，制造一些小战争；
- (22) 故意失掉大量的资料，然后再假装凭着记忆把它们汇集起来；
- (23) 设立一个研究小组；
- (24) 待亲自调查后，再继续讨论其他的事情；
- (25) 设立一个委员会；
- (26) 攻击某个人缺点；
- (27) 找一个倒霉鬼，当众斥责他；
- (28) 当众热烈地宣布其他事情；
- (29) 召开高层次会议；
- (30) 草拟新的程序或规定；
- (31) 否认问题的存在；
- (32) 同意他所说的任何事情，但是仍然继续做你的事；
- (33) 先取得所有权再说；
- (34) 设立新的会计估价制度；
- (35) 公司改组。

#### 妙用“物以稀为贵”的原理

所有的人都有一种愈是得不到的东西，偏偏想得到的心理，而这正可运用于推销上。

假定此刻有 A、B 两地，A 已卖出，而后来的顾客一定会想买 A 地而不考虑 B 地，因为 A 地已经卖出，一定是抢手的好货，而 B 地还无人问津，想必不是一块好地。他们会叹息地说：“假设现在 A 地出售的话，我一定买下，只可惜 A 地已经卖出了！”

推销员正可以利用这种心理，大作文章，以下便是说明的运用方法。

例如：如果此时有 C、D 两块地待售，而你想卖出 C 地，这时你在促销说明中，必须强调：“这块土地不错吧！可惜已经卖掉，如果你先到就好了！”

此刻，在顾客心中，他会想到如果能拥有那块地，不但可以呼吸新鲜的空气，而且还要远眺美景，那该有多好！

然后，你不妨向他致歉，说明自己无能为力了。

过后，也许几天，也许隔一两个星期，你可以用兴奋而热诚的口吻告诉他：那块土地已经被退回来，而你也为他保留下来。要这样，你只要随便找个理由便可，如“原来的那个顾客想买块更大的地，因此把那块土地退回来了”。

顾客一想到心里所要的土地已经到手，自然乐不可言。这时，你就必须尽快与他订约成交了。

具体做时，还要注意几点。首先，你应该把握住相隔时间，太短了会引起顾客的疑心；太长了，等到顾客已不再为不能买到C地而特别失望时，你再告诉他可以买到，那效果就不会太好！其次，你应该注意掌握说出一个好消息时的语气。

你必须兴奋而热诚，让顾客感到你把他的事当作你自己的事，而且他也不会打击你为他而起的兴奋，所以即使他已不想购买，他也会十分喜欢你，等到以后再找他做生意，他就会显得十分爽快，因为他觉得欠了你的人情；但你又必须不致把这兴奋和热诚上升到过分夸张的地步，因为那反会让他察觉到你是在设置一个圈套。

运用这一技巧的关键在于促使顾客尽快采取购买行动。

例如，你可以这么告诉顾客“敝公司从下星期起将提高售价”或是“从下个月起，将减少商品供应量”。当然，这类说辞不可过于夸张，只要点到为止即可，如果太夸张的话，可能不利于交易，甚至起到相反的作用。

### **避免顾客与第三者交谈**

一般来说，顾客为了想得到商品的情报，往往喜欢与他人交换意见，他这样做，是为了想证明一下推销员是否对他说谎话，因为他们往往认为推销员并不十分可靠，他人的意见可能使他踏实。

由此可见，顾客对推销员及其商品都是疑虑重重。因此，你应该尽量避免让自己的顾客与他人交谈。

另外一些顾客则存有“自以为是”的心理，喜欢以夸张的语气与推销员交谈；同时，他为了逃避推销员所给予他的压力，他往往会与他人谈话，来分散推销员的注意力。这样一来，交易便很难成功了。

推销员应该努力避免上述的情况，而最好的方法便是“以其人之道，还治其人之身。”

例如，你可以向他表明你并不是一个单纯的推销员，你具有其他的推销员所没有的知识及决定权。在大多数情况下，顾客会选择与特殊的推销员商谈。

因为唯有如此，他才能取得更多有关商品的情报，一旦他认为和你交谈得到的信息会比与别人交谈得到的信息多，那么，他便会留在你的身边，而不会去与别人交谈了。

这里有一个绝招，就是你对顾客说：“我告诉你一个秘密，请你为我保密。”你这样一说，顾客大多不会再去与对你有威胁的对手或老顾客作过多的交谈，即便“泄密”，也会向不知内情的亲朋好友“泄密”，而他们往往会迫不及待地鼓励你的顾客与你成交。

假如，你要出卖一块土地，你可以对他说：“根据我两年来的研究，我认为这块土地非常值得购买。我曾经希望我的弟弟能买下它，可是他家庭负担太重，无力购买。若您觉得合意，我愿意以与我的弟弟相同的价格与你成交，不过请你为我保守这个秘密，否则，咱们这桩交易恐怕就无法成交了。”

只要顾客能相信这番话，就一定可以收到惊人的效果，因此，在交谈中，你一定要表现出你的恳切态度来博取他的信任。只要他相信你的话，他就感到有责任为你保密，同时也会觉得没必要去向别人打听什么了。

### 虚心向顾客请教某个问题

在与顾客的推销交谈中，如果你表示想向顾客学习某些方面的知识，会使彼此的关系更为亲近。

这些知识若与你所出售的商品有关的话，则对你的工作多少有所助益；不过最好还是与商品无关，否则会让对方起疑心，甚至会让他认为你“连自己出售的商品都弄不清楚”，从而轻视你，轻视你的商品，这样，交易很可能要失败了。

当顾客告诉你一些非常有用的信息及知识时，你要同意他的观点，加以附和：

“这些事正是我想了解的，你的话真令我茅塞顿开，获益良多，谢谢你。”

这一番肺腑之言，让顾客对你刮目相看。此时，他并不认为你只是在贩卖商品，而在进行一种真诚的思想交流；因此，对于你的商品说明，他会显得格外用心倾听。而这种状态，对你的推销必有助益。

### 不做实质性让步

在谈生意时，如何才能做到没有任何损失的让步呢？双方进行商谈协商，必然各有进退，但有时候暂时的让步，是为了长远的获益；小的让步是为了大的进展。推销员应该认真体会并善加运用“以退为进”的妙计。

现在假定你是一个推销员。销售部经理指示你，当你与顾客谈判时，不要在包装与条件上让步，同时却要你尽量使顾客感到满意。乍看之下，这似乎是一件不可能的事，事实却不然。

以下便是可行的让步：

- (1) 注意倾听对方所说的话；
- (2) 尽量给他最圆满的解释，使他满意；
- (3) 如果你说了某些话，就证明给他看；
- (4) 即使是相同的理由，也要一再地说给他听；

- (5) 态度温和而有礼貌；
- (6) 向他保证其他顾客的待遇都没有他好；
- (7) 尽量重复地向他指出这次交易之后将会提供完美的售后服务；
- (8) 向他说明其他有名望及受尊敬的人也作了相同的选择；
- (9) 让他亲自去调查某些事情；
- (10) 如果可能，向他保证未来交易的优待；
- (11) 让公司中高级主管亲自出马，使买主更满意而有信心；
- (12) 让他了解商品的优点及市场的情况。

莎士比亚曾经说过：“人们满意时，就会付出高价。”以上的每个让步都会提高顾客的满意程度。而这些让步究竟令你损失了什么东西呢？

### 随机应变对待突发性事件

推销员在进行推销的过程中，会遇到千变万化的情况，这要求推销员沉着冷静、机智灵活地逐一处理，把不利的突发因素消解。甚至化为有利的因素，同时又决不放过任何一个有利的突发因素为自己的推销加码。

首先举个例子来说明随机应变的重要性。

有一个推销员当着一大群顾客推销一种钢化玻璃酒杯，在他进行商品说明之后，他就向顾客作商品示范。就是把一只钢化玻璃杯扔在地上而不会破碎。可是他碰巧拿了一只质量没有过关的杯子，猛地一扔，酒杯砸碎了。

这样的事情在他整个推销酒杯的过程中还未发生过一起，大大出乎他的意料，他也感到十分吃惊。而顾客呢，更是目瞪口呆，因为他们原先已十分相信了推销员的推销说明，只不过想亲眼看看得到一个证明罢了，结果却出现了如此尴尬的沉默局面。

此时，如果推销员也不知所措，没了主意，让这种沉默继续下去，不到三秒钟，准会有顾客拂袖而去，交易会因此遭到惨败。但是这位推销员却灵机一动，说了一句话，不仅引得哄堂大笑，化解了尴尬的局面，而且更加博得了顾客的信任，交易大获全胜。

那么，这位推销员是怎么说的呢？

原来，当杯子砸碎之后，他没有流露出惊慌的神色，反而对顾客们笑了笑，然后沉着而富有幽默地说：“你们看，像这样的杯子，我就不会卖给你们。”大家禁不住大笑起来，气氛一下子变得活跃，紧接着，这个推销员又接连扔了五只杯子都成功了，博得了信任，很快推销出几十打酒杯。

这个例子就充分说明了随机应变的重要性。在许多其他的场合，它也同样重要。

最常见的意外情况莫过于在推销产品的过程中，因为话题中断或无法进行而出现了沉默的局面。

沉默的时间愈长，交易就愈容易失败。因此，最好能尽量避免这种情形。但当这种局面出现时，你切不可感到浑身不自在，你应坦然视之，尽快找些

你熟悉的话题向顾客提问，把推销活动承接下去。或者，你干脆直接提出：“看来，这个问题已经谈得差不多了，如果你有什么新的想法，待会儿咱们再补充。”

“现在，您是否认为应该讨论下一个问题了？”这样的直说，会让顾客以为的确到了该换话题的时候了，而不会以为是因为你没有话讲。

还有另外一些场合也需要灵活机动。比如，当你正在与一个新顾客谈生意时，一个老顾客打电话来提出撤销已经答应的购买许诺，这时，你多半会感到双重压力，既想向老顾客挽回败局，又怕在新顾客面前泄露自己推销失利的消息。

在这双重压力下，你若不能居危不乱，很可能忙中出错，既未在老顾客那里挽回败局，又让自己的狼狈赶跑了新顾客，闹个鸡飞蛋打的结果。

其实，这时你完全不必慌张，你可以在电话里客气地对老顾客说：“那没关系，不过，我现在正在与一位朋友谈要紧事，我们明天见面详细谈谈，您看怎样？”你这样说，老顾客通常不会拒绝你，而你还有一个机会来和他谈判以期维持原有的交易；而新顾客呢，他一方面会因为你重视他而感到高兴；另一方面，也会因为你为了他而拒绝一次约会而感到歉意，这就非常有助于你与他成交，而免受老顾客提出解约的影响。

意外的情况并不总是坏事，有时也有利于你的推销，这时，你应该抓住它，让它来帮助你促成眼前的交易。

在向新顾客进行商品推销说明时，有时你会突然碰到老顾客，那你就必须以亲热的语气与他寒暄、交谈，让两位顾客坐在一起；同时，你应该以对待新顾客的态度来对待老朋友。这时，你这位老朋友既已确认你是个值得信赖的人，那么他一定会积极地帮助你推销商品。在交谈中，两位顾客会逐渐熟悉，这样一来，商品说明便能顺利进行，而且效果良好。也有的时候，在你与新顾客交谈时，你会突然发现一位过去买过你的商品的顾客，这时，你应该先停止与新顾客的交谈。你不妨告诉他：“请原谅我先离开一下。”得到新顾客的允许后，你须上前与老顾客寒暄晤谈，这个时候，新顾客必然在一旁竖起耳朵听你们两人的谈话，也许，他心中会想到“这个推销员和过去的顾客交情这么好。”

在一般人的观念中，都认为推销员“卖了东西，就不认人”；如果推销员确是将新顾客放在一旁，反而和老顾客热情交谈，这种情形就极易博得顾客的好感。

随机应变的技巧是没有什么定式的，主要的原则就是在突发的事情面前沉着处理，避开和化解不利因素，抓住有利因素，使意外事件不影响成交，甚至能促成交易。

### 假赞同真反对

即使“顾客是上帝”，推销员有时也不得不反驳和拒绝有些顾客的无理



抱怨和过分要求，但又不能得罪“上帝”。如果出现这种情况，推销员应该怎么办呢？

正确的做法是，推销员应当把实际情况告诉顾客，并进行适当的解释。但须要注意的是，推销员在反驳或拒绝顾客时，一定要使顾客认识到，你反驳或拒绝他，并不是因为你有什么不可告人的目的或者低估他，而且在实事求是地向顾客解释的同时，还要尽快证明责任不可能在推销员身上。即使责任在顾客，推销员也应避免直接指出责任在顾客身上，更不能强调责任就在顾客身上。

推销员应该尽量使责任客观化，然后让顾客自己去得出结论。如果他得出了责任就在他自己身上的结论，他便不会怪罪推销员了。

这是反驳或拒绝顾客时应掌握的基本原则。此外，还有许多具体的反驳和拒绝技巧。

第一种技巧就是先赞同后反对的方法。你可以对顾客的要求和抱怨表示理解和同意，然后，你用“但是……”一转，提出一个特别不容易被反驳的理由来说明你也无法接受顾客提出的要求或抱怨，即便你自己也已表示同意，例如，当顾客埋怨你的商品价格偏高时，你可以这么对他说：“是啊，我也认为价格再稍稍低那么一点点，我会更容易推销，但是我们公司已经为我们制定了最低限价，我正是用这个价格在和你商谈啊！”

第二种技巧是针对顾客提出的要求作具体分析，不同情况分别对待，随机应变。例如，有些顾客提出的某些反对意见并不是出自别的目的，而仅仅是想从你的反应中了解新情况，这时，你必须一下子就辨认出来，这样，你的回答就不会十分困难了。所以即便他遭到你的反驳也会觉得没什么。因为你提出的本来就是和最终成交无关紧要的一些问题。

第三种技巧就是推迟答复。当你不能当即反驳顾客的时候；当你明知当即拒绝顾客会给你的销售带来不利影响的时候；当你预测顾客的拒绝态度会在进一步商谈中逐渐转变的时候，你都可以暂时不对顾客的要求进行拒绝和反驳，而等到条件更加成熟的时候，再予以拒绝。

第四种技巧就是用沉默拒绝顾客。这并不是要你不开口，而只是要求你对顾客提出的要求、反对意见或抱怨不予回答就可以了。顾客由于心情不佳往往会提出一些借口和反对意见，对这些借口和反对意见，最好不予理睬，这样效果反而最佳。

### 巧言妙语促成交易

有一位牧师想在祈祷的时候吸烟，他就去征求主教的同意。他对主教说：“我做祈祷的时候，可以吸烟吗？”结果遭到了拒绝。而另一位牧师也想去祈祷时吸烟，他就去对主教说：“我吸烟的时候可以祈祷吗？”结果，主教很爽快地答应了他。

这个小故事充分说明了说话技巧的重要性，它可能使原来办不成的事快

速顺利地办成。

在推销过程中，正确的谈话技巧也显得十分重要，它甚至可以改变整个推销局势，使几乎不会成功的事情奇迹般地办成。

最常见的谈话技巧，就是“两点式”谈话法，也就是说，你只向顾客提供两种选择余地，而无论哪一种，都迫使对方成交。

举个例子来说吧，如果你是推销员，为一家刀具公司推销剃须刀片，如果你问：“您需要多少刀片？”这样的问句显然不够聪明，如果你改换成“两点式”问法，效果就会大不一样。比如你问顾客：“您是买两盒还是三盒刀片？”这样即使顾客根本就不想买，也有可能在这样的问句下面决定至少买上一盒。

另一个能促成交易的谈话技巧就是少用否定语句而多用些肯定语气。因为否定语句在否定对方的意见后，顾客会很不高兴，并且有可能使进一步商谈的余地都没有了。而采用肯定语句，往往能产生意外的好效果。

举例来说，当顾客问：“这个吸尘器有红色的吗？”若推销员用否定句回答：“没有。”这样，顾客就很可能说：“对不起，既然没有红色的，我就不买了。”

对于同样的问题，推销员用肯定的语句来回答，效果就肯定不一样。比如顾客问：“这个吸尘器还有红色的吗？”推销员可以回答：“现在只剩下黄色和蓝色两种了，这两种颜色都很好看。”这样一来，顾客很可能愿意继续与你商谈，最终改变了主意，购买了一台其它颜色的吸尘器。

还有一个谈话技巧，对于推销员来讲至关重要。这一技巧的中心含义就是你要针对你的产品，设计出不会遭到拒绝的问话。

有时候，顾客可能不假思索地拒绝购买，这样，你们商谈往往无法进行。

你应该预先考虑到这种情况而相应地提出某些问题，促使顾客不能立刻回绝你。比如你是推销防晒油布的，你就可以问：“您是否需要防晒油布？”如果你是推销简易帐篷的，你不要直接问：“您是否需要一些帐篷？”你应该这样问：“您的仓库足够大吗？”

在与顾客商谈时，要避免直接问顾客：“你需要什么吗？”这种问句一旦遭到拒绝，商谈便无法再进行。聪明的推销员想方设法地让谈话继续一段时间，好使对方对自己的商品产生兴趣。这样，开头的问话就显得十分重要。

除了上面列举的几个例子外，你通常可以这么说：“想和您做一笔生意，不知你是否感兴趣？”这样的问话会让顾客提起精神来商谈下去。

### 用广告式的语言向顾客宣传

当你向顾客推销商品时，你应该了解你并非在向顾客推销这个商品的价值，而是在向他推销这个商品的使用价值。你应该让他知道，一旦他买下你的商品，那将会给他带来什么样的好处，是节省了他的时间？还是提高了他某种享受的舒适度？亦或让他认识到，你的产品是他还未曾意识到的一种基

本需求。

因此，你与其花很长时间费很多口舌去向他宣传你的商品的种种技术数据指标，不如把注意力放在该商品的使用价值上，研究它究竟给顾客带来了什么？在众多的使用价值中，顾客会最看重哪一个使用价值？

这时，一旦你确定了某一个使用价值最会使顾客满意，最能引起他的兴趣，你就不妨向广告商学习，学会用广告的语言形容你的商品。这样做，效果独特。

比如你要推销一种特别锋利的齿型餐刀，你就可以对顾客讲：“请您和您的客人用此餐刀品尝最鲜嫩的牛肉。”这样讲，一定比你说：“这餐刀有齿形新式刀刃，特别锋利”效果要好。

再比如，你正在向顾客推销一种新型吸尘器，而碰巧顾客家中还从未使用过，这时，如果你花半天气力向他介绍吸尘器的基本知识，那么他就一定不会感兴趣。此时，你可以对他说：“想想每个星期天的扫除吧，如果有了它，你只要插上插座就行了。”你这样说，他可能兴趣大增，你再向他进行一些基本情况介绍，他便乐于接受了。

同样，如果你推销的一种洗碟机，你可以说：“有了台洗碟机，您再也不用亲自动手洗涤餐具了。”这样说，易于打动顾客，使顾客产生想购买的欲望。

### 说好见面后的第一句话

在推销中，最常见的方法莫过于登门拜访，当你作为一个陌生人第一次敲响顾客的大门时，你想过你怎样说第一句话吗？

你如果没有认真想过，你一定不是个好推销员。

“先生，您需要……吗？”这是最常见的第一句话，也是最错误的说话方式，因为这么唐突而明确的问句，十有八九会遭到拒绝，特别是当人们还不熟悉，也不习惯上门推销这种方式的时候。

那么你应该怎么说呢？下面举几个实例。

在第一个实例里，你是去推销一种高级食品搅拌机，当主人打开门时，你想好你怎么说了吗？若你说：“我来是想问一下您们是否愿意购买一个高级食品搅拌机。”这样，你就错了。正确的问法是：“请问，您家里有高级的食品搅拌机吗？”

主人听完一定怔住了，感到不知如何回答才好，就转身去问他的妻子，妻子则有点窘迫而又好奇地回答：“我们家有一个食品搅拌机，不过不是高级的。”这时，你就说：“我这里带来了一个高级的。”说着，你从提包里拿出样品。

如果顾客承认他的确缺少这种商品时，你完全可以借题发挥，促使他与你达成交易。这样一个开头，至少可以为自己赢得一次商谈的机会，避免顾客一句“不要”就把你挡在门外。

再举一个实例。这次，你为推销打字机来到了一家大公司的办公大楼，你还会一开口就说你们需要高级打字机吗？这次，你不会了，你学聪明了，你知道你这样说一定会遭到拒绝，因为你看到办公室里十几个打字机都有人在紧张地使用。

这一次，你这样开头：“请问你们的这些打字机是什么时候买的？”或者“请问您估计这些打字机什么时候坏上一两台？”对方也许会对第二种问法表示不高兴，但是，你至少又赢得了一次商谈机会，总比一开始就遭到拒绝好，而一旦有了商谈机会，就看你怎样借题发挥了。

### **帮助顾客出谋划策，使其有利可图**

要想把自己的商品卖给顾客，有一条捷径，那就是帮助顾客赚钱。你要让顾客明白，他花费较小的金额从你这里购买商品，反过来能赚回较大的收益。

有一个例子可以说明这一点。有一个体育设备工厂的推销代表对店主说：“假如你们开设一个旅行和滑雪用品销售部，你们商店就可以成为本市拥有各种各样旅行用品的唯一商店。另外，销售旺季也可延长。”

“秋天终归是比较萧条的季节，对吧？如果你们开始销售冬季体育用品，就会把那些已在安排滑雪度假的人们吸引到你们商店里来。只要他们光临你的商店，那就有可能使他们对其他一些旅行用品发生兴趣。再想一想附近学校里的那些小学生，他们也会来这里买东西。吸引这些顾客是值得的。”

店主听完他这番话，觉得非常有理，二话未说，就决定开设一个旅行和滑雪用品销售部，全部商品都从这个体育设备工厂买进。在另一个例子里，顾客对一个推销新型传送带的推销员说：“如果安装这种新式传送带，我们几乎就得改变整个生产程序。当然我们也希望设备现代化。”

“但是，我们的情况有点特殊，压力也很大。我们只完成了顾客订货的一半，而交货日期又日益迫近。我对您的建议倒是相当感兴趣。”

“不过，我真不知道怎么办才好。”这说明顾客的购买欲望已经受到了刺激，不过还没有完全被说服，所以他没有作出购买决定。

这时，这个推销员冷静地回答：“这个问题确实值得您好好考虑一下，不过，您准备把引进合理的操作系统推迟到哪一天呢？我们可以算算这笔帐，如果你们不购买这种传送带，那就浪费很多时间。就拿你们现有工资水平来说吧……”他于是帮着顾客计算。

计算的结果使顾客清楚地认识到有了传送带将给他带来很大的利益。这样一来，他不仅想购买传送带，而且视为当务之急。

帮助顾客赚钱，使他把你当作助手，而不是对手，生意自然就好做了。

### **收取“订金”牵动顾客惜钱之情**

任何人支付现金时都会对手中的现金产生依依不舍的情绪，纵使大家都

明了“现金”所换来的代价，也很难抚平失去现金的情绪，这就是人类。

一般推销商品，都要求顾客交纳一定金额的“订金”，尤其是销售高档、贵重商品。至于收取多少“订金”，就完全依行情和商品种类而定了。

推销员在引发顾客的购买意念后，就必须进一步去稳定顾客的购买意念，也就是要“趁热打铁”，让顾客交纳一定金额的“订金”，也就是请顾客留下“预定购买”的证明。

同时推销员还要让顾客明白只有预付“订金”，公司才能为顾客保留商品。当然，顾客不见货就“付款”，一定是很不情愿的，甚至“痛心”，可是，他既然明白了交订金的道理，也就不得已了。所以，收取“订金”是促使顾客下定决心而且不改悔的最佳方法。

然而，有些推销员在收取“订金”时就表现出怯懦和无能，当他们看到顾客极不情愿的表情，就生怕因为“订金”而打消顾客的购买欲，于是推三拖四，为顾客“辩护”：“公司就会说钱、钱、钱的！其实，我认为付不付订金根本没什么要紧，可是公司规定，我也实在无能为力，所以……”

这种推销员极力想使自己人道主义化，并企图隐藏自己的弱点，这样，便更激起顾客的“不满”，甚至会认为公司收取订金是因为不相信他，这样，就会收到恰恰相反的效果，便弄巧成拙了。

所以，推销员一定要“坚定”地收取顾客的“订金”，并在收取“订金”时，制造出购买的气氛，好让顾客感到一交完“订金”就能拿到商品，甚至感到只交了这么一点钱（订金），就能拿到这么贵重的商品，这样，自然也就顺利收取了“订金”。如果收取了“订金”，那么虽不能说推销已大功告成，也可以说稳操胜券了。

### 走出销售额的低谷

任何一个推销员，在他全部的推销生涯中，绝不可能是一帆风顺的，他总会有失败和挫折，他也总会经历一个又一个交易上的低潮。推销员在遭受失败和挫折、处于销售低谷时，决不能灰心丧气，而应该振作起来，以坚强的毅力努力走出销售低谷。这里向你介绍走出销售低谷的三种方法：

第一种方法是将商品推销过程的顺序颠倒过来，从结尾开始。这种错置推销过程的方式，会使得顾客拒绝，特别是对于那些谙练推销门道的人来说，更是出奇不意，攻其不备，从而收到奇特的效果。

举例来说，一般情况下，你可能先对顾客进行商品说明，介绍它的功用性能、质量、声誉等等，然后发出是否成交的询问，当顾客反应并不十分强烈时，你可能才想到说：“下个星期，我们公司就准备提价了，那时你再买就吃亏了。”可按照这样的顺序，效果并不十分理想。这时，你就不妨检讨一下你的推销方式，转而采取错置推销过程的方式。

你可以一见到顾客就对他说：“下个星期，我们公司准备提高这个产品的售价，我是用目前的这个价格进行推销的最后一个推销员，你如果等到下

个星期，就可能错过了机会。我们现在就详细谈谈，您看如何？”你这样对顾客讲，效果就会大大不同了。

你应该随时反省过去的推销方法是否得当，是否有需要改进的地方。换句话说，你必须充满干劲，将失去的热诚寻找回来，这样一来，便有可能重新完成交易了。

第二种方法是与其盲目地推销，不如摆出一副消极应付的样子来对待。当你与顾客交谈时，你不妨装得并不十分在乎，告诉他说：“今天交易到此结束，我也累了！”如果顾客真的想买，那么你根本不必推销，交易也能达成。

这样做的效果也许比你倾注全部精力，忙得满头大汗的效果来得好。因为一般人总以为推销员总是在推销次品时才特别卖力，而以一副懒洋洋的态度应付，一定是并不发愁自己的商品出售不出去，那兴许正是抢手的好货。

采取“不在乎”的态度时，你必须凝视着顾客，不让他有考虑的余地。但如果你认为顾客不大会同意成交时，你也可以再决定为他作商品推销说明，这样一冷一热，或许能够感动顾客促使成交。

第三种走出低谷的方法是不妨外出散步，到商店里买点东西，然后再回到办公室，重新投入工作，也许效果会很好。

这就是说，你必须善于使用“中断法”来跳出低谷。便你的工作暂时中断一下，去商店逛逛，公园走走，去咖啡馆喝杯咖啡，或去电影院看场电影，或者干脆回去大睡一觉，这都有可能让你的神经暂时松弛一下，反省你失败的原因，重新振奋精神投入工作，创造推销佳绩。

### 如何在电话里推销

推销员经常在电话里进行推销工作，以下就是一些电话商谈中该做和不该做的事情。这事情虽然人人都晓得，却常常在电话中疏忽了。

我们先看看该做的事情：

(1) 当对方打电话给你时，必须注意倾听。先把整件事情搞清楚，然后再发表意见；

(2) 少说话。你说的愈少，他说的就愈多；

(3) 打电话以前，先练习一下；

(4) 把你想讨论的事列出一张表来，免得有所遗漏；

(5) 在桌上摆个计算机；

(6) 在桌子上铺放与工作有关的底稿和文件；

(7) 作个摘要，然后马上存档；

(8) 等对方说过后，再用你自己的话重复一遍。以免有误解；

(9) 准备一个好理由来中断谈话；

(10) 假如你怕在电话中露出弱点，则在打电话前先自我检讨一下。

为使电话商谈更为有效，就一定要避免做以下的事情：

- (1) 不要在开业务会议时和人以电话商谈；
- (2) 除非你了解并且有充分的准备，不要在任何一个问题上与对方达成任何协议；
- (3) 不要因为电话费随着分秒而增加，而迫使自己仓促决定；
- (4) 假如你事后发现计算上有错误时，不要犹豫，马上打电话过去；
- (5) 不要害怕重新谈判一项重要的问题。经过仔细的考虑后，假如你认为双方所同意的交易对你似乎非常不利，要有勇气打电话给对方，继续交涉。

电话推销对有充分准备的人较为有利。无论如何，在推销界很少有人会在急促的时间里，做下亏盈巨大的决定。成功的推销员总是在经过长时间的酝酿后、在关键时刻作出果断英明的决定的。

### 巧妙运用期限的压力

推销员从经验中知道：某些最后期限能够促使买主决定购买。以下的 10 个方法，可促使原来无心购买的买主决定购买：(1) 某月某日（如 7 月 1 日）价格就涨了；(2) 这次大降价本周内有效；

- (3) 大拍卖将于某月某日（如 3 月 31 日）截止；
- (4) 存货不多，欲购从速；
- (5) 如果您再不惠顾，我们就要倒闭了；
- (6) 如果您不在某月某日以前给我订单，我将无法在某月某日以前交货；
- (7) 生产这种商品，整整需要 8 个星期的时间；
- (8) 唯有立刻订货才能确保你得到所需要的货物；(9) 有艘货轮将在某日 × 点开船，你要不要马上购货，赶上这班船呢？
- (10) 如果我们明天收不到货款，这项货物就无法为你保留了。

推销员运用这种策略，会促使顾客早下决断，达成交易。但是，一个优秀的推销员必须了解到顾客怎样用期限的力量来给推销员施加压力，以便从容应付。以下就是顾客用来刺激推销员完成交易的方法：

- (1) 我某月某日以后就没钱购买了；
- (2) 如果你不同意，我明天就去找别的卖主商谈；(3) 请注意，星期六以后，我就不一定买了；
- (4) 这次交易需要经过我们老板批准，可是他明天就要去外地考察了；
- (5) 我星期一就要去出差 3 个星期；
- (6) 我不接受某月某日以后的估价单；
- (7) 我必须在星期三以前完成订货；
- (8) 明天以前，我需要知道一个确定的价钱；
- (9) 请你把价钱全部估计出来，明天就把估价单给我；(10) 采购会明天就要开，你究竟接不接受这个价格呢？

### 适时给顾客考虑时间

人们在接受崭新的事物或观点时，都需要一段适应的时间。双方在开始交易的时候，往往都会怀着一些不太切合实际的想法，抱着各种的假定以及错误的观念，同时也希望能够顺利地达到他们的目标。可是，磋商的过程却常常会令双方突然醒悟过来：

买方所希望的低价格竟然成了不可能的事，卖方所期望的迅速成交竟也成了泡影，推销过程中的讨价还价犹如倾盆冰水，满怀的热望不得不为冷酷的现实所平息。

我们能期望买方或者卖方马上适应这些突然发生的现实吗？当然不能。要明白一点：适应那些外来的或不太为人所欢迎的观念总是需要一点时间的。

我们都知道买卖双方进行交易的时候，买方总是需要充分的时间来考虑接受出乎意料的高价格，而推销者在交易刚开始的时候也是从不准备降低预订的价格开始商谈；唯有足够的时间去适应才能促使双方达成协议。

这也正是为什么一个具有远见的推销者会在涨价之前告诉顾客，价格可能会上涨——他聪明地给了买方一段缓冲的时间以适应这个变化。

在推销过程中，当他要求一个人接受某种新观念的时候，也就是在要求他抛弃某些旧有观念。要一个人改变他旧有观念是很困难的，不管是对还是错，他已经很习惯他旧的世界了。

因此，你应该设身处地地为他着想，给他一段适应的时间去接受你的观念；这难道不是一件很合常理的事吗？常言道：“时间会慢慢地改变一切。”因此，当你要求别人让步的时候，你必须预先给对方留下一段适应的时间。

### 用从众心理牵女性的鼻子

女性非常害怕自己属于“例外”之列。

深究起来，女性时常挂在嘴巴上的“大家”、“大部分人”、“一般”等情况，其实往往正说明她自己的判断缺乏事实根据。

发生这种情形的原因，是因为女性参加的社会活动有限，视野也就较男性狭窄，于是将附近邻居所见到的局部情况拓展为全部情况，以此建立自己的“一般论”。

今天的社会，已进入价值多样化的时代。不只生活方式和思考方式发生了许多变化，社会提供给人们的选择范围也扩大了许多。这一切已为女性开创了许多机会，让她们的视野不再局限于昔日的圈子。

然而，尽管女性已被时代赋予了“你选择吧”的自由，她们对这种自由却还不甚习惯，实际运用时也就难免产生不知该如何才好的迷惑，最终仍又陷入“大家”、“大部分人”、“一般”等“一般论”的泥潭里。

为打破女性这种“一般论”，即使是例外的事，我们也应该将其当作普遍的现象来告诉她。因为其内心里存有不知该如何才好的迷惑，所以她接受



的可能性极大。

在一家百货公司的皮鞋柜台边，有人曾亲眼目睹了这一幕：

一位女顾客对女店员说：“这么时髦的皮鞋，我从来没看人穿过。”那女店员立刻回答说：“没那回事！到我们公司来买皮鞋的人，差不多全部都买这种式样的时髦皮鞋！”

结果呢？女顾客乖乖地掏钱买下了那双时髦却也昂贵的皮鞋。

### 提供她二选一的机会

幼儿最困扰的时候，大概就是到了玩具店里，好像置身于宝藏堆中一般，拿拿那个，玩玩这个，不知该如何选择。此时，如果你问他：“你喜欢哪一个，我买给你！”他一定会一个接一个地拿起玩具，频频地说：“这个！”无法决定。但是，如果你随便挑出其中二个玩具，问他：“你要这个，还是那个？”的话，他就可以很轻易地选择其中之一。

对喜欢逛街的女人说：“你在找哪一种款式”或者“你要什么颜色？”是最不好的推销方法。因为女人在日常生活中，可以由自己做选择的的机会不多，而趁着购物的机会来享受从很多东西中作选择的乐趣，使她们对逛街乐此不疲。

因此，推荐她作多种选择，只是会助长她选择的兴趣而已，很难对她推销商品。但是，如果只推荐一件商品给她的话，就会让她没有选择的余地，而心中有被欺骗的感觉。

因此，能干的推销员眼明手快的挑出客人可能会喜欢的商品，而说：“我想，蓝色或绿色比较适合你！”以这种方式，让客人从两者当中选出一种，既让客人有选择的余地，又没有被强迫的感觉，她就不会再犹豫，而能尽快作决定。

### 怎样应付挑剔的女性

一般认为，能够在店里圆满地应付女顾客的店员，就算是独挡一面了。可见，女顾客比男顾客更不容易应付。因为在决定购买商品之前，女性都会和店员你来我往，讨论很久。

首先，当店员推荐某一件商品时，女性顾客会静静地听，然后就插嘴道：“等等！”并挑出说明中某些细节的缺点。例如：“这支台灯你说是 20 瓦，但是，标签上怎么是 25 瓦？”

没有经验的店员，就会因为这些都是芝麻小事，而不太理会，继续说明其它部分。这时候，女顾客就会认为：“这个店员没诚意，虽然商品还不错，可是，我不想买了。”

女性这类的挑剔，并不是经过理性的思考，而都是属感情上的反应，同时，也有想要试探店员的企图。因此，如果对方不能作圆满的解释的话，就会产生反感，不愿再听下去。

不仅是商品的买卖，就是平常的处事也一样，当女性指责对方谈话中的缺点时，也是存心试探对方的诚意而做的举动，就像拳赛时频频跳跃，以试探对方的出手。

纽约有位推销专家说：“要诚心诚意地立刻承认女性的指责。”也就是不但要立刻承认，而且要明确地承认对方的主张，让对方占优势才好。因为这样可以避免感情上的反弹，让对方产生好感，以后比较好说话。

对女性来说，店员的态度从头到尾都不变，是让她安心的基本原则。同时，对于无论任何细节，都能够以诚恳的态度来应付的男性，更可以完全抹掉女性心中不安的感觉。

### 以退为进征服女性

在商店里，如果店员强迫顾客买东西，男性顾客的反应多半是闪避，而女性顾客则往往会直接反抗。说得更清楚些，当女性顾客受到店员强逼时，她们马上会产生防卫心理，并逐渐增强不购买的念头。

所以高明的售货员察觉对方不愿购买时，会立即撤回推销攻势，过一段时间，等女性顾客的心理防卫稍事解除之后，再重新展开新一轮的推销攻势。

同样道理，强逼女性去做她们不愿做或者感觉到困难的事，绝非明智之举。当她们说：“不！”的时候，聪明的策略是“退一步进两步”，比较容易收效。

### 女性偏信权威的意见

大部分女性在怀孕、哺乳期间，都会看一些有关育儿方面的书籍。她们看这些书，与其说是希望学得更科学的育儿方法，不如说是希望借育儿专家的话来安定自己忐忑不安的心。

市面上许多育儿书，都是用《舒尔伯格博士育儿方法大全》或《托马斯博士育儿百科全书》之类的书名来强调书的权威性。看了这些书后，女性便时常以“舒尔伯格博士这么说的”想法来安慰自己，而且还极有可能要在女伴面前吹嘘自己对这些权威言论的涉及范围是多么广，理解又是多么的深。

使用这种方法去说服那些对事物似乎只是一知半解的女性，效果常常是异常地好，在过去很长的一个历史时期，女性很少有机会接触权威；到了现在男女平等的时代，她们对“权威”也就特别敏感，以致动不动就借权威的名义掩饰自己的不足。

特别是那些虚荣心强的女性，一旦自己与别人的看法不相同，即使她们的意见是正确的，她们也会缺乏自信心并且感到有失面子，于是往往只好搬出权威的言论来支持自己的观点。

一些经验丰富的售货员，也很善于利用这一点来向女性顾客推销商品。比方说推销儿童读物或儿童唱片，他们会在说明具体内容之前，先拿出罗列有许多名教授和儿童心理学家推荐意见的宣传品，女性常被这些权威意见震

慑住，于是买下所推销的商品。

用这种方法去说服女性，最好是搬出那些较有名气的、为女性所熟知的权威人士；如果女性觉得“我从来没听说过这个人”的话，效果就会减半。不过，尽管“我从来没听说过这个人”，只要这个人的权威性头衔足够多，社会地位足够高，就足以成为打动女性的一个因素。

### 对男士细心 对女士耐心

顾客的性格、爱好，显然各不相同，但异中有同，同中有异。就男女而言，一般来说，男士买东西时，往往比较粗心，女士则比较细心。

针对这种情况，营业员接待男顾客时，要细心一些，接待女顾客时，要耐心一些。这样双方结合起来，以长补短，多加关注，买卖才能做成。

一般男顾客，买东西的目标比较明确，易于做出买或不买的决定，不大爱挑来挑去，比较相信营业员。”这些都是成交的有利因素，营业员在这种情况下，责任不是轻了，而是重了。因为如果不细心帮助顾客挑选，东西买回去后就可能因为不合适而使顾客失望，造成不良影响。甚至上门退货或者调换货物，带来许多麻烦。

女顾客一般都比较细心，一是观察得细，买一件东西往往反复几次，拿不定主意，而且特别注意观察别的顾客是否买，效仿性较强；二是挑选得特别细，一件东西往往要反复察看，互相比较，不厌其烦；三是询问得特别细，产地、性能、价格、质量无所不问，而且特别注意别人试用的情况。

针对这些，营业员要特别耐心，而且要针对性地接待。如多介绍别人试用后的反映，卖的快不快，价格高不高，挑选时要多拿商品，让其充分选择，不要催促；对商品的性能特点，保管时应注意事项，要反复叮咛。总之要特别耐心细致，切不可有烦躁的表现。

### 推销积压商品以减少损失

由于摸不准市场行情而盲目进货，造成商品积压，或者保管不善造成商品变质滞销，这是小商人初入道时最常见的错误。由此引起的后果，当然是可以想象的：利润受损，资金周转困难。严重的，只有眼巴巴地看着自己的血汗钱跟着一堆变质腐烂的产品报废去。

最常见的积压商品有如下几种：

- (1) 季节性商品，比如果品、流行服装等；
- (2) 质量低劣的假冒商品；
- (3) 存放场地不佳而发生霉变的商品。

那么，怎样最大限度地把积压的商品推销出去，把损失控制在最小范围之内呢？

这里，我们向大家推荐几种行之有效的推销办法。如果你正为这种事情伤脑筋，不妨用此法试试：

### 1. 尽量平本削价卖

千万不要搞那些形式上的“象征性削价”，那不可能激起顾客的购买欲望，结果是“羊肉不得吃，惹得一身膻”，达不到预期的目的。

### 2. 标明削价的原因

这一点是最重要的，因为你如实地向顾客明白地标示商品廉价出售的原因后，他心中自然较安，再不会胡乱猜疑了。譬如对销售变形的商品，外面贴上醒目的招牌：“形状可能有些变形，但品质保证不变。”如果大大方方地写出削价变卖的理由，顾客反而信任，放心购买。再如有些变形的花瓶，明白地标上：“外型稍有凹凸，非细心观察不会看出”之类的字眼，顾客必定会安心争购。

### 3. 变个商标，稍加调整

### 4. 选择削价售卖的时间

如节假日、发薪日、同类产品断市的期间等。

### 5. 改变摆售的环境

把削价商品移放到较为高级、优雅的店面或柜台里去，无形中会提高该商品的身价，顾客即使看了削价理由，也会认为“这个产品还是值这个钱”而欣然买下。

### 6. 赠品推销

7. 摆放到顾客易于发现的地带上，或者搞流动销售，或是放在商店门口处进行售卖，并注意利用各种销售手段来配合推销

8. 用红笔把原来的标价涂掉，旁边再用手写上新的价格，最好用黄色墨汁的笔

这种方法看起来很简单，其实它是利用顾客心理的一种手段。其中奥妙在于：

(1) 原标价牌上，活字印刷的数字，往往给人一种公式权威性的高价联想，而手写的新价，会使顾客感到较为便宜；

(2) 黄色给人一种特别廉价的感觉，黄笔标上新价钱，顾客看起来很有诱惑力。

## 妙用交际手腕

在美国，企业用在交际费上的开支很早以前就超过了上亿美元。美国的公司职员夜以继日地出入在各地繁华游乐场所，以公司交际费之名，大肆挥霍公司的大把的钞票，为什么美国交际费用如此之高？

有人说，这是由于美国的民族性。其实一桩交易的成功与否并不一定取决于货真价实，买卖双方的交情具有很大影响力，所以，交际便是商场交易的催化剂，而且效果显著。

美国人也最善于走后门了，办公室谈不成的事，在餐厅里吃一顿美味佳肴，喝高档酒或仅仅请喝一杯咖啡，事情就会变得顺利了，难怪有人说，商

场上的交往无道理可讲，交情便是决定因素，这里的交情并不是指什么空洞的东西，而是实实在在的“物质财富”的构成。

俗话说：“吃人的嘴软，拿人的手短。”他今天请你吃饭喝酒，明天请你游山玩水，后天便伸手向你借钱，你不借也就不行了。

推销员有时也必须运用一下这种拉交情、走后门的绝招。假定对方说：“好，有机会我会去参观你的商品”。这种外交辞令，说穿了便是“不要你的货”。而如果好菜往他口里一送、好酒往他肚里一灌，态度就马上转变：“哦，好说，好说，请这里坐，咱们仔细谈一下。”这个转变就是交际手腕妙用的效果。

所谓妙用交际手腕，就是在你大献殷勤时，要讲求场合。生意顺利成交。

注意把握分寸，不要太过分，以避免让其觉得你在收买他，而伤害其自尊，因为每人都有点自尊、即使事实上他已被收买，但他还是要表现出，“我可不是那么好收买的。”如果不给他一点面子，就可能弄巧成拙，偷鸡不成反蚀一把米。

### 商场话题六大忌

商场上说错一句话就很可能使整个交易前功尽弃，所以一定要慎言。

俗话说：“话不投机半句多”。但推销员要和顾客拉近关系，当然需要双方谈得来，谈得投机。

所以，设计什么话题便很重要。我们常碰见一种油头滑脑，精明过人的“见人说人话，见鬼说鬼话。”简直是见风转舵、言不由衷。

一般来说，这种人很被讨厌、憎恶。可话又说回来，好汉不吃眼前亏，这种人虽然没有定性，但他们还是善解人意，能揣透别人心思，可谓有一种高明的洞察力。这种人有点好处就是和什么人都能谈得来，不伤别人兴趣。当然，我不是说这种人好，值得大家学习效仿。

但凡是做过推销工作的，不管是得意者，还是失意者，都一定有此体会，即在商场上高谈阔论，嫉恶如仇，其所招致的后果是不堪设想的。所以上述之人在某些方面还是有可取之处的。关于推销员在商场上应该避讳的话题，大致可归纳为六大类：

- (1) 政治、宗教的话题；
- (2) 顾客深以为憾的缺点和弱点（你一见面就可能观察出来）；
- (3) 不景气、手头紧之类的话（既然手头紧，怎么能有钱买你的东西）；
- (4) 竞争者的坏话（顾客认为你心胸狭窄，对你产生不良的印象）；
- (5) 上司、同事、公司的坏话（顾客会认为你在公司不得志，与大家合不来，便不愿与你打交道）；
- (6) 别的顾客秘密（顾客会认为你爱探听别人的秘密，而且爱张扬，想到与你打交道，一定会被你说出什么，便会拒绝你再进门）。

## 在买卖的最后关头尤须谨慎

谈生意并不是“摇头不算点头算”那么简单，即便是货出钱进也会出现  
问题而致退货，所以应该谨小慎微，尤其是在成交的时候。

### 1. 充满信心

信心可以造成一种气氛，来感染顾客情绪，坚定他购买的决心。不要问  
“买不买？”而要采用让顾客觉得“已经决定买下了”的暗示诱导方法。比  
如你可以这么说：“您今天订购，下星期就可以送货了。近来生产兴隆，货  
一出厂便被抢购一空，但我一定想方设法把您订的货送到。”

### 2. 使顾客感到是他自己的选择

你最好这么说：“您看看，您选择的这种货既便宜又质优，实在有眼光。”  
避免说：“您听我的话没错，别的顾客听了我的话买了它都觉得很满意。”

### 3. 对容易误会的条款要再三说明

顾客对契约上的条款并不一定都很了解，有时签完契约后，会发现某个  
条款与原来自己理解的不同，往往在交货时发生争执，顾客再仔细看了条款，  
明知是自己误会，他也还有一种受骗上当之感。所以在签约时你一定要再三  
强调说明契约中容易误会和重要的条款，这样，从长远来看，你可建立很好  
的信用。

### 4. 向周围的人致谢

在签完契约后你不仅要向签约者表示感谢，还要向对方周围的人表示感  
谢。如果你只向签约者致谢，那么其周围人中，将来一定会有你商场上的意  
外伏兵。

### 5. 签约后转移话题

签约对顾客来说是进行一场欲望与付款的艰苦交战，推销员与顾客之间  
也是交锋不易，那么签约后，就该松弛一下紧张情绪，转移到轻松的话题上，  
切记不能久留，只待抽根烟的功夫便应告辞。

### 6. 消除顾客的不安

顾客交完货款之后货未拿到手，难免心存一丝不安，即使你收完钱已给  
了他收据。所以，你若再进一步说明何时交货和交货方式，就能消除顾客的  
不安。

### 7. 语气温柔婉转

签字时，话语一定要温柔婉转，如说：“麻烦您在这签个名、盖个章”，  
这样一定比你说道“请在这里签个字”使顾客听起来舒服得多。

总之，生意越到最后关头越要小心谨慎。

## 掌握顾客的五大购买动机

购买动机是促进购买行为的原动力。推销员必须掌握顾客的心理动机，  
然后才能针对动机进行有效的推销。

在推销中，谈到动机，有一个简单而易记的理论，称为 PEPUP 理论。PEPUP

理论是几个英文字缩写，它们分别代表顾客的几种购买动机，即：  
Pleasureandcomfort（快乐与舒适）、Economy（经济）、Prideofownership（占有的荣誉）、Utilityandconvenience（效用与方便）、Protection（保护）。现将这几种动机分述如下：

#### 1．快乐与舒适的动机

追求安逸、舒适、欢乐与畅快，是人类的天性。这一动机，可以促使我们去购买很多的日常用品，例如，买一个蛋糕来庆祝朋友的生日，买一件礼物送给亲友，买化妆品和首饰把自己打扮得漂漂亮亮。这些都是属于快乐和舒适的动机。

#### 2．经济的动机

即节约而有效地运用金钱。这种动机，我们称之为经济的动机。当百货公司打折时，生意特别好，就是因为顾客的“经济”动机受到激励。

为了满足顾客的“经济”动机，除了减价以外，还可以利用一些促销活动，例如有奖销售等方法来吸引顾客。

#### 3．占有的动机

大多数的人都有“别人有什么，我也应该有什么”的心理。这种心理就是“占有”，它是一种重要的购买动机。

这种动机还有另外一层意义，那就是“占有的荣誉感”。在服饰、手表、皮鞋、钢笔、领带等的购买上，表现特别明显。消费者愿意花3倍以上的钱买一条名牌领带，愿意花10倍以上的代价买一个好的手提箱，这种动机就是“占有的荣誉感”。

#### 4．效用与方便的动机

这属于理性的动机。为了准确计时而买块表，为了洗衣服而买洗衣机，为了上下班方便而买一部汽车……这些都是为了效用，或是为了方便。

#### 5．保护的动机

这是人类的基本需求。人类在生理上的需求获得满足以后，就要讲究安全，得到保护，避免受到伤害。

许多产品在设计时，就以这一动机作为考虑重点。

### 推销员应具备的自信心

懒惰会造成畏缩，畏缩则导致自信心的丧失。一个推销员若缺少自信心，终其一生都要在不稳定中度过。

我们已经发现这个事实，自卑是造成各种贫穷、失败与悲哀的主要原因。我们也发现过能够克服自卑的人，不管有多少障碍摆在他面前，他都必定能取得成功。

增强自信心，首先要消除名叫“恐惧”的魔鬼。这个魔鬼坐在某人的肩上，对着他的耳朵轻声说道：“你办不到的，你害怕去尝试，你害怕众人的批评，你害怕你将失败，你害怕自己没有能力，你害怕失去亲爱的人，你害

怕死。”

在推销行业里，有没有自信心是衡量一个推销员能否成功的标准。如果你有自信心，你将全身散发出自信的影响力，你会让顾客对你产生信心，同时也让顾客对你正在推销的物品产生信心。

你可以运用“自我暗示”的原则，使你发展成为一个积极、有活力及自信的人。你可以抄下下面这些话，签上名，并把它背下来：

我知道，我自己有能力达到我的“明确目标”。因此，我要求自己采取坚韧、积极和不断的行动，以获取这项成功。

我明白，我脑中的主要思想终将表现于外在的实际行动中，并逐步变成事实。因此，我必须每天花半小时，集中思考我希望成为怎样的一个人，在心里描绘出这个人的形象。然后，经过实际的努力，使这个形象成为现实。

我充分了解，除了建立在正义之上的以外，没有任何财富能维持长久不变。因此，我将不作出对其他人没有好处的行为。我将把我需要的力量吸引到我身边来，从而获得成功。我将使其他人相信我，因为我相信他们，更相信我自己。

我将在这上面签字，并把它背诵下来，每天大声朗读一遍。我充分相信，它将逐步影响我的整个生活，使我在推销行业中，成为一个成功而快乐的工作者。

## 提价和降价时推销员应注意的事项

### 1. 提价

(1) 冷不防地提价。突然在某一天，接到进货商品提价通知单的用户定会大发雷霆，指着推销人员的鼻子骂道：“要提价为什么不事先跟我们打个招呼？！弄得我们毫无准备措手不及。”遗憾的是，在公司作出产品提价决定的同时，往往作为机密不准任何人泄漏，所以即使推销员知道底细也不允许告诉用户。那么怎么办才好呢？

造成用户大发雷霆，首先应毫不客气地说，是推销员怠慢所致。在公司决策人物决定产品提价之前，总是事出有因，譬如类似原料提价等客观原因，而且这种现象往往已出现相当一段时间了。

在这时，理应作出推测，向自己责任区的用户提出建议，“根据目前情况，价格有可能上涨，请你考虑是否应早一点订货，多订一些，以防不测。”

推销员是公司与客户之间的纽带。当出现异常情况时，应向自己负责区域的用户提供有关信息并提出自己的建议，这也是推销人员的任务之一。

如果不是如此，而是将公司作出提价的机密泄漏给用户，那是对本公司的叛逆行为，应该受到严惩甚至被开除。

(2) 在提价前比较短的时间内通知用户。在临提价前比较短的时间内通知用户（多指批发商）易引起混乱。特别是在大幅度提价前更是如此。

得到提价的消息后，批发商们蜂拥地前来订货，屯积货物，把仓库堆得



满满的。由于在短时间内订单大量增加且要求发货又急，所以往往导致生产供不应求，不能按合同要求的期限交货。

即使在这样的情况下，优秀的推销员也会恰当地处理好。比如根据预测建议用户早一些购买，在公布提价之前建议用户在资金和仓库允许的范围内尽量多储备一些，这样将进一步博得用户的信赖，“这位推销员的建议值千金哪！”当然这是指事情发生之前阶段。

在批发商们纷纷要求订货而生产力跟不上的情况下，推销员对所负责区域的批发商们不能机械地按先来后到的顺序供货，应根据轻重缓急分别处理。对那些确属没有库存脱销的应当先供给；对那些库存虽已很多但为了今后卖高价而屯积的应往后放一放。要能做到这一步则必须经常与他们保持联系，掌握他们的库存等有关资料。

## 2. 降价

商品降价消费者高兴，可是流通领域中的批发商则不一定高兴，多半是不高兴，尤其在降价前从生产厂家进货较多，库存较多的批发商会垂头丧气，恨推销人员“为什么不提醒我们过几天再进货呢？！”

出现批发商埋怨的情况是推销员不成熟不会办事的表现。照理说降价之前早就有征兆了，应该能分析出来，当批发商库存较多时应一边让他们抓紧时间推销脱手，一边建议他们不要急于进货，这样做并不是背叛本公司，而是连续长期地与用户进行交易的一门推销技术。

## 3. 警惕竞争企业推销员的暗中活动

在产品提价或降价时，要警惕同行竞争企业推销员的暗中活动。

(1) 产品提价，一些没有趁提价前捞一把而怨声载道的批发商，是同行竞争对手企业推销员的难得的工作对象，他们利用这可乘之机，经征得其上司的许可笑眯眯地来到垂头丧气的批发商跟前，递上一份上好的礼品，不紧不慢地说：“我们公司以前您提价前的价格为您供货怎么样？”若批发商已经高价进了货，则他很可能劝说对方，“亏一点就亏一点吧，就请用本公司的产品（因便宜）弥补一下吧。”

因产品提价本来就对原公司的推销员不满的批发商，最容易在上述情况下被竞争对手的那一套所打动而上钩，双方谈成之后，批发商则可找碴甩掉原来的供货单位。

(2) 产品降价时，一些仓库的存库还有很多，或在降价之前不久大批进货的批发商，对生产厂家的推销人员一定怀恨在心，蔑视他坑人，这时恰好是同行竞争企业推销员的极好的攻击目标。作为挑衅者，是你呢？还是竞争对手呢？

一位推销人员仅仅具备将产品卖出去的能力还不够，不能说产品一旦脱手就撒手不管。那些将来成为公司领导人的推销人员大都是对批发商非常关心，包括关心批发商的推销工作。因此，在产品大幅度提价或降价之前应根据当时市场的变化情况进行综合分析和预测，对用户提出建议，包括对其库

存量提出建议，使用户不犯大的错误或尽快地摆脱困境，从而取得用户的信赖，使之与本公司的交易能够长期稳定地继续下去。

### 推销员接到订单之后的注意事项

生意谈妥之后，推销人员往往因松了一大口气而忽略了下面的工作，准备只作一次生意的客户，此种做法还没有问题，如果是想长期往来的顾客，第二步工作做不好，常常在接了一个订单后，就像断了线的风筝，不知去向。

有出货期限以及分批出货的商品，推销人员亦应与公司各有关部门保持紧密联系，追踪工作进行状况，这样才能避免造成双方的摩擦与对商品的抱怨。推销人员要坚持到最后的最后，向顾客负责到底。

推销人员有时被客户戏称“接了订单之后，就未再见到你的踪影，就连一个电话也舍不得打，未免太无情了吧！”事实上，有许多推销人员确实有这种现象，接完订单就消失得无影无踪，到了要推销生意时，又如客户公司的职员，每天都去报到，这种推销人员是失职的，是会遭人排斥的。至少平常去个电话拜访、问候，不但能增进双方的感情交流，也是连接下一个订单或是获得新情报的最好时机。

往日日本推销人员在拜访客户时，喜欢带一个礼品盒去慰劳客户，但今日日本的推销人员已有所改变，他们认为最佳的礼品是“最新、最有价值的情报”，这些情报最能让客户感到欣悦。日本食品界的价格竞争是出了名激烈，他们销售的对象包含了一般餐厅、饭店、快餐店、杂货店等地方，这些地方的经营者，见到推销人员的第一句话，就是商品能否打折。慢慢地，推销人员与客户交谈的话题，也就集中在价格的问题上。

因此，日本食品商的利润可以说日益下降。针对这个情形，某食品公司特意做了一个彻底的调查，看看顾客真正的需求是什么？是否只对便宜货有兴趣？但调查结果分析表明，客户最需要的却是“对客户经营最有效的情报信息”与“同业的情报”，单价打折只是怕竞争不过对手，而要求降低自己的成本的最直接方法。

在做完调查工作之后，该食品公司立即将新产品的开发与新经营情报的收集，列入推销人员的工作中，并以一个经营管理顾问的服务姿态，来提供客户经营管理的信息与进行指导，从此该公司与客户之间的话题，不仅仅谈降价的问题，更重要的是客户已会将自己最困惑以及最渴望的问题，拿来与推销人员研究，客户在获得问题的指点之后，推销人员也带回了最珍贵的客户需求信息，使该公司的经营成绩，不断地直线上升，真可谓一举数得。

对于推销人员而言，有价值的信息是有力的武器，平常虽无法谈上生意，但在不断的电话拜访、问候并提供一些有价值的信息下，只要有机会，生意总是会上门的。记住！顾客总是喜欢受人欢迎的推销人员，不妨在接受订单之后，再来一个感谢的电话吧！除了问候电话与感谢电话之外，问候信与感

谢信也是很有效的方法。记得某推销人员在推销一个 1 万余元的商品给一位客人之后，由于感到太高兴，就写了一封感谢信给这位顾客。两年后，一个偶然的的机会，这位推销人员又再度去拜访了这个客人，当他走进客厅之后，那位顾客从抽屉里拿出两年前推销人员寄给他的感谢信，并对他说：“你留给我的印象，至今仍记得很清楚。”从这个例子来看，虽然是一封短短的感谢信，却给予他们那么深的印象，这也证明一个简单的问候电话与问候信，所给予的感受是多么大呀！

## 如何对待竞争企业的商品

### 1. 贬低诽谤竞争对手企业的商品是不明智的

(1) 诽谤对方适得其反。有些推销人员当着用户的面，公开诽谤贬低竞争对手企业的商品，企图以此来推销本公司的产品。其心情和动机不难理解，他一心想取得用户的信任，踢开竞争者，争取有与用户签订合同。但当用户听到他贬低竞争对手的一席话时虽不摇头，嘴里也“嗯、嗯”地随声附和几句，可心里却很反感，觉得这个人不怎么样，自然就不想与其打交道做交易。

特别是不要贬低批发商已进货的产品（非本公司产品），这是批发商最为忌讳的。这虽是常识，但一些性急的推销员为了急于求成却常常犯此毛病。这样一来惹怒了批发商，本来有了能做成的交易也就被自己的诽谤言行所告吹了。

(2) 当用户贬低本公司产品时。和用户打交道经常会遇到对方有意贬低本公司的产品而赞扬竞争对手企业的产品的情况，在这种场合下，有的推销员开始时不提竞争对手的产品，仅拚命地为本公司的产品辩护，当用户不“买帐”时则很恼火，于是就大肆诽谤竞争对手企业的产品如何如何不好，这样一来伤了对方的感情，最后双方大吵起来。请问，在这种场合下用户会买你的产品吗？

当本公司的产品被贬低时当然要进行辩解，但是辩解的方法很重要。因对方认为他的褒贬是正确的，所以你不要生硬地把对方给驳回去。首先应肯定他的意见，说一声“是啊！”这样一来对方感到心里很舒服，有了共同语言，你所说的他也能听得进去了，于是即可因势利导做工作直至反败为胜。

反击时应以本公司产品的长处和竞争对手产品的短处巧妙地进行比较，以自己的长处为武器，因为没有直接了当地贬低对手的产品，所以也不会伤害用户的感情，对方会直率地与你面谈，随着谈话气氛的融洽，对方的偏见就会逐渐地消失，以公正的态度对待本公司的产品。

不贬低诽谤同行业的产品是推销员的一条铁的纪律。请记住，把别人的产品说得一无是处，绝不会给你自己的产品增加一点好处。

### 2. 不要进行人身攻击

(1) 为了争取用户，同行之间进行人身攻击的推销员大有人在。同行之间虽各奔东西但总有一定的联系，同事之间虽各有自己的工作但彼此之间总

免不了要打交道，因此若要像特务那样搜集其它公司推销人员、公司领导干部的经历和生活等方面的丑闻，在用户面前大肆宣扬，企图把对方搞臭，是不可取的。

为了挤走对方，虽不择手段地对对方进行人身攻击，但却装出同情对方的样子来迷惑用户，这是一些推销人员的惯用伎俩。某些好奇心强的用户听起来觉得津津有味，不断地点头：“他可也真能做得出来！”于是就改变了对他的看法。的确，这样一来被中伤的人威信扫地，那么中伤别人的人又怎么样了呢？当然有的可如愿以偿把竞争者手中的市场夺过来但是竞争者也决不会就此罢休，势必针锋相对，反回头来恶言中伤你。这样一发展成相互揭短，就会彼此都臭不可闻。

社会上有人把善于谋略称作有才能的人。但是请先生不要盲目效仿，也就是说不要走歪门邪道，不要做见不得人的事情，要作一位堂堂正正德才智勇的推销员。

自己不中伤别人，不过要做好被别人恶言中伤的思想准备。

(2) 如何去喜欢自己不喜欢的人。

不论是谁，在性格上，在对别人的看法上，都有自己所讨厌的类型的或一看上去就厌恶、不愿与其打交道的人。

鉴于工作关系，按理说推销人员不应挑剔别人的性格，但是推销人员毕竟也是人，当他与自己不喜欢的人会谈时，那种痛苦的滋味，实在令其难以忍受。

由于工作关系，有时推销员竭力忍耐，尽量不加指责而顺着对方的意图，以为能接近对方，但是怎么也融洽不起来，一瞧见对方就恶心，对方的一举一动、一言一行，看起来都非常别扭。会谈时如果有好几位这样的人在场的话，那问题就更大了。

另一方面，因自己不喜欢对方，势必自觉不自觉地反映出来，对方对此一定会很反感。对方会像你不喜欢他一样地不喜欢你。这样一来会谈的气氛就可想而知了，至于会谈的结果就更谈不上。

如果对方是本公司的一位不可缺少的大用户，那问题就严重了。这样的用户对本公司很有发言权，如果因你看不惯他而导致他看不惯你，从而向本公司领导提出调换你的工作（这是很有可能的哟！），那你的“饭碗”就会被对方给砸了，多危险啊！

为了不使这场悲剧出现，怎么办呢？

克服你一向不喜欢的那种人的办法，只有你喜欢他，除此之外没有别的办法。不过要做到这一点并不容易。

对于态度冷漠或傲慢的人，或许能够克制住自己，顺着对方的性子，和颜悦色地应酬并讨得对方的喜欢。但在某些情况下，遇上在性格脾气等方面与你格格不入的人，则很难能顺和对方，因为对方的一言一行都使你作呕，尽管本人做很大的努力，想抑制涌自内心的反感，但总是按捺不住，怎么办

才好呢？

下决心改变自己的思维方法。遇上自己最讨厌类型的人，应该感到高兴，因为是“遇上了自己最好的老师了”。正是因为自己不善于与这样的人打交道才值得自己学习，如果这样的难题也能克服，那么在人际关系方面就再也没有解决不了的问题了。

具体的做法是，把讨厌对方一举一动的想法和心里总想批评指责对方的一切，完全彻底地抛弃，下决心使自己处于四大皆空状态。

在非原则问题上顺从对方，干脆地回答声“是！”这样一来就不会感到别别扭扭，而你在对方的眼里将成为一位性格开朗直率的人。当然，在对方提出不正当要求时，应作别论，不过也不要牵强附会地强调种种理由，而要面带笑容地委婉地拒绝对方“这可不成吧？”

按照上述要求去做即可有效地控制住自己，顺利地对方应酬了，这时你会感到与以前大不相同。能够看到对方有不少长处，同时，对方对你的态度也自然变好了。如果说还有那么一点不自然的话，已是很淡薄了。

在这种情况下，相互之间已经可以比较顺利地对话了。进入此阶段之后，应继续努力，向喜欢、佩服对方的方向努力。

功夫不负有心人，此时你已经能轻松愉快地与自己所讨厌的那种人交换意见，完全克服自己的不适应症已屈指可数。此时你的度量也大起来，在人际关系上又提高了一个数量级。

(3) 本公司产品技师不好怎么办。批发商、零售商和消费者指责本公司的产品质量不好时，推销员本人应将本公司和同行业企业的产品进行比较，若真是那样的话则应该承认这一点，但这的确是叫推销人员伤透脑筋的事情。

产品因其用途不同而千差万别，即使同一种类产品因生产厂家不同，差别也很大。要想使本公司产品的所有质量指标都高于同行业是很难做到的，通常都是各有其长处也有其短处。推销人员应以本公司产品的长处为重点将产品推向市场。但是，当一个公司的经营状况不佳时，势必导致其产品的综合指标或其总体质量下降，没有竞争能力。

即使在这种情况下，对企业忠心耿耿的推销员也会千方百计巧妙地强调本公司的长处，向用户灌输买本公司产品的信念，经过他的努力而打开局面，将产品推销出去。

那些为本企业的产品低劣而顾虑重重、一筹莫展的推销员要奋发图强，在本企业的经营状况尚未好转，产品综合质量指标尚未达到同行业的一般水平之前，应竭尽全力豁出命来工作而不要气馁，相信你的努力会有好的报酬的。

但是，有一些个体经营的中小企业，尤其是在主要经营者的人格和才能都有很大缺陷而不能使人信赖的情况下，那就是另外一个问题了。

在这样的企业里你仅仅是被利用而已，即使你像蜜蜂一样不顾个人死

活，拼命地为企业的振兴努力，到头来也只落得个“推完磨杀驴吃”的下场，揣测到这种情况的推销员应断然地提出调走，到能发挥自己才能的公司去。

### 要树立坚定信念“自己的商品是最好的”

一次，有位语言教材的推销员，在电话中向客户推销“在短期内必能说流利英语”的语言磁带。他对客户的讲话技巧不怎么高明，说了半天丝毫也引不起兴趣，但他仍是不肯死心挂断电话。

客户不耐烦了，对他说一句：“如果你能用英语把刚才的话重复一遍，我就买了！”

他愣了一会儿之后，“咔嚓”把电话挂了。因为他连自己本人都不相信在短期内真能学会流利的英语，所以才勉强地赘述商品的特性，磨破嘴皮子也表现不出丝毫的热情。

“别说自己不相信的话！”这句话的另一个意思是：“别说自己不知道的事！”

即使对自己所推销的商品一窍不通，也要坚信：这是优良的产品，绝对没有问题。抱着极大的希望，深信它是最好的商品，并以顾客的角度，努力把心目中的优良产品介绍给他人。

顾客本身看到你满怀热情的推销的情形，肯定会认为：“嗯！这个推销员这么诚心诚意地推销百科辞典，他一定对它有相当的信心！”此举能给予对方“这个商品必定是优良的东西，没错”的安全感。顾客常依据推销员的表现来判断商品的好坏。

推销员要奉行的另一个信念是“我一定可以卖出去！”早晨醒来的第一件事就是暗示自己今天还是卖得出去一定卖得出去。走出家门后，仍然不断提醒自己。出公司推销时也是如此：“今天推销一定会成功，无论哪种商品，走到哪儿我都可以把东西卖出去。”

这样经常的暗示可以给你自信，更带给你超群的业绩。反之，即使再有能力，缺乏自信也不会有好成绩。

### 能言善辩的弊端

能说会道的推销员与不擅长说话的人不同，他把说话当成一种乐趣，在与用户谈判时，滔滔不绝地回答对方所提出来的问题，不少这样的人促使谈判成功，卓有成效。

但是，别忘了能说会道的人危险是很多的，弄得不好就会捅出漏子来。

#### 1. 不要没完没了地说个不停

会说的一个重要条件是会听。能言善辩的人往往就做不到这一点。面对用户，要懂得自己作为卖主的立场，是有求于对方。对于这一点，在开始时往往也能够做得到，能够控制住自己，但是不一会儿，相互间认识了，或者在谈到高潮时，就会忘乎所以，千方百计地封住对方的嘴，自己长篇大论讲

个没完。这样做的结果，只能影响你生意的成功。

## 2. 注意察言观色

能说会道的推销员，往往容易被人们认为轻浮、马马虎虎、靠不住的人。“要当心这胡说八道的小子，小心上当”，有的用户会这样说，这样一来，那你就很不好工作了。

为了避免引起误会，说话时一定要不要太快，尽量慢慢地说，要根据不同的场合，权衡利弊，看看对方的反应如何，心中有数地讲。

## 3. 对方也是位能说会道的人怎么办

用户当中，也有一些能说会道的人，一位名牌大学毕业的优等生在一家批发商当采购员，此人可真有点……

商谈时，他说个不停，人家想反驳他，话还没有说出口，他就说“等一等，你是不是想说这个意思……”他就是这样，一面猜测人家的心理一面说个不停。当人家说“不对”时，他立刻又说“我明白了，你是想说那个意思吧……”岂有此理，根本就不想让人说话，直到最后，他还强词夺理“让我再说几句吧！”好像别人不让他说话似的。

以上尽管是极端的例子，但类似这样的人不少，遇到这种情况要沉得住气，自戒，如果也和对方一样，那结局可就不堪收拾了。应该控制住自己，干脆让他讲个够，等他略有一点空隙时，就尽量简明扼要地把自己的意思说出来就可以了，可不要和他一般见识。

## 4. 对方不大爱说话怎么办

能说会道的推销人员遇见态度温和不爱说话的用户便想一口气说服对方，凭三寸不烂之舌说得天花乱坠，如果成功当然很好，但实际上，到最后往往受到对方严厉的反击，以失败而告终。不要把用户看得都是那么好对付，请不要忘记，越是不大爱说话的人，越是用心琢磨你的话，钻空子找茬儿。因此，能说会道的推销人员应适当收敛一下，减少说话的数量，注意充实说话的内容，在提高语言的回味上下功夫。

## 推销语言的选择

### 1. 边考虑对方的立场边选择你所要讲的话

语言可以沟通人们之间的感情，也可以用语言来伤害对方的心。

说话的一方觉得无所谓，但是，往往因自己所用的词语不当刺伤了对方的自尊心，自己反而什么也没有觉察到，而使双方关系恶化。上述情况在我们日常生活中经常发生。

说话的一方虽无恶意，但对方却有受侮辱被讽刺和讥笑的感觉，这主要是说话的一方在说话时欠考虑，没有注意选择不伤害对方语句的缘故。

上述情况对于推销人员来说尤其重要。在与对方说话之前，一定要自始至终做好这样的思想准备，“我怎么说才能不至于伤害对方的自尊心呢？”

例如，到一家商店访问，这家商店没有顾客上门，在这种情况下如果开

玩笑说“哎呀！安静得好象能听到郭公鸟的叫声”（鸦雀无声）、“这里闹过鬼了吧！怎么一个人也不见来？”虽说是开玩笑但似乎听起来就会很不舒服，言下之意是“这个商店快要倒闭了”。这时候您最好说“难得有空呀！”“下午顾客很多吧”（如果是上午去），一边说一边看看对方的反应如何。

不仅对用户、对顾客，对熟悉的人、对朋友说话也要注意，譬如觉得对方脸色不好就说“您的脸色可不好啊！”如果对方身体没有毛病，精神也很好，一听这话就会感到不舒服，尽管是出于好意关心他，但效果却恰恰相反，对方心里也许会琢磨，“这家伙真不是东西，盼着我早死啊！”在这种场合您可先说，“您好吧？”“近来身体还好吧？”对方如果不回答说“很好。托您的福”，而说“最近身体不太舒服”时，你即可以说“所以脸色有点……”这才是会体谅人的说法。所以必须学会考虑到对方的处境，不要有站在自己的立场上信口开河地说话的习惯。

## 2. 不要伤害对方的自尊心

有一种能使讲话水平进一步提高的方法。一个人在和别人讲话的同时，其声音也传到自己的耳朵里，就是这样，一面确认自己讲话的声音，一面来进行讲话。大脑里有那么块地方，它在不停地确定“好！这个讲法好。”“哎呀！讲糟了！”我们可应用这一点，在和顾客说话时，一边选择词句，一边对自己所要讲出的话进行控制。

顾客当中什么人都有，有的很任性、有的性子急、有的爱发脾气、有的说话带口头语。作为一名推销人员，要和各种各样的人打交道。

如果老是用自己所固有的一种调子谈话，就无法和所有的人谈得来，弄得不好，遭“白眼”，有的还没进入商谈就被对方拒绝订货了。

面对上述情况，要不断地检查进入自己耳朵里的说法，并很快地及时地作出决策。在冷场之前就迅速地转换话题，使会话顺利地进行下去。

会话往往是反复无常的。在聊天时，因讲了些有趣的话可使对方捧腹大笑，可是一旦进入商业谈判则往往急转直下，激烈地争论起来。

不管在什么场合下都是不允许失言的。如果失去风度，出言伤人，把对方给惹翻了，就会中断交易，造成不可挽回的后果。为此，优秀的推销员在和用户对话时，绞尽脑汁地选择词语。不过讲话时过于恭敬乱用敬语也不行，要用通俗易懂、朴实亲密的语言，只有这样才能取得成功。

上述好像很难，其实只要有心，谁都能做到，只要多练习多用就能够做到和任何顾客打交道都有共同语言。另外，学会了上述方法并成为习惯，不仅对用户，对上司、对同事讲话也同样有用。

这里再提醒一次，会话时，请注意措辞，千万不要伤害对方，切记！

## 要注意讲话的方式

言语的影响力确是不可低估，一句话可以使对方愤怒、感动、豁然开朗，甚至于气死人。



推销员最主要的就是用这种具有不可思议的魔力的言语来做买卖，即所谓靠嘴巴吃饭。

但许多人对语言的使用方式不太注意。竟有推销员认为：反正言语是用来沟通的，只要将想表达的东西说出来不就行了吗？也有人认为推销员说话主要是用在有反对和拒绝的场合。这些人压根就没有觉察到“推销全靠语言本身其使用方法来决定胜负”。

有这么一个故事：从前波兰有位明星，大家都称她摩契斯卡夫人。一次她到美国演出时，有位观众请求她用波兰语讲台词，于是她站起来，开始用流畅的口气念出台词。

观众都只觉得她念的台词非常流畅，但不了解其意义，只觉得听起来非常令人愉快。

她接着往下念，语调渐渐转为热情，最后慷慨激昂，悲怆万分时戛然而止。台下的观众鸦雀无声，同她一样沉浸在悲伤之中。

突然台下传来一阵男人的爆笑声，他是摩契斯卡夫人的丈夫、波兰的摩契斯卡伯爵。因为夫人刚刚用波兰语背诵的是九九乘法表。

从这个故事中，我们可以看到，说话的语气竟然有如此不可思议的魅力。即使不明白其意义，也可以使人感动，甚至可完全控制对方的情绪。那么谁都可以听得懂的本国语不更是如此吗？如果只能说几句杂乱无章、毫无感情的话，想干推销工作恐怕还早得很呢！

所以，遇到重要的部分或须强调的部分，就得以缓慢有力的口气说出。若是平仄抑扬不分的话，顾客的印象就不深，左耳进、右耳出。

喋喋不休没完没了的推销员就很少有这方面的考虑。讲得快的人最多 20 秒左右就可进入缓慢有力的主题表达，并用适当的韵律，巧妙配合。顾客总是保持着拒绝、逃避的心态，因此，一旦口气上有抑扬顿挫的韵律，就可使以往的心理恢复常态。说话的内容和技巧需靠平时下功夫研究提高，也要重视“临场发挥”。

### 打电话促销时要知道自己讲话的音质

面对面讲话，即使讲得不好也没有多大关系，因为还可以用态度和表情来弥补。打电话则不同，仅靠声音，对方听下来如果感觉不好就不愉快，“那家伙真讨厌”，甚至误解讲话人的人格，招来麻烦，日常生活中经常发生此类事情。

如果人格也被对方所怀疑，可就不得了。为防止上述事件发生，推销人员必须学会打电话和接电话的技巧。

首先要知道自己打电话时的音质。从电话里出来的声音和平时说话声大不一样，有银铃般的声音、柔和的声音、悦耳动听的声音、冷冰冰的声音、模糊不清的声音等等。

您打电话时是一种什么声音呢？请用录音机录下来听一听，请问一问她

里的人和朋友。

所谓好听的打电话声音并不是装模作样的声音，而是让对方从电话里听到您的声音就像面对面听到您讲话的声音那样。要做到这一点，关键是嘴到送话器之间的距离。一般来讲相距 10 厘米为宜，说话声音小的人可以小于 10 厘米，否则大于 10 厘米。

习惯大声大气讲话的人，打电话时要有意识地把声音放低一些，但是说话声音低的人打电话时不要勉强地大声说，应尽量离送话器近一些，否则对方听起来会有不自然不愉快的感觉。除电路不好对方听不清楚之外，不要大声大气地与对方打电话。当然，除非讲秘密的事情，否则不要用特别小的声音打电话。

给人以不愉快感觉的声音最多的是冷冰冰的声音。本人即使想安静地与对方通话，如果声音太低或离送话器的距离太远，对方听起来就会觉得冷冰冰的。

另外，说话没有感情，没有抑扬顿挫，对方听起来也会有冷冰冰的感觉。

给对方打电话往往有这样的情况，一开始对方的服务态度就很不好，非常令人失望。风气好、讲礼节的公司当然不会有这种情况，但是，一些管理不严的公司和家庭里这种情况很常见。刚开始接电话时，冷冰冰的，当知道对方的名字时马上热情起来，真令人讨厌。

顾客或公司领导经常因急事在您家里打电话，所以不仅本人包括全家里的人都要共同努力，搞好电话接待工作。

### 打电话时要比面对面时更富有感情

令人产生好感的回答电话的方法是，一拿起电话说：“是，××单位××人”，必须先告诉对方名字，语尾稍高一点，声音要爽朗，简单地“喂喂”不行。因为这样一来对方势必要问：“您是××先生吗？”迫使对方确认，耽误对方的时间。

打电话时，原则上对方一拿起电话自己马上自我介绍，如果慢腾腾地等对方问您“您是谁呀？”那就不好了。向用户那里打电话，对总机话务员或其他人也要讲礼节，尊重对方。

如果要说的话很多，要首先问一下：“我想占用您宝贵的时间，您方便吗？”得到对方的同意之后再继续说，因为对方很可能正在开会或接待客人。

打电话要比平时面对面说话时更要倾注感情，因为相互间都不见面。有的人打电话老是嘻皮笑脸，或者一面说“谢谢”一面东一句西一句地插一些扫兴的话，这很不好。

在电话里不能和对方争吵。因为看不见对方的表情在诸多情况下与对方争吵是因为用尖刻的话刺痛了对方而使事情恶化，如果有些麻烦事即使用好听的话和对方说也解决不了的话，那就赶快出发到对方那里面谈。

推销人员必须最大限度地利用电话。因为不可能到同一个地方反复地去

走访，这样做不经济也不现实。给对方打电话时，可以一边问商品的销路情况、库存情况，一边向对方问好。如果能坚持这样做的话，一定会取得好成绩。

另外，暂时没有交易的地方也要经常打电话去，了解有关情况，建立情感上的联系，为今后到那里访问创造必要的条件。

打电话的时间不要过长，除非对方不想放下电话一直讲下去，一般来讲时间一长，对方会不耐烦，效果不一定就好。大家都很忙，打电话时，要抓住要领，尽量时间短一些。

### 促销计划和方法

促销也需要策划，事先准备各种方案，并且要同各方面取得协调。这可能单独成立，也可能并入广告运动策划之内，并无定则，一切均视客观情况而定。由于它的目的往往要求立竿见影，在准备上可能还要要求理智缜密才行。

#### 1. 确定目标

促销的目标需要具体，能够表达出广告商的希望。它们可以由广告代理商会同其客户的广告部（或业务经理）而共同订立，而成为卖方以及经销商之间的协调准绳。

#### 2. 推广的方法

目标订立之后，使应当运用创造力想出妥善而又别出心裁的推广办法。这样方才能与竞争者所使用的方法有别，能够吸引消费对象而达到广告商要求的目的。

#### 3. 竞赛促销

任一竞赛活动，皆须要求参加者具备某些技巧和天分，这是评选的基本条件。以法国调味品为例，该牌举办“让生活更有味”征求食谱活动，参加者必须提出一份使用“法国芥末”创作食谱参选。

所谓“技巧”的着眼点，即指自行发展出来的这份食谱。本活动的大奖是美金 2500 元，此外，每一参加者均可获赠运用法国调味品烹调各种美味的食谱一本。

白马牌威士忌酒的促销活动，则是要求参加者必须回答数个有关商品的问题，其出处印在瓶子背面的标签上（此种方式称为计划式学习型竞争，）此类竞赛促销直接与产品紧紧结合在一起，势必激励消费者奔赴商店，购买商品，研读标签，促销的目的当然圆满达成。活动期间参加来件如雪片飞来，总计超过 266000 封，销售量因而大幅激升，算是个极为成功轰动的促销范例。

雪士达饮料运用的则是“猜奖”活动：猜猜看一部丰田可乐娜轿车可装多少雪士达？此活动方式，使雪士达零售商有机会通过丰田经销商，因双方合作关系，得在各地市场缔造了新闻突出的展示效果。此外，又加上雅马哈

车与蒙雷自行车为赠品，更扩大了本活动对清凉饮料主消费市场——十几岁青少年族群的吸引力，当然最大的诱惑，仍是丰田可乐娜为甚，显然又进一步加强了促销的诱惑力。

沙拉特佳香烟的竞赛式促销更具高度的技巧和创意，此活动方式乃要求参加者必须根据该产品的广告主题——“待我抽完沙拉特佳再说”画出卡通漫画来参赛。无疑地，绘画技巧是必备要求，因此，本活动自然属才艺竞赛，而非幸运抽奖。

以上所举的只是竞赛促销术中少数几个杰出的实例，而上述案例表明，各式各样的技巧和方法，正是竞赛活动优胜者脱颖而出的秘诀。同时，亦说明有无数计的“竞赛”方法可与商品直接关连，以使促销更具成效。

#### 4. 抽奖

我们挑选四种不同类型的抽奖活动，以充分显示其部分的例证均显示皆与商品在某些方面有所联结，借此加强正常广告或促销活动时的品牌强化。

某专利公司举办“庆四十抽奖活动”“赢得专利比赛，钞票满载而归”，这是将活动名称和品牌名称联结得最为出色的范例，既简单、直接，又具爆发性吸引力及不言可喻的创意因此，轻而易举地加强了产品和品牌知名度。

最重要的是，它达到促销的效果。本活动的参加率，为刊登全页广告的两本女性杂志发行量总和的50%之多，而销售量亦增加了5%。当然，参加者无任何特殊条件要求，纯粹以运气抽奖，总计本活动的奖品花费仅美金3万元而已，确实是一个小投资、大收获的成功促销活动。

金牌奖公司举办“黄金良机大抽奖”，也同样将奖品组合与产品相联结有吸引消费者参与的兴趣。如此，在计划一个抽奖活动时，可将花费相对地减至最低程度。本促销活动的奖品包括：全套菲吉乐厨房用具、沙锅组、拉沙那餐盘组、比利时蛋饼烤盘。总经费共计约达美金5.5万元，而参加来件则高达100万封。这个实例说明，一个出色的抽奖活动，不仅能制造激烈的反应，特别对处于淡季销售剧降的商品更具效果。

实尚公司举办的“奖一百大抽奖”(100 sSweepstakes)是一个空前非比寻常的奖品组合创意，吸引了消费者的广泛注意。本活动以一百种不同类别奖品组成，从送一百把芦笋到十万美金一百天的利息，甚至送一部新车，琳琅满目，无奇不有。消费者可以分别择一或全部都参加，而且无须任何技巧，只要填妥参加表格，连同购物凭证(或有效购物证明影本)寄至该公司即可。实尚公司的一百种奖项促销活动，相当成功，至今虽已连续举办了十年，仍经久不衰。

最后的这一个实例，说明抽奖应该对每一个人都要具有吸引力。抽奖的公司在美国境内选择前50名高消费影响力地区，举办“美金1000元优待券”抽奖大赠送，保证每区均抽出一百个幸运者。

此活动同样对零售商充满吸引力。因为此奖金必须到他们店内消费，所以说，这是一个消费者与通路兼顾最周详的杰出的促销范例。此活动的广告

选择报纸的星期天附刊和电视周刊刊出。幸运中奖的参加卡上注明的零售商可获赠美金 50 元的额外奖金。此讯息在销售点的宣传印刷品上均详细附记。成果如何呢？简直令人难以置信，总计参加来件超过 80 万份，季销售目标超过 9%。

关于竞赛与抽奖活动，务必切记的重要事项，是此活动为提高广告阅读率的最佳途径。这种特性对一个普通没什么新鲜特色好谈，或是在竞争的同类品中极为单纯毫不起眼的产品而言，更为重要。

我们也发现不论竞赛或抽奖，当某方面和产品有所关联时，通常能获得最佳的结果。在举办此类促销活动时，最好不要平平常常的奖励方式，而应着重于发展一套杰出的创意，既可与商品相联结，又符合竞争的要求，或进而赋予消费者产品利益，这种“组合作用”正是创造销售业绩和利润的妙方。

一个真正成功的竞赛或抽奖，通常视活动主题或奖品组合的规划是否卓越而定。最好两者均能与产品相关联，或能在广告上广为宣传，因为只有深富创意的活动主题及充满魅力的奖品，方能吸引消费者的注意和刺激他们参加的兴趣。

事实上，任何竞赛或抽奖活动的主要目的在于促销商品——而不只是在吸引大量的参加者，因此，凡枯燥无味，单调无趣，缺乏想象力，几近雷同的活动方式，常只会造成无谓的浪费，而无法达到促销的目的。

此外，“送现金”常能激发消费者更大的兴趣，这一点特别值得注意，可斟酌考虑将等值的商品类奖品，做进一步的延伸转化成现金奖品，以赋予促销经费最妥善的运用。

#### 5. 加量不加价

下面几个实例，说明加量不加价促销活动中几种不同的运用方式，设各自在“标贴”上、“特殊包装”上的特点，定能使零售点吸引消费者的注意。

麦氏咖啡以九盎斯的咖啡卖八盎斯的钱，也可以说只要买麦氏咖啡就可获免费赠一盎斯咖啡。请注意，上述优惠很清楚地标明于包装上，以咖啡这项品类来说，其品牌的替代性相当高，因此，本活动的举办，对于麦氏咖啡的销售深具影响力。

另一个免费附送的实例，是 BIC 刮胡刀提供买三送一的优待，采用此种方式促销，旨在建立新产品上市的销售量，而事实上的确也颇具成效。

以包装类商品而言，几乎每个人均可从加量不加价的促销创意中获得实质的利益。例如，6 罐 16 盎斯的可口可乐只卖 12 盎斯 6 罐的价钱，这种促销手法，主要在提供消费者“免费奉送 24 盎斯可乐”的实质优惠。这样的诱惑，让绝大部分置身零售店中的消费者难以抗拒，促销业绩随之节节高开，当然扩大了销售量。有的则不是什么新鲜创意，只是将旧点子加以变化运用而已，这是吉拍乐（Keeber）饼干公司为该公司产品“小精灵”饼干所做的加量不加价促销活动。

加量不加价促销术，运用简单，收效很大，尤其深知其中执行秘诀，对

销售助益颇大。

## 6. 包装赠品

擅长运用包装内赠送，经验丰富的厂商，以快速麦片类最出色。如桂格公司船长脆麦片所办的包装内赠送实例之一，请注意所送的赠品与产品搭配得多么完美无瑕（船长送潜水镜，均与海有关，而且儿童食品送儿童玩具亦符合消费对象需要），自然对产品印象的加深帮助极大。

倩碧洗发精送黄金坠子促销实例说明，许多商品都可以来做包装内促销。倩碧的点子，其洗发精是透明蓝，因此放在瓶内的黄金坠子清晰可见，当然对消费者深具购买诱惑力，影响所及，销售增大。这个消费者看得见的赠品创意，源自南美哥伦比亚。

包装上赠品，最好能增加或扩大产品本身的使用频度为宜。如为吉列（Gillette）刮胡霜附送刮胡刀的促销活动，两者互相牵引，增加了产品的使用率。

好四季（GoodSeasons）沙拉调味酱，举办随罐送搅拌沙拉器皿，已持续多年，且历久不衰。这种搅拌器，不仅提高了产品的用量，而且在沙拉制作过程中，确实让消费者深感简便好用。

最近好四季沙拉调味酱除了送赠品之外，还附美金 20 分的折价券，更强化了促销的威力，这种相乘效果，可以说是“促销小创意，大显销售力”。

如今有愈来愈多的行销人员正积极寻求更出色的方式，将形形色色的商品投入包装外赠送的行列中。例如，利佛兄弟公司（LeverBrothers）推出买一罐 Mrs. Butterworth 煎饼糖浆，即免费送一套棒球明星卡，相当受欢迎。其赠送方式及宣传广告极简单明了——“买 Mrs. Butterworth 一罐，送一套”。雀巢公司举办买两罐 12 盎司巧克力点，即送五磅重糖一包。丰田（TOYOTA）汽车则优待买车客户，致望远镜、手表、相机等七种价值美金 100 元以上的赠品，车主可任选一，其广告标题极为吸引人。“丰田买的见面礼，出类拔萃。”

这种可利用包装容器的促销方式，通常可增加商品的用途，藉着容器一而再地被使用，发挥了赠品利用度的极致。Paul Masson 酒是一个杰出的范例，这个 Paul Masson 酒送的装酒瓶，是消费者指名选购该商品的最大理由，据悉此酒瓶至今仍有许多人用它来装 Paul Masson 酒。

市场上可以用来作为包装促销的赠品，成千上万，然而无论您选用何种包装方式促销，只要保持与赠品公司多联系，您会受益非浅，此外，选择赠品时，要跟着流行走，尤其观察近来年轻人与趣嗜好的动向，不忘投其所好。如果能常此发展，引导您迎向成功坦途的新创意、新策略，自当层出不穷，取之不尽。

## 销售策略和技巧 (B)

### 艾科卡售汽车“不满意就可退钱或换货”

克莱斯勒汽车公司总裁文科卡是世界著名的大企业家。在几年前，这位企业家向全国宣布：“如果你对我们的汽车买后感到不满意，可在 30 天内或 1000 英里行驶里程内退车还钱也可另换一辆新车。”

不满意就可退钱或换货的做法，为汽车业有史以来最大胆的营销攻势开创了前景，它使买车者感到没有风险。艾科卡的公司当年 4 月到 8 月这段时间，卖出去约 3000 辆汽车，要求退车的顾客只有 14 人，而且没有一辆是因为车质不佳而退的。因此，艾科卡的汽车获得了良好的声誉，销路稳步上升。

### 最早的口香糖靠白送打开市场

口香糖是美国人里力的杰作，它刚问世时运气并不佳，问津者寥寥无几。后来，他在试销中发现，为数不多的顾客中，多半是儿童。里力从儿童身上看到了“希望”，他决定以儿童作为推销口香糖的“突破口”！里力按照电话簿上刊载的地址，给每个家庭都免费送上四块口香糖。他一口气送了 150 万户，共 600 万块口香糖。几天以后，这一招就奏效了。

孩子们吃完里力赠送的口香糖，都吵着还要吃。家长们当然只得再买。从此，口香糖的销路就打开了。聪明的里力后来又想出了一个新招：回收口香糖纸。顾客送回一定数量的糖纸，便可得到一份口香糖。孩子们为了多得糖纸，就动员大人也嚼口香糖。

就这样大人小孩一起嚼，没用多长时间就把口香糖嚼成了畅销世界的热门货。

### 斯里兰百货公司诱人的“连锁”促销

有一家叫“斯里兰”的百货公司，曾一度积压了上千万元的商品。公司资金周转不开，处境十分艰难。为使公司走出困境，转危为安，该公司推出了市场“连锁”促销策略。

具体方法是：以公司最为俏销的“雪山”牌毛毯为促销的龙头，让利 8%；并且只要是在该公司购买一条雪山牌毛毯，公司便发给顾客优惠购物券一张。顾客拿着这张购物券在公司再度购物，便会得到 15% 的优惠价。然后公司再给你一张购物券，你拿此券再去公司购物，便可得到 20% 的优惠价。如果顾客能三次购买该公司出售的商品，便可得到这个公司发给的“忠实上帝”奖券一张。

“上帝”中不少人终于为这种精神所感动。顾客拿着这张奖券便可参加

公司根据购物价值级别而设立的各种抽奖活动。中奖者可得到公司销售的冰箱、彩电、录音机、电熨斗等。如果顾客没有中奖，也可凭“忠实上帝”证券在公司任挑一样价值在3~5美元之间的商品，使顾客从心理上产生满足感。

这一招使公司获得一种“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”的效果。顾客从四面八方涌向“斯里兰”百货商店。该公司的销售额因此而直线上升，公司不但转危为安，而且商品在两个月内全部销完，从此该公司的名声大振。

### 超市商品巧布局引起顾客购买欲

在美国，假如你对进入超级市场的顾客稍作调查，便会发现他们所购买的比原先计划采购的要多。这种情况，说明了超级市场的经营者，对商场内部设计和货品摆设刻意安排的成功之处。他们究竟有什么“秘诀”？

(1) 商场设计多条购货通道，避免有捷径直通收款处和出口。目的是使顾客必须从长长的货架旁边经过，并可看到一些能引起他们兴趣的货品；

(2) 在商品陈列位置上，设法引起顾客的联想，如有意把盒装饼干、罐装红茶、咖啡、牛奶放在相距不远的货架上。也有些超级市场在一定时期把货架的商品调动，使顾客重新找寻所需物品，同时受到其它商品的吸引；

(3) 把体积较大的货物放在市场的入口处附近，如罐装大米，罐装生油等。顾客采购这类商品便要用超级市场备有的手推车，有了手推车，选购货物的机会随之增加；

(4) 利润较多的物品，摆在商场的最佳位置——右边。有人认为，大多数人惯用右手，所以总喜欢拿右边的东西。每家市场总有某些特别吸引人的位置，商品摆放在那里会畅销一些。据调查资料显示，放在与顾客眼睛视线平行位置的商品，可以增加70%的销量；

(5) 加强视觉效果。如以粉红色灯光照射肉类，会显得特别新鲜；而蔬菜在绿色灯光映照下，会显得格外幼嫩；摆放水果地方的背后装上镜子，水果看来会显得大些。

### 利用日本人崇尚欧美之心 将食用土豆打入日本

食品业的名流奥里伊达食品公司进军日本市场时，决心让日本人把美国土豆当成日常食品。日本人不爱吃土豆，如何改变其饮食习惯呢？该公司抓住日本人崇尚欧、美名牌的心理，把土豆肉末饼说成是奥里伊达产品，并把它列入麦克唐纳快餐的早餐菜单，广为宣传，终于促使日本人纷纷去超级市场购买土豆，依照奥里伊达公司的做法食用土豆。现在，有10%的日本人认为，土豆是早餐中不可缺少的食品。

### 乳品大王的优美环境销售术

乳品大王斯图·伦纳德成功地经营着世界上最大的乳品超级市场。由于



乳制品时效性很强，伦纳德采购运输货物从不用中间商。商店自行采运，货物一到，立刻上架，库存积压很少。由于该店出售的商品既新鲜，品种又多，所以顾客盈门，上架货物很快就可卖掉，换回资金，从而加速了资金周转，生意越做越红火。

每星期平均有 10 万人光顾此市场，一周可卖出 75000 只月形面包，一年销售 150 万个蛋卷冰淇淋，22000 吨各种家禽，年销售总额达 1 亿美元，如此高的销售额和销售量，在世界食品行业中首屈一指。也许有人要问伦纳德怎么能保证上架的产品能在短时间内卖到顾客的手里呢？乳品大王说：“创造刺激顾客购买欲望的环境是我成功销售的秘诀。”这种环境是怎样创造出来的呢？

伦纳德创造了著名的“四步曲”销售法。

第一步，伦纳德独出心裁地在超级市场门口放上一头活奶牛。奶牛打扮的漂漂亮亮，不时地向顾客摇头摆尾，好似向顾客表示欢迎。这情境使刚要进店的顾客不由自主地由奶牛想到了乳制品。走进市场大门，映入眼帘的是耸立在前厅的一头活灵活现的塑料奶牛。奶牛旁边还站着一位哼着民谣的牧牛机器人。顾客仿佛置身于牛羊成群的海洋中，对奶制品产生了强烈的兴趣，希望从乳产品上得到一种快乐的享受，这是第二步。好戏还在后头呢，第三步，穿过前厅走入售货大厅里，两只活泼可爱的机器狗，每隔 6 分钟唱一首“什么什么真好吃”“好吃不过乳制品”的逗人歌曲，使顾客产生了强烈的购买欲望。

三步巧妙的递进安排，使顾客在每一步都得到不同的感受，购买欲望被初步激发了出来，但要真正产生购买行动，还有第四步，当顾客在各式各样的商品中间穿行时，扑鼻而来的是烤面包的阵阵清香和各色果味的奶香，令人馋涎欲滴，这正是伦纳德用味觉进一步激化顾客的购买欲望。在这样的环境中谁能不倾囊相购，一尝为快呢？

### 麦当劳深入人心

被美国人称为不是餐厅，而是“工业”、是一种“文化”、一种生活方式的美国麦当劳快餐公司，在世界 50 多个国家拥有 1 万多家快餐厅。这家公司生产和销售的汉堡包、薯条等美式快餐风靡全球。每天售出汉堡包 2 亿多个，海外销售额占 1/3，真正实现了产供销一条龙。它以“便宜、快速、量多、服务、卫生、质高”六项经营原则，获得了巨大成功，被称为世界快餐连锁店霸主。“麦当劳”公司那特有的黄金双拱门商标风靡世界，深入人心。它成了麦当劳质量和信誉的象征。

除了这一特定的推销标志——商标以外，麦当劳公司又在全球范围内推出了“麦当劳叔叔”的形象。公司认为儿童对他们具有特别重要的意义，所以在广告中，它们常常将各种娱乐信息传递给儿童，并利用各种机会提供娱乐，在孩子们的心中塑造“麦当劳叔叔”的形象。

1963年新年伊始，身穿小丑服饰的卡通式人物——“麦当劳叔叔”，在美国首都华盛顿第一次公开亮相。麦当劳公司塑造的“麦当劳叔叔”的原型是麦当劳的早期经营者史比克。这个活灵活现的卡通人物一出现，立即引起了小朋友的喜爱。四年后终于成了代表“麦当劳”的“知名人士”。他经常出现在各种场合，到医院去安慰儿童，到幼儿园和儿童一起做游戏，到游乐场当向导。随着时间的推移，“麦当劳叔叔”在小朋友的心目中成了仅次于圣诞老人的良师益友。

在塑造“麦当劳叔叔”形象的过程中，各地的麦当劳快餐店又推出了一个新品种，用汉堡包制作的小面人，作为：“麦当劳”的代表形象赠送给吃汉堡包的小朋友。与此同时，麦当劳还在店内附设儿童乐园，专门播放由著名小丑演出的节目，中间不断出现“麦当劳叔叔”的形象。孩子们边吃边笑，还能收到赠品，高兴万分，那些川流不息的顾客大多由孩子们的要求而来的。

“麦当劳叔叔”不仅成为“麦当劳”的代表，而且成了“麦当劳”别具一格的推销符号，每当人们看到这种代表性推销符号时，眼前就会浮现出麦当劳与它的产品来，使人们情不自禁地走向麦当劳快餐店，以一尝为快。

#### “奇幻谷”玩具店的迂回推销术

孩子是世界的欢乐，人类的未来。世上没有哪一个母亲会吝惜为孩子们投资。在美国儿童玩具的销售量要居各种日用消费品之首。近几年各玩具厂家揣摩儿童心理，不断推出电子玩具、机器人玩具，智能玩具等深受小朋友喜爱的新产品。各玩具经销店也展开了争夺小顾客的竞争。手段不断翻新，有玩具出租，有以旧换新，有上门推销，有馈赠推销法等。在各显其能的商战中，一家叫“奇幻谷”的玩具商店别出心裁地创办了商店托儿业务，成为营销艺苑中的又一花束。

“奇幻谷”在商店里设置了一个儿童托幼室，允许那些白天夫妇都上班或临时有事的家长把孩子送到这里“入托”，按小时计价，价格合理。儿童活动室有商店专门挑选的，有对儿童心理活动有一定经验的人员来担任保姆，教孩子们学习一些有益的知识，同时还将商店里的各式玩具搬来供孩子们玩耍。孩子们在儿童活动室里，就像到了娱乐园，有这么多最好的新式玩具，孩子们自然是欢天喜地。

许多家长觉得这里价格不高，还像个娱乐园，孩子们既有人照管，又有玩具玩，一举两得，何乐而不为。所以人们纷纷将自己的孩子送到这个店里来。谁曾想“奇幻谷”如此好心，实则是别有用心。随着托儿业务的兴隆，“奇幻谷”的营业额也奇迹般的提高了。原来儿童活动室里那些新奇的玩具迷住了孩子们，他们恳求自己的父母为他们购买。在孩子们的眼泪面前和保姆们的轮番劝说下，舐犊情深的父母能不满足孩子们的要求吗？

菲里浦·莫里斯公司啤酒花样翻新

菲里浦·莫里斯烟草公司，以生产“万室路”、“摩尔”等名牌香烟而享誉全球。1970年他们买下了处于困境中的、以生产啤酒为主要产品的米勒酿酒公司。接管米勒公司后，菲里浦·莫里斯公司采取了一系列改进措施，对销售组织结构进行了全面的调整。

他们一改啤酒生产行业沿袭已久的传统销售模式，改变了企业只注重如何提高生产效率来降低成本扩大销售和只注重如何对产品进行促销的做法，而根据市场需求选用了灵活的销售模式。

具体做法是，首先，对消费者的需求进行调查。米勒公司原来只生产“高生”牌啤酒，被称做啤酒中的香槟，消费目标一直是女性和高收入阶层。但这部分消费者在市场中占的比例很小。经过市场调查他们发现，啤酒市场中有80%的啤酒是由市场中30%的消费者来消费的。所以整个市场应分为不同的分割部分。

其次，根据不同消费者的需求生产不同的产品。公司对每天平均消费6瓶啤酒的消费者的各种特性，包括人数构成、心理特征，乐于接受的广告形式和包装等进行了深入细致的分析，终于设计、开发出了一种“大众化”啤酒。同时该公司经市场调查还发现，女性及老年消费者都认为公司原有“高生”牌啤酒瓶装12盎司，容量过大，如喝不完就浪费了。为此该公司又针对这一市场对象推出了7盎司的瓶装啤酒，使“高生”牌啤酒也受到了这部分消费者的喜爱。

再次，紧紧抓住消费者心理。他们发现现在人们越来越重视身材苗条，怕喝高热量啤酒长啤酒肚的心理，适时地推出了一种名为“模特”的低热量啤酒。此酒投放市场后，深受消费者欢迎、行销美国各大市场。人们把它称为是本世纪最受欢迎的啤酒。

最后，利用各种广告媒介宣传产品。菲里浦·莫里斯公司根据不同市场消费者的不同爱好，设计了不同风格的广告形式。比如对“高生”牌啤酒他们设计了这样一组画面，有一位年轻人边驾车边嚼饮“高生”牌啤酒……一位钻井工人在工作后拿出一瓶“高生”牌啤酒……，这扣人心弦的广告，紧紧抓住了消费者的心理，大大起到了促销的作用，对“模特”啤酒不仅宣传它是一种低热量啤酒，而且是一种“真正的”啤酒。

通过实施新的销售方式，米勒公司的销售状况终于在5年的时间内发生了巨大的变化，创造了市场占有率由原来的4%提高到21%的当代奇迹，令同行刮目相看。米勒公司的奇迹不仅证明了企业采用、开发新型销售方式的必要性和必然性，同时也改变了啤酒行业沿袭已久的包装一成不变的做法。米勒公司的成功，使整个啤酒生产行业也随之发生了重大变革。

### 《星球大战》以一销带十销

《星球大战》是著名导演乔治·卢卡斯杰作的杰作。他萌生拍这样一部科幻片念头的的时间是1971年。从1973年起开始全力拍摄，至1975年停机。但他

没有立即公映，而是采取全线出击的战略，先“写”一部同内容的小说，到1976年10月，小说“写”好了。又过了6个月，在与各出版社接洽好后，电影开始在各地上映，与此同时，出版社出的廉价本、试销本、平装本、精装本、连环画等，充斥了美国的出版发行市场。“整个美国好像疯了”，20世纪福克斯公司的一位人员这样称：“电影院日前排队买票的人多得令人不可相信。”与此同时小说也占据畅销书之首。

由于《星球大战》如此受欢迎，之后其续篇《帝国反击战》又上市了，同样引起轰动。此外，《外星人》、《星球旅行》等也纷纷出现。与《星球大战》有关唱片、招贴画、漫画、饮料、衣服、玩具激光枪、模型、玩具机器人、棋类游戏等，更令人眼花缭乱，使《星球大战》达到了可以看、可以读、可以听、可以喝、可以玩的程度。

### “假日客栈”处处想着顾客

在汽车日益成为主要交通工具的今天，应该有为那些喜欢沿着公路观赏风景、消磨时光的旅客提供舒适的食宿和游乐的场所。于是，美国“假日客栈之父”威尔逊利用发行股票的办法，办起了“假日客栈”。

威尔逊所经营的“假日客栈”，处处想着顾客：旅馆中不设“经理”，而设“客栈管理人”。因为客人有困难时，多半不愿麻烦经理，而客栈管理人却自由得多，可以亲切地同客人打成一片，实实在在地为客人提供服务。旅馆中不能出现“没有房间”这个标志。因为这意味着不亲切，不要人家来。人家肯来，“假日客栈”一定要请他进来；真的没有房间，也一定帮助他们另外安排一个好住处。结果，很多人惊奇地发现：“假日客栈”房间利用率，常常超过100%。因为很多生意人常乘飞机来“假日客栈”聚会，一开完会即搭飞机离去。于是“假日客栈”可以将同一房间白天租聚会的人小憩，晚间租给过夜的旅客。

### 诱导儿童购物 父母不得不掏钱

印第安纳州超级市场的经理，专门备有十几辆儿童购物车。在母亲推着大购物车选择商品时，孩子们推着小车挑选自己喜爱的东西。顾客们只觉得小车很逗人喜欢，而经理却把小车看作谋取利润的诱饵，儿童们在货廊之间拐来拐去，模仿着母亲尽兴选择东西，不同的是他们拿得更多些。

可以想象出，他们怎样伸出手，不假思索地把所有使他们感兴趣的东西：一盒盒点心、糖果、狗食等一古脑地扔进购物车。最后，当母亲和孩子一起来到付款处时，纠纷便发生了。商场经理这样描述：“当母亲哄劝孩子把购物车里的东西放回去时，常常发生争吵。一般来说，孩子们会把他们不那么感兴趣的咖啡之类的商品送回去，可一碰到点心、糖果、冰淇淋或软饮料时，总会大吵大闹一通，结果总是孩子们占了上风。”

### 普罗特公司欲擒故纵的销售心理战

普罗特公司新近研制出一种清洁剂，可以短时间内清除钢板等金属上的污垢，试用效果也很好。公司为了争取时间，决定采取特定的、有目标的心理战术。他们找了数家用钢板做家具的工厂，免费赠送一批这样的清洁剂给他们使用，用后觉得效果不错。然而，到市面上却又找不到这样的产品。过了许久，这种清洁剂才集中上市，出现了购者如云的局面。

原来，该公司经理采取定位推销心理战，手中自有好产品，但不着急大做广告，大展推销点，而是采取针对专门生产钢板家具的工厂，多次免费供应这种商品，让产品的工作实绩打动生产工人的心，通过有关系的行业逐渐渗透对这种产品的感情。有了购买欲望以后，市场老不见货，又让人感到这种产品真走俏，一出厂门就销完了，更增添了对它的几分热情。当大批清洁剂上市后，销售的利润也直线上升，普罗特公司的心理战获得了巨大的成功。

### “冬天的礼物”——美国的邮购直销

Can先生初到美国，时值初秋。一日，获一函件，打开一看，热情洋溢的措辞令他怦然心动：“阁下，美国的冬天将临，在这个美好的国度，你应该感受到春天的温暖。本公司特为你准备了各款优质毛衣，在冬天到来之前，你若把所需的型号订单寄回本公司，你将以八折优惠价钱，获得理想的货品。可以先穿后付款。如阁下对本公司的毛衣不满意，试穿后可退货，分文不取。”信后是该公司各种款式、各种尺寸的毛衣价目表和订单。盛情难却，Can先生自然选购了一件。事后，Can先生获知该公司以此直销法，销售毛衣数十万件。他好生疑虑：若购者要了不付钱怎么办？若是许多人退货，公司不是吃了大亏？该公司职员解释：公司历来如此直销，而向来无失败记录。因为，对寄发函件的目标，公司是作过调查的，一般不会赖帐。而退货的可能性更少。美国人时间观念极强，即便对一件物品不满意，也少有为此而专程跑到邮局办理烦琐的退货手续的。

### 纽约安科公司的赊欠销售术

纽约安科电器公司地处纽约消费水平较低的边缘地区，过去生意一直不太好。公司决策者分析后认为：销售上不去与居民的经济收入偏低、购买能力不足有关系，之后，果断采取赊欠销售的举措，以此吸引周围的消费者。

有一个叫安迪的青年人，喜欢跳舞唱歌，早就想买一套高级组合音响，但苦于收入微薄，而一时难以办到。一天，他看到安科公司门前的赊欠广告后，抱着试试看的心里询问营业员，得到的回答是：只要先付30%的定金，便可以拿回去先听两个月，不满意可以退货，满意就结付货款；如果经济拮据可留下身份证，待有钱时再分期偿还。结果他买了一台价值1600美元的高级音响，用了3个月时间偿还了全部货款。

安迪的先例给周围的消费者以很大的启示，人们纷纷前去购买彩电、冰

箱、录相机、摄像机和摩托车等高档电器产品，使安科公司的生意大为红火。

### 加州葡萄干打开台湾市场

中国人视葡萄干为哄孩子的零食，成人很少食用。美国加州葡萄干想要打开台湾市场，他们不急于作广告，而是以试销与公关相结合，从鼓励消费者能经常食用葡萄干入手。他们设计了小盒包装，广为馈赠，又编印“加州葡萄干”的介绍专册，使人们了解美国加利福尼亚葡萄干工业中心——圣荷基山谷，以及葡萄的栽培制干状况。

他们还印制了精致的彩页葡萄干食谱赠送给消费者。食谱包括 20 种吃法，是特邀一位著名烹饪专家研究出来的，食谱还着重介绍了 11 道菜，诸如：炒腌球、茄汁鱼卷、红烧菠萝鸡、醋溜松鼠鱼、葡国鸡、糖醋排骨、咕肉、红烧牛腩、白汁鱼等；还有 9 道点心，如：腊八粥、千层糕、葡萄干小饼、八宝饭、葡萄干酱卷、葡萄干蛋糕、葡萄干夹心饼干等。每一道菜的烹调程序与每一种点心的制作方法都有详细的说明。

经过这样的努力，台湾人对加州葡萄干有了充分的了解，对他们赠送的食谱尤感兴趣。这样，人们争相到糖果店、食品店中去采购了。

### 奥芬公司数十年坚持上门推销

奥芬公司是美国最大的化妆品公司，创始人戴维·麦考涅尔原是做上门推销图书杂志生意的。他的主要顾客是家庭妇女。这些家庭妇女在麦考涅尔上门推销图书杂志时，时常让他带买一些其他商品。

在此事触动下，他想到为什么不在推销书刊的同时，推销一些其他商品呢？于是，麦考涅尔决定捎带推销香水，因为香水体积小便于携带，而且售价高、获利大。其结果使麦考涅尔大为惊喜，香水的销售量比书刊还多出许多。

这个成功使麦考涅尔放弃了推销图书杂志的工作，于 1886 年创建了加利福尼亚香水公司。其销售决策是：雇佣家庭妇女作推销员上门推销。并作出两条规定：一是雇用的家庭妇女推销员只准在自己家附近做上门推销工作；二是质量差、不合格的香水必须一律包换。这两条规定作为奥芬公司的销售决策贯彻至今。

家庭妇女推销员与自己家附近的顾客在地域上有着天然的密切联系，即使不全是熟悉的邻居，但至少是见过面的或听说过的，因此一般不必担心受骗上当。这种心理状态对公司是有利的，而质量不合格的商品一律包换又免去了家庭妇女推销员的后顾之忧。这是麦考涅尔销售决策的高人之处。

麦考涅尔的公司发展很顺利，到 1905 年已雇用了 1 万名家庭妇女推销员，经营地区扩展到德克萨斯、加利福尼亚等州，经营品种由单一的香水扩大到多种化妆品。1925 年的经济危机使众多企业损失惨重，而奥芬却由于经营有方，业务顺利扩展。麦考涅尔正于此时建成一座新工厂，专门生产一种

名为奥芬的新品种香水，获得了出乎意料的成功。为扩大奥芬的名声，1939年公司正式更名为奥芬公司。

奥芬公司坚持上门推销的方式把产品直接销售给顾客，具有一般企业不可比拟的优越性。一般企业单纯靠商店和超级市场零售，一旦对市场需求判断有误，就会造成商品滞销，库存积压，影响效益。而奥芬上门推销商品，则便于把握市场需求的变化。每一个家庭妇女推销员同时又是市场调查员。奥芬有30万人组成的推销大军担任市场调查员，把发现和认识到的各种信息动态很快汇集到公司总部。因此，奥芬公司对消费者需求和时尚流行的变化以及发展趋势了如指掌，在新产品开发决策上大大减少了盲目性，在很大程度上避免了决策失误造成的损失。

奥芬公司的首脑人物清醒地认为，坚持上门推销决策并取得成功需要一定的条件，必须造成一种环境和气氛，使家庭妇女推销员与公司利害与共、荣辱与共。为此，公司所采取的基本措施是：把推销收入总额的40%付给推销员。这就保证了奥芬公司推销组织的稳固和营业额的持续增长。奥芬公司既没有商店和超级市场，也不把产品交给其他商店和公司经销，就是依靠这30万人的家庭妇女推销员上门推销，把公司的销售额在5年之内增加了两倍以上，而且利润率之高也居美国化妆品之首，利润占营业额的14%。而其它化妆品公司的利润都在10%以下。

最初，奥芬公司对上门推销的做法是否也适合于其他国家存有疑虑，致使奥芬走向世界市场起步较晚。但一经进入，却发展很快。1954年进入委内瑞拉，1958年进入墨西哥，1959年进入巴西、西德和英国，随后扩展到比利时和澳大利亚，1966年进入西班牙、法国和意大利。这一年奥芬在世界市场上的销售额达800万美元，占公司营业额的10%以上。值得注意的是：奥芬在走向世界市场时，仍然贯彻了上门推销的决策，几乎原样不变地照搬了在美国国内的推销组织形式和推销方法。

### 厚利也可多销

有一位叫米尔顿·雷诺兹的企业家，靠厚利多销取得了成功。

一次，雷诺兹发现一家制造铅字印刷机的工厂破产待售。这种印刷机的用途之一，是能够供百货公司印刷展销海报。雷诺兹看准这点，立即借钱买下工厂，然后把机器重新定名为“海报印刷机”，专门向百货公司推销。原来的印刷机，每部售价不过595美元，更名之后，雷诺兹把价钱一下提高到2745美元。他认定，现在百货店都在大力推销产品，“海报印刷机”正好能够满足他们的特殊需要，而对某些独特产品来说，“定价越高，越容易销售”。果然，“海报印刷机”销路颇好，雷诺兹大赚了一笔。

雷诺兹并不满足，而是时刻寻找新的“摇钱树”。1945年6月，他到阿根廷商谈生意时，终于发现了目标，这就是今天的圆珠笔。雷诺兹看准了圆珠笔具有广阔的市场前景，立即赶回国内，与人合作，昼夜不停地研究，只

用了一个多月便拿出了自己的改进产品，抢在了对手的前面，并利用当时人们原子热的情绪，取名为“原子笔”。之后，他立即拿着仅有的一支样品笔来到纽约的金贝尔百货公司，向公司主管们展示这种“原子时代的奇妙笔”的不凡之处：可以水中写字，也可以高海拔地区写字。这些都是雷诺兹根据圆珠笔的特性和美国人追求新奇的性格，精心制定的促销策略。果然，公司主管对此深感兴趣，一下订购了 2500 支，并同意采用雷诺兹的促销口号作为广告。

当时，这种圆珠笔生产成本仅 0.8 美元，但雷诺兹却果断地将售价抬高到 12.5 美元，因为他认为只有这个价格才让人们觉得这种笔与众不同，配得上“原子笔”的名称。1945 年 10 月 29 日，金贝尔百货公司首次销售雷诺兹圆珠笔，竟然出现了 5000 人争购“奇妙笔”的壮观场面。大量订单像雪片一样飞向雷诺兹的公司。短短半年时间，雷诺兹生产圆珠笔所投入的 2.6 万美元资本，竟然获得了 1558608 美元的税后利润。等到其他对手挤进这个市场，杀价竞争时，雷诺兹赚足大钱，抽身而去。

### IBM——服务的象征

有人说，服务是 IBM 一项非常大的收益来源。实际上，要是把 IBM 服务所产生的收益单独并入一家公司，那么该公司就会排在《幸福》杂志评出的 500 家最大公司名录的前 100 名里面。

IBM 首创了“销售和服务是营销功能中不可分离的两部分”这一思想。它成功的优势，主要得益于它那无懈可击的服务策略。

有一次，前 IBM 总裁老沃森出席了一个各部门经理召集的会议，会议的主要目的是探讨顾客问题，桌前摆着十来摞包括生产制造问题、技术问题等各种问题的资料报告。热烈讨论到一段落时，高大魁梧的沃森走到会议室的前方，用手朝桌子上一挥，只见摆在桌前的资料报告飞得满屋都是。他说：“这些问题实在没有什么好分类的，问题只有一个，就出在我们对顾客的关心程度根本不够。”然后，他扭头转身离去。屋中 20 几位经理怔在那里，不知道自己是否还保得住职位。

从那以后，IBM 专门选用表现优异的业务人员担任 3 年的主管助理。在这整整 3 年中，他们只负责一项工作，就是对任何顾客的抱怨或疑难务必在 24 小时内解决。而别的公司的助理人员，通常只是替老板提提公文包，跑跑腿，传递公文。

IBM 新总裁小托马斯·沃森对于“服务”曾做了非常贴切的剖析：“随着时间的积累，良好的服务几乎已经成为国际商业机器公司的象征……多年以前，我们登了一则广告。用了一目了然的粗体字写着，‘国际商业机器公司就是最佳服务的象征’。我始终认为，这是我们有史以来最佳的广告，因为它很清楚地表达出国际商业机器公司真正的经营理念——我们要提供世界上最好的服务。”



对每个家庭来说，搬家是一件令人头痛的事情，而一个公司的搬迁也同様。当一个公司的电脑系统也需要搬迁时，情况更是如此。在电脑网络化的美国，电脑系统的搬迁决不仅仅是包装、运输和开包这些琐事，它还关系到一个公司电脑系统的发展。

IBM 并非专业的搬家公司，当一个大顾客决定搬迁时，它的服务人员总是尽心尽力地帮助顾客。当麦道自动化公司把其设在圣路易斯的总部搬进一座 7 层楼的学校时，为了重新安装麦道公司的电脑系统，IBM 的 24 名服务人员分三组，一天 24 小时连轴转，用 1700 多个工时，完成了这项巨大的系统联接工作。

为了把阿可公司（即大西洋里奇菲尔德公司）的石油和天然气分部的数据处理中心从达拉斯迁到大约 20 英里外的普拉诺，IBM 提前花 18 个月时间制订了行动计划。它利用电脑系统对搬迁进行管理、控制和规划，把细节分为 4000 种工作，详细和精确到每分钟做什么，每辆汽车的日程安排和运什么东西及运到后怎么办等。为了使阿可公司及其 1500 个计算机用户在搬迁期内能最大限度地使用该电脑系统，IBM 的服务人员把这次搬迁分散在几个月内的周末和假日中进行，尽一切可能避免打扰系统的正常使用。在整个搬迁电脑系统期间，有 55 个以上的机构仍继续使用该数据中心，使阿可公司的业务基本上没受到这次搬迁的影响。

IBM 公司还在全美各地设立应用产品与技术营销中心来强化服务。中心举办讨论会、产品演示和开设商用系统规划课程。IBM 专家培训顾客，使他们取得组织内部各种资料，从而最大限度地使用设备。有些中心把重点放在满足零售商的需要上。另一些中心则注重办公系统，顾客在那儿花上几天功夫就可学会如何实现办公室信息交流自动化。

IBM 说顾客晚上可以安然入睡，并保证他们的设备始终运转，这决不是戏言。IBM 享有“世界上最讲求以服务为中心的公司”这一荣誉。这一荣誉不是来自一次成功的广告宣传 and 公关活动，而是来自多年来不懈的努力工作和服务人员十足的实际行动。

一位在菲尼斯工作的公司女服务代表正驾车前往顿普，她要送一个小零件，顾客需用它来恢复一个失灵的数据中心的存储功能。然而，通常是短暂而愉快的驾驶却变成了一场恶梦。瓢泼大雨使盐河成了横冲直撞的急流，通往顿普的 16 座桥中只剩下 2 座可以行车。汽车头尾相接，交道堵塞，使原来 25 分钟的飞驰变成了 4 小时的爬行。这位女代表决定不能这样而失去整整一下午的时间，她想起车厢里有一双旱冰鞋。于是，她抛下汽车，穿上旱冰鞋，一路滑行，为顾客雪中送炭！

美国人大都记得纽约城大停电事故，华尔街停顿，纽约和美国证券交易所都关闭了，银行、公司一片混乱。IBM 纽约分部紧急动员，每一个人都忘我地工作，争取把顾客丧失的时间减少到最低限度。在 25 小时的停电期间，户外气温达华氏 95 度左右，空调、电梯、照明一概没有，IBM 的工作人员不

辞辛苦地攀登一些高层大楼——包括有 100 多层的世界贸易中心大楼。他们带着各种急需部件为顾客维修设备。

几年前，在感恩节的前一天，费城信赖保险公司大楼的机房突然起火。IBM 分区经理虽然在 5 时就得知失火，但直到 8：30 警方才准许他检查损失情况。所有的导线被烧化，20 个键盘、10 个驱动器、5 个通信系统和 18 个主要输入设备受到损害。这位分区经理立即调来 IBM 各服务小组，进行 24 小时不停顿的抢修。由于 IBM 服务人员连续 3 天抢修，信赖保险公司又恢复了正常业务，几乎没耽误什么工作。

IBM 几十年如一日地为顾客提供优质服务，奠定了公司繁荣兴旺的基础。IBM 拥有 40 多万雇员、500 多亿美元的年销售额，年利润超过 50 亿美元，在世界上几乎每个国家都设有办事机构，其宏大的规模和显著的成就举世瞩目。

### 瞄准娃娃抓促销

近年，美国市场销售出现一种新动向：鉴于许多孩子正在影响他们父母的采购活动。商人们开始瞄准娃娃抓促销。

美国孩子把零用钱和干临时工的收入积攒起来，使自己可以支配的钱越来越多，其中潜在的购买力就有 90 亿美元。特别令人惊讶的是，孩子们的意见和品评逐步影响着父母在购物上的选择，这将涉及价值 1300 亿美元以上的商品。

由于双职工没有过多的时间考虑购物，他们把这一切交给了孩子。孩子们通过经常收看电视，能够敏锐地分辨出什么东西是流行的、热门的，什么是过时的、落伍的。现在销售商想的是：通过孩子赚大人家的钱。

许多公司针对他们的新目标采取了相应的促销对策。有些公司出资成立儿童俱乐部，教孩子们如何在购物之前多动脑子，并寄些小册子给他们，还把各种卡通人物印在上面，以此来吸引小主顾们。此外，越来越多的零售商们还在店中为孩子们准备了小手推车，以便他们选购商品。更有甚者，一些公司进而向学校发起了进攻，他们向学校提供电视设备，以换取校方允许他们每天播放几分钟的广告节目，已有 9000 多所学校接受了这一条件。

不管销售商们为其新的经营策略如何进行辩解，这种促销方式对孩子们的影响已变得越来越大。

### 柯达公司醉翁之意不在“售机”

柯达公司被称为彩色软片的王国。经过 10 年潜心研究，该公司于 1963 年同时在 27 个国家推出大众化的“袖珍型全自动照相机”。

这种相机可以自动摄影，不分层次，老少皆宜。一经上市立刻引起 27 个国家的轰动。同年 2 月 28 日，纽约及世界主要都市同时举办记者招待会，首次公开发表柯达 10 年秘密研究的成果。人们都以为，这下柯达可要发大财

了，但出人意料的是，在这次大会上，柯达公司宣布“柯达相机的专利，本公司绝不独占，允许全世界所有的厂家仿造”。

这可真是大将风度，前无古人，很多人不理解。但很快柯达公司的醉翁之意就显露出来了。自从“袖珍型全自动照相机”问市后，各国厂商纷纷仿造，又由于使用方便，成为人们的抢手货。随着自动化相机进入千家万户，柯达公司的胶卷也席卷了全球，照相机市场的扩大带来了柯达胶卷市场的扩大，柯达公司正是通过放弃专利，来扩大照相机市场，最终达到扩大胶卷销售市场的目的。

### 惠勒公司试吃试穿

有一家叫惠勒的公司经营与吃穿住用有关的各种商品近万种。它的商品琳琅满目，应有尽有，因而每日顾客如云。商品是这家公司生意兴隆的原因之一，而奇特的经营方式是吸引顾客的最主要的原因，这家公司出售的商品摆在陈列柜上，是供顾客试吃试用，而不是直接出卖。顾客经过试吃试穿后，记下满意的商品，付款后只要取一张领货单，就可以马上在商店门口取到包好的商品。

一位从肯尼亚来的客人要给自己的女儿买一件外套，可是无论在哪家商店都找不到合适的，因为她女儿的身材太高了。她带着女儿来到惠勒公司的商店，试穿了13件服装，终于满意地为女儿订购了3件外套。第3天上午，公司营业员就将3件新外套送到她的住处。

田纳西州一个叫玛丽的顾客，要给她那刚生孩子的儿媳购买一些营养饮料和食品，但她的儿媳不喜食含牛奶味道的食品和饮料。这位顾客花了半天的时间，尝了72种食品、饮料，终于选到了12种无牛奶味的食品、饮料。当她付完款取领了货单后，就在门口取到包好的一大包食物回家。

由于惠勒公司的经营的方式独特，因而名声广为传扬，无形中产生了广告效果。该公司的总经理说：“本公司不做巨型广告，把这笔钱省下来给顾客免费试吃、试穿，它的效益比大型广告更有号召力。”惠勒公司这种经营方式，经常被一些乞丐占便宜。他们曾经发现，一些找不到饭吃的乞丐，故意做一下打扮，装成要买东西的样子，在店里面东吃一块，西吃一块，尝饱了就离开，一样东西也不买。不过，有些乞丐来几次后，感到羞耻，也就不登门了。

### 坦率的讨教更有推销效果

在费城，有一个名叫那佛的人，几年来一直想向当地一家规模宏大的连锁商店推销煤炭，可是多次谈判都没有结果，这家商店却总是到别处购入煤炭。只见那满载煤炭的卡车，经常疾驶在那佛公司前的公路上，那佛心里又气又恨。

一天晚上，那佛参加一位专家的讲习会，告诉专家他对那家连锁商店的

种种不满，最后还声明它是人民的公敌。虽然那佛口头上很不满意那家连锁商店，但并没有打消向它推销煤炭的念头。专家建议他使用其它推销方法。为此，专家还特别以“连锁商店的普遍化对国家是否有害”为讲习会的辩论题，将参加者分为两派进行辩论，并指定那佛采取维护连锁商店的立场。

他知道题目后，便立刻去见连锁商店的负责人，很坦率地告诉他“今天，我来这儿并不是向你推销煤炭，而是想请教你有关连锁商店的问题，希望能在辩论会上驳倒对方。”结果呢？那佛刚开始和这位负责人约定只打扰一分钟，结果却谈了1小时47分钟，那位经理不仅谈了他本人经营连锁商店的经过、他对连锁商店在国家商业中的地位与作用的认识，而且还吩咐一位曾写过一本关于连锁商店的小册子的部下，送一本给那佛；经理又亲自打电话给全美连锁商店工会，请他们给那佛寄一份有关这个问题的讨论记录稿副本。临走时，那位负责人高兴地把那佛送到门口，并说“春季开始，你再来找我，我想向你买煤炭。”

真是奇迹！那佛并没有向他推销煤炭，可他却自动要求。10年来一直向他进行各种推销战术，却从无所获。这次，那佛只不过对他所关心的问题，也怀有同样的关怀，花了不到两小时的时间，竟打通了销售之路。

#### 利用男女间微妙心理推销

年轻美貌的汉娜，为一家出版社推销《大英百科全书》，创造了令同行瞩目的好成绩。她总是在人家夫妇两人同时在家的时候登门拜访。见面之后，她把做丈夫的拉到一边，尽量压低声音，述说《大英百科全书》的内容质量如何丰富可靠，说明购买此书的价值。做妻子的对汉娜的那副神态既觉神秘，又觉奇怪，用心倾听所谈内容，却又听不清，忍不住走过去问个明白。这时，汉娜又向做妻子的述说《大英百科全书》的内容丰富，质量可靠，以及此书的购买价值，等等。就这样，做妻子的十有八九很爽快地答应汉娜的推销要求，填写了购买订单。

汉娜推销书是利用了人们好奇心理，故意放低声音和做丈夫的谈话，使做妻子的感到好奇，激起她的注意，唤起她的兴趣，促使她赶在丈夫之前同意购买，从而达到推销之目的。

#### 麦拉伦以言辞“杀人”获成功

麦拉伦向一家大制造公司的总电机师推销安全电灯开关。当他绞尽脑汁，想说服这位电机师的时候，忽然有人报告说厂里的一个雇员，在一个没有遮蔽的开关上触电受了重伤。

这两人立即赶去医院，在那里，他们碰到了医师、工厂安全师和工厂总干事。

工人的控诉和厂方的辩驳持续了很久。这位不幸的工人终于死了。

就在这一天，麦拉伦接到了一个叫他吃惊的定货单。麦拉伦恍然大悟，

如果一个工人的触电而死，发生在一个推销员想说服一个固执的电机工程师的时候，那么安全电灯开关马上就会变成标准的工厂设备！不过，实际上每回交易没有定妥时，要杀死一个工人，确是不可能的。因此他决意用言辞“杀死”他们。

他开始这样做了，结果在接连几个月中，麦拉伦的销售额，在制造安全电灯开关的公司里独占鳌头。不久，他升任为营业部主任。他用自己总结的方法，训练全体人员。

麦拉伦以言辞“杀人”而获得胜利。

### 买一送一汽车厂起死回生

康涅狄格州有一家叫奥兹莫比尔的汽车厂，它的生意曾长期不振，使工厂面临倒闭的局面。

该厂的总裁对本厂经营和生产进行了反思，总结出自己企业经营失败的原因：推销方式不活。他针对存在的问题，对竞争者及其他商品的推销术进行了认真的比较，最后设计了一种大胆的推销方式，即“买一送一”。

该厂新的推销手法是这样开始的：它积压了一批轿车，由于未能及时脱手，导致资金不能回笼，仓租利息负担沉重。该厂决定在全国主要报纸刊登一则特别广告：谁买一辆托罗纳多牌轿车，就可以免费获得一辆“南方”牌轿车。

买一送一的做法，由来已久了。但一般的做法是免费赠送一些小金额的商品。如买电视机，送一个小玩具，买录像机，送一盒录像带等等。这种施以顾客一点小恩惠的推销方式，确实能起到很大的促销作用。

奥兹莫比尔汽车厂以买一辆轿车赠送一辆轿车的超群出众的办法，一鸣惊人，使很多对广告习以为常的人也刮目相看，并相互传告。许多人看了广告以后，不辞远途而来看个究竟。该厂的经销部一下子门庭若市。过去无人问津的积压轿车果真以 21500 美元一辆被人买走，该厂亦一一兑现广告所承诺的，凡是买一辆托罗纳多牌轿车者，则免费赠送一辆崭新的“南方”牌轿车，如买主不要赠送的轿车，可给 4000 美元的回扣。

奥兹莫比尔汽车厂实施这一招，虽然使每辆轿车少收入约 5000 美元，但却使积压的车子一售而空。事实上，这些车如果积压一年卖不出去，每辆车损失的利息和仓租、保养费也近这个数了。它不但使“托罗纳多”牌轿车名声四场，提高了知名度，增加了市场占有率，同时也带出了一个新牌子——“南方”牌。这种低档轿车开始是以“赠品”出现的，随着赠送多了，它慢慢地也有了名气。这样，奥兹莫比尔汽车厂起死回生了，生意从此兴隆发达起来。

### 长岛商人巧卖汽车

约翰是长岛的一个旧汽车商。一天，他的商店里来了一对年青夫妇。他

向这对夫妇推荐了许多车，费尽了口舌，然而他们对每辆车都能找出毛病。就这样，他们选遍了库存的所有旧车最后空手而归。约翰不愧为一个出色的商人，他不仅没有表现出任何的不满，而且留下了这对夫妇的电话，表示有好车时就告诉他们。

约翰分析了两人的心理，决定改变策略，不是竭力向顾主推销车，而是让他们自己下决心买车。

几天后，当一个要卖掉旧车的顾主光临时，约翰决定试一下新策略。他打电话请来了那对夫妇，并说明是让他们来提几点建议。

那对夫妇来后，约翰对他们说：“我了解你们，你们都是通晓汽车的人。你们能否帮我看看这辆车能值多少钱？”

这对夫妇十分吃惊，汽车商竟然请教起他们来了。丈夫检查了一会儿，又开了5分钟，然后说：“如果能花300美元买下，就不要犹豫。”

“假如我花这么多钱把车买下，您不想再从我这里买走吗？”商人问道。

“当然，我马上可以买下。”就这样买卖很快成交了。

每个人对强迫他干什么事都会感到不快，无论谁都喜欢根据自己的意愿行事。约翰的聪明之处即在于他看到了这一点。

### 象牙肥皂行销全美的几步棋

普洛斯特曾任P&G公司的推销员，公司股东会议把推销肥皂新产品的任务全权交给了他。

普洛斯特考虑了一个推销方案：一、给新产品起一个足以体现其特点的名字；二、美化肥皂形状；三、设计动人的广告。

一个星期天的上午，普洛斯特陪他的女友到教堂去做礼拜，女友是位颇有成就的音乐家，也是一个虔诚的天主教徒。神父朗诵着圣诗，女友的心已经在同天主对话，而普洛斯特却在想着他的肥皂名称。

“来自象牙宫的，你所有的衣物都沾满了沁人心脾的香气！”这句《圣经》上的诗句一下子把他吸引住了。“对，象牙，洁白，还散发着沁人的香气，我们的肥皂就是这样。”普洛斯特的心被突然照亮了，他喜出望外！

“象牙肥皂”！这个名字很快就传遍了美国，P&G公司正是依靠它而饮誉世界。新肥皂命名之后，普洛斯特凭他多年的推销经验，设计出了一种别出心裁的肥皂外形式样，并申请到专利权。

为了实现推销计划，普洛斯特同两家最畅销的杂志签订了广告合同，用杂志的封底全页刊登象牙肥皂广告。1882年4月，很多人用象牙肥皂洗澡的广告，在引人注目的杂志上出现了。

普洛斯特运用的最有力也是最成功的一招，就是借助专家的证据，加强消费者对象牙肥皂的信任。

他聘请的专家，全是耶鲁、密执根、普林斯顿等名牌大学的化学教授。为了节省开支和便于工作，他把样品送到这些大学的实验室，让专家化验肥

皂的化学成份，做出权威的报告。随后，他就把这些报告中最关键的数字插到商业广告中，让人们看了不得不信服象牙肥皂的质量。

普洛斯特还创立了一个增加销售的办法：凡能集 15 张象牙肥皂包装纸的人，可用它们换到一个图画本和一个写字垫板。这对儿童特别有吸引力。儿童们不仅喜欢这精美生动的包装纸，更希望多多收藏以换得实用的东西，他们对家庭主妇产生一种推动力，使她们尽可能使用象牙肥皂。

在普洛斯特的一连串独出心裁的宣传攻势下，象牙肥皂在市场上一枝独秀，同行们没有一个能同它竞争。

不到 3 年时间，象牙肥皂就行销全美，成为人们普遍喜爱的用品了。

### 敬重是推销者战胜对手的利器

阿姆谢尔是纽约的一个水暖设备商人。在布鲁克林区有一位自来水管道工，生意一直很好。但是这位水管工十分嫉妒大公司，不愿买阿姆谢尔公司的水暖设备。阿姆谢尔作过多次努力，一开始，他还算比较客气：“今天我什么也不买，甭费我的时间，请走吧。”过了一段时间以后这位水管工就粗鲁起来，甚至谩骂。

阿姆谢尔遇到这种情况并不气馁，他采用了一个新策略。这个新策略不仅使对方接受了许多订货，而且两人成了好朋友。

当时，阿姆谢尔的公司正想在长岛开一个商店。这天，阿姆谢尔来到了水管工的办公室，不等他讲话就说：“今天我来什么也不想卖给你，我来的目的是向你请教。你能否允许我耽误你一分钟吗？”水管工说：“什么事？”“我的公司想在长岛新开一个商店，很少人象你一样熟悉这个地方。我想向你请教，值不值得这么做？”

阿姆谢尔的话使水管工受宠若惊，他忙请阿姆谢尔坐下。他们谈了一个多小时，水管工不仅赞成这种做法，而且建议扩大规模，指出如何更好地办好商店。当阿姆谢尔起身告辞时，水管工向他订购了大量的自来水设备。

### 福特 T 型车的销售宣传大战

1908 年 3 月 18 日，由亨利·福特和柯冉斯亲自策划的福特 T 型车销售计划，是采取秘密拟定的方式进行的。

福特不声不响地印发了 T 型车的商品目录，T 型车的照片也被附印在上面，然后秘密地将这些目录散发给福特汽车公司的主要的经销商，经销商们收到福特邮寄来的信有些莫名其妙，等拆开信封，仔细看过里面的商品目录、说明书和价格表之后，才醒悟过来，都赞同这是个难得的奇妙的构思。

商品目录上的 T 型车较之尚未售完的 R 型车和 S 型车，是介于有篷车和敞篷车之间的一种造型，款式更新颖。

难以置信的是，福特给经销商们的定价竟然只有 825 美元。

10 月 1 日（星期五），亨利·福特决然拉开了一场新车宣传的帷幕，这

出奇不意的一举着实令世人震惊，这是史无前例的创举。

他以邮寄广告方式，在全美展开声势浩大、规格空前的宣传活动，还通过电报和电话的方式，直接迅速地告知消费者。亨利·福特抓住一切机会进行宣传，在同年春天即将创刊的《福特时间》杂志上，福特同时作了宣传，福特的广告写道：“自从T型车发售以来，凡是购买T型车的顾客均可以享受邮资免费的优待。”这本杂志相当畅销，到了1910年，这本杂志相继用法文、西班牙文、葡萄牙文、俄文等几种文字大量发行，到了1916年，其发行量已达60万份。

T型车为福特带来了高额利润。仅一年的时间，销售量达6000部，创下历史的最高记录，所获净利润比过去5年的总销售额还高出200万美元，尽管为T型车投入了巨额宣传费用，但将其减除掉，剩余量仍是相当可观的。

截至1909年3月31日，也就是T型车销售后的第6个月，共计有2500辆车被售出，之后，亨利·福特立即下达命令，改变T型车的颜色和外形。

车的颜色一改过去单调的黑色，根据车的用途将颜色分为三种：充满活力的红色的旅行车、朴实实用的灰色的一般大众代步车和气派高雅的绿色的豪华车。

在车子面前锃亮的散热器上，镶嵌着一个经过注册的“福特”的商标，这个商标煞是醒目，在半英里外就能清楚地看到，同时，它还产生了相当美观的效果，因此，很受用户青睐。

### 战争是商人发财的良机

海湾战争虽已结束，但是美国利用海湾战争大做广告，把商战推向战场，至今还令那些死里逃生的美国兵记忆犹新。

每天清晨，士兵们等待地平线扬起尘土。8点，人们就能首次看到这种情景。他们听着发动机轻微的轰鸣声，这声音宣告部队的给养品即将到来。这些卡车里装满士兵们最需要的货物：百事可乐和可口可乐。

卡车还没有停稳，美国士兵就排起了长队。他们在冰镇的可口可乐罐头上看见了这样的广告：“挡不住的诱惑！”

这不是插进电视节目的一个广告，而是沙特阿拉伯沙漠中每天的现实。可口可乐公司发言人在谈及这次从国内向沙漠无偿供应汽水的行动时说：“帮助一个出门在外的人，就获得一个终生的朋友。这毫无疑问对每个企业都有好处。”

海湾战争爆发前，有1127家美国公司就发现“沙漠盾牌”行动，是一种制造舆论的好机会。因此，威尔登体育用品公司向沙漠中的部队提供了100根高尔夫球棒和1000个高尔夫球。为了不让士兵穿着没有打过油的皮鞋进行战斗，一家公司捐赠了一箱一箱的鞋油。另外还有的赠1万副纸牌、1000只飞碟、2.2万箱无酒精啤酒和10万副太阳镜。

出资做战争广告对每家参与的企业都是值得的。在那几周里，任何人在



电视上出现的次数都比不上美国兵多。电视台日夜在报道“我们在海湾的小伙子们”。人们看见他们拿着可乐、罐头、万宝路香烟和索尼牌小型收放机。“炮灰”成了“广告员”。

任何一次战争都没有出现海湾战争那样的情况，士兵们收到本国工业界送来如此之多的礼物。每天都有新的产品货箱运抵部队，某些公司还派来了知名代表。如健美运动员阿诺尔德·施瓦辛格把5吨哑铃运进了沙漠，而数年来成功地经营精美食品的保罗·纽曼，带来18万升“老式圣母牌柠檬汁”。

在许多人看来这是玩世不恭的广告战略、而美国的营销专家却认为是一种完全正常的业务。一销售学专家对此补充说：“对消费者来说，看着商界利用国家危机可能是令人气愤的，但对做广告的人来说，这是一种非常有趣的事情，这简直是一种时髦的交易。”

海湾战争时，美国国内商人也在“加班加点”，大发战争财。继防弹服走俏以后，防毒面具也成了抢手货，商人利用人们的恐惧和爱国心理，大捞其钱。由于对恐怖活动忧心忡忡，私人保安公司生意兴隆，福尔摩斯侦探局的生意为此增加了45%。旗帜制造商的销售额也增加了四五倍。一家公司还接到了一万个汽车牌照的订货，牌子的颜色是沙土色，上面刻有怀念在沙漠中作战的人的字样。纽约人还可以买到配有这类挖苦字样的贺卡：“祝新‘战’快乐”。

### 可口可乐、雪碧促销战中的“红配绿对对送”

可口可乐公司为了提高市场的占有率，巩固其在水世界饮料行业中的霸主地位，可谓绞尽脑汁，抛出一个又一个新招。美国设在台湾的可口可乐公司，曾发动了一场新的攻势——“可口可乐雪碧红配绿对对送”的促销活动，所谓“红配绿”，就是把可口可乐的红色瓶与雪碧汽水的绿色盖予以红绿交相配对，结果大获成功。

“红配绿”促销成功，法宝之一就是提高奖品身份。头奖是两辆福特轿车；其次是22张国泰航空公司的机票，200余件飞利浦高级电器，还有许多诸如爱迪达旅行家手提袋的小件奖品等，总共价值达几百万元，引起了人们极大的兴趣。

为了使促销办法效果更佳，法宝之二就是容易配对。公司智囊团为了避免有些消费者把有奖的瓶盖丢了，奖励不易兑现，购买热情刺激不起来，经过周密的设计，把大小中奖率提高到20%到25%之间。实际上，这也是一场心理战，顾客只有容易配对中奖，才能产生最大的吸引力。再次，“红配绿”促销成功的第三个法宝是舍得花钱做广告。公司拨出数百万元广告宣传费。他们针对人们的心理特点，着重宣传“重奖”和“易奖”四字，顾客便不能不跃跃欲试了。

结果，小小的瓶盖生意轰动了整个台湾岛，到处都掀起了找盖兑奖的热潮。一位顾客为了寻找一个能中轿车大奖的绿色瓶盖，竟然买了600多瓶雪

碧汽水回来。另一位女士则特地在报纸上登出“征盖”启事，高价收购“另一半”能中奖的瓶盖……

大小奖励一一兑现了，中奖者笑逐颜开，而这两种汽水名声大振。可口可乐公司行销副总经理欣喜不已，提高雪碧汽水市场占有率的目的达到了，促销前这种汽水在饮料市场占有率为 12%，促销后提高了一倍！

### 美国国际农机公司的“以麦子换机器”

美国国际农机公司，是收割机制造业的后起之秀。创始人西洛斯·梅考科，根据大多数农民没有钱或没有那么多现钱，买不起价格昂贵的农业机械的情况，采取了“优质低价”和“分期付款”的措施，受到农民的欢迎。然而，梅考科对公司的销售增长速度仍不满意。

然而，有一件小事，使他顿开茅塞。这天，他看见一群孩子在玩，其中一个孩子取出一块糖放在嘴里使劲地嚼了起来。其他孩子馋得直流口水。

那个孩子好像摸透了他们的心理，装模作样地说：“我看这样吧，便宜一点卖给你们。一毛钱一包，怎么样？”

孩子们迫不及待地掏钱买糖，只有一个较小一点的孩子，哭丧着脸没有反应。因为他没有钱。

看着那个小孩噘着小嘴无可奈何的样子，梅考科正想上前给他一毛钱，但就在这时，那个小孩却从口袋里掏出一个小小的塑料玩具说：“我拿这个跟你换，怎么样？”

那个大孩子接过玩具看了看，笑了，说“好”。便给小孩一包糖，这样一笔小小的交易就做成了。

从这则与销售机器毫无关系的信息中，梅考科找出了它们的共性：以物换物，这种最原始的商品交换手段。农民虽然手里没有那么多现款，可他们手里有粮食，地里有麦子。梅考科边想边返回公司，等他回到办公室后，一套新的推销方法已在脑海中初步形成了：农民可以先不交钱，机器先拿回去使用，等麦子收割后，再用麦子付款。这一办法受到大批农民，特别是专靠农产品收入的农民的热烈欢迎。

他们争先恐后地找梅考科和他的推销员们洽谈生意，订合同，以麦换机。梅考科还把这一办法同分期付款结合起来，仅仅三年便大见成效。梅考科的国际农机公司的规模迅速扩大，产量成倍地增长，而且，他的产品还进入了国际市场，成为名副其实的“国际农机公司”。

### 化妆品女王艾丝蒂进军欧洲的战术

化妆品女王艾丝蒂从小便对雪花膏感兴趣，并立志要成为一个皮肤护理专家，经过几十年含辛茹苦的奋斗，她的愿望终于实现了。现在，她已成为一个拥有 16 亿美元财产的美国化妆品工业女王，创办了世界著名的艾丝蒂国际化妆品公司。但谁能想到，公司刚成立时，成员只有她与丈夫俩人，从煮

雪花膏、装瓶，设计、包装到推销，全由她夫妇俩完成。

登广告是推销商品行之有效的宣传，但是广告公司由于艾丝蒂付不出广告费而拒绝。她曾濒临破产的困境。有一家公司只准许她在新年后的第一天站在柜台旁营业，因按当地风俗，这一天被认为是不祥之日，艾丝蒂却不顾这种迷信，乐意接受该公司的条件。开铺前，她抓紧时机，利用扩音机向顾客宣传，“以新的面孔迎接新年”，结果她却逢凶化吉，生意兴隆，摆脱了困境。

1960年，艾丝蒂的化妆品生意从美国扩展到欧洲。但是她在欧洲的高级商店，租用橱窗时却碰了钉子，商店不愿接受她的产品。

这一天，艾丝蒂带着自己的产品来到巴黎拉德脱埃公司门口，此时正是下班时间，购买物品的人群川流不息。

她看准时

机，狠下心来，把随身带来的十余瓶“青春的朝气”香水，全部打碎在公司的地板上，顿时，芬芳馥郁的香味散发开来，很多顾客闻着香味前来，询问这是什么牌号的香水，艾丝蒂乘机进行宣传，恰巧顾客中有一位记者对此颇感兴趣，并撰文刊登在某家报纸上。这样一来，艾丝蒂的香水在巴黎从此声名大震，使得这家百货公司的老板也另眼相待，到了70年代中期，艾丝蒂的产品在全世界70多个国家经销，并在化妆品林立的国际市场独占鳌头。

### IBM公司抓住进口国所想的推销策略

IBM公司在向第三世界各国推销计算机系统时，紧紧抓住各国能源缺乏这一严重的社会问题，首先提出自己的系统可为普查能源蕴藏、分布和开采情况提供准确的数据，同时可就其他产业的发展是否与能源工业的发展相适应这个问题进行准确的预测和判断。

IBM对这种战略的宣传是十分有利的，一时间以“我们的能源，跟得上工业的发展吗？”为题头的巨幅广告到处可见。

IBM的这一举动深得许多第三世界国家政府的欢迎，他们大多优先考虑选用IBM公司的软件系统并优先考虑选用IBM公司的工作主机系统，使IBM公司在微机和大型机市场上均获得了成功。

### 借布什之名推销房产的莱斯特

住在布什家族别墅不远的房地产商人莱斯特，为推销他的房产想出了一个绝妙的办法。

首先，他在报上刊登了一则广告——作文有奖竞赛。每位参赛者交纳99美元报名费及题为《我为什么喜欢住肯纳邦克海滨》的作文，优胜者奖一间海滨别墅的房间，荣耀地成为布什总统的邻居。广告一登出，“文坛新秀”们跃跃欲试，纷纷寄钱寄文，争当总统的邻居。

莱斯特言而有信，将一间房子奖给优秀作文的作者，然而他所收到的报名费早已超过10万美元。更为巧妙的是，经他大肆宣传，他的所有的房子很

快以高于市场平均价格脱手，因为谁都渴望着与总统布什做邻居。

### 假借倒闭促销的百货店

1981年，里根总统上台时，国内经济极不景气，成千上万的工厂和商店纷纷倒闭。密执安州的安雅堡市中心，一家历史悠久的百货店也宣布两周内倒闭拍卖，这消息吸引了众多的顾客。

就在两周的最后一天，报纸上大幅版面刊登了该店的新广告：“本店找到了经验丰富的新经理，将以新的姿态最优惠地满足顾客。”接下来的日子里，该店又是店庆优惠，又是季节减价，又是销售部门合并商品处理……很快，在一片倒闭声中，该店异军突起，取得赢利。这家百货商店为什么能成功地渡过经济难关呢？主要是该店抓住了顾客的购买心理。

### 普洛奇造假赚得订户

亿万富翁鲁几诺·普洛奇，离开学校后，到一家杂货批发公司工作，担任流动推销员，报酬是纯粹佣金。

很快地，普洛奇一举成为成交大宗批发的推销家。他不是以一次成交10箱的方式，一家一家地去推销。他发明了一种推销方式，并总结成要诀：把各个地方的商人聚集起来，使他们相信，如果他们联合购买的话，会比较便宜。结果，普洛奇把一卡车又一卡车的货卖给他们。他又使这些商人相信，该是大批买进这样那样货物的时候了，不能等到下个月，因为下个月价格会上涨。这样，他又多卖出不少货物。

为了使他的话令人置信，他自己打电报给自己，装着是老板打来的。电报的内容大约是这样的：“警告顾客，豆子的价格将会上涨。”普洛奇手里挥动着电报，不愁顾客不向他订购更多的货物。

普洛奇的成绩这么优异，以至于他的老板终于给他下了最后通牒：要不纯拿薪水，要不另谋高就。不怪老板不仁，因为这20多岁的毛小伙子，靠推销所赚的佣金居然比这个公司的董事长还要多。

### 在儿童食品中加带玩具 糖果商罗宾成为巨富

20年代，一个糖果商罗宾，拥有一家糖果小厂和几家小店，销售状况不理想。在众多大厂的竞争之下，他虽然使出全部解数，但都收效甚微。面对销量越来越少的销售局面，他整天都在想：怎样让小孩子都来买我的“香甜”牌糖果呢？

一天，他看到一群孩子在玩游戏，立即被吸引住了。孩子们把几颗糖果平均放在几个口袋里，由一个公选的人把一个“幸运糖”（一颗大一些的糖）放进其中某个口袋里，不许别人看见，然后大家随意选一个口袋，有幸拿到“幸运糖”的人就要享受特权，即他是皇帝，其他人是臣民，每人要上供一颗糖……他思索着这种奇怪而有趣的游戏规则，突然一个灵感撞入他脑海，

他欣喜若狂。他思考了许久，有了一套宏伟的计划。

当时，美国的许多糖果是以 1 分钱卖给小孩的。罗宾就在糖果包里包上 1 分钱的铜币作为“幸运品”，并在报纸、电台打出口号：“打开，它就是你的！”这一招很有效果，因为如果买中了包有铜币的就等于完全免费。孩子们都去买来吃。罗宾把“香甜”这个名字也改为“幸运”。他除了大量投入生产外，还不惜血本招来许多经销商，另外再大作广告，将“幸运”糖描绘成一种可以获得幸运机会的新鲜事物，并创造出一个小动物形象作为标志，使人人都非常熟悉。因为方法奇特新颖，立即闻名全国。罗宾糖的销量像长了翅膀一样，迅速涨了几百倍。

其他糖果商在此启发下，也蜂拥而上，纷纷模仿此法。罗宾就更进一步，买中“幸运牌”的不仅免费，还可以奖励几颗糖。后来他在食品中放上其他物品，诸如玩具、连环画、手枪……始终处于同行前列，转眼间他就拥有 800 多万美元的资产。

### 巧做儿童生意的肥皂商

肥皂商普洛斯特为销售象牙肥皂，想出了一个增加销售的方法：凡能收集 15 张象牙肥皂包装纸的人，可用它们换到一本图画本和一个写字垫板。这对儿童特别有吸引力。普洛斯特在广告上除了画上相应的情节之外，还配上一段生动的对话。小男孩说：“请你把你的象牙肥皂包装纸给我好吗？我正收集 15 张寄往普洛斯特和盖姆布公司，他们会送给我一本图画和一个写字垫板。”女士：“对不起，我不能送给你，我的孩子和你想的一样，他也收集这种包装纸。”

儿童们不仅喜欢这精美的包装纸，更希望多多收藏以换得实用的东西，他们对家庭主妇产生了一种推动力，使他们尽可能买象牙肥皂。这种有奖销售的风气，也是普洛斯特最先带动起来的。

在普洛斯特一连串独出心裁的宣传攻势下，象牙肥皂在市场上的一枝独秀，同行们没有一个能同它竞争。

### 百万富翁希尔兹的销售妙招

希尔兹开了一家小店，开始时，生意萧条，后来他经过精心的计算，决定只要顾客拿出一美元，便可以任意选购店里的一件商品，于是招来大批顾客，销售额超过附近几家大的百货公司。

后来他改行经营绸布店，又在经营方式上出新意，决定凡是在该店购买 10 美元的绸布赠白券一张，积白券 5 张可兑换蓝券一张，积蓝券 5 张可兑换红券 1 张，积红券 5 张的，可任选价值 30 元的商品作酬谢。

这种“希尔兹销售术”，使他成为百万富翁。

### 开奖器让顾客在购物同时得到快乐

纽约市 FORD - GIANTS 廉价商场让顾客们在收银机旁边算帐后，店员就给顾客一张小卡片。卡片上没有一个字，把它插进开奖器后，开奖器就响出美妙的声音，声音每次不同，有时会出现了令人炫目的光彩。同时数字会出现在卡片上，有时数字会出现于装置在壁上的数字荧光灯。真是多姿多彩，比给一张印有号码的卡片让他们自己去对奖有趣得多了。

孩子们一拿到卡片就兴高采烈，抢着把它插进开奖器，然后手舞足蹈、乐不可支地大叫。成人也笑逐颜开，象中了魔咒似地挤在开奖器旁看开奖时所出现的各种反应。

它的头奖是一台录影机，其他的只不过是一些唱片、硬币啦等并不值钱的东西。

虽然奖品不值钱，但有了它助兴之后，其生意在纽约市就一枝独秀。

有人问这家商场的董事长说：

“您的商场经营得非常成功，可不可以告诉我，您的成功秘诀呢？”

他回答说：“没有特别的秘诀！我只是想给顾客在购物时加一点游戏与玩乐的气氛而已。给顾客们好象坐在云端上一般轻松地玩，尽量让他们痛快地消磨时间而已。”

#### 麦当劳用“瞬间催眠术”赚钱

麦当劳汉堡店，素有“以头脑称霸天下”的美称，他们的服务首屈一指，他们的推销绝招也是层出不穷，应用“瞬间催眠术”便是一例。所谓“瞬间催眠术”就是热情服务。

他们通过观察发现，通常顾客都有“我是花钱的大爷”这种略带傲慢的心态。但是当服务员面露微笑，热情大方地说一声“谢谢您”时，再傲慢的顾客也会飘飘然。这时间大约 3 秒左右，却可以使顾客陷入催眠状态，失去判断力，听见他人的命令，也不会反抗。这时，服务员趁机就问顾客：“您要不要可口可乐？”

不知不觉中，顾客便会脱口而出地说：好！来一杯。这样一来，不但向顾客推销了汉堡包，还推销了饮料。

## 管理策略和技巧（A）

### 推动者与管理者

在现代化的企业中，不管是工商业还是金融业，都可以发现有这么两种人才，一种人才通常被称之为“动力型”，另一种人则被称为“平衡型”。

美国最著名的一家法律事务所是由两名律师合伙开设的。其中一人从来不曾上过法院，他负责准备该事务所接受案件的所有诉讼资料；事务所的另一位律师则负责出庭处理案件。两个人都是很积极的行动者，但他们各以不同的方式来表现他们的行动。

你如果想要在这世界上占有一席之地，应该先对自己作一番分析，清楚自己究竟是“动力型”人，还是“平衡型”的人，然后选定一个和你的天赋能力相同性质的“明确目标”。如果你和其他人合伙做生意，你也应该对他们作一番分析，并设法使每一个人担任最适合他们本性的工作。

换句话说，人们可以分成两类：一种是推动者，另一种是管理者。推动者可以成为一名能干的销售员或是组织者。管理者可以在公司买入资产之后，成为一名极佳的保管者。

让一名“管理者”型态的员工管理一套书，他一定会很快乐，但是如果派他出去推销东西，他一定很不高兴，而且无法胜任；把一名“推动者”安排去管理一套书，他将会觉得很悲哀，他的个性要求他从事积极而紧凑的活动，被动式的行动无法满足他的野心，如果他所担任的工作无法使他获得他个性所要求的那种行动，那么，他将会成为一个失败者。我们经常发现，那些盗用公款的人都是属于“推动者”型态的人，如果我们能让他们担任最适合于他们的工作，他们也就不会经不起这种诱惑了。

让一个人从事与自己个性相吻合的工作，那么，他一定会全心全意做好这项工作。世界上最大的悲剧就是——大多数人从来不曾从事过最适合他们个性的工作。

人们经常犯的错误是，总是选择或从事从金钱观点来看最为有利可图的事业或工作，而完全未考虑到自己的个性与能力。如果光是金钱就能带来成就，这样子选择也无可厚非。但是，最高级及最高贵的成就包括了思想的平静、享乐与幸福，只有从事自己最喜欢的工作的人，才能得到这些。

### 处理日常事务：具体建议

#### 1. 自己的问题自己解决

不要以为管理者都喜欢下级经常找他们来解决问题，这样的上级几乎全是管理能力差的人，而大多数管理者都以为这是一个沉重的负担。上级被迫去解决下级提出的问题，不仅会耗费他们的时间，而且往往会削弱他们的影

响。当你把问题推给上级的时候，你不仅干扰了他的工作，同样也影响了你的工作能力。相反，如果你不将问题推给上级，对他有好处，对你也会有好处。大多数的上级都会赏识那种不怕困难的下级。当然有些问题应由上级来处理，你万万不可越俎代庖。所以，如果问题确实是你自己的，那么最好的办法是将它留给你自己。

## 2. 不要急于提建议

首先，这是因为从上级的角度来看，你那自认为高明的想法也许没什么了不起——事实上也许很不成熟；其次，提出一个改进工作的建议，就意味着你认为目前的工作并不理想，换句话说就是这里面含有一种批评的弦外之音。但上级往往不愿承认他们工作有不当之处，尤其在下级面前，当然这并非说你完全不能向上级提建议，主要是你必须慎重其事，如要注意选择提出建议的时间和地点，以尽可能少地打扰上级的日常工作的方式提出等。

## 3. 不断向上级提供有用的信息

好的上级尤其重视信息，而且很尊重并依靠那些能提供信息的下级。卡林啤酒公司的行政副总经理加里森说：“我发现，下级使自己受到重用和被赏识最好办法就是挖掘信息，即那些与正在被考虑的建议有关的数字和事实，以及对上级欣赏的观点表示出兴趣和赞赏，还有就是提出新的方案。”他又补充说，“没有什么比有助于上级作出更好决策的信息更令人欣赏的了。”

## 4. 让上级脸上光彩

加里森曾引用这个策略来作为不断向上级提供有用信息的附加理由。他说：“如何使上级显得明智总是值得研究的。”他接着又就此提出了一些方法，以提高其利用效果，如“千万不要在小组会或讨论会上提供新的信息，最好用书面形式写下来，让上级在会上宣读。”为了让上级脸上光彩，有时可以让他代替接受因你的设想或发明而得到的荣誉。如果你与你的上级的关系十分牢固，你就会发现这种做法将有利于你长远的利益和奋斗目标。

## 5. 让上级感觉良好

聪明的下级总希望他们的上级不仅对下级感到满意，而且对他们自己也感到满意。然而，当你力图使上级感觉良好时，必须摒弃露骨的奉承，因为这样做只会使接受者产生矛盾的心理反应，甚至会使他陷入丧失自尊的尴尬境地。前面说过的善于倾听不失为一种好方法。另一种方法是转达别人的良好反应。记住，转达别人对他所作所为的积极反应，是在鼓励他多做正确的事，你在正确的方向上助了他一臂之力。“机智奉承法”——模仿，也往往很有效。美国动机研究所前所长迪克特博士就曾说过：“如果你知道如何才能使自己的工作方法 with 上级的一些独特的工作方法几乎完全相同，你就在让上级喜欢你和你的工作方面开了一个好头。”

## 6. 突出积极方面

哈里·霍普金斯曾一度被描写成一个“在性格或思维方法上没有否定”



的人物。毫无疑问，这个特点不仅帮助他赢得了罗斯福的信任，而且赢得了与他打过交道的其他世界领导人的信任。但实际上，这种建设性的方法不仅仅是一种手段，而且是一种态度。你越能充分地采用它，你就越有可能成为一名上级管理者。

#### 7. 履行你的诺言

上级所计较的是下级的变化无常，如果他给你一项任务，你承认不能完成它，那么他至少知道事情处于什么境地，并能寻找另外一个人代替你，或干脆放弃这个计划。但如果一旦明确宣称或暗示能完成，可结果却失败了，那么你将会给他和你自己出了个大难题。你的失败不仅打乱了他的工作进度，还可能会干扰他正在进行的其他计划的方案，这又将使他对你产生不信任感。因此当你那时确实觉得有能力完成任务因而许下了承诺，而后又发现你做不到时，你应该尽早地提醒你的上级。

#### 8. 莫与上级太亲密

上级有时也许会在工作以外的地方与你交往，而且在进入一个新的工作岗位之后继续与你保持关系。但要千万注意，上下级之间确有可能很快建立起友谊，并且这对双方都是有利的。问题是这种密切的关系也会带来严重的危险。一般说来保持一定的距离会更安全。一种真诚的关系是应该得到赞扬的，但是一般不鼓励建立涉及私人秘密和讨论个人问题的关系。

### 应付难题

上下级关系并不是自然而然地和谐美满的，这里提供一些建议，希望能对你缓和与上级的紧张关系有所帮助。

#### 1. 怎样向上级讲述坏消息

最靠得住的方法就是预防。采取这种政策的第一步是预测将会有什么坏消息，而后你就可以设计各种途径让你的上级预感并得知不利的情况。要注意不能使这些坏消息由你捅出去。达到这种目的最常用的手段叫做管理信息系统，它可以事先自动地显示出上级需要了解的各种坏消息。应尽可能使你的上级配备这么一个系统，并确保其能够提供必要的信息。但有时总有那么些不利的发展状况需要通过个人传达给上级，那么以下三种方法可以减轻坏消息的副作用：

- (1) 降低坏消息的重要性，但必须有充足的理由；
- (2) 在汇报坏消息的同时也汇报好消息；
- (3) 提出切实可行的解决方案让上级去选择。

但应该切记，若某消息对你自己极其不利时，应确保由你第一个向上级汇报。

#### 2. 怎样向上级宣传自己的好主意

首先，你应该肯定你的意见的确是重要的；接着可以在你的朋友和同事中预演一下；可能的话，还可以请你的朋友或配偶加以指点，因为你那自我

炫耀的意见在别人看来也许一文不值，或它有某些小小的漏洞。无论如何，你应该尽量地让别人，而不是你的上级挑出这些瑕疵来；再一个有用的步骤就是把你的思想记录下来，缜密地把其全部特征、可能的补救方法、涉及的困难以及你期望的效果一一罗列出来。这样可以更为清楚地认识你的主意。还有，当揭开面纱的时机成熟之时，你应当投其所好地把你的思想告诉上级，因为他的想法才是举足轻重的。

### 3. 怎样阻止上级在错误思想指导下行事

假如你试图阻止上级去干他想干的事，他往往会对你耿耿于怀，因此要妥善而巧妙地加以处理。在你着手之前，你首先应该肯定他这个主意或决定的确非常糟糕；接着应去摸清上级究竟想干什么，而且还要摸清他为什么要这样做。摸清了上级的情况后，你就可以仔仔细细地去考虑这件事了。整理、综合、分析你所了解的一切材料，下一步的任务才是谨慎而诚恳地提问，使他理解你的观点，而不致于对你发火或对你有所戒备，并能给他更多的信息，还能间接地向上级提出你对计划或项目的反对意见。

### 4. 怎样与对自己不满的上级相处

首先应确信上级果真是看你不顺眼，但不要过于敏感。假如你不再被委派许多事务，尤其是有挑战性的任务，或不再被邀请参加与你的位置相称的办公会议了，这时候你同上级的关系就亟待改善了。处理这些问题，第一步可以由你的良师益友或别的什么人替你调查一下。你还可以直接走到他或她面前说：“我不知道发生了什么事情，您是否能解释一下呢？”然后洗耳恭听。当上级讲完后，你再说：“现在我对情况更加了解了，为了扫除障碍，我想我们可以这么办。”注意要把焦点放在能够干些什么来改善关系上，不要责备任何人，也不要提到任何有关导致危机原因的话题。你还可以把下一项任务干得特别出色，或去干没有分配给你但你知道上级很希望办好的事情。假如隔阂并不太深，你可以采用另一种策略，如安排你到办公室以外工作一段时间，在你和上级之间分开一段距离。这或许能融洽暂时疏远的情感，还可以改善正在恶化的关系。

5. 怎样与新来的上级相处。第一步，迄今为止效果最为明显的一步，就是尽可能地去了解新上任的上级；第二步是准备一份个人简历（只需一页）在他走马上任时交给他，并不妨利用全部你获得的有关他的情况来描绘自己；你也许还需要准备另一份阐明你工作和职责的简短报告；还可以自然而然地帮助新任上级熟悉他现在管理的全部工作；最后，无论你是多么地厌恶原来的上级，也不要贬低他。

处理好你和上级的关系是个全新的话题。前面所述充其量也只能算是摘取了一些点滴探索，以期每位读者能从中得到某些启发，并能不断阐释之。相信上述建议能够帮助并且鼓励你在事业上前进得更快些、更充实些。这里提出本书的最后一条建议：不要把任何前述观点或建议看作可以在任何场合下以任何代价去执行的千古不变的教条！

## 起用“T”型和“ ”型的人才

日本 TDK 总裁素野福次郎有“磁带总师”之誉。他指出：“能力构成创造性经营，通过创造对社会做贡献。而要如此，关键是要发现和培训有创造性的人才。”他提出了“T”型和“ ”型的人才观。所谓“T”型人才，“横”表示知识和经验的广度，“竖”则表示专业知识。如果具备两种专业知识，就是“ ”型人才。

素野福次郎的用意在于提倡和鼓励员工要具有广泛的知识 and 经验，有能力、有专长，能创造性地完成自己的本职工作。在这种用人观的思想指导下，TDK 公司机构精简，人员少，但办事效率却相当高。其他公司的管理人员占全体员工的比例大致是：部长 3.6%；课长以上 9.3%；股长 5—7%；TDK 则要少得多：部长 1%；课长以上为 2.5%；股长为 5.2%。

由此看来，用人在精才是用好人才的最高境界。俗话说：“兵不在多，而在于精”。企业只是广泛地“广招人才”，却不能很好地加以组织和充分使用人才，不仅造成人才的浪费，而且使企业形成不合理的人浮于事的状况。其结果只能使企业陷入因人设事，因人设职的被动格局。

要想成为成功的企业家，你应该学习素野福次郎的做法，敢于起用“T”型和“ ”型人才，用人选精，一专多能。国外有些企业，还往往实行身兼多职的用人制度。虽然提高了他们的工资收入，但能够较大幅度地减少工作人员，从总体上说还是合算的。“两个人的工作交给一个人去做”，一方面降低了工资总额，另一方面可使工作效率成倍提高，企业能得到双倍的好处。

## 工作丰富化

所谓工作丰富化指通过改进工作设想，丰富工作内容，赋予更多的尝试机会，来增加工作本身的刺激性和挑战性，使职工获得发挥聪明才智和取得个人成就的机会。从而一方面提高工作效率，另一方面增进职工的满足感。工作丰富化立足于满足成就感、创造欲、自我实现等高层次的心理需要，力求使职工从工作本身获得激励，而无需过多地依赖外在奖励的刺激，因而对薪金、工作环境、组织机构等问题的关注程度相对较低。实践证明，实行工作丰富化可以比较稳定、持久地激发职工的工作积极性，因而具有良好的激励效果。

本田的美国制造有限公司（HAM）内部，实行岗位轮换制度，即员工在各部门间互换工作岗位，其好处很多。该公司认为，单一的工作天长日久会令人厌倦，进而导致士气低落、质量下降，而岗位轮换制则可以避免这一情况，新的工种往往能重新唤起员工的工作热情。岗位轮换制使员工增加了对整个生产流程的全面了解。所以，当某道工序被省略掉了以后，原先在这个岗位上工作的员工也不致于被解雇，从而保证了员工的就业安全。另一方面，岗位轮换制度也使公司获益匪浅，员工轮换过的岗位越多，对整个生产过程的

理解就越深，进而，这种理解又促进了各岗位、各部门之间的良好合作。

HAM 公司的管理人员同样也不例外，他们被经常调换到不同的部门去，一旦这些管理人员了解、掌握了整个生产过程，就能更好地与其他部门携手共进。对于一个企业来说，部门间的合作是至关重要的。

上述 HAM 公司的岗位轮换制度就是工作丰富化的一种方法。事实证明，公司实行这种制度得到了有力的报酬，HAM 公司的员工外流量只占 2%，这只是美国其他汽车制造商的一个零头。

在企业环境中，还可以采取以下措施来促进工作的丰富化：

- (1) 在决定诸如工作方式、工作秩序和作业速度等方面给职工以更大的自由；
- (2) 使每个职工对自己的工作负有明确的责任；
- (3) 使职工明确认识到自己的工作对企业整体发展的意义及所作的贡献；
- (4) 把工作的完成情况及时反馈给职工。

工作丰富化这种激励方法为西方发达国家的许多企业所采用，并且大多取得了良好的效果。这种内在的激励方法使许多企业效率更高，向心力更大，职工的积极性也更高。

但值得注意的是，工作丰富化的激励的作用是有限定条件的，其效果大小往往因人及因情况而异。这是由于：首先，并非所有职工都具有丰富工作内容的心理需要。研究表明，技术水平较低的职工通常更加注重职业安定、增加工资、良好的人际关系、领导的关心等外部因素的满足。只有那些具有较高成就欲和自我实现需要的职工，才渴望通过丰富的工作内容来施展才华，展示个人价值。其次，并非所有工作都适宜丰富化。某些技术性、专业性较强的工种，流水线作业，严格受机器运转规律制约的劳动，以及频繁变换人员会严重影响效率的工作，都难以实现工作丰富化。因此，运用工作丰富化实施激励时，必须充分考虑职工的需求差异和工作性质的特点，切忌简单划一。

## 工作中常见的七种人

### 1. 自我而懒散的人

这种人的自我意识颇强，要别人接受他们的意见，而他自己却没什么能力，为了不暴露自己的弱点，只有专挑剔别人的过错。

仔细观察此种人的言行举动，可发现他们待人处世很有原则，只不过是这种原则非常容易改变，而且大都不易为一般人所理解，公司内如有这种上司，职员必会吃尽苦头。例如同一件事，原先应允许属下去处理的事情，日后再遇到同样情况却又阻止属下依样处理。年轻的属下们大部因此而愤愤不平：“这到底是个什么理由嘛。”

周围有这样难以应付的上司，一定是相当头疼的事。遇上上司，他们心

情不好，便凡事都被反对到底。

这种类型的人，也经常指责工作不努力的同事或属下，这是因为要掩饰自己懒散的本心。

和这种人往来时，要了解对方到底讨厌什么样的事物。无论多微小的举动，例如问候应酬的方式，进言的方式，公文的拟订法，我们的谈吐态度等，都足令他们耿耿于怀！因此要绝对避免粗枝大叶的思考或做法，才能与之深交。创造力卓越，但不善于管理指挥他人，也不能被人利用，所以，跟这种人共同合伙做生意，一定要持相当谨慎的态度。

## 2. 随便派名片的人

随便派名片的人，其念头复杂得很，然而识人的眼光却特别锐利，他们与那些把名片弄得特别精致，或者把名片过了胶的人一样，都有故弄玄虚的特性。

初见之下，很容易觉得这种人是相当优越的常识派，不过，我们要留意他们过度散发名片的行为。不论直接或间接地到处给名片的人，都是特意想贩卖一下自己，他们大多是自我显示欲强烈的人。这种人不但容易忘记自己在什么时候，拿名片给什么人，而且轻易地把名片当成一种传单，漫天乱撒。

这种人在和他人初次见面时，首先装出一副闲散的态度。而在故作闲散之中，以其敏锐的观察力，特意冷眼旁观他人的一举一动，换句话说，他把对方区分成对自己有利益的人，和对自己没帮助的人。如果对方真有利于自己的话，即使对方不亮出名片，他也绝不生气；但如是对自己没什么利益的人，即使交换了名片，也故作陌生状，不理不睬。

对自己有益处的人，他就会像恶狼对待小羔羊一样，伺机袭击，而且偷袭的技巧相当高明；不过，其特征是付出的代价高而回收的利益少。

如果这种类型的人是经营者的话，都是老板兼伙计，推车四处奔波的劳碌命，虽然常想不劳而获，大捞一笔，但也常有偷鸡不着蚀把米的危险性。由于事事并不尽如自己所想像般顺利进行，所以易变或诈欺骗财者。

## 3. 自私自利独断专行的人

这些人抱着事不关己、己不劳心的态度做人，他们只愿做自己份内的事，无体贴心，予人有点冷酷的感觉；然而，他们不是因没有能力而去逃避帮助别人，而是非份内事不做罢了。对于他们份内的工作，一定会全力以赴的。

工作中突然街上响起警笛声时，有的人会立刻离座，好奇地冲到窗前：

“发生什么事了！”

但也有人依然稳坐如泰山，默默地做着自己的工作，不管他发生什么事了。

这种毫不关心他人者，属于知识阶层较多，他们自我意识非常强烈，因此不愿被他人所影响，一切事物都以自我为中心，自我思考，自我采取行动，毫不关心他人如何思考，理解多少。所以没有体贴他人之心，相当冷酷。由于根本不接受他人的忠告或指挥，因此，一概拒绝他人，也不关心他人，所

以也不会支配指挥他人，自尊心比他人更强是其性格上的特征。

在你身边，至少也有一两个这样的人存在吧！这种人绝非可以交往的人。例如，无论我们曾借给过他多少次钱，等我们遇到急用，向他商借时，他却摆出泰然的态度，硬是不肯借。这种人受到他人恩义，视之为理所当然，回报他人则相当冷淡。

同时，个性浮动，所以承诺他人之事，也以自己的情况为便，很容易翻脸不认帐，绝非可信用之人。

和这种人交往，要保持相当的距离。因其自尊心强，一不小心有所冒犯，洽谈商务绝无法顺利进行。就算提出要求，他也不会接受，诉之以情，也只不过被他嗤之以鼻。

偶尔你引诱他：

“怎么样，去喝一杯吧！”

对方也只是冷冰冰地答你一句：“我不会喝酒。”但自己私底下却到高级酒廊去饮酒作乐，可说是自私自利，独断专行的人。

#### 4. 接工作先考虑责任的人

有种人，即使面对自己的能力无法解决的工作，仍一口答应下来：“让我做做看。”接受之后才后悔：“真糟糕，当初要是拒绝就好了！”相反的，有些人在接受工作之前则首先考虑到责任的问题。这是劣等感的表现。

这种类型的人，因自己无能（欠缺自信或能力），为压抑自我的薄弱性，所以转化成各种行动表现反抗的心理。例如绝不向任何人低头，不拜托任何人办事，完全拒绝他人的忠告或协助。永远趾高气扬，态度冷傲，顽固地拒绝他人的干涉。他人对自己些许的批评也会因之感伤，这是此类型人的特征。

因为心虚，所以若接受较自己更有实力的人的协助或意见的话，等于是承认自己无能和劣等，因此，为求不让他人发觉自己的劣等意识，永远都在演戏，采取和内心完全相反的行为。

这种类型的人有各色各样。

- （1）使人感觉豪放磊落的人；
- （2）谦恭有礼、待人接物圆滑的人；
- （3）被肯定评价为诚实的人；
- （4）殷勤有礼的人。

有时劣等感基于某种意义上，却是良好的刺激剂，会激发一个人努力奋发向上。

但当他们掌握到管理大权时，又会发挥利己主义，所谓拿着鸡毛当令箭。

#### 5. 乖巧的机会主义者

这种人整天都想着如何抓紧机会。他们属于外向型，为了达到自己的目的，可以不择手段。

当知道机会不会出现，他们会使用手段，制造机会的出现。

身为一个商人，从他对工作上是否诚实、勤勉中，即可判断价值的基准。

不过，还是有人把自己的工作置于第二，而经常找寻其他的机会。为达到自己的目的和野心，不惜千思百虑，想尽手段、方法接近对他有利的事物；同时视多多少少的牺牲和批评为达成目的之当然代价，所有可能利用的就完全利用到底，是这种人的特征。

意欲辞职时，会到对立的竞争公司去说长道短。

对自己有利者必死缠到底，毫不放松，即使放弃自己原本的工作也在所不惜，反正把力量完全投注于自我的利益上。

甚至于连公司的同事也感到莫名其妙：

“这家伙到底是替哪边办事啊？”

这样的人物在你周围也常见吧！

#### 6. 踏实但与他人不融洽的人

也就是俗称“厌恶他人”的类型，属于非社交型的性格，与躁郁质的性格相反，绝少能与他人融洽相处，对周围的事物也毫不关心。生性踏实多少有点偏激而且性格腼腆，因此闭锁在自己的象牙塔之内，很不容易与他人融洽相处。因此，也拒绝他人进入自己的内心里，经常只生存在自我的内心之中。

不愿亲近他人，宁愿接近大自然或书籍，以孤独为乐。在人前沉静而胆小，情感纤细，易受伤害，神经质而兴奋性强烈。工作失败的话，易陷入神经衰弱的精神状态中，其多是在安逸的环境下成长的。

他们在漂亮的女人面前，虽然强烈地意识到对方的存在，但却手足无措，态度暧昧，无法与她积极地交谈，或采取什么亲密的行动。虽生性如此腼腆，但却终日沉思，所以常有出人意料之外的行动发生。

和这种人做生意，首要在于避免使他产生警戒心。以坦诚的态度与之相交，别让他误以为你心中有所隐瞒。生意谈成之后，必趁他尚未改变主意之前，立刻把契约定妥，以防变卦。千万别以他的口头承诺而安心。因为这种人经常会有不满和后悔的心态。

如商谈无法顺利进行的时候，不妨暂且引退，等其改变心意后再与之交涉。

#### 7. 有事忙无事也忙的人

这种人故作忙碌，其实是无事忙。故意借此来炫耀权威，一副志得意满的样子，但说实在的，他们还是有能力的。

对久未谋面的友人，他会见面就说：

“唉呀，真忙死了，很想好好地休息，可是又休息不了，……”

谈话中，还不时炫耀自己的权威性：

“你知不知道，在咖啡内放进一点点的盐，喝起来味道很棒哦！”

到处发表议论，宛如告诉别人，我可是个无所不知，经历出众的人哦。

如果你反驳他：

“这种事我早就知道了。”

他的脸色一下会沉下来。

他们还有重复提及同一件事的癖好，只要你不提醒他：“这件事你告诉过我了呀！”他必滔滔不绝地扯个没完没了。被人介绍与他人认识的时候，不管对方听不听，也一样得意地谈起自己以往的自豪事，结果招致他人的嘲笑，例如：

“我现在是从事这种职业，不过我以前是在某某公司担任某某职务的。”

跟这种人相接触时，绝不可只站在听众的立场，听他乱讲，最好能提供一些他所不知道的话题，如此就能使他跟你更接近。这种人有时有点无聊幼稚，但不要忘记“给与取”。经常不忘奉承几句，便可让他站到你这边来。

## 企业管理的十点要诀

### 1. 小就是美

有一天当你叫不出手下员工名字，或根本不知道有这么一个人的时候，你的公司便是太大了。所以，你记面孔的能力愈差，公司便该愈小。

### 2. 保持弹性

老子也许有用，但不要因此便固步自封。不防想些更好的方法。固步自封经常隐藏着危机。

### 3. 授权他人

倘若你做不到这一点，很可能是因为你找错了工作伙伴。

### 4. 遇大事要断然处置

假如你不能信任自己的直觉，你大概不是此职位的适当人选。遇大事时凭直觉做的决定，其正确性往往与长时间考虑的结果相同。

### 5. 小事不妨搁置下来，说不定它们会自然解决。

假如你能适当地授权他人，这些事根本轮不到你操心。其他的人应该会来处理，让你有充分的时间作更重要的决策。

### 6. 勇于认错

这样你不但心安理得，也能增进与部属的情谊。

### 7. 一次只做一件事

据说有人可以一心几用，其实，做一件事就要专心一致地把它做好。

### 8. 多动脑筋

你得相信脑力是用之不尽的，你要用各种方法去开发它，这样才能精益求精。丢掉陈腐的观念、旧诗、旧画、旧剧本、旧小说，给你的底层抽屉来一次稳底的大清仓。如果你能产生更好的作品，为什么不丢掉旧的呢？至少自觉日新月异是件美事。

### 9. 不要太相信所谓“历史的教训”

当“历史的教训”说“这不可能”的时候，你更要有勇气去尝试。有时旁人会说：“别人已经做过了。”其实什么事别人没做过？你不但要去做，而且要做得更好。

### 10. 偶尔放松一下自己



为自己在心灵中留下一小块净土，遇到不如意的时候，你可能随时休憩一会儿。也许你因而失去了一些朋友或机会，但你也维持了精神的平衡。

### 成功企业家的十戒

#### 1. 不可低估金钱的作用

明白关心金钱并没有什么不对，事实上，金钱是大部分商人给自己打分的标准。

#### 2. 不可高估金钱的价值

钞票绝不是做生意的唯一收益。一项工作做得漂亮是会得到很多报酬的，比如别人的尊敬，创造的快感……努力追求这些目标，利润也会随之而来。

#### 3. 多与朋友合作

忠实的为你的成就与你共享快乐的朋友是对你的事业最好的帮助。即使和其他人做生意收益更好，只要可能，人们往往宁愿与朋友合作。

#### 4. 要学会说：我不知道

如果有什么东西你不懂，就说出来。什么都不懂并不丢脸。事实上，当你以不知道情况为理由向别人讨教时，别人会感到愉快。这是一种很微妙的现象。如果你想唬住人，一定要出于实力，而不是出于无知。自己已了解的事情，经常对别人来说不知道，目的是希望弄明白别人究竟知道多少。

#### 5. 闭上唠叨的嘴巴

如果你保持缄默，就没有说错话之虑。更重要的是，你忙着说话时，很可能不会去注意你的听众不断变化的状态以及自己的处境。唠叨的嘴巴会使你另外两个重要器官——眼睛和耳朵——变得迟钝。

#### 6. 关系来自信任

世上很少有什么比一个说到做到的人给人印象更深，同样也很少有什么比一个不守信的人更让人沮丧。这种人是在破坏一个口头协议。任何一种关系的建立都出自相互的信任，而不是猜疑。

#### 7. 要有灵活性

有些业务需要慢慢促成，有些业务则应趁热打铁，明白了这一点，一个精明的经理需要更具灵活性。参加一个谈判时一定不要存有偏见。最后的结果无论使你大喜过望还是不尽人意。回头看看毕竟已经起步。

#### 8. 干就要干好

对一项工作，无论是一件小事，还是一件具有决定意义的大事，都应专心致志地去做，仿佛这是唯一的一件大事（通常情况也确实这样）。马虎从事还不如干脆不干。

#### 9. 要宽厚待人

善意待人并不是为了给自己留后路，而是因为待人宽厚会使你的成功之路更平坦。尊重别人的感情总是会得到回报的，它往往以下面这些不可思议

的方式表示出来。

- (1) 让你突然意识到与他们有生意可做；
- (2) 加强你的时间观念；
- (3) 帮助你脱离窘境。

#### 10、切勿贪功

要与你的同事们分享荣誉。如果你忙着向全世界炫耀你有多聪明，其结果往往事与愿违，矜夸累名。

这十点，是否就是事业成功的全部经验呢？当然不是。这仅仅是一个开端。请你在阅读以下章节的成功秘诀时，把它们默记心中。

在你的商旅生涯中，不管是身处顺境，还是身处逆境，有意识地运用这些忠告，每天去思考，每天去实践，相信这样做一定会使你成功，再成功。

### 常见的十三种管理错误

美国财星顾问集团总裁史蒂文·布朗的一篇文章，题为“经理常犯的 13 项致命错误及避免之道”。该文章十分精辟地指出了 13 种管理错误以警世人。

#### 1. 拒绝承担个人责任

布朗认为：“管理者若想发挥管理效能，个人应当勇于承担责任。”杜鲁门任美国总统之后，在自己的办公室挂了一条醒目的条幅：“踢皮球到此为止。”每位经理都应效法杜鲁门总统的格言。

如果你对本单位的工作成绩效率不满意，请切勿怪罪职工，若有错误，一定是你自己造成的；如果你对利润不满意，切勿怪罪通货膨胀，请严谨检讨你的管理方式。有效的经理必定敢于承担个人责任，因为职工只能服从自己所敬重的人，尤其是勇于承担个人责任的经理。

#### 2. 不能盲目使用人

管理的主要目标是使企业经营活动功能持续长久。优秀的经理必须做到就是没有你，业务仍能有效地进行。

如果做不到这一点，那么你一定忽略了自己的重大责任——培育人才。布朗认为：“经理的最大考验不在于经理的工作成效，而在于经理不在时职工的工作成效。”

#### 3. 只能控制工作成果

经理如果仅仅想控制工作成果而不试图影响职工的思想也是一项管理错误。

由于每个人的工作习性不同，他们的行动也不一样。所以，布朗指出：“经理只有了解人性因素并能掌握每个职工的心理，生产力才会逐渐提高。”

#### 4. 附和错误的一方

布朗认为：“忠诚并不意味着你必须附和上级的意见或观点。但是基于命令统一原则，你必须尊重指挥系统。如果你轻视指挥命令系统，你必将为

自己及上级带来更多的困扰。” 经理克服附和错误一方的方法就是充分发挥管理阶层的作用及职责，促使自己及职工都持有正确的工作态度。

#### 5. 对每个人都采取同样的管理方式

凡是试图以同样方式管理每位职工的经理，一定无望成功。好的经理擅长掌握职工的个性差异，认清每位职工的优点及弱点，因材施教，对职工采取个别管理原则。许多经理都想在同一时间里处理大多数人的问题，极力避免一对一的谈话，这并不是有效的管理方式。

要知道，管理是一种个人化的过程，如果经理只对某位职工谈话，由于谈话对象明确，一定容易发掘出问题的根源，布朗指出：“有效的经理都擅长混合使用数种管理方式及方法，用及应付各种情况。”

#### 6. 忘记利润的重要性

每位经理应极力防止利润下跌，只要让每个职工能清楚地了解到他的业务活动与公司盈亏的因果关系，他们就愿意努力提高效率，经理只有不断提醒职工注意他的个人活动与公司活动的因果关系，才能确保利润不致衰退。

#### 7. 专注业务问题

布朗认为，把 90%的时间花在处理业务问题上，而解决这些问题只能影响 10%的生产力，这同样是一种管理错误。经理如果太专注于业务问题，将会完全失去工作目标。

因此，好的管理者在自己及他人遇到问题时绝不会忘记自己的主要目标。

#### 8. 经理仅仅是作为职工的工作伙伴是不行的

如果经理只是试图成为职工的伙伴，说明他不谙管理之道。因为在这种思想指导下容易形成委员式管理，而委员式管理通常等于不管理。久而久之，职工会发现经理毫无工作成绩却坐领薪金。

#### 9. 未制定工作标准

布朗指出：“经理应把工作标准视为公司与职工既定的合约。公司应保障职工工作环境的质量及升级机会；职工应保持工作标准，藉以享受其附带的利益。”如果每位职工都视工作标准为质量规范，这家公司的业务一定日趋发展，管理工作也易如反掌。如果经理能妥善制订工作标准，并坦诚与职工相互沟通，以致每位职工均乐意遵守已定工作标准，那么这位经理就能避免发生错误。

#### 10. 未训练职工

布朗指出：“经理面临的两大挑战是：促使职工达到水准以上的绩效，然后督导职工继续保持这种水准绩效。”

因此，必须对职工进行培训，使职工工作水平和素质得到不断提高。

#### 11. 一味宽恕不胜任的职工

人们之所以宽恕不胜任者，是同情弱者和希望避免对立情绪，但布朗指出：“有效地对立是一种管理技巧，如果你想矫正某人的行为，你应告诉他

你对他的感受及不顺眼的原因，然后征询对方的意见，最后则鼓励对方采取比较正确的行为。”

#### 12．只赞赏绩效最优的职工

只要职工达到工作目标，就应加以赞赏，而不应只是表扬高绩效者。

因此，只要职工绩效适当，便应给予奖励，当职工达到新的目标时，则应再加以嘉奖。

#### 13．试图操纵职工

布朗最后一项箴言是：“切勿试图操纵职工”他说：“身为经理，固然应设法提高职工的积极的工作热情，但采用的方法必须审慎。”

好的方法是以维护职工的自尊来提高生产力，拙劣的方法是促使职工觉得是受操纵，这会产生不利的影响。

### “丹纳公司 40 条”

70 年代，丹纳公司在雷恩·麦克弗森的领导下为美国的企业管理实践和理论增添了重要的一章。麦克弗森担任丹纳公司董事长所采取第一步行动中的重要之点，就是用只有一页的“经营哲学”代替了原来厚厚的“公司政策手册”，到了 70 年代中期，这一页“经营哲学”被修改为“丹纳公司的 40 条思想。”该思想言简意深，通俗易懂，易记易行，使公司每个人都记住了公司的生命力之所在。至今，这“40 条”对于丹纳公司非凡的生产效率依然起着关键的作用。它的具体内容是：（1）记住我们的目的是为股东赚钱，增加他们投资的价值；（2）认识到人是我们最重要的财富；

（3）帮助职工成功、提高、发展；

（4）从本组织内部提拔干部；

（5）记住承认人们的劳动和贡献，他们会以加倍的努力作为回报。

（6）分享成绩和给予奖励；

（7）向职工提供稳定的收入和就业；

（8）实行分权制；

（9）扩大自主权；

（10）鼓励企业家精神；

（11）运用公司一级的委员会和临时工作组等方式；（12）下放责任、权力；

（13）让每个人都参与管理；

（14）使每一位雇员都成为经理；

（15）只对真正重要的方面加以控制；

（16）使职工形成对丹纳公司的归属感；

（17）使丹纳公司的全体职工都成为股东；

（18）简化一切；

（19）减少文件；

- (20) 不留人事档案；
- (21) 充分的交流和沟通；
- (22) 有关情况要首先让丹纳公司的职工知道；
- (23) 由职工自己确定奋斗目标和评价自己的工作成绩；(24) 由职工自己决定可能开拓的领域；
- (25) 不提倡一切遵奉上级规定、墨守成规、不敢越雷池半步；
- (26) 专业化，人人成为内行；(27) 打破组织结构上的种种障碍；
- (28) 培养职工的自豪感；
- (29) 坚持严格、高尚的道德标准；
- (30) 集中注意于市场；(31) 充分有效地使用各种资产和资源；
- (32) 控制、减少基建投资，能够外购的就不要自己制造；(33) 在市场、产品和生产车间进行平衡；
- (34) 每一处工厂或其他设施内的职工不超过 500 名；
- (35) 稳定生产；
- (36) 开发专有、专利产品；
- (37) 必须准确预见市场需求；
- (38) 控制现金收支；
- (39) 按期交货，保持信誉可靠度；
- (40) 一切从丹纳公司的利益出发。

### IBM 的经营哲理

美国国际商用机器公司(IBM)公司是目前世界上最大的电子计算机制造厂商，1986年，其销售额已达515亿美元，净利润为61亿美元。IBM成功的秘诀在于它“卓越的企业伦理”。早在20年代，公司创始人沃森就为公司确定了“以人为核心，向所有用户提供最优质服务”的宗旨，明确提出了“为职工利益、为顾客利益、为股东利益”的三原则，后来发展为“尊重个人、服务和完全主义”三信条。这就是IBM公司今天的经营哲理。公司领导认为：每个职工只有当他被看作是高尚的人并受到尊重、受到信赖时，企业的价值才能展现光辉。

为此，总裁办公室敞开大门，基层管理人员和一般职工都可以自由入内找他商谈；公司其他领导人也经常深入基层了解情况，听取意见。

为人防止滋生官僚作风和组织庞杂，公司尽量精简职能部门的管理人，并在办公楼和车间设立了保密意见箱。

公司的干部一般由生产第一线抽调上来，每3年轮换一次。普通职工每年受训1周，听取公司的有关业务情况、与顾客的关系以及本行业技术进展的介绍。

对新职工进行定期培训，使他们受到公司文化的熏陶，学会与人共事。新招收的推销人员则要受一年以上的基本业务训练。

所有的高级经理每年都要接受为期 2 周的人际关系课程教育，在职务提升时，还要再补一周类似的课程教育。

为了提高公司的服务水平，公司管理人员千方百计接近顾客，听取他们的意见，以赢得顾客的信任和好感；凡客户或职工对产品提出的重大意见或建议均由总裁亲自处理；客户的计算机如果出现了故障，几小时内技术人员或工程师就会及时赶来。甚至因之而专程出国修理。

所以 IBM 公司的售后服务被公认为是完美无缺的。公司对职工的考核与奖励也视顾客满意程度而定。推销员每月都会聚集在一起讨论失去某些客户的原因及服务中的各种问题。

为调动推销人员的积极性，公司成立了“100%俱乐部”凡完成公司下达的推销任务的推销员均能进入该俱乐部，使他们有一种荣誉感。

作为经营文化，IBM 公司制订了职业保障政策，为了给每个职工都提供一个稳定而良好的环境，公司建立了比较完善的福利制度，如免费在职教育、廉价优质的伙食、各种娱乐设施，图书馆全天开放等。

以“尊重个人、服务、完全主义”三信条为代表的 IBM 经营哲理，充分激发了职工的工作热忱，使他们对自己能为 IBM 公司服务而感到光荣，也使公司在同行的激烈竞争中名列前茅，发展到今天的规模。

沃森在谈到他的成功经验时说：“任何一个大型组织的活力都不在于它的组织形式或管理技能，而在于用什么信念去感召它的成员。”

“任何企业的生存和成功都必须具备一套坚定的信念，由此引出各项政策和行动”，“我把我们的成功归功于 IBM 整套信念的力量。”他还说：“我相信一家公司的成功和失败的真正差别可以归因于：

“公司是否充分发挥了全体雇员的精神与才能；

“是否使雇员认识到彼此具有共同的奋斗目标；

“各雇员之间能否求同存异，向一个正确的目标前进；

“虽然公司前一代与后一代之间存在许多变化，但彼此仍能保持共同的事业心和发展宗旨。”

### 一分钟管理

工商管理界曾风靡一本书，名叫《一分钟管理》。该书提出了一种新的以快捷见长的管理法——一分钟管理术。作者认为，及时的奖励、惩罚能达到极佳的效果，所以不可不重视。

具体地说，一分钟管理包括：

一分钟目标：每个人将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上，在一分钟内即能读完它。这种做法便于每个人明确自己为何而干，如何去干，并能定期检查自己完成工作的情况。

一分钟称赞：经理及时地对职工所做的比较出色的工作加以表彰，鼓励职工更加努力上进。表彰的形式既可是物质的，也可是精神的。

一分钟指责：对员工的过失、表现欠佳，进行简明扼要的批评，然后再提醒他，你是如何如何器重他，只是对他此时此地所做的工作不满意，等等。

总之，通过一分钟管理，即可使得企业富有活力，更加有效率。难怪企业家说，管理看起来很难，其实它是多么简单，多么直截了当！

### 让雇员尽心供职 20 则

身为高层经理人才，让部下尽心供职至为重要，要做到这一点，首先必须了解部属的自身情况，如工作、生活、爱好、理想以及对公司所持看法和要求等等。列出以下鼓励部下 20 则供高层经理人才们参考：

- (1) 在开会或其它场合，用书面或口头的方式衷心地赞扬员工；
- (2) 让表现出色的员工分享荣耀及成就；
- (3) 允许部属表达意见、提出报告，或者将他们的名字列在报告或备忘录上；
- (4) 邀请部属出席重要会议并鼓励他们在会上发言；
- (5) 奖赏那些有心摆脱现状、以求上进并向你提出建议或批评的员工；
- (6) 鼓励员工提出个人的意见及构想，甚至鼓励他们提出和你完全相反的意见；
- (7) 抽空和部下一起吃午餐或晚餐、喝咖啡等；
- (8) 花些时间和员工聊天，借此与他们建立良好关系，同时了解他们：比如说下班后做些什么、有什么爱好兴趣；
- (9) 鼓励部属和你讨论他们的目标及理想；
- (10) 和部属讨论他们受训或升迁的机会，更重要的是你要尽心给予他们这种机会以满足他们的期望，不要只开一张到月球上兑现的支票；
- (11) 给予部属选择任用、旅行参与新工作目标及任务的机会；
- (12) 将部属介绍给公司最高层的人员并给予他们向他人学习以获得令他人瞩目的机会；
- (13) 给予部属竭尽所能，力争上游的机会；
- (14) 当你做一项决定、派一项任务、或者进行一项评鉴时，应该想到：“这么一来有没有影响到某些人，若有必要，我是否能减弱此举对某些人的打击或者另外补偿他们；”
- (15) 要求自己及他人都和气、诚实、公开及公正；
- (16) 真正关心部属的感受及对事业的抱负；
- (17) 鼓励部属从某一工作组织、社会或报刊杂志中吸取工作方面的知识，以发挥个人的才智；
- (18) 了解部属在工作或成绩以外的其他表现：比如他当选了好人好事代表；
- (19) 鼓励部属为自己设定挑战性的目标并协助他们完成目标；
- (20) 部属完成目标时，以加薪、分红、赞美或表扬方式予以奖励；

## 如何动员职工参政议政

美国埃克森石油公司长期以来一直把管理人员与员工的和谐关系视为特别重要的事情。为此，公司出版发行了名为《纵横谈》的月刊，职工人手一册，把它作为管理人员与职工交流、沟通的工具。公司公共关系部长认为该刊物目标是：

- (1) 建立职工关心公司所面临的问题与事件的意识；
- (2) 让每个职工知道，公司的成功与否与他们每人都有份；
- (3) 让职工感觉到，公司管理部门对每个职工都是同样关心的；
- (4) 帮助职工了解公司的经济现状；
- (5) 让职工能够参与交流与沟通的过程。

多年来，该公司一直重视让职工了解政治事件与政治局势，这些都能从每期《纵横谈》的内容反映出来。比如：1987年1月号的一篇文章援引了副总统的谈话，谈话内容主要是本年度华盛顿将考虑哪些重大问题，并列举了石油价格的控制、环境保护、分散权力等头号大事。

同时，编辑们建议职工“要保持消息灵通，要看报纸，订一份《每周新闻》并收看晚间新闻，勿忘读《纵横谈》”。2月号的期刊里，刊登了一篇题为“一美元得4美分”的短篇报导，内容是介绍公司的财政状况，其中一段文字可作为题解：全球性的埃克森每年有648亿美元的收入，但每进1美元才获得4.3美分，这还是从过去4.2美分提上来的。……”还刊登了一篇题为“石油勘探停滞不前”的文章，对联邦政府的石油开发政策提出了尖锐批评。

埃克森公司还是一个用以处理和解决特殊事件的职工交流工具叫做“草根计划”。在这里，草根被喻为最基础的力量。这个计划要求职工提供他们个人所认识的国会议员名单，当公司出现重大问题或事件时，请这些职工打电话或写信向这些国会议员联系，为公司反映情况，探讨解决的办法。当然，这一计划完全是建立在职工自愿基础上的。

此外，埃克森公司在与职工交流与沟通方面还有许多辅助性的工具，如放映电影、公司最高管理部门给职工写信等，以解决一些特殊的、现实的乃至兴趣性问题。

尽管公司有多种与职工交流的工具与途径，公司职工仍然要求了解更多的与埃克森公司休戚相关的情况。这一呼声是通过定期召开的以交换意见为目的的职工会议反映到公司一级的。

为了满足职工的愿望，埃克森公司又创办了《问题回顾》期刊，其风格从刊名上可一目了然。创刊号头条文章的题目是“总统抨击通货膨胀，能源问题只字未提”；同时还刊登了其他报道，如国家能源法、新闻机构对解除汽油价格控制的立场等，除了信息性的报道外，还配有专门性的评论文章，文章简述了价格控制如何限制了国内的石油生产，问职工应该怎么办，并就



政府对价格控制应该采取什么措施阐述了公司的立场。

《问题回顾》的大多数文章都带有编辑的评论，有时则以“社论”形式出现，一篇题为《超负荷章程》的社论援引了一位经济学家的理论作为公司立场的基础，抨击政府规定的费用过高。

有一期《问题回顾》以“解除价格受阻，需要基层群众的支持”的头号标题号召公司职工支持一项目前正在国会中考虑的议案，文章的最后一段明确表示：公司希望职工们能与他们认识的国会代表联系，以解除价格控制的议案。

埃克森石油公司的种种做法，既平衡和疏通了管理人员与员工的关系，使双方有了共同的责任感和命运感，又在潜移默化中培养了员工的参政、议政意识和能力，进而提高了整个公司的心理素质和政治素质。

### 企业文化七步曲

还记得“企业文化”这个说法吗？几年前，它是人们很熟悉的一个词，含义很简单，就是说企业文化所代表的共有的财产，共同的目标，共守的规章制度等等内容会模糊成功与平庸之间的界限。

从那以后，企业文化成为人们嘲笑的对象，被人们说成是企业陷入窘境时用来掩盖管理失误的时髦手段。

商业周刊几年前曾做过这样的讽刺，说一位主管听了一次华而不实的鼓吹企业文化的报告后，急切地对助手说：“企业文化这玩意儿太好了，星期一我就要一个。”

麦考梅克并不认为企业文化是什么怪物。像 IBM、摩根银行这样的大公司依靠企业文化，使得自己获得可观的利润（也留住了公司有才气的员工）。通过与他们之间的交往，也通过他本人管理公司的经验，他学到了他们是如何建立起企业文化的。总结起来一共有七个步骤，完成这七个步骤往往需要数年的时间。

#### 1. 提高录用标准

拥有强烈自身文化的公司需要一流的员工，但绝对不是那种虽然具有第一流的能力，但对接受这份工作仍然犹豫不决的人。为此，整个录取程序包含了两个同等的部分——吸引和劝阻。让应征者既了解到公司的实力，同时又告诉他们将要面临的特别长的工作时间和非常严格的要求。例如在有些公司考核应征者是由业务经理代替人事部门进行的。他们公正坦率地进行这项工作，安排一连串的和会。优胜者最后在对公司已经有了全面的了解，没有什么犹豫的情况下加入公司。

#### 2. 让新手从最低层开始，打破他们的坏习惯

管理水平高的公司总是压给新手们不胜负担的工作，使他们精疲力尽。如果忍受不了这样的重负，最好让他们工作伊始就清楚这一点。另外压下这样重的工作还有一个隐藏的动机，目的是打消他们自鸣得意的心理，使他们

认识到自己的弱点，从而能够自然地与他人求助。于是，这样一个程序，加上长久的工作时间，努力的工作，这三个因素创造了一个团体的职业道德。能够通过这项考验的人就可能成为担任主力队员的明星。

### 3. 让未来的领导者负责具体的工作

有经验的公司，无论大小，总是让公司最高层管理人员负责公司的核心业务，并从最底层的工作做起。这是一个永恒的公式，就像一个开面包房的父亲一定会让自己的孩子学会如何烤面包，如何包装，如何采购原料，以及如何售货等一系列程序。像 IBM 这样一个巨大公司则规定了一个不变的程序，即经理们必须经过实地培训。IBM 每个阶层的员工都知道并欣赏这样一个规定。

4. 让员工们了解工作的目的，当他们达到目标时予以奖励企业文化必须有下面两点作为支撑：

- (1) 告诉大家公司的任务；
- (2) 奖励优异的工作者。

其实只需要记住第一条，第二条则无需劳神去记住。这里的关键是建立一个衡量成功与否的标准。如果人人都知道公司当前的目标是保持 50% 的市场占有率，或者是使年增长率达 20%，那么这就是大家努力的目标。如果没有类似的硬指标，你所建立的企业文化则是徒有其名，你的员工们只是在保持饭碗。

### 5. 使员工具有比赚钱更高一层的境界

赚钱是一个强烈的企业文化的成果，而不是方式。在一个非常重视价值的公司，员工们一定会忠心耿耿地为公司工作。在 IBM，为顾客提供优质服务与自身利益密切相关的概念已深入员工的脑海，在索尼公司雇员的心目中，不断创造出让消费者耳目一新的产品是超越一切的首要任务。在文维斯，雇员们人人都知道，位居第二是他们独特的优势。

### 6. 建立公司传统

所有的公司都有自己战胜困难，冲出逆境的回忆。但是在重视公司文化或企业文化的公司，人们不断重复这些故事直到它们被笼罩上神秘的光环。一家床垫公司有这样一段佳话，说一位销售经理曾拖着床垫穿过了整个莫斯科。这样一个故事对他们的销售人员来说，无疑是在告诫他们，在客户睡到你的床垫上之前，你得天天去弄醒他们。

### 7. 树立先进人物，证实企业文化

为年轻的员工树立榜样非常重要。强烈的公司文化能够寻找出这样的先进分子，并建立起师徒间的关系，这样做才能使公司文化继续发展。

## 读 100 本小说

企业界人士曾经说过这样一段话：“不少年来，我听到很多关于创造性的理论和神话。传说中有创造性的人都很有趣。他们一般比较活泼，性情不

稳，办事杂乱无章。外来的任何干涉都会引起他们愤怒，从不理会别人的建议。”

这种人非常健谈，门厅里转来转去，抓住一个人就侃上一番。

### 1. 有创造性的人

这种比较浪漫的说法很能引起读者的兴趣。遗憾的是，这与实际有创造性的人物相去太远。

麦考梅克认为：真正有创造性的主管们一般都是稳重之辈。他们的工作极有秩序，极有规律，效率也高。对好的方案，他们总是持欢迎，甚至是渴求的态度。他们善于和别人合作，因为这是将自己的想法付诸实践的最好方法。他们非常安静，因为他们善于认真倾听别人的意见。

怎样才能使人有创造性是一个很难回答的问题。即使是一举一动都效仿某些有创造性的人，也未必对你有益。

关于创造性的最大神话是：只有极少数人具有这种独特的特性。实际上，只要能认真向有创造性的人学习，人人都会有创造性的。

### 2. 读 100 本小说

洛宾·科克曾是一名外科大夫。他说道，他学习写小说的方式是读 100 本畅销小说，并找出共同点。然后，他就开始推出自己的最畅销小说，比如《柯玛》，《大脑》和《狮面人身像》。当然，用这种方式不一定写出像《王子复仇记》和《战争与和平》这样的传世之作。但是，在商界绝大部分的创造性并不需要像莎士比亚、托尔斯泰、托马斯·爱迪生和亨利·福特这样的天才。

### 3. 好方案来自客户

好方案从哪里来？从你的客户和希望中来。像洛宾·科克那样，多听，多看，再找出共同点。好方案往往来自那些曾经处理过类似问题并能够对自己的方案进行微调的人。商业中的创造性只不过是把大家都几乎考虑到的问题综合起来罢了。你不必去重新发明车轮，需要做的只是要把轮子装到新车上。

比如说，在体育这个行业里，25 年中如何代理、管理运动员的基本做法并没有变化。麦考梅克公司的“创造性”只不过是把代理高尔夫球星阿尔若德·帕尔梅，尼克劳斯和加里·普莱尔的成功做法动用到其它体育项目中，比如滑冰、赛车、网球和径赛。最近又运用到非体育项目上，比如说古典音乐、出版业和广播业。这些工作的大部分成就并不归功于麦考梅克个人，而应归功于他们机构中有创新精神的主管们，因为他们乐意效仿并改进麦考梅克的做法。

有时候，看一个方案有没有创新的地方，不是看它和其它方案有多大的区别，而是看它和其它方案的一致性。

80 年代，“企业文化热”风靡西方企业界乃至整个世界，西方一些管理学者对日、美等国大量卓有成效的企业进行考察后发现，一个企业的成功取

决于许多因素，然而有时位居第一的并不是企业的规章制度、组织形式，也不是企业拥有的资金和设备的数量与质量，而是企业文化的素质。

企业文化主要是企业的指导思想和经营哲学，包括企业的价值标准、共同理想、道德规范、行动准则等等，不管你承认还是不承认，每个企业在事实上都拥有着自己的文化，并以此构成自己的经营的风格。

每个企业的文化往往可以用极其简练的几个字加以概括，这也就是该企业文化的核心和主线。例如美国国际商用机器公司（IBM）的企业文化是“服务”；麦当劳的企业文化是“质量、服务、清洁、价值”；迪吉多公司的企业文化是“顾客至上，服务第一”；德尔塔航空公司的企业文化是“亲如一家”；将企业文化作为一种现代管理手段，其目的就在于把企业的价值观念变成企业成员共有的价值观念，通过共有的价值观念进行内化控制，使企业成员以这种共有的价值观念为准则进行自我监督，调整自己的日常行为，借以增强企业的内聚力、向心力和能动力，使全体员工齐心协力，为实现企业的共同目标而奋斗。

### 不要推卸个人的责任

生意是以经营为始末的。为了使其更臻完美，管理也必须不断更新。赫瑞·杜鲁门这位离任的美国总统，曾在他椭圆形办公室设置一标语：“万难皆除”。

这是经理人一般必知的一句箴言。各位，请在责难与你共事朋友不合作的同时，先检讨你自己的所做所为，请在抱怨你的付出与所得不成比例时，记住自己也是铸造此一结果的一分子。

我们只有善用管理方法，来使企业起死回生，才能培养自己成为深谋远虑的经理人，来承担事业兴衰的勇气。

通常在一个企业面临危机时，其经理人会怨天尤人地说：“我真是生不逢时，又幼难当头。”这种托辞，完全建立在“自命不凡”的假象里。推敲其弦外之音，不过想自欺欺人罢了。众多的事例告诉我们，断定一个人是否在经营上犯了最大的错误，看他是否常常持着这样的理由，为自己开脱：我的失败完全是由于外在不可抗拒的因素所导致。尽管他可以为自己找到上百个借口，诸如：“如果不是因为我10岁的小女，我早就飞黄腾达了。”“要不是贷款利率高，我早就发迹了。”“如果不是被这内政收支中心所绊，我早就一鸣惊人名扬四海了。”“都怪政治介入坏了我的互相管理方案，不然我就自立门户了。”“我原本可有轰轰烈烈的事业，就因为不相干的意外，弄得功败垂成。”别人听了他这番话，真以为他是牺牲品，为了发出不平之声博取同情来开脱自己。事实上这是逃避责任的借口，只说明他缺少与现状搏斗的勇气与策略。

内省式经理人，在面对逆境时，有另一番方法。举华特·法兰克的故事为例。此人是加拿大最成功的房地产经纪之一。

在他 27 岁以前，是在牧场工作的。在他 27 岁的某天早晨醒来，突然发觉自己得了小儿麻痹症，他的下肢从此残废，必须依赖轮椅行动。以他外向冲动的个性，这个打击几乎使他信心全失，无法实现自己的理想。因为行走不便的困难已使他无法再当体力劳动者了。但一个念头带来了转机——他重新估计自己的能力，如果先前的工作，今后不再胜任的话，是不是可以试试其他的门路呢？他不愿放弃自己，他坚信天无绝人之路。

有朋友建议他改行做生意，他接受了。在进入房地产界的同时，他在心理上作好了打一场艰苦硬仗的准备。

刚出道时，他遇到不懂行的困难，凭着一试再试的毅力，他不放过任何与顾客沟通的机会。并仔细观察他们的反应，包括好坏评语在内，他都视为至宝。

这时他真正做到了，挨家挨户的上门拜访人们，并记录他们的资产。第二年他成了渥太华名列第一的推销员，三年后他组成了自己的公司，并扩充规模成为加拿大数一数二的不动产公司。

这只是一个小人物的故事，他的成功在于他勇于承担自己的责任，而不是怨天忧人为自己的不幸找台阶下。

从事经营管理，必须先使自己成为有强烈独立自主意识、具备很高责任感的人，有能力领导别人，而别人也敬畏服从你的领导。这是获得信任与尊敬的关键。这里，相反的，读者在经历失败和挫折时，有这样的认识：“好，由于我的错误，我失败了，但这宝贵的教训告诉我勿再蹈覆辙，今日的失败是明天成功的跳板。”

### 不要视权力为掌中玩物

“嗯！看他那副神气活现的样子！”这个人工作热心，但是对人过分严厉！”“他不是一个会接纳大家忠告的人！”

“如果要与他和平相处的话，就必须唯唯诺诺地奉承他。”

这些是每一位在公司机关中工作的员工经常都会听到的对上司的批评，如果经理人听到了这种批评，他可能会发现别人对自己的评论，较自己所知道的更为详细。

不过最重要的还是这些批评使我们了解身为别人的上司时，有一种危险会悄悄地接近。因为经理人纵然在权力的行使方面已经十分注意，而且因此获得集体的支持，但是偶尔仍然难免会因举措不当而伤及别人。

经理人如果具有容易成为自我中心的倾向，那么这种倾向会在不知不觉中增强，而使其转变成只为追求个人满足，不顾集体利益的情形，这足以令经理人与下属人员之间的关系陷入危机。

### 夸张的权力表现

一个成功的经理人，不会将属下看成是他棋盘上的棋子，把他们当作自

已达到目标的工具，同时，他在行使权力的时候，也绝不会采取强制或欺负弱者的旧式老板态度，使自己居于高不可攀的地位。

相反，一些自私的经理人，往往只从满足自己的欲望出发，对部下诸多要求和挑剔，丝毫不考虑员工利益，或者一味地指使别人奔波劳碌，做些徒劳无益的事，由此得到权力支配的满足感。

这种怀有贪得无厌的权力欲的经理人，他的权力并不因所处的集体大小而变化，有时集体虽然很小，但是其影响力反而很强，这是因为经理人受到了欲望的诱惑而产生了夸张权力的表现。

### 权力欲望

炫耀自我的欲望是人类活动的重要表现，自然地决定人类活动的全部态度。人类都希望能够掌握住可使自己产生满足感与价值感的东西，经理人的职位使其行使一定的权力，因此具有满足这种欲求的最好机会。

然而一旦居于经理人的职位，往往会沉湎于自我炫耀中而极端行使权力，造成无法收拾的后果。

这种情形又可分为好几种类型。例如有些经理人会故意对部下表示非常谦虚，过分装腔作势，或者表现出一付高不可攀的样子，并陶醉于这种优越感。

此类型的经理人大都希望别人奉承他、服从他，所以在他周围常常有一些拍马逢迎，唯唯诺诺，阿谀奉承的人。

另外还有一些经理人经常固执己见，与人谈话时，不论对方是同事或属下，都不愿轻易放弃自己的意见。他们的固执程度虽然略有差异，但是这种类型的人物在经理人中，却经常可见。

此外，把自己与目标之间的关系看得过分密切，不论是赞赏或谴责，均认为是对自己而发的经理人也不少。

这种倾向尤其是女性经理人居多。此一类型的经理人会对其属下——尤其是女性，作非分的要求，强压属下做出过多的牺牲，如果有人反对她（他）的意见，她（他）往往会怀恨在心。

还有，由于怀疑有人在觊觎自己的地位，而拼命显示其权力的经理人，不论男女，在集体中都经常可见。

某公司的一位科长于某日兼任了该公司一个职位，在发表演说的那天早上，照例有磋商会议，因此该科全体职员都参加了。会上有一位科员发问时仍然称呼：“科长，”他立刻以愤怒的声音叱责：“职位有两个时要称呼高位的职称。”一时之间噤若寒蝉。以部属的立场来说，这不过是习惯上的叫法罢了。但科长（副经理）的表现就显得过于计较和拘于权力了。

### 情绪化的管理

人是情绪的动物，有喜怒哀乐。但只要善于控制自己的情绪，情绪之波

就不会恣意翻腾，造成灾难。

企业的经营是由人操纵的，若经理人情绪不稳定，把情绪带入管理之中、企业的经营管理被其情绪左右，也会带有情绪。一旦这是一种不良情绪，就会影响企业的运行和工作的效果，给企业造成损失。

经理人动辄发怒是不良情绪的最显著表现，除此之外，焦虑不安、暴躁易怒，不高兴、板着面孔，喜怒无常、态度激烈、绝望沮丧等，都是经理人情绪不稳定的表现。

情绪不稳定的经理人，经常神经质地摇动身体，或者整天匆匆忙忙，若非如此便无法忍受感情的冲动，他们往往无法对一种工作长久的集中精力。在旁人的眼中，他们仿佛有充沛的精力，这些人尽管忙忙碌碌，大多却常常半途而废。

这种经理人的情绪在管理上体现为朝令夕改，缺乏自信，没有原则，风一阵雨一阵的。

### 私人情绪的介入

“如果经理哪一天到公司来没有说声早，那么那天一定有一场暴风雨！”  
“当他发怒的时候，大家最好不要接近他！”

这种情形，往往是经理人把公司当成他私人的住所或把职员看成他的出气包，把私人感情或情绪和工作掺合起来，公私不分。

一些比较情绪化的经理人，时常把个人的喜怒哀乐等感情带到工作里，对待职员一会是灼热阳光，一会是阴风冷雨，一会是春风吹拂，一会是漫天霜雪。

平白无故地对职员的工作情绪增加压力，把本来属于经理人自己承担的来自生活、工作的压力推卸到职员身上，久而久之，职员便会对工作的注意力集中到经理人身，看经理人的脸色行事，讨好经理人，或者对经理人平白无故的推卸责任产生对立情绪，处处针锋相对，那将严重妨碍企业的正常发展。

某公司的职员这样评价他的上司：“他的笑容值100万美金，只要他一微笑，他那和蔼可亲的面孔会突然发亮，立刻变成快乐而毫无拘束的表情！”经理人不经意的表现，往往造成不良的影响。

经理人在他的私人生活中，因为社交不利。失恋、婚姻失败，家庭团扰，身体不适等原因，会产生一些情绪，若这些情绪不能控制在私人的范围内，而带到公司的工作中来，往往会给属下及工作带来不良影响。

在一次车祸中一位公司总经理不幸失去了爱妻与唯一的孩子，为使自己忘记此一不幸，他决心将“全部精力倾注于事业上”，他以超人的精力每天在公司中加班至深夜，并强迫公司其他员工也都如此。

一年之后，这位经理由于身心过于疲劳，引起神经衰弱，于是接受医师劝告休养三个月。

如此一来，全公司的员工立刻松懈下来。

### 朝令夕改

经理人除了把内心不平衡的情绪直接传给属下，还间接地通过企业的行政命令影响属下的工作，朝令夕改就是经理人管理情绪化的表现。

某一公司创立伊始，经理人常常苦思冥想生财之路。一天忽有新的构想，于是兴奋的让属下奔忙实施。过了两天，想想不妥，便又命令属下停止工作，再想新办法。如此反复多次，属下再没有以前的热情了，经理再有好的主意，员工也振作不起精神来。问起员工公司现在的工作，员工们面面相觑，终有一个没好气地说：“谁知道他呢，一时一个样，天天有新花样。”这个经理人因为急于求成，情绪急躁，疏于管理，让属下疲于贯彻他那些不切实际的命令，终于激发了部属的不满，妨碍了工作的进行。

另外有些经理人，由于自卑，拿不定主意，或者因为缺乏全盘考虑，匆匆作出决定，又匆匆地更改，也会出现朝令夕改的现象。如果朝令是宽松的，夕改的是严紧的，招来的非议会更甚。例如有一公司向另一个先进的公司学习，确立每周五天工作制。一个月后，总经理发现工作拖欠太多，遂恢复每周上六天班。于是，员工反应强烈，怨声载道。弄得双方都很不愉快。

同样的情形。某一公司第一季度取得很好的业绩，结算下来有较大盈余。总经理未多加周密考虑就接受别人的提议：提高员工待遇。

于是公司上下皆大欢喜。岂料第二季度遇逢多人竞争生意，一番拼杀激战下来反而出现了赤字。这时降低员工的待遇吗？经理人坐困愁城。

### 多开些表彰大会能少加些薪金

所有成功的销售公司经常周期性地召开鼓励士气的会议，颁发奖状、奖金，以此来表扬人们的工作。当推销员被拒绝时，不管他们解释多少次“这不是针对你个人的”，专业销售经理也会认识到这种拒绝在心理上多么不利。

要维持推销员高昂的斗志和动力是件永无休止的工作，适用于推销员的情况也同样适用于其余的工作人员，每一个人都需要感到受人赞赏。

大多数企业很吸引人。发红包可能令有些老板很感兴趣，但对于大多数接受者来说，这种无穷无尽令人兴奋的红包游戏，效果可能并没有老板想象的那么好。

如果你想提高一下中层管理人员的士气，那就给他们一些出人意料的赏识。因为对多数人而言，夸耀自己的权利和金钱一样重要。

派遣一些负责人去参加一个正式会议、或一两个讨论会。你要认真对待此事，先出其不意地把他们召来，告诉他们尽管公司今年没有很大的成绩，但你很赏识他们的出色工作，因而决定把他们送到某某学校进修，或参加某某讨论会。如果你准备给你的雇员更多的奖励，就让他（她）带妻子（丈夫）一起去，差旅费归你负担。



当然，他们要汇报他们所学到的东西，但你得让他们清楚地懂得你之所以选择他们是因为他们正是你所希望的能代表公司的人物，为此你要奖励他们。然后发一份备忘录，把你告诉他们的话全文宣布，或在内部发行的刊物上登载。

你已经做了几件事，你向你的雇员表明你注意到了并且赞赏出色的工作，你已激发了雇员的工作积极性，却并没有使自己卷入一个代价很高而且不断繁荣昌盛的金钱旋涡中去。当然，那一切并不包括你现有的表扬和奖励计划。

### 在人事决策上多花费些时间

通用汽车公司的前总裁小艾尔弗雷德·斯隆，对于人事问题，从来没有在问题将提出时就做出决定的。他通常要花几个小时，才作出初步判断。

然后，隔几天或几星期后，再着手处理这个问题。他往往要这样一而再、再而三地重新考虑好几次，斯隆一向以知人善任而闻名。有人问他用人的秘诀是什么，他的回答是：“我没有秘诀。我只是认为：凡是我第一个就想到人选，大概不会是最适当的人选：人总要反复再三，才作最后决定。”斯隆用人如此谨慎，然而，在别的方面他却不是一位耐心的人。

有一个研究所的所长，在不得不解除他的一位高级行政负责人职务时，也悟出了这层道理。这个人 50 多岁，在这个研究所工作了一辈子。

多年来，他一直工作得不错，可是他突然开始衰退，显然不能称职。虽然人事条例规定可以解雇他，也可以把他降职，但所长感到这样做会把他毁了——况且他有效地、忠心地为研究所工作了多年，为此研究所要感谢他的努力和忠诚。然而，他不能继续留任原职，他的缺点过于明显。如果继续留任，肯定会影响整个研究所的工作。

正、副所长为此事进行多次研究，一直无计可施。但是，有个晚上，他们坐下来，安安静静地就这个问题持续讨论了三四个小时，最后终于找到了“明显”的解决方法。

这个办法实在太简单了，以致于谁也说不清为什么过去就没有想到。方法是：给他调换个工作，把他从不适应的工作岗位调到另一个重要的岗位，而这项工作不要他承担力不能及的行政责任。

许多类似的人事决策，都需要花费较长的连续不断的时间。例如：让谁参加研究某特定问题的特别工作组；该把哪些事情交给一个新单位的经理或一个老单位的新经理去做；是提拔具有工作所需的销售知识、但未受过技术培训的人去补缺，还是提拔第一流的技术人员、但不大懂销售人的去补缺；以及其他的问题等等。

任何人也不可能在各方面都恰好符合所要完成任务的条件，而且也不能按任务的要求重新塑造或彻底改造。人一般最多只能“大致适合”。

工作要由人来做（没有别的资源能替代人）。因此，在考虑人选问题上，

你最好用比较多的时间进行思考和判断。

### 机智地运用谣言

在业务上采取重大决定或变革时，有些领导会故意泄漏消息，以求从谣传中迅速了解员工的反应。如果大多数员工表示赞同，他们便依计行事；如果员工反应不佳，就会重新考虑对策，在这种情况下，就按兵不动，使消息如同其他的谣言一样自动地烟消云散，如果仍然按照预定计划进行的话，就会更加小心谨慎。

德拉诺的秘书经常会把对他有利害关系的消息告诉他。有一回，她对德拉诺说，在下一次的部门经理会议上，另一位经理将提出改组建议——把德拉诺的部门纳入该经理的管辖之下。该经理试图“扩张势力范围”，而德拉诺是他所选择的牺牲者之由于预先得到警告，德位诺立即拟定对付策略，他也提出“组织扩张”计划——把该经理的部门纳入他的指挥范围内。由于该经理急于解释他的部门为什么不应该纳入德拉诺的指挥之下，就再也没有顾得上提出把德拉诺的部门纳入他指挥之下的问题。

稍后，德拉诺请秘书放出风声，如果这位经理的提议不涉及德拉诺的部门，德拉诺也必定不会干涉他的业务。这位经理和德位诺从未说起过上述事情，但通过谣言传回了“和平共处”这个信号。

### 重重举起 轻轻放下

正确的赏罚与积极的执行，是社会稳定的基石。

据说，美国对于犯法的人处罚非常严厉，例如强盗等恶劣的罪犯，因为严重破坏社会治安，所以不论有什么背景，依据有些州的法律将判处至少 90 年的徒刑。

刑期这么长，监狱不会人满为患吗？答案非常简单：“不会的，他们会被陆续放出去。”这到底怎么回事呢？强盗被判 90 年徒刑后送监执行，依其适应性分别接受各种各样的职业辅导训练，在服刑期间表现良好的就让他们陆续假释出狱。判决本身是相当严厉的，但其运用却很有灵活性。

因为这样而被释放的人会想：“我是被判了 90 年徒刑的人，很幸运地得到了假释，还有一段很长的刑期，绝不能再做坏事了。”

奖赏人很难，而处罚人也并不简单，这是由于人的本性深奥而复杂，不容易了解的缘故。因而，虽然说要正确地进行赏罚，但是真的要做到完美无缺的境界是不可能的。

不管如何困难，努力做到赏罚分明，实在是非常重要的。消除私心，培养才识，这样国家的文化才能繁荣进步。所以正确的赏罚可以说是一个国家的文化准则，也是社会繁荣的一个保证。

因此，不论国家，公司或团体，最高领导者应该将一半的心思放在对赏罚的判断与实行上。

## 适当的时候也要愤怒

愤怒常能带来更有力的领导，领导者不可丧失坚持公理时所应该表现出来的公愤。

原联邦德国总理艾德诺和美国总统艾森豪威尔见面时，曾经说：“一个人要活到 70 岁才懂得人生的意义，所以不到 70 岁的人根本没资格谈论人生。”他又说：“活到老，做到老。”这两句话是我们经常听到的，而且很容易懂。

但是他还说了一句更加值得我们深思的话：“人要能愤怒。”

相信大家对这句话都会感到惊讶。因为一般人的看法，愤怒不是一件好事。

大家总认为，做人应该尽量克制自己，不任意发脾气，并要以温和的态度和别人接触，在谈笑中解决问题，但是艾德诺却认为人要能愤怒，这到底是什么意思呢？

艾德诺所谓的愤怒绝不是指个人感情上的发泄。换句话说，这不是泄私愤。而是站在更高的立场，因公务而发怒也就是公愤这个道理非常明显，身为一个领导者，不应该为了个人的感情而生气，但是站在公务的立场上，在对某件事情深思熟虑以后，认为该发怒的，就应该大发雷霆，千万不可畏首畏尾，让自己的立场变得暧昧不明。

国家的元首有元首的愤怒，公司的总经理也有总经理的愤怒。否则的话，就无法实施强而有力的领导。何况企业有时遇到的困难十分复杂，领导者就更不应该囿于私情，而丧失了坚持公理所应该表现出来的公愤。

## 运用男性魅力的管理

就某种意义而言，每个人都是“推销员”，有的推销公司产品，有的推销自己，有的推销某些思想和观念。

一名成功的“推销员”不仅得了解自己的外貌、社会背景、公司形象和客户间的互相关系，还要能够有效地控制这些因素。

“外貌”虽亦包含面容、态度和举止，但莫洛伊认为，看似默不作声的衣着发挥的力量，往往比言语更大。

在选择经营事业所穿的衣着上，男人常不自觉地犯下四个错误——让潮流左右、让太太或女友代为选择、让店员任意摆布和让设计师随心所欲。而职业妇女迎合潮流穿衣服，或依自己的背景、性格选择衣着，也是不智的。

若要穿出成功者的形象，无论男女都应穿着上、下成套的服装。男士为西装、背心、长裤。女士为西装式外套和同色的裙子。作者据研究指出，在美国，中上阶层和决策人士经常穿着的套装，积极地象征着某种权威，人们依此判断穿者的地位，个性和能力，并较容易遵从穿套装的人。

颜色、式样、质料、花式，是搭配套装时几项重要的考虑要素。一般而

言，颜色愈深愈能给人以权威感，但除非有必要，最好避开黑色或深褐，倒是灰、蓝、褐三色，要搭配衬衫几乎无所不利，最好能各备一件。

不同的颜色组合往往可达成不同的效果。莫洛伊指出，套装里若配白色恤衫，可树立主管的形象，有高度权威感；浅蓝和淡黄都可柔化权威感；淡黄更可增强可信度和诚实感；枣红色最能吸引视线；灰色会破坏权威感和高阶层的印象。

在显示社会地位上，男士的领带扮演了重要的角色，研究得知，领带的确是体面和责任两方面的表征，它能向人传达你的身份，也能掩饰或加强你真正的身份。

外事练达的工商界人士大概都知道，不同场合要有不同的姿态，也要配上不同的穿着。在美国有很多重要的生意，都是在休闲活动时谈成的。因此，对一个追求成功的人而言，运动服和西装、领带同样深具意义。

运动服的最佳质料是纯毛纯棉，格调最高的颜色是海军蓝、卡其色、白、枣红及淡褐色，布面最好用素色或方格子。此外，宜随身携带的笔和公事包，也是成功者的一项表征。莫洛伊说，金笔或银笔、真皮公事包，都能给人高层而重要的感觉；千万不可当着他人的面，使用廉价的钢笔或铅笔，以免破坏形象。

撇开穿着和配件不谈，诸多成功主管的外观中，是否有其他共通的特质呢？莫洛伊提供的最确切的答案是，他们的头发总是一丝不苟，皮鞋总是擦得雪亮。他也谈到脸型及体格如何影响成功的机会。他指出，不胖不瘦、五官匀称、富男子气概的长型脸，是成功者的标准面像。面貌无法改变，他建议读者用发型来补救脸型的缺憾。

### 运用女性魅力的管理

对所有富进取心的职业妇女，莫洛伊提供的穿衣通则是：“依你想的工作穿，不要为你现有的工作而穿。”他指出，穿长裤、运动衫、印有图案的洋装，不啻公开宣称你没有野心。希望晋升做高级主管的女性，需要套装固定穿着。套装告诉大家，你是更高、更好事物的候选人。因为，除非你自认有资格升迁，不然就没有人认为你有。其他的忠告还包括——

不要做办公室里第一个迎合流行款式的人。

不要穿性感的衣服上班，否则，你所推销的便不是专业能力。

不要模仿男人的衣着；和男人洽谈时，不要穿长裤。

要有计划地买衣服，认清自己该怎么穿；不要因一时冲动被情绪左右而买下一时流行的物品。

莫洛伊说：若要建立权威感，职业妇女的化妆应以轻淡为主，唇膏不可太艳，眼影不可太浓，更不可划眼线，装假睫毛；至于发型，既不可以像男人般过短，也不可过长，最好是中长（及肩）如有白发或灰发，应把它染黑。

在配件上，该提公事包时，不要用女性化的手提包。若要带珠宝，最有

效用的就是结婚戒指，藉以示众，除公事外，你别无遐思。总而言之，“身上珠宝愈少，工作的收获会愈多”。

配套装穿着的衬衫颈线宜采男装式剪裁，开一颗扣子，没有花饰、荷兰边或蝴蝶结，领子不必翻至外套外。用乳黄色衬衫配制蓝套装，或浅色衬衫配淡色袍套装，最能给人心情开朗、气定神闲的感觉；用白衬衫配灰色套装，能给人很高的权威感。极为女性化的粉红和黑绿二色，都不适合职业妇女穿着，否则会减低别人对你专业能力的重视。

### 提高管理时间质量

管理者日理万机，每天需要处理的事情千头万绪。因此，应特别讲究时间的使用效率，花一分时间就要有一分收获，提高时间的使用质量。管理专家认为，领导人脑子里经常居于最高位置的想法应是：“我是不是在做一件工资、职业和能力都比我低的人也能做的工作呢？”美国麻省理工学院的摩文为了掌握企业管理人员的时间利用问题，曾花了6年时间对3000名经理及管理人员进行调查，发现多数成功的经理都有两条共同之处：一是精于安排自己的时间；二是善于限定自己的工作范围。

可见，能否有效地、高效率地支配时间，是衡量一个企业领导者素质的重要标准。如果一个领导人陷入一般事务中，由于他只是增加时间的使用数量，没有提高时间的使用质量，不仅使管具体事务的人无所适从，他自己必然也一事无成。

领导者不可能事必躬亲，样样顾及。采取ABC工作法，可以使你的工作程序化。即先把你作的事列一张清单，再把最重要、最迫切事情列入A类，B类次之，C类则一般属于一些杂务小事，要把主要精力集中完成A类工作，其次是B类，这样有主次、有先后的逐步展开。对于C类事情，可以适当授权让你的下级代劳。美国企业管理顾问艾伦·莱金提出一种“有计划拖延法”，即领导者应把时间花在A与B两类工作上，把C忘掉。A、B两类事情办好了，就完成了工作的80%~90%，要是有人打电话来催问C的事，就可将这件事划入B类；要是有人亲自来找，就可以把这件事划入A类。

以下几条秘诀可作为你掌握时间整体管理的思想和方法、提高工作效率的参考：

(1) 处理公事时切忌先小后大、先易后难、先简后繁，一定要按事情的重要程度分类，先办当天最重要的事情，然后再办其他事情；

(2) 在心情最好、精力最充沛的时候去处理最难办的事情；

(3) 把一部分工作交给秘书去做；

(4) 少写信，打电话能解决的就打电话，必须写信的就写便条；

(5) 减少会议的次数和时间；

(6) 拟好分析自己对时间的利用情况，使之更趋合理；

(7) 减少不必要的报告文学，简化签字、盖章和接风等迎送礼仪；

(8) 把传阅的文件压到最低限度；

(9) 尽量利用空闲时间；

### “克劳斯比”法则

国际电话电报公司的副总经理菲利普·B·克劳斯比先生用管理手段来解决问题的手法可以归纳为十项法则。这十项法则对于当今的企业经营者来说实有参考的必要：

第一法则没有谁能比管理者更关心企业的生存；

第二法则人的优点越是得到肯定，他就越是忠心耿耿地为企业尽力；

第三法则地位越高，正确的情报就越少；

第四法则计划能否实现，取决于有关人员的参与意识如何；

第五法则决策者越是不借助上司的力量越能作出正确决定；

第六法则自尊心重于一切；

第七法则有了测定结果的正确方法，事业才能成功；

第八法则应付情况时人比物重要；

第九法则进步是唯一实际的管理目标；

第十法则谁也不会有真正的服从。

### 杜邦的决策法

设在特拉华州维明顿的杜邦公司是世界上最大的化学公司，其产品包括化纤、生物医学、石油煤矿开采、工业化学、油漆、炸药、印刷设备等 1800 余种，年销售额达 300 多亿美元，世界上大多数国家都有它设立的分支机构。

以“化学大王”而著称的“杜邦财团”之所以能长期在世界化学工业中雄踞霸主高位并跃入世界最大工业公司之林，就在于它经营的灵活性、预见性和适应性。

早在 1903 年，杜邦公司就建立了全美第一家集体领导的执行委员会，以一层人来取代一个人进行决策。

这个由副总经理领导的执行委员会经过多年的探索和改革，形成了公司现在的经营管理执行机构。这个机构是由 27 位董事组成的董事会，董事会每月开一次会。会议完竣期间，由正、副董事长，总经理和 6 位副总经理组成的执行委员会，集体分工负责日常的经营管理决策和推行营销策略，每周星期三为执行委员会会日，先审议日常的业务活动以及决定处置的办法；正式议程则是听取和审阅各部门经理的业务报告，内容包括生产情况、业务进展、市场销售、效益、存在问题、建议等，并就进一步采取的措施和对策进行讨论；最后作出决议。对于有争议问题的处理通常是采取少数服从多数的方法表决，复杂的问题则需反复协商。

为了使公司的经营决策建立在可靠的基础上，杜邦公司还重金聘用受过专门训练的经济学家组成经济研究室，以此作为公司的“高参团”和“信息

加工中心”。经济研究室的专家对公司的经营情况相当熟悉，他们通过全国乃至全世界经济发展的现状、结构、特点、发展趋势的调查和研究，特别是对公司产品有关的市场动向的分析，预测与公司将来利益相联系的经济动向，经济研究室每月还要出 2 份刊物：一份公开发行，发行对象是公司的主要供应厂商和客户，主要内容是报导有关的信息资料，诸如黄金价格、利率变动等；一份内部发行，主要内容是专题研究，如短期和长期的、局部或全局的战略规划，市场需求量、公司和竞争对手之间的比较性资料以及公司内部的经营状况等。

现在的企业，特别是大企业的内外环境复杂而又变化多端，象杜邦公司这样在重大问题上采取集体决策，显然要比一个人独裁、单人负责拍板定案的方式稳妥得多。人众眼杂，易于看见航行中可能碰上的暗礁，从而绕道行驶，以避免和减少风险。

### 视意见为财富

柯达公司曾发生过这样一件事：一名普通工人写了一封建议书给董事长乔治·伊士曼，内容简单得令人吃惊，只是呼吁生产部门“将玻璃擦干净”。事虽不足为道，但伊士曼却认为这是员工积极性的表现，立即公开表彰，发给奖金，并由此建立了“柯达建议制度”。

迄今，该公司职工已提出建议 200 万余项，被公司采纳了的有 60 万余项。该公司职工因提出建议而得到的奖金每年总计部在 150 万美元以上，而柯达公司从中受益的又何止千万美元呢。

企业最大的财富是人的聪明才智。企业领导人应该鼓励每一个员工积极地提出改进工作的建议；必须使他们知道，他们的建议将会得到认真的研究，并且也真正这样做。如果能象柯达公司那样，在企业中建立起良好的建议制度，凡所提建议能给企业带来效益的，给予重奖。这样必然会促进企业全体职工同心协力，使职工对自己的工作发生兴趣，对自己的工作考虑得更多并总是设法去改进自己的工作，这是领导者激发人们聪明才智的有效手段。

该公司对职工提出的每条建议都进行认真审查，一般经过以下过程：职工提出建议后，由各车间委员根据建议的独创性、思索程度、适应性和效果等内容进行评定和选拔，分为特别、优秀、优良、A、B、C 和建议等 7 个级别；凡属最后两级建议的提出者，由车间委员会予以表扬；B 级以上提交厂小组委员会，在那里再次进行评定和选拔，并对 B 级和 A 级的建议提出者给予表扬；特别、优秀、优良三级建议提交厂改进工作委员会审查后进行表扬；特别级建议要征询公司表彰审查委员会的意见。

### 让公司经营实现开放透明

现代经营者应该让部属了解自己的想法和公司的业务内容、方针，如此才能发挥强大的潜力。按月将公司的收支情况向全体员工报告，说明做了多

少生意、赚了多少钱，其中，作为个人投资利益的保障留下了多少，余下多少当作公司的资本储存起来；年终的公司结算不仅在公司内部公开，还要向社会大众公开。

这种光明正大和开放性、透明性极高的经营方法，使公司员工能抱着开朗的心情工作。当然，开放的内容不只是财务，甚至技术、管理、经营方针和经营实况都力求让公司内的员工了解。公司每一个员工都异口同声地说：“公司不是一个人的，而是全体员工共同经营的公司。”

当然，企业因不可超脱市场上剧烈的竞争，都会有需要保守的企业机密。过度地重视“机密”就会造成员工与管理者之间的隔阂，从而使员工的工作意愿和主动性减低。这是得不偿失的，为了消除这种心理障碍，适度地公开秘密往往对公司有益无害，因为只有在原则上信赖员工，不论经营情况是好是坏都如实通报，才能使全体员工都有责任感。这是激发员工奋发向上精神的最佳办法之一。

企业经营应该采取民主作风，不可让部下存在依赖上司的心理而盲目服从，要使每个人都应在自主精神的支持下各负其责地独立工作。这就要求企业领导人有权让全体员工了解企业经营的实况。

## 到处走走

领导工作与一般工作相比，更是一种亲自实践的艺术。”深入基层，到处走走”就是实践与艺术的凝聚体。一个有效的领导者在“深入基层，到处走走”中有许许多多的事情要做，但首要的是做好三件大事：“倾听、教育、促进”。

### 1. 倾听

“倾听”是接触的基本要素，目的是从供应商那里、顾客那里、企业职工那里获得第一手的未被歪曲的真实情况。倾听意见最好到对方那里去，领导深入基层就是为了倾听。然而，即使到了基层，如何听取意见仍然有许多讲究。比较好的方式有以下几种：

(1) 把职工召集到一起，用正式会议的形式请他们提出问题或意见，由你作出回答。美国丹纳公司负责人雷恩·麦克费森就常常这样做。他时常召集 1500 多名员工在一个大厅开会，到会者都可以自由提问，每个人都可以亲自衡量一下“头头”的态度：他是不是在想哄骗我们？是不是对我们讲真话？

(2) 临时召开小型会议，即开会前一分钟才决定有些什么人出席会议。因为精心组织和预先选出的一组职工代表可能会使你只能听到他们的直接上司认为你喜欢听的话。

(3) 和职工坐在同一张桌子上。当今国外许多大公司的总裁、经理都养成了在职工餐厅吃中饭或晚饭的习惯。领导者在职工餐厅里和职工一起就餐，谈话以聊天的方式进行，无拘无束。他们谈些什么事情呢？可能海阔天空、漫无边际地无所不聊；也可能什么事情都没谈，但领导坐在职工餐厅本



身就表明了他希望倾听群众呼声，同群众保持接触，他要让每一个职工明白自己是这个整体的一员。以餐桌作为每日交换意见的场所，气氛是生动、坦率和实事求是的。

(4) 深入到各基层单位并设法同销售及维修服务员一起去访问顾客。

## 2. 教育

“教育”是“深入基层，到处走走”的第二号目标，与“倾听”同等重要。当你深入基层时，你提问题的方式以及其中的点滴变化都会受到人们的注意并被分析、解释，这是毫无疑问的，你所做的每一件事——你的服装、你会见下属的先后顺序、你在提问题时强调的重点以及没有强调的地方，等等，都会引起无穷无尽的猜测和议论。处在这种地位上的你只有两种选择：听其自然，不予理睬；有意识地寻找机会因势利导。而后一种态度才是可取的。

通过这种方式，你可以教给人们你所想教的道理，宣传你的价值观念。因为教育绝不意味着要直截了当地、严肃地告诉大家应该做什么，不应该做什么。在“深入基层，到处走走”的过程中，你的信息常常可以通过各种非正式的方式传达给大家，所以你必须对你的言谈举止全面负责。万不可游戏玩笑。

## 3. 促进

“深入基层，到处走走”的第三个主要作用正是使领导者成为公仆与促进派，保护人们免受官僚主义之害。当你在下面关心地问大家遇到什么问题时，你会发现这些问题很少是什么大困难，通常只是二些小麻烦。如某个开发小组需要一台计算机，但是必须通过全部基建投资预算审批手续才能获准购买，而你在48小时以内就可以使他们得到。至于某个开发组需要250平方米的工作场地制造样机，或某个推销部门需要增拨1000元的交通费，如此等等，你都完全当场拍板，予以解决。这对基层各部门工作的顺利展开无疑是有益的。

“深入基层，到处走走”，倾听、教育、促进这三方面的作用往往是同时发挥的，即使你只是顺路到一个小组，一个科室或其他什么地方去上20分钟，也能达到这个目的。

“深入基层，到处走走”，不是一件容易的事，因为这里面至少有上千种因素在起作用。“深入基层”会暴露自己，你倾听意见的能力、你的眼界和抱负、你是否诚实或正直以及你是否表里如一、前后一贯，你完全暴露在大家面前，经受那些最严格，最挑剔的观察家们——员工的检验。你很容易用胡说八道骗过一位副总裁，但要想骗过装卸平台上的工人们则几乎是不可能的。

### 不要沦为独裁者

管理者如果仗持着职权而不接纳下属的正确意见，就很可能沦为独裁

者。这种情况不仅会大大降低你的管理效率，而且极可能造成职工的反抗。一个管理者应该注意到以下五点：(1)管理者所拥有的是权威而不只是权力，要让员工心悦诚服地接纳你的意见，而不是用权力来压人；

(2)管理者要懂得如何推销自己的看法并让下属接受；(3)如果员工有与管理者一争长短的征兆，管理者应该采取和他们一致的协同步调；

(4)除了固有的技术外，人际关系也不能忽视；

(5)管理者切不可夸示自己的绩效。

### 看成果而不看工作量

必须区分工作量和工作成果，因为这是两个完全不同的概念。事前进行周密安排，敢于创造和革新，往往会达到事半功倍的效果，这是精明人的做法；因循守旧、按常规办事、不会动脑筋的人虽然一天到晚忙忙碌碌，但往往是事半功倍。因此，付出同样的工作量，在工作成果上往往在天壤之别。

评价一个人必须看重他的工作成果而不是他的工作量。这好比一个工人工作时间的长短并不能说明什么问题，关键是他有了多少合格的产品。在你的企业里，可能有不少人实在是太忙了，忙得没有时间去思考、去规划，只是不停地忙事务，具体而细微，从不好好总结下自己的工作经验和教训，也不想一想工作成果是什么。他们是在用手做事，而不是用脑做事，是辛辛苦苦的事务主义者。

比别人多工作一小时固然能表示他的努力和勤勉，但减少工作时间而提高工作效率则更可贵；流汗固然值得赞美，用脑的创造更值得称赞，因为现代企业管理中需要强调的是效率和时间的节约。

看成果而不看工作量可以促使员工用心推敲思考，想方设法地提高自己的工作效率，用其力不如用其智，这正是企业追求的。只用手不用脑的人等于少了五个指头，脑手并用则如猛虎添翼。

### 让竞争者成为老师

美国斯图·伦纳德奶制品商店的经理斯图·伦纳德定期地到自己的职工中去征集新建议，了解新思想。他采取的独特做法之一就是访问竞争对手。

斯图时常挑选一个与自己商店的经营有相似之处的竞争对手作为访问对象，当他去访问时，即使是几百公里以外的地方，他也会带上15位下属，包括拿计时工资的工人甚至刚受雇者。为此，他专门设计了定员15人的面包车。

当这些下属随斯图出发时，就意味着他们参加了一个“主意俱乐部”，将接受斯图对他们的挑战：谁能第一个从竞争对手的经营管理中受到启发，提出对斯图公司有用的新思想？能不能保证自己至少提出一条新思想？因为这是访问回去后必须立即付诸的，是访问的目的。

虽然斯图·伦纳德商店的经营已属上乘，但在整个访问过程中禁绝任何

人提及任何自己比被访问者干得更好之类的话题，为的是让每个访问者都能至少找到一处竞争者比斯图高店干得好的地方。斯图本人解释说：“给别人挑一点毛病是很容易的，例如发发这样的议论：‘这些家伙根本不知道该做这个或那个’，可这种做法对我们来说无异于陷阱，一不小心就会掉进去。因此，我们订了一条规矩：不允许说这种话，你应当找出一件竞争对手比我们干得好的事，很可能那只是些小事，但是只有这样你才能不断改进自己的工作。”从竞争对手那里获得的新思想还要通过商店的定期通讯刊物《斯图新闻》介绍给全体职工。

斯图·伦纳德这一作法的关键之处就在于无情地解剖自我。基层职工也是经营专家，通过肉眼观察分析法去抓住那些虽小但立即可以做到的事情，这对于提高职工的素质和敏锐的经营神经将十分奏效。

斯图的目的是使每个职工都成为零售业务和竞争分析方面的专家，成为主人翁，成为胜者，成为热心人。如此，企业受益匪浅。

### 效率并不能完全说明问题

美国一本袖珍读物上有这么一段故事：

在东海岸的某一港街，有一家著名的毛皮公司。公司的工作人员中有3人是手足兄弟。一天，他们的父亲要求见总经理，提问为什么三兄弟的薪水不同？大儿子（A）的周薪是350美元，小儿子（B）的周薪是250美元，二儿子（C）的周薪是200美元。总经理默默地听他说完后说：“我现在叫他们三人做相同的事，你只要看他的表现，就可以得到疑问的答案了。”

总经理先把C叫来，吩咐说：“现在有你去调查停泊港边的H船，船上皮毛的数量、价格和品质都要详细地记录下来，并尽快给我答复。”C将工作内容抄下来后就离开了。5分钟后，C便回到总经理办公室作了回复，原来他用电话向H船了解了情况。

总经理再把B叫来，吩咐他做同样的事情。1小时后，B满头大汗地回到总经理办公室，一边擦汗一边解释说他到H船去了一趟，同时，将亲眼目睹的船上的货物数量、品质等详细作了报告。

总经理再把A找来吩咐他再去调查H船上货物的情况。3小时后A回到办公室。A首先重复报告了B的报告内容，然后说他将船上最有价值的商品品名详细记录了下来，为了方便总经理与货主订契约，他已请货主明天早上10点钟到公司来一趟。返回的途中，他又对其他两家毛皮商公司询问了货的品质、价格，并请与该笔买卖有关的本公司负责人明天早上11点钟到公司来。

暗察了三兄弟的工作表现后，父亲很高兴地说：“再也没有什么比他们的行动给我的答复更能满意了。”

这则小故事可以说明能力薪和脑力薪是有所不同的，只是人们常将它混为一谈。

在你的公司里，不要以谁毕业于高等学府就应该支领头薪，也不要以谁办事快就能支领效率薪，事情并没有这么简单。重要的是这个人的实际能力和办事的效果如何。

### 永远站在业务部门一边

任何一个欣欣向荣的公司的目标都是使公司保持精干不臃肿，使公司保持对更高目标的追求，而不是满足于眼前的成就。

但是，一个日益成长的公司很容易迷失方向，尤其在如何对待公司管理部门的意见这个问题上更容易出错。随着你的业务日益复杂化，不可避免地需要增加更多的第二管理人员，比如，会计、数据分析专家、贷款管理人员，等等。你需要这些人提供信息并保持控制。

不过请你记住，就像任何一个官僚机构，公司的行政管理人员具有出人意料的能力，永远保留自己在公司的位置并进一步膨胀。如果你不十分小心，他们会篡夺公司业务经理们的权力。于是很快，公司的行政管理人员就在忙着建立程序，制定政策，做出各种规定，并要求业务部门的经理们遵守这些规定。

当你的公司已经不像你想象的那么精干时，你可以从公司内部的各种报告中看到迹象，只要业务部门开始向你递送抱怨行政管理部的报告，你就怀疑公司是否已经走向歧途了。

这时候你就应该提醒公司的员工，只要在业务部门与行政管理部门之间出现了拉锯战，你永远站在业务部门这一边。在公司的业务中，是他们敲开一个一个客户的门，是他们为公司争取业务，是他们在与各方面保持关系。他们值得每一个人的支持。

身为经理，你必须时常地冷静下来自我反省，自己的公司究竟是在受业务部门控制，还是受行政管理人员控制。

### 使日历对自己有利

大部分有成就的管理人员都有有效管理时间的措施。其实也很简单：

- (1) 建立一个时间表；
- (2) 严格按时间表办事；
- (3) 记下一切必要的事项。

遗憾的是，世界上的事太多，也总是和你的时间计划有冲突。下面列出的是某人的时间管理办法，他个人受益不浅：

#### 1. 服从谁的时间表

一个公司主管衡量自己权力大小的方式是和别的经理人员相比，看看自己是服从别人的时间表，还是别人服从他的时间表。最让他高兴不过的就是别人调整自己的时间安排以便配合他的时间表。这样他自认为他的重要性就体现出来了。

认识到了权力因素。你越能清醒地意识到是别人在影响你的时间表，还是你在影响别人的时间安排，你就越能使自己的工作更有条理。人们经常自我欺骗地认为自己有多大的自主权，这种错觉往往将最简单的工作安排搅得一塌糊涂。

## 2. 提前做安排的得失

将自己的时间做出适当的安排会带来很大好处。能够明确告诉某个人什么时间你们可以见面，将会使你看上去非常坚决，有条理。但如果你将今后几周甚至几个月的日程事先安排好你就可能为之付出巨大的代价。

环境总是在不断变化的。你会发现自己不得不花上更多的时间使自己从某些安排中拔出手脚来。

## 工作档案可以帮助你

某总经理的公司发展到 5 个人以上时，他便为每个经理保留了一份工作档案。

他只是将与某个经理有关的文件、资料放到一个卷宗里保存起来。也许过了很久以后，他再次见到这位经理时，他便查阅这些文件使双方都能够记起以前的事情。

通常这位经理的反应是：“我简直不相信你还保留着这个。”他们其实是对的，这里大部分的文件都已经不再有用。但这就象翻看家庭照相簿，会唤起一些有趣的回忆；有时候会发现某些想法在目前比当时更加适用。

例如，如果某个经理说：“我们这样干吧，马克，我保证两年后我们会有一个 200 万美元的利润中心。”总经理会将这句话记到有关他的备忘录中去，而不是指望他的脑子去记住它。同样，如果他要求某人完成某个工作，他也会将这个要求归入工作档案。

在商务活动有一个令人烦恼的现象，即工作中出现太多的空白点。建立“工作档案”能够帮助他较为细致地进行管理。他以前以为在一些小公司容易出现这样的现象，原因是只有很少的人手来处理太多的业务。但是当公司发展到了 800 人之后，他却发现这种空白点随着公司的发展越来越多。

当一个公司的管理层次增加，每个经理的责任范围变得更加专业化的时候，也就意味着新的没有被划入某处范围的项目极易被忽视并失去。

因为每个人都认为这是别人的工作范围。他保存的工作档案至少可以查明某件工作是否有人在干。

他已经将“工作档案”做为他做笔记和时间安排不可缺少的一部分。当他的记录本与“工作档案”结合起来，他便掌握了任何一个会议所需要的资料。

即使有人突然造访，他也会显得从容不迫，一个经理说：“我要见你。”他则会抽出他的“工作档案”说：“等等，我也有话要跟你说。”

这个管理系统不会变得太繁琐。经过数年的时间，有关某个高级经理的

“工作档案”会变得太多，于是他便将它分厚厚的“历史卷”和薄薄的“当前卷”。

他不知道是否还有其它的公司主管采用同样的方法。但是它在他的公司里已经收到了效果。现在当他会见公司在克里福兰、纽约、或任何一个地方的经理，有很多人会拿出他们自己为他准备的“工作档案”。

### 蓝伯格法则

路易斯·B·蓝伯格 (Louis B. Lundborg) 为管理界中稀有的奇才。这位言辞清晰的学者，能经营成功的企业，又深切了解绩效管理的原则。

在美国银行董事长任职内，蓝伯格领导该行业向全国扩展，并兴办世界上最具普遍性银行支付系统，也就是现在的 VISA 信用卡业务。退休之后，蓝伯格担任史丹福大学副校长，负责校务推展，并且主持一个商业咨询的电视节目，此外还在《工业周刊》上定期撰写管理专栏。

1981 年，蓝伯格过世后，其生前作品汇编成书，名为《当经理的艺术》，书中的一些题材有趣又实际，是经理人最宝贵的参考资料。

蓝伯格法则：

- (1) 厚植助手，不要事事躬亲；
- (2) 挑选优胜者，优秀人才难求，不易驾驭，也不容易久留，但是由于优秀人才贡献较多，因而较为经济；
- (3) 不要退而求其次。安于平庸是最大的敌人。唯一的办法是追求卓越；
- (4) 让他们放手去做。如果你已挑选了优秀的人才，便须让他们放手去做，否则，你无法从他们身上得到利益；
- (5) 不要托辞委过。出差错时，不要找借口，也不可将错误转嫁给上司、下属或同事；
- (6) 要有时间观念。做一个良好的时间管理者；
- (7) 不要装聋作哑。要使自己耳聪目明，与大家充分沟通；
- (8) 保持生命马达和谐运转，并常换润滑油，常保健康；

### 直面压力

(1) 压力会不会伤人，全看你如何反应。因此，在承受同等的压力时，有人因而成功，有人却败下阵来；

(2) 造成损伤的，必然是因工作而产生的压力，而非工作本身的压力。除了工作上的严格要求外，还有许多因素会使你处于压迫中感觉到“压力”的存在；

(3) 某种程度的压力不但没有妨碍，反而对你有益：没有些许压力，你的身体便无法运作，但是，你必须避免持续无法缓和的紧张；

健康运作的共通定则是“紧、松、紧、松”。心脏如此运作——你也不例外。若循此一定则，生命中的许多痛苦皆可避免；

(4) 你对压力的反应，多少与你工作的状况有关，倒是极可能与你的生活及背景有关；

(5) 不论以何种形式出现，大多数引起压力的因素，皆与焦虑有关，而焦虑又反映出心中的恐惧；最常见的便是恐惧失败——但是何需如此呢？坦然面对你恐惧的原因，你便可以领先克服焦虑；

(6) 人们内在的安全感与阶级与地位无关。中下阶层的员工，可能较老板更有安全感。安全感决定于个人的价值观以及对事情轻重的看法；

(7) 健康的身体有舒缓神经、抗拒挫伤性压力的功能。反之，不健康的身体会因极小的事故，衍生出重大的危机。因此，充足的睡眠、运动及适当的营养吸收应置于优先地位。如果你认为工作使你没有时间运动和睡眠，那么你显然是不得要领，上述的几项原则能使你的效率提高，减少工作所需时间。

在美国的《财富》杂志上，曾经有这样一句话：“前五百名首富，无一不是肥胖的。”不论其真实性如何，可以确定的是健康的身体，可使经理人更富生存力。

#### 80 / 20 原理

按事情的“重要程度”编排行事优先次序的这一个准则，是建立在“重要的少数与琐碎的多数原理”(Principle of "Vital Few" and "Trivial Many")的基础上。

这个大原理是 19 世纪末期与 20 世纪初期的意大利经济学家兼社会学家维弗烈度·柏瑞图 (Viefredo Pareto) 提出的，它的大意是：在任何特定的群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数，因此只在能控制具有重要性的少数因子就能控制全局。

这个原理经过多年的变化，已变成当今管理学界所熟知的“80 / 20 原理”——80% 的价值是来自 20% 的因子，其余的 20% 价值则来自 80% 的因子。兹举例说明如下：

80% 的销售额是源自 20% 的顾客。

80% 的生产量是源自 20% 的生产线。

80% 的病假由 20% 的员工所占用。

80% 档案使用量集中于 20% 的档案。

80% 的菜是重复 20% 的菜色。

80% 的垃圾是源自 20% 的地方。

80% 该洗的衣物都来自 20% 所有的衣物。

80% 看电视的时间都用于 20% 的节目。

80% 的电话都是来自 20% 的发话人。

80% 外出吃饭都前往 20% 的餐馆。

80% 的讨论事项都出自 20% 的讨论者。

80%的教师辅导时间都被 20%的学生所占用。

“80 / 20 原理”在企业管理上的应用范围极为广泛，现以下例阐明：

实例一：在存货管制上，有所谓“ABC 分类法”，该分类法系将存货分为 A、B、C、三类。

A 类代表“重要的少数”，这类存货量少而值高，它们应备受重视而享有最佳的存货管制、包括最完整的记录、最充裕的订货等候时间、最小心的保管等。C 类存货则指琐碎的多数而言，这类存货量大而价值低，例如文件夹、订书针、纸袋、公文袋、信封、邮票筹办公文具皆属。

对这类物品来说，简直不须有任何存货管制，因为如施以精密管制，则所花的费用可以超出物品本身之价值，因此在一般情况下，当负责存货者发觉这类物品用完时，才设法加以补充。B 类存货则介乎 C 类与 A 类之间的货品，通常这类货品的存货管制可采用机械化方式。亦即当存货数量降至某一特定数量时，企业应自动增补存货。

实例二：某保险公司在偶然的情况下针对其客户交易额的大小进行分类，结果发现总营业额之中，几乎有 90%的营业额源自总额户中不足 10%的大客户，这个发现促使该公司对大小客户一视同仁的营业政策产生巨大的改变，以多数时间服务照顾少数的大客户。结果，该公司的总营业额及利率即出现增长的趋势。

实例三：某公司曾经要求各阶层主管指出阻碍公司利润增长的因素，计得 37 项。由于项目太多，无法同时予以解决，公司当局遂要求各阶层主管将这 37 项因素按其重要性编排，终于发现头五项因素构成了阻碍利润增长的“重要的少数”罪魁。

实例四：某钟表公司的总裁发觉该公司所生产的众多的钟表模型之中，约有 1 / 3 的模型销售额只占总销信额的 4%，遂决定停止这些模型的制造，在其后 6 个月内该公司的利润逐渐延增。

实例五：某部门主管因患心脏病，遵照医生之嘱每天只上班三、四个钟头，他很惊奇地发现，这三、四个钟头之内所做的事在质与量方面与以往每天花八、九个钟头所做的事几乎没被迫缩短，他只好将它用于最重要的工作上，这或许是他得以维持工作效能与提高工作效率的主要原因。

### 防止干扰

在你工作最紧张的时候，最讨厌的莫过于那些来自各个方面的干扰了。

如果你正忙得不可开交，即使电话铃声、门铃声响个不停，也不要理睬它。如果有必要，你甚至可以把电源切断，这比不理睬铃声更为有效。

为了更有效地利用一般说来不受干扰的时间，你应该预先制定工作计划。你也可以提前或推迟午饭，这样就能够充分利用一般人的正常吃饭时间了。

噪音是使人们注意力涣散，浪费时间的罪魁祸首。人们一旦听惯了噪音，



就不十分在意了，其实人的身体已经在各个方面受到有害影响。所以你一定要重视并研究如何消除噪音的问题。

有些拜访你的客人实际上是来聊天的，应当请他们尽早离开。

逐客或者避而不见，最初你可能会感到很不好意思，但是磨磨蹭蹭，拖泥带水所带来的却是比浪费时间更坏的结果。也许因为你的直率会得罪一些朋友，但等你达到目的之后，人们便会理解你的这种做法。

然而对于来自你的上级的干扰，却是无论如何也不容易妥善处理好的。有这样的领导，当客人来的时候，他一定让部下作陪，而不管部下是否还有更重要的工作要做。

为了排除上级的干扰，你应该定期和上级接触，和他商量制定你自己的预定日程表。这就是所谓的心理战，如果他想叫你完成主要业务，就不会干扰你，打乱你的预定日程。

另外，当你要进行一项重要工作的时候，如果感觉无论怎么样周围总似乎存在着一些干扰，那么你最好在公司以外的地方另找一个工作场所。就算上级吩咐你做什么，因为碰巧你不在，也许他就会暂时忘了这件事。

有时候，你还会受到来自你的部下的干扰。对于这类的干扰，你只要稍微注意一下，便可轻松地解决了。

例如，你可以每天抽出一点宽裕时间，以解答部下所提出的问题；你鼓励部下多使用备忘录，这种备忘录不一定需要很长的语句，寥寥数语，便能让人立刻明白问题的核心；对于部下的请求，应立即予以答复；把充分的责任和职权委任给部下。

以上这些例子可以在相当程度上排除来自部下的干扰。

只要你掌握了排除各种干扰的方法，工作起来自然会精神抖擞，事半功倍。

### 时间被会议所淹没

冗长而沉闷的会议常常会浪费你大量宝贵的时间，那么，怎样才能避免被会海所淹没呢？

芝加哥某家用电器公司的老板发现在下午快下班的时候举行会议，就能够在很短的时间内结束会议并做出决定。他介绍说：“一般人都想早点回家，所以这时在会上就不多讲废话。”

随着时间的流逝，大家都把注意力越来越集中在问题的关键上。结果，上午要开三个小时的会议才能解决的问题，拿到下班前来办理，大约只需要一个小时或不到一个小时就可以解决了。

而有的企业家却推荐“站着开会”，比如某家大报社的社长就是这样，他没有一张象样的办公桌，为了和报社成员谈话，他在办公室和印刷车间到处走动。他认为如果站着开会，不需要准备会场，而且能够迅速、有效地得结果，讲话时也不会有那种空洞无物、装模作样的长谈了。

还有一位企业家说：“我喜欢在午饭前召开有关的工作会议。因为大家的肚子都饿了，就不会为一些无聊的事来辩论以至浪费时间了，于是很自然地全力以赴进行讨论。这样不但可以迅速地进行会议，而且会议结束之后，大家还能边吃午饭边轻松地交谈。采用了这种办法，一个小时就可以结束以前要开两三个小时的会议。”

但也有一些公司的老板把自己主持的会议的时间限定在一个小时以内，他嘱咐自己的部下，一个小时到了就鸣铃。他认为：“在规定的时间内如果讨论不完某一个问题的，或没有达到做出决议的地步，这就说明这个问题对于本次会议来说是过于困难了。最好进一步沟通各方面的意见，在这个基础上再作处理。”

还有人建议是否在会议室的墙壁上预先挂一只挂钟来显示会议的“剩余时间”。因为每当大家抬起头看钟时，就会立刻意识到时间正在一分一秒地过去，这样也可以避免会议拖拉冗长。

有关的调查结果表明，大部分的会议都不应该拖到一个半小时以上。如果超过了时间，疲劳和无聊的感觉就会越来越严重，而与会者对会议的关注却越来越淡薄。

事先告诉与会者会议所限定的时间，能让参加会议的人精神上绷紧起来，从而使他们以一种认真的态度对待会议。

英国一家公司规定不经过四个步骤，就不得向会议提出某一提案。一、要深入仔细地讨论议题；二、研究其原因；三、先考虑一下可能的解决对策；四、事先准备好可行的方案。在这家公司里，这种原则不仅适用于会议，而且还适用于电话。他们解释说：“这种做法，使我们可以避免在琐事上多花时间，而且我们认为，有些事情用个别谈话的方式就能够解决了，完全没有必要再开会。”

最后，无论是请你参加的会议，还是要你自己主持的会议，如果让代理人出席了，就可节约你自己的时间。代理人可把会议的内容记在笔记本上，然后向你汇报。

但也时常有这种情况，你不必从会议开始到结束一直出席会议，可以让代理人出席会议的开幕式，或者也可能在会议开始时，自己到会场坐一坐，说明情况，然后再让代理人出席，以保持会议的平衡。

### 随身携带笔记本

有这样一个有名的故事：一家名叫雷明斯顿的大钢铁公司总经理詹姆斯·佩克一次曾付给一位效率专家琼斯·扬 15000 美元。事情的原由是这样的：当时，佩克的事业可以半途而废，他对此一筹莫展。他请教琼斯·扬，有没有更有效的方法使他能从公司繁杂的业务中解脱出来，有条不紊地完成自己的工作。

琼斯·扬给了他这样一番劝告：

“每当你想起一件必须要做的事时，就把它记录下来。这样一来，你就用不着白天黑夜地老去记着它，节约了你许多时间。然后利用闲暇的时间将其归纳整理，这又节约了你的时间。因为你的工作和应办的事情都被整理得有条不紊了。请每天坚持这样做下去。如果你认为这种方法确有价值，不妨让你的下属们也试试看，一直做到你满意为止。最后请你付给我你认为与此价值相应的支票。”

随身携带笔记本对于节约时间是十分重要的。使用小笔记本时，最好是将小本的纸面分隔成三、四部分，并将它订上。这样在写上一些必要的事后，可以撕下这一部分。办完了事，扔掉也没有关系。

除了随身携带的笔记本外，也有一些人到哪里都喜欢在口袋里放些卡片。喜欢使用卡片的人，除了把它放在口袋里，在公司的办公桌面上和自己家里的写字台上，居室的角落、床边、电话旁、浴室和厕所等必不可少的地方也同样准备着一小叠卡片。当然，在卡片的旁边一定要放上铅笔、钢笔等书写工具。

也有的人喜欢用的不是一张一张的卡片，而是订在一起的卡片，不仅如此，他们往往在卡片的分类整理上下功夫。例如，把需要回信的人名记在绿色的卡片上，把需要打电话的人名记在黄色的卡片上，把需要在家里或办公室谈话的人名记在蓝色的卡片上，等等。据说这样一来，保存卡片的工作也就非常简单了。

作为老板随身携带笔记本或卡片可能是你最明智的选择。

### 搬掉文山

随着你的业务的不断发展以及公司的不断壮大，需要你处理的文件可能也会越来越多，并堆积如山。那么，怎样才能解决这个难题呢？

要想使你的办公桌上整整齐齐，就不要把书籍文件之类的东西堆放在上面，最重要的是读完之后就收拾好。

首先，你应当对文件预先进行审查，对于不需要一一过目的东西，就可以不管它了。审查完毕之后，为了方便再次仔细阅读，还要把其它文件分类，你可以根据它们的种类把公司内的文件分别标上不同的颜色，这样使用时一目了然，知道该拿哪个。

在每次处理文件的时候，你要用很短的时间迅速地判断出，这个文件是否需要现在立即处理。做到这一点很容易，你只需大概看一下文件的内容和标题就行了。

为了区分文件内容的重要性，需要对文件进行细致的分类：

应立即处理的文件，是指紧急信件，十万火急的订货，以及其它必须马上行动的内容，暂放后的文件是指可以在某个特定的时间或日子，将它们归纳起来过过目就行了。

有关新情况的文件包括信件和备忘录和影印件、报告、定期刊物、同行

业的报刊等。尽管这些资料很重要，但如果你没有功夫马上阅读时，可以交给秘书去处理，然后让他向你汇报其中的主要的内容。

放入“未决定”一栏的文件，是指将它们暂放入档案夹中，在采取适当的措施之前，就一直放在那里。

以后再处理的文件，是指需要进一步努力、以后再干的。判断它是否是真正重要的工作，还有待于研究，需要更进一步的深入阅读或分析，以及在注意力等各方面给予较为充分安排的事项。

另外，你还应注意不要老压着文件不放手。凡是收到的信件，报告或其它什么，都应当迅速处理掉，或阅读，或回信，或销毁，总之，要防止文件的滞留。

有的老板因为报告或文件太长而不能马上阅读时，就先把它放在公文包里，在上下班的汽车里读。在公司里可能由于各种干扰，读一份东西要花30分钟以上的时间，而在汽车里，10分钟左右就可以读完了。

立刻回信并做出决定，这种处理办法可以为你省下以后再读原信，再一次考虑的时间，要知道这“再一次”就是吞吃时间的最凶恶“病毒”。

如果你不得不拖延处理某一份文件时，应预先定下最终完成的期限，在完成期限内无论如何也要处理完毕。这样，不久你就会惊奇地发现，庞大臃肿的文山已经被轻而易举地搬走了。

### 适当节约经费

美国的经营杂志上，经常出现“savemoney”一词，所谓“savemoney”，就是节约的意思，这是所有经理老板们必须注意的一个重要课题。

不过，如果将节约看成吝啬，那就大错特错了。因为工作的目的就是为了赚钱，而“savemoney”正是储蓄、保存的意思，也可算是一种生财之道。经济不景气时，几乎每家公司都会实施经费的节约，但效果究竟如何呢？

某家公司的老板说：“节约的金额并没有想像的那么多，但每位职员都了解节约的重要性。我想教育上的意义就达到了。”可是，营业部的年轻职员们却另有看法，他们异口同声地表示：“一天到晚谈节约、节约，弄得大家束手缚脚的，什么事也办不成。”“连一笔小钱也舍不得花……”“随时随地被监视，整天唠叨不休，烦死人了。”

这位老板的所谓教育，是否真的收到效果？他们的三令五申，是否使大家焦躁不安，行动消极？

答案是肯定的，从职员们的埋怨中，我们可以得知问题的关键所在：职员们因为怕老板唠叨、找麻烦，所以才节约，这样又能得到多大的教育呢？

上面的例子，倒是给了我们如何节约经费的暗示：

(1) 经济不景气时力行节约，景气恢复时却立即将它抛到九霄云外，这是不智之举。而且，在不景气时期，更应该防止职员们丧失积极性；

(2) 不要使节约经费的活动，变成吝啬的举动，必须同时提高成本意识，

使职员们了解效果较大、较小的节约和负效果节约的差别；

(3) 应当了解节约不是“不要使用”而是“有效地使用”；(4) 这种活动如果由老板自己雷厉风行，多半难以奏效，必须由职员们自发地开展，从周围发现问题。因此，采取团体自我开展的方式最为适宜；

(5) 成功的节约经费活动，还应呈现出良好的教育效果。所以，最理想的模式教育——提高意识——节约行动。

### 即时处理

繁忙的生意常常会使你精疲力尽，这时你可能忍不住要对自己说：“我为什么要这么累呢？有些事情不如留到明天再去做好了。”

然而这种想法却是极为危险的。我们不妨来谈谈有关“即时处理”的问题。根据效率专家提供的材料，在同样的时间内，用同样的力气做尽可能多的事情的最佳方法就是所谓的“即时处理”。

简单说来，即时处理就是一旦决定了自己要做的事，不管它是什么事，立刻就动手去做。“立刻”这一点是至关重要的。

对于能够遵循即时处理原则的人，不但做起事来往往往得心应手，而且还能轻松愉快、卓有成效地做好工作。他们在遇到需要交涉的问题时，不会拖延时间或拒绝登门拜访，也不会自己寻找借口把今天的计划拖到明天。因为他们已经养成了一种习惯，即凡是必须干和想干的事就要马上处理完毕。

你可以拿出一天的时间来试着做一下，对任何事情都不拖拉地立刻着手处理。尤其是随时处理完细小琐碎的事，因为这些小事往往便是浪费时间的最大根源。如果有一些事一次干不完，就定下完成的时间，然后在限定的时间内务必把它完成。

立即动手，这不仅省去了记忆、记载或从头再干的功夫，而且解除了把一件事总挂在心上的思想包袱。如果一个老板对一切事务性的工作都采取即时处理的原则，那么就省去了对同一件事再做第二次、第三次的功夫。

如果有信件需要答复，你就应该在看完原信后立刻动手写回信。如果拖延几天再写，就得再读一遍原信，当然就多费了一番功夫。你的脑海中一旦闪现出对工作有用的主意、想法时，就要马上动手记下来。无论什么事，“再来一次”都会造成时间的浪费。

当然，有些事情是需要深思熟虑的，需要花时间详细考虑，但对于不太重要的事，“立刻动手”显然是最佳方案。

从这个意义上讲，只有“现在”才是通向成功的唯一可把握的东西，而“明天、下周、以后什么时候再说吧、等我有空儿”等等这些话往往是失败的同义语。

### 头号人物几种素质

本节的宗旨是协助你获得领导人物的位子。和一般人不同，领导人物责

任重大,为了坐稳宝座,他应具备一整套新的才干。英国军事历史学家约翰·科根认为,象亚力山大和拿破仑那样的大军事家,都具有领导者的五种素质:

关心部下;给部下明确指示;赏罚分明;审时度势;和部下同甘苦、共患难。

麦考梅克认为科根的理论对希望成为领导者的经理们不无指导作用。下面就是科根提出的五种素质在商业界的应用:

#### 1. 要表明你对部下的关心

这方面,行胜于言。要把部下当做有灵性的人,而不是摇钱树。

在某些层次,这意味着允许一个有才干的主管用公费度假,或允许他带着夫人出差,或把你的游艇借给他度周末。

在另一个层次上,这意味着即便在逆境,也要重视友情。一位高级主管的公司曾经面临一个很大的危机,公司里野心勃勃的年轻人建议他辞掉几个和他风雨同舟20多年的经理。他们说,那些人最好的年华已经不复存在,付给他们的工资可以另派用场。

这位主管知道,这个建议也许有点道理。但是,他不能如此不仁不义地把长期共患难的朋友赶走。他留下了老朋友,共同努力,走出了逆境。

在他部下的眼中,他表现出的不是退缩,而是进取。不是过河拆桥,而是有情有义。

#### 2. 要求要明确具体

一个领导要给部下描绘出前景规划:“五年后我们要取得这样的成就……”一个工作更有成效的领导还应提出日常工作的细节,而不只是“展望”。

比如,麦考梅克曾向他的公司的高尔夫球分部建议,要考虑和大卫·马兹签个合同。这人最近在比赛中没有赢球,但是他善于打长球。麦考梅克认为观众们都愿意看他打球的姿势。

这一点在他们公司的高尔夫球分部的长远计划中的确算是很小的细节。但是,麦考梅克这样做比起在大会上做多少远景规划的报告都更能表明他是多么关心他们的工作,实际上,这正是麦考梅克的本意。

#### 3. 要向部下表明你赏罚分明

在军队里,任何有非凡英雄行为的人都得到过荣誉奖章。在公司里,工作有成绩就会有新的职务;有更高的工资待遇。出色的经理很少用突然地晋升或降级来赏罚职工。他们一般都对他提出要求,不时地总结部下的工作。要知道使职工最受挫折的就是他们一年干下来,自己认为业绩辉煌,而你却认为他一无是处。

#### 4. 要会审时度势

审时度势在商场就是掌握好时机;掌握好什么时候采取主动态度,什么时候采取被动态度,掌握住什么时候应注意力集中,什么时候最好放松。

领导人物最有能力的标志是,当他说:“就这么干”,事情也就干成了。

知道什么时候采取行动，实际上是领导人所应具备的最基本的素质。对有经验的经理来说，来自公司下层职工要求采取行动的提议最能吸引他。如果某个建议被采纳并获得了胜利，提建议的人自然会被提升一级。

#### 5. 要以身作则

在军队，共患难意味着你要深入前线。而在商场，这就要你以身作则。

你是否已经注意到，那些在公司里从仓库保管员到接待员、业务员什么都干，并且不忌讳别人看见的头头最受人尊敬。双手弄得满是油腻，不但不影响形象，反而能够树立权威。

麦考梅克早期干了不少漂亮事，其中一件是带上助手到福琴公司和人见面。这一次见面给他们带来第一个咨询合同。

那是麦考梅克做成生意的第一个例子。那一次他带助手上门找人谈，上门要订单，最后达成一笔交易。这位助手后来不断取得好成绩，相信这次经历是他成功的原因之一。

#### 6. 邮政快件无须看

麦考梅克曾访问过一家生意兴隆的大投资银行主管的周末别墅。星期六他们俩在一起消磨了整个上午。麦考梅克看见一辆快件投递车驶进了车道，几分钟以后一个邮包被送到银行主管的书房，可是他只是漫不经心地将它扔到一堆信封之中。

“那些信封里都是些什么？”麦考梅克很好奇。

“进度报告，项目备忘录，星期一上午部门主管会议的记录，等等，”银行主管回答。

“你会看这些东西吗？”

“不，”银行主管说。

“那为什么还要用快件在星期六送到你家里呢？”

“因为他们不知道我根本不看。”

麦考梅克还听到过比这更昂贵的方法使雇员认为：

- (1) 他们的工作很重要；
- (2) 工作不可超过期限；
- (3) 必须尽最大努力保证工作质量。

#### 7. 性格略带冷酷

不用说，一个老板的个性应该有“难对付”这样的成份。每个人都会遇到为了公司的利益，需要惩戒，冷淡，甚至开除某个员工的时候。

不知道是否有人会欣赏这种时刻，但是如果你认识到，对不同的人需要使用不同的方法，可能这样的时刻就不会那样使人难受。有人需要老板对其发怒或威胁，只有这样的震动才能使他们有所改进。

有些人需要细致的思想工作，只有一步一步给他讲清道理，他们才能接受你的批评。

有些人敏感于幽默或讽刺，对有些人你必须在他耳边不断地唠叨，而对

另一种人则只需要点上一两句，然后让他自己去考虑。甚至还有人屈服于激将法（象我打赌你干不了那件事……），总之，不管需要什么方法，一个成功的老板都有责任去掌握它。

### 最佳会议

现在恐怕很少有人会承认自己喜欢参加会议。会议太多了，占去了大量的时间。如果没有这些会议，你就会有时间去处理更多真正有意义的工作。可是，你是否注意到那些最激烈地批评公司内部会议的人，如果未被通知参加某一次会议又会感到生气，进而四处活动并窥视动向。

#### 1. 会前做好准备

麦考梅克本人也承认对内部会议有根复杂的想法，不管是由他主持的，还是由别人主持的。麦考梅克知道召集会议对公司内部的交流和决策是必须的。但如果这些会议名正言顺地被当做公司日常活动，慢慢地它们就泛滥成灾并失去其必要性。这些会议可能成为人们互相挑刺或进行自我辩解的场所；人们通过提出尖锐的问题来得分，却没有人去考虑做出妥当的回答。人们的自尊心或者大大膨胀或者一落千丈，其原因仅仅因为某某人是否被邀请参加了某次会议。

也许正是因为这些复杂的情感，麦考梅克认为，会议充其量也只能得到部分成功。会议召集者本人一年 360 天，每天 24 个小时任何时候都可以参加会议，所以对一个会议让谁参加，需要多长时间，讨论什么问题都应有非常明确的想法。会议不宜太长，应根据自己的时间表，尽量压缩会议时间。会议一开始就要极有效地讨论一个问题，然后将其他几个问题很快过一遍，人们就收起笔记本在于别的事了。

#### 2. 会议四阶段

行为学家将人类在一个会议过程中的活动分成四个阶段；称为形成阶段，辩论阶段，认同阶段和行动阶段。

第一阶段，与会者们审视不同的阵营，然后决定自己的立场；

第二阶段，大家各抒己见；

第三阶段，大家达成共识；

最后，才着手解决问题。每一个会议都需要提供与会者大量的时间来发表意见。

麦考梅克认为：既然有这样一个规律，最好的会议也许应该象这样召开：将 4 至 5 个高层经理召集在一起，每人都可以使用放在屋角的电话。房间正中放上一张大桌子。会议的时间长短没有任何限制，开上一个星期都可以。大部分时间大家围拢在桌边讨论，但是谁都可以任意离开去屋角打电话，处理自己必要的工作，其余的人继续不受干扰地讨论。麦考梅克总感到在他们解决重要问题时，总是会在一些并不重要的细节问题上扯出很多的可能性。

实际上，麦考梅克注意到最好的、最有效率的会议就是人们自发三五成



群地聚在一起的机会，这些机会可能在大厅里，可能在冷饮机旁，也可能在大家上班的路上。

也说不定最佳的会议是你永远无需去召集的会议。

### 了解每个会议出席人

听说美国总统在举行记者招待会时有一张详细的记者座位表。更重要的是，这张表上甚至对每个出席会议的记者的性格、兴趣，以及最可能提的问题都一一做了简单的介绍。

麦考梅克常常希望自己在召开一个会议之前手中有一张这样的图表和介绍。无论你怎么努力去遵循召集一个成功会议所应该注意的事项——动作迅速，制定严格的议程，定下时限，不把它称为委员会，邀请新人参加等等，只要你对与会者们的个性知之不多，你就永远不会明白为什么一个会议拖了这样长的时间却毫无进展。

召开公司会议，对什么样的人需要特别注意呢？

#### 1. 大炮筒

他们从来不隐瞒自己的想法，没有私心，不搞阴谋诡计。这些人在任何会议上都很难得，不过你要注意保护他们。因为他们过于相信“事实胜于雄辩”这个格言，往往引来他们应付不了的争执。

#### 2. “殉难者”

他们善于代人受过。只要出了什么差错，他们马上就抢着承担责任。这些人造成的危害是由于他们过于痛快地接受责备，甚至使你来不及弄清是什么事出了差错，谁应该负责任。

#### 3. 面无表情者

他们把自己的想法闷在心里，也有可能在大伙离开后单独地与老板谈。不管他们的建议是否切中要害，你都弄不清他们的意图，弄不清他们究竟站在哪一边。

#### 4. “啦啦队长”

他们明白下面这句话的力量：“你说得对，我从没想到过这一点。”

#### 5. “演说家”

“演说家们轻轻地开始讲话，逐渐地酝酿感情，直到15分钟之后他们的声音还在刺激你的耳膜，干扰你的思维。他们用激情和华丽的词藻代替了洞察力。对这种人要小心应付，或干脆不理睬。”

#### 6. “魔鬼”代言人

对他们来说什么事都值得辩论一番。好的一面是，就象法庭咬紧不放的原告。他们常常说得有理。坏的一面则在于他们占去了太多的时间，太没有紧迫感。一个会议只能邀请一个这样的人参加。

#### 7. 反对者

他们一感到自己需要表达反对意见，张口就攻击别人的观点，别人的工

作，以致伤害别人的自尊。

#### 8. 逍遥派

他们依靠上身，架起双脚，摆出舒舒服服的姿态做好“长期准备”，对解决眼前的议题丝毫没有紧迫感。对这种人来说，最好的开会地点是在门厅里或没有椅子的房间。

#### 9. “政治家”

他们通过巧妙地与各类人周旋，成功地促进了自己的工作或促进了会议的进程。从理论上讲，这个人应该不是你。

### 灵活的会议议程

比起制定固定的会议议程，麦考梅克更愿意灵活地掌握局面。

当然，开会之前要提出会议的大概设想以及将要讨论的主要议题。如果连这一点都不公布，透明度就显得太低并造成低效率。至于将要讨论的每一个具体项目及其讨论次序，最好不要事先公布。

这不仅因为过于死板的会议计划会束缚人们的创造力，他还相信，在一个会议中讨论问题的先后次序能够决定这场讨论成功与否，而主持一个最好的会议并不在于你事先将计划制定得多么严密，关键在于主持人是否能够细致地观察与会者的情绪并及时引导。

麦考梅克记得曾经与一位重要的经理（姑且称之为琼斯先生）及其几位下属开一个会。会议的议题原计划是两个。A项只要经过相对简单的讨论，他便可以宣布公司准备放弃某个与琼斯先生有关的项目。B项内容则需要长时间地展开讨论，并且非常需要琼斯先生提出建设性的建议。

按照正常的逻辑，应该先由A项开始，这样可以干脆利落地解决第一个问题，然后大家踏踏实实地坐下来讨论第二个问题。可是对这个会议来说这样一个安排可能会造成会议失败。首先麦考梅克觉得琼斯先生会在讨论A项时发表不同意见并过于坚持，他还知道琼斯先生不太善于在不同的议题，不同的工作中划分界线，他容易让自己的情绪从一件事情蔓延到其他工作中。麦考梅克不愿意在讨论B项时，琼斯先生表现得神色黯然，一言不发。

于是，他当机立断，先讨论B项内容，并得到了琼斯先生很好的意见（而更加令人高兴的是，在讨论A项问题时，琼斯先生以比他想像的要好得多的态度接受了这个坏消息）。

爱挑剔的人可能会说，麦考梅克这样做是因为他的口袋里总是藏着一份计划，然后突然拿出来以达到控制他人的目的。其实这样想完全不符合事实。麦考梅克相信每个人，即使是最外向，最无城府的人也会另有一份计划，只是并不是每个人都懂得掌握拿出这份“秘密”计划的方式和时机。

## 管理策略和技巧（B）

### 麦当劳把所有经理的椅子靠背锯掉

克罗克是美国 400 名大企业家之一，被企业界誉为没有国界的“麦当劳帝国”的国王。他不喜欢整天坐在办公室里，大部分工作时间都用在“走动管理”上，即到所属各公司、部门走走、看看、听听、问问。

麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门的经理官僚主义突出，习惯躺在舒适的椅背上指手划脚，把许多宝贵的时间耗费在抽烟和闲聊上。

于是克罗克想出一个“奇招”，要求将所有经理的椅子靠背都锯掉，并立即照办。开始很多人骂克罗克是个疯子，不久大家才悟出了他的一番“苦心”。他们纷纷走出办公室，深入基层，开展“走动管理”，及时了解情况，现场解决问题，终于使公司扭亏转盈，有力地促进了公司的发展。

### 肯德基用“神秘顾客”监督分店

肯德基国际公司遍布全球 60 多个国家，繁衍的“子公司”多达 9900 多个。然而，肯德基国际公司在万里之外，又怎么能相信它的下属能循规蹈矩呢？

一次，上海肯德基有限公司收到 3 份国际公司寄来的鉴定书，对他们外滩快餐厅的工作质量分 3 次鉴定评分，分别为 83、85、88 分。公司中外方经理都为之瞠目结舌，这 3 个分数是怎么评定的？

原来，肯德基国际公司雇佣、培训了一批人，让他们佯装顾客、秘密潜入店内进行检查评分。这些“神秘顾客”来无影、去无踪，而且没有时间规律，这就使快餐厅的经理、雇员时时感受到某种压力，丝毫不敢疏忽。

### 惠普公司的“大房间”办公室

惠普公司创造了一种独特的“周游式管理法”，鼓励领导人深入基层，直接接触广大职工。为此目的，惠普的办公室布局采用美国少见的“敞开式”大房间，即全体人员都在一间敞厅中办公。各部门之间只有矮屏分隔，除少量会议室、会客室外，无论哪级领导都不设单独的办公室。同时不称职衔，即使对董事长也直呼其名。这样有利于上下左右通气，创造无拘束和合作的气氛。

### 比奇飞机公司的劳动生产率会议

比奇飞机公司为了扭转劳动生产率日益下降的趋势，于 1975 年建立了“劳动生产率会议”制度。

公司从全公司 9000 名职工中选出 300 名出席“劳动生产率会议”的代表。当某一职工想提一项合理化建议时，他就可以去找任何一名代表，并与该代表共同填写建议表。建议表包括对工作方法的改进意见和改进后预期会产生何种效果等栏目。

当这个建议表交给“劳动生产率会议”以后，由领班、一名会议代表和一名“劳动生产率会议”的干部组成的小组，负责对这项建议进行评价，评价的主要目的是看该建议是否能提高劳动生产率以及是否切实可行。如果这个小组中的两个人认为该建议能提高劳动生产率，并切实可行，则提建议的职工就可以得到 10 美元的初审合格奖金。

接着，由“劳动生产率会议”所属的奖励和考核委员会对上述建议进行复审。复审通过后，即按该建议产生效果的大小给提建议的职工颁发奖金。一些有价值的建议能得到上千美元的奖金。

比奇飞机公司的“劳动生产率会议”制度给该公司带来了巨大的利益。这种制度不仅降低了产品的成本，改进了产品的质量，提高了劳动生产率，而且还改变了职工的工作态度，使他们对公司的各项工作更加关心。

### 工人自我管理带来高效率和高收益

不少公司在改善企业经营管理的过程中，认识到人的因素的重要性，采取“工人自我管理”形式，取得了一定的成绩。

斯太利农产品公司的一家分厂曾试验“自我管理”。具体作法是，根据生产、维修、质量管理等不同业务的要求和轮换班次的需要，把全厂职工以 15 人一组分成 16 个小组，每组选出两名组长，一位组长专抓生产线上的问题，另一位组长负责培训、召集讨论会和作生产记录。厂方只制定总生产进度和要求，小组自行安排组内人员的工作。小组还有权决定组内招工和对组员的奖惩。该厂实行“自我管理”后生产率激增，成本降低，旷工、辞职和停工率都降到 1% 以下，而生产设备的利用率则达到设计标准的 115%。

狄俄蒙纤维制品公司有一个机构执行自我管理，取名“百人俱乐部”，其职权包括记录工人的表现和对出勤率高、安全生产有建树的职工颁发奖金、奖品。“百人俱乐部”成立一年，公司的生产率提高了 3.4%，上、下级冲突减少了 73%，还减少了事故，共为公司节约开支 160 万美元，平均每个职工每年节省 5 万多美元。

桑伯格制袜公司的改革更具有戏剧性。该公司 1980 年推出一套运动袜，一年之内销售总额从前一年的 80 万美元，猛增到 270 万美元，次年又跨过 500 万美元的大关。为了保持产品的声誉，公司老板决定采取产量、质量到人，实行“自我管理”。决定一宣布，工人立刻组织起了一个个自由结合的“质量圈”，切磋技术、交流意见。工长虽然还负有记录工人表现的任务，但何为优，何为劣，标准必须由“质量圈”来决定。一年后，公司产品的一等品率达到 99.3%，大大超出了同行业水平，销售额也比上一年增长了 50

%。

### 通用公司的“全员决策”管理制度

1981年4月，杰克·威尔士接任通用电气公司总裁。通用电气公司是一家典型的集团公司，它的13家子公司都有名列《幸福》杂志“全球五百家大公司”的实力。从空气发动机、动力设备到灯具、塑料、医疗设备，通用无所不造。

威尔士深知，经营这样一家规模庞大、产品分散的公司，必须采用一种崭新的经营观念，才能保证公司销售额和利润的高速增长。他认为公司管理得太多，而领导得太少，“工人们对自己的工作比老板清楚得多，经理们最好不要横加干涉”。

为此，他决定实行“全员决策”制度，使那些平时绝少有机会互相交流、按钟点上班的工人、中层管理人员以及工会领袖等都被邀请出席决策讨论会，与会者彼此平等，各抒己见。“全员决策”的深入开展，使公司的管理人员克服了官僚主义，简化了诸如为添置一面小镜子也要盖10个图章等许多人为的繁琐程序。公司总部鼓励管理人员在决策讨论中决策，不必去经过种种渠道推给上级部门或董事会。实行“全员决策”，更为重要的是对全体员工产生了心理作用，增强了他们对公司经营的参与意识，渴望提出合理化建议以改进工作。

威尔士大胆地进行改革，使公司在整体经济不景气的情况下取得巨大进展，被誉为全美最优秀的企业家之一。通用电气公司从1980年到1990年，销售额由268亿美元上升到584亿美元，年增长率8%；公司利润从15亿美元增到43亿美元，年增长率达11%。

### “IBM”公司立于不败之地

“IBM”，这是全世界企业家和消费者都十分熟悉的三个字母。

“IBM”拥有25万名员工，其中，半数以上是大学毕业生。

“IBM”公司没有工会，但每个员工都能全心全意地为公司工作，尽忠职守，从不怠慢。原因是“IBM”公司制定了一套让员工充分施展才华、发挥作用的完整措施。

在“IBM”就职的员工，每人都有最佳的晋升机会和最佳的表现能力的的环境，因此，人人感到心情舒畅。这是“IBM”获得成功的秘密所在。

曾被喻为“企业管理天才”的“IBM”创始人汤姆斯·约翰·沃特森在分析公司获取成功的原因时说：“你可以接收我的工厂、烧掉我的厂房，但你只要留下这些人，我就可以重新建起‘IBM’”。现任总经理奥培尔说：“公司是人办的，公司成功的秘诀是人，幸运的是‘IBM’拥有一批努力工作，又能在工作中相互支持的人。”

“IBM”公司实行的是终身雇佣制，消除了职工的后顾之忧，使职工具有

安全感和归属感。“IBM”取消了计件工资的计酬办法。它不相信所谓绝对的工作标准，而只期望每位员工都尽心尽力，这使员工保持了本身的尊严，使公司内的工作气氛非常民主。“IBM”实行高工资和高福利措施，让员工产生优越感和自豪感，进入“IBM”公司后就再也不想离去。

“IBM”公司推行“开门制”，公司设立了一条非同寻常的开明规定：任何职工如果感到自己受到了不公平的待遇，可以向主管经理投诉。如果得不到满意的答复，还可以“越级”上诉，直到问题圆满解决为止。“IBM”公司非常注意发挥员工的才能，如果员工对本职工作不感兴趣，公司可以为其更换工作。如果员工在工作中出了差错，公司也尽量创造机会使其改正，从不采取解雇员工的消极手段处理问题。正因如此，“IBM”的每位员工都对公司产生了忠心耿耿、忘我工作的热情。

“IBM”非常重视推销人员。他们选择了解市场、有演员才能、有奉献精神的人员组成推销队伍，接受严格的训练和培养。在掌握了产品知识和推销艺术之后，派往全国各地。

在推销方法上，“IBM”公司有一套十分严格的推销道德规范。其主要内容是：在任何情形下，都不可以批评竞争对手的产品；如果顾客已经和竞争对手签了订单，不得再游说顾客改变主意；推销人员绝对不可以为了获得订单而提出贿赂对方。“IBM”的座右铭是“诚实”。它相信贿赂会毁掉公司的形象。“IBM”要求推销人员必须机智、灵敏、富于竞争精神，但又要求他们必须以诚实、坦率的方法去进行竞争。

“IBM”公司，每年还举行一次非常隆重的庆功会，对那些在一年中对公司有突出贡献的员工进行表彰和嘉奖。这种表彰被称作“金杯庆典”活动，一般安排在风景宜人的地方进行。邀请股东代表、社会名流、工人代表以及获奖员工的家属和亲友参加。由公司的最高层管理人员主持并颁奖。整个庆典活动，自始至终都被录制成电视片，然后拿到“IBM”公司的每一个单位去放映，鼓励员工们向榜样学习，在工作中作出成绩。

“IBM”公司还为每一位职工创造最佳的晋升机会。它希望每位职工都是愉快的对待自己的工作。乐观、热诚、进取是“IBM”多年来形成的企业精神。正是靠这种精神的支撑，“IBM”公司获得了一个又一个的胜利。美国《幸福》杂志1983年、1984年所评选的美国10家最佳企业中，“IBM”公司得分最高，名列榜首。

### “效率工程师”的绝招

管理学家哈利顿·爱默森被人们誉为“效率工程师”。他一贯认为创造财富不能单靠劳动、资本、土地，而应当设法减少单位产品的劳动和物资消耗，建立杜绝浪费和富有效率的工业体系。爱默森在节约时间和降低成本方面成绩斐然。他创办的爱默森电器公司曾被美国杂志评为经营管理最有效率的五家公司之一。

“效率工程师”爱默森是如何提高经营管理效率的呢？

第一，产品和市场分散化。爱默森电器公司生产数百种电器、电子元件和有关产品。它的多种经营和广泛的消费者，一直被认为是该公司实力强大的原因之一。例如，机具是该公司销售量最大的产品，但仅占该公司全部销售额的 15%，该公司的业务还包括住宅和非住宅建筑、工具、工业生产线设备及其配件、工业机械和零件、通用机械和农用水利管理机械等领域。同时，该公司产品在国外市场上的销售量约占其全部销售量的 20%左右。产品和市场的分散化，使公司在某一种商品上所遇到的风险缩小到最小的程度。

第二，各事业部独立决策。爱默森电器公司共设立了 35 个事业部，每个事业部都自行决定自己的政策，象一个独立的公司那样进行经营管理。各事业部自行决策的好处是，它们能够迅速地对市场上的变化做出反应。并根据变化了的情况用最低的成本、最高的效率来生产高质量的产品。

第三，周密的计划和管理制度。该公司的计划包括内部和外部两个方面。这种计划不但力求提高公司的销售额和利润额，而且，还促使公司的生产水平每年都有所提高。该公司还建立了一套内部管理制度，这种管理制度能使该公司在竞争中用降低价格的办法来增加销售额，并同时维持良好的质量和较高的利润率。

第四，高层管理会议。该公司的计划从事业部开始做起，每一个事业部的经理必须为本事业部的每条生产线制订出 1 年至 5 年的增长计划，至于全公司各项工作的先后次序和下一年的战略，则在总公司领导人和各事业部经理参加的公司高层管理会议上决定。每次高级管理会议都对于公司的工作进行周密的策划和深入的讨论。一旦在会议上制订出某些产品的制造方案，该方案就成为各事业部共同遵守的准则。

第五，采用 ABC 预算控制制度。这种制度的最大特点是富有弹性。该公司将经过总经理和各生产部门集体讨论后制订的利润目标，称作预算 A；当销售额降低 10% 时，为获取同样多的利润所制订的应变计划，称作预算 B；当销售额降低 20% 时，为获取同样多的利润而制订的应变计划，称作预算 C。

此外，爱默森电器公司努力避免建造通用电器公司那种巨大的工厂，该公司建造的工厂很少超过 600 人。该公司认为，职工人数过多不利于降低成本；职工人数较少可使一个工厂富有弹性。为了降低成本，该公司还尽量将工厂建在小城镇，因为那里工资水平比较低。

### IBM 公司的“产品流程创新法”

著名的 IBM 电脑公司科技副总裁葛摩里研究了无数新产品的研制过程，认为世界上有两种产品创新办法：一种是阶梯式创新法，另一种是产品流程创新法。

阶梯式创新法的特点是，随着科学的不断发展和积累，一步一个台阶地实验新的科学知识，研究制造出崭新的实用产品。由于科学通常是由低到高

发展的，所以称此种创新法为阶梯式。例如本世纪 20 年代物理知识的突破，导致了 1948 年第一个半导体雏形的问世，50 年代半导体应用于收音机，再后来应用于电脑。每一次创新都依赖于科学上的新发现。葛摩里认为这种创新法在美国比较流行。

产品流程创新法的特点是，对一项产品逐步改进，持续革新，而不是搞一次上台阶式的重大突破。具体些说，即是针对已有产品的缺点，研究怎样改进提高它，并且不断地重复这个过程。这种创新方法深受日本人喜爱。

美国人认为，迄今为止，日本人还未曾推出过任何划时代的新产品，但是因为他们注重产品流程创新，因此在许多方面超过了美国。

当然美国也不是没有产品流程创新的例子，如福特公司从前生产的 T 型车，引擎极为笨重，经过几代的改良，今天已经变成四汽缸式轻巧灵活性能好的引擎了。还有，电脑晶片的体积变得越来越小，而功能却越来越强。

### IBM 公司保守企业秘密的招术

为了击败竞争对手，国外许多企业常常雇人去窃取其他公司的秘密，因此企业都十分注意保密。企业保密的重点是高科技产品。

IBM 电脑公司在台湾录用人才时，就把能否保守企业秘密作为一个重要的录用条件。IBM 公司是一个高科技公司，因此在这方面极为谨慎。

该公司在保密问题上还有不少行之有效的措施。譬如公司要求员工每天工作完毕或班中离开岗位时，都要做好“清桌活动”，即把桌面打扫干净，把文件按不同密级分别锁好，用碎纸机销毁不再用的秘密文件，这些事项全部列入公司的考核工作。尽管有这些措施，公司仍要经常抽查垃圾箱，以免因工作人员疏忽而使工业间谍从垃圾里获得秘密。

IBM 公司的重要部门，如磁带档案室、机房、研究与发展部门等，从来不准其他人员进入。在这些部门里，绝密文件有三道防范关卡：第一是号码门锁，第二是金属保险柜，第三是主管部门的批准书。不经过这三道关卡，谁也取不出文件来。在有些电脑公司，外人进入找人一律要经过严格审查，通过一道道门的电眼辨识器，用员工服务卡开启大门，否则便寸步难行。

为了防止自己的员工泄密，IBM 公司实验室和工厂的每一项产品都要拆成几个部分。由许多小单位分别研制，避免使一个人了解全部内容。

### IBM 公司激励职员

IBM 公司之所以能够名扬四海，经久不衰，重要的秘诀之一是注重调动人员的积极性，不断增强企业的凝聚力。他们认为，人是企业中最宝贵的财富，IBM 公司把使全体职工能够发现自己所从事的工作乐趣和价值，能够从工作中享受到一种成就感为目标。

IBM 公司的每一位职员都有自己的业务名片。有位职工因为工作成绩显著，他的名片上有一个蓝颜色镶着金边的盾牌，同时名片上还有感谢他的话



语，并鼓励他加油干。这种巧妙的做法很自然能够激发职工的干劲。

IBM 公司每年都要举行为期数天的“100%俱乐部”联欢会。他们选择别具一格的，具有异域情趣的地点，为工作成绩突出的人员举行隆重的庆祝活动，并为最优秀的人员颁发“金圈奖”，同时放映有关他们的纪录影片。虽然 IBM 公司组织这种活动耗资很多，但它使企业每个职员感到心情舒畅，从而更有干劲。

很多人为自己能够在 IBM 公司工作而感到非常荣幸和自豪。这就是 IBM 公司的聪明所在。

### 比恩公司教育职工的广告

顾客的定义是什么？字典里的解释与每个人凭自己的感觉所作出的解释是不一样的。每家企业或每个经营者对顾客的重视程度不同，对顾客的解释当然也不一样。在比恩公司，贴着这样一张广告：

“什么是顾客？”

顾客是这个办公室里最重要的人……，不管他是亲自光临还是来函接洽。

不是顾客依赖我们，而是我们依赖顾客。

顾客光顾不是中断我们的工作，而是我们工作的目的所在。我们为他服务不是对他的照顾，而是他给予我们一个服务机会，照顾了我们。

顾客不是我们与之争论或斗智的对象。谁也不能在与顾客的争执中取胜。

顾客带着他的需求而来找我们，我们的工作就是通过满足他的需求使他和我们自己共同受益。

这个广告对“顾客”这个概念作出了独特的也是十分精当的解释，它不仅阐明了顾客与卖主的实质性关系，而且一针见血地道出顾客对卖主的极端重要性。

这个广告贴在公司内部，其目的是为了教育公司的职员，而不是为了装璜门面，炫人耳目。广告多是对外的，目的是宣传本公司或产品。难得有这样对内的广告，向职工极力推崇自己的顾客。

### 达纳公司的“分散式采购”法

在一个公司或一个较大的工厂里，有几个或几十个分部或分厂，如何去采购原材料和零部件，是由公司或工厂来统一采购，还是由分部或分厂自己采购，这个问题在国外曾经引起过多年争论，而近年来认识日趋相同，分散式采购的优越性要比集中式采购多得多。

达纳公司有这样一条指导方针：将公司交回给实际工作者。根据这条方针，物资采购工作也当然地交由各子工厂来决定。

公司最高领导人雷内·麦克弗森对于他的这一决策有一段精彩论述：“集

中采购从纸面上看总是很不错的，而实际上几乎从来没有达到过预期的目的。确实，从理论上讲，有一些领域需要集中采购，以便在批量的基础上降低价格，比如钢铁、能源等方面的采购。不过，我与属下 90 个商店经理（即子工厂厂长）签约，由他们来承包每季度的指标，可不希望看到他们过了 90 天后来找我，对我说：‘雷内，我本来可以完成任务的，可采购部门那家伙没有按时给我搞到钢材。也许下季度……’我不听这个。我有我的绝招儿。我有 90 个精明能干的厂长。如果他们里边有七、八个人认为需要合在一起去购买钢板以便压低价格，那就去干好了。用不着公司的太上皇去教训他们什么时候去干或如何去干。”他把分散式采购的好处讲得多么详细！

### 霍尼维尔公司车间里的隔离板

霍尼维尔公司发生过这样一个有趣的小故事。这家公司有个工厂是生产陀螺仪和飞机燃油表的。当时，两种产品的生产线混在一个车间里，制造陀螺仪比燃油表要难 10 倍。制造燃油表的工人想把燃油表的成本降下来，多次努力都没有成功。后来他们雇了一个商业管理硕士进行了会议分析，前后花了数月时间都未能解决问题。

就在这个时候，一个经理悄悄向工厂老板提了个建议，老板用隔离板将两条生产线隔开，这样，两条生产线被隔开了，工人们也被分开了，不到半年，他们就攻克了降低燃油表成本这个难关。

### 卡尔赫的“现场管理法”

美国联合公司董事长埃德·卡尔赫初到任时，联合公司正萎靡不振。卡尔赫刚到任，就直奔现场，向现场工作人员直率地提出许多问题，请他们作详细回答。他没有笔记本，对于调查中发现的问题，他从来就是记在纸片上，塞进口袋里。他从不命令第一线人员干这干那或搞个什么改革，除非是事关安全的问题，他也不当场纠正他不喜欢的东西。他要依靠正常的管理程序来解决问题。

从现场回到总部之后，他就立即采取行动。他有一种本事，让整个指挥链上的各个环节都很快知道他发现了问题，并且要立即解决。然后，他就同那些在巡视中和他谈过话的一线工作人员通信联系，让一线人员知道公司已经在采取什么措施了。他也与下面的有关职员联系，让他们认真检查，以保证新措施的执行。

### 通用公司的“101 扇自动门”

近年来，美国数万家企业纷纷推行一种叫做“恰逢其时”的管理方式。这种管理方式的大体内容是：在电脑的辅助下，大刀阔斧地简化生产过程，减少零件库存。在从原材料进厂到成品出厂上市的整个过程中，每一个环节要十分紧密的衔接，杜绝“停工待料”和“停料待工”现象，有效地提高生产效率。在通用汽车公司生产“土星牌”汽车的工厂车间，新安装了 101 扇

自动门，这些门平时是关闭着的，人力打不开，只有到了该门所管辖的那道工序需要某种零件的时候才会自动打开，把零件送进去。

譬如在流水线上缓缓运行着的汽车到了需要装配座椅的时候，另一家生产座椅的公司事先从电脑主机收到送货指令，随即用卡车把座椅运到通用汽车公司的工厂里来。这时候，靠近装配座椅工段的那道门自动开启，座椅被直接送上装配线。这就叫“恰值其时”。

这种管理方式的好处是减少了仓储费用，缩短了从仓库到装配线的运输时间和距离，从而可以降低生产成本。此外，这样也能促使装配线不出任何事故，保证准确无误，迫使生产部门提高工作质量和产品质量。

推行这种新的管理方式的关键是提高工人的素质，把工人培养成掌握多种技能的多面手。为此，已经或准备实行这项管理制度的美国企业都不惜花费巨款培训职工。通用汽车公司规定，每个工人每年都要抽出5%的工作日参加培训班，学习各种专业技能。

### “转悠管理”

转悠管理，也称漫游管理或巡回管理，是一些成功企业常采用的管理方法之一。所谓“转悠”，就是领导人员到基层去巡视，并在巡视中发现问题，解决问题。

企业界人士都十分重视转悠管理，坐在办公室听汇报、打电话、发布文件的企业领导人越来越少。他们把“走出办公室”作为自己的信条，不仅以身作则，常年在外面巡视，而且严格要求手下的小头头们也“走出办公室”，到基层去办公。

阿尔科公司的总裁鲍勃·安德森“转悠”成瘾。他一边“转悠”，一边还要检查手下人是否也在“转悠”。当他“转悠”到某地，向某一个部门打电话时，恰好部门的头头接了电话，他马上就来了气，对这位不下去“转悠”的小头头感到失望。

P&G公司也十分推崇“转悠”管理。公司一个制造厂的领导人曾这样回忆说：“我受到的一次最严厉训斥，是我早期做管理工作的时候。有一天上午，来自辛辛那提总部的一位上司‘转悠’到了我那儿，发现我正在办公室里，当时我受到的就不仅仅是挨骂了。”

有的公司还对分部经理提出许多“转悠”的具体要求，譬如“转悠”的次数、对手下人员了解的程度。达纳公司的负责人麦克弗森就曾干过这样一件事：有一名经理在某部门呆了六年还不能全部说出手下人员的姓名，麦克弗森就解雇了他。

### 得克萨斯仪器公司的9000个开发小组

得克萨斯仪器公司以开发小组而闻名，也靠开发小组而盈利，这家公司共有9000个开发小组。这些小组有共同的特征。它一般由8~10人组成，既

有车间工人，也有外聘来的工程师。每个小组都有自己确定的开发目标，每个目标的完成时间一般是3~6个月。

公司总经理马克·谢泼德说：“小组确定他们自己的改进目标并衡量进展情况。小组成员不断为自己确立在他们看来要经过努力才能达到的较为现实的目标，一旦开始执行，他们就发现一定能达到或超过这个目标。如果目标是由别人给确定的，就很难出现这种情况了。”

为了保证小组的活力，公司还规定，公司的每个人每年都要参加一项研究计划，一年至少参加一次，多者不限。公司还经常对各小组的活动进行考察，有的小组还要按规定直接向董事长汇报情况。

每当小组取得成绩时，公司会以各种形式表示庆祝。这9000个小组在新产品开发、管理方式改进等方面发挥了重大作用。

### 老板把“微瑕”轮胎砍成碎片

当一种产品出了次品时如何处理这些次品？任何一个厂长都会说：“减价处理。”一家轮胎公司也出了次品，轮胎的表面出现了些小小的缺陷，但绝不会引起车辆的安全问题。按照美国的“标准工业章程”，这种次品轮胎只能削价出售。公司经理只好照章办事，大打折扣，把这些轮胎甩卖出去。

这家轮胎公司称这种有小缺陷的轮胎为“微瑕”轮胎，意思是很小的缺陷，是“白璧微瑕”。自从“微瑕品”出现以后，该公司长期保持着6%的“微瑕”率，虽不太高，可也造成了不小的经济损失。

后来公司换了一位总经理。新经理上任后，认为总是这样甩卖“微瑕品”是不行的，会助长职工不注重质量的错误思想。他对人们说：“让我们别再搞这样的打折扣甩卖了。”可是他的话丝毫不起作用，于是经理生气了，他来到车间，在那里整整干了两天，干什么呢？他卷起袖子，掂着一把切肉刀把堆在那里的“微瑕”轮胎全部剁成了碎片。说来也怪，在这个几千人的轮胎生产工厂里出现了奇迹：不过几星期时间，轮胎次品率由从前那个神圣不可更改的6%下降到1%，而且后来再也没有回升过。得克萨斯仪器公司“不要两个以上的目标”

目标集中是许多成功企业的共同经验。得克萨斯仪器公司有个口号：“两个以上的目标等于没有目标。”这家公司的董事长哈格蒂十分注重目标管理，他用了10年时间向全体职员贯彻OST制度。OST即目标、策略、战术。推行这个制度的根本目的，在于激起不拘形式的交流和每个人的责任感。

开始时，公司里的每一个分部经理都有许多目标，但实践证明这些目标都很难实现。后来他们压缩、压缩、再压缩，直到每一位经理每季度只有一个目标，也就是说，每季度只有一件事情一定得完成。公司的高级管理人员说：“我们指望每人完成一件事。”据调查，美国著名大公司的分部经理每年总是只完成三到五个目标。

## 甘布尔公司“商标经理”的竞争

普罗克特-甘布尔公司(P&G)50多年来一直推行一种叫做“商标管理”的特殊管理办法。这种办法的特征是按照产品系统来设置部门,每一产品部门设一名“商标经理”,负责产品从研制到生产再到销售的全过程。

“商标管理”的根本目的是激励产品部门之间的竞争。公司为了激励竞争,颁布了正式的政策,规定“商标自由,毫不限制”。由于竞争激烈,商标经理们对各自的情报实行封锁,一个商标经理很难知道另一个商标经理的工作进展情况,只有个别公开的产品例外。

在这家公司里有这样一个小例子:有一个生产牙膏的商标经理因成绩出色得到美国牙医协会授予的荣誉证书。商标经理随着新产品的出现而每年有所增加,同年的商标经理便成为一个“阶级”,几个“阶级”之间的竞争也相当激烈。人们为了争当商标经理或商标经理中的获胜者,拼命开动脑筋,于是新产品不断涌现。

## 摩托罗拉公司加强质量管理的6σ计划

摩托罗拉公司推行“6σ计划”几年来,极有成效地提高了操作质量、产品质量和经济效益,受到美国企业界和政界的高度重视。

“6σ计划”是一项减少工作缺陷的方略,按照这个方略来施行生产管理,对生产过程进行严密控制,产品就会实现“近似无缺陷”,因此也就不必去检查和修整这些产品。“σ”是一个统计学符号,是希腊字母中的第18个字母,用来代表特定的偏差次数。“6σ”用在“无缺陷”这个概念中,是指每百万次出3.4次偏差。依法类推,“5σ”是指每100万次出偏差223个,“4σ”便是6210个,“3σ”是66810个。

执行“6σ计划”,要使操作质量或产品质量一下子达到“6σ”的水平通常是不可能的,因此便出现了两种“6σ计划”:一种是为产品确定质量标准时先从“1σ”或“2σ”(或再高一些)开始,逐步减少缺陷次数,逐步提高标准,最后达到“6σ”或百分之百的合格。另一种是把企业内各项需要提高质量的工作或产品排排队,区分轻重缓急,然后分别为它们确定σ级标准,关键性工作或产品可定得高一些(如4σ或5σ),一般性工作或产品可定得低一些,坚持这个标准,就能达到预期的提高质量的目的。这就是“6σ计划”。

摩托罗拉公司于1987年提出“6σ计划”这项新的质量管理方法。当时公司相应制定了一项5年质量计划,提出了在1992年以前达到“6σ”能力的质量目标。推行这项计划的第二年,摩托罗拉公司便首次获得“全美质量奖”,到1991年,他们已基本实现了“6σ”目标。1988年,负责颁发“全美质量奖”的美国商务部要求摩托罗拉公司敞开大门让人参观学习,接着美国各大公司纷纷推行“6σ计划”,也都取得了很大成效。

### 建议箱给柯达公司带来大效益

1898年，柯达公司的创始人乔治发明了建议箱。第一个用建议箱提建议的是该公司的一位普通工人。他建议清洁室的玻璃窗应该有人经常擦洗。公司马上采纳了他的建议，并发给建议者20美元奖金。

多年来柯达公司一直非常重视这小小建议箱的作用。公司的许多倡议和问题，都可以从建议箱中得到响应和回答。它帮助公司获得了许多改进设想，堵塞了无数工作中的漏洞。难怪柯达公司把建议箱看成是公司的一笔财富。现在，柯达公司已经有了一套完整的“公司建议计划”，设有专职经理负责管理。

柯达公司为了改革镜箱装置机的安全操作，准备耗资50万美元新建一座大楼。可是工人贝金汉提出了一项合理化建议，只需5000美元就能解决镜箱装置机的安全操作问题。柯达公司立即采纳了他的建议，为此，贝金汉获得50,000美元的奖金。仅1983年和1984两年中，柯达公司就因采纳合理化建议而节省了1850万美金，支付合理化建议奖金370万美元。提合理化建议的职工占职工总数的1/3以上。

现在，美国大多数企业都非常重视通过吸收合理化建议来改进经营管理。企业内部的任何员工，都可以把自己对改进工作的意见写下来投入建议箱。所提建议被采纳后，建议者可以得到一笔可观的奖金，其获奖成绩将记入本人的成绩表内。企业则会从建议箱中获取很多改进经营管理、有效降低各种费用的合理方案。这既调动了职工的积极性，培养了职工的参与意识和使命感，又使企业获很多好处。

### 顺应潮流的管理使福特公司再展雄风

福特公司创建于1903年，经营范围主要是汽车，此外还经营铁矿、煤矿、冶金、橡胶等，军火如飞机、坦克、雷达等也在公司的经营范围之内。1947年，公司创建者老福特去世，他的儿子接班，人称福特二世。

这位福特二世从28岁接任公司总裁，前后统治福特公司42年。他的经营方式仍然是资本主义早期的模式。福特二世完全是一个企业独裁者，独断专行，刚愎自用。不管大事小事，由他一人拍板，董事会完全是一个摆设。事前不商量，事后也不解释。

1972年，他错误决定不把省油的新型汽车推向市场，造成公司巨额亏损，事后也没有任何解释。结果，在他统治之下，曾经排名美国第六大企业的福特汽车公司，终于到了奄奄一息的地步，从1980年到1982年，仅仅三年时间，公司就亏损30亿美元。福特二世把公司搞到如此境地，尽管福特家族仍然握有公司的40%股权，但在内外愈来愈多的批评和反抗下，福特二世不得不交出公司的经营大权，“光荣”退休了。

福特二世的退休，意味着福特公司旧的经营管理模式已被打破，新的管理模式已开始建立。福特公司新领导层复苏公司的主要策略是：彻底排除旧

的管理思想观念，不能再把工人当作没有头脑的机械零件。必须动员广大职工参与经营管理，只有全体员工的全力奉献才能拯救公司。拯救公司的方案只有依靠员工才能正确制定出来。

但是在“家族式管理”模式根深蒂固的福特公司，要动员全体职工参与管理并非易事。从工人一方看，他们不相信公司资方有诚意，认为“员工参与管理”会像一阵风似的刮过去。而从经营和管理层的人看，多少年来，他们处于“治人者”的地位，对职工动辄申斥。如今，要他们以平等的身份去与工人讨论问题，接受工人的意见和建议，思想难以转弯。

在对 3000 名管理人员调查中，只有 1% 的人赞同工人参与管理，绝大多数人主张维持原状。于是，在革新过程中，出现了各种抵触现象。有些部门的经理会上赞同，会后不执行。

面对这种情况，新总裁彼德森不灰心，设法从第一线工人开始，来实施“职工参与管理”活动。总公司制定该活动的原则和方法，各分公司则制定参与管理的计划和程序。还成立了劳资双方代表组成的特别委员会来监督实施。

由于公司新领导班子的决心与魄力，动员职工参与管理运动开始走上正轨。工人从管理人员手中接过了大量工作，责任心加强了，逐渐从对立状态中转变过来，开始有了新的生机。在福特公司走新路子之初，几位最高层主管虽然劲头十足，但私下估计最少要 15 年时间才能改变面貌。现在不过 8 年，公司就已改变面貌。

1986 年，即革新后的第 5 年，福特公司获得的利润超过了通用公司。要知道通用公司的生产规模是它的三倍。福特公司 1989 年跃居世界工业大企业的第 2 位。

### 百事可乐公司的管理“三字经”

当有人问起百事可乐公司的主管韦恩·卡洛韦：贵公司是如何取得市场销售的成功？他肯定不会大谈那些由麦当娜和迈克尔·杰克逊等红歌星出场的一流广告，而是谈他所谓的“三字经”：“人，人，人。”具体来说，有以下几个方面：

(1) 卡洛韦每年要花两个月的时间亲自过问他属下的 550 名管理人员的工作情况，与他们的上司以及人事部门商讨他们的未来。他对 550 名中的大多数人都了如指掌。他把自己 40% 的时间花在人的问题上，百事可乐公司奉行的是优胜劣汰的达尔文主义，老板至少每年一次与他的属下共同评价他们的工作。如果这个属下不够标准，老板也许会再给他一段时间以观后效；如果已达到公司要求，老板就会在第二年习惯性地提高要求。

这里还有一个反馈计划，即老板也要接受下属的评议，各级管理人员除非常常反躬自省，否则不会得到好的评语。经过评估，公司的管理人员被分成四类，最低的将被淘汰，最高的理所当然得到晋升。

(2) 卡洛韦鼓励管理人员快速、独立地自己做出决定。罗杰·昂利克是公司全球性饮料部的主管，当他与超级歌星迈克尔·杰克逊签订费用为 500 万美元的广告合同时，他并不认为有必要征得他的顶头上司的同意，而只是事后才打了电话告诉他。

(3) 弘扬进取精神，允许失败也是公司一贯倡导的。公司总裁克雷洛·韦瑟厄普在 30 岁那年被公司派往东京去处理那儿的业务。几个月后，他打算在日本销售特种百事可乐，尽管在纽约的上司认为这个主意愚蠢之至，还是放手让他去冒险了，结果公司损失了 300 万美元。事后，上司关照他下次行事须备加小心，但仍要有冒险精神。

(4) 要让人们重视自豪的价值。那就是说让人们觉得自己与众不同。在公司总部那 150 英亩的花园里，矗立着许多一流雕塑家的作品，豪华的健身房免费开放。公司人员外出，一律住五星级饭店，坐飞机都是头等舱位。卡洛韦说：“我们是第一流的公司，职员当然也是第一流的。”

### 网络组织

生产体育和军用防雨纺织物的戈尔联合公司在 80 年代的 10 年中，年销售额每年递增 35% 以上。这是一家没有职位和职称，也不设多层次管理部门的新型企业。它向全体职工仅仅提出两大奋斗目标：丰厚的利润和有趣的工作。该公司不是依赖森严的等级制度，而是实施“自我管理”，即将职工在自愿为公司承担义务的基础上组织起来。

公司经理比尔·戈尔首创的全新的公司模式：网络组织。戈尔说：“每个公司在它表面的集权等级形式下，都存在着一个网络。许多事情都要通过这些网络组织才得以实现。”戈尔所做的正是大胆地把这种促使事业成功的非正式结构合法化，同时把专制剩余的残骸——等级制清除掉。戈尔的网络组织要求人与人之间进行直接交流，公司职工一律称为“同事”，没有人占有正式的领导位置，谁能把大家吸引过来，领导也就自然形成了，然后“找一些有趣的工作”去做，当然，公司要的是利润。

网络组织运转的基础是：承担义务和保证的制度。在戈尔联合公司里，你一旦作出某种承诺，就要负责它的实施，否则干脆不要作出任何承诺。而“保证制度”是指新职工进公司后，总有一位老同事自愿负责他在见习阶段的工作，此后，保证人可决定他的贡献与工资是否相适应。

### IBM 公司高效率的管理模式

IBM 公司总裁阿克斯的开会方式是：直截了当，果断，而且涵容一切基本要点。虽然有人批评他不如前任精明能干，但批评者对于他敏锐的天分，掌握契机的能力，以及领导能力，均给予很高的评价。在一次会议上，他历数每位经理的过失，竟然博得全体经理起立喝彩。

阿克斯严于律已，他的一位那鲁大学同学形容他“连玩扑克牌都事先排



定时间”；他的部属则形容他“出奇的冷静，而且擅长授权”。由于70年代后期，IBM大肆扩张，投资近500亿美元于工厂、设备及研究发展，但市场需求却出乎意料地萎缩，以致IBM陷入困境。

当阿克思于1984年上任时，1985年IBM的净收益额下降到65亿美元，1986年更下降到48亿美元。阿克思力挽狂澜，1988年成本削减约7亿美元，并致力扎稳根基；以往推销员只把30%时间花在拜访顾客上，阿克思要求他们提高到70%；同时，阿克思还强迫性地抽调工厂、实验室、办公室职工6800人投入行销行列。一位分析家指出：“IBM的行销正全面发动攻击。”

### 通用公司的“集中决策分散经营”体制

通用汽车公司创建人威廉·杜兰特在管理上只知独断专行，从经营计划、规章制度的制定到车间安装电线的设计，事无巨细都由他直接控制，结果公司经常出现战略性失误，贻误了不少大好时机。

1924年经过改组，斯隆就任新总裁，他创立了一种适合于大企业的新的管理体制，即“集中决策，分散经营”的事业部制。

他主张尽可能地把大型公司分成许多组成部分，任命所能找到的最有才能的管理人员来负责每一部分；规定协作体制，使每一部分都能加强并支持其他部分。这样不仅使各个部分在整个企业的共同利益的基础上结合起来，而且更重要的是，借助于责任心和事业心来调动起各部分管理人员的才干和首创精神。这样就能产生人才，并使这些人才有发挥他们才能的机会。

作为最高领导层，只负责重大事项的决策和方针政策的制定，以及协调各部门的关系，也就是控制全局。斯隆作为一位经营的“帅才”，发挥了卓越的领导才能。

### 沙捞越壳牌公司不断地改写胜券公式

当其它公司在利润和人力开发两者谁先谁后的问题上争论不休时，沙捞越壳牌公司却已经在雇员身上投入大量的时间和金钱，他们将人作为利润的先决条件，在工人的培训费用和工资、奖金等方面毫不吝惜。

沙捞越壳牌公司是壳牌集团在马来西亚发展的分公司，它的原油生产量占全国的1/4，煤气生产量占全国的40%。壳牌集团在马来西亚是最大的独资投资者、最大的纳税大户。它建造了马来西亚第一口深油井、第一家炼油厂，在石油产品零售市场占有最大的份额。壳牌公司的人力资源开发规划是人力资源管理的典范，为它的成功经营创造了最充分的条件。

沙捞越壳牌公司虽然拥有足够的资金和完善的技术，但他们最成功的经验还是开发人力资源。只有拥有高质量的人才，才能有效地发挥这些资金和技术的作用。为了让人力资源战略切实实施，公司主管组织一班子人搜集所有职员的意见，作为人员管理的依据，根据对每一个职员的愿望所作的仔细分析，公司为3000多名雇员分别提供有针对性的训练。

从 1980 年到 1990 年的 10 年中,公司用于培训的费用平均每年花费 1500 万马来西亚元。培训的目的是为了 使职员一专多能,以应付未来的竞争。未来的经理在模拟条件下练习制订计划、作出决策。通过训练,职工掌握了除炼油以外的其他才能。例如,掌握了单浮体停泊系统,可应用于深水码头的作业。职工有了多种技能,一旦石油发生危机,公司便可立即转向,投入其它行业竞争。

沙捞越壳牌公司还尽量使它的人力资源战略“马来西亚”化。其管理层的一半人员及 92%的工人是本地人。这样可以增强公司的商业意识,并使企业入乡随俗,适合本地经济气候。它是马来西亚待遇最优厚的跨国公司,1989 年,每位雇员的年度平均工资约 3 万马来西亚元。这优厚的条件不但稳定了职工队伍,而且吸引了许多优秀人才。

### 泰勒先生让一人当四人用

贝德汗钢铁公司担任科学管理工程师一职的弗德瑞克·泰勒先生曾经作过一个经过事实证明的结论:“体力劳动的人,如果休息时间多的话,每天就可以做更多的工作。”

泰勒工程师曾经观察过:工人每人每天可以往货车上装大约 12.5 吨的生铁,而下午的装车量要比上午少的多,因为工人们通常到中午时就已经筋疲力尽了。他对所有产生疲劳的因素,作了一次科学性的调查和研究,认为这些工人不应该每天只送 12.5 吨的生铁,而应该装运 47 吨。照他的计算,他们几乎可以做到目前成绩的 4 倍,而且不会产生疲劳,只是必须加以证明。

泰勒选了一位施密德先生,让他按照钟表的规定时间来工作,有一个人站在一边拿着一只钟表来指挥施密德:“现在拿起一块生铁,走……现在坐下来休息……现在走……现在开始休息。”

结果怎样呢?别人每天只能装 12.5 吨的生铁,而施密德每天却能装 47 吨的生铁。佛德瑞克·泰勒在贝德汗钢铁公司工作的三年里,施密德的工作能力从来没有减低过,他之所以能够做到,是因为他在疲劳之前就有时间休息,每个小时他大约工作 26 分钟,而休息 34 分钟。他休息时间要比他的工作时间多得多——可是他的工作成绩却差不多是其它人的 4 倍。

### 麦高恩的管理手法

MCI 长途电话公司是一家营业额达十几亿美元的中型企业,该公司以反对官僚主义和条条框框而著称于世。公司的行政主管比尔·麦高恩是美国著名的企业家和企业管理顾问,他的管理原则是决不容忍那些呆板的条条框框存在。

有一次他听说公司有人在起草一本《人事管理手册》,于是便闯进公司问人们有没有《人事管理手册》这回事,有关人员回答说:“有。”理由是,象 MCI 这样一个业务遍及全世界的发展中企业,没有业务职衔、招聘标准和

申请工作表之类的东西是不行的。麦高恩听了以后说道：“调查一下这是谁干的，开除他！”后来虽没有一个人真的被开除，但麦高恩的意图却很好地贯彻下去了。

### 奔驰汽车以高质量确立自身形象

奔驰汽车靠什么实现高质量？奔驰汽车公司的一位负责人说，实现高质量有两个基础，一是有一支技术熟练的职工队伍；二是对产品和零部件有严格的质量检验制度。他们注重培训职工队伍，在国内就设有 502 个培训中心。受基本职业训练的年轻人经常保持在 6000 人左右，每年平均有 2—3 万人参加再培训学习，通过培训不断提高职工的专业技术水平。

为了保证产品质量，这家公司设立了很严格的检验制度。如厂外提供的零部件，一箱里有一个不合格，就把这箱零件全部退回。该厂生产的引擎要经过 42 道关卡检验，连油漆稍有划痕，都必须返工。

同时还设有安全部，每年不惜用 100 辆崭新的汽车以时速 35 英里的速度冲撞坚固的混凝土厚墙，以检验前座的安全性能。

由于奔驰公司采取了这些措施，使奔驰汽车在人们的心目中树立起高质量的形象，“奔驰”就等于优质，使世界各地的用户非常放心。

### 亨氏公司“庆祝失败的炮声”

亨氏公司的子公司奥尔—艾达公司，是一个经营颇有成效的冷冻食品企业。这个公司为了鼓励职工在研究活动中有点冒险精神，开展了一次试验性活动，称之为“理想的失败”。职工在研制新产品、开创新的管理方式等创新工作中一旦发生这种“理想的失败”，就放炮表示庆祝。

所谓“理想的失败”，是指研究、开发活动本身就带有冒险性，职工从这些活动中学到了东西，即使失败了，也是完美的。放炮庆祝失败还有一层意思：当发现某项试验要失败时，企业应该迅速制止有关人员继续试验下去，以免造成更大的浪费。但这样做往往会挫伤职工从事研究活动的积极性，放炮庆祝不仅制止继续失败合法化了，而且保证了职工在失败之后仍能情绪饱满，振作起来投入下一次试验。

### “拒绝依赖性请示”的老板

厂长、经理们每天总是被淹没在请示、汇报之中，这种领导是可悲的。一位中型企业的经理也有过这种经历，但通过一件事情，他学会了拒绝依赖性请示。

有一次，一位会计人员送给他一份关于内部控制方式的请示，请他审阅指示，作出关键性措施的决策。可是他因为忙，这份材料放了一个月也没有顾上看。当会计第三次询问他的时候，他对会计说：“我可能永远也不会有时间，你自己分析一下，提出个措施来吧。”结果，第二天会计就把问题解

决了。

从此，他有了个主意：把每天的工作分成两类，一类是本来就该他自己干的工作，另一类是员工“分配”给他的工作。凡属替员工做的事，不论自己有无时间，他一概拒绝，而是让来请示的员工带着问题回去，想好解决的办法再来汇报。对一些有潜力的员工，他特别花精力加以培养并调整职位，从此就把某一类问题交他负责解决。这样做的结果，公司的管理人员人人勤于动脑，提高了独立工作的能力。

### 可口可乐公司董事长的管理

罗伯特·戈苏塔就任处于困境的可口可乐公司董事长后，首先对可口可乐公司总部的高层领导进行改组，减少领导层人数，调出一些没有创见的领导成员，从中层的经理中挑选几位年轻而思想敏锐者到总部，成为领导核心的成员。

在选拔领导成员时，他特别注重开拓海外业务需要的人选，使领导层具有国际性。这项决策果然十分显效，这些人选进入领导层后提出改革本公司原来的行销策略，建议把直销法改为分散销售法。即把长期沿袭的由本公司推销员直接推销，改为将可口可乐原汁交给全国各地或国外代理商，由代理商在当地加水、糖等配成可口可乐后进行批发零售。

公司采纳了这个建议后，可口可乐不但迅速在国内扩大了销售，而且迅速地扩展到世界各地。现在，可口可乐公司的营业收入有65%来自海外。

戈苏塔主持下的可口可乐公司对员工纪律严明，任何人稍有违纪和表现不佳，都会被公司开除，毫无情面可讲。

该公司还有与众不同的规定。夏季公司职工不准休假。按照美国及西方其他国家的职工休假条例，绝大多数企业是在夏季给职工休假的。但可口可乐公司恰恰不让职工在夏季休假，道理是夏季为饮料的销售旺季，也是生产旺季。

在对职工严格要求的同时，可口可乐公司亦善于关心职工生活，搞好企业福利，对表现好、贡献大的职工给予奖励和晋升，从而激发大家努力为公司工作。在戈苏塔的管理下，可口可乐公司很快克服了困难，步入迅速发展的轨道。

