大众
心理学系列

商战心理学

大众心理学系列——

商战心理学

张　忠　王　军
李士红　编著

华龄出版社

图书在版编目(CIP)数据

商战心理学/张忠等著.-北京:华龄出版社,1997.4

(大众心理学系列)

ISBN 7-80082-780-1

Ⅰ.商… Ⅱ.张… Ⅲ.商业心理学 Ⅳ.F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 04717 号

商战心理学

张 忠 王 军 李士红

编 著

出版发行 **华龄出版社**

(北京市西城区大红罗厂街乙 3 号)

邮编:100034

经 销 新华书店

印 刷 中国铁道出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 开 7.75 印张 122 千字

1997 年 4 月北京第 1 版 1997 年 4 月北京第 1 次印刷

印数:1——18000 册

ISBN 7-80082-780-1/G·281

定价:12.80 元

内容提要

商战，即激烈的商业竞争。商战心理，是商战实物与心理学相嫁接的产物。它是运用心理学知识探讨在商战中所贯穿的一些心理现象。

近年来，国内先后出版和翻译了一些有关商业心理学的专著，其侧重于消费心理和促销心理的研究。而有关商战的图书大多关注的是商战策划和商战谋略战术技巧。对商业竞争心理研究的著作尚不多见。本书作者在大量的社会调查和长期的经商具体操作基础上，对商战实践中所涉及的思想方法和心理运作过程进行了探讨。内容包括商战中的战略制胜心理、商战战术心理、商战中广告和公关心理、质量品牌心理、消费与促销心理、商战决策心理、商战中失败与危机心理，以及对商战对手的揣摩与把握心理等。

全书语言通俗，文字流畅。不仅重视学术性，更重视商战中指导心理活动与思维运作的实用性，具有从心理的角度指导商战实践的意义。适合不同文化层次的读者阅读使用。

目　录

第一章　商战与商战心理概述 …… (1)
1. 何谓商战 …… (1)
2. 商战心理概要 …… (3)
3. 商战心理的理论渊源 …… (5)
4. 研究商战心理的意义和方法 …… (8)
第二章　商家应具备的心理素质 …… (9)
1. 决胜在于思 …… (9)
2. 商战迷雾中的洞察力 …… (11)
3. 果敢决断的心理素质 …… (15)
4. 风险与挫折的心理承受能力 …… (18)
5. 面对强手的竞争意识 …… (22)
6. 勇于开拓的创造力 …… (25)
7. 规划与运筹的心机 …… (28)
第三章　整体策划与系统运筹心理 …… (33)
1. 战略之要义 …… (33)
2. 战略思维 …… (36)
3. 战略预见心理 …… (39)
4. 战略目标 …… (43)

5. 战略规划 …… (47)
6. 战略对策 …… (51)
第四章　商战中的投资心理 …… (54)
1. 求利心理 …… (55)
2. 盲从心理 …… (58)
3. 犹豫心理 …… (60)
4. 投机心理 …… (63)
5. 攀比心理 …… (65)
6. 贪得心理 …… (67)
7. 风险心理 …… (69)
第五章　商战中的广告心理 …… (74)
1. 广告与广告心理概要 …… (74)
2. 广告的心理功能 …… (76)
3. 广告媒体的心理影响 …… (78)
4. 广告与感知心理 …… (80)
5. 广告受众的心理偏见 …… (83)
6. 广告的心理运作过程 …… (85)
7. 广告攻心策略 …… (89)
8. 商战中的广告对峙心理 …… (93)
9. 广告战术举例 …… (95)
第六章　商战中的谈判心理 …… (103)
1. 谈判主体心理分析 …… (104)

2. 谈判心理策略的运用 …… (110)
3. 谈判决策心理 …… (116)
4. 谈判心理实例分析 …… (122)
第七章　商战中的促销心理 …… (129)
1. 质量心理 …… (130)
2. 品名心理 …… (136)
3. 商标设计心理 …… (138)
4. 包装设计心理 …… (140)
5. 消费心理 …… (142)
6. 促销者的心理素质 …… (151)
7. 促销实例分析 …… (156)
第八章　商战中的战术运用心理 …… (163)
1. 瞒天过海 …… (164)
2. 迂回突破 …… (166)
3. 善攻善守 …… (169)
4. 反思逆行 …… (171)
5. 反客为主 …… (173)
6. 随机应变 …… (175)
7. 以柔克刚 …… (177)
8. 抢占先机 …… (179)
9. 出奇制胜 …… (181)
10. 速战速决 …… (183)

11. 攻心为上 …… (184)
12. 欲擒故纵 …… (187)
13. 隔岸观火 …… (189)
14. 顺手牵羊 …… (191)
15. 一箭双雕 …… (193)
16. 调虎离山 …… (195)
第九章　商家面对失败与危机心理 …… (198)
1. 危机意识 …… (198)
2. 对危机的敏察 …… (202)
3. 危机的防范 …… (206)
4. 面对危机与失败的心态 …… (210)
5. 摆脱危机，反败为胜 …… (214)
6. 机巧的运用 …… (218)
第十章　商战中的心理误区 …… (226)
1. 急躁冒进心理 …… (226)
2. 盲目从众心理 …… (229)
3. 好大喜功心理 …… (231)
4. 怠惰自满心理 …… (233)
5. 诡诈欺骗心理 …… (234)
6. 幼稚轻信心理 …… (236)
7. 哗众取宠心理 …… (238)
8. 恶性竞争心理 …… (240)

第一章　商战与商战心理概述

1．何谓商战

所谓商战就是指激烈的商业竞争。把它称之为商战有三个原因：由历史上的“商战”一词演变而来；现代商业竞争具有与战争相类似的许多特点，用兵之窍也用之于商；以商战一词更能体现出当代商业竞争的激烈程度。

历史上的商战是指争夺市场，进行商业掠夺与商品输出为目的的列强战争。那还是在15世纪的时候，当时的列强——葡萄牙、西班牙、荷兰、英国和法国，为争夺殖民地和市场，在世界各地展开了无休止的厮杀。那是一种刀光剑影、血肉横飞的真正的战争。这种融市场争雄于战场争霸之中的战争，一直延续到18世纪，以英国获得最后胜利而告终。

随着人类文明的发展和反殖民主义浪潮的冲击、涤荡英、美等发达国家举起自由贸易的旗帜，以较为和平的方式，把各自占有的殖民地、半殖民地演变成共同角逐的原料供给地和产品竞销处。这些落后地区的有识之士，意识到“习兵战，不如习商战”的现实，力主同外来的经济势力进行商战。如旧中国成衣公会主张联内抗外，并以碑文铭心：“同行之发展必先有团体之结合，而后始可商战于欧亚操胜券。”

与此同时，发达国家之间对国外商场的争夺，也演变为资本输出、商品倾销、跨国经营、关税壁垒等方式，并逐渐发展成美、日、欧鼎势之争。二战后的日本，虽弃武从商，仍不忘研读兵书，竟从中国的《孙子兵法》、《三国演义》中悟得许多致胜诀窍，以汽车、家电等为枪炮，不断“入侵”美国本土；一直轻视日本的美国人，猛然意识到这是“经济珍珠港之役”后，随即组织力量进行反击。美、日战争愈演愈烈——从太平洋打到大西洋；西欧诸国组成“欧共体”，与咄咄逼人的美、日经济势力相抗衡……

商品是无国界的，所以商家要认识到，即使只在本国市场产销，也会与来自美、日、欧等发达国家的商品狭路相逢，并在实际上参与了国际竞争。从这个意义上看所谓的“国内市场竞争”，都具有不同程度的国际性，

皆应视为国际市场竞争的有机组成部分，统称为商战。其实，现在的商战的意义已不只局限于对外的国际商业竞争，国内商家在市场中同样有竞争，这种竞争也是商战的重要组成部分。

综上可见，市场竞争与战场角逐，具有源远流长的“血缘”关系；今日的市场竞争，虽不再诉诸武力，但制胜的决窍是同出一辙的。称市场竞争为商战，既是历史的产物，也是现实的需要——商家要把商场比照于战场，运用战争制胜之术去经营运作。

2．商战心理概要

商战心理是商战实务与心理学相嫁接的产物。它是运用心理学知识探讨在商战中所贯穿的一些心理现象。商战心理不同于经济心理和商业心理。商战心理研究的是商业竞争中的心理现象。而商业心理是专门研究商品销售过程中人的心理活动产生、发展规律及企业营销活动与心理现象相互关系的科学。而经济心理学则是运用心理学的思想、理论和方法，研究经济生活中人们各种心理活动及在这些心理活动支配下的各种经济行为，并以此来解释、预测、控制经济行为的科学。一般地说，

经济心理学应包括商业心理学在内的，而商业心理相近于商战心理，却又不同于商战心理。说相似，是因为它们都涉及到商业的范畴。说不同，是在研究对象上侧重点不同。商业心理侧重于消费心理和促销心理的研究；而商战心理则侧重于商业中有关竞争的心理的研究。其实，商战心理是商业心理的一个发展和延伸。另外，商战心理也不同于商战谋略。应该说商战谋略也是商战中一种心理体现。但这些谋略往往侧重于一些谋略的定式及谋略技巧的实际运用的研究，而不是产生谋略的心理过程。我们研究商战心理则是围绕商战实践中所涉及的思想方法和对心理运作过程进行探讨，以便从心理的角度指导商战的实践。

商战心理的研究范围和主要内容：人的任何活动都伴随着心理现象，有商战便有商战心理，它是与商战相伴而生的。商战心理的研究范畴也就是商战实务中所主要关注的范畴。它的主要内容包括商战中的战略制胜心理、商战战术心理、商战中广告和公关心理、质量品牌心理、消费与促销心理、商战决策心理、商战中失败与危机心理，以及对商战对手的揣摩与把握心理、投资心理等。既把商业竞争比作战争，那么它就有与战争相似之处。战争要有战场，要有不同兵种，既有陆战，又有空战和海战；商战中则有产品质量、品牌战，广告、公

关战和促销战。战争中讲究对敌侦察；商战则讲究对竞争对手的揣摩与把握。战争中有胜负；商战也有危机与失败。战争中讲究兵力的布署与调配；商战中讲究投资。战争中讲究对战局的客观把握与决策；商战中的决策也是关系胜败的关键所在。我们正是针对商战中所涉及的这些主要方面来探究它的心理运作过程的。

商战心理紧紧围绕着商战来展开，它强调一个“战”字，是“战”中的心理，而不是一般的经商心理。商战中心理现象带有复杂性，往往是各种心理因素的复杂组合，所以它不同于一般心理学重视各种心理因素的详尽解剖，而是探讨各种心理因素组成的复杂心理活动的思维过程。商战心理是一种大众化的心理探究，不仅重视学术性，更重视商战中指导心理活动与思维运作的实用性，属应用心理学的范畴。

085431

3．商战心理的理论渊源

商战心理研究目前还是理论界涉入甚少的新兴课题。它是在当代商战日趋激烈的形势下应运而生的。那么，它的理论渊源和发展衍变的过程是怎样的呢？

心理学的发展是社会实践发展的产物，商战心理研

究也是商业竞争发展的实践所推动的结果。它的大致发展过程是先产生了经济心理学，后有了商业心理学，再后来有了一些零散的关于商战中心理问题的探讨。经济心理学的形成始于欧洲。追溯起来经济心理学发端于包含经济学内容和心理学内容的一些哲学理论。到了1902年，经济心理学的奠基人法国的塔尔德写了第一本《经济心理学》，尽管这本书并未对经济心理学的概念作解释，也未对收集的全部资料作一概括，而得出任何综合性的有普遍意义的结论，但它还是以一种明确的形式，构成了经济心理学的基础。这以后，经济心理学做为一门理论发展处于停滞不前的状态，虽也有一些探讨，却没有形成理论的整体进展。在第二次世界大战以后，匈牙利籍美国心理学家乔治·考托瑙对经济行为学的发展做了有力的推动。1951年他发表了《经济行为的心理学》及一些其他著作，划定了经济心理学的许多研究界限，赋予了经济心理事实上的基础。在同一时期，还有一位值得一提的人物：迪希特。他对经济行为的动机问题做了大量研究。此后，经济心理学进入初步发展阶段。这一阶段具有里程碑式的经典著作是雷诺撰写的“第一部将经济学与心理学有机综合的系统性著作”——《政治经济学和实验心理学》。他还写有《经济心理学》（1964年）和《简明经济心理学》等著作。

20 世纪 70 年代末，一批有良好心理学素养的西方经济学家自觉地把研究视角投向经济现象的背后，试图发现引起并牵动经济现象的“活的主观因素和心理因素”，致使经济心理学异军突起，进入迅速扩展阶段，形成了自己独立的理论体系。1986 年出版的《经济心理学——理论与应用》一书是经济心理学理论研究的一本较系统化的著作。在这种逐渐趋于系统化的理论研究带动下，有关经济活动的各个分支领域的心理学研究也进入了正轨，形成了一个用心理学去说明人的种种经济行为的宏大学科体系和分支学科群。诸如商业心理学、消费者心理学、广告心理学等，都是这种理论分支。商业心理学的产生和发展是商品生产和市场经济发展的产物。在 20 世纪初就有了关于广告心理、销售心理的研究著作，但它做为具有一定体系和内容的独立学科，则是在 20 世纪 60 年代。60 年代后期，由于在广告、市场及消费者三个方面研究的明显进展，商业心理学的体系初步形成。进入 80 年代后，对商业心理学的研究又有了新的发展。回顾经济心理学发展的历史我们可以看到，它的理论发展较为成熟的时期在并不久远的 80 年代。可以说，它是个新兴学科。我们今天研究商战心理，就是在经济心理学的理论体系下及其分支出的商业心理学等分支学科的理论基础上，进一步细化分支的理论产物。

商战心理是在经济心理学的理论成果与商业竞争实务的结合并充分吸收心理学研究的一些成果，吸收中国的谋略思想等基础上开拓出的一个新的心理学理论课题。

4．研究商战心理的意义

商战心理学属应用心理学范畴。商战心理的研究，有助于商家在复杂激烈的市场竞争中更好地把握自己和竞争中的对手，从心理学的角度指导商家在商战中取得竞争的胜利。

商战心理研究是心理学研究的一种新的理论拓展。但是目前出版的有关商战的图书大多关注的是商战策划和商战谋略战术技巧。尽管策划和谋略都离不开心理活动，但有关读物都未从心理过程去剖析，而是重方法和技巧的运用。我们的商战心理学则力求从心理的角度剖析商战中心理运作的过程。商家一经掌握商战中的心理运作方法，就会面对复杂局面在头脑中自行产生谋略与技巧。

第二章　商家应具备的心理素质

商家在商战中要获取胜利靠什么？靠雄厚的资金实力，靠广阔的市场占有，靠灵活的技巧运作……。但是，请不要忘记，还要靠一种更根本的东西，那就是优秀的心理素质。有了它，可以使你从无到有，从小到大，从弱到强。有了它，可以使你不惧风险、不畏挫折，勇于竞争、善于应变。可以说，优秀的心理素质是商家最不可多得的资本，它比金钱更有用。

1．决胜在于思

商战是激烈的商业竞争，具有紧张、冒险等特点，此外还有商业经营中的复杂性与创造性等特点。在商业竞争中，做为商战主体的经营者的心理活动是极为紧张、极其频繁的，他要承受比一般人更为沉重的心理压力，可以说，商家在商战中受到的最多的最根本的考验

是对心理素质的考验。

当今商战，市场风云变幻莫测；强手林立，各显其能；明争暗斗，五花八门；鲸吞蚕食，触目惊心。在对战略全局的整体策划中，在对商战对手的揣摩与较量中，在短兵相接的激烈角逐中，在胜负成败的紧要关头，在需要决断的关键时刻，都无不对商家的心理素质进行着无情的考验，在实力与素能较量的前提下，商家的优秀心理素质是取得商战胜利的决定性因素。

以前对商战的研究与考察往往侧重于商家间实力与技巧方面的较量，而对商家心理素质的关注比较少，但在美国等一些发达国家，则很重视商业竞争中商家心理素质对商战胜负的影响，一个具备优秀心理素质的企业领导者被看作是企业成功的第一保障。

在商战中，商家的心理素质并不是先天性的，虽然人与人之间存在一些先天素质上的差异，并对形成一个人的心理素质有一定的影响。但是，先天素质并不是形成一个人心理素质的决定性因素。决定性的因素主要是环境和后天的实践，同时也依赖于一个人自身的努力。所以，商家的心理素质也是在后天的实践，特别是在商业竞争的激烈角逐中逐渐形成的。因此，商家要建立一种强烈的自觉意识，通过自己的努力，在商战的实践中去锤炼和完善自己的优秀心理素质，使它符合于激烈的

商业竞争的要求。

经商者要成为一个具备优秀心理素质的强者，就必须首先明确商业竞争中应具备的基本心理素质有哪些内容，通过对照找出自己心理素质上存在的差距。这样，才能有目的地、自觉地按商战实践的要求不断修正和完善自己的心理素质。首先，商家应具备的良好的认知能力。它包括商家在商战迷雾中的洞察力；在商战策划中的创造性思维能力等。

商家还应具备优秀的意志品质。如勇往直前的开拓意识；愈挫愈奋、百折不挠的精神；处变不惊，果断决择的素质以及面对风险的心理承受能力等等。

2．商战迷雾中的洞察力

商战的局面往往是复杂激烈，变幻莫测，诡谲无常的。商家要拨开迷雾，认清市场，就要善于在纷繁复杂而又不易觉察的细节现象中把握起实质性作用的因素，通过分析推断，明了整体态势，这样也就掌握了商战中的主动权。这种明察秋毫，敏于识辨，见微知著的本事就是洞察力。

商家的洞察力在商战中的运用可以说是无所不在。

无论是对商战中整体态势的把握，还是对经营中发展前景的预测；无论是对消费者消费需求的分析，还是对商战对手的估计与较量；无论是对机遇的识辨，还是对潜在危机的敏察，都要凭藉商家锐敏而深刻的洞察力。

有一件实例可生动地说明洞察力之神威。我国大庆油田刚刚建成急需采油设备时，日本人主动找上门来：到我们这里来吧，一切都按你们的要求准备好了。中国人很奇怪，日本人是如何了解中国对采油设备的需求呢？原来日本人长期积累研究中国的报刊，从“王铁人”身穿大皮袄的照片上判断出大庆油田在东北三省；从“王进喜到了马家窑”的消息中确定大庆的方位；从1966年王进喜出席了“人大”会议的消息中，断定大庆出油了。后来又根据《人民日报》上一幅钻机的照片算出油井的直径；根据“人大”政府工作报告算出油井的产量。这些陆续收集的信息连在一起，竟勾勒出中国石油开采业的发展状况及对设备、技术的需求。并根据需求对产品做了预先准备，等待我们的求购。

类似这样的市场机会，要透过一系列不易引起注意的琐碎现象进行综合研究，从中发掘实质性的东西，才会有所发现、有所收获。这是洞察力运用之妙的一个极好的例证。

洞察力是一种综合性的认知能力，它包含着精细的

知觉能力，注意能力和思维能力，同时也包含着意志和性格等因素。那么，如何拥有良好的洞察力呢？

要有强烈的观察意识 明确的观察目的

有强烈的观察意识，才会时时留心，处处留意，做到勤于观察。而只有勤于观察，才会善于观察，才会有洞察力。心理学中把观察定义为一种有目的、有计划、有组织的知觉。目的决定一个人在观察中的注意方向，漫无目的的观察是不会有好的收效的。观察的目的明确了，观察者才能组织自己的知觉，使之服从预定的目的任务。

要注意观察的客观性

观察者在对各种事物和现象的观察的过程中，要克服各种因素造成的错觉和偏见，正确反映客观事物的本来面貌。具体地要从两方面来把握：一是在客观因素方面，要注意警惕容易引起错觉的一些表面现象。二是不要受自己的经验和主观偏见所影响。

注意观察的全面性

商业竞争是激烈复杂的，身处其中的商家要特别注

意有系统地、全面地观察事物。有句诗说："不识庐山真面目，只缘身在此山中。"身在其中容易有观察的局限性，容易只见部分不见全局，所以商家在商战的战场上要自觉地对事物进行宏观的、全面的观察，要多角度、多侧面地来看，要把事物放在它的各方面的联系中去考察，放到它的整个发展链条中去考察，这样才能坚持观察的全面性，才会产生洞察力。

要培养观察的敏锐性

敏锐性就是在观察中能迅速地抓住那些反映事物的本质而又不易觉察的现象。它具体表现为敏捷和深刻。敏捷就是能够迅速地发现别人还没有发现的问题。商家要在激烈的商业竞争中立于不败之地，就必须能够尽快地发现事物的新动向，走在别人的前面。商战中的变化和非常态表现，在初露端倪时往往是不显著和易被人忽视的，但卓越的商家往往凭借其有经验的头脑和敏锐的眼光，察往知来，见微知著，从而作出准确的认识判断。在重视速度的同时，还要重视观察的深刻性，也就是穿透事物的现象，接触事物的本质，准确地把握事物变化，发展趋势，作出及时应对的办法和措施。

要有严谨的逻辑分析

有人把观察叫做思考着的知觉。也就是说，观察离

不开思考，离不开分析、判断。只有思考，通过分析、判断才能从复杂多样的现象中，排出事物的偶然性和次要成分，从而抓住事物的主要特点和本质。在对事物现象的分析思考中要注重思考的逻辑性和重视事物的内在规律性的把握。这样，就使我们的分析有了预见性。

洞察力的培养不是一朝一夕之功，它要在商战的风云与迷雾中，通过实践的锻炼逐步形成，而一旦商家具备了这一心理素质，那么他就将在商战的角逐中高人一筹。

3．果敢决断的心理素质

果敢决断的素质是一种优秀的意志品质。决断就是决策者通过意志努力，克服由于选择方案引起的动机矛盾，对实现决策目标的具体方案做出最后的抉择。在一些复杂的情境中和面临某种危机的紧要关头，往往需要这种果敢决断的意志品质。

商家在没有硝烟的战场上，经常地会遇到在复杂而困难的局面中需要迅速采取行动的考验。这种考验就是对商家的果敢决断的意志品质的考验。这种意志品质主要表现在三个方面：第一，在决策和处理问题时，善于

选择时机；在时机成熟时，能立即做出决定而采取行动。第二，在紧急情况下，能够迅速做出应付紧急情况的决定。第三，当情况有了变化，或发现自己的决策有错误时，能够立即停止行动，改变已作出的决定。

做到果敢决断，要认识到一个重要的前提条件，那就是对所处情势的正确分析与判断。没有深思熟虑、冷静客观分析判断，即使做出了决定也是草率地决定。正确的分析判断又依赖于一个人机智、敏锐的素养。在遇事需要决断的时候，都是矛盾错综复杂、风险突出的时候。这时，利弊得失不是很明显的，这就要冷静、细致地分析一些细节因素，抓住主要矛盾。

有些时候，果敢决断不一定稳操胜券。但在非确定因素较大的决策中，风险性也是较大的。因为决策所依据的客观环境不是一成不变的，事物的主次矛盾也在不断变化，再高的洞察力、再完美的决策也会受到客观事物发展和环境突变的威胁。所有的决策都具有不同程度的风险性。面对风险，决策者要有良好的心态，要对风险度有个慎重的估计。如果利益大于风险，而又因风险带来的损失是可以承受的，那么就要敢想敢干，不惜承担风险，不怕遭受挫折，勇于负起责任。

果敢决断包含的重要一点就是不失时机，当机立断。在商战中，商家的竞争是十分激烈的，善于抓住时

机是对一个优秀的经商者的基本素质要求。我国中外合资刚开始时，许多企业领导犹豫观望，而那些有魄力的商家，却果断地吸收外资，发展自己的企业，在竞争中走在了前面。那些因错过机会而落后的商家则后悔莫及。机不可失，时不再来。在紧急关头，不容许犹豫徘徊时，就要在冷静客观的分析的基础上承担风险，及时决断，不可久拖不决，优柔寡断只能贻误时机。当然，果敢决断不仅要善于当机立断，而且还要善于等待时机。在时机没有成熟时，要善于依时顺势，从容思考，等待最佳时机的出现，决不贸然行事。一旦时机来临，果断做出抉择。

有时，决策者迫于某种情势而做出了决策选择，但心里还是在犹疑，处于患得患失的心态中。那么，在这种心态中所做出的决策虽然没有错过时机，但也不能说是果敢决断。坚决的态度是果敢决断的一个重要特征。它体现在决断时的义无返顾，也体现在决断后的坚决彻底的执行和实施。没有坚决和彻底的精神，决策的效能就会大打折扣。有人做了选择后还在考虑是干还是不干，处于一种带干不干的状态，这是决策之大忌。这种心态和做法，即使在时机的把握上占了主动权，最终也可能归于失败。当然，如果极尽努力地实践后，发现自己的选择有误，那么及时采取措施，调整和改变所选择

的方案也是应有的明智之举。

商家在每一次机遇的把握中，在每一项经营的决策中，在每一个行动的选择中，他的果敢决断意志品质会受到考验。经受住了考验，也就掌握了自己命运的主动权，这是商家在商战中决胜不败的不可缺乏的条件。

4．风险与挫折的心理承受能力

战争中常说“胜败乃兵家常事”，在商战中又何尝不是如此呢？“胜败乃商家常事”应成为商家们共识。

在商战中角逐，回避风险和挫折是办不到的。商家面对的不可逃避的问题是如何面对风险与挫折。在面对风险与挫折的考验时，一个人最重要的心理素质就是心理承受能力。心理承受能力是一种综合性的情感意志品质，它也可以叫耐受力和容忍力，是人的理智顽强性、坚韧性和自制力的表现。心理承受力差的人面对挫折会出现震惊、恐惧、愤怒、羞耻、绝望等心态；而心理承受力强的人则表现为处变不惊的沉着、自我克制的理智和愈挫愈奋的坚韧。前者的心态会导致一个人从此灰心丧气，意志消沉，萎靡不振，在挫折中爬不起来而永远

陷于失败的境地。后者则正视挫折，吸取教训，振作精神，迎接挑战，抓住转机而反败为胜。

具备良好的心理承受力，要把握以下几个方面：

对风险和挫折要有足够的思想准备

一般地说，对目标追求越执著的，心理准备越差的，经受的冲击就会越大。商家在竞争中要树立风险意识，要做好遭遇挫折的心理准备。另外，目标制定要符合实际，要多想到困难，学会“从最坏处着想，向最好处努力”。这样，就不会使自己面对高不可攀的目标陷于无法实现的被动局面。而一旦发生挫折，也会因有了心理准备而不至于出现震惊感，不会发生心理和行为的失常。

要有正视现实的态度

要对出现的风险和发生的挫折有客观的估计和分析。一个是事前要对有可能出现的风险估计准确，也就是风险度有多大，根据自己的实力能否承担得起，一旦出现风险，自己怎么办？另一个是发生挫折后要分析挫折发生的原因。既要看到客观的原因，更要看到主观上的原因。只有找到了原因，才能考虑怎样转败为胜。

再一个是根据挫折原因的分析来考虑如何处理善

后，如何减少挫折造成的损失，如何转败为胜，为自己在挫折中找到出路。对挫折的知觉判断越切合客观实际，就越有克服挫折的信心和勇气，耐受力也就越强。要向前看，而不要长时间纠缠于自己的挫折。这样就不会在挫折面前惊慌失措甚至于悲观绝望。

提高心理素质

要目光远大、胸怀宽广。面对同一种不利局面，胸怀宽广的人会认为无所谓，而心胸狭隘的人则会看得很重。要增强对挫折的心理承受力，就要使自己有远大的目标和宽阔的胸怀。

增强自信心、自强心和面对挫折不屈不挠的勇气。挫折对弱者是一种毁灭性的打击，而对于强者则是磨炼意志的机遇。自强心与自信心会产生面对挫折的良好承受力。顽强的精神使人不会为暂时的失败和挫折而沮丧，在任何情况下都能保持旺盛的精力，在任何条件下都能保持持久的毅力。

增强自制力。自制力就是一个人善于自我支配和自我调节的能力。在面对挫折时要能控制自己的情绪，要镇定自若，处变不惊，做到败而不馁，保持良好的士气，而不要陷于失败的情绪中不能自拔。

吸取他人经验战胜挫折

如何面对风险和挫折，可以说是个永恒的话题。古往今来，经历风险与挫折的事例举不胜数。既有正确面对风险与挫折，最后走向成功的例子，也有承受不住风险的压力和挫折的打击而陷于失败的境地不能自拔，一蹶不振的例子。这些都是我们藉以战胜挫折的宝贵的精神财富。

对挫折的心理承受能力的强弱与面对风险与挫折的经验有很大关系，一个多次经历挫折的人，他的心理承受能力就会很强。没有遭遇挫折的经历，可以借鉴别人的以弥补自己。商家在情势险恶的商战角逐中要重视借鉴别人面对挫折的经验教训，以增强自己面对风险和挫折的心理承受能力并掌握在失败中抓住变机转败为胜的技巧和能力。

志在商海中搏击的商家们不要仅仅想着商战中竞争的胜利，还必须意识到风险和挫折是与胜利相伴而生的。甚至可以说，商家们谋求竞争胜利的过程，正是不断地面对风险与挫折考验的过程。所以，树立风险意识，增强面对挫折的心理承受力是商家必备的心理素质之一。有了它就如同身上穿了预防挫折打击的盔甲，这是一种心理的盔甲，它比物质的盔甲更实用。

5．面对强手的竞争意识

商家参与商战的最基本的意识是竞争意识，没有强烈的竞争意识，就会在商战的角逐中失去立足之地。面对市场经济的惊涛骇浪，身处强手如林的商战战场，商家如何在巨大的压力下谋求生存与发展，又如何在市场纷争中脱颖而出？没有别的路，只有靠竞争。市场奉行的准则是公正而无情的，那就是优胜劣汰，适者生存，强者发展。培养强烈的竞争意识是涉足商战的商家们必修的一课。

竞争指在人际相互作用中，每一个参加者在积极争取个人目标的同时也在削弱或减少对方的利益。竞争是一种复杂的心理组合。竞争可以激发人的动机，使动机处于活跃状态。竞争是一种不甘落后，力争上游的心理。竞争可以对人的智力起一种强化作用，它可以促使人的知觉更敏锐准确，注意力更集中，可以使人想象丰富、思维敏捷，充分发挥人的创造性。因此，强化竞争意识可以使商家在商战中更充分地发掘自身潜力、充分调动各项素能，以使自己立于不败之地。

强化竞争意识就要树立远大的目标和宏伟的计划，

经商者如果只满足于一般目标的实现，只满足于所经营的企业的生存需要，不谋求发展，那么自然不会有较强的竞争意识。目标愈高远，潜力发挥才会愈充分。强化竞争意识就要克服与竞争意识相抵触的一些心理障碍。如具有懒惰心理的人反应迟钝，创造性差；而自满心理，满足于微不足道的成绩；自卑心理，使人缺乏竞争的主动性，对商战风险与挫折有胆怯。以上一些心理影响强烈竞争意识的树立和能力的充分发挥，是商家之大忌，须认真改正和竭力消除。

在商战中，竞争意识具体体现在以下几个主要方面：

确定及分析竞争对手

谈到竞争，就要有竞争对手，竞争对手的选择一般都是在同一行业里选那些比自己有优势的，或同自己不相上下的做为对手。竞争对手的选择要适当，实力远远大于自己的高不可攀的商家暂不应做为竞争的对手。这样会使竞争时感到力所不及，因难以赶超而产生挫折心理，不利于增强自信心和保持竞争的锐气。相反，如果将实力不及自己的做为竞争对手，易产生自满情绪，而使竞争意识减弱，出现懈怠，不利于充分发挥自身潜力，不利于向更高的目标迈进。

分析竞争双方（己方与对手）的各自优势与劣势，既要客观地认识竞争对手，又要冷静清醒地分析自己。看到自己的优势可增加竞争的自信心，发现自己的劣势可努力改进和完善。看到对手的优势可认真学习并在竞争中回避，发现对手的劣势可认做为与之竞争中避实击虚的重要突破口。

制定竞争计划，遵守竞争规则

在对双方情势和市场形势的客观分析的基础上，制定全方位的竞争计划，要有目标、有步骤、有战略、有战术。在实施竞争中如果遇到困难和挫折不可动摇竞争的意志，要冷静分析，应依据具体情况采取有效措施，坚定不移、百折不挠，勇于打攻坚战。如实际情况与原判断有变，则要有灵活应变能力。注意竞争的道义规则，不可使用不正当竞争手段，求一时之功。否则会贻害于长远的发展。因为不正当竞争手段会使自己在道义上处于劣势，影响自身形象，且易引起对手的反击。“得道多助，失道寡助。”在商战中也是适用的。

重视智力与技巧的较量

竞争要重视智力与技巧的较量，而尽量避免力量的直接角逐。与强于自己的对手进行实力对抗，会消耗自

己的力量，而丧失竞争的后劲。如能避实击虚，采取迂回战术，就掌握了竞争的主动权。最好的战场是那些竞争对手尚未准备充分、尚未适应、竞争力弱的区隔市场或战略领域。

商家的竞争意识要贯穿于整个商业活动的始终。竞争意识的强弱决定商家能否充分调动自己的主观能动性，能否充分挖掘自己的内在潜力，能否超水平发挥自己的知识积累和素能，竭尽全力地在商战中拼搏进取。

6．勇于开拓的创造力

勇于开拓的创造力是指商家的创造性思维能力。它是在商业竞争的过程中依赖得最多，在商战中体现得最直接的一种心理素质。

在激烈的竞争中，要出奇制胜，没有创造性思维能力是办不到的，因循守旧，一味照人家的样子办是不会有出路的。创造性思维能力是确保紧跟时代进步潮流，不落后、不退化的保证。如果一个人缺乏创造性思维能力，使自己处于不创新、不发展、不进步的状态，那么等待他的必将是因落后而被社会所淘汰。创造性思维能力有助于提高克服困难的信心和承受挫折的勇气。它提

高人的主动性，增强人的容忍性。一个具有创造性思维能力的人始终会精力充沛，朝气蓬勃，锐意进取。

那么创造性思维究竟是什么呢？创造性思维也就是发现性、开拓性思维。就是在思维领域里突破常规，有所发现、有所发明、有所创新、有所前进。创造性思维过程是有规律的过程。心理学家把它区分为集中性思维和发散性思维两个过程。集中性思维是指综合多种已有信息，得出一种结论的思维过程。发散性思维则是一种推测、想象和创造的思维过程，是创造性思维过程的主导成分。它有流畅性、变通性和独特性三个方面的特性。流畅性体现思维的量，反应敏捷，点子多就是指流畅性。变通性体现思维的灵活，多方向变化，善于举一反三，审时度势。独特性是发散性思维的最高层次，它不受任何经验、常规、模式和固有观念的束缚，爱标新立异，独出心裁。

强化自己的创造心理

好奇心是人们对不了解的事物所产生的一种新奇感。它表现为对事物的注意和探索，能促使人们去接触产生好奇感的客观事物，去寻求这一客观事物的内在联系。强烈的好奇心能使人们孜孜不倦地对特定的客观事物进行深入观察和积极的思考，使认识不断深化并导引

着人们不断取得新的发现和发明。保持强烈的好奇心，坚持探索精神，就能使创造性思维更活跃。创造性思维能否产生并推动创造实践，重要的一个心理条件就是有没有勇敢的精神，有没有提出问题、解决问题的信心。自信心越强，创造性思维也就会越活跃。加强兴趣度。兴趣能引导人们对某种事物给予优先的注意。当人们对某事物感兴趣的时候，就乐于接触它、认识它和了解它。就能在从事这一活动中，使自己的注意力稳定而持久，使自己的创造思维敏锐而活跃。良好的意志品质能够激发创造性思维，能够使精神振奋，具有不屈不挠的韧性和百折不回的目的性，以充分发挥自己的创造性思维能力。

提高创造性思维

为提高创造性思维能力，一个有效的方法就是学习进行创造性思维的规律，包括创造思维的原理、原则，创造思维的过程，创造的方法，影响创造的智力因素（智慧、能力）和非智力因素（心理素质）和环境因素等。掌握了这些规律，就能自觉地从事创造性思维活动。

不断实践，经受锻炼。脑力和体力一样，必须经常使用锻炼才能增强创造思维能力，也只有在创造思维活

动中才能不断提高。扩大视野，广纳信息。只有视野扩展，思路才能开阔。头脑容纳的信息越多，越先进，思想就越活跃，就能产生出许多创造性的设想和意见。寻找灵感，得到启发。创造性思维常常要靠灵感的启发，所以，注意捕捉灵感，善于捕捉灵感也是提高创造性思维能力的重要条件。排除干扰，独立思考。静下心来，独立思考，思想的翅膀可以任意翱翔，宁和平静的心境是产生创造性思维的良好条件。循序提高，养成习惯。要善于学习别人的经验，还要善于总结自己的创造活动的经验教训。在克服困难和解决问题等实践活动中要使自己坚持用创造性思维方式去对待和处理。要时刻想新点子，使创造性思维活动自觉地反复地进行。

创造性思维重在实践，商家要在商战的实践中自觉地培养和锤炼。

7．规划与运筹的心理

规划与运筹是一种高级心理活动，是为某种动机服务的具有复杂性和综合性的一种思维组合。在从事复杂性事务时就需要运用这种规划与运筹的思维，商家参与商战更需要这种素能，它是商战获胜的先导。

怎样理解规划与运筹的心理过程呢？它可以理解为战略思维过程，诸如对带有根本性、长远性的方向的思考，对方法、途径、阶段性目标的思考，都是规划与运筹的心理过程。它的心理结构很复杂，它包括观察力、想象力和逻辑思维能力等等。主要是对客观情况的符合实际的认识与分析，及运用逻辑思维与系统性思维的过程。

在商战中，商家规划与运筹的过程表现为对整个市场行情、动态等进行总体分析、判断；对主要竞争对手进行全面的研究，以弄清总体实力及远景。在对全局进行符合实际的估计的基础上，制定出正确的战略方针和符合于自己的总体发展方向。

规划与运筹的第一步是收集大量准确的信息、掌握总体情况，还要注意把握着眼未来与面对现实和回顾历史相结合的原则。只有通过认真地研究历史和现实，才能发现事物发展的规律，更好地预测未来，这是制定总体发展方案的基础。第二步就是运用科学的思维方式来做出总体性规划。商家在商战形势如此变幻莫测，竞争如此激烈复杂的情况下，要综观全局，审时度势，在千头万绪中找出端倪，在纷纭万事中找到关键所在，制定出有效可行的方案，这已是个人经验力所不及的了，只有依赖于科学的思维才能实现。

在规划与运筹的过程中经常采用的科学方式有以下几种：

系统性思维

系统性思维是一种具有全局性、整体性、长远性的思维方式。在现代社会中，经济活动越来越走向系统化，因此，现在的商战实践中比以往任何时候都更加迫切需要采取系统性思维方式，运筹全局，制定控制未来的战略方案。

系统性思维要注意把握以下几个特点：全方位整体性，即从各个侧面、各个角度、各个层次考察思维对象，以制定出驾驭全局和指导全局的战略；时空统一性，即把对事物的时间考察与空间考察统一起来，以形成立体的思维结构。空间多维性，是在系统性思维中，通过对复杂空间的分、合、交叉、转化而形成的思维空间；无限开放性，不断开拓自己的思维空间，不断与外界交流信息，使自己的视野与无限开放的世界相吻合。

超前性思维

超前性思维是一种面向未来、超越客观实际发展进程的思维。其特点是，这种思维过程发生于思维对象实际变化过程之前。即在思维对象实际发生变化之前，就

考察其未来可能出现的各种趋势、状态和结果。商家要在强手如林、竞争激烈的商战中掌握战略主动权，没有超前性思维是不行的。超前性思维实质上是认识上超前和观念上超前。这种思维主体对客体的超越是以对客体未来状态和规律的把握为基础的。

创造性思维

创造性思维前节已述。系统性思维是规划与运筹的基础，超前性思维是规划与运筹的核心，创造性思维是规划与运筹的关键。三种思维方式的统一构成了完整的规划与运筹的思维系统。

规划与运筹思维能力是由战略洞察力，战略分析力，战略综合力，战略统筹力，战略决断力五种因素构成。战略分析力的功能在于使战略问题分解为各个部分、各个要素，以期发现问题的原因和关键所在。而战略综合力的功能则在于使战略问题的各个部分、各个因素，按照人们的战略意图进行“重组”，以期获得解决战略问题、实现战略意图的最佳方案。战略统筹力则表现为总揽全局、组合局部的能力。洞察力和决断力已在前面论述过了，不再赘述。

如何提高运筹与规划的思维能力呢？要注意学习和知识积累。要增强战略意识，提高战略敏感性、战略趋

向性和战略自觉性。要迅速改变传统的思维模式。从封闭性变为开放性；从求同性变为求异性；从单调性变为多向性；从超稳定性变为动态多变性；从慢节奏变为快节奏。

“运筹帷幄之中，决胜千里之外。”规划与运筹思维能力的强弱，关系到能否决胜于千里之外。商家要特别重视这种更直接实用的心理素质的培养，在运筹与规划中掌握商战的主动权。

第三章　整体策划与系统运筹心理

战略原来只是军事科学中的专用词，由于人们对它的钟情，而把它引用在广泛的社会科学领域中，于是就有了政治战略、经济战略、文化战略、教育战略等等。人们之所以热衷于探讨战略问题，就是因为它对于许多事物的发展起着不容忽视的重大指导作用。既然那么多的领域都在关注战略问题，那么以商业竞争为内容的商战自然更是要讲战略的。

1．战略之要义

什么是战略呢？战略就是指带有全局性、长远性、根本性的重要谋划和对策。在商战中战略的制定包括商战目标的确定，围绕目标进行战略规划，再根据规划做具体实施。商战的战略，也可以用目前比较流行的说法，那就是商战的策划，包括广告策划、产品策划、公

关策划、促销策划、竞争策划等。换个说法就是广告战略、品牌战略（有的叫名牌战略）、公关战略、促销战略等等。

策划就是一种战略制定的过程。这是从商战战略的具体内容上说。当然，上面提到的是一些具体方面的战略。其实，它们之间不是分割的，商战的战略是一个整体思维体系。这个整体思维要由具体内容来体现。

制定战略要把握的特征

全局性。就是必须着眼于全局，要看到商业竞争的大环境、大趋势和自我整体态势。当然也要认识到，全局是由局部构成的，全局的战略只能存在于各个局部之间的相互制约、相互作用之中。

长远性。就是指战略是为长远利益服务的，要立足于现在，着眼于未来。对全局有利，对长远有利，才是战略选择的依据。

层次性。战略的层次性是由全局与局部的相对性决定的。局部战略相对于局部来说，就是整体战略。局部战略要服从全局战略，要保持与全局战略的一致性。如广告战略、公关战略就要服从于企业发展的全局战略。

战略是着眼于发展的，商战战略的目的就是如何把握形势，努力发展壮大自己，使自己在商战中立于不败

之地。商家战略的制定也就是围绕着如何计划未来、创造未来和控制未来而拿出切实可行的方针的办法。企业的发展和商业竞争的结果都有其不确定性因素，有的可能有利于自身的发展，有的则阻碍和危害于自身的发展，战略制定其实就是一种趋利避害的思想准备和措施准备。

战略的制定决定着企业的兴衰，决定着商家在商战中的胜负。没有战略指导的商战带有盲目的投机性和冒险性，它靠的是碰大运，这种碰大运的心态参与商业竞争，十有八九不会成功。即使碰上了“大运”，这种运气也只能是短暂的，不可久长。在竞争越来越激烈的商战角逐中，碰大运的可能性越来越小了。有人说，中国人经商分三个阶段：第一个阶段，有勇气就可以赚钱。第二个阶段，有雄厚的资本就可以赚钱。第三个阶段，要靠智慧才能赚钱。

没有战略的商家是注定要站不住脚的，有了战略也不能打保票，还要看你的战略制定得好不好，是否符合客观实际。但是，可以肯定地说，良好的战略是成功的先导。在战略上高人一筹，商战获胜的可能就占了百分之八十，剩下的百分之二十就在于商家对战略的具体实施与运用。战略正确，可使商家自身的发展由弱变强、由小变大和转危为安，转败为胜。能否充分认识商战中

战略制定的重要性，体现商家的自身素质。商家层次的不同，高手与平庸者的比较也往往体现于此。

2．战略思维

商战制胜的过程也就是商家战略思维的运作过程，它离不开思维，离不开商家的心理活动。这些心理活动包括商家的战略意识；战略预见的洞察力；战略分析中的逻辑思维；战略决策中的果敢决断心理等。

战略意识

战略意识是一种战略自觉心理，是战略敏感性、战略趋向性的体现。战略意识是战略思维的发端。战略意识强，在分析问题、处理问题的过程中，就会表现出明显的战略“趋向性”、战略敏感性和战略自觉性，遇事会自觉地趋向于从战略角度考察问题，即使对那些在常人眼中看来是些微小的事也是如此。久而久之，则自然会在头脑中形成“战略思维定势”。

战略洞察力

战略洞察力是指人们对战略问题及其因素的高度敏

感性和深刻洞察力。它是战略思维中的前导，对开辟战略方向和战略目标起着决定性作用。1982 年，由于国际市场萧条，外贸不景气，广东湛江家电公司的电饭煲大量滞销，公司面临着停产减人的危机。正在“走投无路”的时候，公司获悉，国家决定在全国搞 100 个电气化试点县。从这一信息中，公司领导敏锐地预见到，市场对家用电器的需求将会大增。因而做出决定：人员不能减，材料要多进，扩大生产规模，增加年产量。结果不出所料，1983 年电饭煲市场兴旺，供不应求，公司赢利颇丰。

战略分析力

战略分析力与战略洞察力有密切联系。在战略思维活动中，两者互相补充，成为一体。战略分析是战略思维的关键起点，对于具体的战略问题而言，不论它多么复杂，或毫无先例，只要根据事物的实际本质进行科学分析，就能找到问题的关键所在，从而为战略目标或战略方案的制定提供客观依据。但是，如果战略制定者缺乏相应的战略分析能力，这种战略分析过程及其正确结论是不可想象的。

战略综合与战略分析是构成战略思维活动的两个重要环节，两者互相依存，互相促进。一般说来，战略分

析是战略综合的基础，战略综合是战略分析的升华。如果说战略分析力的功能在于使战略问题分解为各个部分、各个要素，以期发现问题的原因和关健所在的话，那么，战略综合力的功能则在于使战略问题的各个部分，各个因素，按照人们的战略意图进行“重组”，以期获得解决战略问题，实现战略意图的最佳方案。与战略综合力密切相关的还有战略统筹力。战略统筹力表现为总揽全局、组合局部的能力。它是战略综合力的延伸，它更带有综合性和全局性。

战略决断力

战略决断力是战略洞察力、战略分析力、战略综合力、战略统筹力的落脚点，是战略思维的直接目的。战略决断既要以战略洞察，战略分析、战略综合、战略统筹为前提，又要考虑决断时机、决断标准、决断原则，决断方法等等。因此，与战略决断相应的战略决断力，还包括掌握决断时机和决断标准以及运用决断原则和决断方法的能力。

战略实施中的自制力

战略实施中要有顽强性和自制力等意志品质。所谓顽强性，就是坚持不懈地克服困难，按既定的战略目标

努力奋斗的意志。战略制定以后，要通过实施才能获取商战的胜利，而在实施的过程中将会遇到种种困难和矛盾，这个时候就要考验商家的顽强性意志品质。如果商家遇到困难就退缩，那么，再好的战略也不会使之取胜的。战略实施中的困难是必然要遇到的，商家首先要有这个心理准备，要有愈挫愈奋的精神和百折不挠的意志，这样才会使战略在实施中取胜。所谓自制力，就是商家在战略实施过程中的自我支配和自我调节的能力。战略实施中，诸要素的发展是不平衡的，商家在战略实施过程中要把握这种不平衡性，要抓住关系重大的环节，倾注自己的努力，这就需要自制力。此外，还会遇到一些诱惑因素或其他对于战略实施的干扰，这时就要使自己保持理智的头脑，保持自制力，要勇于牺牲眼前利益，摆脱诱惑和干扰，按战略计划不折不扣地去实施。

3．战略预见心理

商家在制定战略的过程中，不仅需要战略思维，而且更需要战略预见。如果缺乏这种预见性，就难以制定出正确的商战战略。

战略预见，就其性质而言，它是对具有全局性、长远性、根本性的事物及其未来发展趋势、进程、状态、结果的“超前认识”活动。就其表现形式而言，战略预见是一种判断或预言，是对具有全局性、长远性、根本性的事物及其未来发展趋势、进程、状态、结果所作的判断和预言。就其内容而言，战略预见集中表现为对战略目标的预见，其中包括战略目标实现的可能性和相应条件，以及战略目标实现后所可能引起的一系列后果的预见。

战略预见特点

第一，从时间特征上看，战略预见带有长期性。要制定一个企业的产品开发战略，其预见着眼点一般多在5年左右。战略预见的这种特点，决定了它的复杂性和困难性。

第二，从空间特性上看，战略预见带有总体性和广阔性。因为战略必须反映客观事物的总体趋势和规律。因而战略预见必须从市场竞争的宏观局势出发，在广阔的空间上进行预测分析。例如，企业家要制定有效的经营战略，必须考虑企业自身、顾客（市场）、竞争对手这三种战略要素，并从由这三种战略要素构成的总体出发，预见企业自身、顾客（市场）、竞争对手之间的制

约关系及其变化趋势。在此基础上，才能确定最有利于自己发展的经营战略。

第三，从形成过程上看，战略预见带有综合性和高智能性。

第四，从预见结果上看，它带有宏观性和全局性。

战略预见的重要性

从根本上说，战略预见的重要性在于，它有助于提高商家战略活动的科学性和有效性，减少盲目性和错失性。战略预见的重要性还具体表现为以下两点：

第一，战略预见是战略制定的前提和基础。

第二，战略预见是战略调整的重要依据。

任何缺乏战略预见的商家，都难以适应制定战略和实施战略的需要。要从根本上提高商家的战略预见能力，就要树立过去、现在、未来相统一的系统未来观。要认识事物的未来，不能也不可能离开认识事物的过去和现在。同样，制定商战战略既需要事物的未来信息，也需要事物的过去和现在的信息。仅仅依靠哪一方面的信息都是不够的。

战略预见须知

时刻不忘未来，善于洞察未来。如果忘记未来，不

善于洞察未来，势必使思想被动、行动盲目。当不利情况到来时，很可能不知所措；而当有利形势或时机到来时，很可能毫无反映，失之交臂。并且，即使注意到了近期的未来，但忽略了长远的未来，也是不行的。只要善于分析，及时觉察各种预兆，就能见微知著，推断未来。对各种预兆的捕捉、分析，有赖于商家深邃的洞察力和高度的敏感性。

揭示规律，预见未来。在事物过去、现在、未来之间的诸种联系中，存在着一种本质的，必然的联系，这就是规律。预见未来的关键就在于揭示存在于过去、现在、未来之间的必然规律。只要揭示了规律，就可以预见未来。揭示规律越带一般性，就越能对事物作出普遍的预见；而揭示的规律带有特殊性，就越能对事物作出深刻的预见。

充分注意战略预见的误差，不断完善和修正战略预见。战略预见常常存在不同程度上的误差。因为它难免受到各种主、客观条件的影响和制约。要通过追踪预测，对战略预见进行不断的完善和修正，以最大限度地缩小其误差。

战略预见在商战的战略策划中的具体运作主要是三个步骤：首先是收集和甄选市场信息。收集要充分，选择要得当，要识别对战略全局有意义的内容。在此基础

上第二步是进行市场分析，过去的市场发展，现在的市场态势，对手的优势与劣势，自家的特点和处境，都要有客观的分析。第三步就是根据分析得出预见性结论，如潜在市场展望，今后的发展趋向和自身谋求发展的可能等等。

4．战略目标

战略目标是关于战略活动的方向和所要达到的水平的具体规定。它是战略意图的具体化，人们通过战略思维，形成战略目的。

在战略目的的形成过程中，人们根据对主观和客观情况的认识和分析，首先形成的是一种处于朦胧状态的战略意图。这是战略目标形成的最初阶段。随着战略思维活动的发展，人们的战略意图逐渐明晰起来，但在没有具体化为战略目标之前，这种战略意图还总是含糊、笼统、抽象、不易表达和难于掌握的。

同那些缺少规定的战略意图，即不甚明确的战略目的比较起来，战略目标则是一种较为具体、较为明确的战略目的。战略目标是战略活动的出发点和归宿。人们在战略活动中，总要首先确定一定的战略目标，并把它

作为战略活动的起点和终点。战略目标是战略活动所要创造的未来在观点上预先建立起来的模式。它不仅使战略活动的意图在观念中有指向地对象化，而且实际地规定着战略活动的方向，支配着整个活动的过程。

战略目标作为战略的组成部分，是以观念的形态存在的，但它不是纯主观的东西。战略目标的提出和确定，要以客观现实为前提和根据。人们提出和确定战略目标的时候，总是抱着一定的改变现实、创造未来的动机和要求，总是表现出对客观对象的某种需要，而这种动机、要求和需要又总是由一定的客观物质条件所决定的。

战略目标思维特点

要着眼于商战大局，进行宏观思维，根据预见的可能性，对未来发展做出理想性规定。带有长期性，战略目标是一种长期发展的目标，在目标制定时就要着眼于长远。有相对稳定性，战略目标是整个战略活动的核心，一经确立就不能轻易动摇，否则会造成战略失措，陷入危机之中。带有全面性，战略目标是一种整体性目标，它是对现实利益与长远利益、局部利益与整体利益的一种综合的、集中的反映；可分性，战略目标是个大目标，它可以分解为许多的小目标，战略目标只有分解

为若干小目标，才成为可以把握和具体实施的东西。小目标要服从于大目标，统一于大目标。

战略目标的功能

战略目标是统领战略思维，决定战略规划的核心，战略活动围绕着战略目标来进行，它是一切活动的出发点；战略目标是谋求发展的推动力和自我激励的因素；战略目标是衡量商家经营活动的尺度，行动是正确还是错误就要看它是否有利于战略目标的实现；战略目标确定得是否正确，决定商家在商战中的兴衰成败。

战略目标的制定

关于战略目标的制定过程，可以分四个阶段：一是调查研究，二是拟定目标，三个评价论证，四是目标决断。

调查研究是确定战略目标的前提和基础。只有做到知己知彼，才能够确立正确的战略目标。在商战中，知己知彼就是要对商家所处的市场环境、竞争对手的情况，以及自身的特点和状态进行全面的调查了解。当把对手和自身、主体和客体、优势和弱点、风险和机会、现在与未来加以对比，权衡其利弊时，才能做出正确判断。

拟定目标方案。商家在认真细致的市场调研和发展预测基础上，根据自身的条件和需要选择适宜于自我发展的目标。战略目标的拟定包含两个因素，一个是目标方向，另一个是目标水平。目标的方向要明确，目标水平要适宜，不能凭想象提出过高要求，要根据可能性来确定。

评价论证。首先要看拟定的目标方向是否正确，看它是否符合企业发展的整体利益与需求，是否符合长远利益与需要，是否符合市场未来发展的要求。其次要看拟定的目标是否具有可行性，商家面对实现目标的种种困难，是否具备克服困难、实现目标的足够能力和手段。最后，要努力找出目标方案的不足，加以完善。

目标决断。根据论证的情况，商家要对拟定的目标方案进行确认，这是个下决心的过程。下决心要慎重，要再一次权衡目标方向的正确程度、实现的可能性和期望获得的利益的大小。审慎考虑后就要果敢决断，不能犹豫不决，特别是目标确定后更要义无返顾，避免犹疑不定。

确定战略目标的过程中注意事项

目标的确定是对各方面情况的综合考虑与权衡，要防止片面性。不能只按自身需要考虑目标，还要考虑手

段的重要性。不能只考虑自身的情况和特点，还要更多地考虑市场状况、竞争对手状况等外界因素。也不能重局部而轻全局，重暂时利益而轻长远利益。

既要积极稳妥，又要勇担风险。战略目标是对长远未来的一种规定。在预测未来时往往会有一些不确定因素，容易导致不可预想的困难和风险。完全没有风险的目标是没有追求的价值的，所以要把积极稳妥的要求与勇于冒险的精神相结合。对战略目标的制定要讲“老谋深算”。

战略目标要有实在内容。尽管战略目标是一种高度概括的东西，但也不能搞得太抽象，成为一种不着边际的空洞口号。要有可操作性、可衡量性，当然也不能描绘得过于具体。

战略目标要清晰、明确。高度概括不等于模糊。

战略目标还要根据未来发展中遇到的未能预想的新情况、新变化做相应的应变调整。

5．战略规划

战略规划是战略目标的具体化，是商家为实现战略目标而制定的方案体系。要实现战略目标，首先就要将

其具体化为许多便于操作与实施的小目标，要详细规划和设计实现目标的途径、措施、手段和步骤。战略规划是商家战略活动中最为重要的部分，战略制胜关键就在于规划。战略规划要紧紧围绕战略目标，因为它是为实现战略目标服务的，战略规划还需要紧密联系客观实际情况，使规划有现实基础和依据。战略规划的实质就是商家根据实现战略目标的需要而合理有序地进行力量部署。

战略规划是有层次性的，商家制定自我发展的战略规划往往既有总体战略规划又有单项战略规划。总体战略规划就是从商家经营的企业整体发展的角度来规划如何发挥自身优势，在与商战对手的竞争中获胜，谋求企业实力的不断壮大与长足进步。单项规划就是指品牌战略规划、公关战略规划等等。总体战略规划与单项战略规划应该是统一的。总体战略规划对单项战略规划起指导作用，单项战略规划是总体战略规划的延展。各单项战略规划的有机结合就构成了总体战略规划的具体化形态。

战略规划的内容

战略目标的具体化。这种具体化的过程就是战略目标的分解过程。只有层层分解，最后形成一些具体目

标，才有可能通过具体目标的实现而达到战略目标的实现。所谓目标分解，实质上就是要寻找出实现目标的手段，并使之统一起来。低层次的目标就是高层次目标得以实现的途径和手段。

明确战略方针。战略方针就是商家在实现其战略目标时采用的基本的方法和行动指针。战略目标对战略活动的指导作用，主要通过战略方针来实现。战略方针可以有许多种，要选择对实现战略目标最有效的加以明确。总的战略方针下面还包括一系列具体的战略方针。要使它们形成有机统一的整体系统，来指导实践。

确定战略重点。所谓战略重点，是指那些对实现战略目标关系重大的环节和部分。抓战略重点就是抓战略主攻方向，确定了主攻方向，倾注最大的力量，实施战略突破，重点问题解决了，其它问题就会迎刃而解。确定战略重点要首先明了战略全局，找到全局发展中的薄弱环节；阻碍全局发展的“瓶颈”；竞争中的优势领域；牵动全局的枢纽；纵向发展中的关键环节等。这些往往就是应该确定的战略重点。对那些给予全局以最大影响的重点局部，必须予以最大的注意。在集中主要精力抓住战略重点和主要矛盾的同时，又要解决好非重点和次要矛盾。要使重点和非重点在发展规模和发展速度上协调起来，实现全局的最佳构成。此外，还要注意重点的

转移。商战中的自身优势也可能随着市场形势的变化而变化，这时就往往涉及战略重点的转移。要使战略重点始终处于实现战略目标的关键点上。所以它不一定意味着战略目标的更换。

战略步骤、战略目标的实现需要一个过程。在制定战略的过程中，必须根据事物发展的客观进程，正确地划分战略发展的阶段，并据此预先规定出行动步骤，以便有计划地实现战略目标。要处理好各个战略阶段之间的关系，搞好各个战略步骤的转换和连接，一方面就要通晓全局，清楚地了解各个战略步骤在全局和全过程中的地位和作用；另一方面，还要了解各个战略阶段、各个战略步骤之间的关系，在此基础上，对它们做出总体设计。

近期行动计划和应变计划。在战略步骤确定后，要着重对第一步骤进行详细计划。对于长远的未来，人们很难做出十分精确和周详的规划，但对近期发展，则有把握做出更为准确具体的安排。详尽的近期计划的制定，不仅必要，而且可能。在近期行动计划中还应包括应变计划在内，以防在计划执行中发生意外情况。这样可以增强适应性和应变能力。

战略规划研制的过程与方法

战略规划研制的信息前提。信息，是全部战略规划

研制工作的基础。商家在制定战略规划时，要高度重视信息的重要性。此外，还要学会按照需要来筛选信息，要选择那些对研制规划有意义的信息，包括来自本系统的信息，但更多的是与自己有关的外部信息。没有充分的信息支持，战略规划就会遇到困难。

研制过程一般分这样几个阶段：明确战略目标→确定战略方针→实行目标分解→确定战略重点→确定战略步骤→拟定行动计划→可行性论证与决策→具体组织实施。

研制方法：以战略思维和战略预见为基础，把规划对象看作一个完整的系统，使系统内各个要素最佳地结合起来，以求所制定的规划的整体效能。规划要自上而下分层次展开。对于相对确定的环境进行战略规划，可采用直线式设想的规划方法，对未来发展做出具体确切的安排。对于有许多不确定因素的环境则要在规划时针对可能出现的意外制定应变措施，形成一种适应机制。

6．战略对策

战略对策是指商家为了实现企业战略目标而选择的根本途径和措施。战略对策是为了谋求解决商家在激烈

的商业竞争中战略目标与外部环境和内部条件之间的不平衡或矛盾。

战略对策的制定原则

不断创新原则。成功的战略对策在于创新，要不断开拓新的市场，不断开发新产品等等。

要寻求相对优势。制定战略对策要发挥自身优势，避开自己的弱点。拿自己的优势与竞争对手进行较量，会取得商战的主动权。

要面向市场。在商业竞争如此激烈的今天，商家能否得以生存与发展，在很大程度上取决于对市场的开发和占领。制定战略对策要重视研究市场的现状和发展趋势。

讲求效益。效益是商家得以生存和发展的基础，也是商家追求的目标，确定战略对策也要最大限度地体现效益原则。

战略对策对于商战中的商家来说可以从三个方面来考虑。

一是针对自身的战略对策，设法提高自身的适应力和竞争力。着眼点往往是开发新产品、完善企业管理、加强信息收集与反馈等等。

再就是针对消费者的战略对策。为了争取更多的消

费者，要采取适宜的价格对策和销售对策。如心理价格对策、折扣价格对策，以及方便销售对策、信誉销售对策、引导销售对策等。

第三就是针对竞争对手的战略对策。在一定意义上说，基于企业自身和针对消费者的战略对策，同时也是针对竞争对手的战略对策。确定和选择对竞争对手的战略对策，应该立足于寻求和形成竞争优势；寻求和创造市场机遇；向强者挑战，向对手学习。

战略对策是使战略目标得以实现的最重要的环节，是战略制胜的主要实现方法。商家在对战略全局做出总体布署后，要把战略对策的筹谋做为集中力量加以把握的战略思维的落脚点。战略对策的形成也是对整个战略体系的完善。

第四章　商战中的投资心理

“财富与粪矢同样，一旦囤积会发出恶臭，一旦散布将会使土地肥沃。”托尔斯泰的这句名言，生动形象地体现了对资本两种不同极端的把握，必将导致两种极端的结果。并不深奥的道理，是我们每个人都能理解的。然而，当同样的问题——投资，出现在驰骋于“硝烟弥漫”的商战中的每一位“统帅”面前的时候，也就迎来了一个十分严峻的考验。商场如战场，资本好比是舍生忘死、冲锋陷阵的勇士。战场的统帅要对每一名将士的生命负责，商场的投资者亦是如此，要对投入商战中的每一分资本负责，这是从商者应具有的最基础的素质。

众所周知，投资行为在经济行为中占着举足轻重，甚至事关成败的重要地位。具有敏锐超前的投资意识，是现代从商者可贵素质和智慧的突出表现之一。善于科学、高效、巧妙、正确地利用资本，是商业组织生存发

展的关键。在市场经济体系日趋完善的今天，无论处在哪个经济阶层，无论拥有资本的额数是在哪个档次，我们都应对投资的心理和行为，有充分的认识和准确的把握。做一名成功的投资者。

1．求利心理

商战对于参与者最终目的的直观表现是从中获取收益。无论投资者的从商角度、经营性质、经营规模、社会地位差异如何，其投资冲动心理及对投资效益的追求都是有不同程度的一致性。这种最基本最普通的求利心理符合市场经济确立的“人是理性的”这一基本假设内涵。

随着市场经济的不断发展和创新，企业投资作为一项重要内容，在企业经营中的位置也在逐渐提高。任何企业的经营都包括投资。投资是保证企业再生产过程连续进行和不断扩大再生产的主要手段。投资者对企业连续再生产和扩大再生产过程的求利心理，是由在原有投入资本的基础上能够进一步获取利润的增值动机引发的。企业经营在经历一个阶段之后，由于产品源源不断地投入市场，直到销售完毕、收回投资和获取利益是需

要一定时间的，在此时间内企业仍要正常进行经营，因此连续投资是必不可少的。投资者在求利心理的支配下，通过对近期市场调研、消费者对产品的真实反应、销售额的增减、中远期市场预测以及此产品的再生产必要性分析等，来决策投资的数额及投资时间的长短。

通过扩大再生产追求更大利润，是投资者经营过程中求利心理的一个具体表现。此种投资是在原有规模基础上产生的。决策扩大再生产投资，需要投资者有良好正常的求利心理。此种投资的风险性相对较大，如果由于求利心过高，投入资金的数额超出正常心理的把握范围，造成产大于销，便会出现产品积压、资金凝滞、劳动力过剩等一系列经营危机。反之，求利心过小，也是不可取的。虽然投资风险降低了，但由于心理把握不当，没能及时抓住可乘战机获取客观上应得的利益，使投资的效果并不显著。这也是失败的投资。

在商品经济迅猛发展的今天，金融行业中的投资行为已被越来越多的投资者所欣赏，成为商战角逐中的又一战场，并迅速燃起烽火。据统计，美国参与证券投资的人数已超出人口总量的三分之一。我国的市场经济在改革开放的大趋势的推动下，加入证券投资行列中的人数正以很快的速度递增。趣味性和挑战性虽然是证券投资很吸引人的因素，但更重要的是它抓住了投资者最基

本的求利心理。在求利心理的趋使下，投资者最初作出投资决策的动机是有所不同的。投资动机可分为保值、融资、投机、控股等几个方面。由于这些动机相互间存在着很大差异，投资者在投资对象的选择上也就随之产生了各自的倾向。投资对象的种类有很多，如储蓄、债券、股票、期货交易、古玩交易、邮票交易等。其中证券交易投资是最具代表性的。典型的证券投资可分为股票和债券等两个方面。这两种投资根据风险性、价格波动性、投资参与面广泛程度、收益大小及心理素质影响等特点，从求利心理的角度可以简明地分析投资者在投资决策过程中基本的思路。选择投资对象，首先要对股票和债券的投资特点有所认识。债券投资与股票投资相比，后者的风险性要远远大于前者。后者的价格波动无论是速度还是幅度都比前者大很多。从收益的情况看，后者要比前者高得多。由此可以看出，证券投资的风险和收益是成正比的。敢于承担大的风险，其收益的可能性就越大。反之亦然。在决策投资对象的选择过程初期，求利心理较重者在有充分的承担风险性准备时，多选择股票投资。投资者的求利心理较轻，则没有必要承担很大的风险，那么选择债券投资虽然收益相对较少，却也不失为一种稳妥把握的行为。

总之，投资者既然选择了投资行为，则任何人都不

能逃避求利这一最为基本普通的心理。如果说人没有了求利心理，那么就无需发展市场经济，商战中所有行为、心理上的研究也就无需存在了。

2．盲从心理

投资过程中有很多人在很多时候会有盲从心理。在自己不熟悉情况、不了解行情、不明白消费者心理及市场需求等客观条件的情况下，毫无主观上的理智判断，就糊里糊涂地操做，结果造成投资损失。严重者血本无归。因此，盲从心理是绝对应该克服的。

在企业投资过程中，有盲从心理的投资者很难想象在日趋激烈的商战中能占有一锥之地。即使目前的处境尚可，但随着运做的进行，时间的推移，终归要走向失败的深渊。也有投资者在盲从心理的支配下，由于巧合性或偶然性的存在，运做过程和效果也能满意。但是应该知道巧合性和偶然性具有运气的成分存在，做为投资者只凭着运气而不负责任地将资本随意投入到前途未卜的环境中去，这绝不是具有可贵的素质和智慧的成功投资者应该做的事情。

在投资决策上，盲从心理极可能使投资者的决策出

现原则错误。某玩具生产厂家，建厂时间短，产品种类单一，亟须开发新产品新项目。可当时儿童用品早为行家看好，儿童玩具早已被生产厂家视为消费热点而全力开发生产。市场上极尽心智设计的新奇巧妙、极富诱惑力的儿童玩具，足令人眼花缭乱，叹为观止。在这种情况下，新问世的产品如果不能推陈出新、独具魅力则很难占有市场。正因如此，开发玩具新产品也就成了很困难的事情。这个厂家的决策者为了急于找到出路，在投资过程中出现了盲从心理。他了解到许多玩具厂家都在生产一种叫“呼拉圈”的产品。投入市场后销量大销速快，便决定投资此项。可是他没有考虑到消费者对“呼拉圈”的需求只是一种短期的“热点消费”现象。由于生产厂家众多，市场已趋于饱和。而自家从投资到出成品需要一段时间，这关系到投资的成败关键。结果等该厂生产出产品的时候，市场上“呼拉圈热”现象早已烟消云散了。盲从心理所造成的损失自不必说了。

股票投资中的盲从心理导致的后果更为严重。由于股票投资风险大，股市投资者之间的竞争更复杂难测，稍有疏漏就会陷身于万劫不复的困境中。投资者在购进股票时，大多数人都是有自己的根据和理由的。凭借股票交易技巧、对股市行情的了解和在“炒股”过程中积累的经验等做出适合于自己的投资决策。而存在盲从心

理的投资者，其投资决策不是自己制订的，而是盲从跟风。看到其他人纷纷买入股票也就唯恐落人之后，即不了解上市公司的经营状况也不了解风云多变的股市行情，懵懵懂懂地跟随着买入自己连情况都不熟悉的股票；看到其他人抛售股票，也不清楚抛售的原因，跟着抛售。买进市场潜质很差的股票尚无危机感，抛出市场潜质极好的股票也始终不知道自己错过了一次获利的良机。甚至很可能被股市上那些在暗中兴风作浪，从中渔利的居心不良的投资者暗算，最终追悔莫及。

盲从心理是投资心理上的一个误区。存在盲从心理的投资者在商战中是极危险的，时刻都有全军覆没的可能。如果不及时发现并尽力避免，等待他的只有失败。

3．犹豫心理

“该断不断，必受其乱”。古往今来，成大事者都有一个共同点：处事果决，当机立断。军事家在战斗中果敢明断就能把握战机；企业家在商战中果敢明断就能无往不利。如果优柔寡断，犹豫不定，良好的机遇一旦错过，时不再来，岂不悔之晚矣。企业、金融行业的投资者也是一样，犹豫心里直接影响投资决策，一旦失机，

全部计划就只能搁浅作罢。

犹豫心理一经渗入投资者的内心世界，投资者将会陷入一种尴尬的境地。欲左顾右，欲右顾左。内心深处的矛盾冲突便会一点一点逐渐在行为上表现出来，从而影响正常的运做。同时对投资者的其他心理和情绪都会产生负作用，容易使人急躁不安，彷徨无措。严重时甚至对能力和自信心产生怀疑，导致全局的被动和失败。

有犹豫心理的投资者，在即将决策前，原本深思熟虑的投资方略和经过认真细致制订的投资计划，在决策时或是忽然间产生了自我不信任感或是受到外界因素的影响，对自己已策划完善的投资计划发生动摇，最终得不到实施，丧失了获取投资收益的大好良机。如在股票操作中，投资者发现自己手中持有股票的股价上升并偏高了，应该把握这一时机将其抛出，并同时作出了股票出售的决定。可是在临场时听到许多人对此种股票的看法和评论与自己的决策截然不同，便马上改变了行动，放弃了一次将股票抛售的良机。再如投资者事前已观察出某种价格较低的股票已经是适合购入的时候了，也作出了趁低吸纳的决策。但在临场时发现许多持股者纷纷将其抛售，于是产生了犹豫心理，临阵退缩，放弃了入市的决定，失去了一次能够获取收益的机会。

犹豫心理在企业投资中，导致投资者前瞻后顾，决

策不明、错失时机的事情是很多的。这种现象有着一定的普遍性。企业投资过程是从产生投资动机开始，经过对自身主观状况和外界客观因素的综合分析，然后据此分析结果作出决策。最终将决策内容付诸行动。犹豫心理往往是在马上要行动的关键时候出现，使投资者改变决策或回过头来重新思考。等到再一次确认原决策正确，应该实施的时候，外因或内因已经起了变化，所决策的内容不能再正常进行了。某家用电器生产企业，通过很大的努力与日本一家企业取得联系，并初步拟定了可行性方案，“双方共同投资，日方提供技术，中方提供厂地、人员”。如果双方达成协议合作成功，将对这个企业的经营和发展起到极大的推动作用。决策者认识到了这一点，仔细研究分析之后决定按计划实施。可是就当协议即将达成的前夕，另一家同行企业人士在似乎是无意接触的过程中谈起自己与外商合作而遭受了巨大损失的经历。生动具体，动情时催人泪下，伤心处感人肺腑，语重心长，发人深省。如此一来决策者马上萌发了犹豫心理，对自己的决策产生了动摇，对前面作的各种分析开始怀疑，便找出借口推迟了签定协议的时间。当他最终还是决心执行原计划的时候，日方已与第三家同行企业正式签定了合作协议。原来这是两家同行企业设下的圈套，利用他的犹豫心理，坐收了渔利。

犹豫心理不同于稳重、谨慎。犹豫心理的产生与投资者的气质、性格、能力以及个人修养等方面都是有关系的。比如气质动力特性表现在心理过程中的速度较快，纯度较高，稳定性较好等，犹豫心理相对就会少一些。

4．投机心理

投机心理也叫赌博心理，是凭着侥幸以运气为基础，期望在尽可能短的时间内获取尽可能大的收益。有投机心理的投资者往往在其他方面也经常以这种心理来做事。大者拿出生命、前途、事业；小者拿出资产、金钱、物件当做赌注，在其认为适当的时候，便毅然投到此机会中来，全力一搏，希望能有超常获得。投机心理在某种程度上说，是一个人人生观、世界观中的一部分。有这种心理的人会认为人生在某些情况下是依赖运气好坏的一种赌博。

投机心理在企业投资中，反应在投资者身上的现象并不明显。这是由于企业投资的特点决定了投机心理在经营运做中没有充分展开的余地。但也不是说企业投资过程中完全不存在投机心理。

股票交易中，几乎每个投资者都有投机心理。投机现象在股票投资的每一角落、每一时刻都存在着。从某种意义上讲，投机是伴随着股票投资应运而生的事物，是股票投资中不可缺少的组成部分。投机心理及行为普遍存在的原因，主要是最后结果的成败比例差异不大。

投资者既然都有求利心理，那么产生投机心理就不可避免了。也可以说投机心理是求利心理的进一步发展。投机心理是由投资者情愿承担较大的风险，同时希望在短期股价的跌涨中获取较大收益的目的引发的。投机心理使投资者对股票市场上股价的上涨与下跌非常关注。看准市场行情的时候，在价格幅度变动大的股票上投入资金，通过频繁的买进卖出，赚得利益。投资者与投机者的界限不好划分。由于投资本身的不确定性，使投资者在行情上涨势态已成大局之时，就会加入到投机者的行列，通过低价买进高价卖出的交易获利。在下跌势态已成定局时，也会加入到投机者的行列。在高价位卖出原来低价买进并持于手中的股票，以便在低价位时再购进持有，赚取其间的价差。

投资者有投机心理的同时，也应有承担较大风险的心理，一旦投机行为与股票市场的走势背道而驰，低价买进的股票不但没有上扬而且继续下跌，高价买进的股票被套牢，又不愿在低价位上忍痛割舍抛售，酿成的损

失也是很大的。故此，投机心理的投资者相对于希望获得稳定的股息收入，通过长期股票价格的波动获得资本利息的增值动机的投资者而言承担的风险要大很多。

5．攀比心理

市场竞争无处不在，许多场合投资者之间的竞争不但十分激烈而且还很具独特性。投资者对自己经营的企业或持有的证券，无论是从规模、种类上，还是从质量、数量上都感到不满意，看到他人在各方面强于自己，于是不甘心落后，努力追赶，互相攀比。这种心理就是攀比心理。

攀比心理的形成有许多因素，由于这些因素在投资者心里产生的影响、作用的角度不同，攀比心理也不都是相同的。强烈的自尊心促使自己不能落后他人；自卑感总认为不如他人会遭到嘲笑和讥讽；好胜心鼓动自己超极限运做……。当看到己不如人时，心里便出现了一种不平衡。不去分析双方面的内因、外因，只想拼命赶上并超过对方。在生活中我们通常称这种人为“红眼病”，其实这正是攀比心理投资者中的“红眼病”患者。因此，这种攀比心理是投资心理上的一个误区，可以称

之为嫉妒攀比。与之相比，看到人强于己时并不是嫉妒而是抱着一种羡慕心理，从主观和客观等方面正确认识差距，找到产生差距的原因。通过努力，达到赶超的目的，这是正确可取的，称为羡慕攀比。

投资者的嫉妒攀比心理是有百害而无一利的，嫉妒攀比从产生到结果都会给投资者带来坏处。投资者在此心理的作用下，对自身条件往往会做出过低或过高的判断。在比较时，自己所拥有的资本即使与他人各有优劣短长，也总是看到自己不如意的一面和对方优越的一面，不能客观地认识双方利弊，而作出己不如人的错误判断。当为了赶超对方，决策投资的时候，本来自身因素和外部因素都不具备投资条件，却又过高地估计了自己的实力，将不正确的决策付诸实施。其结果只能是欲速不达，惨遭败绩。然而，这只是嫉妒攀比给自身带来的损失。更为甚者，很有可能会给他人带来弊处。当意识到自己与他人的差距很难在短时间内缩短时，嫉妒攀比心理便会进一步加深，产生不正当投资的想法，如对重要的原材料市场超计划投资，实行短期垄断，给对方造成短期内的损失，产品不能及时出厂，影响企业信誉形象等。而自己由于原料大量积压资金周转受阻，损失更为惨重。这种损人不利己的做法除了发泄由嫉妒攀比心理引发的怨恨情绪外，再就是损坏了自己的声望和人格。

6. 贪得心理

如果说求利之心人皆有之，那么贪得心理就是在求利的基础上更进一步追求收益。然而，“物极必反”，过分地求利并不见得能收到理想的效果，还有可能使事态向预计进程的反方向发展。

具有贪得心理的投资者在企业投资过程中表现出的过份求利的现象还是很普遍的，有些时候也很明显。连续再生产和扩大再生产时，投资者看到产品的销售处在旺盛时期，就认为加大产量，多出产品，投入市场可以更多地赚钱，便一味扩充投资规模。而不去调整产品的结构，不注重产品的更新换代。这种简单呆板的投资操作缺乏应变能力和灵活性，很容易造成产品的积压和投资浪费等完全可以避免的无谓损失。贪得心理在投资决策上，会使投资者见小利而忘大利。由于求利心过盛，在分析市场需求和现有产品是否中长期内仍能满足市场要求等方面会出现偏差。现有产品在达到销售顶峰后，由于消费者的水准不断上升，市场需求随之改变，同行企业产品更新快等原因，必将出现产品销售的停滞滑坡现象。而投资者对原产品仍然非常认可并抱有过高的期

望，继续加大投资，其结果不但没能获得更大收益，反而加重了企业负担，在产品更新换代，结构调整等方面落人之后。辽宁省一家叫“丰凯塑料制品厂”的乡镇企业，其生产的塑料盆由于质量好，价格低，曾一度占领市场，产品销售达到了高潮。负责人看到这种情况，认为应该抓住此机会，进行大规模生产，会从这个产品上获得极大的利润。于是投资购买价格昂贵的XS—ZY—500型塑料注射成型机，又大量购进原材料，吸收人力，将前期获利几乎全部投入。谁知事与愿违，当他将生产出的大量产品投入市场后，效果并不象他想的那样好，销售量还是保持在原有水平，并且还有下降的趋势。这位投资者大惑不解，这才开始认真地研究市场行情。原来，许多同行业厂家正陆续将开发的新产品投入市场，这些新产品从造型、色彩配比、使用强度、轻巧灵活、美观实用等许多方面都较从前有所改进和突破。自家产品与之相比，的确有相形见拙之感。这位投资者这才如梦初醒，摇头苦叹，懊恼不已。后来，笔者与其交谈时，他不无感慨地说：“我这个人啊，就是太贪了。当初也有人劝我好好做番调查研究再决定是否投资或是往产品改进、更新等方面考虑。我认为那样做不能很快地赚钱。谁知……”贪得心理给投资者的经济带来损失的教训，不可谓不深。

同样，在股票操作中，怀着贪得心理的投资者，总是希望自己手中持有的股票价格能更高地上升，本应出手的股票却迟迟不肯抛售，当股票价格处在下跌阶段，应当购进了，却希望股价下跌的幅度更大些，以便在股价更低时买入。象这样一味地贪求，其结果往往违背初衷，错失良机。香港一位半文盲的家庭主妇，在炒股时，只抱着普通的求利心理，而不过份贪婪。采取当股价上涨三成就果断抛出，下跌三成就果断购进的“三成涨跌法”来操作，仅在几个月内，便获利十余万元。因此，可以看出过分地求利不见得能过份地得利；用平常的求利心理来引导实践也会有喜出望外的收获。

7．风险心理

投资对象根据风险性的不同大致可分两种：风险投资和无风险投资。无风险投资的投资面比较窄，一般包括银行储蓄、国家债券、地方建设债券等。之所以说上述投资没有风险是因为它有国家财政做坚实的保证。投资者可以毫无后顾之忧地购买，还可以在不用缴纳所得税的情况下获得稳定的收益。这也是无风险投资的优越之处。风险性投资包括企业投资、商业投资、股票投

资、期货贸易投资等。拿股票来说，当发行股票的企业利润丰厚时，股息收入和分红就会很多；但企业经营出现问题乃至破产，则必须先清偿自身的债务，如有剩余才能按股份的比例多少来分配资产。可一般破产企业都是资不抵债的，则股东的投入资本便全军覆没，一文不归。因此，投资者在选择投资方向上，一定要处理好投资收益与投资风险之间的关系。能够承担多大的风险，在有无风险的投资面前如何选择，是投资者对待风险的态度，也是投资者的风险心理。

风险心理一般有三种情况：避险心理、冒险心理和谨慎心理。

避险心理

避险心理是许多投资者都存在的一种心理。从主观上讲避险心理与投资者的性格有直接的关系。性格懦弱、竞争心理素质较差的人多数不敢承担风险。在风险的挑战面前往往采取退缩、忍让的态度，是毫无斗志的一种表现。从客观上分析，这是许多人还没有完全摆脱计划经济时“吃大锅饭”，毫无市场竞争意识的状态。这些人对市场经济中的竞争风险还没能充分适应，需要一定的时间对市场经济加深认识和理解，摆脱多年来计划经济时形成的观念束缚，从心理上得到解放，投身市

场，搏击商海。另外，自身经常处在无风无险的环境中，养成了安稳泰然的习惯，不适应竞争中的风险性，也没有面对风险时的经验和方法，只能采取回避的态度。企业投资者的避险心理在经营投资和决策投资过程中的短期表象不很明显。因为利益与风险并存，投资者在投资时尽量避开风险，虽然不会有很大损失，但也不会有很大利益。平平淡淡地经营，平平淡淡地决策。但市场经济的特点之一就是繁复激烈的竞争，有竞争就有风险，回避风险从某种意义上讲就是回避市场经济，时间稍长必然惨遭淘汰。股票投资者也是同理，在变幻莫测，涨跌难料的股市中，避险心理的投资者是从来不敢轻举妄动的，只有看准了行情，辨清了涨跌趋势，并确定为准确无误时，才敢买进或抛出。然而当避险者胜算十足心平气和地进入股市时，涨跌趋势已是强弩之末了，只能获得股息或利息。避险者比较适合银行储蓄或购买政府债券等没有风险或风险较低的投资。这种回避态度在风险客观存在的前提下是变相放弃良机。投资者的避险心理不利于提高效率和事业发达。

冒险心理

与避险心理相反的是冒险心理。具有冒险心理的投资者一般比较喜欢选择风险性大的投资项目。这种选择

出于两个原因，一是风险性大的投资项目，其收益也往往很大，一旦冒险成功，瞬间获得的利益将不可估量。二是冒险本身具有着非常诱人的刺激性，成功的冒险行为在投资者看来是一种很有乐趣的活动，同时也能反应投资者经营技巧的娴熟，操作手段的高超，使其产生一种心满意得之感。冒险者在选择冒险投资的同时，也有良好的承担风险的心理。虽然主观上不愿意遭遇风险使自己蒙受损失，但这只能是一种愿望，那么只有作好充分的心理准备，当厄运不幸临身时，不至于手足无措乃至打击过大而一蹶不振。冒险者在投资方向上一般选择金融投资，只有在特殊情况下才把实体做为选择对象。因为企业等实体没有明显地投入大量资金可以在短期内获利的特点，而股票等投资项目恰恰迎合了冒险者的口味，所以被视为主要的投资对象。冒险者在投资决策时切不可轻率贪得，必须作详细的股市调研，密切关注股市行情，争取能够正确判断此项投资项目是否有冒险操作的必要。因此冒险者必须具备高超的炒股技巧和丰富的操作经验，才有可能使冒险成功的概率增大。

谨慎心理

谨慎心理是投资者应具备的良好心理。谨慎投资者取避险和冒险两家之长，弃两家之短，集“智”“勇”

于一身。既不因风险而怯步，也不为利大而盲进。通过对投资风险大小程度进行科学理智而又客观的分析，对投资运做过程中可能存在的各种危险因素导致不测事件的全面周密的思考，来权衡风险和收益的消长关系。尽可能制订好有效的防御措施，以备应付运做中随时出现的各种问题，把投资风险压缩到最小极限，从而获取最大的投资收益。谨慎心理应该说是众多投资者的常态心理，具有这种心理无论是在企业投资还是在金融投资的过程中，都将起到非常积极的作用。

第五章　商战中的广告心理

现今的社会是广告的海洋，现代商战中的广告正充当着战场上冲锋号角的职责，无孔不入地尽展着宣传鼓吹的能事。从商者们也愈来愈认清了它的作用和效力。于是，当人们翻开报纸、书刊，收听广播、收看电视的时候，可以感受到广告；当坐汽车、火车、乘飞机、轮船的时候，可以感受到广告；当饮食、休闲、娱乐的时候，还是“摆脱”不了广告……。这就是广告的特点，广告的威力，也正是由于它具有其他形式所不可取代的功能，才被从商者所重视，并越发将其设计制做得“花样繁多，推陈出新”。

1．广告与广告心理概要

广告与商业相伴相生，当商业的发展已步入竞争激烈的商战局面时，广告也便操戈上阵，开辟了商战格局

中的一个相对独立的战场，商场之上打起了热热闹闹的广告大战，而且它的“枪炮”已不满足于货郎担的几声吆喝和商店外竖着的几个招幌。报纸广告、电视广告等现代武器正以铺天盖地之势进行着狂轰滥炸。要研究商战心理，不能不研究广告战心理，它是商战心理的重要构成。

那么什么是广告呢？我们所说的广告是指商业广告，是为了促进商品销售的需要而通过一定形式的媒介物，公开而广泛地向社会传递有关商品信息的一种手段，其目的是激发消费者的购买动机，诱发购买欲望，促成购买行为的实现。广告是商品经济的产物，最初的广告行为是和商品生产与销售行为混合在一起的，形态就是上面提到的货郎的吆喝和店外的实物悬挂。后来发展为“墙壁广告”，再后来就是今天的利用报纸、杂志、广播、电视、路牌、灯箱，招贴等载体的现代广告。现代广告已作为独立的经济行为从商品生产与销售中分离出来，在商战中占据了一个重要的战场地位。

广告的策划与运做的机制是一种心理机制，它需要作为广告主的商家对作为广告接受者的消费者有准确的心理把握，据此采用各种心理战术以引起消费者的注意，实现商品的销售。广告都是由事实部分加上心理部分构成的。广告宣传的商品如处于尚无竞争的独家地

位，那么广告的构成以事实部分为主；如处在竞争激烈的态势下，则应使广告的构成侧重于心理的部分。

那么，广告心理包括哪些方面的内容呢？商家的广告心理（如广告意识、广告策划心理）、广告的心理功能、对消费者的心理把握、广告媒体的心理作用特点、广告中的心理运作过程、广告攻心战术、商家间的广告对峙与竞争心理，都属于广告心理范畴。

广告是商家出奇制胜的法宝，是参与商战的一件软兵器。要学会运用广告，首先要把握它的心理机制。

2．广告的心理功能

广告的心理功能是指借助信息的传递产生影响来唤起消费者对商品的注意，在激发消费欲求的过程中对消费者的心理活动产生的影响和总体心理效应。具体地说，可以归纳为以下一些方面：

认识功能。它是由广告信息的事实部分传递给消费者后，使消费者对商品的商标、型号、性能、质量、用途等方面产生认识。特别是对于一些刚刚问世，尚不被人了解的新产品，广告宣传更要重视这种认识功能，使新产品的特点能够被人们认识和接受，以开拓市场，打

开销路。

便利功能。是指能对消费者选购商品起到方便顺利的作用。消费者在接收广告信息后，对自己的购买行为的思考和选择有了藉以参考的资料，使其能够更好地作出判断，加速购买行为的实现。

提醒与强化功能。是指广告能够刺激消费者的兴奋细胞，使其对广告宣传的商品得以注意，增强对商品的印象，以扩大商品在消费者中的影响面和影响力。

社会影响功能（即教育功能或形成通俗社会标准的功能或审美功能）。广告消费理念的灌输是一种教育功能，而广告塑造的完美形象会产生审美功能。广告宣扬的消费文化、反映的消费思潮以及消费观念，会形成一种时尚为而人们所接受。

诱导与激发功能。消费者的消费心理有被动的一面，容易接受诱导和影响。通过广告的心理刺激，消费者潜在的购买欲会被唤起，消费者对广告宣传的消费观念的接受也会产生新的购买动机。

促销功能。广告的宣传是建立在商家与消费者之间的一个桥梁，通过这个信息的桥梁拉近了商家与消费者之间的距离。消费者通过广告信息对商品形成的了解使其容易产生认同心理，养成一种惠顾动机和习惯性购买行为。

上面谈到的六种心理功能不是各自孤立存在的，而是同时反映在一个广告当中，它们合在一起形成的合力会产生一种对消费者的总体效应，那就是在广告的引导下，使消费者接受影响，产生购买意念，以至促成购买行为。以上这些心理功能，一部分是针对消费者对商品认知的影响，另一部分是对购买情绪和意志的影响。

3．广告媒体消费者的心理影响

广告媒体就是借以传播广告信息的物质性载体。广告媒体有许多形式，它的分类可以从广告信息的受众（即消费者）的感觉角度来划分。这样分为视觉广告媒体，如报纸、杂志、广告牌、商品橱窗、霓虹灯、广告传单等；听觉广告媒体，如电台、街头广播；视听广告媒体，如电视等。也可以从媒体特点来分；如文字类广告媒体，言语广告媒体和实物类广告媒体。以上这些广告媒体中，经常运用的有报纸、杂志、广播、电视等四大广告媒体。它们在对消费者的心理影响方面各自具有不同的特征：

报纸媒体。报纸媒体属视觉广告媒体，也是文字广

告媒体。文字广告信息在报纸中对广告受众起到的是视觉刺激，由于报纸广告是诉诸于视觉，受众对广告信息的接受表现主动，这样对于广告的记忆会深刻持久，并有助于对广告信息的理解。报纸广告会借助于报纸的权威性，增强广告受众的信任感。报纸的每天内容的变更会刺激读者的阅读兴趣，广告可借此以不断变化的形式和信息的渐进深化的过程来抓住读者的心。报纸广告的信息散布性好，因为发行量大，读者多，具有及时性特点、信息传播快的时点。但它的局限是广告作用时间短，广告的视觉刺激强度较弱，这些会影响广告的心理效果。

杂志媒介。杂志媒介也是视觉广告媒介，通过视觉感知作用于消费者。杂志媒介的感染性强，它在印刷上的优势，色彩及图象的使用会使广告受众产生视觉兴奋而增强注意力受到印象深刻的视觉感染。杂志的保存性好，反复阅读率和传读率高，易于发挥广告的长时间作用而有利于了解和记忆。杂志还有较好的针对性，有相应稳定的读者群，易于根据读者群的特点作广告的策划。但杂志广告媒体是作用范围相对较小，因杂志周期长，使广告受众的反应较迟缓。

广播媒介。广播广告是一种以语言为表现形式的听觉广告。广播广告的特点是作用面大，广告信息的传播

及时性强，灌输性强，听众处于被动接受状态。广播广告对受众的心理影响是刺激强烈。但因广播广告瞬间即逝，使广告的作用时间短暂，不易记忆，无视觉形象，使受众的印象模糊。

电视广告媒介。它属于视听广告，兼有视觉广告和听觉广告的双重效应。电视广告的画面活跃，图像色彩鲜明，直观性好，富有感染力，对心理刺激强烈，使受众的印象深刻，易于打动消费者心理。缺点是广告作用时间短暂，不便记忆。

4．广告与感知心理

广告的作用效果要通过广告对消费者心理刺激后产生的一系列心理活动体现在消费者的购买行动中。这个心理活动的过程是消费者对广告信息的感知认识过程。它首先通过视觉或听觉的感知，然后进入思维过程或者叫联想阶段，对广告产生同一联想、近似联想、对比联想和因果联想等等。这时消费者的心理活动会使自己同广告中的商品联系起来，在与其它商品的比较时，不时会产生一种情感的好恶。符合自己心意的商品会使消费者产生亲近感、愉悦感，进而产生购买欲，作出购买行

动前的理智判断。广告的视觉或听觉的感受阶段是广告心理的初始阶段。人们接受信息的方式，80%是视觉接受的方式，视觉广告在广告中所占比例最大。在视觉广告中，受众对色彩的感知心理对广告效果产生很大影响。色彩可以把广告中的商品的特色和质感完全表现出来，产生真实感，增强对广告受众的感染力。此外，鲜艳的色彩会对视觉产生较强烈的刺激，增强受众的注意力。不同的颜色还会引起不同的心理反应或效果，颜色的不同组合也会产生心理接受的差别。比如黄底黑字的印刷广告会给人以醒目的感觉，增强人的注意力并使人心理上易于接受。所以视觉广告要注意人对色彩的视觉趋向，以适宜的色彩打动广告受众。听觉广告对受众的心理影响因素在于声音的强弱，声音信息的长短，以及声音信息的内容组合方式。听觉广告靠人耳对声音信息的接受来完成。人对声音信息的接受是被动的，不管想不想听，声音信息总要传播给受众，使其产生心理反应，这是听觉广告的长处。但声音信息的传播能否使受众产生兴奋，声音强弱的影响很大。声音太弱，对受众的刺激强度不够，不能使其产生兴奋；声音过强，会使受众产生受侵犯心理，产生逆反情绪。声音信息的长短也会产生接受心理的差异，过长的声音信息会使刺激减弱，印象模糊，记忆困难；短小的声音信息易于接受，

便于记忆。

在经过视觉、听觉的初步感觉心理阶段后，广告受众的心理活动将上升到知觉阶段，知觉是人脑对感觉到的内容的一种整体反映，是把感觉所接受到的广告声音、颜色等加以综合，它具有整体性、选择性、理解性、概括性、相对性和经常性等特点。影响知觉的心理因素有知识经验的影响、注意力的影响和定势作用的影响。

关于广告知觉的选择性，是指作为广告受众的消费者在遇到的广告信息的刺激时有一种下意识的选择，会不自觉地寻求一些东西，避开一些东西所面临的刺激的一个部分，而这种选择依赖于刺激物本身的特性和消费者的主观因素。

关于广告知觉的整体性，是指广告受众在选择的前提下对感知的信息进行思维组合，作为一个整体来识别。人对感受到的信息总会根据刺激强弱等因素将其组合成图象与背景的关系，所以广告要把宣传的产品通过强弱刺激使之凸视为图像而不是背景。广告受众还有一种自动组合临近刺激的心理倾向，据此，广告中可以增加一些与宣传产品有联系的积极信息，使消费者通过联想产生美好印象，以激发购买欲。人们还有一种心理特点，当遇到不完整的信息刺激时，他会根据经验而有意

无意地填补缺失部分，合成整体来进行知觉识别。广告可以根据人的这一心理特点，有意留出信息空缺，让消费者根据经验进行自动心理补缺，这样会增加广告的吸引力和注意力，使广告信息给消费者留下深刻印象。

5．广告受众的心理偏见

消费者做为广告受众对广告信息的心理接受过程是由两方面的因素起作用的，一方面是广告信息本身的刺激强度；一方面是消费者的主观因素，也就是消费者的经验、动机、期望、好恶倾向。消费者对广告的信息接受是一个客观广告信息在主观头脑中的反映过程。它有对感觉的选择性，这就使人容易产生主观的偏见心理。我们将常见的几种心理偏见叙述如下：

模特效应

人们的心理总会受到广告模特的影响，常把模特在自我心目中的印象联系到现实中自我或他人，进行不自觉的心理替换，这就是与模特的趋同心理。因此，许多商家在做广告时很注意模特的作用，比如商店里的服装模特，给消费者一种形象直观的印象，当看到衣服穿在

模特身上感觉良好时，就会联想到自己穿了也会不错。

名人效应

也可叫做权威效应，就是指人们对名人或权威的一种崇信心理，权威者的话往往对消费者具有很大影响力。许多商家正是看中这种名人效应，而在广告中加以运用，为此不惜花费重金聘请名人对广告进行参与。名人广告已成为一种重要的广告形式。

晕轮效应

就是一种以点概面，以偏概全的效应。当消费者对一种产品有了某种好感时，这种好感会逐步扩展，并影响到对许多无关商品的知觉。商品包装精美，会使消费者认为商品本身的质量也一定好，这就是一种晕轮效应。消费者在经验贫乏，信息的感知有限的情况下，最易产生这种心理偏见。

前摄效应

就是通常所说的人对信息接受的先入为主的心理特性。我们常说第一印象很重要，就是因为第一印象形成的心理冲击较大，留在头脑中的印迹深刻牢固。当后来接受的信息与前面矛盾时，人们也习惯于倾向前面信息

带来的印象。所以，在广告中要注意把最有份量的广告用语安排在前面，以造成较强的第一印象。

6．广告的心理运作过程

消费者对广告的心理接受过程大致可分三个阶段：首先是对广告引起注意，然后是对广告进行情感认同，最后是根据消费需求对广告宣传的商品进行理智选择。增强广告的心理效果要紧紧把握消费者接受广告的心理过程，以求在每个心理阶段，都能使广告有效地打动消费者。

选择适当的广告媒体

不同的广告媒体有不同的特点，对消费者心理的影响也是不同的，这在前面章节中已有论述。要增强广告的心理效果就要根据广告宣传的不同内容、不同侧重来选择相应的广告媒体，以求得最佳的表现效果。如图书广告适合报纸杂志等媒体，服装鞋帽广告适合于电视媒体。工业广告则适合以室外的大型广告牌作媒体。

选择媒体既要考虑商品宣传的需要，又要考虑一些现实可行性。如自身能力的可行性，即是否具有相应的

经济实力，能否获得期望的发布时间；受众能力的可行性，即目标受众能否容易地接触你所选择的媒体，理解这些媒体所传递的信息；环境的可行性，即目标受众所处地区的政治、法律、文化、自然交通等条件能否保证所选择的媒体有效地传播广告信息。

增强信息源的可信度

信息源可以是广告媒体，可以是广告中的推介人，也可以是做广告的单位。信息源就是消费者获得广告信息的来源。因为广告是以促销为目的的，带有强烈的商业利益色彩。所以广告的接收者容易产生一定的防卫心理和回避心理，容易怀疑广告信息的真实性。在这种心理状态下，广告源的可信度则成为消费者消除疑虑，接受广告宣传的主要因素。

信息源的良好公众形象会影响和改变人们对商品所持的态度。比如《人民日报》上刊登的广告其可信度会远大于三流小报等。公众喜爱的名人所做的广告也会有较高的可信度，国营大型企业所做广告的可信度会大于无名的私营小企业。所以，一些商家在做广告时常常要拉些有利于自己增加信任度的背景。象广东碧桂园的办学广告就要拉上与北京景山学校联合办学的背景，这样就借北京景山学校的可信度增强了碧桂园学校的可信度。

吸引消费者注意

消费者接受广告信息的第一步就是广告引起消费者的注意，这是广告宣传起作用的前提。广告能否引起消费者的注意，有许多因素在起作用。这些因素归结为一点就是强烈的外界刺激：大型广告比小型广告更易引起注意力，另外广告的鲜艳的色彩、明亮的感观、醒目的标题等都易引起人的注意；图像活动的广告比图像静止的广告更能引发注意力。广告形式的新奇也能增强注意力。

便于消费者记忆

增强广告的心理效果要靠记忆来保证。一则广告信息如果消费者接收后很快忘记了，它的广告效果就起不到了。使消费者保持记忆的方法有：增加刺激维度，就是同一信息通过不同的刺激渠道对消费者实施刺激，如既有声音，又有图像，既有文字，还有色彩，还有新奇的组合形式，这样形成的整体刺激效果会增强人对接收的广告信息的记忆力；还要注意简练广告信息的内容，突出重点，切忌面面俱到。内容少，便于领会和记忆；内容多，会使广告信息对消费者的刺激钝化，难以有清晰的印象。适当的重复和变化也是增强记忆的办法，重

复有强化刺激的作用，适当的形式变化又会增加新鲜感，避免单调乏味而使人产生厌烦感。

促进情感认同

当消费者对广告信息的刺激引起注意并感知接收以后，首先引起的将是情感反应，就是对广告信息的好恶感。消费者的情感反应，本质上取决于消费者能否从广告信息中获得消费需要的满足，有用的信息会使之产生兴奋和认同。促成广告的各元素都会使消费者产生情感反应，比如，色彩的赏心悦目就会赢得好感。名人做广告则是通过消费者对名人的喜爱转而对名人做的广告也喜爱的一种情感转化过程。这是一种爱屋及乌的效应。要通过精心设计，唤起消费者对广告信息的美好联想，使之产生情感认同。这样就增强了广告的感染力。

针对需要打动消费者心理

消费者对广告信息的最终接受和选择，还要有一个从情感到理智的过程。如果消费者经过理智思考认为广告中的商品虽对其产生好感，可是他并不需要，那么也很难使其仅凭好感而付出金钱的。抓住消费者的需要，是打动消费者的最根本的方法。消费者的需要也是多方面的，有对商品质量功能的需要，也有对由商品引发的

感情的需要，如满足人的虚荣心的情感需要等。商家应有对消费者需要的洞察力，广告要围绕这种需要做文章，这是增强广告心理效果的根本点。

7．广告攻心策略

针对消费者的心理特点，采取相应的方法，使广告能引起消费者的注意，以获取广告的最佳效果，是广告的攻心策略，我们从如下几个方面来探讨它的策略问题：

增强刺激强度

广告能否引起受众的充分注意，在于广告的刺激强度如何。广告如果刺激强度大，对消费者注意力的激发就强烈。因此，在广告宣传中要注意加强刺激强度，以形成对消费者有效的心理冲击。增强刺激强度的办法是采用鲜明而强烈的色彩或光线，醒目突出的文字和图案，以及特殊的声响，会有效地刺激消费者的视觉或听觉，使消费者处于心理兴奋的状态，这样就会形成对广告信息的较强的注意。此外，还可以运用突变来增强刺激的强度，人们面对突然变化的刺激往往使正常视觉和

听觉失去平衡，造成对心理的强烈冲击。

扩大反差，形成强烈对比

反差与对比是指在广告中运用色彩的浓淡、光线的明暗，文字的大小长短、声音的强弱来形成一种背景对主体的烘托。对比与反差越大，造成心理冲击的强度就会越大，引起的注意会越强。在运用对比的方法中，异质性刺激和动态性刺激效果最明显，能够充分吸引消费者的注意力。例如在浅淡的色彩底幕上突出一种刺激性强、色彩浓艳的画面或者在灰暗的背景下突出一种光亮夺目的广告主体内容，这样就使广告的受众忽略一些与广告主体内容无关的刺激而充分感受广告刺激，产生较强的注意力。动态的刺激就是霓虹灯的变幻闪烁给人们带来的那种刺激，动感也会增强刺激，引起人的较强注意力。

增强广告刺激的感染力

广告的目的不仅是给人看，而且是要人看了以后能够接受，增强刺激以引起注意力起到的是让人看的作用。如果要人接受，还需广告的刺激富有感染力。没有感染力的广告，激起的注意力是不会长久的。增强感染力，使人对广告的内容产生兴趣，是保持注意力的手

段。感染力是一种对人的情绪的影响，除了广告信息的自身价值外，还需要通过新奇有趣的构思，富于艺术的加工和诱人关心的题材来增强广告的感染力。构思巧妙，使广告形式别有情趣会使人从刺激引起的被动接受转而变成因兴趣而引起主动接受。通过艺术加工而产生的和谐美会使消费者产生情绪的愉悦感，从而产生感染力。诱人的题材是增强感染力的重要因素，选择与创立能打动消费者的广告题材，并使之通过巧妙构思和艺术加工，而得以生动的体现，是加强广告效果的重要心理方法。

突出广告主题部分

广告宣传的主题内容要明确、突出、集中、精练，突出广告的主题部分。此外，还要注意广告主题内容的位置适中、比例得当，既强调重点突出，又强调整个和谐统一。这样就会使主题内容醒目，而便于受众的识别、接受和记忆。

要利用精美的广告词

对广告词的一般要求是，看起来醒目，读起来上口，听起来新颖，记起来容易。为了达到这些要求，广告词一般使用非常规句式，如口号、警句、顺口溜、诗

句借用、成语借用、对偶句、有特色的百姓土语等。总之，语意的表达要清晰明白，重点突出，句式要简短精练，词语要华美生动。冗长的广告词使人望而生畏，没有耐心看完，这是广告词最忌讳的。不能追求对商品介绍的面面俱到，要重点突出，特点突出。要使广告词有独创性，有趣味性，因为人们总是对新颖有趣的东西给予更多的关注。

出奇制胜

出奇制胜是运用广告中的新异原理，就是利用与众不同的差异性，打破人们习惯的心理定势，以求异的办法赢得人们的关注。这种办法常能获得始料不及的成功。人们总是对新奇的事物倍感兴趣，而对旧事物习以为常，产生心理上的麻木感。如果广告平庸随众，就会使它淹没在铺天盖地的众多广告之中，难以引起消费者的兴趣与注意，还会产生厌烦情绪。所以，追求新异出奇是广告制胜的一个重要方法，出奇的方式很多，贯穿于整个广告制作的过程中，只要用心就会产生奇思异想。

广告的攻心策略可以总结出很多，上面列举的是最基本的一些，如何运用还在于商家针对自身条件和客观情况等因素做出适宜的选择。广告攻心策略的运用要注

意思想性和科学性，杜绝弄虚作假，哗众取宠以及追求低级庸俗、腐朽色情的感官刺激，以防止污染和腐蚀消费者的健康心理。广告如果追求庸俗低级趣味还会败坏自身声誉，对自我产生不利影响。

8．商战中的广告对峙心理

广告参与商战，主要通过争夺消费者来实现。广告心理主要是对消费者心理的把握和运作，心思是放在消费者身上的。然而，既是商家之战，就会有商家之间的心理运作包含在其中。当然，这种心理运作过程与前面谈的对消费者心理的把握是不能截然分开的。

竞争对手分析

做广告，不仅要了解消费者，还要了解竞争对手。对竞争对手的优势与劣势的分析是制定广告策略的必要前提。分析竞争对手，就要了解同行业企业和能够代替本产品的企业的情况。首先明确谁是竞争对手或潜在的竞争对手，然后了解竞争对手的资金、技术、产品、服务、市场占有率和发展动向等情况。在此基础上，还要

了解竞争对手的广告战略策略和广告实施效果。要分析竞争对手的优势特点，掌握其存在的缺陷。然后与自己的优势和劣势进行比较。这样可以据此以避实击虚的原则有针对性地来制作广告宣传的策略。在广告中避开竞争对手的优势和锋芒，利用其弱点，突出自己的优势。

避实击虚

避实击虚是广告大战中商家应遵循的一个重要战术原则。避实击虚的前提是前面讲的了解竞争对手的优势与弱点，以便做到避其锋芒。在广告对市场的争夺上要避实击虚，人家已占领的市场可以不做为广告宣传的重点，而把重点放在竞争对手尚未占据的市场上。要首先着眼于未被开发的潜在市场，而不要先去争夺人家的市场。如果竞争对手以商品的功能优势取胜，那么你在强调具有同样功能的同时，还要以自己的质量优势争取略胜一筹。如果竞争对手在广告投资上占优势，那么你就不能与人家拼投资，而要侧重以巧妙新奇的广告手法获得影响。广告宣传就象商家之间相互比宝，如果是你有我也有，同样的宝拿出来比，就没什么意思。要做到我有你没有，拿出与众不同的宝贝来比，就会引人注目，获取良好影响。

避免不正当广告竞争

不正当广告竞争就是贬低别人，抬高自己，或以不正当手段阻挠干扰竞争对手的广告实施。不正当广告竞争是一种与人与己均不利，容易造成两败俱伤的低劣手段。如采取这种手段，必然引起对手的报复，也容易给公众留下一种恶劣的印象。自身形象的恶化将很难使广告宣传获得应有的成效。广告战要搞“冷战”，而不要搞“热战”，不能骂街吵架。商家在广告中信守公平竞争的原则很重要，要树立雍容大度、机智巧妙的大家风范，这会给公众留下良好的形象，而良好形象本身就是广告宣传的一个重要资本。

9．广告战术举例

广告战术可以总结出许许多多，我们不想面面俱到，只结合实例向读者简要介绍几种：

胃口高吊战术

就是用一种悬念来抓住消费者的心理，使其引起注意并期待悬念的最终揭密。为了使广告产生轰动效果，

不要很快揭出谜底，要通过宣传不断对悬念进行烘托和强化，增强悬念的诱惑力，步步深入地把消费者的胃口吊得高高的，然后适机揭出谜底，使要宣传的商品对消费者产生巨大心理冲击。

台湾有一家生产摩托车的“三阳公司”，在为其推出的新产品“野狼”牌摩托做广告时使用的就是这种战术。他们首先在台湾两家主要报刊上刊出一则没有属名的大幅摩托车广告，上面的广告词写到“今天不要买摩托车，请您稍候六天，买摩托车您必须慎重的考虑。有一部意想不到的好车就要来了。”第二天和第三天继续刊出这则广告，只把稍候的天数换了一下。第四天，内容取消了“今天不要买摩托车”一句，改为“请再稍候三天。要买摩托车，你必须考虑到外型、耗油量、马力、耐用度等。有一部与众不同的好车就要来了。”第五天的广告，内容稍改为“让您久候的这部无论外型L、冲力L、耐用度、省油等都能令您心满意足的野狼125摩托车，就要来了。烦您再稍候两天。”第六天的广告为：“对不起，让您久候的三阳野狼125摩托车，明天就要来了。”到了第七天，野狼摩托车正式上市，报纸刊出全版广告加以推介。这一系列广告的效果产生了巨大轰动。

这则广告一开始使台湾的各家摩托车经销部的营业

额严重下降，而当第七天新车上市时则骤然掀起购车热潮，销量猛增。广告成功地吊了消费者的胃口，战术运用之妙可谓惊人。

我们在运用这个战术时要注意时间性，时间太长，使广告受众失去耐心。时间过短，则胃口还吊得不到位，不会产生轰动效应。上则广告实例中首先言明等待揭谜的天数，使消费者有期待目标，心理上会增强耐受力。广告刊出三天后适时变换内容，使消费者免除乏味感。随着广告内容的深化，也使消费者感到期待的目标渐进明朗，增强了一睹内幕的信心。这些具体环节的把握也是战术获得成功的重要因素。

特色形象战术

许多广告中使用富有打动力的新奇而有特色的标识来为广告宣传定位。创立有代表性的人物象征作产品标志是广告定位的一种重要方法。国外有许多成功的产品牌子总是有一个与之相应的人物形象。

日本航空公司推出名为“由美的秘密”，“道子的魔力”广告，创造了一个可爱动人的服务形象。电视广告画面中，她身着日本和服，仪态优雅，笑容可掬，双手托着茶盘向乘客走来，纤纤细手半掩樱唇低声答问，充分体现了日本女性的柔美温馨之情和彬彬有礼之态，对

旅客极具感染力。

海赛威衬衫的广告模特形象更为奇特，广告制作者奥格威把身穿海赛威衬衫的男模特带上了一个黑眼罩，以独眼先生来塑造广告形象，可谓奇特。据说，这幅广告很有威力。它的威力在哪里？就在于广告中独特的形象设计对受众产生强烈的视觉冲击，使广告有了一个特色识别的标志。

“糜老大”广告是运用特色形象战术的又一成功案例。广告形象“糜老大”被设计为一个抽烟斗的人，烟斗虽小，有和没有却大不一样，正是这只烟斗在广大消费者的记忆中留下深刻印象。随着抽烟斗的“糜老大”被众多消费者所熟识、所接受，“糜老大”内衣便一同被人们接受了。

由此可见，特色形象战术在广告中的运用，可谓功效显著。只是在设计特色形象的时候，要注意形象既要有特色，便于识别，又要为消费者所喜爱。广告形象的设计追求的是“爱屋及乌”的效应，是通过对特色形象的喜爱转而对广告宣传的产品产生心理认同感。特色形象战术其实是两个功能，一是识别和记忆功能，二是引导认同功能。如果形象设计不好，就会使消费者由对形象的厌恶转而“迁怒”于广告宣传的产品。

榜样感召战术

为广告受众树立消费榜样是广告宣传的又一重要手段。榜样的力量是无穷的，榜样在广告运用中也会产生神奇的作用。榜样对消费者的心理运作是基于一种“名人效应”和“从众心理”。名人做消费榜样容易引起消费者的信服感。普通消费者做榜样可以拉近与广告受众的心理距离。

榜样感召的广告战术在运用中要把名人榜样和普通消费榜样结合起来，这样效果会更好。做为广告受众的心理总是对名人有某种信赖感，它的心理模式是：既然名人都说这产品好，那么它一定好。而普通消费者做消费榜样，会使广告受众有亲切感和接近感，这时的心理模式则是：我和他一样，他用这产品好，我用也一定好。从众心理也会对消费者起作用：既然大家都买，那么我买一定不会错。榜样感召所利用的正是消费者的这样一些思维模式。

抛石击水战术

石头抛击于水面就会产生水波，四外扩散。广告要起到这个效果靠什么？靠新闻。爆炒新闻是许多商家所采用的一种广告战术。

“双汇”在天安门广场所做的广告就大出了一次风头，运用这种抛石击水的战术极大地扩展了影响，取得了可观的广告效果。1994 年 6 月 28 日一大早，首都天安门广场彩旗飘扬，锣鼓震天，数百人的文艺表演队进行精彩表演，引得许多人驻足观看。上午九时整，当北京市和国家有关部门的领导同志宣布“逛北京、爱北京、建北京”大型旅游文化活动正式开幕时，数千只信鸽同时起飞，把人们的目光引向天空。这时，人们惊讶地看到：十多个巨大鲜艳的彩色气球下面都拖着一条长长的布幅，上面的大字格外醒目——华懋双汇集团漯河肉联厂祝逛北京活动圆满成功！“双汇”这次破天荒的亮相自然引起了轰动效应。“双汇”所在地的新闻媒介纷纷报道此事，北京的大报也耐不住沉默了。《中国青年报》和《中国经营报》都报道了这则新闻。《中国经营报》还为此配发了 1200 字的评论《中国广告史上新的一页》，赞扬“双汇”在天安门广场上的广告是一次巨大成功。

“双汇”这次广告何以能打入天安门广场呢？原来，精明的“双汇”人得知“逛北京、爱北京、建北京”大型旅游文化活动将在天安门广场隆重举行开幕式时，就已经酝酿着要制造一起轰动全国的特大新闻了。他们同活动组委会商定每个气球出一万元挂一广告条幅。当时

有关领导觉得，反正开幕式活动需要用气球助兴，气球下面挂个企业名字的条幅便可收入 12 万元钱是个很值得的事。并没有意识到建国以来企业广告首次进入天安门广场将既成事实。这起颇为轰动的广告事件就这样在“一不留神”间发生了。可以说他们做的不只是个条幅广告，而是广告事件这一新闻。条幅广告是个“石头”，击在天安门广场这片“静水”上，自然要泛起波澜。

巧立名目战术

巧妙地为产品命名是一种重要的广告手段，并且是冲击力最强、作用最持久的广告手段。名称是把品牌吊在广告受众（消费者）心智中产品阶梯的挂钩，它要能够切入人的心智。一个好的名称，要能告诉广告受众产品所对应的消费群是谁，产品能给他们主要利益是什么。

“太太口服液”以“太太”命名，使它的广告取得了很大的成功。“太太”的名字好记，易传播，更重要的是产品与顾客从名称上就联在了一起，消费者可以去对号入座了。“太太口服液”的广告语则以一种轻松、幽默、新颖的平常口语甚至双关语去对“太太”之名加以烘托，并向消费者注入一种理念；“太太脸上有难，也写在了丈夫脸上……”，“拥有‘太太’，你可能一夜

成富翁!”，以太太命名，可谓一箭双雕，既抓住了女人们的心，又抓住了女人们的丈夫的心。

美国福特汽车公司在20世纪60年代生产一种新型卧车，在为之命名时，广告策划者从上千个初拟的新型车名字中选中了“野马”。他们认为：美国人对第二次世界大战中的野马式战斗机的名字非常熟悉，如雷贯耳。用“野马”作为新型车的名字简直妙不可言，它有广阔天地任君闯的味道，最适合美国人的胃口。经过反复评估，最后把新型卧车的名字确定为“野马”。“野马”巧立名目的广告战术果然赢得了可观的效益，推出的第一年便获得纯利11亿美元。

第六章　商战中的谈判心理

谈判是商战的序曲。商场激烈的竞争由谈判揭开序幕，并贯串于商战的始终。在市场经济日趋成熟的今天，“以销定产”已是商家普遍采取的方略之一了。在产品生产前，首先要找到接受产品的“下家”，提供方与需求方通过谈判达成供求协议。接下来对产品的质量标准、价格、付货期限、运输方式等，双方都会出于自身利益的考虑，提出有利于己方的方案，如何协调统一便需要谈判。在合同执行过程中，免不了会因主观或客观条件的影响而出现某些具体的问题，如何解决，需要谈判；商家在经营中处于危机关头，需同行企业的支持，如何能达到目的，需要谈判；商家在扩大规模过程中有意收并某些商、企组织，需要谈判；买新专利产品、转让技术资料等都需要谈判。可见谈判在商战中十分普遍，位置也是十分重要的。如何能成为谈判中的“高手”，在谈判过程中左右逢源，滴水不漏，首先要懂

得谈判心理——自己的心理和对手的心理。然后通过对心理的把握，利用高超的谈判技巧，实现自己的目的。而高超的谈判技巧其基础就是对谈判心理深刻的了解和理解。谈判心理除了在谈判过程中起到关键性作用外，对谈判学的研究和发展也是极为有益的。

1．谈判主体分析

谈判主体即参与谈判的商家。其人格特征、人际交往、意志品质及态度情绪等内在因素在谈判中能否充分发挥良好的作用，是谈判成败的主要因素。这就需要谈判者具有适合于谈判的各种内在因素。对于具备的条件要不断补充完善，不具备的条件要及时学习吸取，增强自身的谈判素质。有了良好的谈判基础，无论在何时、何地、何种类型、何种内容的谈判中，都能以不变应万变，从容自如游刃有余地掌握谈判的主动权，最终取得谈判胜利。

个性的特征

现代商业谈判对谈判者自我观念、性格、气质和能力的要求越来越高，因为谈判者的良好个性是谈判成功

的基本保证。

首先，谈判者应该有正确的自我观念。对自己从仪表形态到情感态度，从性格气质到经验能力，以及与对手的关系，自我控制力等方面都要有客观的认识。谈判中的自我观念来源于自身体验到的周围环境人物，包括谈判对手对自己的评价和期待。从中可以想象出他人和对手对自己的认识和在他们心中所占的位置如何。这种想象对谈判者的自信心很有影响。可以增强自信心和自尊心，也可以使人产生自我怀疑心理和自卑感。故此，提高自我意识的自控水准是谈判者在谈判过程中良好心态、从容心理和高度自信心的首要保障。正确、客观的自我评价，加深自我修养和自我信念是提高自我意识自控力的有效办法。

其次，谈判者要有适合于谈判的气质。心理学对人的气质一般分为四种，每种气质的人在谈判中的表现是不一样的。胆汁质者一般在谈判时易冲动急躁，虑事不周，不冷静，但有极高的谈判热情，思维敏捷，果断直率；粘液质者一般优柔寡断，固执淡漠，却有严密的思维逻辑性，能较好把握谈判的火候，具有敏锐的洞察力；多血质者在谈判时较轻浮、注意力涣散，缺乏责任心，优点是随和亲切，善于拉近对手与自己的感情距离，能避免谈判中出现的尖锐问题、困难及突袭；抑郁

质者在谈判时较拘束，思维较慢，不善沟通，容忍和环境适应力较差，但办事细心，冷静沉着，责任心强，善于保密，很少失误。多数人属于混合型气质，谈判者应多具上述各气质的优点而少具其缺点。

再有，谈判者的性格要求也不容忽视。谈判者应具有高度的责任心、事业心，严格的原则性、纪律性。性格外向的谈判者感情奔放外露，不拘小节，果断明快。内向型谈判者处事周密谨慎，多虑少决，能适应困境，不善交往。因此多具两种类型优点少具其缺点者，适合谈判工作。对社会环境条件的适应性和具有独挡一面的独立性，也是谈判者应有的性格。而盛气凌人，不尊重对方人格、自私自利，总想用不正当手段捞取好处，过份顺从取悦对方，自卑感强，猜疑嫉妒以及不切实际的人不宜做谈判工作。

最后，还要特别注意谈判者是否具备谈判中应具有的基本能力。谈判从某种程度上讲是双方智慧的较量。而智慧来源于广博的知识和丰富的经验。对谈判项目的知识经验胸有成竹是谈判者取胜的先决条件。另外，具有超常的思维活动能力、随机应变能力和活跃的社交能力也很重要。表达能力的擅长与否可以直接关系到谈判成败。心中的想法再好再完善，但表达不清，如何能让对方接受？因此无论是口头表达能力，文字表达能力还

是形体表达能力都要非常出色，才能很好完成谈判任务。

情绪与态度

谈判中的需求能使谈判者在谈判过程中产生客观的情感体验，即谈判者的情绪。谈判者情绪的好坏对谈判的进程及效果都是有直接影响的。良好的情绪可以给谈判增添和谐融洽、友好热烈的气氛，会使谈判双方精神愉悦和心情畅快，使谈判能在积极友好而又真挚诚恳的氛围中进行。如果情绪不佳，需求未得到满足会使谈判者精神沮丧、心境低落、焦躁不安，使谈判气氛紧张冷淡，并使谈判向拖拉迟缓的方向发展并有可能搁浅。谈判者一般可能会产生快乐、恐惧、愤怒、悲哀四种基本情绪。快乐的情绪能使谈判者在谈判过程中心境良好并态度积极地促进谈判进程；恐惧情绪一般是在没有充足准备，担心失败的情况下产生的，有此种情绪者会失去谈判信心；愤怒情绪一般产生在自方目的在谈判中受到阻碍时，其易使谈判气氛紧张，出现僵持尴尬的局面；悲哀的情绪一般是出现在谈判即将结束时失利的一方，失利的损失越大悲哀的情绪就越高，反之亦然。谈判者的态度是指在谈判过程中对所需要解决的问题采取的持久、长期的心理状态和倾向。谈判者态度如何可以反映

出其情感和行为。它对谈判者的认知、事物判断和行为都有影响。另外双方相互间的态度是彼此相互了解和判断的重要依据。了解对方是为了改变对方的态度，其方法有以下几种：利用客观的事实、快新的信息、充分的论证、准确的数据、科学的分析让对方信赖自己；输送给对方有关新、快、准、稳的信息和知识，从而改变对方陈旧的观念，同时晓之以理、动之以情；积极主动地与对方沟通感情，适当的坦诚大度，有限度地肯定对方的一些观点和需求以及多了解对方的一些情况，投其所好，不失为可行之计。从心理分析角度可以通过以下几种攻心术来达到目的：循序渐进不可操之过急，逐步提出要求，以求得“量变”到“质变”的效果；求同存异，寻求相同之处，尽可能做到不发生心理冲突，以“劝诱”的方法启发引导对方，使谈判在和谐的气氛中达到预期目标；利用一切条件使谈判气氛友好、热烈、坦诚真切地用情感来激发对方改变态度；利用压力和威胁使对手产生恐惧心理，为了缓和气氛，对手不得已而改变态度；共同参与有关的活动，在活动中改变对方态度。

冲突与沟通

谈判中的冲突是由于谈判双方为了各自利益、观点

和行为的不同而采取的一种解决方式，因此是不可避免的。但在谈判中有效地解决好冲突，从而相互间达成某种有益的沟通是利于谈判进展和效果的。

冲突一般是由于认识、利益、心理、行为，价值观念和信息来源等有差异而形成的。解决的心理策略有以下几种：通过协商、合理合情地来解决，这是最佳方案；由第三者出面调解，在其或是具有权威性、或是具有能力性、或是公道主持的前提下，双方愿意接受的调解法；以暂时回避，待情况有变后，双方态度有所缓和的时候再进行谈判，是理智的解决办法之一。上述几点是一般性的具有普遍意义的方法。解决冲突的关键在于双方要互相沟通，从而增进理解和谅解。谈判中的沟通可分为感情沟通、意见沟通和信息沟通三种。感情沟通首先要了解自己的情感和对方的情感，并尽可能使自己的情绪保持在良好状态，然后把握住沟通的机会，根据对方不同的情绪，采取相应的办法，以积极的态度主动出击。沟通过程中应该注意自尊与被尊重，增进友谊，不要吝啬“情感投资”，在可以接受的条件下不妨满足一下对方的利益需求。感情沟通对双方谈判者来说都是十分有益的事情。意见沟通是指在谈判中谈判双方对发生的事件及过程的认识、理解、意见等传递给对方的一种形式。谈判双方由于各自的利益，主张、见解自然不

会完全相同，为了使谈判能够顺利友好地进行，必须要注意在谈自己的观点时候要小心谨慎，以免造成对方的反感，不利谈判效果。意见沟通是谈判目的的基础也是谈判的目的，贯穿于谈判的全过程。意见沟通的分歧是谈判冲突的前兆，及时妥善地解决，可以使谈判走向最后的成功。解决不好就会发展为谈判冲突，愈演愈烈，甚至导致谈判破裂。谈判中的信息沟通是双方互递认为有价值有意义的信息和情报的过程。信息沟通有利于统一双方认识，协调双方的关系，融洽谈判氛围和正确决策。在信息沟通过程中应该注意信息的选择和接受，不能随意提供信息，也不能随便接受信息，把握好时机发布或吸收有价值的信息，争取谈判主动权。

2．谈判心理策略的运用

谈判实质上是通过对谈判对手施以某种影响，使对手理解或接受己方观点，从而改变原有态度和行为的过程。要想达到此目的就需要运用谈判中的心理策略。

心理劝导策略

心理劝导策略是指在谈判时用规劝引导的方法影响

对手，使其改变态度和行为的策略。这是谈判中最普通、最直接和最主要的方法。

自然劝导法。是指在劝导中采取顺乎自然的方法向对手讲述自己的主张、观点和态度，使对手有概括性的了解。自然劝导法的针对性小，主要是从整体全局的思路来劝导对方。

冲击劝导法。此法与自然劝导法不同，是针对具体的对象、观点、意图等采取“全面压上”的冲击性较大，集中精力解决某一问题的方法。这种劝导往往带有批评和否定的成份，所以要做好充分的准备，用词不能过激，简明扼要迂回进行。同时要注意谈判的态度，以免让对方产生被蔑视或不被尊敬的心理，至使谈判出现感情裂痕。

含蓄劝导法。通常是在不宜明确表达某种意图时采用的一种含而不露、委婉、隐密的启发式方法。此方法在表达自己意图的同时能给自己留有回旋余地，以免被动。还可使双方气氛融洽，避免出现僵持尴尬的局面。但在运用时要根据谈判对手的情况有分寸、有尺度地把握时机和火候。

明确劝导法。顾名思义，是观点明确、直言不讳地向对方提出要求和见解的方法。一般在知道对方已有了明确意向，只是尚未最后定夺时用明确劝导法使其早下

决心。这种方法有利于利落快速地处理问题，节省时间并提高谈判效率。

逆向劝导法。是在谈判双方实力相差较大的特殊情况下，弱方对强方劝导的方法。弱者在困难面前利用逆向劝导法使对手疑虑，进而产生自我怀疑乃至有所醒悟，直到最终双方达成一致。但这要看逆向劝导的对象胸襟是否开阔，作风是否严谨，如果其一味地持强凌弱，以大欺小，逆向劝导法作用也不会很大。

心理暗示策略

心理暗示策略是指谈判者用语言或非语言的形式向对方间接传递自己的观点和立场等信息，使对方理解、承认、接受自己意向的策略。心理暗示在传递信息同时可以给对方以启示，也可以间接地对某事某人不明确提出批评和意见，不会因为正面的接触而使彼此双方产生矛盾，还能达到寓意深长，耐人寻味的效果。有效的暗示还可以缓解双方对峙时的紧张、冲突、矛盾的僵持局面。如暗示对方可以转换一下具体谈判对象或谈判方式，暗示对方自己可以让步，暂时打破僵局或用暗示胁迫对手，使其妥协等。接受到心理暗示的一方可以通过对方一个姿势形态、一个表情变换甚至一个动作、一个微笑、一句暖语而使情绪受到转变，使谈判双方在“山

穷水尽”之时，骤然间“柳暗花明”。

语言暗示是谈判过程中主要采取的暗示方法。它是在某种特需情况下，不便直接了当地表达自己的思想观点而采取的另一种含蓄的语言，间接地暗示对方，这容易被对方重视和领悟。如：在推销产品的谈判中，推销员不直接要求对方购买产品而是介绍产品的功能、质量、品种等方面内容，通过这种介绍暗示对方，刺激对方的购买欲。这是最典型的一种语言暗示。

非语言暗示是指通过自己表情、动作、形体等的表现让对方从中了解自己的心态和意向，影响其谈判心理和行为。这种暗示需要谈判者精力集中，仔细观察才能洞察出对方的暗示内容，否则无异于少了一种感觉器官。正如弗洛伊德所说：“形体动作比语言更能真实地表达一个人的欲望和心理。”当然这需要双方操纵和理解“形体语言”的能力非常强才有可能实现。非语言暗示的作用十分重要。如谈判中经常会出现吸烟的现象，吸烟时的动作表情，吸吐烟雾的轻重缓急都是非语言暗示。仔细体验，能从中获取意想不到的信息。只有了解心理暗示的规律，才能把握它运用它促进谈判进展。

暗示的规律可分为以下几种：暗示要适度不能过强也不能过弱。过强的暗示容易使对方产生反感的情绪，甚至是逆反心理，而不能接受暗示信息；过弱则如蜻蜓

点水，无痕无迹，易使对方忽略。要注意暗示的内容应与接受暗示者的感知信息保持一致。如谈判者向对方暗示自家的售后服务质量非常高，而对方感知到的信息却是他们根本没有开展售后服务项目，象这样暗示者与接受暗示者的信息完全不一致，其效果肯定不会好。这也说明了暗示者应该给对方提供实事求是的信息，千万不能为了达到目的而无中生有，这样往往会弄巧成拙。暗示的内容要形象突出、有特点和吸引力，不能平平常常、浅浅淡淡，使对方难以留下深刻的印象或应有的重视。总之，能够巧妙地运用心理暗示策略，在谈判中就能取得逢危转安、逢凶化吉的效果。

心理诱引策略

心理诱引策略是谈判者利用诱导和引发的方法有意识地向对方施以影响的方法。一般情况下，可以用对方的利益和需求作为诱因进行心理诱引。因此，心理诱引策略可分为利益诱引法和需求诱引法两种。

利益诱引是以谈判双方的共同利益为诱饵，诱引对方做出与自己观点相同或相近的决策。利益之所以能起到诱引的目的，是因为双方的谈判主要以共同利益为重点谈判目标，最终要收到的效果就是尽量能满足自己预定的利益标准。以利益做诱因可谓一矢中的。在诱引过

程中找到合适诱因，即自己可以放弃而对方又极为重视的某种利益是此中关键所在。首先要了解双方利益层次。谈判中的双方都有着多层次的利益，这些利益不可能是均等的，要找出某种合适的利益作为诱因，这样双方都有可能感到满意，从而促使谈判成功。另外，谈判双方在众多层次中肯定有自己的一至几种最基本的利益，如果在允许的情况下能满足对方的基本利益，那么对方也很可能会满足己方的基本利益，使谈判有快速的实质性的进展。

需求诱引法是谈判一方以心理和客观上的需求为诱因，促使对方的需求心理增强而达到己方的谈判目的。如在产品销售中谈判诱引一方可以为对方提供资金帮助、技术援助，价格上的优惠、免费或优惠的售后服务，提供广告宣传费用以及联合经营等，利用这些需求诱因达到销售目的。但在采取需求诱引办法之时应该明确对方哪些需求可以满足，哪些需求不能满足，这要以保证自己利益不受严重损失为标准，不能过分“大方”，同时也不能太过“小气”。

综上所述，心理诱引策略在谈判过程中是很重要的一种攻心术，正确地使用它能给谈判带来意想不到的良好效果。

3．谈判决策心理

谈判决策可以说就是谈判的过程，是谈判的核心内容。谈判者通过决策做出心理判断和行为抉择，心理判断促使行为的实施。反过来，实施的行为也正是对决策的具体执行。一旦形成现实，很难有所更改。因此，谈判决策是谈判能否成功的最为重要的环节。

决策的心理原则

谈判决策是要有原则性的，对谈判涉及到的信息准确、全面、及时的掌握是谈判的基本原则。在信息传递高度发达，商场竞争复杂多变的时代，单纯地掌握信息已经不够了，而是要准、全、快地掌握信息，这是极为基础也是极为重要的决策原则；对决策的方案进行可行性分析也是必不可少的。这是谈判决策需要遵循的第二条原则。可行性原则的目的是使谈判者认识到在现有的主客观条件下，决策内容能否顺利地贯彻执行。如果决策方案不能正确实施，那么再高明的决策也不过是纸上谈兵，毫无意义；再者无论谈判人员决策哪一项内容，都要考虑到这项决策是否与谈判的全局保持统一，决策

内容在整体谈判中处在何种位置、起到何种作用。认清整体与局部，主要矛盾与次要矛盾之间的关系，这样才能保证谈判全局的完整和平衡。决策过程离不开心理判断和行为抉择，择优原则就是对各种判断和欲施行为进行分析评价和充分比较，从中选择出最佳方案的原则。选择最佳方案时要根据自身条件、实力结合对手的具体情况和周围客观因素，对三者进行科学冷静地分析，不能过高或过低地估量自己和对方的实力，以避免决策选择失误。正确的决策选择可以使谈判收到最佳效果，达到预期目标。最后还要注意当谈判决策的时间受到制约时，需要遵循的时效性原则。谈判是很讲究时间性的，许多时候都需要谈判者在规定时间内作出决策并付诸行动。所以谈判者应该珍惜时间，充分利用每一分每一秒钟，同时不能犹豫不决、优柔寡断，要有决策者的勇气和魄力，当机立断，利用最佳时机，作出最佳决策。

影响决策的心理因素

谈判者面临决策时的心理并不轻松，有许多心理因素会对决策产生影响。这主要来自两个方面：主观心理因素和客观条件因素。主观心理因素一般与谈判者的个性特征有关。自我意识自控力的强弱，气质、性格、能力等优劣，知识水平的高低，经验的丰富程度都是影响

决策的主观因素。因此，对决策能力的要求是具有综合性的。综合性能力通常可分为直觉能力、分析能力、逻辑思维能力、创造性能力及决策的魄力等几个方面。综合能力强的谈判者其心理因素在决策中可以产生良好的影响。反之，综合能力较差，心理因素就会起到不良的影响。客观条件因素一般包括决策内容复杂程度、信息量的多寡、决策时机是否成熟等几个方面。复杂的决策内容会给决策者带来很大的压力，不容易轻松做出选择。信息量小，了解的信息不多，决策者没有依据会产生空虚，无把握的心理。决策时机不成熟，决策者不敢轻举妄动，给决策带来困难。总之，无论是主观心理因素还是客观条件因素，对谈判者在决策时的心理影响都是很大的。这就需要决策者要具有大智大勇的谈判能力和经验。

决策的心理依据

谈判者在作出决策时不能凭空想当然地武断，而是要有充分的依据的。

谈判者在决策时首先要了解决策对象的特征和规律。任何事物都有其普遍性和特殊性。对于在谈判中所要决策事情的特殊性的把握，可以抓住其谈判要点和内在规律，围绕要点和规律进行交涉，不但能明确谈判目

标而且可以有针对性、节约时间、减省精力，而有利于谈判进程。

谈判者在决策前要对与决策事物相关的各种资料进行搜集整理，然后对之分类、演绎、综合，从中找出一定的规律，再根据这种规律对事物的发展进行预测，从而作出科学的决策。由此可见，预测的正确与否是影响决策对与错的先决条件。

在谈判决策时，要对双方的心理需求有充分的考虑。人们在缺少某种东西时一定会产生需求的心理状态，它必将推动谈判双方的需求行为。在决策时，如果不考虑对方的需求心理，谈判是不可能圆满实现这种决策的，也就是说决策将失去效用。因此，符合双方心理需求是谈判者作出切合实际、正确的谈判决策的重要依据。

决策程序心理分析

决策程序是决策者事先制订的，在谈判时必须遵循的决策步骤、顺序及心理原则。科学和正确的程序是谈判者作出高明决策的保障。对决策程序的深入研究已越来越被谈判者所重视，因为只有决策程序高度地科学化，才能使谈判决策更加符合客观实际，保证决策的正确无误。下面，从心理角度对谈判决策程序的几个阶段

分别作一下分析：

问题分析是提出问题后，谈判者对其存在的复杂纷繁的各种矛盾和头绪进行整理、归纳和综合的心理过程。它的任务是抓住问题的本质和关键，并集中精力突破和解决。主要矛盾一旦被攻克，其余问题就都能顺势而解了。

谈判目标的确立是谈判决策中最为重要的核心问题。确立谈判目标应该以符合实际为原则，这直接关系到谈判决策的成败。谈判目标可分为谈判双方在追求实际利益外想获得的意外收获，追求更高期望值的理想目标；谈判双方根据主客观因素、具体情况，经过科学地预测及认真核定后所确定的切合实际目标；谈判双方在没有达到预期目的、实现全部利益的情况下，尽可能追求部分利益的可接受目标；谈判双方追求达到最低限度需求和利益的最低目标。谈判决策目标的选择和确立要有明确的内容，以符合实际为原则，同时对达到什么样的目标要有验收的心理标准。最后，确定实现目标责任制，可以给谈判者一种心理动力，对实现决策目标是非常有利的。

谈判者评价和选择谈判决策方案的主要心理依据，即价值准则核定心理是谈判决策程序中重要的环节。为何选择这种方案、作出这样的决策及其所具有的经济和

社会价值都需要用价值心理准则来衡量、核实。

方案拟定心理是在上述三点基础上的下一个心理决策阶段。其所遵循的是从不同的角度来思考和分析问题，拟出尽可能多的方案以供选择。

方案评估心理就是方案的可行性心理分析。它一般包括决策方案是否符合国家或地方的法律政策，是否是在法律允许的范围内进行的；决策方案的具体实施是否适应社会环境，市场环境及社会心理环境；决策方案是否具备实施决策方案的经济条件、所需费用以及按此方案进行谈判所获利益的分析；对决策方案是否具备实施的技术条件。

方案择优心理是指谈判者对众多已确定的方案进行比较评估，根据每个方案所具备的实际性、可行性、技术和经济核算等特点从中选择出最佳方案。最佳方案的选择需要谈判人员有非常高的才能、智慧、判断、思维等能力和丰富的知识及经验。

在方案选定之后，可以进行模拟谈判试验，以此证明此方案是否可行。谈判者通过谈判前的各种假设和臆想在模拟谈判中的练习和演示，反馈出不科学的因素，作出充分的修正、补充，进一步确保选定方案的顺利实现。

方案实施心理是谈判者追求在谈判中实现最佳效果

的心理反映，其目的是为了能够正确、慎重地对待和解决谈判时有可能出现的目标偏离等意外情况，并能及时对决策目标或方案进行重新修正，以保证谈判仍可以正常进行，最终实现预期目的。

4．谈判实例分析

放远眼光，以退为进

1952年，日本松下电器公司与荷兰菲利浦公司就技术合作问题进行了一次谈判。松下公司经过努力，使菲利浦公司将原定销售额7%的技术援助费降低到4.5%。但菲利浦公司提出将专利转让费定在55万美元，且要一次付清。当时，松下公司的资本总额只有112万多美元，要付出近乎总额半数的转让费，对松下来说负担太过沉重了。何去何从，松下公司陷入困惑和犹豫之中。如果退让妥协与对方达成一致，无疑有利于公司乃至日本电子工业的发展，但款额如此之巨，且菲利浦公司草拟的条约完全是偏向荷兰一方的。单就违约处罚规定而论，日方如犯何种错要接受某种处罚，甚至没收设备等，在条约写得一清二楚，可菲利浦公司的违约处罚

条款却一字未提。松下公司犹豫不决，可通过调查了解到：如自己要达到菲利浦公司拥有的3千名研究员的研究所和先进的设备及最新技术、产品的同样规模，需花费几百万美元和相当长的时间。而现在只用55万美元就可充分利用对方的人员和设备。这样一想，退让妥协实是利大于弊的。便咬牙同菲利浦公司签定了条约。从此，松下电器工业公司正式成立了，菲利浦公司派出三名技师前来赴任。这为松下公司的发展乃至成为著名的世界大公司打下了良好的基础。只有象松下公司这样以退为进，把眼光放远一些，最后取得谈判胜利，以达到获得利益的目的。

外冷内热

外冷内热式的谈判方式，是谈判一方本来对谈判内容非常看重并急切想使谈判成功，但为了自己的利益不受损失或少受损失，表面上摆出一付漠不关心，成败均可，而毫无必要让步的姿态，使对手摸不到虚实，为了谈判成功只好让步的一种谈判技巧。运用此种技巧，关键要特别了解对手的谈判心理，把握好谈判火候。对方心情迫切急欲促成谈判可用此法，如果对方真是抱无所谓的态度，对谈判内容并不十分感兴趣，运用此法就不妥了，很可能弄巧成拙，自己算计了自己。1981年2

月，中国哈尔滨电缆厂就购买无氧铜主机组合炉一事，派代表与美国某家公司代表进行了谈判。美国供货报价218万美元，后来压到128万美元，中方代表对此仍然不肯接受，谈判出现僵局。就在这时，美国代表忽然站起身来将合同书掷在地上说："你们没有诚意合作，买卖就此罢休。明天我就回国。"中方代表也毫不示弱地说："请君自便。"双方以硬碰硬，美国代表反而消了火气，又把价格降到118万美元，并以最后通谍的口气说："这是最低极限了，不然我们就该赔了。"中方代表还是不同意，谈判就此破裂。美方代表果然第二天回国了。一轮谈判下来，双方的表现似乎只是美方"一头热"。其实，情况恰恰相反，中方现急需这种设备，以致有关领导特别叮嘱谈判人员"差不多就可以了，别把交易搞砸了"。可为什么中方代表内热外冷坚持不让步呢？因为他明白美方是在价格上打"迷惑战术"，如果中方轻易妥协，他们将在这次交易中赚得很多利益；如果中方坚持压价，只要没超过他们心中的界限，他们是绝不轻易放弃的。果然如此，几天后，美方代表又来继续谈判。当中方代表将其两年前此产品卖与匈牙利的价格（每台组合炉卖价98万元）出示后，美方代表十分尴尬地说："现在物价上涨了。""物价上涨指数每年6%，无论如何涨不到贵方现在提出的价格。"又是一番

唇枪舌剑地激战，终于以108万美元成交。中方代表之所以能游刃有余地始终掌握着谈判主动权，就是由于有良好的谈判心理素质、高超的谈判技巧、准确的信息收索和丰富的知识经验。一名成功的谈判家需要有全方面的能力，无论遇到什么样的问题和困难，都能以适当的方法予以解决。

避免冲突，打破僵局

谈判中僵局的出现司空见惯。当谈判双方的要求相距较大，而且都坚持己见，互不让步时，就出现了僵持局面。这时谈判双方如果都不能缓和这种况状，谈判很有可能搁浅。所以如何打破僵局，如何巧妙地利用谈判技巧缓解双方的谈判气氛是十分重要的。“转换话题”式的谈判术就是能解决问题的有效方法之一。1986年，我国广东某玻璃厂与美国欧文斯玻璃公司进行有关设备引进的谈判。其焦点是引进全套设备还是引进部分设备的问题，并且对此产生了分歧。双方各执己见，互不相让，使谈判陷入僵持状态。中方代表在这种情况下考虑到如果让步妥协，经济损失过大；如果暂时休会再思转机，会场气氛又不太合适。忽然灵机一动，避开正面冲突的话题，转向其它方面，说到：“贵公司的技术、设备、人员都是世界一流的，如果以一流的技术、设备与

我方合作，不仅对我们有利，对贵公司会更有利。”美方代表听后非常高兴，以为对方有妥协之意，氛围自然缓和了许多。中方代表见僵局已被打破，趁机话题一转说：“我厂外汇确实很有限，不能引进贵公司的全部设备。你们知道，现在日本、法国、比利时都在与我们厂搞合作，如贵方不能尽快跟我达成协议，不能尽快投入最先进的技术和设备，贵公司肯定会失去中国市场，不但利益受损，也关系到贵公司的声誉。”美方代表听后陷入沉思。又经过进一步探讨磋商，最终达成了有利于我方的协议。通过这次谈判，不仅使我方玻璃厂节省了大笔外汇，同时在欧文斯公司的帮助下成为国内同行企业中能耗最低和产值最高的先进企业。谈判过程中，中方代表采取的就是前面讲到过的“语言转换暗示”。首先给予对手以高度评价并强调双方的共同基础，使气氛缓解。然后开诚布公表明我方的实际困难和处境，使对方感受到诚意。最后晓之以理动之以情暗示对方如谈判决裂会使其产生不良的后果。从心理上攻克对方，达到最终的目的。语言转换暗示在谈判的运用时要注意分析造成僵局的原因，找到根源，从而治其本。还要注意转换的话题要有利于缓和气氛，为继续谈判铺好道路，不能无目的随意转换无关紧要的话题。再者，语言转换时要注意与谈判局面相适应，要自然得体不即不离，以免

加重双方的尴尬情绪或离题太远，使对方不知所云而出现反感，造成谈判更加困难的局面。

以假乱真，虚实莫测

虚实相乱的谈判技巧是搞乱对方的意识，然后取得谈判成功的方法。它是用以假乱真、虚实莫测的手段，通过“双簧”的形式表演出来，一人唱“红脸”一人唱“白脸”，相互配合，相互借助，以达到预期效果。虚实相乱是以攻心为主，正面强攻与侧面周旋相结合的一种谈判方法。美国休斯公司董事长霍华·休斯在与某飞机制造商就关于大量采购飞机一事的谈判中便以虚实相乱之计取得了谈判成功。霍华·休斯在谈判时态度生硬，所提条件十分苛刻，一共列出 34 项要求。其实这之中只有 11 项是必须坚持的，可休斯却毫不妥协，跟对方毫无商量的余地。结果这一轮谈判双方矛盾叠出，僵局屡现，最终使谈判决裂。不久，休斯派遣一名代表与对方进行又一次谈判。他告诉代表只要争取到其中的 11 项就可以了，并对谈判如何把握作了细致的交待。新一轮谈判一开始，态度谦逊的休斯代表使对方感到谈判气氛格外轻松和友好，他详细阐述了各项条件提出的理由，谦虚征求对方的意见，并一再表示谈判的前提应该以双方共同获利为基础。当遇到双方争执不下的问题

时，这位代表平和地说："这项问题是由我同您协商解决呢？还是留待休斯先生亲自与您磋商？"一提到休斯，对方马上想起他傲慢无理、让人头痛的谈判情景，当然还是与这位代表解决问题的好。结果对方在34项条件中，竟接受了30项，这当然包括那11项在内。如此巨大的谈判胜利，不能不归功于休斯一手策划的虚实相乱的"双簧"戏。

上面例举的几个谈判实例不过是在谈判中经常会用到的技巧而矣，抛砖引玉，目的是在于通过分析谈判的心理过程，能够更好地了解和运用谈判心理，在商品市场的竞争中起到良好的作用。

第七章　商战中的促销心理

俗话说："货不停留利自生。"参与商战就是战胜营销竞争中的对手，争取消费者，尽可能快速、大量地售出自己的产品，从而盈得利润。然而在竞争激烈、强手如林的商战中真要做到这一点谈何容易。这需要商家具有纵横捭阖的竞争意识、游刃有余的领导才能、妙舌如簧的谈判技巧、左右逢源的公关艺术等等许多方面的能力。其中高超巧妙的促销策略是达到目的的最有力的方法和最简捷的途径。产品的营销是商战战场的前沿。商家为了抢占市场，争取更多消费者的支持，无不穷心竭智，利用一切条件下可以利用的手段，明则针锋相对，暗则巧渡陈仓，极尽"功伐战守之能事"。既然产品营销这一环节如此重要，那么如何打好促销战，就成为经营者倍加重视，并用心良苦进一步研究探索的课题了。很好掌握消费者的消费心理和竞争对手的心理并在实践中得以应用，对产品的促销会起到事半功倍的作用。

1．质量心理

产品促销竞争的先决条件是产品的质量。质量不合格，就不能得到消费者的认可，那么所有促销手段就都是无的放矢了。一切经营者都应该把产品质量放在首要位置来抓，从心理和行动上重视质量及保证质量。日本战后经济一度颓废，可在较短的时间内通过争得贸易权、控制国际市场，尤其是以精优的产品质量使外贸差价惊人地增长，1992 年就达到 9830 亿美元。欧洲人曾对此报怨说：日本人不应该生产最好的产品，卖最低的价格，占领最大的市场。美国记者在《纽约时报》的报道中说："日本人一直在悄悄生产优质产品，日本全国都致力于完成一项长期任务：生产自家吃的用的多种东西。"日本最先推出并完善的"精工生产"已推广全国。这也可以说是日本在国际商战中的致胜法宝。

质量心理是提高质量必不可少的对策之一。研究的是从心理到质量、由质量返回心理的两者之间的规律。通过对此规律的了解，可以调动运做者的心理积极性，从而获得满意的质量，为促销战打好坚实的基础。质量心理的实质应该是从产品设计开始到定型、生产、品

名、商标乃至包装价格直到出厂销售，每一个环节都要真正满足消费者的需求。质量心理的表现并不单纯是产品质量，而是贯穿于完整的商品经济的过程之中。因此，对产品的责任承担，感情投入、意志努力等都是质量的内涵。质量核心包括技术，更包括全体职员对产品、消费者和所在组织承担的荣誉感及责任心。只有对此倾注全部的心血，才能生产出最优质的产品并促进产品的销售。

重视产品质量首先要重视心理质量。如果说先进的技术、精良的设备是保证产品质量的前提，那么心理质量就是必要的条件，是运用操作先进技术、精良设备生产出优质产品的基础。假设运做者自身技艺高超，但没有良好的质量心理，只图自己的利益，或求速不求质，或粗心大意敷衍了事，能生产出优质产品吗？故此，心理质量决定着产品质量。提高产品质量就必须先提高心理质量。高水平的心理质量要从培养优秀的思想品质入手。无论从事什么事业都要有远大的报负和明确的目标，对工作抱有极大的热忱和兴趣，并投入全部的智慧和能力。对在事业发展过程中一定会遇到的许多坎坷和挫折，要具有坚强的意志力，有克服困难、不怕失败的勇气和百折不挠的精神，也非常重要。如果没有顽强的意志品质，就很容易半途而废。丰富的知识经验、健康

的身体条件也是保证心理质量的重要因素。缺乏知识和经验即使有优质的质量心理，但具体实施时就会心有余而力不足。“身体是一切的本钱”，没有健康的身体和充沛的精力就没有了高超技艺、思想品质、知识经验的载体。

产品性能的优劣直接关系到产品生命力的旺衰。产品生长在消费者这块“热土”中，其旺盛的生命力要靠消费者用“阳光”来普照，“雨露”来滋润，不断“施肥拓土”去维护。作为产品本身首先要以优良的性能作为回报。空调器买回家中冬不能取暖夏不能送凉；洗衣机不但不能洗净衣物、减轻劳动负荷，却凭添一种噪音；“席梦思”睡不多久绵裂簧出。弃之不忍，用之维艰。产品真若如此，试想消费者还能喜欢它维护它吗？失去了土壤的花朵只能日渐凋零枯萎死去。产品的寿命和可靠性能当然也十分重要。同一价格，同一性能的产品，寿命长的就会更主动、更有力地占有市场。有较强可靠性的产品尤其是使用过程中没有危险隐患的产品，能够使消费者有安全感、信任感，放心购买大胆使用，这一点是消费者极为重视的。某热水器生产厂家，由于可靠性能低，接二连三出现消费者在使用过程中煤气中毒致残致死的恶性事件，姑且不说当事者的责任，单是这种产品本身，知情的消费者还能购买、还敢购买吗？

与此相反，“深圳华发电子股份有限公司”生产的彩色电视机，在顾客家中不幸发生火灾，多数家产付之一炬时，电视机外壳上部、左侧被火烤塌陷，门盖烧落，底托和选频部位导线烧焦，金属线裸露的情况，当用户怀着侥幸心理通上电源后，奇迹出现了：图像清晰、音量正常，一切性能完好如初。欣喜之余，用户在感谢信中写道：“你们生产的电视机质量真好，我服了。”这样的产品怎能不受欢迎？怎能不使用户倾倒？又怎能不在消费者的“热土”中“根深叶茂、枝繁节盛”呢？因此优质的产品本身就是最好的“促销员”。

现代社会的商品竞争，对售后服务的开展已相当普及了。它主要包括产品出厂后的质量检查、产品销售质量，售出后的服务质量、产品使用的技术指导、维修及产品的零部件供应等。产品质量检查的标准一者是设计指定的产品各种性能达标数据及各项试验测验等；一者是消费者对产品的评价，从多种角度对产品的感觉。从某种程度上讲，后者的产品质量“检查”更为重要。售后服务的产生就是为了更好地接近达到消费者越来越高的“产品质量”检查标准。其目的是善始善终尽善尽美，缩短消费者与企业产品间的距离，从行为到感情与消费者建立友善如朋的关系。售后服务的方法有很多，如建立技术服务站、信息反馈网点、产品销售档案及上

门服务、免费运输、定期更换等。从心理上讲，优质的售后服务可以使消费者由衷地对产品及产品厂家产生好感，从心理上得到认可，形成一种消费势力，为企业开辟出更多更好的途径销售，从而提高效益。

通过对产品再设计，保证或优化产品基本功能，保留或改进必要功能，抛弃多余功能来降低产品成本，是产品质量的实质。在保证利润的前提下产品的成本越高，价格也就相对提高，相同产品不同价格在销售上是有影响的。因此降低成本质量不容忽视。一汽“奥迪”车的产量之多、销售之快，令人刮目。高超的技术、精美的外观质量自然是主要因素，而有效降低成本，也起到了相当大的作用。能够很好地将产品的功能与成本结合在一起，着眼于整体价值，其产品结构就会更合理、更完善、更适应市场。有一种以市场上相同产品的最低价格作为设计的首要成本要求，追求高利润的“智慧成本”，就是非常可取的。只要开动脑筋，诸如此类降本求利的办法是多得很的。

时间是世界上一切财富都无法相比的，是最稀有、最珍贵、最无价的资源。军事家常讲：“兵贵神速”，“时间就是胜利”。在现代商品的竞争中时间就是效益、金钱。快速的信息传递、产品更新和快速的资金周转等一系列快节奏的运做，已成为商家致胜的法宝之一。相

同种类的产品，用时长短不同会影响产品在市场中的竞争力，缩短产品的产出时间，不但能降低成本、多产多销，而且可以抢先进入市场，留下消费者印象中的“第一”。不珍惜时间、不懂得时间与效益紧紧相关的人，一天可解决的问题偏要用上十天，一分钟可决定的事情偏要开会研究拖拖拉拉，象这样的经营者尽管资本雄厚，条件优越也难免在商品竞争中落败。不珍惜时间不讲究效率就会错过很多机会。当今社会科技突飞猛进，产品换代、新项目开发、弃旧更新的时间越来越短。当人家的新产品已经投入市场，自己还是以“老货色”与之竞争，岂有不败之理。现被众多经营者视作行事方针的“人无我有、人有我优、人优我转、抢先营销”的策略是极具科学性和时间观念的。走在时间前面的经营者，一定能在商战的促销中独占鳌头。

综上所述，无论产品的自身质量、售后服务，还是降低成本争取时间，都是与人的心理因素有着不可分割的直接关系，那就是心理质量影响着运做质量；运做质量决定着产品的产出质量。因此，对质量心理的分析决不能只限于产品的本身，要从根本的人的心理来挖掘，建立起正确的质量心理的思维模式。

2. 品名心理

产品的品名在产品销售过程中，一是起到促使消费者通过名称来识别产品的目的；其二是对消费者的心理活动产生一种特殊的刺激性作用。美好的产品名称不但能使消费者了解产品的形象和主要性能，同时也能激发消费者的购买欲望。

商品命名的质量优劣对产品销售是有一定影响的。质量高的品名在促销中能起到积极的作用，商品命名首先要讲究心理要求和策略。在这方面主要应遵循名副其实、易认易记、顺情顺理、激发联想等内容。

所谓“顾名思义”，即消费者看到产品名称在心理上就会有直接的第一印象。这种印象可以包括产品的性能、用途、特征、形状、成份和产地等。用户即使没有见到产品实物，也可以通过品名对其有初步了解，加快用户对产品的认知和购买行为。同时品名应简捷明快、通俗易懂，说来朗朗上口，想来余味犹存。一般品名不宜字数过多，以2～5字为佳。字数过多有碍消费者的印象记忆及抽象思维。品名的通俗性标准应该适合产品主要消费群体的文化素质、知识水平。尽量避免绕舌、

拗嘴、生僻、地方土语方言或类似于绕口令的字句。产品名称要顺应消费者的风俗习惯、消费习惯，与之心理个性一拍即合，从情绪上产生亲近感。风格迥异，情感真切或朴实无华或淡雅清新或美质高洁或雍容大方的品名都会给消费者以美好的感觉，易产生联想和想象。另外，科学性、趣味性、形象性、知识性等颇具艺术感染力的品名可以通过深远的寓意、隽永的内涵吸引消费者。但应注意在命名时要避免因品名与消费者的民族风俗习惯、宗教信仰等发生冲突而引起对立情绪。不能随意联想和不着实际。这样不但不能起到积极作用还会使消费者产生疑虑、厌烦、压抑购买心理。因此在为产品命名时应特别注意心理因素。

商品的命名也是需要讲策略。通俗地讲，就是对不同的产品从不同的角度、方面综合考虑，想出比较适合此产品的命名方法。常用的心理策略有以下几种：迎合顾客实用性的心理，以主要性能和用途命名，如“热得快”（电水壶）。增加顾客信任心理，以产品主要成分命名，如“乌鸡白凤丸”（中药）。借助顾客的仰慕心理，以地名、人名等命名。如“茅台”（酒）、“中山装”（衣服）。吸引提高顾客的兴趣和注意，符合顾客审美心理，以外部形状命名，如“佛手酥”（食品）。满足顾客的求知心理，以产品的生产过程、研制方法命名。增强顾客

的感情色彩心理，以产品的颜色或形容词命名。如“黑又亮”（皮鞋油）。迎合顾客好奇求异心理，以外文译音命名如：“思考奇”（糖果）等等。上面谈到的商品命名的策略，其目的是为了使消费者对商品有充分的认识和良好的情绪，进一步满足消费者的需求、增强购买欲望。

3．商标设计心理

用图案或文字等形式将品名形象充分地表示出来的一种标志就是产品的商标。商标经过有关部门注册后，就享有了专利权，并受到商标法的保护。商标古来有之，发展到今日更为商家们所重视。商标在经济发展过程中的重要地位是无可取代的，它不但能与产品名称同样使消费者易识别产品，而且可以帮助营销者做好促销工作。

在商标设计前，首先应了解商标的基本功能。商标的基本功能主要包括识别、服务、宣传、保护等。随着商标设计技巧的不断提高和完善，花样繁多、千姿百态、构思奇妙的设计，思路越来越开阔，设计出的商标质量也越来越高。但无论怎样创新变化，商标设计的心

理尺度还是要遵循一定之规的。首先，商标的设计要简洁别致，新颖鲜明。将企业欲在商标中表达出的各种意向完美地结合在一起，充分发挥广告宣传作用，利于消费者的识别，使其产生各种美好的联想，诱发购买动机，从而促进产品的销售。其次，生动形象和富有感染力的商标能为消费者所关注，有过目难忘的功效。但要注意商标的内容应该与商品和企业的特征尽可能相符。不能只为追求商标的感染力，而与主题相去甚远。商标具有独特的个性，反映出商标和企业独特的风格和品质也是极具感召力的。再者，商标的设计应尊重风俗习惯和宗教信仰，以免出现纠纷。

商标怎样才能最有效地发挥作用呢？关键是商标拥有者持以怎样的心理来巧妙灵活地使用商标。这要根据市场经济特征、自身的经营方式、促销对象、促销手段及宣传媒介等各种因素制订不同的商标使用策略。考虑到消费者赏新求变的心理，鉴于自家商品多样化、灵活化的特点，可以采取单独使用商标的策略。这种方法还可以避免由于某一种商品在促销中出现危机或失败而影响其他产品的现象；当某一产品已在消费者中竖起了声望，厂家为了继续开发与之相近或类似的新产品，借助其在消费者中已经建立起的信任感、知名度和优质的商标形象，可以采取统一使用商标的策略。这种方法的好

处也很多，如有利于商品的系列化、加大商品宣传力度和声势等。采取哪种商标使用策略，主要是根据自身的具体情况来定，不能生搬硬套。商家具备良好的设计和使用商标的心理，是使商标在促销中起最佳作用的至关重要的因素。一个优质的商标可以沟通商家与消费者之间的情感，在消费者心中产生巨大的影响，推动和促进产品销售。

4．包装设计心理

精美优质的产品包装可使消费者产生“首因效应”。顾客第一眼看到的产品包装精致、美观大方，就会产生良好的第一印象，而往往第一印象是最深刻最强烈的，也最容易左右行为的发展。心理学家发现，消费者在购物时只注重产品包装而忽视产品质量的现象十分普遍。因此，努力达到便利安全、形象突出、具有艺术性和时代感的包装效果，就促销而言也应该受到高度重视。

一般商品的包装基本是固定的，色泽、材料、形状、内容等都会给顾客留下印象。看到包装，马上就意识到是哪种产品。这是包装的识别功能；包装并不只为了盛装产品，包装物上包括了许多内容，如产品的种

类、特点、规格、型号、使用方法、注意事项等，这就是包装的指示功能。商品包装的另一功能是给消费者在携带、搬运、储藏等方面带来安全感和便利的条件。同种商品的不同包装质量在消费者心目中的位置是不同的，具有美观大方、装璜讲究、给人以美好享受的包装不但能最先吸引顾客而且能增强顾客的审美情感，易受到喜爱和欢迎。好的包装在针对商品真实性的同时还能反应出商品的潜在功效，使人蒙发联想，增强购买欲。由于具有上述优点的包装的确给消费者带来了许多好处，所以购买同类商品时，消费者很愿意多出些钱来购买包装好的商品。这就是包装的增值功能。包装既然有这么多有益的功能，那么在设计、制做包装时首先就要从心理质量方面把好关，使其促进产品销售。

商品包装的心理策略通常可以分为以下几种：方便简单、实用性强，长期使用的包装能适应消费者求便利节约和实用的心理，且能使消费者易识易记，具有广告效应。系列配套，能使消费者注意同厂家生产的其它相近类似的产品，具有新颖、全面、涉及广泛等优点。按不同的份量、数量包装产品，按档次的不同包装商品或者特殊的产品采取特殊的包装，能使消费者产生安全感（不至需多购买而犹豫不决），适合心理及特殊需求心理，也能在实际销售中方便顾客。具有喜庆气氛的礼品

式包装，在产品之后附有馈赠物的包装和购买产品后可以作其他用的多用式包装很容易使消费者接受，能满足其喜庆心情和荣誉感，刺激重复购买欲和顺应节约消费的心理。透明度强的包装可以使消费者直观产品的内部或全貌，直接用商品来诱发其购买欲。而密封式包装有利于防潮、防漏、防侵蚀等优点，增加安全感和信任感。异常形的包装一者是依从产品的外部结构，一者是给消费者以奇特新鲜的感觉，容易引起注意，加深印象和记忆。不同年龄段的消费者其购买商品的侧重而有所不同，不同性别的消费者购买商品的角度也不同。根据商品主销对象的年龄或性别设计包装，效果亦佳。

商品包装的质量应该符合消费者多方面的心理需求，并以满足消费者心理要求为出发点，力求设计制做出高质量包装，扩大和促进商品的销售量。

5．消费心理

商品竞争中的促销战想要真正战胜对手就必须尽多地拥有消费者。从组织形象到产品形象，每一环节都要为消费者服务，以消费者为中心，使其对产品认可并乐于购买。要做到这一点，就必须对消费者的消费心理有

深刻的认识和把握，投其所好，避其所恶。消费者的消费心理多种多样，而且随着自身环境、周围环境、社会风气、时尚以及认识、观念的不断改变而改变，消费者的心理就象无形的“控制器”，时时刻刻操纵着消费者的消费行为。如果不仔细分析研究，摸索出消费心理的规律，还真会有“莫测高深”的感觉呢。

消费动机

消费动机的形成主要是由于消费者在各种消费需要的刺激下引起心理上的冲动，促使消费行为的实践。因此，消费需要决定着消费动机，不同的消费需要可以产生不同的消费动机。消费动机可分为两种：

生理本能动机。对饥饿、寒冷、干渴等的反应是人的生理本能，所引起的动机就是生理本能动机。这种动机可以分为：第一，维持生命动机，消费者正常的新陈代谢随时都需要得到相应的补充。饥饿时渴望食品；寒冷时渴望衣物房屋；口渴时渴望饮水；困倦时渴望睡眠等等，这些都是保证人能正常生存的必需物品和行为，那么这些欲望就驱使消费者产生购买物品通过购买物品满足欲望的动机。第二，保护生命动机。人在生存过程中总会受到病痛，危险的迫害，为了保证自身的健康和安全，购买相应所需品的动机。第三，延续生命动机。

繁衍是人的本能也是责任。建立家庭、生儿育女，抚养子女而购买与此相关物品的动机。第四，发展生命的动机。美好舒适的生活条件，现代化的生活方式以及掌握提高知识水平和劳动技能都是消费者所追求的，从而引发的多种购买动机。生理本能动机驱使消费者购买的对象多是日常生活用品，其具有重复性，稳定性、经济性和习惯性等特点。

心理动机。消费者的心理过程包括认识情感、意志等，由此产生的动机也可分为以下几种。第一，情感动机。由消费者喜、怒、哀、乐、恐惧、好奇、嫉妒等情绪及道德感、群体感、荣誉感、美感等情感所引发的动机。前者动机受外界条件影响较大，往往有印象性、冲动性和不稳定性。而后者就比较具有稳定性和深刻性，能从此过程中反映出消费者的精神面貌。第二，理智动机。商品基本上已为消费者认识，通过分析、对照、考虑之后萌发的动机。在此动机支配下消费者在购物时比较注意质量实用性及价格的高低、使用是否方便等因素。具有客观、周密、控制性较强的特点。第三，惠顾动机，消费者凭借着经验，对特定商品从情感和理智上产生信任和偏爱的动机。便利的环境、优质的服务、可靠的质量、合理的价格及良好的秩序等都是产生此动机的原因。此类消费者对产品及企业来说都是非常可贵

的，能起到积极支持并宣传产品、企业的作用。第四，社会动机。消费者受所处社会环境中的地位、文化、风俗习惯、经济状况、社会团体和宗教信仰的影响、后天形成的为满足社会性活动需要而引发的动机。可分为由于社交、自主等心理引发的基本社会动机和由地位、威望、成就等心理引发的高级社会动机。

消费动机有主导性、转移性、矛盾性等特点。主导性是指购买动机可能是由一种动机或是几种动机中有一种在起主要作用而驱使购买行为的特点。转移性是指一种或两种动机在进行过程中因受阻碍而发生转变的特点。矛盾性是指由多种动机同时驱使购买行为时，相互间的作用方向有可能不一致的特点。

消费规律

消费者的消费心理虽然不易把握，但还是有一定的规律可循。这种规律是从消费者购买商品的心理过程中总结提炼、归纳而成的，也是消费心理的一般规律。

消费者在购买商品过程中第一步就是要对商品有一基本认识，这是实现购买行为的基础。如果消费者对商品根本不了解，那么就不可能产生购买行为。消费者对自己所需商品有了认识之后，并不是都能发展为购买行为，而是通过对内部和外部各方面信息以及自己积累的

经验、记忆、信息和传播媒体提供的信息，进行综合评价，确定出最佳消费方案。购货环境的优劣在消费者心理的反应是评价的标准之一。清洁、舒适的布置，错落有致的陈列能给人以美好、温馨、愉悦的感觉，易使消费者接受。杂乱无章、拥挤狭窄的环境则使人心情不愉、产生反感。欲购买的商品当然是最重要的，从包装到内容质量的好坏都能影响消费者的购买倾向。优质的服务、热情的气氛，能给消费者以“顾客即是上帝”的受尊敬感，促进购买行为。消费者的个人情绪也往往左右消费进程。经过这几个方面总的评价和选择，作出是否消费的决定。

消费者心理活动最重要的过程就是实际购货过程。在未成交之前，无论消费者的购买欲如何强烈，都不能肯定商品必然售出。消费者的意志在这里起着决定性作用，它通过行为表现出来的结果是不同的。或者积极购买，或者犹豫不决，或者取消购买行为。在决定是否购买时，消费者首先是对自己的购买欲做出判断，然后还要考虑自己是否有支付能力，再者生活环境中的亲属、朋友等的意见和社会评价等因素还要起到影响。综合考虑后决策最终产生，购买行为才得以实施。这期间如有意外事件出现，如其他人恰巧在这时表示出购买此商品的一些不利之处，那购买行为就有可能终止。如无意

外，消费行为的过程才算真正结束了。

消费者在购货之后，周围人员对此商品的议论导至消费者再一次产生评价，即购后心理。如果多数人对商品抱有赞同的意见，那么对消费者来说就加深了自我肯定意识，产生重复购买和扩大购买的动机，同时也起到对此商品的宣传效果。反之，消费者就会有后悔心理，对商品的评价发生逆转，并且很可能起到反向宣传的效果，不利于商品销售。

消费心理分析

消费者的消费心理之所以复杂难测，是由于政治、文化、宗教信仰、风俗习惯、传统观念等许多因素对消费心理会产生影响。影响的因素越多、影响越大，购买心理的层次就越多，变化就越繁复。消费心理的分析主要是各种因素对消费者心理影响的分析。

政治感召影响：不同国家、不同历史时期的政治制度对消费者的生活方式、生活观念都起着决定性的作用。

经济制约影响：消费心理是受社会生产力制约的。生产力的高低与否影响着消费心理。通俗说，人的消费心理应与生产力达到的客观现实相符合。有什么样的商品可以提供给消费者，消费者就会针对可以提供的商品

产生相应的消费心理。这种消费心理是与生产力的发展同步的。超前或落后的消费心理都是不健康的。另外，消费者的经济收入对消费心理也有影响。经济收入的变动会影响消费的质量结构，数量及消费方式。德国学者恩斯特·恩格尔在其提出的“恩格尔定律”中提出：收入水平越低，食品费用占消费总支出的比重越高，反之，个人总收入水平越高，食品费用占消费总支出的比例越低。这表明了消费者的收入在较低时，主要是用于购买生活必需品，较高时购必需品后的剩余收入除了其他必付款项外可随意支配追求文化消费、生活质量、劳务投资等。消费品市场的经济状况对消费心理的影响主要表现在，供大于求时消费者是以主动的心理驱动购买行为，供不应求时，消费者就完全处在被动的地位，消费心理就与前者相反了。因此经济状况对消费心理的影响还是很大的。

文化宗教影响：消费心理在社会、民族传统文化和时尚文化的影响下，为了顺应这种文化，购买行为是一定要发生的。这是一种潜移默化的影响过程，使消费者逐渐形成习惯和消费势力。宗教信仰不同，消费心理也会有所不同。

性别年龄的影响：不同性别和不同年龄的消费者其消费心理也有所不同。如男人的消费心理一般来讲没有

女人细致，但自信和理智的程度要相对高些；中老年人购物时，消费心理比较谨慎、矜持；青年人购物时，消费心理比较开放、不保守，经常是追求新颖、时尚，具有可尝试性的购买行为。

消费心理分类

消费心理的类型可分成健康消费和不健康消费两种。健康消费包括下面几种形式：实用心理，消费者在购买商品时，比较重视商品质量及实用效果。廉价心理，消费者在购买商品时对便宜、低廉的商品特别感兴趣，易产生购买动机并驱动购买行为。新奇心理，消费者对新颖奇特的商品从求新、好奇的意识产生对此类商品的购买欲望。比较选择心理，消费者在购买商品时喜欢互相比较，从中选择适合自己购买的对象。名牌心理，消费者通过购买名牌商品显示地位，威望或满足虚荣心。便捷心理，消费者受时间、精力等的制约，需要简捷方便地完成购买行为的心理。习惯心理，由于风格习惯等对消费者的影响从而在购买时产生的一种消费心理。同步心理，消费者在购买商品时，总想有其他的人或群众能与自己一致。优越心理，消费者以高价钱购买高档商品，目的是为了在周围环境和其他场合炫耀自己。怀旧心理，在对曾购物品的留连和对旧式、仿古式

商品有很大兴趣，一般中青年人多有此种心理。追求服务心理，消费者对劳务支出，售后服务等要求日趋强烈。安全心理，对购买的商品有安全方面的要求，保障自身利益，生命、身体等不受威胁和损害。回归自然心理，消费者对天然饮料、绿色食品等直接来源于自然的商品倍加重视。

不健康消费心理包括以下几种：超前心理，消费者实际购买的商品其价值超出自己的收入水平和承受力，或者虽有购买能力，却不考虑自己需要与否，为了赶时髦也去购买。攀比心理，消费者的消费眼光总是盯在他人强于自己的消费内容上，不顾及自己的实际情况，一味攀比。这种心理在办婚事和人情交往中较为多见。务虚心理，有部分消费者喜欢在消费过程中“弄派头”和“玩潇洒”，借此抬高身价，炫耀自己，而对于应该消费的商品如学习用书、锻炼器械等都不予理睬。容忍心理，消费者在购买商品时碰到“假冒伪劣”的现象，本应用保障消费者权益的法律来维护自身的正当利益，可有些人宁愿忍气吞声地“和为贵”，以求一种“安宁”。崇洋心理，具有这种心理的消费者总以为外国货都强于中国货，而对其倍加欣赏，不作分析判断一味购买，这也是不健康的心理。

通过上面的综合介绍，基本上了解了消费者的消费

心理，只要在促销战中正确把握，视消费者为“上帝”，时时与其消费心理相符合就一定会有显赫的战绩。

6．促销者的心理素质

如果把营销比喻为商战的前沿，那么营销者就是前沿阵地上冲锋陷阵的排头兵。尽管指挥员“运筹帷幄，决胜千里”，但如果战场上士兵“怕死贪生”“畏手畏脚”，试想战争能胜利吗？营销员的职责如同士兵一样，任何英明的促销决策都要由营销员来具体实施。因此，对于营销人员要求也是相当高的。营销工作实际上是一种商业交际活动，是依赖人与人之间发生交往完成的。这种交往主要是营销者与消费者之间，两个甚至多个不同商业组织的营销者之间的相互接触。在接触交往中，营销者通过各方面与交往对象的信息交流，心理沟通，形成具有倾向性的人际关系，再争取适当的办法和手段，通过这种人际关系达到自己的目的。这一系列的活动的顺利实施和完成，需要营销人员具备良好的心理素质，它可以包括以下几点：

富有吸引力的仪表和风度

在人际交往中，第一次见面给人留下的初始印象是

非常深刻的。这对以后的交往影响很大。良好的印象可使人产生喜欢接近的欲望，不好的印象却能让人厌烦不愿接近，这在短期交往中的表现更为突出。初始印象往往来自人的风度仪表，作为营销员，其与消费者的接触属于短暂的商业交际，其仪表风度给人留下什么印象就更为重要了。

对促销工作人员体态容貌的要求并不象影视演员或时装模特那么严格，但也不是什么体态容貌的人都适合做促销员。比如相貌奇异使人产生不良情绪的人，或者身材过高、过矮的人，或是有某些令人产生不舒服感的残疾人等是不适合此项工作的。

一个人的服装穿着可以反映他的精神面貌和性格的品质。营销者得体合适的服饰穿着能给消费者美观大方和整洁清新的印象，同时也是对顾客的尊重和礼貌。使消费者从营销者衣着打扮之中联想到商品及厂家也会有同样良好的“体态仪表”。从心理上就有愿意接受商品的趋势。

丰富的专业素质

销售人员在向顾客推销自己的产品时，首先应该对产品的有关知识有所了解。对产品的知识了解的越多越丰富，向顾客宣传和推销产品时，自信心就越足，顾客

也就对其更有信赖感和信任度。如果营销者在顾客面前一问三不知，根本说不清产品的性能、用途等产品特征，顾客肯定不会有购买兴趣。顾客在购买产品时，营销者可以帮助其从产品的内在质量和适用的具体情况等方面进行鉴定和释疑，或是可以为顾客提供诸如售后服务等行为，就更能使顾客产生信任感。知识丰富、经验老练的营销者在推销产品的同时如能针对自家产品与其他同类产品作一番优劣论述，从产品的性能、用料、工艺、使用和维修等方面进行比较，说明自家产品如何优质，价格又怎样合理，就更加能征服顾客，使其购买动机愈烈，达到促销的目的。

敏锐的观察力和灵活的反应能力

商品交际活动的时间一般都比较短暂。建立良好的购售关系主要是在这一短暂时间内进行的，同时销售者要为顾客提供物资需要、心理需要和良好的售后服务，这就要求营销者有敏锐的观察力。从刚一接触顾客开始，对方的一举一动，甚至每一个眼神都可能是顾客购买意图的一种反应；与顾客交谈，言语更是顾客需求的直接表达方式；顾客的每一种询问或许是对产品的态度与顾虑；挑选商品的行为表现可以看出顾客对产品的认知程度……。这些都需要销售者用敏锐的观察力来洞

悉，从而对顾客的消费心理作出准确的判断和把握。敏锐的观察力需要通过长期的商品实践逐渐磨炼、点滴积累而成，还要细心体验，认真总结。营销员的职业特点决定了其复杂的社交活动，他们要接触许许多多不同类型的消费者。由于消费者的需求、购买动机、爱好兴趣、习惯性格等不尽相同，所以营销者要针对每一位顾客的具体情况，以灵活的反应能力作出迅速准确的判断，使顾客都能感到满意。

良好的语言表达能力

语言是表达思想的主要工具之一。语言的规范性和准确性及说话时的语气是语言表达能力的主要表现形式。营销人员的语言表达能力对产品的销售起着很大的作用。营销者推销产品时，语言精炼简明，语气诚恳柔和，声音高低适中，内容健康通俗，就会使消费者听得明白并感到热情真挚，极易受到情绪上的感染和鼓动。销售人员在推销产品时根据不同顾客的特点，采取不同的语言艺术进行促销活动可以使顾客从不同的角度对产品产生购买动机。如适当地运用赞美词、“激将”法、套近乎等都能使顾客加快购买决策和行为。经验丰富的营销者总是用适当的语言从顾客易接受的观点出发，让顾客与自己的想法保持一致，再循序渐进地诱导其对新

观点的认同和接受。或是表示出自己与顾客的意见有许多相同之处，使顾客当自己为亲近者，产生好感，从而有利于说服顾客购买产品。在运用语言促销过程中，不能让顾客有勉强甚至协迫的感觉。适可而止，是语言运用的界限，避免消费者产生压力和逆反心理。

较强的心理自控能力

在现代商品竞争中，营销者视顾客为“上帝”，千方百计缩短着营销工作质量与消费者期望标准之间的差距。但是不管何时何地这种差距都不可能缩短为零。在营销过程中，心境不佳的顾客或是挑剔难缠的顾客很容易遇到，那么购销双方潜在的冲突就无可避免。一旦冲突发生，就需要营销者有良好的自我修养和较强的自我控制能力，保持平和冷静的心态，以大局利益为重，不能为泄一己之愤而给产品的营销工作带来重大的损失。

美国心理学家克伦在1936年曾根据心理学的原则对营销员提出了十项行为要求，很有价值：第一，记住宣讲的开场和终结的重要性，善于揣度和捕捉顾客最愿购买的“心理时刻”；第二，善于控制面洽局势，防止使自己陷入辩论的地位，学会以反问代替迎击的艺术；第三，情绪的激动要有利于引起顾客的购买欲望；第四，展示样品以增加顾客的兴趣，并保持他的注意力的

集中；第五，谈话时避免使用含糊的字句，用字要专细，以使听者产生真实感；第六，使顾客处于合作的心情之中；第七，使顾客处在表示同意而不便说出“否”字的状态；第八，通过引导，暗示顾客作出正面的答复，使洽谈得以继续而不致中缀；第九，适时地结束售卖辞，在顾客表现出购买欲望时及时成交；第十，要保留再访问再议的余地，以便日后争取顾客作连续购买。

7．促销心理实例分析

了解促销心理是为实际促销工作服务的。在促销工作中如何正确运用促销方法和策略要以促销心理为基础，从根本上提高促销理论，在实践得以检验和印证，对促销水平的提高作用显著。产品促销的具体手段和方法有许多，但万变不离宗，都离不开质量、消费者与营销三个主要因素，这也是制订一切促销策略的根本因素。下面就几个具体促销实例进行心理分析：

利用顾客的虚荣心

这是许多营销者惯用的一种策略。某电风扇生产厂家，由于成本低，价格相对比较便宜。但销路并不乐

观。为了促进产品销售，他们与直销商共同想出一个办法：把产品的零售价提高到有关部门核定的标准，现售价改为“优惠价”，发“优惠卡”，凭卡供应。不久，在消费者中形成了“价格优惠，机会难得”的印象，从而使电风扇销量大幅度提高。这种方法是用较高的标准价来满足消费者的虚荣心，用较低的“优惠价”满足消费者的实际购买心理。消费者购买后不但得到了两重心理满足，也使此产品的销售形成了一种势力，销售量自然增加了。

迎合消费者的求异好奇心理

美国福特汽车公司在1964年生产了一种名为“野马”的汽车，由于其前罩长、后轿短，外形象运动车而迎合了青年人爱好运动，追求刺激的心理，第一年销售量就达到42万辆；德国青年利惠·史特劳斯根据青年人求异好奇心理，对过去矿工穿的用厚帆布、厚棉布做成的裤子在裤型、裤袋、颜色上加以改进，制成了一种“怪样子”的牛仔裤，一时间风靡全国。

馈赠销售

这是根据客户的自尊心理制定的销售战术。意大利某汽车公司推销员吉拉德利用每年给客户寄生日卡和小

礼品的方法使自己的销售额比其他同行高出3、4倍。这是由于客户在生日前一、二天收到一份额外贺卡，虽然并不贵重但能使其感到惊喜。在工作紧张、生活忙碌的日子里，自己的亲友尚且有可能忘记，而一个普通朋友却对自己的生日这样挂怀，自然使顾客产生一种温暖，迎合了自尊心理，从而使其对赠贺卡的人悠然而生好感，购货也就不会再另选他处了。“馈赠”的物品除了小礼物等外，还可以是销售产品本身。“口香糖”在刚问世时销路并不好，美国口香糖公司创办人里力经过调查研究发现，儿童对口香糖很感兴趣，他们在嚼口香糖时，边玩、边笑、边说话，而成年人却很少买它。于是里力灵机一动，想出了让纽约市每个儿童都尝一尝口香糖，让他们为口香糖作义务宣传员的“馈赠促销法”。里力派出大批职员，按电话号薄上的居民地址，给150万户居民每家送上四块口香糖。这个办法果然产生了奇效，几天过后，小顾客们如潮水般涌向商店购买口香糖。里力通过免费馈赠的销售办法打开了口香糖的销路，终于畅销世界各地，成为深受消费者欢迎的商品。

利用顾客的猎奇心理

巧妙的促销方法是产品营销中必不可少的手段。美籍意大利商人鲁几诺·普洛奇从14岁起就利用课余时间

为附近的一家大商店工作。在他读高三的时候，商店老板交给了他一项卖香蕉的任务。有一船冷冰受损的香蕉，虽然吃起来口味仍就很好，但外皮黑乎乎的，如按正常销售，顾客一定不愿购买。当时4磅重的香蕉可卖25美分，老板建议普洛奇可以按4磅18美分的价格推销，如没人购买，再降低价钱。普洛奇接受任务后觉得很为难，便动脑筋想出了一个巧妙的办法。他把香蕉摆放在店门前，然后叫卖道："出售阿根廷香蕉!"其实根本没有阿根廷香蕉，但这个名字却蛮有味道的，听起来既高贵又新奇。于是招徕了许多人来瞧这些黑乎乎的东西。普洛奇又说服他的"听众"：这些古怪的香蕉是一种新型水果，第一次外销美国。为了优待大家，他准备以惊人的低价——1磅10美分，出售香蕉。这个价格比没有受损的香蕉几乎贵了一倍。几小时之后，普洛奇竟将香蕉全部卖光了。普洛奇运用"弄虚作假的促销手段，利用消费者的猎奇心理，将本来不易卖掉的商品却在高价的情况下销售一空。这种办法在后来的销售过程中，经常被采用，有时的确能获得意外的收获。

"货卖奇谋"，营销时以"奇"迎合消费者心理，别人又不易想到，就可以独享其利。制造和销售地毯的人很多，制造和销售指南针的人也不少，但他们各自的生意不见得很好做。两者之间有什么联系吗？一般人不见

得能想到。比利时地毯商范德维格却看到了二者的联系。他发现阿拉伯国家虔诚的穆斯林在每日祈祷时，其方向一定要面对圣城麦加。于是，他制造出指南针地毯，指南针指向圣城麦加。伊斯兰教徒不管走到哪里，只要铺开地毯，便能找到麦加的方向。所以该产品在阿拉伯世界一出现，立即销路大畅，这位地毯商利用这一“奇谋”打开了地毯的销路。制做和销售皮鞋的很多，生意却不见得很好。在美国有一家“组合皮鞋店”，他把皮鞋的各个部位象“零部件”那样分别摆放，另有百余种款式规格的样品任凭顾客挑选，选好后再“量脚做鞋”，十几分钟后顾客就可穿上一双自己喜欢的样式又非常合脚的皮鞋。

创造促销心理氛围

善于创造营销条件，运用某种手段和方法制造出适合于产品销售的氛围，在产品促销过程中是十分必要的，甚至在有些时候能起到决定性的作用。日本东京荒川区有一位矢田一郎先生，他的儿子身体残废，每天他都要为儿子的大小便十分操心。于是他经过两年时间的努力研制成一种残废人用的“安便器”。他认为此项东西十分方便且实用，投入市场应该很畅销。便申请专利，开始制造，再到许多商店推销，但哪一家都不愿接

受这种安便器，也不愿替他代卖。在经过很长一段时间的努力却无成效的情况下，他终于想到一个办法，拜托许多朋友每天给百货公司打电话寻问是否有残疾人使用的安便器出售？半月之后，东京各商店对安便器的态度已有所改变了，对他推销的安便器也愿意接纳了。就这样，安便器堂而皇之地摆在了商店的厨窗中等待出售。由于此产品适用于残疾者，还适用于痔疾等患者，兼之体积小，又很轻便，没多长时间就畅销起来，终于成为了全国性的消费品。的确，真正好的和实用 的东西一定不会滞销的。在困难的情况下，要善于营造和把握营销的机遇是关键所在，创造出的一种“促销心理氛围”，然后再进行推销自然会水到渠成。

感情联络

推销产品要注重自己与顾客的感情联络。有许多时候、许多场合其他促销手段都显得无能为力时，利用联络感情的方法却能使问题迎刃而解。某推销员为了推销产品去拜访一家公司的经理，刚一涉及正题就遭到拒绝，只好扫兴而归。突然他想起刚才进入办公室时，那位经理的秘书正对经理说：“很抱歉，今天没有给您带来邮票。”原来经理有个 12 岁的儿子正在集邮，那位秘书每天都从各地来信中挑选几张合意的邮票送给他。推

销员便抓住这个机会以邮票为媒介与经理进行感情联络。第二天他又到办公室找那位经理，却不再谈关于产品销售之事，只说专程为他的儿子送邮票而来。然后将事先准备好的邮票递给经理，经理接过后见邮票十分合己之意，非常高兴，与他足足谈了半小时之久有关集邮的事情，推销员自然借此机会与他进一步从感情上进行沟通。后来，没等推销员开口，便主动订购了一批产品。几张邮票达到了联络感情的目的，最终使产品推销任务圆满完成。这位推销员利用生活中无处不在，无处不有的人与人之间的情感交融这一“万有引力定律”，与消费者建立起心理相容的关系，缩小和消除购销双方的心理距离，达到“酒逢知己千杯少”的效果，是促销活动中很值得学习的一种方式。

第八章　商战中的战术运用心理

现今的商战可谓是风云莫测变幻无常。明争暗斗诡秘奇异，各式各样五花八门的巧谋妙计与兵战相比，恐怕也是有过之而无不及了。因为所有的商家都明白一个共同的道理：想在商战中取胜，如果不懂得商战谋略，最终只有失败。要了解掌握运用好各种商战战术，首先要对战术的心理有充分的研究。商战战术心理是指商家在商品竞争中采取运用某种战术的全部心理过程。对战术心理的分析是从根本上知己知彼，从而百战不殆。由于战术在商战中的运用千变万化，具体的战役应该采取何种战术并不是很容易掌握的，其具体性和针对性非常强。为了便于分析，不妨将商战中常用的重要的战术与实战结合起来，一者可以了解何种情况应运用何种战术，二者从心理分析的角度来了解战术运用者的全部心理过程。

1．瞒天过海

商战中运用“瞒天过海”之术，首先要做到“瞒骗”一节。如果一切内情都摆在明面上，被对方了解得一清二楚，那么“海”就很难“过”了。其次瞒骗后表现出的现象要非常逼真，使对方从心理上没有丝毫防范，为计策的继续实施打好基础。最后在策略具体执行时，要注意不能出现漏洞，善始善终将其贯彻完整。

美国人哈里是第一次世界大战期间世界著名的宣传奇才。他曾经在一家马戏团做过童工，当时只有十五六岁。为了谋求生计，哈里边做工边卖柠檬水。可是他的生意并不好，有时一天下来也卖不出几瓶。哈里对此现状很感苦恼。经过很长一段时间的仔细观察，他发现许多观众在看马戏时喜欢吃一些零食，如葵花籽、花生米等。由于这种现象已经在人们的日常生活中形成了很难改变的习惯，所以对柠檬水的销售无疑产生了最不利的影响。如何打开柠檬水在观众中的销路呢？哈里动开了脑筋：改变人们的生活习惯使其舍零食而就柠檬水是极为困难甚至是根本办不到的事情，只有采取一些办法，使人们能主动来购买……。有了，哈里终于想出了一个

策略。哈里先是购买生花生米，然后加入多量的食盐将其炒熟，再分成适量的许多包。第二天，他站在马戏团门前使出浑身力气喊起来："快来看马戏表演啊，我们为每人赠送一包花生米。"马戏团的观众本就不少，他这样一宣传人就更多了。观众们边看马戏边吃着哈里赠送的花生米，很快许多人都感到口渴。这时候哈里马上不失时机地叫卖起柠檬水来。结果柠檬水的生意一下子红火起来，平时要卖一个月的柠檬水半天时间就全部销售一空。哈里就这样迈出了"宣传奇人"生涯的第一步。

哈里之所以在困境中能够寻找到出路，是由于通过对消费者心理分析，从中领悟到该用何种策略才能有效地解决问题并采取了果断行动的结果。赠送花生米不过是一种假象和瞒骗，而消费者是很愿意接受这种假象和瞒骗的。花生米多盐是为了使消费者产生生理上的需求，为了满足需求，消费者自然会产生购买柠檬水的动机。哈里便把握时机，将消费者的购买动机变成购买行为。这一系列的分析便是选择战术运用战术的全部过程，商战中采用此种战术，瞒骗的手段和方法要特别注意不能有危害性。商战是在法律保护下的平等正当的竞争，这一点与兵战不同。如果为了自身利益的满足，不择手段地坑蒙拐骗，损人利己，最终只能自食恶果。

2. 迂回突破

迂回突破战术在兵法中称为“暗渡陈仓”。其要旨是通过迂回曲折的途径和办法达到理想目的，变不利为有利。运用此战术的关键是做到“以迂为直”。“直”者是从正面直接作战，“迂”者是指避开针锋相对的作战从侧面袭击。侧面在通常情况下，与正面相比实力往往较弱。采取侧面攻击正是符合兵家“避实击虚”的道理，同时又不易被对手察觉，只要战术运用得当安排周密，成功的把握是很大的。在运用迂回战术时要注意如何选择迂回路线，即从对方的哪一个侧面进行攻击。不能选择对方较强实力的侧面，也不能选择对方无关大局舍留均可的侧面。前者没有将“实”避得恰到好处，行动时很可能会遭到顽强的抵抗和反击；后者却缺乏战术效果。即使迂回战术取得了胜利，可对手的根本并没有动摇，虽有损失但无关痛痒，整体和全局的优势依然如故，元气尚存。

20 世纪 30 年代的美国，大街小巷到处都设有可口可乐公司的饮料自动销售机。消费者只要扔进 5 美分，便可享受到一个包装精美风格独具、内盛 6. 5 盎司的

可口可乐“魔瓶”。由于这种消费方式新奇方便，呈网络状分布各地，十分普及，所以非常受消费者的欢迎。在当时的美国饮料市场独占鳌头，大有垄断市场之势。可口可乐公司始创于1892年，长期以来“配方古老，口味独特”的美誉深深地在人们心目中留下印象并得到认可。面对如此强大的对手，如何与之竞争，如何在市场中开辟出一锥立足之地并最终战胜他呢？百事可乐公司经过仔细的市场调研和对调研结果的周密分析，他们作出决策：推出5美分12盎司一瓶的百事可乐饮品，同时通过各种媒介打出“一样代价，双重享受”的广告词，以与可口可乐同样的销售形式对其发起了强有力的迂回突破战。这场“战争”的结果如何呢？到1960年，百事可乐的销售量上升20%，而可口可乐的销售量却下跌了3%。这样的数字对百事可乐这样一个初露锋芒的后起之秀来说，无疑是巨大的胜利。

百事可乐公司是如何运用“迂回”实现“突破”的呢？饮料市场的角逐历来都是以口味和质量论高低。这是正面的竞争和较量。百事可乐公司如果以硬碰硬与对手以口味和质量上进行正面的对峙，不难想象其失败是情理之中的事。因此，必须避实击虚迂回作战才有可能取胜。战术第一步就是要抓住对方的“虚”处。公司了解到可口可乐的瓶子容量太小，只能刚刚满足中老年人

的一次饮用。青年人的饮量比较大，一瓶可口可乐饮料很难满足他们的消费要求。于是紧紧抓住可口可乐公司的这一弱处，施以突袭。然后再利用可口可乐公司在广大消费者中的名望和影响推出绝妙的广告词，毫不费力地站在了“巨人”的肩头。最后积小利为大利，积小胜为大胜。到1985年，可口可乐公司不得不忍痛割爱被迫宣布“改变传统配方”。

下面让我们再来分析一下百事可乐运用迂回突破战术的心理过程。百事可乐公司首先了解的是消费者的心理，了解到消费者对可口可乐公司不满意之处和消费者的需求心理。再分析可口可乐公司的心理，当市场受到冲击时必将反扑。如何使之欲反扑而不能是战术运用中的关键。可口可乐公司“魔瓶”的标记历史悠久影响深远，遍布各地的自动销售机网络错综繁复已成定局，传统的配方更是其镇山之宝。若要反扑，必须从商标、销售和配方上做文章。百事可乐公司预见到对方绝不会轻易对自己多年赖以成名的关键环节进行改动。因为如若改动一者必将大动干戈有可能得不偿失，二者如有差错后果不堪设想。所以可口可乐公司面对这种迂回突破的战术只能是束手无策，以不变来抵抗侧向冲击。百事可乐公司最希望的就是对方的“不变”，从而真正贯彻“以迂为直”的战术精髓，立于只攻敌不受敌攻的不败

之地。可见洞悉对手心理在战术运用中起到的作用是非常关键的。

迂回突破战术一般多为弱者所采用，是以弱胜强的法宝。在与实力相当的对手角逐中也应该伺机运用，避免两强相遇互拼消耗，最后弄得两败俱伤。

3．善攻善守

“攻”与“守”是商战双方在市场竞争中的具体表现形式。善攻善守其要旨是在取胜条件充足时，就应该采取攻击之势，一举歼敌；在取胜条件不充足的情况下，就该采取防守之势，以待时机。攻，不能不讲策略一味蛮攻；守，也不能不思进取要寓攻于守。善守善攻，寓攻于守是商战中十分重要也是经常会用到的战术。

森永制果公司和明治制果公司是日本两家比较大的糖果生产厂家。他们的实力可称势均力敌，相互间的竞争十分激烈，生产的同种规格的巧克力糖片，在经营和销售上不分上下。为了争夺市场，森永公司独具匠心地推出面向成人消费市场的“高主冠”巧克力产品。此产品的口味、营养成份、质量和价格很适合成人的消费特

点和需求，销量一度领先。随后，明治公司也不甘示弱，推陈出新，采取市场细分法十分巧妙地设计出名为“阿尔法”的组合式巧克力。“高主冠”每块价格定为70日元，“阿尔法”的两种规格巧克力分别定价为60日元和40日元，组合后每块100日元。结果这种更新更奇的消费形式很快拓宽了市场覆盖面，效益也超过了对方。

“高主冠”巧克力之所以能在竞争中先一步获利，是因为森永公司掌握了较好的出击时机，并有针对性地研制出新产品，使成年消费者首先接受。在这种情况下，明治公司如果采取防守策略步人后尘同样效仿，效果肯定不佳。因此，明治公司在防守同时进一步反击。“阿尔法”不但能在价格上与“高主冠”对抗，而且又细分出三个市场：每块60日元的巧克力以十七八岁的高中生为主销对象；每块40日元的巧克力以十二三岁的初小学生为主销对象；组合后的100日元巧克力正适合成年人消费。这样一来无论是价格还是消费范围都比对方占有优势，自然就掌握了市场竞争的主动权。

善攻善守，寓攻于守的战术在运用时要注意攻守间的配合，不能只重进攻不重防守；也不能只守而乏攻。进攻时注意防守可以避免一旦对手伺机反攻而遭重创。防御不但要防止对手的明攻暗袭，还要防止个别不法者

的欺骗假冒和市场竞争中时刻潜在的风险。

4. 反思逆行

反思逆行其意是指在对手意料不到且无力救援之处是投入实力攻击的好所在。想找到出乎对手意料之外的地方，最好的办法就是利用反向思维，避开对手正向思维所能想到的每一个方面，然后反常规运做，便能收到意外成效。此战术的要旨，一是与传统的常规的思维方式反向而行；二是要顺乎时势，不可随意“逆行”，正、反相克，正、反相辅是其精要所在。

1974 年的香港正处在经济滑坡，市场很不景气的时期。经营者有耐不住沉寂的，开始对商品降低销售。有一行则有百效。一时间“大降价”、“大甩卖”、“七八折优惠”的广告贴满宣传板和大小街头。可是这并没有使市场恢复景气。顾客对此仍然无动于衷。曾宪梓，作为开业不久专营领带产品的金利来有限公司的董事长，在这种状况下经过细心策划，决定反其道而行之，提高领带销售价格。此举一出，同行者无不议论纷纷甚至嘲笑曾宪梓愚不可及，不识时务。出人意料的是，金利来领带价格上涨不但销路畅通而且由此创下名牌，最终使

产品在国际市场上得到认可和好评。这样一来同行者无不为之动情，也对此举认真思考起来。

此中奥妙何在呢？曾宪梓的“反向调价”策略就是在思维和行动上不拘泥常法、常情和常规，反道而行。市场经济不景气并不能说明领带市场已经饱和。相反，在香港穿西装系领带的人十分普遍，而且对名牌产品情有独衷。“反向调价”正迎合了消费者的此种心理。在“众皆降价”的大趋势下，“我独涨价”之举就显得不同凡响，倍加引人注目，不但促销而且扬名。“反思”不能随意“胡想乱思”，要根据时间地点具体实际情况分析审度，适宜“反”时则“反”，不宜“反”时且莫强求。

通常，人的思维方式只习惯正面、顺向思考，对反面、逆向的求变心理较弱些。如能掌握和运用这一点，乘虚而入，往往会一举成功。如某家钟表店的广告词写道：“此种手表走得不很准确，24 小时会慢 15 秒钟，请君三思而买。”名义上是自揭短处，实际是在向顾客展现其长：手表走时在 24 小时内才会慢 15 秒，已经很是不错了；同时也让顾客从心理感觉到商家的诚实可靠，从而加深刺激消费者的购买欲，促进销售。

此战术运用的关键是要建立起“逆反思维模式”，从“逆”处求变，从“反”向取胜。

5. 反客为主

反客为主，就是喧宾夺主，变被动为主动。反客为主其要旨是要抓住战机，找到对方的空隙，突然插入，以攻为守，同时争取时间，扩充实力，积小胜为大胜，最终从战略上形成反客为主之势。运用此战术首先要抓住对手的空隙，要有隙可乘。然后作出“乘隙”的实施计划，不但敢于“乘隙”还要会“乘隙”。在对手最薄弱最易被袭击得手的部位施以重拳，从而扭转局面，主客易位。

日本人就是利用反客为主的策略，将电视机打入美国市场，并逐渐扩大和占领市场的。20 世纪 50 年代的美国，其电视机市场全部是本国产品。而此时的日本，电视机事业刚刚起步，甚至还要从美国引进生产技术。60 年代初，索尼公司首先开始了对美国电视机市场的窥视。然而当时的“东洋货”等同于“劣质品”，名声和地位都很低下，如正面与美国货搞市场竞争无异于以卵击石。索尼公司通过大量细致的对美国电视机市场的调研，终于发现了可乘之隙。美国生产的电视机都是大型的摆在客厅里观看的那一种。适用于卧室、厨房、洗

澡间等处随意安置使用，或儿童在没有大人照料下自己使用的电视机却极少。于是，索尼公司便抓住这一空隙，生产30．5厘米以下的小型电视机，并暂时用美国销售商的销售渠道和牌号，将其投入美国市场。此举成功后，许多日本企业也都开始打起了美国市场的主意。小心翼翼地升格为美国企业能够容忍的正面进攻：生产30．5厘米至47厘米的电视机，并逐渐推出自己的品牌。直到1972年，“索尼”、“日立”、“东芝”等公司才真正以自己的品牌和销售渠道生产49厘米以上的彩色电视机，正面向美国市场发起总攻。此时，美国企业才发觉事态的严重，几经较量，已然不敌，节节败退。最后不得不动用贸易保护这一非竞争性手段来进行抵御。单就市场商战而言，日本人的胜利可称是辉煌和伟大的。这种反客为主的事实，对于美国人来说尴尬尚在其次，教训却不可谓不深。

日本人在运用反客为主战术之前，首先了解到美国企业重大利而轻小利的经营心理，不愿生产本大利薄的小型电视机产品，并将这一现象定格为可乘之隙。然后瞄准空隙实行突破。执行过程中又能有良好的自我意识，避己之短扬己之长，以免出师不利。最后看到机会已经成熟才发起全面的进攻，这时对方即使全力抵抗，反客为主之势已成，徒劳无益。

此战术运用中，寻找出对方的空隙最为不易，许多情况下从外部观察浑然一体，无隙可击。这时就须要对攻击对象的内部和每一环节进行剖析。任何事物都没有绝对的“完整”，关键是从哪个角度、侧面和着眼点来看待，只要抓住对方可以突破并能产生影响的空隙所在，反客为主并不难办到。

6．随机应变

随着社会的进步，生产力的不断提高，市场经济也会随之发生变化。从商者欲在商战中立于不败之地。就必须要与市场经济的发展同步。市场发生了变化，而自己仍然以老一套方式与人竞争，岂能不败。市场经济的每一次变动，都意味着市场份额的重新分配。这种变动对从商者既是良机又是危机。临机而变，顺时而动，则事半功倍；临机不动，漠然如故，则势必遭到淘汰。

20 世纪 70 年代末，伊朗发动的反美风暴使美国石油业出现空前危机。美国人开始抢购节油率较高的日本小汽车。美国克莱斯勒汽车公司虽居于汽车业之首，却也没能免受销售危机的困扰。面对这突如其来的变乱，克莱斯勒公司一时间愁眉不展。据有关经济人士测算，

要想改新车型以应变，须投入双倍的资金。这条路是行不通的，在一半产品积压库中的情况下，再投入双倍资本，代价实在太高了。危机关头，经营高手艾可卡接手了濒临倒闭的公司，以独到的见解分析形势，采取随机应变术，使公司渡过了难关。他将生产坦克和耗油量大的重型汽车部门关闭，把这些经营部全部出卖。虽然这是公司的精华部份，损失惨重，却可换回 3 亿多美元，为改新车型提供了资金，赢得了宝贵的时间。仅用了两年半，克莱勒斯公司就恢复了元气。新型敞蓬车销量大利润高，深受消费者欢迎。公司创立的营业利润高达 9.25 亿美元，发行的 2600 万股票折市价 4.3 亿多万美元在几小时内就被抢购一空。这简直是一种奇迹!

艾可卡在应变中首先肯定了必须改新车型的应变方向。然后通过一系列措施筹积资金。这种措施同时还起到了利用重型车的工作人员为新车改型服务，从而节约大量人力、物力、财力的作用。而且借机裁减人员，压缩管理和行政机构，组建起新的、短小精悍的决策班子。终于把危机转换为良机，使公司扶摇直上。

可见，一切经营都不能墨守成规，不求应变，抱着固定的模式不放手。俗话说：兵无常势，水无常形。市场竞争更是如此，只有以积极进取的态度，随机应变的才能，对待市场的千变万化，才能在商战中得时顺势，

一往无前。

7．以柔克刚

作为一种战术，“以柔克刚”历来都被兵家和商家所重视并在实战中广泛应用。一般采取以柔克刚者，在对抗中多处于劣势，没有足够的力量与处在优势中的强敌抗争。以“四两可破千斤”之法，“避其锐气，击其惰归。”待到“彼竭我盈”时，反过头来痛袭对手，可使局势大变。此战术的要旨在于躲避对手的锋芒和袭击对手弱处的过程中，要顺应对手的态势，借助对方之力反制其身。势力一旦逆转，就会锐不可当，稳操胜券。在某些时候，以柔克刚的战术也被强者所采用。当面对有相当实力的对手时，不以硬碰硬，避免两败俱伤；面对实力较弱者，也不是恃强欺弱，触犯众怒，将自己置于众矢之的。以柔克刚在商战中经常为了缓和矛盾，减少竞争摩擦，利于自身发展而普遍采用，并进一步摸索探讨更深刻更精僻的“柔道”，使其在商战中发挥更大的效用。

1980年，日本汽车销售量第一次突破一千万辆大关，超过号称“汽车王国”的美国的年销量，一跃排在

世界头位。日本经济的迅速发展壮大和日、美贸易顺差的上升，使美国迫不得已用贸易保护法对日本进行遏制。面对这种现象，日本人始终报以克制、忍让和礼貌的态度。1981 年，美国要求日本汽车自动设限，日本人竟欣然承诺并付诸行动。但趁此时机却把生产设备迁到肯塔基州和加利福尼亚州，使日本汽车堂而皇之地出现在美国汽车市场。近些年，美国政府更以种种办法千方百计地提高日本投资企业的生产成本。日商也逆来顺受了，但把投资悄然转向了美国与墨西哥的边境处。在钻了美国法律空子的同时又利用了墨西哥的廉价劳动力。当美国因为被日本人敲开了市场后门而倍感恼火时，日资又渗入了美国工厂较少的中部和边境地区。就这样，日本人运用以柔克刚的策略在商战中屡战屡胜，美、日贸易逆差从 1980 年的 122 亿美元增加到 1986 年的 500 亿美元。

随着日本人对美国市场的不断冲击，日、美间的贸易摩擦越来越大。日本人利用以柔克刚之术，表面上忍让克制，息事宁人，可实际上却步步为营，处处穿插，丝毫不退缩，明让暗争，似退实进。战术手段之高明令人折服。日本人之所以能将此战术运用自如，秘密就是非常精细地洞察到那里可以用“柔”，巧妙果断地把握好“柔”的程度。这是战术的精髓所在。

在利用以柔克刚术时，对柔克之道应该很好地领悟。“过刚则折，过柔则废”。因此，不能只柔不刚或只重柔而不重刚。“刚柔相济”是一种战术运用的境界，达此境者可以称是已得此中“三昧”了。

8. 抢占先机

在紧张激烈的商品竞争中，最难得的是时间，最易失去的是时机。越是珍惜时间的人越觉得时间宝贵，总有“白驹过隙”之感；越能觉察到时机的人，越觉得时机太难把握，稍纵即逝。但是，只发现遇到时机还远远不够，关键是如何能把握住时机，抢在众人之先占有时机，并充分将它转换为胜利的必要条件。纵观中外商海战事，凡能占尽先机者，都俱有敏锐的眼光和非凡的韬略。在瞬息多变的市场争雄中，占先机者善于见人所未见，想人所未想之事，快人一步，胜人一筹。无论是强攻硬取还是明争暗斗，皆能以快制胜，使人接其踵而望其项背。

1981 年，广州牙膏厂是当时我国为数不多的著名牙膏生产厂家之一。在对第一军医大学为其推荐自家研制成功的市场上尚不多见的一项药物牙膏新成果时，态

度漠然，不屑一顾。而与之相邻的广州软管厂却看准了药物牙膏一定会大有前途，市场广阔。果断地引进了该项成果，并于1982年以“洁银”为品名向市场推出2百余万支。结果，“洁银”一问世，倍受消费者欢迎，到1984年，年产量就已高达5千万支。而广州牙膏厂在“洁银”初起步时，年产量为6千6百万支。2年后“洁银”年产量超过该厂，上缴利税增长2.25倍时，广州牙膏厂却还有相当于全厂固定资产价值两倍的银行贷款等待清偿。可见，能否抢占先机，其结果竟有天地之差。

又如，1985年，上海篷帆沙发厂针对国际上兴起的旅游热潮，研制出可供单人、双人、多人和家庭用旅游营篷类产品，折叠后可装入小型旅行袋内，既简便又轻巧。远销法国、丹麦、荷兰、意大利和英国等十几个国家和地区，当年就创汇150万美元。

通过透视商战中的作战诸方从不同角度、位置，运用各种谋略、方法抢占先机而获取胜利的实例，不难看出对“先机”的把握往往只是从商者心理的一念之差。可就是这一念之差，却使结果谬以千里。但是毕竟先机是一种“无形”的东西，其本身就潜在着许多风险。如果不能很好地判断机会是否“占先”或判断完全错误，那后果也是不堪设想的。有鉴于此，抢占先机的要旨在

于不可莽撞行事，也不可寡断少决，要依靠才智和胆识并辅之以知识和经验，在商战中抢占先机，进取开拓。

9．出奇制胜

商战中出奇制胜的事例可说是屡见不鲜。凡是超乎常规、常态、常识者，都可称为奇。奇与正是相对而言的，“奇谋”是取胜的诀窍之一。商战中的弱者欲与强手一搏，出奇制胜是有效的战术并可收到有效的结果。出奇制胜从不同角度分析各有不同的奇妙之处。或招法奇特，或天降奇兵，或因巧成奇独辟奇径，或处险生奇等等。无论是何种奇妙的战术，其万变不离根本——纵奇者要有异常丰富的想象力和处险不乱的稳定的心理素质。出奇制胜大都是非常情况下的非常之举。这是战术的实质和精髓。

上海制笔行业在全国自来水笔、圆珠笔供应基本饱和，市场需求下滑的情况下，始终贯彻出奇制胜的战术，使销售一直保持旺势。之所以能做到这一点，就在于他们不断地推出许多他人意料之外的奇特产品。如书写后2～3小时内可擦去字迹的圆珠笔；能在书写时出现两种颜色的镶边记号笔；书写润滑流利，刚刚流行于

世的微孔塑料墨水笔等。又如美国石油业巨头阿曼·哈默曾于20年代初在原苏联经营企业租让业务。在回国前意外发现在美国售价只有2～3美分的铅笔这里却卖26美分，还供不应求。由此，他联想到苏联正在开展的“扫盲”运动正是以生产铅笔来赚钱的大好时节。这种奇想令他非常兴奋。在征得政府许可后，兼程赶往德国纽伦堡，雇技师，购设备，在苏联办起一个年产一亿支的铅笔厂。不仅满足了苏联市场需求，还出口外地。由于偶然间的奇思妙想，一个对铅笔生产完全外行的人，竟成了名噪一时的“铅笔大王”，不能不说是因出奇而制胜的典范。无独有偶，我国贵州茅台酒之所以成为世界名酒是因为它有出奇的酒香。这出奇的酒香是由于出奇的一摔而誉满全球的。据说，在一次世界性评酒会上，各国评酒家对装璜简陋其貌不扬的中国茅台酒不屑一顾。中国酒商急中生智，故意将一瓶茅台酒摔碎在地，顿时酒香四溢，满座皆惊。茅台酒从此名声大振，跻身于世界名酒之林。如此出奇的手段足使人拍案称绝。

出奇制胜的策略是人所尽知的，但真能想出奇招，做出奇事却不容易。只要奇招奇事有一人用之而获成功，仿效者就会蜂拥而上，“奇”也就转为“正”了，成为众所通用的常规了。真正的奇招，其终归要归于正

途，所以求奇而不务正，则奇便如无根之树无舵之舟，失去根基，不会有大好前途。求奇要从正处入手，以正生奇，以奇辅正，方不失出奇制胜的真正要领。因此，正确理解奇与正的关系是运用出奇制胜战术的基础。

10．速战速决

无论是经营战、宣传战还是销售战，能抢先一步，以快制胜，也就把握了市场竞争的主动权。商家把时间视作效益就是这个道理。速战速决当然要有道理、有把握、有计划地进行。盲目求速，不考虑主观和客观的条件，不管机会是否成熟，草率操作是不行的。还有，选择战术要根据具体的情况，分析战役是否适合速战。在许多时候由于竞争内容和性质决定了不能采取速战速决的方略，而须要打持久战或静以待变，就不能冒然行事，这是战术运用的灵活性和局限性。任何事物都不是绝对的、一成不变的，对事物的态度和方法要适从其本身的规律和特征。这是运用此战术最应注意的地方。善于运用速战速决术，在许多时候都能使事物的态势往良好的方向发展而取得最佳效果或使自身利益免遭损失。

速战速决可以制胜，反之，迟缓拖拉却可能酿成严

重后果。某保险公司在三月前将一项50万美元的保险业务分给某外国公司，可事件发生后向对方索赔时，对方却声称从未接到过贵公司续保通知。经过查寻，才发现续保单由于具体办事人员的拖拉尚未发出。由此造成的损失可实在太大了。

由此可见，速战速决要求从商者应有高度的时间观念，这也是对人的自身素质的要求、事业心和责任感的要求。现代商品竞争是信息快速收集和传递的竞争，谁拥有最快、最新的信息，谁将能发挥出速战速决的最佳效果。同时，快速的产品更新、快速的货物周转和快速的市场投入是取胜商战的主要因素。

11．攻心为上

中国古代大军事家孙膑在继承了孙子“上兵伐谋”思想的基础上进一步提出：“凡伐国之道，攻心为上，务先服其心”的策略。“攻心为上”的战术在古今中外的军事战中被广泛运用。现在更为从事商品竞争者所重视，利用攻心战术，使竞争对手心智迷乱或心悦诚服，从而兵不血刃，不战而胜。此战术要旨是准确抓住对方的心理上的弱点，通过采取有效的手段，将其弱点充分

予以暴露并直接影响对方的选择与决策，不战自乱。攻心战术在运用方式上可以分为三种：一是以心战方法使对方从心理上屈服；二是以心战方法瓦解对手的军心，使其不战而降；三是利用对手的心理误区，巧施妙计，或利诱或麻痹对手，进而获胜。在商战中，运用攻心战术的目标有两个：消费者与竞争对手。对于消费者来说，攻心术的目的是摸准消费者的心理，因势利导，把自己的商品推售给他们。同时，消费者还是竞争对手与己争夺的共同目标，谁能更好更有效地运用攻心战，赢得消费者的青睐和认可，谁将最终取得商战的胜利。攻心，首先要知心。此战术运用的前提是了解消费者的消费心理和状态，核心是顺应其心理，采取有效可行的促销策略。

20 世纪 60 年代末，美国在越南的战争泥潭里越陷越深，美国上下对越战越来越厌恶。当时的美国人民都因为战争而感到精神郁闷，不愿自己的亲人在战争中死亡和失踪。针对这种心理状态，一个美国青年制造出一个可挂在脖颈上，与美国兵挂在颈上的名牌大致相同的东西，只是在写士兵姓名和番号的地方铸造了一双精美而耀眼的鸠子。此项链分为银、铜两种，男女通用。在推销这个产品时，年青人刊出这样的醒目的广告："把此项链挂在颈上，就会延年益寿，无病息火，也能替你

带来好运。事实说明，在越南战争中，颈上挂着鸠子项链的士兵，还无人战死。”这位年青人制造的产品和宣传产品的广告词正迎合了人们厌战的心理，为了解脱精神的压抑和郁厌纷纷购买鸠子项链，希望精美、耀眼的鸠子能给自己带来好运，几乎所有的士兵都带上了它。1969年，产品刚一上市就售出110万个，这位青年也很快就成为了百万资产的拥有者。

与对手竞争利用攻心术主要是抓住其心理误区和利益所在的要害部位，或长驱直入或乱其神智，从而打垮对方。20世纪60年代中期，日本丰田公司在对美国汽车市场的调研中获悉，美国人把汽车作为地位和性别象征的传统倾向正在削弱，对汽车的消费态度变得更加实用化，多数人只把汽车视作交通工具而已。美国人越来越喜欢腿部活动空间大，操作简便灵活，价格低廉，维修方便的小型汽车。而美国汽车制造业恰恰忽视了这一需求倾向，继续生产大型豪华车，使消费者产生了逆反心理。丰田公司利用对手的这种心理误区，抓住机会制造出受消费者欢迎的小型轿车，顺利地大面积占领了美国汽车市场，并辅以销后服务和广告宣传的手段，终于成为美国小型汽车市场中的霸主。

攻心战术在运用过程中要注意对竞争对手多层次心理的把握，分析主次矛盾，攻其关键避其锋锐，同时还

要注意具体方法和措施，才能乱敌之心而一举歼灭。

12．欲擒故纵

在商战中，采取欲擒故纵战术的要旨是先迎合对方的心理和兴趣，从情感上使其对己产生亲切友善的心态，缩短双方的对立心理，使对方放松戒备，然后突然逆转，顺势擒住对手。此战术在运用形式上有三种：第一是先少给对方一点利益，以便获得更大的利益；第二是在短时间内可给予对方一些利益，目的是为了放远眼光以图长远的利益；第三是在某一方面给予对方一定的利益，而在其他方面得到更多更大的利益。无论是哪一种形式，都要遵循“欲取先予”的原则，这是欲擒故纵术的精髓所在。

1873年，移居美国的德国人梅里特经营的铁矿由于美国经济危机而资金短缺陷入了困境。这座铁矿公司早已引起了美国石油大亨洛克菲勒的兴趣，并决心吞并他。于是洛克菲勒收买了当地牧师劳埃德利用欲擒故纵术来诱骗梅里特。劳埃德找到梅里特，表示愿意在资金上帮助他，以脱困境。劳埃德说：“有一位大财主是我的朋友，看在我的情面上，他愿意以比银行贷款低2厘

的利息借给你一笔巨款。”梅里特听后喜出望外，当下立了字据：“今有梅里特借到考尔贷款42万元整，利息3厘。特立此据为凭。”然后又仔细斟酌，认为没有漏洞便在字据上签了字。不料半年后，劳埃德来找梅里特说：“借给你钱的我那朋友是洛克菲勒，他来信说要马上索回42万元借款。”梅里特无力还贷，以被告人的身份被送上了法庭。原告律师在法庭上依据美国法律侃侃而谈：“考尔贷款是贷款人随时可以索回的贷款，故其利息低于一般贷款利息。借据上写得十分明白，梅里特借的是考尔贷款。根据美国法律，借款人或者立即还款，或者宣布破产，二者必居其一。”根本不知道“考尔贷款”为何物的梅里特，当初被劳埃德以字据设陷阱上了洛克菲勒欲擒故纵的计谋之当。只好将矿产作价52万元忍痛卖给洛克菲勒。

从上例可以看出，利用欲擒故纵战术可以在商战中无往不利，如果被欲擒故纵术所乘，其损失是相当大的。然而，在战术运用过程中一定要把握住“纵”的尺度，这是欲擒故纵术的关键环节。“纵”是“擒”的手段，“擒”是“纵”的目的。如果“纵”的程度过于窄小，对方放松的程度也就小，对“擒”之不利；如果“纵”的程度过宽，就有“放虎归山”之嫌，后患无穷。

13. 隔岸观火

“隔岸观火，静以待变”其意在于当对方的内部矛盾日趋激化而产生混乱时，采取“坐壁上观”的态度静等它发生内乱，然后从中渔利。运用此战术要旨是利用对方的内部矛盾，自己不用付出任何代价而达到预期目的。其关键要善于发现和激化对手的内部矛盾，这是战术采用的前提，然后还要善于静观待变，使其能够在自身的“变”中达到战术运用的目的，却不是趁机出动、趁火打劫。

1986 年，美国洛杉矶在举办第 23 届奥运会时，承办人尤伯罗斯就是运用隔岸观火的战术筹集资金并以此盈利的。当时，他夸下海口：“我这次承办奥运会，不要政府一分钱，而且还要净赚 2 亿元。”尤伯罗斯绝不是吹牛，他早已观察到各国大企业不会轻松放过利用这次国际性大赛展开竞争的机会。果然，1.2 万多家参加赞助的企业都希望通过奥运会来推销自己的产品。于是，尤伯罗斯宣布：本届奥运会赞助单位仅限 30 个，每个单位至少出资 400 万美元，而且同行业的企业只选一家。这就是说哪家企业能成为赞助单位，其产品在同

行业中就会一枝独秀。各家企业唯恐自己遭到淘汰，都争先登记，竞相提高自己的赞助费数额，这场“赞助”竞争愈演愈烈。日本汽车行业与美国、德国等同行业首先展开了汽车大战；“可口可乐”与“百事可乐”的饮料大战不甘示弱；“富士”与“柯达”的胶片大战更让人触目惊心……。经过高潮迭起，精彩纷呈的角逐，赞助费竟比预想数额高出许多。其中“可口可乐”公司以1300万美元的最高赞助费额战胜了“百事可乐”公司，报了1980年莫斯科奥运会上败给对手的一箭之仇。尤伯罗斯就这样利用“隔岸观火”之计，先是点火，然后激火，最后观火，推波助澜，坐收渔利，不仅使筹备奥运会的资金数额达到预期目标，而且当真净赚了2亿美元。

隔岸观火的策略在对运用对象的心理把握上，要注意自己所发现的对方的内部矛盾是否于此战术的要求恰如其分地相符，也就是说这种矛盾在对方心理上产生的作用能不能达到实际需要达到的标准。如果对方在心理上对此矛盾并不重视，那么就不可能导至“着火”，施计者也就不可能“观”之了；在激化矛盾的过程中根据不同对手的心理素质，取采不同的对策，或直接、或间接、或激之、或骄之，只要能促使其矛盾激化，自相残杀，从而削弱力量就达到了目的；在静观待变时，不要

趁火打劫，有灭火经验的人都知道，往火势熊熊的烈焰中投掷爆炸物不但不能助长火势，反而会将烈火炸灭。同样，当对手内部矛盾激化时，如果急于攻击，会使对手联合起来一致对外，自己反倒化主动为被动了，一切计划和准备工作将毁于一旦。正确地运用隔岸观火战术，是无本而万利的事情，尤其处在商战中的人，如能得其精髓，必有巨大的收益，因此，从商者应对此战术有了解并能运用自如。

14．顺手牵羊

顺手牵羊的战术要旨是在主要目的之外遇到可以获得的利益和可乘的机会就应该抓住并利用。商战中的“顺手牵羊”可以理解为“微利必得”。经营过程中发现其他可以盈利的途径，不妨顺便操作，以获得额外的收益。

台湾电器行业的先驱者陈茂榜先生在20世纪30年代初曾在一家书店打工，任店员兼送货员。每天都要骑着自行车送货，跑遍300多个地方。可月工资只有12元。此书店在售书同时还兼营许多电器产品，如收音机、留声机等。老板为了多赚钱就规定个人如推销一台

收音机，可得一元钱的佣金。陈茂榜想到自己送书的客户中许多人都很富裕，如果借送书之机同时推销收音机，或许能有所收获。于是，陈茂榜开始送书兼卖电器产品。由于他勤奋老实、忠诚可靠，许多客户都愿意买他的收音机。这样，平均每月推销收音机的收入就可达20多元。比书店所付的工资还要多。在当时，这可算是一笔不小的收入呢。陈茂榜通过“顺手牵羊，微利必得”的方法，不但增加了收入而且还得到了意外的启示。他看到了电器产品的前途，并促使他下决心自己经营电器产品。他以100元积蓄做为资本，很快创下了10万元家业。由于他的眼光放的远，放的宽，所以生意蒸蒸日上。1956年他建立了东兴电器公司，后又合并改称为声宝电器公司。现在此公司已在台湾岛内拥有4大工厂、5大公司、70家服务站、500余家经销商。到1983年，其总资产已达到119亿元台币。

陈茂榜先生从一名卖苦力的店员，以“顺手牵羊，微利必得”的方法起家经营电器产品，发展到百亿富翁，这决不是偶然的。可以想象的出，“顺手牵羊”的策略思想在其成功的道路上是起到了很大作用的。在商品市场竞争中，我国许多从商者都在经营主业的同时，发现并发展了许多副业，于顺手中得到了丰厚的收入。

“顺手牵羊”在商品经济活动中是很有必要的，没

有这种思想和眼光，就会错过许多能够赚钱的机会。但是在“顺手牵羊”的同时必须注意这个“顺”字，不可强求，逆而行之。在“牵羊”之时如果影响了根本目的，花费过多的精力、物力、财力就等于是“丢了牛”，得不偿失。

15．一箭双雕

在商战中运用一箭双雕策略可以通过一种行动而获得多种利益，是降低投入提高效益和效率的最好方法。因此，很多经商者都非常刻意地追求一举多得，一谋多利的战术。运用此战术首先要有远见卓识的大局观，且不可目光短浅，只看眼前的利益。其次，要做好周密的谋划，利用事物普遍存在的联系，抓住某些环节，并在计划、实施时将其中的各种联系从整体到各个角度都要考虑周详严谨，才能收到良好的效果；第三，要善于捕抓时机，事物之间不单纯是空间的联系，还有时间的联系。因此在利用一箭双雕战术时要适机行动不可有误时机，也不可超前先动。

1984 年，美国总统里根来我国访问，临别前拟举行盛大的答谢宴会。长城饭店抓住这一时机，主动请

缨，与有关方面联系并成功地说服对方，使答谢宴会得以在长城饭店举行。随同里根访华的500名中外记者进行现场采访，电视台进行实况转播，上亿观众对长城饭店及其内部设施有了全面了解。长城饭店利用这一机会，不仅做成了一笔大生意，更重要的是通过新闻媒介名扬海外，扩大了自己的影响。再如，20世纪50年代法国为了在美国开拓自己的白兰地市场，选定美国总统艾森豪威尔67岁寿辰的时机大造舆论：法国人民为了表达对美国总统的友好感情，将选赠两桶名贵的、贮藏达67年之久的白兰地酒作为寿礼。贺礼将由专人送到美国，酿酒公司为此付出巨额保险费。在总统寿辰之日将举行隆重的赠送仪式……。新闻界的连续报道极大地吸引了美国公众，以致赠酒当天，华盛顿几乎到了万人空巷，争看赠酒仪式的地步。法国酿酒商利用美国总统寿辰这一时机赠酒，不仅于法国外交有利，更重要的是在美国扩大了法国白兰地酒的影响，使其从此走上了美国国宴和普通市民的餐桌。

上面几例都说明一箭双雕的战术如运用得当，其效果是相当可观的。但应该注意战术运用前的心理要求要符合客观实际，不能盲目乐观地预测，以防止“一事无成”。

16. 调虎离山

在商战中巧妙利用调虎离山的策略往往可以收到事半功倍的神奇效果。如可以转移于己不利的销售市场，避开不利的竞争对手及竞争场所，调开竞争对手独揽生意等。在我国古代就曾有以调虎离山计在商业行为中盈得高利的事例。《韩非子·说林上》中讲述了宋国富商监止子买玉的故事。一次，他在市场上见到许多人在竞相争购一块璞玉，价格被抬到100斤黄金。监止子是鉴玉的高手，知道这块未经雕琢的玉坯是块好玉，便有心买下来。但面对众多竞争对手，不出大价钱是很难买到的。于是他想出了一个调虎离山的计策。监止子拿过玉来，佯作鉴识的样子，故意不小心让璞玉掉在地上碰残了一块。众人见璞玉碰缺也就不再急购了，纷纷离去。监止子便拿出100斤黄金给了卖主作为赔偿，璞玉便到了他手中。其实被他碰缺的不过是玉坯的边角，他将其拿回家后，经玉匠精雕细琢，终于加工成了一块美玉。这块美玉又被他以1000斤黄金的价格出售，利润竟高达10倍。监止子利用人们对高价物品求全责备的心理，巧妙运用调虎离山计谋，在商品竞争中取得了胜利。

在现代商战中此战术的运用更为普遍了。1983 年，美国通用汽车公司的董事长史密斯，经过认真调研分析、深思熟虑后作出决策：将公司下属的加利福尼亚州费雷门托市一家汽车厂拿出来与日本丰田汽车公司合并，共同生产丰田牌小轿车。当时日本丰田汽车早已以其质优价廉进入美国本土，驰骋于美洲大陆，这项决策自然是雄心勃勃的丰田公司求之不得的好事，因此很顺利达成了协议。美国人对日本汽车“侵入”本土的现状早已非常反感，史密斯竟公然与其合作，使日本公司名正言顺地在本国生产汽车，这件事遭到许多美国汽车界人士的非议。可史密斯却成竹在胸，他深刻认识到由于对日本汽车业的过于轻敌，而使其对美国汽车业的威胁越演越烈，那种认为日本汽车是初学者的小玩艺、不能成大器的观点导致日本汽车利用售价低、性能好、节省燃料等优点冲击美国市场的现状应该得到足够的重视，并应该采取有效的扼制手段。而与丰田汽车公司合并之举，绝不是妥协或是俯首称臣，而是要通过此举更深刻地了解对方、学习对方，进而在与之长久的市场竞争中获胜。时至今日，无一美国厂家不明白，要想与日本汽车业一较高下，必须降低成本，提高汽车品质，两手起抓，双管齐下。史密斯正是利用调虎离山的谋略，一方面学习其经营方式和管理经验，一方面结合美国及本公

司的实际情况，利用天时、地利、人和的优势，希望能尽快实现战胜日本汽车业的目标。史密斯此举与日本人趁势打入美国本土的“将计就计”的策略终究哪一方将是最后的胜者，恐怕还要进行一番长期较量才能一见分晓。不过无论如何，史密斯的这种战术的运用思想却是极为明智，也是极为让人称赞的。

总之，商战中短兵相接的战术选择与运用，如何能做到合情合理，具有科学性和实用性是有关战事成败的直接因素。只有深刻了解和掌握主客观的实际情况，对竞争双方进行内在的心理分析，从根本上明确战术的指导思想，通过巧妙的战术安排，才能最终在市场竞争中取得胜利。

第九章　商家面对失败与危机的心理

胜利是人们所渴望的，失败是人们所力避的。然而，事情总不能尽随人意，我们不愿意见到失败，可是它却时常找上门来。看来，回避是不现实的，我们应作的抉择便是如何去面对失败和危机。

1．危机意识

在激烈的商业竞争中，成功与失败相伴相生。兵战中常说：胜败乃兵家常事。同样的意思体现在商战中就是——胜败乃商家常事。随着在市场经济体制中商业竞争的日趋白热化，人们的市场意识、竞争意识、风险意识都在不断强化。危机意识的培养已成为商家必修之课题，它已成为商家在商战中搏击的立足之本。

树立危机意识，就要首先了解危机。

危机，并不是一个耸人听闻的字眼，它是一个实实在在的经常要我们去面对的一种现象。特别是在创造成功、寻求胜利的奋斗过程中，它常常会翩然而至。

危机的含义是潜伏的祸根，生死成败的紧要关头，危急存亡的关键时刻。当危机悄然降临之时，如果失于敏察，疏于控制，发展的后果就是失败。而如果能立即判断，速加抉择，及时采取正确得力的措施，就可以绝处求生。

要了解危机，还要了解危机的特点。危机的特点主要是四个方面：

意外性：危机常常以意想不到的方式，发生在意想不到的地点和时间。

紧急性：危机局面一旦出现，发展是很快的，不当机立断、迅速作出反应，不及时采取有效措施，就将导致失败的结局。

危害性：任何危机都会产生危害。这种危害性表现为危机的发展将导致挫折和失败，危机的挽救也要付出一定的代价。

二重性：危机往往是危险与机遇并存。古人说“福兮祸所倚，祸兮福所伏”，这是一句很值得玩味的话，它启示我们不能只看到危机带给我们危险、灾难的一面，还要看到机遇和有利的一面。不少危机只要预测及

时、准确，防范措施积极、稳妥，处理坚决、果断，还可以化险为夷，甚至变害为利。

中国有句成语，叫“居安思危”，就是劝戒人们要有危机意识。商家要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须做到居安思危。强化自己的危机意识，做好应付危机局面的心理准备，会使商家面对突然袭来的危机时不至于手足无措，能够有较好的心理承受能力和措施应付能力。如果一个企业，一个商家的危机意识淡薄，就难以孕育进步的生机，就会缺乏积极的冒险精神和挑战精神，就不可能有永不枯竭的不断向上、不断竞争的充沛活力。如果总是自我感觉良好，那么只能说明他的危机意识薄弱，也许危机正悄然走来。当危机一旦降临的时候，也就是他面临失败的时候。

日本人是很重视培养危机意识的。据说，在日本的中小学课本里还写着这样的话：“日本国土狭小，没有资源，只有靠技术，靠奋斗，否则就要亡国”。这种危机意识教育，激发了日本人自强不息的顽强竞争精神。原来，日本的钟表业是无法和瑞士竞争的，瑞士表受到各国消费者的欢迎，此时的日本钟表业则处于危机状态。但这启示了日本人极力发展电子表。结果电子表一出来，马上就把瑞士表给打倒了，生产电子表的精工商社也一举由小企业变成了驰名世界的大企业。正在精工

表最兴旺发达的时候，精工又感到了“危机”，它及时集中更多、更大的力量，在广泛多变的竞争活动中，把所有对手的情况摸熟、摸透。只要精工表有一个指标低于别人，就亮出黄牌警告，马上研究对策。正是这种危机意识使日本钟表业能够长期立于不败之地。

危机意识对于商家如此重要，那么该怎样去培养和树立这一意识呢？第一，要使商家认识到危机与失败是商家在商战当中经常要面对的一个现实。第二，危机意识体现在商家要经常运用自己的敏感与洞察发现出现危机的征兆。第三，危机意识体现在对出现危机的可能性要有充分的分析并预先做好防范的措施准备。第四，健全的危机意识不只是对出现危机要有心理准备，还要面对危机，有一个积极的态度。

应该看到，危机绝不仅仅是危难和困境，而且也是机会和机遇，关键是看商家的态度和本事、方法和策略，睿智的头脑和应变的能力。危机，可能使人懊丧、绝望，但也可以使人振奋、进取。危机是一种压力，能够引发人们奋力地拼搏，能够激励人们不断地进取。

拥有较强的危机意识，就可以在危机的苗头刚刚露出端倪时，就敏于觉察，及时采取战胜危机的有效措施，扭转危局，在困难与危机中取得商战的胜利。

2．对危机的敏察

世界上万事万物都不是孤立存在的，相互间都有着千丝万缕的联系。每当危机将要出现，只要把握这些联系并仔细观察，都会找到一点端倪，看出一些征兆。如果能够对危机的发生早有发现，那么，就可以早做应付的准备，以努力避免危机。

危机的发生既有端倪可寻，那么对危机的预测也便有了可能性。危机的预测，就是运用科学的原理，秉持科学的态度，采取科学的方法，对可能产生的危机事件的性质、事后可能造成的影响和发展的范围等等，进行科学的推测，作出科学的判断，从而制订出各种可供选择的应急措施。

危机预测是趋利避害、挽救危局的前提。由于对危机缺乏敏察而造成的损失和失败，可以说是屡见不鲜的。在20世纪70年代中期，有人传言：雀巢食品中含有对人体有害的物质，导致了发展中国家母乳哺育率下降，婴儿死亡率上升。面对这一谣言，雀巢公司听之任之，未予重视。结果，这一谣言最终发展成了一场世界性抵制雀巢食品的运动，使雀巢公司承受了巨大的损

失。面对严重的危机，雀巢公司采取措施，经过长达7年的努力，才挽回声誉，重新恢复市场。如果在谣言渐起、危机端倪刚刚出现的时候就及时采取措施，组织对谣言的反击，那么就完全可以避免危机的发生。

在发展社会主义市场经济的今天，已经有越来越多的人认识到，任何一个企业要想生存和发展就必须懂得商品，懂得市场，懂得如何控制不利，懂得如何对待风险，懂得如何对危机进行科学的预测。否则，商家就将为此付出昂贵的代价。

商家要特别警惕以下几种因对危机端倪的主观失察而导致面临危局的因素：

视而不见。对于已经出现的一些危机预兆麻木不仁，没能引起应有重视，而是放任不利因素的发展。

对问题严重性认识不足，忽视了问题发生后的潜在影响，而未能及时控制局势。

缺乏敏捷应变的思考能力。面对危机的出现，手足无措，一筹莫展，没了主意。

认识问题偏执，往往只从一个角度去思考问题，遇事只往好处着想，不去考虑不利的一面。

正确地认识危机是正确地预测危机的基础，我们要从以下几个方面来理解危机：

危机是可以预见的。客观世界是可以认识的，危机

也是可以认识的。根据事物发展的规律，把握事物发生的因果关系，就可以预见到危机出现的可能性。

危机的发生与发展有多种可能性。因为导致危机的因素是复杂的，所以，危机发生与发展的可能性也不会是单一的。预测时要充分注意危机前景的多种可能性。

危机有个发展的过程。有时感到危机的突然降临，这只是一种假像，因为危机的发生与发展常常在最初阶段带有隐蔽性和潜在性。而实际上它有自己的发展过程。因而，危机是有端倪可寻的。

危机是可以控制的。因为危机有自己的发生发展的过程，有滋生危机的诸多因素与根源，只要在出现危机苗头时能够及时采取措施，就可以控制危机的发展。

危机的预测结果可以做为调整决策的依据。要重视将预测的结论及时反馈到决策体系中去，以便及时采取因应措施。

在预测中寻找扭转危局的办法。在预测危机发生、发展、变化的同时，就要努力创造条件，想方设法促使危机化险为夷，转危为安，使它朝着有利的目标和需要的方向发展。

危机的预测，直接影响着对危机的处理。因为危机预测有不确定性和风险性的特点，所以，决定了危机预测的重要性、艰巨性和科学性。如何进行危机预测，它

包括哪些基本环节和步骤，这是商家在预测时应该把握的。总的说预测可分为三个阶段：

搜集资料：预测需要有资料，需要掌握全面而准确的信息，这是预测的基础。一般地说，危机预测的质量高低在很大程度上取决于信息资料的占有情况。资料越全面、越准确，预测的质量也就会越高。所以，预测的第一步是搜集资料，资料的搜集要有目的性，有一定的范围，如果漫无目的，效果就不会理想。此外还要注意方法，根据信息资料的性质、来源和渠道的不同而采取不同的方法。

处理资料：搜集上来的信息资料要经过一个去伪存真、去粗取精、加工整理的过程，找出与危机有关的有用资料，然后进行定性处理和定量处理。

分析结果：在处理资料的基础上，全面、准确地研究、分析可能引起某种危机的远因、近因、外因、内因，并参照当前已经出现的各种危机的可能性，利用正在形成的各种趋势、征兆、苗头，进行综合对比，判断推理，确定出预测的结论来。

上面谈到的只是危机预测的一般形式和过程。其实，商家的危机预测很多时候并非如此有板有眼地走这个程序，而只是依靠良好的自身素质，敏锐的危机感知力和洞察力在商战的实践中随机进行的。这种随机进行

的预测可以叫做直观预测法，它是一种靠人的经验、知识和综合分析能力，对危机进行预测的最简便易行的方法。其特点是利用商家对危机外部表象的直观感觉和了解，利用人的直觉能力进行判断和思维去预测。这种预测其简便易行而运用广泛，但是预测质量对预测者个人状况依赖较大。它依赖于商家良好的个人素质、丰富的实践经验和强烈的危机意识。

3．危机的防范

既然危机的出现是经常要面对的现实，那么，就应对危机的发生做好防范和应对的措施准备，以防患于未然。这样，既使发生了危机，也可以将损失减少到最低限度，尽快地转危为安，化险为夷。否则，就会出现面对危机的发生而束手无策的局面。

危机往往酝酿于表面上的平静之中，“风起于青萍之末”，“不能兆其端者，灾及之”。不能及早发现危机的端倪，灾祸就将降临。而当我们发现了征兆之后，要做的就是如何防范危机的袭来。对危机有没有防范措施，其结果是迥然不同的。在科学预测的基础上，针对可能出现的危机，除思想上保持高度的警惕，强化防范

意识外，就必须件件落实到行动上，具体、详细、妥善地安排切实可行的防范措施。

防范措施的安排，具体地说，要注意以下几点：

针对与发生危机有关的各种可能因素，拟定一份周详和切实可行的防范危机的措施计划。

按照防范措施计划进行周密的布署和安排，对每一个环节进行逐一落实，明确具体防范办法。

要建立早期预警系统，对出现危机的苗头要及时发现并引起高度重视，不妨“小题大作”。要彻底灭绝那些易引起危机之火的小火星。

把防范危机的注意力向那些易被遗忘的角落里延伸，因为很多危机的出现都是在不引人注意的地方萌发。

防范措施要切实管用，不能做表面文章，摆花架子。否则，危机一旦来临就会招架不住。所以，对防范措施的贯彻要深入，对此要有严格的要求。

危机的发生，有的是因为客观原因酿成，有的则主要是因为主观的原因。商家如果眼光短浅，只顾眼前利益，就会发生决策上的失误，一步走错，就会导致灾难发生。这种因主观失误导致的危机，在防范时也要从主观方面着手。

有一种“0 失败”管理办法，就是从主观方面着手

的危机防范办法。它以失败为“0”做目标，以“无缺点计划”为手段，防止危机与失败的发生。无缺点计划的核心，就是使自己不犯错误。强调事前就防止失误，始终保持慎重的态度。要在每一个环节上、每一个行动中都以“无缺点”的精神要求自己。在主观上杜绝发生危机的萌发因素，是危机防范的重要办法。

对于因客观变故而导致的危机，要有应变计划。商家在制定商战战略的时候，就应充分考虑发生危机与挫折的种种可能性。然后，针对这些可能性分别制定出相应的防范措施和应变计划。这个内容应做为商战战略体系的一个重要组成部分。

危机重在防范，但防范并不能完全杜绝危机的发生，而只能减少它的发生。所以，在防范危机，努力避免危机的同时，还要对危机的出现做出应变措施的计划。应变措施是防范措施的延伸和重要组成部分。

我们看一看荷兰皇家壳牌石油集团的危机防范措施，会大受启发。这家有100多年经营经验的当今世界最大的石油公司，在充满危机和风险的石油业中能够始终立于不败之地，是基于以下几个方面的防范手段：

建立科学决策系统。防止由于最高决策者的失误而造成危机。这种对自身失误的防范是很明智的做法。

在经营中形成战略防范格局。在地理上求分散，产

品追求合理的多样化，提高对变化的适应能力。这种地理上的分散使得地方性的政治或经济的动荡，对公司形不成实质性的打击。在风险很大的地区，如果情况不利，可以干脆一撤了之。产品的多样化则限定在相互紧密关联和协同配合的能源和化学行业。这种多样化既有利于把各季度的起伏拉平，又有利于保持相关产品的平衡。这种战略格局有利于对情势变化的适应。

以科技取胜，使自己始终占据主动地位。尖端科学技术的运用，使壳牌公司探测费用大大低于世界石油业界的平均数，从而立于不败之地。

模拟不测事件，演练应变能力。壳牌公司在各国营业的分公司，经常模拟供应中断情况，有针对性地建立一套应急措施。海湾战争爆发时，壳牌公司每天丧失数十万桶石油，但事先拟定的一套寻找替代原油的办法起到了应急作用。这使他们的经营没有受到更大的冲击，顺利渡过了难关。

可以看到，壳牌公司在危机防范方面还是技高一筹的。这个事例很值得我们的商家去认真借鉴和效法。

防范危机的另一个重要方法，就是在试验中前进。选择一个局部进行试验，即使错了也不要紧，损失不会太大，而且也容易改正。这种做法可以避免重大的失败和损失。经商中，在不确切明了市场前景的情况下，也

需要有试验，不能孤注一掷，以造成不可挽回的损失。

此外，对危机的防范，还要做好物质准备。在兵战中，要留有预备队，做为补救战场危机的机动力量。在商战中，商家也要留“预备队”，要有防范危机的物质性准备，比如，要留有一定的机动资金等，以应急于危难之际。

有了以上的周密防范措施，就不怕危机的突然袭来，就有了灵活应变的能力和挽救危局的方略。

4．面对危机与失败的心态

一旦面临危机、遭受失败，无论影响有多么严重，都要正视现实。应该说，危机与失败对人的心理冲击往往是很强烈的。商家面对危机与失败的第一个考验就是对心理冲击的承受力的考验。据心理学家分析，人在遭受挫折打击的时候，常见的心理包括：震惊、恐惧、愤怒、羞耻、绝望等。这些都是极为不利的心理因素，如果陷于心理挫伤的泥坑里而不能自拔，那就会在失败中越陷越深，以至走向毁灭。所以，要警惕这些失败心理的影响。面对危机与失败，要有正确的认识和健康的心

态。

面对危机最重要的是要保持沉着冷静，处变不惊。古人说“安静则治，暴疾则乱”。如果心里先慌了，那么行动必然要乱。只有冷静沉着，才有可能化险为夷，转危为安。有这样一个事例，可以说明沉着冷静在危急时刻的作用：

在印度一家豪华的餐厅里，突然钻进一条毒蛇。当这条毒蛇从餐桌下游走到一个女士的脚背上时，这女士虽然感到了是一条蛇，但她未慌乱，而是一动不动地让那条蛇爬了过去。然后她叫身边的侍童端来一盆牛奶放到了开着玻璃门的阳台上。一位一起用餐的男士见此情景大吃一惊。他知道，在印度把牛奶放在阳台上，只能是引诱一条毒蛇。他意识到餐厅中有蛇，便抬眼向房顶和四周搜寻，没有发现。他断定蛇肯定在桌子下面。但他没有惊叫着跳起来，也没有警告大家注意毒蛇。而是沉着冷静地对大家说：“我和大家打个赌，考一考大家的自制力。我数 300 下，这期间你们如能做到一动不动，我将输给你们 50 比索。否则，谁动了，谁就输掉 50 比索”。顿时，大家都一动不动了，当他数到 280 个数时，一条眼镜毒蛇向阳台那盆牛奶游去。他大喊一声扑上去，迅速把蛇关在玻璃门外。客人们见此情景都惊呼起来，而后纷纷夸赞这位男士的冷静与智慧，如果不

是这一招，此间肯定有不少的脚要乱动，只要碰撞到眼镜蛇，后果便可想而知了。他笑着指指那位女士说："她才是最沉着机智的人"。

这个故事中的女士和男士很值得我们商家学习。当商战中面临危局的时刻，同样需要这种沉着冷静的心理品质。人在危急时容易恐惧、紧张、行为失措。而一旦冷静下来，你的智慧就会"活转"起来，帮你寻找到摆脱危机的办法。

要做到沉着冷静，就要摆脱和消除面对危机而产生的急躁不安、焦虑、紧张的情绪。混乱和捉摸不定以及缺乏驾驭局面的自信心，是引发焦躁的原因。所以，要摆脱焦躁的方法就是认清危机情势，找到解决办法，强化心理素质。

对于危机与失败的关系，商家要有正确的认识，危机不等于失败。不能因为出现危机便惊慌失措，产生失败情绪。因为危机发生后，只要商家能果敢应对，采取及时有力的措施控制局势的发展，那么危局就可以挽救，甚至危机还可转化为机遇。有人称，危机是危险之中的机会。危机是不可怕的，可怕的是我们没有面对危机的勇气。危机的挑战将会带来进步，带来突破。

辩证地认识挫折和失败是商家应有的态度。挫折和失败是相对于预期的目标而言的，衡量成功与失败的标

准就是目标。达到目标，谓之成功，没达到目标，就是失败。没有目标比照，也就无所谓失败。失败是一种相对的概念。失败按目标范围可以分为战斗性失败、战役性失败和战略性失败。还可以按影响分为能够挽救的失败和无法挽救的失败。许多失败都是能够挽救的失败，也就是说可以通过努力转败为胜。也有毁灭性的失败，那是一种无法挽回和永劫不复的失败。对于那些可以挽救的失败，只要不自认失败、不甘心于失败，通过努力是可以扭转局面的。失败首先产生于心中。

即使有些失败是不可挽救的，给人带来很大的损失和痛苦，但它也可以使人从中吸取经验教训，磨炼自己的意志。要能从消极中看到它的积极的一面，为我所用。美国发明家爱迪生研制蓄电池，一直失败，干到第二万五千次时才获得成功。他却自负地说："不，我没失败，我发现了蓄电池不能工作的两万四千九百九十九种原因"。这个事例可以使我们懂得，善于窥见掺杂于失败中的成功因素，才有希望反败为胜。

面对危机与失败，要激励自己有所作为，不能被动地消极地去应付。要认识到危机与失败的出现常常是不可避免的，所以要有平常的心情来面对失败，不必惊慌失措。

面对失败还要注意不能怨天尤人，要不仅从客观上

找原因，更要重视从主观上找原因，以利于今后不要再因主观失误而陷于败局。找到导致失败的各种主客观原因，在原因上下功夫，解决了失败的原因，也就解决了失败的后果。

5．摆脱危机，反败为胜

要摆脱危机，反败为胜，首先就要正视现实，对危机与失败的现状给予客观的估计。要看危机与失败发生在哪里，影响有多大的范围和强度，已造成了哪些损失等。要迅速了解和掌握一切与危机和失败有关的现实状况的信息资料。然后，从主观和客观两个方面去分析导致危机与失败的原因。分析要从已掌握的现实材料入手，针对每一种危机与失败导致的现实情况，分析是由哪些因素的影响造成的。原因要分析透、分析够，还要区分主要的原因和次要的原因。抓原因就是抓危机与失败的“牛鼻子”，牵着这个“牛鼻子”，就有可能反败为胜。

美国波勒罗得公司董事长埃德温·兰德就是通过反思失败的原因而找到反败为胜的途径的。他的公司在创业时先后研制的汽车用品，就产品质量而言，是无可挑

剔的，但都遭到失败。或因已经有人发明，难以抢占市场，或因产品不合时宜，用户拒绝购买。他冷静地反思，终于悟得失败的原因，开始着眼于技术与市场的交叉点来开发新产品，研制成风靡世界的一秒种相机和即时显影技术。由此，他在失败中走向了成功。

找到失败原因后，还要明确反败为胜所需要的条件。找失败的原因，是反败为胜的努力方向。而要实现反败为胜，还需要一些必不可少的条件，这些条件需要通过认真分析而加以明确，以使努力具有明确的目标。要围绕这些目标采取措施，以赢得反败为胜的条件。

在反败为胜的努力中还要重视把握变机。变机就是发展变化的时机。只有把握了变机，才可顺应就势，实现突破。

日本的小型节能汽车业发展较早，但是，在向美国市场推销时却遇到了困难。因为美国人爱好享受，他们喜欢大型豪华汽车，讲究舒适的驾驶感觉。那时的汽油价格较低，所以人们并不很重视汽车的节能问题。这样，日本始终未能打开美国的汽车市场。在20世纪70年代石油危机爆发前，日本的小汽车了大批屯积滞销，使日本的汽车业出现几近破产的危机。值此危难之际，世界性石油危机却反而帮了忙。随着油价上涨，人们开始重视汽车的节油性能了。日本汽车业立即抓住这一变

机，乘势而起，迅速将屯积的70万辆小汽车运到美国组织大批量倾销。日本汽车业的危机由此得到解决，还因此带动了日本工业的腾飞。

然而，变机并非总是预备着给你去把握的，它常常是潜在的、隐蔽的，需要你去主动发掘。在失败中要高度重视搜索变机、捕捉变机。有时，还要努力创造变机，为自己营造反败为胜的有利形势。

有了良好契机才会使反败为胜的条件通过努力得以实现。但是在反败为胜的努力中，还有一点很重要的，就是果敢决断和奋力勇拼。在失败的危局中来不得半点犹豫，因为变机往往是稍纵即逝的，必须紧紧抓住，乘势而起。应该看到，面临危局与失败使自己处在种种不利的条件中，此时的努力会比平时要艰难得多。对此，必须有勇敢的挑战精神，竭尽努力，奋起死拼。兵家说“狭路相逢，勇者胜”。商家也是一样，只有如此，才可在危局中实施突围，重新取得主动，达到最终反败为胜。

不可讳言的是并非所有的失败都可以挽救，对于不能挽救的失败我们要避免做无谓的努力。在估计失败的现状和分析反败为胜的条件时，就要注意区分可以挽救的失败和不可挽救的失败。这种区分要从两个方面来分析和判断，一是失败的严重程度，二是自身挽救失败的

能力极限。如果失败的严重程度远远超过了自身解决失败的能力极限，那么失败就是不可挽救的。对于不可挽救的失败要果敢地放弃努力，以避免在无谓的努力中造成新的损失。此外，还要注意权衡为挽救失败所付出的努力和代价是否划算。如果代价过高，也要考虑放弃，否则，容易引发新的危机。即使所面对的是不可挽救的失败，也要抱以积极的态度。那就是总结吸取失败的教训，做好相应的善后工作，以避免失败局面的扩展和引发新的危机。下面的事例就很值得我们深思其教训：

1989年秋，美国艾克森石油公司的一艘巨型油轮在阿拉斯加地区海域发生严重原油泄露事故，泄出的原油污染了大面积海域和沿岸百余英里地区。事故发生后，艾克森公司反应迟钝，又不想承担责任。受到污染地区的地方官员前来与公司交涉解决措施时，艾克森公司方面傲慢无礼，自以为自己是个大公司，花多少钱都无所谓。更糟糕的是，他们还低估轻视了记者的作用。艾克森公司对新闻媒介的蛮横态度以及对事故漠不关心的样子激怒了新闻记者。于是，各家新闻机构的记者们纷纷对这一事故情况给予大曝光，记者们还找环境保护组织一起来到这个事故发生的偏僻角落。这样一来，艾克森公司陷入了极大的被动之中。因为该公司对原油泄露这一危机事件没有积极做好善后工作，导致了危机的

严重恶化。这一事件严重毁坏了公司自身形象，失去了公众的信任，使欧美广大客户都来抵制该公司的产品。由此造成了20多亿美元的损失。这一教训可谓深刻。

在面对不可挽回的失败时，还要积极考虑重新确定奋斗目标，把力量集中到新的目标上，以通过后面的成功来弥补前面的失败。

6．机巧的运用

要摆脱危机，反败为胜，除了有正确的方略，还要有具体的机巧。机巧就是指机智、巧妙的战术和方法。摆脱危机、反败为胜的机巧可以总结很多，这里我们简要介绍几种：

一点突破

面对危机与失败，要冷静分析所身处的境遇，寻找重要而薄弱的环节，做为反败为胜的突破口，全力攻其一点，实现对危局的突破。

美国世界地产大王约赛夫，一次接受政府的命令，去斐尔法拍卖新泽稷开末顿一带1898栋房子。这些房子，原是南北战争时，给造船工厂的工人住的，可是真

正搬来居住的工人只剩三家了。虽然如此，这些“屋主”仍然借口“从前政府命我们搬来住的，现在又要把我们赶走”为理由，大声叫嚷，极力反对拍卖。他们仗着人多心齐，决定不惜流血，也要保住房子。约赛夫处在极危险的境地，要么停止拍卖，要么准备流血牺牲，好象只有这两条路。然而约赛夫找到了薄弱环节，运用“一点突破”的办法化解了这次危机。原来，他在暗访中，得知有的房户想拿一定的钱将房子买下来。于是，在正式拍卖前，他便按房主的意愿将房子卖出了一部分。这样也就突破了对方的阵线，分化了户主。待正式拍卖时，敌对的锋头已被削去了一半。当许多住户看到买了房的户主快乐非凡时，也都纷纷琢磨自己该怎样去讨价还价买下房子了。抵制拍卖造成的危机被化解了，拍卖最终取得了成功。

这种“一点突破”的办法常常是很管用的，运用得法就可以转危为安，反败为胜。只是要注意突破点必须是薄弱环节，又必须是关系重大的一点。不薄弱，就难以突破；不关键，突破了也不会扭转危局。有些时候，看似薄弱的环节，实则坚顽无比；而有些时候，看似坚顽无比，实则不堪一击。所以要注意不被假象所迷惑。另外，在实施突破时要注意把握时机，抓住最有利的时机，倾注最大的努力，就会扭转局面。

借势反弹

当危机降临时，往往形成巨大压力。要摆脱危机，想消极躲避是避不开的，以硬碰硬，会被危机压垮。这时就需要巧以应对，要采取措施，把危机所形成的对我不利的态势巧妙转并为我所用，形成借势反弹，不仅扭转危局，而且反败为胜。

法国“碧绿液”矿泉水公司对危机的处理就采用了这一办法。该公司在1988年2月面临了一次危机的考验，美国食品及药物管理局宣布，经过对“碧绿液”抽样检查，发现一些矿泉水含有超过2—3倍的化学成分——苯，长期饮用可致癌。这无疑是对“碧绿液”当头一棒，公司面临灭顶之灾。怎么办？是收回不合格产品，说明原因，表示歉意，缩小影响范围，使大事化小，小事化了呢？还是抓住这起事件，借机反弹，重树公司信誉？公司的决策者采取了后者，推出一系列惊人的举措：在报纸宣布上面的消息的第二天，该公司即迅速通过新闻媒介作出积极反应，宣布收回2月9日以后出厂销往世界各地的全部产品，就地予以销毁。紧接着，公司总裁以准确的数据向记者公布发生事故的原因，宣称这是一次人为的技术事故——在净水处理中由于滤水装置没有定期更换，使滤水能力下降而造成含苯

量过高，这就排除了水源被污染的因素。同时，公司还宣布了对滤水系统作了新的技术处理的各种措施。这些异乎寻常的举措，起到了迅速恢复消费者对“碧绿液”信心的作用。继而，公司为恢复信誉，巩固市场，又进一步发动了大规模的宣传攻势。在“碧绿液”重新上市的当天，巴黎几乎所有的报刊都用了整整一个版面刊登广告，在商标上还印上“新产品”字样，并配有文字说明：“出于对产品质量的追求和对消费者的尊重，我们加强了技术管理以保证其纯度，‘新产品’这个标签就是这种纯洁度的标记”。在危机发生的美国，公司更加大了广告费投入。一系列的改进措施和强大的宣传攻势，再次征服了美国消费者的心。

“碧绿液”矿泉水公司处理危机的举措是出色的，勇敢的借势反弹，使危机被化解，产品销售重现热潮。它为我们创造了处理危机的一个范例。

巧调适势

有些危机的发生，情形看似严重，然而，只要商家对危机状况给予细致的洞察，就可发现，只要对经营战略或经营手法稍加调整，使之适应所面对的形势，那么危机就可得以摆脱。

20 世纪 70 年代，美国实力雄厚的西屋电器公司和

规模较小且仅有数百名职工的里兰德电气公司都生产汽油泵发动机。在西屋公司咄咄逼人的市场态势下，里兰德公司很快陷人困境，其前景是，要么归其“麾下”，委曲求全，要么转产其他。但里兰德的职员和技术设备状况，都不允许它作如此选择。里兰德公司决策人冷静地分析了西屋公司与发动机市场的现状及趋势后认为，西屋公司生产轻型、标准和通用的发动机，采取的是大规模的生产方式，在这方面进行较量，里兰德公司确不能与之抗衡。但市场对发动机的形式、种类、型号的需求是多样的。正是基于这一点，里兰德公司决定，放弃与西屋公司生产同一型号发动机的市场竞争，转而按用户的不同要求生产各种特殊用途的汽油泵发动机。这种新产品在结构、安装通风装配方面各有特色，还设计了防爆用的金属硬壳。而西屋公司生产的发动机是标准和通用的，如另加防爆装置，其产品成本和价格就会高于里兰德公司的产品，并且生产的发动机只有一种型号，不能满足不同消费者的需求。于是，自然让出了特殊的其他型号的发动机市场，从而使里兰德公司在同类产品市场竞争中得以生存下来。

还有一个事例，同样给我们以借鉴。江苏某厂生产的一种珍珠霜因滞销而成了积压品。后来，该厂别出心裁，在每瓶珍珠霜内放一颗精美的珍珠。这样，消费者

在连续购买多瓶之后，可以将珍珠穿成一条别致的项链。小小的改变，使昔日的积压品很快成了市场上的抢手货。

这两个例子都是稍作调整，适应市场而后反败为胜的。前一个是对经营战略稍加修改，后一个是对经营手法的巧妙变化。看来，摆脱危机，反败为胜并不一定要大动干戈。

涅槃再生

对于一些难以挽救的败局，通过稍事调整已不能解决问题了，这时就要正视现实，吸取失败的教训，痛下决心，推倒旧的，重新起步，再造新生。

在这方面，以“重建企业”而著称于世的法国企业家伯纳德·泰平、日本企业家坪内寿夫等，面对失败就抱持这种“推倒旧的，从头做起”的要诀。其理由是，企业深陷困境的事实表明：旧的一套已成为桎梏，小改小革已无济于事，只有大刀阔斧，砍旧鼎新，才是出路。这就象一间透风漏雨的陈年土房，再做修补也不会久长，不如推倒了重盖新舍。这个办法已被很多企业家的实践所证实，很管用。许多陷于困境而难以自拔的企业，常常恋旧情绪太重，总是不忍心自我砍伐、自我推倒，这样下去很容易被危机拖垮。那时的损失就更大，

就难以求得再生。只有痛下决心，以涅槃求再生，才可能走向发展和振兴。

推倒旧的是从总体上说的。对于局部，好的东西还要留取。要懂得善取妙用，这对减轻损失，速获生机是大有好处的。砍倒旧的，还要重建新的，在开创新局的时候，要确立适合自己企业的经营战略格局，要把握好战略重点，形成独树一帜的优势。若能如此，企业必将很快地重获生机。

推倒重建、涅槃再生之术，实为商家临难自拔之术，运用之妙还在于各商家根据自家特点和所处境况做出各自不同的把握。运用此术的前提是必须败局已定，无可挽回，否则就是自乱家门。

公关解危

危机公关是公关的一种重要职能。在化解危机方面，公关工作起着举足轻重的作用。有些危机的主要解决办法正是运用公关的手段。

美国纽约长岛铁路公司，是一家历史悠久，规模较大的公司。然而，该公司一度声誉不佳，公司每周收到乘客的批评信竟达200多封。针对公司面临的困难，新上任的总经理古德法罗采取一系列新举措。除了加强管理以外，他把重建声誉的重点放在公共关系方面。公司

为此提出了新的口号："诚实是最好的办法"。从此，每当有麻烦事出现的时候，公关经理在新闻记者到来之前就将实情告诉乘客。火车误点，公司马上查出原因，尽快通知乘客。有一次因为罢工，交通阻塞，车厢每一个座位上都放了一张短笺，向旅客说明情况。公司还努力塑造自己在乘客心目中富有人情味的形象。在决定重新油漆车站时，他们特地邀请沿线居民和乘客投票挑选颜色。开始油漆那天，公司领导人同被请来的社区主要官员、社团领袖和工商界人士一道，身穿工作服一起动手油漆。请来的新闻记者还对此大加报道。此举在公众中引起良好反应，认为长岛公司真的在"洗心革面"了。公司还采纳了公关人员的建议，将雨伞借给乘客使用。公关人员将此事写成新闻稿件，并特别等到4月份再投寄报社，以应"四月天，阵雨天"的民谣。将重建声誉活动推向高潮的，是这家公司热烈隆重庆祝其125周岁的庆典活动。为此，公司广邀乘客代表、社区居民、新闻媒介和社会各届人士前来参加庆典。新闻媒介对此事作了大张旗鼓的报道。就这样，只用了一年多的时间，长岛铁路公司就在乘客中恢复了良好的声誉，客运业务蒸蒸日上，利润成倍增长。为此，该公司荣获《公共关系新闻》杂志颁发的"年度成就奖"。公关工作在扭转危局中的神威通过长岛铁路公司的精心运作，充分显现出来。

第十章　商战中的心理误区

商战战场风云变幻、诡谲无常，在险象环生、激烈复杂的竞争中，商家心陷迷境、歧路难返的现象常常发生。心智误入歧迷之境是商家在商战中发展、制胜的极大障碍，不走出心理误区，就将使自己沉陷于失败的境地。商家心理走偏，除了客观环境因素外，自身素质也是主要原因。能否避免陷于心理误区，往往取决于商家的心理素质、文化素质和思想、道德、观念等。商家要走出歧迷，需从提高自身素质上下功夫，同时要注意吸取他人的经验教训。我们在本章中就一些常见的心理误区结合实例做些分析，希望商家能从中得到借鉴。

1．急躁冒进心理

急躁冒进心理表现为不顾客观情况如何，为达到目标急于求成、盲目冒进。这是缺乏理智、缺乏自制力的

表现。它往往产生于面对困境的窘迫不安和面对诱惑的强烈欲求之中。一旦急躁心理产生，便会为了某种目的，不顾自己的基础是否坚固，不顾自己的实力是否充足，而盲目行动，铤而走险。

商战中操之过急，虽然表面上看是快了，然而随之而来的是漏洞百出，挫折不断。特别是在与对手的短兵相接的较量中，盲目冒进会使对手发现你的急于求成心理，而对你百般牵制。这样，就失去了竞争中的主动权。也许由于一招走失，而致满盘皆输。

有一时期，我国以创外汇多少而评定企业成绩的高低，这促使有些企业领导人急于求功。在一次与外商的谈判中，外商提出为中方提供机器设备，由中国生产，而生产出的产品外商愿以近于市场价收购，只是产品定额要求得相当高。中方企业领导人急于挣这丰厚的外汇，毅然签订合同。结果，生产起来才发现，由于工人们还不能熟练操作新机器，再加上生产原料供应不足，使产品数额远远不能满足合同的要求。这时，外商以中国企业违约而要求经济补偿，外商由此大赚了一笔，而中方却蒙受了巨大损失。

与上例不同的是辽宁省国际经济技术合作公司总经理赵庆昌，在一次为付款期限问题与外商谈判中保持镇定自若，最终获得了谈判的胜利。在那次谈判僵持不下

有可能破裂的情况下，赵庆昌根据对手在第一次谈判分手时的两个细节（当自己离开谈判桌时对方未动，而要求我方第二天去电话），坚信“对方对风险的耐力未必大于我们”。第二天，对方又以“难以接受”的答复继续对我方施加压力。赵庆昌依然“再坚持一下”，以静观其变，而这最后的坚持便赢得了胜利。赵庆昌以稳求胜，不急躁冒进，是取得谈判胜利的关键所在。

商战中，急躁冒进的心理是极为有害的。急躁冒进会使你乱了阵脚，急躁冒进会使你丧失良机，急躁冒进会使你渴望胜利而又永难达于胜利的彼岸。要谨记“急则多蹶”、“欲速则不达”。

怎样消除急躁心理呢？首先要提高文化修养，增强自信心，磨砺自己的忍耐力。美国石油巨子保罗·盖帝说：“一个深受文化洗礼的人，一定是个能自制，温文尔雅，并且完全有自信心的人”。

另外，要充分了解自身所陷处境，正确分析自我与对手的优势与短处，即知己知彼、胸有成竹。这样，能够增强自信心，避免急躁，而逐步地、稳妥地、成功地渡过难关。

再有，可以做自我心理调节。当某件事促使你产生急躁心理时，要避开它，而从另外的角度寻求方法。

消除急躁冒进的心理，要在失败或意想不到的情况

下进行最为有效的心理磨砺。在实践中逐渐提高心理素质，走出急躁冒进的心理误区，这是商战获胜的不可缺少的前提。

2．盲目从众心理

在经商的人潮中，我们常能见到那种看别人做什么买卖赚钱，我便也去做什么买卖的人。一味地随众赶潮，结果往往只是看着人家赚钱，到头来，即使不失败，也只能赚些小利。商战中，要及时抓住市场潮流的“头”，才会使自己坐稳，如果抓到的是“尾巴”，不是被丢弃，就将被拖垮。

有一家服装厂，看到三A布料的裤子在市场上非常畅销，便进了许多三A布料也跟着做起了裤子。可没想到这个潮流很快就过去了，待裤子做出来时正赶上低潮，结果，低价出售，还有一些积压起来。

这家服装厂的教训让我们认识到，不是只要顺着潮流便顺了消费者的需求，而要正确估计市场的行情。盲目地随众赶潮流，便会象这家服装厂一样在商战中失败。

山东至宝三鞭酒，在香港、东南亚及欧美打响后，

有些国内酒厂便随之一哄而起，“四鞭酒”、“五鞭酒”、“多鞭酒”纷纷登场。而其效果是，后来者无人问津，连三鞭酒也受其影响败坏了名声。只知盲目从众，不懂市场规律，难免被滚滚商潮所吞没。

盲目从众心理的产生是由于商家没有能掌握市场发展的趋势与实质，不能发现潜在的市场潮流，更不能随机应变而造成的。当市场潮流已经形成，看到大家都在干，便不甘落后，也随之而起。可是他又看不到市场变化，结果，当市场形势突变，他就会束手无策而一败涂地。盲目从众者只看眼前形势和利益，对事物的发展缺乏应有的远见，常常错误地认为大家能挣的我也能挣。

避免盲目从众心理，主要是使自己深刻了解市场行情，掌握市场变化规律。要确立一旦形势突变的应急办法，让自己“进”得容易、“走”得轻松。不能让潮流支配自己，要让自己驾驭潮流。要注意不能急，一旦急切上阵，没经冷静、理智的思考，必会有失。古人把进攻过急的部队比做盲兵，因为进攻过急的部队，只一味向前冲，看不到周围的各种情况。在商战中，只想象别人一样挣钱，而忽视市场的客观变化，就成了盲商，商家要是只知道盲目从众，就只能归于失败。

3．好大喜功心理

商战中好大喜功心理，是不管条件是否允许，一心做大事，赚大钱的一种贪婪心理。总想“一口吃出个胖子”。不依据自己的实力，好高骛远。

有一个宏大的事业目标是可喜的，但是一旦脱离实际，便成了空的虚伪的架子，而不会达到目的。有些人，总是想要干就干大的，要做就做轰轰烈烈的。大有大的好处，全有全的优势，但在实际上不具备干大、干全的人、财、物力时，大、全的难处和弊端往往大于好处和优势。

韩国为了达到占世界造船生产能力30%的宏大目标，不顾世界造船业正处在不景象的现实，一再提高造船的生产能力，最终结果是造成万余名造船工人失业。这是不冷静的做法，只为了完成所设的宏大目标，求大功心切，而无视市场客观现实，一味逆潮流而上，结果弄的船翻人散。

目标定的过高，超出自己经过努力也难以达到的程度，必然落空。

甘肃武威市某乡原生产队长组建民办腐竹加工厂。

第二年获利10万多元，第三年获利30万元。初创成功，使他好大喜功心理膨胀，投入全部自有资金，又大量贷款，先后办起粉丝等七、八个加工厂，还盖了综合经营大楼，职工由100多人扩展到400多人，又添置汽车，盖起了办公楼。这个大摊子，超过了他的驾驭能力，超过了公司经营管理水平和资金、市场开拓等方面的承受能力，于是危机迭起，致使后办的加工厂都垮了下来，负债累累。

这是好大喜功心理造成的一个恶果。商家必须杜绝这种好大喜功心理。要根据自己实力和条件确定相应的发展规模。稳中求进，才会使自己立于不败之地。

有兄弟两人，拥有同等多一笔钱。哥哥用此钱办个小饭馆。当时学校学生中午大部分不回家吃饭，从家带饭又不方便，哥哥中午便做盒饭，往各学校送。弟弟想做大买卖，要办个大酒店，而资金不够，便东借西凑，欠一大笔外债，将大酒店办起来了。由于资金问题，建的和其它大酒店一样，没有特色，也没有大的竞争力。虽然表面看挣了些，但挣的钱连债的窟窿还堵不住。而大哥，以小而稳逐渐有了资金实力，看准了进大酒店的人在增加，便用以小利积起的大财富，建起具有特色的大酒店，吸引了很多人。哥哥成了巨富，而弟弟欠了一身债。

激烈商业竞争中，要看的远些，想的远些，更要面对现实和自己的实际状况，踏踏实实地、一步一步走向大目标。不能小看几角、几分的小利，而往往小利者以大销量而积聚大量货币。在有限的条件下，以小积大而成功。

4．怠惰自满心理

“创业难，守业更难”。事业成功了，保持战果常胜不衰，要不断为其注入新的活力。商战中，要重视对自我的不断调整，随机而变，以适应于市场形势的发展。否则，将会在竞争中被淘汰。

商家只有永不满足，不断进取，适应市场需求变化，不断更新自己思维、观念、经营方式，开辟新的经营领域，才能在商战中求得生存和发展。

很多事实证明，成功后如果忘乎所以，怠惰自满，停足不前，很可能随之而来的是失败。过去的成绩，只是过去的，过去的思维方式、经营方式、产品种类、质量等，只适应过去的市场客观需求。现在，要有适应现在情况的生产经营手段来适应新情况。“适者生存”，在商战实践中不断改进、革新、调整、追求发展和进步，

才会使自己立于不败之地。居安思危，克服怠惰，永不满足，锐意进取，应成为商家的信条。

5．诡诈欺骗心理

做人要走正道，商战中也不能走歪门邪道，走“邪道”的人，总是以损人开始，以害己告终。欺骗如纸包火。持欺骗心理置身在商战中必然经不起时间考验。

某一小医院，为招徕患者来院就医，大肆宣传其规模之大，设备之先进，技术之高明，能治各种疾病，根治疑难杂症等等。有点医学常识的人都知道，以现今的医疗水平，许多疑难杂症根本没有根除的办法。广告明显有夸大和欺骗的成分。这种虚假广告，让明白人望而却步。即使不懂医的人，也会通过实际体验了解其欺骗行为，而一旦露了馅，谁还能在这样的医院里治疗？这家医院，本想抓住患者求医心切，希望能根除病症的心理，招徕患者到本院就医，增其收益。然而，虚假广告最终会丧失人们的信任，而失掉广大患者的。

广告宣传扩大知名度是必要的，但是在吸引人的广告之后，要货真价实，有真东西，经得起考验，徒有虚名，终将败坏自己的声誉，名越扬越臭。

某些人为了促销，不惜采用欺骗手段。这样只有短期效应，而不会有长远效果。

某商场为招徕顾客，处理一批积压商品，打出大降价、大甩卖的标语，结果大家被吸引走进商场。而实际上，商场只是在玩弄假降价的花招，把实际价格提高后标作原价，而实际价格作为降价后的价格标出。这种欺骗行为被顾客识破，极大影响了商场的信誉。其实，失去信誉，也便会失去销售额。搬起石头，又砸在了自己的脚上。

商战中，不能把每个商家都做为自己的竞争对手，有时也需要相互合作，相互依存。只有在相互合作中才能求生存，得发展。在合作中，对待合作伙伴，一定要以诚相待，不能有要“小聪明”，搞“小动作”的欺骗心理。一旦欺骗心理付诸行动，就会导致两败俱伤。

欺骗手段已成为不法商家做为商场制胜之术。它的表现林林总总，不可胜数。比如“金奖”、“银奖”、“优质产品”等，有些商家为了借此欺骗消费者，不择手段花钱买牌子。然而，近几年这些牌子的价值大跌，什么原因呢？假的总是假的，骗得了一时却骗不了长久。假牌子败坏了“优质”、“金奖”的名声，人们还能去信吗？假奖牌不好使了，再换假商标。1993 年，北京顺义县致和腐乳厂因使用的“致和”商标对北京市王致和

腐乳厂的“王致和”商标构成侵权，被北京市中级人民法院判决，赔偿北京王致和腐乳厂经济损失和商业信誉损失费47万元。看来，假商标也只能得逞于一时，到头来，下场是不容乐观的。

商家应该明白，诡诈欺骗心理导引你的只能是邪路，只能是失败，它将注定你永远与成功无缘。

6．幼稚轻信心理

“害人之心不可有，防人之心不可无。”在纷繁复杂的商战中，无论是与对手竞争，还是与伙伴合作，都不能有轻信心理。轻信，给骗子行骗以可乘之机，使自己在经济上蒙受损失，在心理上留下创伤。有的因此而一蹶不振。

在我国改革开放以后，对外经济交往日趋频繁，大批外商涌入国内。一些国际骗子也混杂其中。这些骗子吹嘘自己是某大公司经理、董事长，有神通广大的商业门路。有些人，只是根据其华贵外衣，住高级宾馆，大把花钱，便深信其人，轻率地拿出巨款请其为自己购买低价货物。结果款随人走，始终不见货到，最后才大呼受骗。细一想，骗子本是漏洞百出的，可当时却一点也

无查觉。这就是轻信造成的恶果。

这种因轻信于人而上当受骗的事例，各国都有。印度人斯瓦米利用伪造的一张张与国君、首相、总理的合影照片，使一些欧美企业家和政客因轻信而青睐他，结果大受其骗。

强烈的欲望和渴求，往往会麻痹自己的心智和理念，使自己放松警惕，从而产生轻信心理。

王某以办企业缺少资金为由，以高利息，每半年付一次利息的方法到处集资借款。有些人在高利息的诱惑下，把款借给他。半年后，王某将借钱人应得的利息如数付清。眼见这利息滚滚而来，很多人便抑制不住发财的欲望，有的加投资金，有的借钱集资。王某这回“借”到巨款，便无影无踪了。参加集资的人们不仅没见到利息，本钱也赔了进去。痛定思痛，人们为啥被骗？就因为利欲的诱惑，没有多画几个问号，而轻信他人。商战中经常会遇到以利益为诱饵，使对方欣然上当的事情。

在利欲面前，一定要三思而行，打有把握的仗。在投资前，要了解好对手的底细；在合作时，郑重签约，以法律手段保护自己。严审商战中每一细节，不能轻信对方的口头的承诺。

商场上，因为利欲熏心而招摇撞骗者屡见不鲜，骗

子能屡屡得手，正基于被骗者的无知与轻信。商家要努力使自己少些轻信，多些警觉。

7．哗众取宠心理

哗众取宠是商战中的又一心理误区。它是一种不实在的摆花架子的心理，经常表现为以一种虚张声势、故弄玄虚的手段来招徕生意。

1993年，深圳一家报刊披露了一条惊人的新闻：某酒店一顿近百万元的晚餐，把“深圳的吃”推到了疯狂的“档次”。请客的东道主既不是深圳的暴发户，也不是香港的大亨，而是内地的一家集团公司。据说，这家公司共请了5桌，耗资近百万元。这个消息一传出，立刻引起社会舆论的强烈指责，深圳市监察局立即就此事进行了调查。据调查，举办“豪门宴”的大酒楼，是1993年2月28日才正式开业的一家中外合营企业。2月25日举行的所谓百万元“豪门宴”是该酒楼正式开业前，以召开记者招待会名义举办的一次试宴。当日赴宴的大多为大酒楼的各方股东代表和香港的新闻记者，深圳的新闻单位仅去了1人。百万元“豪门宴”由当时的港方总经理筹划和组织实施，并请示了港方董事长：

如果中方不同意承担“豪门宴”费用，就由港方承担。每席酒宴标价188，888元，目的是想借助新闻媒介的宣传，为酒店广造声势。所谓“内地某集团公司公款宴客”实际并无其事。宴请实际上是每席花了1．4万港元。“豪门宴”真相大白。深圳的一些老百姓和舆论界人士认为，虽百万元“豪门宴”实无其事，但1．4万港元一桌的酒席已是离谱。这种为招徕顾客而故弄玄虚、哗众取宠的手段也让人们深感厌恶。这种违背道义的手段绝不是扩大影响，吸引顾客的好办法，而只能败坏自己的形象，让人产生反感。

又比如，有一段时间一些电影院热衷于将很普通的片子偏偏弄上个“儿童不宜观看”的字样，搞得人“丈二和尚摸不着头脑”，以为有什么怪异的内容，看了以后才知原来并没有什么“儿童不宜”的，只是一种故弄玄虚。这种愚弄人的手段，搞一次两次还有效，时间一久，便会自己垮台了。

哗众取宠，故弄玄虚，是经商中一种恶劣的品质。要的只是一时的小聪明，自以为得意，不想其后果是葬送了自己的良好形象，失去了人家对你的信任。得逞于一时，失之于长远。利害关系应当是很好算得清的。愿我们的商家不要做那种华而不实的“取宠”者，否则，是会跌跤的。

8. 恶性竞争心理

以强克刚、锋芒相向、死拼硬较，结果两败俱伤，是恶性竞争的一种典型特点。在许多商家的头脑中还存有这种恶性竞争的偏狭心理。从心理根源上来分析，它源于人的狭隘，嫉妒和争强好胜。这是在商战中极不成熟的心态，是一种头脑发热、感情冲动的表现。以这种心理参与商战，所导致的将不仅仅是对竞争对手的伤害，更是对自身利益的严重伤害。

1971 年，面对不景气的市场，美国阿安皮公司作出了一项重大决策，将公司在全国的连锁店全部改为超级廉价商店，商店 90% 的商品都不同程度降价。降价策略明显增进了销售量，却引起了全国众多的小型超级市场连锁店群起而攻之，在这种联合进攻下，也因为阿安皮公司的营销措施和服务没有跟上新的价格策略，在短短几个月内，蒙受了 5000 多万美元的亏损。这个例子很值得深思，选择降低价格的手段来击败对手一定要慎重。价格竞争是一把双刃剑，在强硬进攻的同时，也必定损害自身的利益，稍不注意，就可能陷人轮番降价的恶性竞争中。

20 世纪 60 年代，美国霍布莱因公司生产和经销的伏特加酒名气很大，而另一家酒厂也推出一种质量可与霍布莱因公司媲美的伏特加酒，每瓶价格却要低 1 美元。很明显，这是来势凶猛的正面进攻，如果也跟着降低价格，势必形成恶性竞争。霍布莱因公司反其道而行之，每瓶提价 1 美元。消费者相信价高货必好，公司的销售额丝毫也没有影响。待稳定阵脚后，公司又推出一种价格比那家酒厂还要低 1 美元的伏特加，迅速击退了其进攻。霍布莱因公司的举措是明智的，避免了在价格竞争中无限制卷入。

商家在商战中要根据市场的实际情况来考虑竞争策略问题，而不要一味揪住对手不放，不要开展无意义的竞争。因为商家的根本目的不在于打败对手，而在于使自己赚得丰厚利润。兵家讲“不战而屈人之兵”，商家也要力求“不战而胜”。特别是在新兴的市场领域，不存在市场份额不足的问题，没有必要与人斗勇角力，弄得个两败俱伤。商家不仅要有强烈的竞争意识，还要有健全、理智的竞争思维，要警惕自已步人恶性竞争的心理误区。