

Commercial Strategy & Tactics

世界商战权谋

新产品开发战 销售战 广告战 公关战 间谍战 失误篇



这是一本真正提供读者想通往事业成功之路的宝库

《世界商战权谋》是人类商战经验的总结，它以案例故事的形式，使你接受别人的指点，成功地建立起经营自己事业的第一步。
《世界商战权谋》给予读者的不是企业、不是金钱，却是参与经济竞争的方法技巧和智慧。

本书是真正提供读者想通往事业成功之路的宝库。

下册：策略篇

● 总策划 / 赵铁伶

世界商战权谋
总策划/赵铁伶

一个社会，不能没有商人，近现代社会，则更是如此。商人，商品和商业资本，是推动社会发展的一种积极因素

——马克思（《资本论》第三卷 416 页）

这是一本由中华工商联合出版社、台湾风云时代出版公司、香港利文出版社三地同时异地出版发售的商战实践宝典。

世界商战权谋（下卷）

新产品开发战

九十年代将出现一个依靠科技进步推动经济繁荣的时期。

没有魅力的商品，无论如何推销或打折，也是难以占领市场的。相反，如果能开发有魅力的商品，即使价格稍高，消费者也会争相抢购。企业经营的业绩，如果说是受商品的开发力所左右，实非言过其实。

施乐复印机的诞生

(The birth of shile duplicator)

善于经营者的眼光，要看到昨天、今天，更要看到明天。

1937 年美国入却斯德·卡迹逊发明了静电印刷术。纽约州小小的哈雷相纸公司独具慧眼，看准该项发明将有不可估量的前途，它能摒弃刻写蜡纸和油墨印刷的落后办公作业，大大提高办公效率。于是，便投资 500 万美元研制复印机。当时哈雷公司因资金所限曾欲与一家大公司合伙研制。可是该公司认为此种机器不会有市场，下愿投资。哈雷公司却不踌躇，置破产风险于不顾，坚持研制 10 年，终于投入市场第一台可使用普通纸的施乐 914 型自动化复印机。此后，通过不断改进，连续推出了各种新型机，使机型变得小巧，复印速度提高，复印成本降低，逐步占有了巨大市场。这样，用竭资财的哈雷施乐公司，从 60 年代起开始盈利，财源滚滚而来，发展成为拥有 10 亿美元资产的施乐跨国公司集团。

“笑气”与麻醉剂

("Nitrous oxide" and anaesthetic)

1700 年，约瑟夫·普里斯特利第一次发现了一种我们现在称作“笑气”的气体。

“笑气”传到了美国，一个叫霍勒斯·韦尔斯的人注意到，人在“笑气”的作用下似乎没有疼痛感。于是他决定在自己身上做试验。韦尔斯取用了点“笑气”，然后让他的朋友把他的一颗牙拔了出来，竟丝毫没有感到疼，试验成功了，虽然他失去了一颗完好的牙齿。

直到这时，医生们才开始认识到利用气体解除病人在手术过程中痛苦的必要性。于是，他把其他气体也拿来进行试验。在这些试验过程中比较有名的一个人叫 J·Y·辛普森。有一次，一个名叫罗伯特·利斯顿的医生在伦敦用一种叫乙醚的气体成功地做了一次手术。他在 26 分钟内锯下病人的一条腿，病人居然没叫一声。辛普森听说以后，急忙跑到伦敦买了些乙醚回来自己做试验。发现乙醚并不是一种完美的麻醉剂，它具有难闻的味道，而且手术后会给病人带来副作用。辛普森决心找到一种更好的麻醉剂。他和他的两个好朋友——邓肯和基恩，在他的客厅里度过一个又一个夜晚，他们在自己身上用各种气体做试验。一次辛普森打算用一种新气体在自己身上做试验，有人建议他先在动物身上做，他采纳了此人的意见，结果动物在试验中死了。一年以后，他们又试用了一种新的叫做氯仿的麻醉剂。试验中，突然，辛普森倒在了地板上。等他醒来时，他的第一感觉是氯仿的麻醉效果很好，然后才发现自己躺在地板上，回头一看邓肯也躺在一把椅子下，眼睛睁着，嘴巴

张得大大的，不过是睡着了。辛普森对氯仿的麻醉效果非常满意，不久，他在医生和学生面前使用氯仿做了三次大手术，观看者都承认这是他们从未见过的最好麻醉剂。

从此之后，一种新的药品诞生了。

善于挖潜的人

(The man good at tapping potentialities)

1976 年，美国的 NL 工业公司决定专门发展与石油有关的业务，同时想把该公司下属的一个制造柑桔酸的工厂处理掉。这个消息被在列曼投资公司收购部工作的威廉·华利知道了。由于他曾为 N1。公司服务过，因此，对这个制造柑桔酸的工厂有所了解。他认为这个厂虽然已老化，但还有潜力可挖，于是，想买下这个厂自己经营。可该厂价值 170 万美元，而威廉·华利却只有 5 万美元的家资。经过半年的努力，他终于说服了 4 家贷款者为他投资，NL 工业公司也是其中的一个。凑足了资金后，他接收了这家工厂，迈出了致富的第一步。

随后，他又向银行贷款 30 万美元，重新改装该工厂的设备，使工厂能从柑桔皮中提炼果胶。果胶是做果酱用的凝结剂，利润很高。经过他的改造和经营，该厂年盈利达到 60 万美元，比该厂属于 N1。工业公司时增加了 6 倍。

首先考虑顾客的利益

(Putting the customers' benefits in the first place)

开发一种新材料、新产品时，首先考虑的应是顾客的利益而不是别的。

1987 年前，杜邦公司一直向雷宝制鞋公司提供粘合剂。一次杜邦公司的推销员问雷宝公司还需要什么别的帮助。根据对方的要求，杜邦公司立即开发出一种新型塑料软管，供给雷主公司制鞋生产线。这一新技术增强了鞋底的弹性，并为雷主公司带来了丰厚的利润，使它的收入从 1988 年下跌 17% 转为 1989 年增长 27%。自然，杜邦公司也从中赢得了新的大量订单。

顾客意见与福特汽车的改进

(Customers' views and the improvement of Ford automobiles)

为顾客服务，不仅仅要面带笑容，热情周到，更重要的是从市场调查、产品设计、广告宣传到刺激购买，每一环节都紧紧围绕着顾客。

美国著名的福特汽车公司，每年拥有 250 万顾客，为了了解他们的需求，公司定期邀请一些顾客与产品设计人员和汽车推销员讨论产品及销售服务等问题，并专门设计一种软件数据系统，供各部门经理和雇员详细了解掌握顾客的意见。

一次有位顾客抱怨说，乘坐福特汽车不愿在后排，因为后排空间太小腿伸不开，很不舒服。听到这个意见后，公司立即将前排座位下部进行了调整改进，加宽了前后排之间的距离。这一举动赢得了顾客的普遍称赞，使福特汽车更加畅销。

从清洗畸齿校正器想到的

(The ideas derived from the cleaning of irregular gear calibrators)

开发新产品的机遇随处可见，关键在于是否善于把握住它。

假如加州的加里·戈拉尼克天生一副整齐的牙齿，也许他现在就没有这么多资产了。“我以前经常戴一副畸齿校正器，却总也没有办法清洗它。”19岁的加里说，“你把它从嘴里取出来，细菌和其他脏东西就统统跑到上面去，真烦人”。于是在1985年，加里付给一位药剂师2000美元，请他发明了一种畸齿校正器清洁剂。第二年，联邦医学协会认可了此项发明成果。于是，加里把这种清洁剂的样品送给校正畸齿的医生们，希望他们能让病人买这种产品。此外，他还辗转于各大药房，求他们订货。“这是一种极好的产品，”加里说，“如果他们不买，我就跟他们泡，持之不懈，直到他们点头为止。”

加里对自己产品的信赖和热忱得到了报偿。一位市场专家估计，1986年他至少赚了50万美元。

1987年8月，他又将产品转让给科尔盖特·派尔莫利弗公司的一家公司。这样，他的收入又有了极大的增加。现在，加里成了一家少儿保健品公司的大老板，正准备开发一种少年儿童专用的洗发膏及其他保健用品。

新材料与新市场

(New material and new market)

新技术产品的开发，必须具有新视点，以新取胜，造成其它竞争者意想不到的效果。在这方面，日本人有很多成功的经验。

当一种有记忆功能的合金问世后，美国科学家兴致勃勃地将其用于阿波罗登月火箭上，而日本人则用它做成妇女用的新型胸罩，结果是，世界上80%的记忆合金市场成了日本人的天下。一种名叫碳纤维的新材料被美国人装备上了导弹和巨型飞机。日本的科学家则悄悄研制成碳纤维的高尔夫球、钓鱼杆等五花八门的日用品。几年后，碳纤维市场几乎让日本制造商垄断。

一些厂商算了一笔账，到2015年，每5个日本人中就有一位老人，若平均每人镶两颗牙，总数将是十分巨大的。因为镶两颗牙要花掉50万日元，几乎等于一辆轿车的价钱。于是，健康和生命产品成为日本科技界竞相开发的目标。

九十年代，日本人在超导材料，光计算机，激光敏高分子等方面，又起劲地打起产业化的算盘了。

新鱼种的开发

(The development new fingerling)

新品种的开发，需要有敢于大胆想象的头脑和敏锐的思维。在商战中，开发新产品更是斗智、斗谋。

美国人比较爱吃鲈鱼鱼苗，也普遍吃鲶鱼。美国人吃的鲈鱼主要是白鲈鱼和花斑鲈鱼。聪明的美国一家鱼商，发现白鲈鱼和花斑鲈鱼各有优点，便想到能否综合这两个鱼种的优点，创造一个新鱼种。肉质优良但成活率低的

白鲈鱼和花斑鲈鱼，经过改造的新鱼种或许能克服这一弱点。

于是，鱼商开始购进优良的白鲈种鱼和花斑鲈种鱼，把两者进行杂交终于开发出容易饲养，成活率高，又深受消费者欢迎的新型鲈鱼。91 年底，这家公司就售出二百万磅鲜鲈鱼，价值 600 万美元，占领了鱼类市场的一席之地。

低焦油香烟的垄断市场

(The captive market of low-tar cigarette)

一个精明的厂商，必须在商战中对产品的生产、供销、资金、消费需求等方面，都了如指掌，方能及时采取应变措施，以应付激烈的竞争。

美国劳兰德公司，在 1976 年还是美国一家倒数第二的小香烟公司。老板不甘于落后，通过对香烟行业的资金、生产、技术等方面的调查，认为自己公司的实力无法与大公司相比。但是，聪明的公司老板却发现，香烟正逐步朝着低焦烟含量的方向发展。于是公司上下齐心协力，及时推出了焦油含量只有 8 毫克的新型香烟。投放市场后，立即大获成功，很快便垄断了美国的低焦油含量香烟的市场。

捕鼠器的学问

(The knowledge of mousetraps)

市场的变化是受多种因素制约的。对市场要不断捕捉信息，不断调整市场预测误差，以获得最佳预测效果。

以前，美国的捕鼠器是一块木板加一条弹簧，外形不美观，而且容易伤着孩子。捕捉到一只老鼠后，其它老鼠不易上钩。在处理死老鼠时，家庭主妇又感到一阵恶心，常常连捕鼠器一起扔掉。针对这些缺陷，美国一家厂商聘请了一批研制人员，研制出一种新型捕鼠器。它采用塑料制成，外形美观，很象一只小巧玲珑的小钟，而且安全可靠，可以连续使用，处理死鼠也比以前方便，只要按按钮，死鼠立即弹出，无心理不适感，价格仅比老式捕鼠器贵几分钱。

这家厂商看了新型捕鼠器后，喜出望外，立即批量生产，上市后果然大受欢迎。

开发“死角”

(Developing the "corner pockets")

美国制鞋业面对中国台湾、南朝鲜、巴西、意大利等地的廉价进口鞋的竞争，曾一筹莫展，乞求政府保护。麦尔维尔·休·高浦勒斯公司，在这种不利的局面下，根据美国消费者的不同需求，开发外商难以进入或下愿进入的“钢制鞋”、“柔软鞋”、“舒适鞋”、“情感鞋”等，以求唤起人们的购买欲。此举果然大获成功，产品遍及全美，年销售额高达 60 亿美元。

第一台压缩空气制动器

(The first compressed air brake)

一百多年前的一个夏天，在美国波士顿到纽约的铁路线上行驶着一列火车。突然，司机看到铁路叉口上有一辆马车正在驶过铁路，便慌忙用力去拉人力制动闸。人不可能有足够的力量使火车立即停住，车祸不可避免地发生了。一个铁匠的儿子佐志·卫斯亨豪斯见到车祸的惨状，就想，既然有拉车的大力士——蒸汽机，就该有刹车的大力士。

一天，佐志闻说开凿大隧道可用压缩空气的方法，便想，压缩空气能开山劈路，用来刹车行吗？于是，开始了试验。他把压缩空气贮存到厚厚的钢瓶里，等刹车时打开闸门，让压缩空气去顶闸门……经过不懈的努力，他终于在 1868 年夏天制造出了第一台压缩空气制动器。

轮船问世

(The coming-out of ships)

科学成果是对艰苦劳动的赏赐。

世界上第一艘轮船的设计制造者罗伯特·富尔顿，早年时，有一天曾和少年朋友们一起划船出去钓鱼。突然间，大海变了脸，风浪很高，他们好不容易才划回岸边。对于这事，小朋友们有的想，划船到海里太危险了；有的想，这可太累了！而富尔顿第二天天刚亮，就又往海边跑去。他坐在船舷上，把脚伸进温暖的海水里，来回踢打着，踢得水花四溅，不知怎的绑船的绳子松了，船儿离开了岸，忽忽悠悠在海面上航行起来。富尔顿猛的一愣，从沉思遐想中清醒过来。一琢磨，原来是自己的双脚，无意间发挥了船桨的作用。由此他得到启发：“把一些象脚底板大的木片儿，做成桨轮，在船舷两侧各装上一个，摇起来不是又快又省力吗？”这就是第一艘轮船的萌芽。

1807 年 8 月 9 日，世界上第一艘轮船《克莱蒙特号》制成了。

使用安全的电熨斗

(Employing safe electric irons)

上街买只电熨斗，家庭生活就方便得多了。西装、呢服、衬衫、长裤，洗净晒干，一经熨烫，整洁挺括，穿戴舒服，美观潇洒。

使用安全的电熨斗是怎样来的，说来还有一段耐人寻味的故事。

最早一只电熨斗的出现，是在 1883 年，距今已有一百多年的历史了。发明者是史泰尔，美国人。但是，这种电熨斗，不但价格昂贵，而且还有一个使人害怕的大毛病：漏电。

到了 1901 年，一个沉默寡言的青年人决心对史泰尔的电熨斗进行一番改制。这个青年，就是后来成为著名企业家的李查逊。

李查逊经常留心观察和潜心思考怎样发明一种社会需要的电力用具，来改变自己的处境和地位。他发现有的日常电力用具之所以销路好，很重要一条是用户的安全有保证，有的日常电力用具销路打不开，原因是不安全，容易出事故。所以，使产品用起来方便安全，是日常电力用具受欢迎的关键。他想起了史泰尔发明的电熨斗在市场上的地位，自问道：为什么我不可以对史泰尔漏电的电熨斗来一番改造？只要安全有保证，销路一定会好起来的。

李查逊紧紧抓住这一闪念，立即买了一个史泰尔的电熨斗。带回家仔细

研究它的内部结构和改进方法，夜没有白熬，汗也没有白流，1902 年秋天，改制电熨斗的试验成功了，不会漏电的李查逊电熨斗诞生了。

彩照的一场改革 (Reform on colour pictures)

1930 年的一天，美国有两个音乐家找到柯达公司，说他们研究出一种新的彩色菲林，问柯达公司是否愿意合作。原来，这两个音乐家，一个叫万尼斯，一个叫高度基斯，他们 16 岁那一年，在欣赏一片用滤光镜摄制的彩色短片《海军》时，激发了改良彩色摄影的志趣。于是，他们在课余时间共同研究和探索，把德国科学家配制的乳剂，分成三层，终于发现它们对光源的红、绿、蓝三色产生感光作用。柯达公司老板伊士曼敏锐地感到，这一研究继续下去，将给彩色照相带来一场改革。当时的彩色摄影，摄影师要在镜头装上红、绿、蓝三种不同颜色的滤色镜，工具复杂、费用高昂，而且滤光镜的颜色是人工涂画的，拍出的效果不好。伊士曼当即和这两个音乐家签订了合同，在技术力量和资金上大力支持这项新产品的研究。经过 3 年的努力，世界上第一款可利用两色冲晒程序的感光彩色胶片问世了。不久，他们又进一步把感光片分作 5 层，大大提高了彩照的质量。从那以后，人们使用柯达彩色胶卷拍照，就能如实地冲印出色彩鲜艳的照片来。如今，彩色胶卷已成柯达公司的拳头产品，占其销售总额的 50%。

能显示温度的匙子 (Scoop that displays temperature)

有很多的事物，只要把它们合理地组合在一起，就会产生新的价值。

“温度匙”不过是把温度计和匙子这两件东西拼起来而已，但是非常实用，很合乎人们的实际需要。美国加州制造小汤匙的青年推出这种装有温度计的小汤匙后，也许是因为产品很理想，也许是世界上急急忙忙喂婴儿的母亲大多的缘故，销路极佳。这个青年因此发了大财，他的小工厂也发展成为规模宏大的企业。

“烹煮”使书保持“青春” (Cooking" keeps the books' "vitality")

美国国会图书馆新近资助了一项通过“烹煮”使书籍抗酸从而确保藏书质量的技术研究。

这种“煮”书的方法为：将书放置在一个巨型高压锅中，经过约六十小时的干燥，纸页中浸透了“挤压”进去的二己锌（DEZ）气体。

这种气体可中和纸张中的酸性物质，从而使书籍“青春常在”。每本书的“处理费”仅为六至十美元。

过去一百五十年间出版的书都是用木质纸浆制成的纸印刷的。由于这些纸张中所含的酸性物质会在五十年内将纸“咬”成棕色并使之因“柔软度”日衰而易“碎”。由于这个原因，大型图书馆收藏的近三分之二的公文、书籍正在迅速“烂掉”，在这项技术发明前，仅有的“保鲜疗法”是将一种酸

性中和剂一页页费力地涂抹在纸张中，十分费时费力费钱。

美国 Arzo 化学公司已为这项新发明注册，并着手建立一座每年可“处理”一百万册图书的工厂。

玩笑引出的艺术表

(Artistic watch drawn from jokes)

美国的沃尔什年仅 24 岁，他在宾夕法尼亚沃顿商业学校读书时，有一次同学们在一起开玩笑，有位同学问他在米老鼠 60 岁生日时希望得到什么。他回答说：得一只只有画面的手表。由此，他想到，如将绘画大师们的杰作复制在表面上肯定会受欢迎。于是，他便着手制作。几个同学对沃尔什这种“处女产品”的欢迎，使他坚定了推广这种高招的决心。1989 年毕业时，沃尔什写了制造艺术表的论文，并立刻把这种计划贯彻到实际中去，获得在表面上复制 8 种艺术品的权利。

1990 年他把产品从校园推向社会，销售十分兴旺，以致他要在纽约的拉奇蒙开设办事处，雇了 60 名推销员才能适应业务发展的需要。现在，沃尔什的艺术表已发展至 60 多种画面，其中包括毕加索、凡高、雷诺尔等名家作品，每个表订价约在 40 至 65 美元之间。这些产品已在全美 3500 家商店以及法、德、日等国销售。畅销的艺术表为沃尔什带来了丰厚的利润。

“米奇老鼠”的诞生

(The birth of "Mickey Mouse")

沃尔特·迪斯尼一心想搞动画片，开始几次屡遭挫折。有一天，沃尔特关在屋子里正想着新主角的形象。忽然间，小老鼠的形象浮现在他的脑海里。这些“小东西”的光亮的眼睛、灵敏的举动，偷吃面包的动作，和在他的画板上做游戏的过程一时历历在目。他迅速地拿起画笔，画下一只老鼠的速写，接着他又画出几种不同体态和神情的老鼠，他决定以老鼠作为新动画片的主角，并进一步研究了老鼠的动作、声音、神态，把它作为“威利号蒸汽船”的主角画出来，并亲自为它们配了音。他的妻子还为这只老鼠取个好听的名字——“米奇”。

米奇老鼠的出现，轰动了国际影界。在沃尔特笔下，老鼠栩栩如生，就象生活在我们周围的一样。老鼠成了充满爱心、智慧与欢乐的象征。

米奇老鼠的成功使沃尔特认为制作动画片是值得投资的。他变卖掉一切值钱的东西，抵押了房子，进一步制作各种动画片。1937 年，世界第一部长篇彩色动画故事片《白雪公主》诞生了，这部影片耗资 150 万美元，动员了 700 名画家，但它却为沃尔特带来了 1400 万美元的利润和 8 个奥斯卡金像奖。

不能满足“一个拳头”

(Never halt at "one fist")

“始终根据用户需求的变化发展新产品，是我们公司成功的根本。从组织生产方面考虑，我希望永远只生产一种产品，这种事情就会简单得多。但

是，命运的主宰不是我们自己，而是用户，所以你必须不断进行产品的更新换代。”这是美国最大的一家机床公司——米拉克伦公司总裁曾经说过的话。

这段话也可以说是锦州黑龙制药厂周文志厂长经营思想的真实写照。这个厂自建厂以来，创出了靠不断开发新产品取胜的成功之路。当他们将第一个“拳头产品”——脑脉康推向市场之时，第二个“拳头产品”——壮尔神通过鉴定。当脑脉康销售正旺之时，壮尔神已经推向市场，与此同时第三个“拳头产品”——曲马多也已通过鉴定。当壮尔神销售鼎盛之际，曲马多工程已破土动工，并很快将投入批量生产……。用周厂长他们的话讲：“黑龙”腾飞，就是靠不满足有“一个拳头”，我们打出去的“拳头”越多，我们的企业就越强壮昌盛。

请孩子决策

(Inviting children in decision-making)

美国有家玩具工厂，为了生产一种能受儿童喜爱的玩具娃娃，他们别出心裁地请来孩子作出决策。他们事先设计了 10 种玩具娃娃样品，放在一间屋子里，每次请一个孩子独自进屋去玩，看这个孩子最爱摆弄的是哪个样式。为了求真，这一切是通过摄像机进行的。如此经过对上百个孩子的调查，厂方最后才做出具体产品样式的选定。这个中选产品在圣诞节前成批生产投入市场后，一销而空。

从杆蜡中产生的凡士林

(Vaseline engendered from shaft wax)

美国药剂师切斯博罗到油田去参观。看见石油工人用杆蜡解除的伤和割伤之痛。切斯博罗好奇心起，收集了一些杆蜡的样本，带回家去。

他花了 11 年时间，与同事和学者们讨论研究如何提炼、净化这些渣滓。那时候大部分药膏都用动物脂肪和植物油制造，日久便会腐坏。切斯博罗推想，如果从杆蜡中提炼出不会腐坏变臭的油膏，那将会成为大量需求的产品。为了试验它的疗效，他曾把自己割伤、刮伤、灼伤。

1870 年他完成了研究工作，建立了第一座制造这种油膏的工厂，并将产品命名为“凡士林”。

今天，凡士林油膏行销 140 多个国家，消费者找出了几千种方法使用它。渔民把成团的凡士林放在钓钩上当饵；妇女用它去擦眼皮上的化妆品；游泳者在跳入寒冷的水中之前先把它涂在身上；汽车主人把它涂在电池线头上以防腐蚀，等等。

切斯博特 1933 年逝世，他对自己能活到 96 岁并不感到惊讶。他生病之时，从头到脚都涂上了这种油膏，他说他的长寿完全是凡士林之功。

“鞋泵”

(“Shoe pump”)

几年前，美国的里博克公司提出一个奇特的想法：一双可以充气的篮球运动鞋，恰好支撑起脚的踝关节部。

公司雇用了一位名叫约翰·佐克凯的设计师。为了设计出新颖别致的鞋子，设计师曾多次跑到篮球场，与运动员进行大量的交谈，不断修改鞋子式样。后来，他终于帮助里博克公司设计出了一种给鞋充气的“鞋泵”，它可以装在鞋舌头里，而不影响其外貌。

1989年，在美国亚特兰大举行的交易会上，里博克公司向人们显示了他们的新产品“舌泵鞋”，吸引了大批顾客。如今里博克公司仅从“鞋泵”中所获得的年收入就达两亿美元之多。

能源危机的启示

(Inspiration drawn from energy crisis)

采取开发适合市场需要的新产品的策略，才能抢先占领市场。

美国硅谷专业公司是一个只有400人的小公司，面对着竞争能力很强的半导体器件公司，公司经理考虑出路时，抓住了美国“能源危机”中节油的信息，并看中了汽车这个耗油量很大的市场，设计出了“燃料控制”专用硅片，供汽车制造业使用。在5年期间，该公司的销售额每年达200万美元，成本由每件25美元降到4美元。

意大利的骄傲

(The pride of Italy)

乔·阿玛尼，这个名字是意大利的骄傲，同意大利的白松露、糕点和歌剧享有同样的声望。

阿玛尼以衣着款式的改革引起了轰动，这不仅包括穿着阿玛尼服装的人们，而且包括穿着受他影响的服装的人们，以及在服装的观念上不知不觉地受阿玛尼影响的人们。

这些也许还不能说是伟大的创造，但毕竟是一个创举。请看他的精彩设计：根据澳大利亚放羊人的服装改制的嵌有金丝的夜礼服上装；色彩鲜艳带有仿鹿皮兜帽的运动衫；毡制的帽子；深为爵士音乐迷所推崇的加长外套等，做工都无懈可击。再看看他设计的面料：条纹或印花并带有丝绪的天鹅绒；以亚麻布为底的羊毛织物；织有丝线的横贡缎等等。他的每一件服装都可以为街头景色增添一个点缀。

慎重推出新产品

(Adopt a prudent policy in extending new products)

美国国内和国际卷烟业竞争行列中的佼佼者一菲利浦·莫瑞斯公司之所以成功的一条秘诀在于确定每一个新产品时都非常慎重：首先，销售部门要作详细的市场调查，研究其发展趋势并写出新产品可行性研究报告；烟叶部要提出样品的合理配方；工艺部要制订样品的工艺方案。其次，经过各部门反复研究，才选定样品配方，确定样品工艺，并制成多种小样，请专业人员逐个评级、鉴定。再次，经过逐级筛选后把样品送给全国5万多个特约评审人员进行鉴定。最后，经过试销测试，才正式投产。正是由于这样，他们创出的“美丽特派低焦油、低烟碱卷烟”年销售量达到40万箱，居世界前列。

风靡一时的“魔方热” (Magic cube fever popular a time)

魔方原是一位匈牙利的数学家发明的，但使魔方畅销全球的却是一位美国数学家。

一次，这位美国数学家到匈牙利数学家的家中作客，发现了桌子上放着的魔方设计图纸。美国数学家很有经济头脑，他一眼就看出里面有“油水”，便把它带回了美国，并进行了有关的咨询。在了解工艺、消耗、成本、市场需求后，他确认这是一笔有利可图的生意。于是，他用5万美元向原发明者买下了专利，然后，他在美国组织了一家生产魔方的公司，通过各种宣传工具大作广告。他说：“这东西可以成为在全世界畅销的玩具。”不出他的所料，魔方果真在全世界风行起来。

然而更令人钦佩的是，他并不到此为止。他预测这玩具只能风靡一时，所以他不是抱着这个拳头产品不放，而是决定只生产几批，等市场一出现饱和就立即转产。在凡年内，魔方市场果然出现了饱和。但这时，他已经赚了几千万美元，并且早就转产了。

钓鱼钓出的食品冷冻法 (Food freezing initiated form angling)

处处留心自己身边的机会，锲而不舍地加以探究，便会开发出新的财富。

1923年，美国皮革商巴察在出售了自己的食品冷冻法专利后得到了3000万美元。这笔财富的获得完全得益于他的钓鱼爱好。

巴察经常去纽芬兰海岸，在结了冰的海上凿洞钓鱼。从海水中钓起的鱼放在冰上立即被冻得硬梆梆的。当几天后食用这些冻鱼时，巴察发现只要鱼身上的冰不溶化，鱼味就不变。根据这一发现，巴察着手试验将肉和蔬菜冰冻起来。他高兴地发现，只要把肉和蔬菜冻得像那些鱼一样，就能保持新鲜。经过反复试验，他进一步发现：冰冻的速度和方法不同，会影响食品冰冻后的味道和保鲜程度。经过几个月废寝忘食的摸索，巴察研究出了不会失去原味和新鲜度的冰冻方法。屡试不爽后，巴察为他发明的食物冰冻法申请了专利。由于这是一种具有极大潜力和应用范围的新技术，所以找上门来的人很多。巴察待价而沽，最终，通用食品公司以3000万美元的巨款把这项专利拿到了手。

慧眼生 SONY (Sony born from discerning eyes)

1947年12月，美国贝尔实验室的研究人员用两根金针压在一小块锗片上，制成了世界上第一个晶体管放大装置，清晰地将声频信号放大了上百倍。科学家肖克利对这种早期晶体管的工作机理作了分析，提出了一种基于PN结的晶体管理论。

1950年，世界上第一个结型晶体管诞生了。当时，美国西方电子公司仅仅把这种晶体管用于助听器的生产。

受过高等教育、具有专门知识的井深大和盛田听到这个信息后，不禁怦然心动，于是立即飞赴美国考察。他们欣喜地发现，晶体管象电子管一样能够放大信号，而且反应快、体积小、耗电省、可靠性强，非常有可能取代电子管。

1953 年，美国西方电子公司以 2.5 万美元的价格出售生产晶体管的专利。盛田和井深力排众多技术人员的异议，由盛田飞往美国谈判，孤注一掷，买下了这项专利。

不知经过多少次试验，不知失败过多少回，1957 年世界上第一台能装在衣袋中的袖珍式晶体管收音机诞生了。为了给这个“亲生长子”取个响亮的名字，盛田和井深冥思苦想，最后决定用世界上不管哪个国家都能通用，不论是哪个民族的都不会读错的“SONY”命名，首批生产的 200 万台“SONY”收音机刚一投放市场，就受到消费者的青睐，出现了爆发性销售的效果。销售额正好是用于购买专利所花费的 100 倍，SONY 成功了。

从裙子到瓶子

(From skirts to bottles)

制瓶工人罗特，有一天看到他的女朋友穿着一套膝盖上面部分较窄使腰部显得很有魅力的裙子。罗特的双眼紧盯着这条裙子，越看越觉得线条优美。他想，要是制成象这条裙子形状的瓶子也许不错。于是他立即加以研究。经过半个多月的努力，一种新式的瓶子问世了。

据专家说，理想的瓶子应该具备下列条件：（1）握住瓶子颈时，不会有滑落的感觉；（2）里面所装的液体，看起来比实际份量多；（3）外观别致。罗特制作的这种瓶子完全具备了上述优点。

1923 年，罗特把这项专利权以 600 万美元卖给可口可乐公司，因而一夜之间便名满天下。

失约引发的记事电脑钟

(Agendum computer clock initiated from promise breaking)

美国著名的电脑专家兼专栏作家艾华，时常被邀请作公开演讲。可是，有一次他却忘记出席一个重要的记者招待会，直至他家里的电话响起，对方悻悻然说：“你为什么还不来，我们都在等你呢？”忘记这样一个重要的约会，实在是一种很大的耻辱，将会影响一个人的信誉及日后工作。

艾华回忆说：“那是我一生中，最感尴尬的事情，我对自己说：这种事情以后不能再犯。与此同时，我灵机一动，相信很多人都有过类似的经验，如果我能发明一种提醒人们约会时间的电脑，这将是一条财路。”

由艾华精心研究而成的“醒目闹钟”电脑，具有多种功能，可算是一本电子“记事簿”能够为使用者记下任何事情。如：妻子的生辰，开会时间，按时眼药，约会日期等等。电脑到了预先输入的指定时间，每分钟便会自动发出声响 5 次，直至使用者作出回应为止。它可以同时储备 1600 个记忆系统，是大忙人必备的好助手。这种新电脑钟推出后，销售量节节上升。

“百事可乐”捷足先登

(“ pepsi beats others to the draw)

市场风云的任何变动，都意味着市场份额的重新分配。这对竞争者来说，既是危机，又是时机。在国际商战中，每一个竞争者都必须有应市场之变而变的观念和临机应变的本事，这样才能立于不败之地。

近几年来，欧美人为减肥、抗癌、防心脏病，日趋崇尚具有天然色素的保健食品。市场趋势，日渐明朗。美国百事可乐饮料公司审时度势，在不惊动强敌可口可乐公司的情况下，迅速投资生产无糖减肥可乐。该产品投放市场后，大受消费者欢迎。当时，可口可乐公司虽然已有所觉察，却迟了一步。然而，这一步之差，使百事可乐公司大获市场之利，此产品销售额已高达 12 亿美元。

“ 四流角色 ” 唱主角

(“ A four-class actor plays the lead)

在商品竞争的国际舞台上，不论是二流角色，还是三、四流的角色，谁具有较强的适应力，善于顺应市场潮流，谁就能获得成功，甚至取代一流角色。

中国电影《少林寺》在美国放映后，少林寺和尚的身价倍增，连他们脚上穿的粗布鞋也令人不胜羡慕。一位美国商人意识到这一点，结合方兴未艾的“健身热”，模仿、设计了一双名为“少林鞋”（黑色阔条灯芯绒的鞋面，大舌口、“烧麦”皱、橡胶底）的运动鞋，专程来上海订货，返销美国市场后，成了抢手货。论设计和制造“少林鞋”的功底，中国的制鞋厂堪称“一流角色”，美国同行充其量只能算个“四流角色”。但双方在商品竞争的国际舞台上台演的这出“戏”，美国商人唱了主角，并获得成功。

养花专用的罐头

(Cannevy for the special use of growing flowers)

你听说过吗，除了“肉罐头”、“水果罐头”外，还有养花专用的“花罐头”。

发明“花罐头”的人，是日本的一个家庭主妇，叫富田惠子。有一天，她的一位邻友去西欧度假，临走时，把家中的几盆花托她代养。由于她没有养花经验，浇水施肥又不得法，可惜这几盆花竟落得枝枯花败的下场！“怎样才能使外行也能养好花呢？”这个想法一直在她脑海中萦绕着。有一次，她忽然想到能否把花草和罐头结合在一起呢？如果能象吃罐头一样，只要打开里面放有泥土、花籽和肥料的罐头，每天往里浇点水，外行也会种出艳丽的花朵来该有多好啊！老天不负有心人，在她丈夫的帮助下，终于研制出了“花罐头”。他们按严格的配方比，在罐头里添装好复合配料、泥土和种子，然后再密封起来销售。由于任何外行人都能靠浇浇水就能养好这种花，所以产品销路很好，成了“热门货”。“花罐头”当年就获利 2000 万日元。她由一名家妇一跃成为令人羡慕的企业家。

淘金工人与牛仔裤

(Sweepwasher and jeans)

1880 年，美国西部出现了淘金热。当时 20 岁的利维·斯特劳斯也到旧金山去淘金。他看到那千千万万寻找金矿的人们生活不方便以后，就开设了一家商店，专门销售日常用品，包括露营用的帐篷和用作马车篷的帆布。有一次，一位淘金工人对他说：“我看用你的帆布做短裤挺好。矿工们现在穿的短裤都是用棉布做的，很快就磨破了。如果用帆布来做，结实耐磨，定会大受欢迎。”利维听后，便用帆布做了一批短裤，果然很快销售一空，赚了一笔钱。

接着，利维又在旧金山开设了一家服装厂，生产用帆布做的裤子。他根据矿工们劳动的特点，不断改进裤子的样式。例如，臀部的裤袋，缝制时改用金属钉钉牢。扣子则用铜与锌的合金，重要的部位还用皮革镶边。后来他又改用法国尼姆出产的吡叽布做原料，裤子缝得比较紧身，从而形成了牛仔裤特有的样式。

牛仔裤一出现，便受到美国人尤其是年轻人的欢迎。不仅矿工们爱穿，大学生们也认为是时髦的服装而穿了起来。于是牛仔裤就从美国传到欧洲、亚洲、非洲和南美洲。生产牛仔裤的美国“利维·斯特劳斯国际公司”，现在在海外设有 35 处营业机构，在 12 个国家设有工厂，在许多国家和地区设有销售网，年营业额达到 5 亿 4 千万美元，跻身于美国五百家大企业之中。

玩笑与母子通话器

(Jokes and mother & child talking appliance)

美国加州一位女商人荷信的一个女朋友怀孕了，她想送点礼物表示祝贺。于是将一条养金鱼换水用的吸水管，两端分别连接了一个漏斗及一具喷漆工人用的防护口罩，起名为“母亲与胎儿通话器”，送给了这位怀孕的朋友。原先只想与女朋友开个玩笑，岂料这礼物大受欢迎。她的朋友真的利用它来跟胎儿谈话。逗得大家哈哈大笑。

荷信听到有的心理学家认为孕妇在婴儿未出世前，利用自言自语的方法与胎儿谈话，将会有助婴儿日后的自信心，以及加强他出生后学习的能力。

于是，灵机一动，立即集资正式制造起这种“母子通话器”，并申请了专利权。产品上市后，很受欢迎。

应运而生的，独占产业”游戏

(“Industry-monopolizing” game born at the right moment)

1933 年的冬季，有人称它是“美国历史上最暗淡的日子”，每四个工人中就有一个失业者。

大萧条时期，千百万人都在寻求一种廉价的消遣方法，以使自己暂时摆脱一个令人烦恼的精神和生活负担。宾夕法尼亚州的达罗经过精心构思，想出一种“买房置地”的游戏，起名叫“独占产业”。这种游戏是在厚纸板上，设置若干用街道命名的“产业”，游戏者通过掷骰子决定自己的行进路线及路途，当走到某一个街道时，按规则要求或买或卖该产业，也可建造房屋和旅馆，并进行出售、抵押等各种生意。游戏从两个人到八个人都可以玩，

每人通过努力吞并“产业”，保持雄厚资金以迫使其他所有人破产。这种十分有趣而没什么花费的“买卖”游戏，到1934年末，已成了费城地区十分流行的游戏。而后，像滚雪球一样在美国各地盛行起来，在大面积的经济危机条件下非常受人欢迎。

帕克兄弟玩具公司注意到“独占产业”游戏所引起的轰动效应，便买下了生产“独占产业”游戏用具的专利。据统计，1935年2月中旬，公司每周生产两万副仍然难以满足订户的需要。

吉列剃须刀片 (Gilie razor blade)

本世纪二、三十年代出现的吉列刀片，是世界上第一种剃须保险刀片，它以发明人吉列的名字命名。

吉列工作的公司的重要产品是一次性使用的瓶塞。一天，老板建议吉列搞些其他的一次性产品研究。吉列于是在男人剃须修面问题上动起了念头。

当时，男人普遍使用的是带把的折叠式剃刀，初用者很不安全，常常容易剃破皮肤。1871年普法战争之后法国人的浓须长发一落千丈，德国人的短发则时兴起来，客观需要一种简便安全的剃须方法出现。于是吉列设计的保险刀片、刀架应运而生。

1903年，首批刀片、刀架正式上市。当年的销售量是：刀架51个，刀片168片。翌年，需求量猛增，刀架售出9万个，刀片则达到1240万这一惊人的数字，此后，吉列在世界各地大量投资兴建分厂，使产品销售额直线上升。目前，吉列刀片在占世界人口一半的男人们的日常生活中已占据了稳定的市场。

骂出来的带刺铁丝

(Muricated iron wires coming from abuses)

在美国加利福尼亚州有个叫杰福斯的牧童，他的工作是每天早晨把羊赶到牧场，他只需监视羊群不越过牧场的铁丝到相邻的菜园吃菜就行了。

有一天，杰福斯在牧场上不知不觉地睡着了。不知过了多久，杰福斯被雷霆般的骂声惊醒了。只见老板怒目圆睁，大声吼道：“你这个没用的东西，菜园已被羊搅得一塌糊涂了，你还不知道！”

杰福斯吓得面色如上，身子颤抖不敢回语。

这件事发生以后，杰福斯便想，应该做个羊绝对无法越过的栅栏。那片有玫瑰花的地方，并没有牢固的栅栏，但羊绝对不敢越过。因为玫瑰花有刺挡住了羊。由此，他受到启发，“如果在铁丝上做个刺是不是就可以挡住羊群了呢？”于是，他先将铁丝用老虎钳剪成 5 厘米左右一段，然后把它结在铁丝上做个刺。不到 5 天他就把全部栅栏都做成了带刺的铁丝。他再放羊的时候，躲在一边看羊的动静。羊见杰福斯不在，便结队走向铁丝网，试着要闯过去。有些羊被刺疼后惊恐地站在一边，发出咩咩的叫声，再也不敢越过栅栏。

“成功了！”杰福斯高兴得跳了起来。

半年以后，杰福斯申请的这项专利被批准了。不久，带刺的铁丝网便风行世界。

海湾战争中的新军靴

(New military boots in the Gulf War)

海湾战争中士兵的穿鞋问题是一个十分重要的问题，它不仅关系到士兵的健康，更关系到部队的战斗力。侵越战争时，美军穿的是底部嵌有一层薄薄的铜片，靴帮上开了两个小孔的军靴。但在阿拉伯沙漠上，这种军靴太重，不利于沙漠行军，在炎热干燥的沙漠上，穿上它，士兵们觉得脚下“好似生了火一样”。为此具有 50 年制靴历史的威尔科公司和其它 5 家公司开始迅速设计一种适合沙漠作战的军用皮靴。终于在感恩节后不久拿出了令人满意的新军靴样品。

新军靴是黄褐色，用特制的粗牛皮和质地轻柔的尼龙灯芯绒做成，比旧式丛林靴轻得多。橡胶鞋底呈锯齿状，在沙漠里不打滑。靴里面垫有灯心绒和海绵不怕沙子，衬里采用新材料，散热性能好，可保持靴内清洁、干燥。这种靴穿用时省时而简便，全部穿靴过程仅用 10 秒钟。

海湾战争期间，美国国防部订购了大约 42 万双这种军用皮靴，公司老板面对滚滚而来的财源，笑逐颜开。

以巧取胜

(Win victory through skills)

商战也靠优势，你打你的优势，我打我的优势。然而靠真优势方能取胜。

实力强大的西屋电气公司和仅有数百名职工的里兰德电气公司，都是生产汽油发动机的公司。它们之间的竞争很激烈。里兰德公司避开西屋公司价

格便宜的优势，按用户实际需要生产具有特殊用途的汽油发动机，不打价格战，打产品战，在市场上站稳了脚跟。

系列创新占据市场

(Occupying the market via serial creations)

系列创新，就是以产品及其生产工艺为基础，上伸下延，左扩右展，开拓新产品，形成新产品系列。

美国杜邦公司以人造丝为原料作成的长统尼龙丝袜风靡一时。此后，该公司又生产了尼龙针织服装，接着又根据尼龙韧性强的特点生产了诸如尼龙地毯，尼龙滑轮，尼龙齿轮，尼龙电器零件，各种尼龙薄膜等产品，使杜邦公司尼龙家族的产品“子孙满堂”，而且绵延不绝，占据的市场一个接着一个，十分昌盛。

“贝贝”尿布亮相后的开发

(Development after baby diaper "makes the stage pose")

美国一家公司开发出的“贝贝”尿布是一种一次性的尿布。由于成本太高，妇女们只是在旅游、赴宴、外出时使用，销路不理想。于是，公司从各方面想方设法使单价由 10 美分降到 6 美分。“贝贝”尿布终于被广泛接受了。美国有一半以上的婴儿用上了这个新产品。

美国的豆腐系列食品

(American bean curd food series)

1984 年夏季的一天，在美国市场上出现了“豆腐冰淇淋”产品。这个产品既有豆制品的营养，又有冰淇淋的风味，很合美国人的消费嗜好，大获成功。发明经销该种产品的是戴维·勉兹。他为了研究豆腐冰淇淋似着魔一般，被人称之为“疯科学家”。就是这位“疯科学家”，在以后 1 年多的时间内，又推出了一系列属于豆腐系列的产品，诸如豆腐面包，豆腐拌色拉的调味汁，豆腐酸奶以及豆腐猫狗食品等 10 多种“豆”字号的产品，勉兹仍不肯罢休，还准备开发以豆腐渣做原料的豆腐香烟等等。

用纸做成的衣服

(Clothes made from paper)

本世纪七十年代初，美国 SC 纸制衣着公司率先推出价格为一美元的纸制晚礼服，轰动了市场。此后，又推出了一系列纸做成的衣服，如男女游泳衣、西装、孕妇装、风衣、内衣、运动用衣、毛衣、鞋子等等。据称，其品种达一万五千多个，真叫人瞠目结舌。

果断的转产决策

(Resolute in deciding to switch to other production)

托马斯·沃森从其父亲老沃森手中接替国际商用机器公司，一举跃登计算机领域的“霸主”地位。时至今日，藉着托马斯·沃森当初的坚实基础和继任者的努力，公司的年销售额达到了 500 亿美元的天文数字！

早在二次大战刚结束时，托马斯·沃森以其敏锐的判断力认为公司的看家产品穿孔卡片机的销路终会变得不景气，这种老式机械会被磁带信号输入技术所淘汰，所以必须发展电子计算机。而他第一次看到电子计算机是 1946 年在宾夕法尼亚州大学。他当时就萌发了要将其引入商用领域的想法，当时老沃森对此既不反对但又不甚热心。事情的进展处于停滞状态。托马斯并不灰心。他委托在麻省理工学院的者同学招聘工程技术人员，并开始了有关研究。五十年代初，情况有了变化，老沃森改变了原来的态度，从财力上支持了研制工作，使国际商用机器公司生产出了第一台电子计算机。托马斯在担任总经理之后，面临日本生产的晶体管收音机大量涌入美国市场的严峻局面，当即决断：自 1958 年 6 月 1 日起停止生产使用电子管的机器。公司上下顿被这个果断的决策惊住了。有趣的是，托马斯买了一百个晶体管收音机，凡是有人当面对他诉说什么晶体管收音机不可靠之类的话，他就马上从皮包里拿出一个，免费请批评者自己去使用，然后再下结论。

洛克菲勒第四代后人推销新式厕所

(The fourth-generation Rock fellows promote the establishment of new-styled lavatories)

艾比·洛克菲勒，这位洛克菲勒家族第四代的后人到中国来开创属于自己的事业了。她不是为了美孚石油，而是带着新式的厕所前来推销！

艾比·洛克菲勒看中了中国这个有着十多亿人口的市场。她带来的两套现代化的厕所已被安装在北京的紫竹院公园中。这种厕所一反往日常见的样式，在使用过程中，可以免遭恶臭的熏蒸，而且更要紧的是此种厕所，可以避免缺水之虞和保证不受污染。其原理是采用风离式，通过在便器内不断抽风、分离，使排泄物变成干粉团，成为极为方便的有机肥料。这种厕所十分清洁，差不多一年只需清理一次。

牛仔裤，可口可乐和抽水马桶曾被视作美国文化的特征。其中的抽水马桶自英国维多利亚时代诞生至今，在 200 多年中一直被认为是文明的产物。美国有四十八个州的法律甚至保护抽水马桶。于是，艾比便把脑筋动到具有巨大潜在市场的中国来了。

组合成的新品

(The combined new products)

在音乐中 7 个音符位置的变更，排列组合的不同，可以谱出无穷的乐曲。

不同功能的事物，排列组合在一起，往往会产生新的功能。铅笔和橡皮原来是风马牛不相及的两件东西。后来有个美国人威廉，一次看到他的朋友用一端绑着一块橡皮的铅笔在画画，威廉由此得到启发，把铅笔和橡皮组合在一起，发明了一种带橡皮的铅笔，并且获得了专利，使他赢得了每年 50 万美元的专利费。日本一家公司，将卷笔刀与塑料瓶组合在一起，发明了一种能使铅笔屑不掉在地下的卷笔刀，十分畅销。

诱因的作用

(The function of predispositions)

牛顿从苹果落地而发现了万有引力定律，哈维由大自然中水的循环而联想到人体的血液循环，邓禄普在浇花草时由水管的弹性受启发而制造了轮胎，秦观由苏东坡投石而对出了苏小妹的对联，等等，都是由于偶然事件的刺激，而产生创造性思维。

电报的发明也是在诱因的刺激下实现的，发明家莫尔斯在发明电报的过程中，遇到了一个极大的问题，即电报信号在长途传输过程中发生衰减现象。他广直陷在苦思冥想之中。一天，他坐驿车从纽约到巴尔的摩，一路上也在沉思他的问题，当驿车到达驿站时，车夫更换了马匹，又重新以极快的速度奔向前方。莫尔斯望着奔驰的骏马，望着飞快掠过的路面，眼睛一亮：驿站换马，解决了马在长途奔跑中力量衰减的问题，那么在电报的线路沿途设置放大站，不断放大信号，不就解决了电信在长途传播过程中的衰减问题吗？他经过实验，终于获得了成功，发明了电报。驿车换马与电报信号传输，原本毫不相干，但由于“驿站换马”这个诱因的刺激、启发，使发明家产生灵感，联想到电信传播，从而解决了问题。

“电木”的发明

(The invention of “bakelite”)

日常生活与工作常常有着神秘的联系，给人们以许多创造发明的机会，问题在于你能不能把握它。

本世纪初，美国化学家贝克兰正千方百计地研制一种新的树脂。一天晚上，猫把他实验室里装有蚁醛的药瓶碰翻了，流出来的蚁醛又滴到老鼠夹上。第二天，他发现鼠夹上的诱饵——一块沾了蚁醛的奶酪硬得象块木头。这个新奇的现象引起了化学家的思考，他毅然放下手头正在进行的工作，对这一新的线索进行研究。他发现这种新的物质具有防酸、防碱、耐腐蚀的性能，在加热后非常容易成型，同时还不导电。经过若干重大改进后，他终于发明了酚醛树脂——俗称为“电木”。这一发明为现代塑料工业奠定了基础。

产品用途的扩展

(The extention of product uses)

拉链原是美国的贾德森因感到系鞋带麻烦而发明的。后来，有一位叫沃卡的人，1893年参观芝加哥博览会，对拉链发生兴趣，立即买回去研究。经过千辛万苦，花费了19年时间，他制成了自动生产拉链的机器，使拉链的价格降到一般人都能使用的水平。但使用拉链做鞋带的人却寥寥无几，生产很不景气。有一家服装店的老板，发现了拉链的新用途并因此获利。他觉得用拉链做鞋带太可惜了，“如果把它安在钱包上呢？”他试了一下，非常合适。后来，他还把拉链安在海军服上向军队出售，销路极好。而彼得公司将拉链用于运动衣，也很受美国国民的青睐。随着拉链被广泛地使用，拉链生产也随之得到了大幅度的发展。

杂志信息 (Messages from magazines)

井上工业公司是当今日本厨具工业中的佼佼者。

一次，公司经理偶然从一本妇女杂志中得到一个启示：随着日本经济的发展和人们生活水平的提高，以往的厨房器具已不再能满足人们生活的需要，必须改革和创造新的厨房设备，使家庭厨具也适应时代发展的要求。于是他召集员工连日研究，提出了制造不锈钢洗涮台的设想。随后走访有关工厂和已经开始生产不锈钢洗涮台的工厂，看出了不锈钢洗涮台在日本将有更大的发展趋势。他开始招聘人才，设立专门研究部门，开始新的创业。不久，一台不锈钢洗涮台诞生了。从此便开始了厨房设备的生产，并于 1960 年改并上饭桌公司为井上工业公司，进入了一个新的发展阶段。

联想 (Association)

联想是通向新知识彼岸的桥梁。联想是思考的深化，是由此及彼，由表及里的思考。举一反三，闻一知十，触类旁通，产生认识的飞跃出现创造的灵感，开出智慧的花朵。

鲁班进山砍伐木料，不小心被一种小锯齿的丝茅草划破了手脚，他运用联想法，发明了锯子。

美国科学家莫耳斯本，1932 年旅法返美，在船上听一个名叫杰克逊的人讲解一只被称为电磁铁的新装置，表明电流能神速地传过任意长的导线。他便联想到自己在法国看到的信号机体系，经过试验，便发明了电报。

柯达公司的起家 (The thriving of Kodak)

实践证明，面对种种技术方面的发展和变化，能够生存和发展的企业，是那些应变力强，最早接受和掌握新技术，并据此进行变革的企业。

19 世纪初叶，西方人发明了摄影术，二十年内就在世界范围内得到了普及，到 1960 年时，每对新婚夫妇都已经非拍结婚照不可了。但当时的摄影技术却给摄影家造成很多困难。摄影底片是又重又脆的玻璃板，既费力又必需非常小心，还要使用十分笨重的相机，拍一张照片需要很长时间。这种情况直到十九世纪八十年代才解决。柯达公司的创始人乔治·伊斯曼用几乎没有重量且不怕磕碰的赛璐珞薄片取代了又厚又重的玻璃板作为底片，并且设计出一种使用这种底片的轻型相机。在十年之内，柯达公司采取这种摄影技术，便在同行中取得了世界领先地位，并一直保持到今天。

意外事件中的创新 (Creation in contingencies)

世界上最大的企业——杜邦化学公司，之所以获得卓越成就，就在于它

善于把意外事件作为创新机会。本世纪 20 年代中期，杜邦公司开始组织力量从事高分子化学这一崭新领域的研究，而这个领域德国人早在第一次世界大战期间就着手开拓了。几年过去了，杜邦公司没有取得任何结果。到了 1928 年，试验室的一个助手无意中让一个烧锅始终开着过了周末。星期一早晨，主任化学师发现烧锅中的材料已凝成了纤维。他们从这个意外的成果入手，以后又花了 10 年时间，终于找到了制造尼龙的办法。这种同样偶然事件在德国的大型化学公司实验室里也曾经发生过多，而且时间早得多。以德国当时在化学工业中的领先地位，完全可以比杜邦公司早多少年就找到尼龙的制造方法，但是因为忽视了偶然事件，他们把偶然制成的合成纤维倒掉了，于是一切又得重新开始。

派克自来水笔成名的奥秘

(The secret for the fame achieving of Pike fountain pens)

美国有个叫派克的人，最初只开了个卖自来水笔的小铺子。后来，他却以“派克笔”而闻名于世。派克这个人很爱钻研，成名前曾一度天天望着自来水笔出神，思考着如何才能开发出一种更好的自来水笔。功夫不负有心人。有一天，他忽然想到：为什么不把作为一个整体的自来水笔分成若干零散的部分来考虑呢？于是，他将自来水笔划分成笔尖、笔帽、笔杆等部分，再对各个部分逐一加以思考。这样一来，果然许多以往想不到的好点子如泉水般地脑海里涌了出来。例如：设想制作可划粗线和细线的不同笔尖；设想用 14K 金、18K 金、白金等不同材料做成不同的笔尖；设想制作螺纹式笔帽、插入式笔帽；设想制作流线型笔杆、彩色笔杆，如此等等。派克首先选用流线型笔杆和插入式笔帽这两个设想加以深入研究，终于制成了“誉满全球”的派克自来水笔，并由此获得了大量财富。

尼龙用途的开拓

(Open up the uses of nylon)

有些产品的很多用途，其制造者开始并未发现，但只要制造者能根据顾客的需要，不断开拓，就会逐步开发出来。

尼龙是杜邦公司在第二次世界大战前发明的，在大战期间，主要用来制作军用降落伞。大战结束后，尼龙的大量需求也就停止了。杜邦公司根据市场需求的变化，及时拓展尼龙的民用路子，使它不仅可用来制作妇女丝袜、妇女内衣、男用丝袜、服装、尼龙混纺织品、家庭陈设用品，还可用来制作轮胎芯、外科用具、刷子、地毯、帐篷、皮箱和包装材料等等。由此，杜邦公司尼龙的销路大开，财富大增。

组合“平凡”能惊人”

(Ordinary" combination startles others)

留声机的发明，是借用人们非常熟悉的事物而制造成功的。

1877 年的某一天，“发明大王”爱迪生画了一个奇怪机械构图，交给它的包工约翰·克留西去制造，图纸上画的是锡纸圆筒、螺旋杆及带有尖针的

薄膜圆头，没有一件稀奇的东西。最后克留西终于用这些平常的东西制造出人类第一台可以记录和重放声音的崭新留声机。当爱迪生把这台“会说话的机器”带到《科学美国人》杂志编辑部去表演时，各报记者闻讯前来观看，但谁都没有想到圆锡纸筒、螺旋杆及带有尖针的薄膜圆头等这几件如此平凡的东西，经过新的“综合”，能产生这样惊人的效果。这给我们有什么启示呢？

把剧院设在家庭 (Setting theatres in the families)

新产品开发，需要考虑消费者的舒适度和可用性。越新颖越实用，越给消费者带来快乐，也就越会给商家带来利润，为商战的胜利奠定基础。

进入九十年代后，世界上一些大的电器公司，如松下、索尼及菲利浦，正把家庭视听设备组合起来，从而创造一种新的组合商品，其目的是把剧院设在家庭，以家庭剧院般的产品占据电器市场。

这些商品包括一个大屏幕电视机作为中心部件和一些配套的附件。这些附件，有的是立体音响，有的则是镭射影碟机和 5 台音响，形成一个有着剧院般的家庭音像系统。

尽管它目前的市场还不大，但预计 1995 年的销售额将是今天的三倍，很多消费者将对此表现出浓厚的兴趣。

无味尿布 (Flavorless diapers)

商品能否在市场上畅销、需要诸种因素，但商品本身具有的独特性，对商品畅销，都将产生重要作用。

日本尼西奇有限公司，看到每年出生的婴儿很多，尿布需求量很大，而日本很少有企业生产尿布，即使生产尿布，也仍然保持传统方式，又湿又有尿味，必须勤换勤洗。这家公司经过对尿布用户的广泛调查，根据预测，开发生产了可吸潮、无臭味、清洁、一次性使用的婴儿尿布，价格便宜，经济实惠，很快就打入市场，销路极佳。世界 70 多个国家和地区都在销售尼西奇公司的无味尿布。

适应各地特点的松下电视 (Panasonic TV sets suit well every where)

市场是发展变化的。经营者只有紧紧围绕各地的市场需求，开发与之相应的地方化产品，才能在市场上站稳脚跟。

当今的世界，年产电视机 9 亿台，其中有 1 亿台是松下公司生产的。松下公司的竞销术是：按世界各地的不同需求特点进行设计、制造，使产品地方化，从而在各个地区的市场竞争中，比其他对手更具有竞争力。目前，该公司生产的松下电视机长销于美国、欧洲、东南亚等地，牢牢占据市场鳌头，并大受消费者欢迎。

将智慧引入产品 (Draw wisdom into products)

日本有一家钓具公司最近在美国推出一种智慧型钓竿，钓竿可以测量并记录钓线在水中的位置与深度，如果钓者在某一个深度钓到了鱼，这个鱼竿会记住当时钓线的位置，下一次钓者甩竿出去时，鱼竿会自动放出相同长度的钓线，落在前一次钓到鱼的同一深度水域中。

美国有一家叫美国标准公司的卫浴设备公司，近来它最成功的一项产品是智慧型浴缸。浴缸装了一架微电脑，可以遥控包括录放影机在内的五种家用电器；可以预先为每一位准备洗澡的人设定水温。世界市场的走向就是这样，任何产品都可以创新。

小虾成为走俏的结婚礼品 (Small shrimps enjoy brisk sales as wedding gifts)

在日本的结婚礼品中，有种畅销的新商品。这项商品就是一种装在漂亮盒子里的小虾。这种小虾产自菲律宾海域，幼时从石头裂缝处进入洞穴，然后在里面长为无法出来的雄雌虾，在洞穴里渡过它们的一生。故以“偕老同穴”命名。

这种爱情不变、“从一而终”的小虾，被认为是夫妻永远美满和幸福的一个象征，因此上市后很有吸引力，每对卖到了三千日元。

深受日本人重视的厕所生意 (Lavatory business treasured by the Japanese)

日本人对厕所的重视程度在世界上是数一数二的，他们把11月10日定为厕所日。去年4月，在日本香川开放了第一家厕所博物馆，能在星期日去厕所博物馆参观的，全世界只有日本人。日本人还是唯一在外出时查阅厕所指南的人。

全日本的3万多个公共厕所通常都是干净得令人不知所措，冲水马桶都是高技术的，有的厕所还带有热风烘干器、音乐和香水，马桶上装饰着工艺小玩意儿。

日本每年由厕所协会评选10个最漂亮的厕所。厕所协会由100多名专家，包括工业家、医生和用户们组成。各大商场、咖啡馆、餐厅饭店等争相努力进入评选名单，他们认为：为了吸引顾客，漂亮的厕所是一项“必不可少”的服务。

日本TOTO公司的厕所产品目前占据厕所市场的70%，1988年营业额高达130亿法郎。这家公司生产的最先进的厕所设备每套售价1.5万法郎，配有遥控操作器，可以调节冲洗水柱和热风烘干设备。为此，公司甚至收到了卫生纸生产企业方面的威胁信，因为这种设备使他们的产品失去了市场。

另一家INAX公司在厕所设备的研究开发上也获得突出成绩。他们开发出一种医学检查式厕所，能提供细致的小便化验分析、心电图、测量血压。有人预测，先进的厕所设备这一文明社会的宠儿，其销售额将可用千亿法郎计算。

“嫁接”火车和汽车 (“Graft” trains with automobiles)

有一位日本老板认为，招徕儿童买东西，首先要投其所好，引起儿童兴趣。要做到这一点，除商品的包装要漂亮外，商店、货柜要有迎合儿童心理的装饰，让他们喜欢走近。这位老板，按照这种思维方式推出了一辆“杂种”货车，就是将一辆老式火车头和一辆2吨小型货车杂装在一起，变成了半是火车半是汽车的怪车，以此来招引儿童。这辆怪车只是火车的车壳，加上小型货车的引擎，用汽油作燃料。由于它“怪”，价格又不算太贵，吸引了大量儿童。结果，该店生意十分兴隆。

“一孔之见”获利百万 (“A peephole view” brings a about million- profit)

40余年前，有个人因一孔之见而发大财，他就是美国一家小制糖公司的工人，名叫凯卢萨。

40多年前的白方糖是使用具有防湿性的纸张密封的。但是不管多厚的纸包多少层，时间一久，里面的方糖仍是照湿不误。为了解决方糖的潮湿问题，各公司便竞相邀请专家来研究不潮湿的方法，然而均无效果。

有一天凯卢萨忽然灵机一动，想出了一个妙方：

“密封式的包装会潮湿的话，那么，把包装纸开一个小孔，里面的方糖就不会再潮湿了。”这位能够违反常规想办法的工人，把他的专利卖给制糖公司，得到美金100万元。

个性商品显活力 (Commodities with their own characteristics show vitality)

日本的东洋人总公司，早就预料到：“化纤会有走下坡的一天，而汽车恰恰相反，它的数量一天一天地增加，将来必是汽车满街，成为车挤车的时代。做一些纤维制的汽车用品必定能赚钱。”

早在十年前，该公司就采取先发制人的战略，着手用自家出品的纤维做一些多采多姿的汽车装饰品，诸如：娃娃玩偶、狗、马、鹿、附有磁石的小动物、花、草、树木、各种底垫、清新脱俗的车内沙发盖布、车内蒙布等等。

该公司又在全国各大百货公司及加油站设置汽车用品的销售专柜，销路极佳。近几年来，化学纤维业极不景气，在大量工厂相继倒闭时，该公司却丝毫未受影响，欣欣向荣如故。

该公司董事长高田一夫说：“这些颇具特色而有个性的商品，一点都不受国际纤维价格下跌、同业竞争以及市场不景气的影响。我们的销路情况比预料中的好得多了，这也许是产品秀丽动人、风格高雅的关系吧！这些装饰品赚取利润的能力真是相当动人，其利润占全公司利润的40%左右。”

不辣的咖喱粉 (Hotless curry powder)

House 食品工业公司的浦上董事长，在 1963 年推出跟原来的咖喱粉大为不同的“不辣咖喱粉”。当时食品工业界对他大加嘲笑，有人当面侮辱他说：“你是个白痴吗？哪儿有这种咖喱粉里加蜂蜜和苹果的不伦不类的东西！”

当时，在世界任何地方，咖喱的味道都是辣的，做梦也没有人曾想到有不辣的咖喱粉出现。

结果，被人认为是白痴所做的这种咖喱粉，推出不到一年就成为日本最畅销的食品之一。第 2 年就销出 10 多亿瓶，使食品界大吃一惊。

House 咖喱粉一直畅销 10 多年，仍然称霸不衰。这几年来，每年保持全国咖喱粉销售量的 43—50%。

浦上说：“技术和畅销商品是无关的。用高度技术做出来的制品，可以说是良好产品，但并不是真正受消费者欢迎的良好商品。”

企业并不是生产自己能满足的东西就大功告成了。而应该把生产的目标放在消费者的满意和喜爱上。不辣咖喱粉就是因为是消费者真正喜爱的良好商品，所以才会如此长盛不衰。

摆脱常规思维模式

(Get rid of conventional mode of thinking)

当今世界的许多大企业都很讲究思维技巧。“摆脱法”就是思维技巧之一。说明白一点，即从“理所当然”的思维模式中摆脱出来的方法。

“本田”喜代型汽车，就是在推翻了汽车制造业常识性的大前提之下的产物。这些大前提包括：汽车必须是流线型才显出帅气；年轻人比较喜欢跑车型的汽车等。“本田”公司推翻了这些大前提，减轻了汽车的自重，为了确保车子内部的空间，把车子的高度提高到最大限度。这些创新引起了消费者，特别是青年人的喜爱，写下了汽车热销的新记录。

夫妻对话与双门冰箱

(Man-wife dialogue and double-door refrigerator)

一语千钧说的是重要，一语千斤才是价值。

“双门冰箱”是日本三洋电机公司的技术员——大川进一郎，从与妻子的对话中获得灵感而开发出来的产品。

有一天，大川问妻子：“你每天在使用冰箱时，觉得有不方便的地方吗？”

妻子说：“要从冷冻室取出冰块时，把外面的大门一打开，冰箱里的冷气就向外流散，觉得可惜。”

大川进一郎马上得到启示。这简单的对话，便成了开发双门冰箱的序幕。

物美价廉的日本拉链

(Cheap but good Japanese zippers)

1945 年日本战败后，百业待兴，吉田公司用人力机械制造出来的拉链自然是十分粗糙的。

1947 年，有一件事给吉田的心灵以很大刺激。这一年，有一位美国商人

想买他的拉链。当吉田把自己生产的拉链拿给这位美国人看时，美商连连摇头，还发出一阵阵嗤笑声，说吉田生产的拉链不仅质量低劣，而且价钱昂贵。美国生产的拉链质量既好又便宜。说着，这位商人就把一条条美国拉链递给吉田看。吉田的脸上一阵阵发烧，难堪极了。就在这受到羞辱的同时，他心头一亮，感到机遇送上门来了：何不从美国进口生产拉链的机器，把他们先进的机器与日本廉价的劳动力结合起来，岂不可以用较低的成本生产出同美国货一样好的拉链？

吉田忠雄说干就干。

1948 年，他从美国引进了 4 台生产拉链的先进机器，而且首创出用各种合金材料制作的拉链。

1954 年以后，他的产品打入了海外市场，在印度、印尼、新西兰设立了工厂，成为日本第一家在海外设立工厂的厂家。到 1983 年，他在意大利已拥有三家分公司，为意大利的纺织公司提供高质量的拉链，为意大利工业的发展作出了贡献。为此，意大利政府给他颁发了一枚勋章。

随“热”而兴的新产品

(New products rising with the " fever ")

善于经营的厂商都讲究销售机会，利用一切条件，特别是利用社会上出现的各种“热”推出新产品，创造商品销售机会。

利用“电影热”推出新产品。八十年代以来，日本出现了一股科学幻想动画片“热”，其中影响最大的片子是“宇宙战”。当时高中生和大学生在影院前排起长蛇阵，小一些的孩子则坐在电视机前纹丝不动地收看。一家玩具厂看准这一时机，及时开发出一种带有微型电脑的电子玩具——宇宙人。这种玩具一出现，便在整个日本列岛风行起来，市场供不应求，常常是开门之前就有孩子们排队等候。某家超级市场甚至还发生了挤伤人的事件。玩具厂连日 24 小时开工，日产量达 200 万个。过去一种玩具开发出来，能销售出 100 万——150 万个就算畅销货，而“宇宙人”的销量则突破 8000 万个。

利用“体育热”推出新产品。现在人们非常爱看各种体育比赛，特别是球类比赛。

1978 年夏，世界杯足球赛，联邦德国与荷兰夺魁；1982 年意大利和法国争雄，确实风靡了欧洲。于是，各厂家不失时机地推出的印有足球图案和相关奖杯图案的各种商品，先在欧洲，而后在世界各地到处风行起来。

寻找产品缺点

(Seeking product defects)

50 年代日本有个人叫鬼冢嘉八郎，看准了体育运动要大发展，便想从生产运动鞋上发财致富。但他一无资金，二无生产设备，怎么与已有的厂家竞争呢？只好另谋良策，他走访了许多优秀篮球运动员，与他们一起打球，亲身体验各种篮球鞋的缺点，发现鞋底容易打滑，止步不稳，影响了投篮的准确性。怎么克服这一缺点呢？鬼冢嘉八郎从鱿鱼长着一个三吸盘上受到启发，决定把鞋底由平底改制为凹凸底，以防打滑，试验一举成功。鬼冢的新型球鞋排挤了所有厂家的同类产品，人们争相购买，产品备受欢迎。

寻找缺点，并谋求克服缺点的办法，这种“克服缺点法”便是开发新产品的重要渠道之一。任何商品都不是十全十美的，开发者的闪光之处，就在于善于抓住极细微的缺点全力改进。

重视技术开发

(Attach great importance to technological development)

“忘记了技术开发，就不配称为佳能。”佳能公司根据这个信条，不断健全研究开发体制。

现在，佳能公司有 3 个研究机构：中央研究所、生产技术研究所和合成件开发中心。这些研究机构各有侧重。中央研究所是佳能公司的技术中枢，它主要研究 10 年、20 年乃至 21 世纪以后的未来尖端技术，例如电子材料、复合材料和光技术等。生产技术研究所则侧重研究应用技术。

正是佳能公司开发的新技术推动着佳能不断前进。1961 年，他们研制出优质廉价的带自动电子曝光表的 EE 相机，导致了佳能公司和整个照相机工业的飞跃发展。1976 年，他们研制的高级 AE—1 单镜头反光照相机，成为世界的畅销货，使得佳能公司在世界市场站稳了脚跟。

1978 年和 1981 年，他们研制成功了每分钟可以复印 150 张的世界最快的小型复印机和世界首创的彩色复印机，使佳能公司挤入办公机器厂家的先进行列。

高清晰度电视机开发中的落伍者

(Straggler in the development of high-definition televisions)

在激烈的商战中，美国又即将在一项高科技开发上败下阵来，这就是高清晰度电视机。

高清晰度电视有着广阔的应用前景。看惯了普通电视的人是难以想象这种电视的图象是何等的清晰、逼真！科学家预言、高清晰度电视的出现一定会给电视行业带来一场革命。但是，现在无法明白：美国商业界为何对高清晰度电视机的反应如此迟钝。预计到本世纪末，世界市场上的这种高清晰度电视机年成交额将高达 300 亿美元。如果美国商业界不重视这个现实，那么，未来的高清晰度电视市场将不属于美国。

现在，在高清晰度电视机的开发上，美国人每投入 1 美元，日本人就投资 10 美元。在美国，尽管有许多人希望研究本国模式的高清晰度电视，但缺乏财力上的支持，因而，他们的聪明才智无法得到发挥。美国商业界人士无人愿意对未来进行技术投资和承担风险，这对美国发展高清晰度电视带来了影响。美国不仅可能失去这种新一代电视的巨大市场，而且还可能失去一大批技术。实际上，为高清晰度电视所专门设计的微型集成电路块在其他领域也有着广泛的应用。

磁疗表带的问世

(The birth of magneto therapy watchbands)

1955 年，日本东京都中野区，住着一个穷困潦倒的知识分子——田中正

一，他没有职业，一文不名，却整天关着门在家里研制一种“铁酸盐磁铁”，被邻居看成是“怪人”。当时他患上了“神经痛”的毛病，怎么治也治不好。那时候，每逢星期四他都要带着许多制好的磁石，到大井都工业试验所去测试。时间一长，一个偶然的出现了：每逢星期四他的神经痛就得到缓解。田中正一是一个探究心很强的人，他感到十分好奇，于是就找来一条橡皮膏，在上面均匀地粘上五粒小磁石贴在自己手腕上做试验。很快，他发现这玩艺对治神经痛很灵，就立即申请了专利。田中正一认为：“将磁石的南极、北极相互交错排列，让磁力线作用于人体，由于人体内有纵横交错的血管，血液流过磁场时，便能感生出微电流，这种微电流能达到治病强身的效果。”取得专利权后，田中正一模仿表带的式样，制造四周镶有六粒小磁石的磁疗带，向市场推出。产品上市后，果然不同凡响，在全日本出现了人人争购、趋之若鹜的现象。工厂三班制生产也供不应求。在销售最好的时期，仅一周销售额就达两亿日元。就这样，转眼之间，一个穷汉就变成了大富翁！

洗衣机除屑器的诞生 (The birth of washing machine scraper)

洗衣机进入千家万户，解除了妇女的沉重负担。但是，美中不足的是：一些绒屑容易粘附在衣物中，不好除掉。为了解决这个问题，日本一位名叫藤本好子的妇女灵机一动，给洗衣机安上一个滤袋，在搅动滚翻中，绒线碎屑都被装进去了。在使用过程中，藤本好子发现一个弱点，这就是每次从除屑器的滤袋里朝外面倒线屑都很困难，当她要吧滤袋兜底翻过来时，支撑圆口的横条又碍事，很难翻。藤本好子针对弱点反复思考，终于想出了一个好办法：在滤袋的底部，连接一根塑料短棒，短棒的另一端露出网袋的端口。每当滤袋积满了线屑，只要一拉短棒，滤袋就会拽得翻过来，很方便地清除掉线屑。她将这个创造申请了实用新型专利。戴维产业株式会社买下这个产品专利后，推出了装有除屑器滤袋的新型洗衣机，十分畅销。

曾被拒之门外的别针表 (Brooch watch shut out of the door)

被称为日本“火箭之父”的系川英夫，是一位富于开拓和创新精神的著名科学家。在他讲演的时候，习惯把表夹在讲演卡片的右端，这可以帮助掌握时间，起督促作用。

日本人大都是右手做事的“右撇子”，手表的表把儿全都装在三点钟的位置上，别针的位置与三点钟的位置重叠，就不好上弦了。因此，夹在讲稿、文件上使用的表就需要把表把装在九点钟的位置上。

这样，系英川夫去找了手表厂的人，请他们给造一只表把儿在九点钟位置上的表，工厂却回答说：“造不了。”其理由是，所有的手表，表把儿都装在三点钟处，因此，现有的设备和工具只能生产这样的表。厂方对他说：“如果你定十万只货，我们可以重新造一套机器，这就可以生产表把儿在九点钟处的手表了。”为了有一只这样用起来方便的表，竟要定十万只的货，系川英夫不解地摇摇头。

得知此事后，他的研究所里的一个同事对他说：“算了，我们自己来搞

吧。不就是把表把儿放在九点钟的位置上吗？”于是，他便从商店买回一只表，卸下了表盘。一看，表盘只是用两个小卡子固定的。把卡子卸下来，表盘转了一百八十度以后，表把儿正好在九点钟的位置上了。这是多么简单的事啊！被称之为“别针表”的新玩意就这么产生了。

后来，系川英夫的别针表取得了专利权。曾不愿帮系川英夫改装表把的那个手表厂得知这个消息后，就跑来要求转让，系川英夫对他们说：“我找过你们两次，你们都说不行。说不行的地方，恐怕还是不行吧。”

以新技术取胜的电子计算机之战

(Electric computer battle roots its success upon new technology)

晶体管的电子计算器最早是由夏普公司在 1964 年研制出来的，每台重 25 公斤，售价 53.5 万日元，它一出现，便引起佳能、卡西欧、大井电器、索尼等许多家电子厂商高度重视，纷纷研制同类产品。佳能公司于是在当年又研制出更便宜的产品，价格为 39.5 万日元。不久，卡西欧、大井电器和索尼公司也相继跟了上来。在这种你追我赶的竞争形势下，夏普公司采用了来源丰富的硅晶体代替原先的锗晶体管，实现了大规模集成电路化，显示部分也由数字管改用荧光显示管和液晶，使计算器的体积大为减小，价格大大下降。其他厂家不甘落后，也先后达到同等水平。目前，台式电子计算器体积小可装入上衣口袋，重量轻到不足一包香烟，价格由最初 53 万多日元降到 1000 日元左右，比一张电影票（1500 日元）还便宜。而且功能由加减乘除四则运算发展到日历、计时、定时以及跑秒等多种用途。在激烈竞争中，索尼、大井电器等厂因处境不利而退出。日立、东芝、三洋、松下等还在奋力争夺，但目前日本的电子计算器市场仍由夏普和卡西欧两家控制着。

利用高科技在夹缝中进取

(Applying high-tech in the progress in crevices)

第二次世界大战后，日本经济发展的一个重要特点是，少数财团控制着大型企业，中小企业备受排挤。由于生产和资本的高度集中，中小企业经常处于破产倒闭的“旋风”之中。这就需要企业的经营决策人员具有很高的领导艺术和强烈的事业心。山田是 T 公司的社长，早年大学毕业，曾留学美国，知识十分渊博。他面对新的技术革命的严峻挑战，审时度势，适应潮流，及时地将高科技应用于产品上，拼命地争取技术领先地位。T 公司已抢先将电子计算机应用于多种设备的程序控制和工艺检测，使生产效率成倍提高，设备功能更加完善，从而得到广大用户的信任。目前，该公司的产品在日本国内市场达 85% 的占用率，使企业在激烈的竞争中不断进取。

不断求新的迪斯柯公司

(Disco Company on the lookout for whatever is novel)

日本著名的迪斯柯公司是专门生产刀片的。自 1937 年创立以来，就与“切”字结下了不解之缘。从制造 120 微米、专门给钢笔尖切缝用的薄刀片开始，随着工业的发展，迪斯柯公司制造的刀片也不断地变薄。晶体管发明之后，研制了切半导体材料的刀片；集成电路发明后，又研制了切割集成电路的刀片。刀片从 100 微米逐渐发展到 15 微米的超薄刀片。并试验成功了把许多刀片装在同一旋转轴上的全自动多刀切割机，能在每分钟 3 万转的旋转状态下，迅速、准确地把坚硬的硅片切割成数以百计的小薄片，切缝的宽度仅是头发丝的几分之一，成为同行业中的佼佼者。迪斯柯刀片公司最突出的特点是，紧紧盯住日本工业发展不同阶段的要求，不断推出新产品，他们的产品曾在 1968 年、1975 年、1979 年分别获得了三次全日本“十大新产品奖”。这种不断追求、精益求精的创造精神，使他们登上了“切”的技术高峰，成为世界名牌刀片，销售量占全世界刀片市场的 70%。

滞销变畅销的编席

(Weaved mats turning from unsalable to great demand)

日本京都有家编席的小厂，随着地毯在日本盛行，编席的定货量逐日减少，工厂濒临倒闭。经理把大伙召集起来，商量对策。经过认真的讨论分析，他们确信只要编席编得既美观又新颖的话，还是会赢得顾客的。

从哪儿入手呢？有人建议，把黑色席边换成彩色边。他们找来彩色布一试，效果真不错，不过还不能说十分新颖。又有人献计：如果把金银丝加入席边的话，一定好看。大家立即找来金银丝试验，席子果然大为增色。于是，带金银丝席边的编席问世了，并取得了专利。这种编席投放市场后十分畅销。

狮王牌牙刷的改进

(The improvement of Lion King Brand toothbrush)

日本狮王牙刷公司的职员加藤信三为了赶去上班，一刷牙，牙龈被刷出血来。他怒气冲冲，上班的路途仍是一肚子的牢骚和不满，在心头火气平息下去以后，他便和几个要好的伙伴提及此事，并相约一同设法解决刷牙容易伤及牙龈的问题。

他们想了不少解决牙龈出血的办法，诸如：牙刷毛改用柔软的狸毛；刷牙前先用热水把牙刷泡软；多用些牙膏；慢悠悠地刷牙等，效果都不太理想。他们进一步仔细检查牙刷毛，在放大镜底下，发现牙刷毛的顶端并不是尖的，而是四方形的。“把它改成圆形的不就行了！”加藤信三想到。于是，他们着手进行。经过试验，取得了实效后，正式向公司提出了这一改变牙刷毛形状的建议。公司很乐意改进自己的产品，欣然把全部牙刷毛的顶端改成圆形。改进后的狮王牌牙刷在广告宣传媒介的作用下，销路极好，连续畅销十多年之久。销售量占全国同类产品的百分之三十至四十。

加藤信三也由职员晋升为科长，十几年后成为公司的董事长。

猫狗舌头与特殊刷子

(Cat & dog tongues and special brushes)

近年来，带凹格的地板在日本的家庭中颇为流行。但是，这种地板也有个明显的缺点，那就是用普通刷子不易将落入凹格里的灰尘刷净。有位家庭主妇从猫、狗的舌头可以舔净碟盘受到启发，发明了一种特殊的刷子——在刷毛下面垫上一层海绵，使刷子能具有舌头般的作用。经过实验，证明这种特殊的刷子刷凹格地板十分有效，静冈县一家工厂买下这项发明，并投入批量生产，结果销路甚佳。

海带与味精

(Kelp and MSG)

海带既是一道好菜，又是一味良药，对甲状腺肿（即大脖子病）有较好的疗效，而味精则是人们在煮菜时所用的一种调味品。一个来自海边，一个出自工厂，两者看来有点风马牛不相及，何以扯为一谈？说来也怪，它们之间还有一段不可分割的亲缘史呢！

约在 81 年前的一天，日本帝国大学一名叫池田菊苗的化学教授，在回家吃菜喝汤时不觉一怔，连忙问妻子：“今天这碗汤怎么这样鲜美？”接着用勺在碗里搅动了几下，只发现汤里除了几片黄瓜以外，还有一点海带。他以科学家特有的机敏和兴趣，对海带进行了详细化学分析。经过半年时间的研究，他发现海带中含有一种物质——谷氨酸钠，并给它取了一个雅致的名字——味精。后来他又进一步发明了用小麦、脱脂大豆为原料提取谷氨酸钠的办法，为味精的工厂化生产开拓了广阔的前景。

便利的连衣裤

(Convenient union suit)

过去日本流行一种上衣和裤子连在一起的工作服。这种工作眼有一个明显的缺点，就是解大便时很不方便。许多人想改进它，都因思路不对而效果欠佳。名古屋一位家庭妇女，在这种工作服的臀部开了一个半圆形口子，再装上一条半圆形的小拉链。这样，解大便时就方便多了。日本服装设计师们对此评价很高，他们觉得这种工作服幽默有趣，而且认为它在服装设计上开拓了一个新境界。日本的冈山化纤公司花 150 万日元买下了这一新设计。

由“蹦蹦车”起家的本田

(Bentian built up from the "bouncing vehicles")

二次大战后的一天，本田无意之中发现了许多战争期间军队通讯器材上的小型发动机正闲置着，便萌发了利用它们干一番事业的欲望。

他建立了只有 10 多人的“本田技术研究所”用低价买回 500 台军用小型发动机，把它们装配在自行车上，改造成机动车。这种车子外观不雅，噪音烦人，还有一股子混合汽油燃烧时发出的难闻气味，人称“蹦蹦车”。怪模怪样的“蹦蹦车”在人们惊异的目光下，毫无顾忌地奔跑，吸引了许多消费

者。那批军用发动机用完了，他们就研制出一种节能超小型引擎，这便是本田公司发动机的原型。到 1947 年底，“本田技术研究所”已初具大型制造厂的雏型，月产摩托车达到了 1000 台。时至今日，本田公司已发展成为一家集摩托车和汽车生产力一体的高科技跨国公司。

一条建议与一流皮表带厂

(One suggestion and the first-class leather watch band factory)

日本有一个小厂，它的规模很小，专门生产皮表带。为了在强手如云的竞争中赶上或超过其他大厂家，经理提出：“要找出皮表带的弱点，攻破它！”全体职工为此开动了脑筋。

有个人提出：“戴上皮表带偶尔会发生皮肤过敏现象。”大家认为，并非人人都会发生这种过敏现象，把它列举为弱点，未免有些过份。不知谁说了一句：“即使十人中只有一人会发生过敏，也算是有缺陷的产品，我们应该制造一种绝对不会发生皮肤过敏的表带作为推销重点。”这条建议被采纳了。经过调查，他们发现，造成皮肤过敏的原因是粘合皮带上下两层皮的粘着剂渗出了。

为了彻底解决问题，通过集思广益的研究，他们想出了一个主意：不用粘着剂，而在上皮和下皮之间夹一条聚丙烯薄膜，并通过高频电产生的热量使聚丙烯薄膜融化后粘住上下皮。用这种方法制造皮表带不仅在日本，而且在世界各地都获得了专利。此后，这个小厂的皮表带逐渐占领了原来一直为大厂所占有的市场，工厂也发展成为日本第一流的皮表带厂家。

“任天堂”成功之路

(“Ren Tiantang's” road of success)

10 年前，日本的任天堂公司还只是个扑克牌厂。社长山内溥面对摇摇欲坠的企业，一直寻机转产。1981 年，个人电脑在日本开始普及，山内认为时机已到，于是立即组织人力研制电脑游戏机软硬件，并很快拿出适合青少年兴趣爱好的样机。任天堂公司 1983 年推出的游戏机画面清晰，内容精彩，价格低廉，在日本玩具及电子市场造成了惊天动地的震撼。到 1987 年，每 6 户日本家庭就有一台任天堂游戏机。山内溥则被美国新闻界誉为“迪斯尼第二”。

后来，山内溥发现“任天堂”游戏迷的 34% 是成年人，于是他又组织开发出适合成年人的新的“游戏仔”投放市场。接着，1990 年 11 月，任天堂公司又推出更新一代的游戏机。这种游戏机利用 16 位存储器替代原来的 8 位存储器，使游戏内容更丰富多采，玩的人甚至可尝试到当电影导演及明显的滋味。在销售量经久不衰的情况下，任天堂公司并没有就此歇脚，他们又开始研制一种“游戏式课本”，使学生学习时能像玩游戏那样全神贯注。这一连串新产品的推出，极大地满足了人们的智力需求，同时，也使任天堂公司得到了极大发展。

瞄准市场“空档”

(Aim at the market “neutral gear”)

捕捉战机，在商战中就是瞄准市场“空档”，迅速研究出新产品，占领新的市场。

六十年代后期，日本经济进入“起飞”期，当时的报纸、出版、印刷业迅速发展，造纸厂家大量涌现，造成产品过剩，竞争十分激烈。田中造纸工业股份有限公司通过市场分析，敏锐地预测到，经济的发展必然会引起生活方式的变化，过去那种仅供少数人用的“餐巾纸”，将会成为大众化的产品。基于这种预测，该公司避开竞争几乎达到白热化的印刷纸市场，转产“餐巾纸”，很快就畅销全日本。

日本出生南朝鲜落户的助燃剂

(Flux that is born in Japan and settles in south Korea)

深泽清纯从事化学研究工作。他成功地从某种水果制成的酵素里提纯出一种液体，只要把这种液体喷射在煤球上，煤球在燃烧时所发出的强烈的刺激性的恶臭就立刻消失了，二氧化硫也大为减少，还可以至少节省百分之二十的燃料耗量。

深泽把这种产品，定名为助燃剂。但是日本的企业迟迟不肯采纳这种新产品助燃剂。失望之余的深泽无可奈何，只得把眼光投向南朝鲜，在汉城开设了“韩日进化公司”，作为他的突破口。当时南朝鲜日常烧饭、取暖所用的燃料多为煤球，因不慎被煤球燃烧时所发生的煤气夺去生命的每年竟不下三千人之多！正在这个令人头痛的问题没法解决时，深泽带着他的助燃剂闯进了南朝鲜市场，立即大受欢迎。助燃剂马上成为南朝鲜人的生活必需品了。仅仅几个月后，深泽在日本接待了以汉城市市长为首的包括南朝鲜各大城市市长在内的市长代表团，他们向深泽提出：在南朝鲜各大城市替深泽物色适当的店铺，作为“韩日进化公司助燃剂供应站”，专门销售助燃剂，条件是深泽方面必须保证不断地供货。这样，在日本遭冷遇的助燃剂在南朝鲜进入了千家万户。

战略之功

(The credit of strategy)

1918年，日本松下电器公司的创办人松下幸之助，在一家脚踏车铺里当学徒。当他得知爱迪生的一些伟大发明已经进入日本社会的时候，预感到这是一个难得的创业契机。他决定抛弃当时的工作。一家由他操持兴办的电器行业牛耳的松下电器公司诞生了。以后松下又把“不发明，只改进”作为公司的战胜谋略，就是广泛地选用国外发明买进专利，而努力地进行仿制，改良和改进。“不发明，只改进”较之开发新产品有三大好处：躲开开发新品需庞大费用开支的困难；躲开开发新品失败率高所导致的困难；躲开新品成功经济寿命短暂所带来的困难。就这样，使松下公司业绩显赫。松下的成功是经营战略的成功。

用移植法研制新产品

(Developing new products through grafting)

触类旁通类比移植法，可以研制出新产品。

日本有一位叫铃木的人，他发现在合成树脂中加入发泡剂后，形成了既轻又省料且隔音隔热的泡沫塑料，引起类比思索，能不能在水泥中也注入一种发泡剂；使之产生一种新产品呢？结果他创造了气泡混凝土的产品。

火柴的来历

(The origin of matches)

1825 年，英国斯托克顿镇的 44 岁化学家和克，致力制造一种着火剂，以便与火石和钢合用，拿来点火。他将硫化锑和氯酸钾拌和，一时不慎，把一些擦在灶石上，马上燃着了。他根据这个发现，制造出火柴，只要在招起的砂纸上一擦，就可点火。和克发明的火柴，只在当地发售，并没有注册专利。

1828 年，琼斯抄袭了和克的发明，以“金星”为商品名称申请专利，现在使用的摩擦火柴，是约克郡基斯利的霍尔登爵士发明的。他在 1829 年，以磷和硫磺制成新火柴，效果比和克的好。到 1833 年，完全取代了和克的火柴。

佣人作恶的结果

(The consequence brought by domestic servants' evil-doing)

日本大阪的富商鸿池善右是全国十大财阀之一。然而当初他不过是个东走西串的小商贩。

有一天，鸿池与他的佣人发生摩擦。佣人一气之下将火炉中的灰抛入浊酒桶里（川德末期日本酒都是混浊的，还没有今天市面上所卖的清酒），然后慌张地逃跑了。

第二天，鸿池查看酒时，惊讶不已地发现，桶底有一层沉淀物，上面的酒竟异常清澈。尝一口，味道相当不错。真是不可思议！后来他经过不懈的研究，认识到灰有过滤浊酒的作用。

经过十几年的钻研，鸿池制成了清酒，这是他成为大富翁的开端。而鸿池的佣人永远不能知道：是他给了鸿池致富的机会。

恼人的声音消失了

(The annoying noises have disappeared noises have disappeared)

病魔缠身的富安宏雄躺在家中，无法入睡，床边的火炉正在烧水，茶壶盖子上面进出白色的水汽，发出“咔嗒咔嗒”的响声，富安宏雄忍无可忍，操起枕边的一个锥子用力向水壶掷过去。锥子一下子刺中水壶盖子，并扎在上面。奇怪的事情发生了：烦人的“咔嗒咔嗒”声音一下子消失了。他感到惊奇，想弄个明白。富安宏雄不再想睡，打起精神经过几次实验，证明水壶盖上若有个小孔，水烧开时就不会出声音。病床上得来的发现，使得生活不再乏味，身体似乎也不再感受疾病的痛楚。他竟离开了床榻，带病奔波一个多月，到处宣传他的发现。最后明治制壶公司以二千日元的代价买下了他的这个创意，要知道，当时的二千日元在今天要值一亿日元呢！

“食用纸片”问世 (The birth of "edible paper")

日本科加夏公司的经理曾经花费了七年时间，执著地为他并非一时异想天开的“食用纸片”而辛勤钻研，宫崎殚精竭虑所发明的食品，只是象信用卡那么大小的一张纸片。一张不起眼的纸片，却具有一顿饭所需要的卡路里！

把“食用纸片”推向市场，宫崎也花费了心思。他曾经想把它叫做“食用薄膜”，然而他又感到这个名称不响亮。为了引起人们注意并得到招徕顾客的效果，他仿效同行业中盛行的办法，为其取了一个法国名称：帕比埃。

被人们称之为巧克力、咖啡、苹果、牛肉、鲑鱼的“食用纸片”一上市，几天功夫，公司库存即告罄尽。等到产品再次应市时，只得每人限购二包。

目前，“帕比埃”的品种已有十四个：无脂肪的节食食品，专供减肥的人用；无盐无糖的产品，满足肾炎及糖尿病患者的需要；方便老年人咀嚼的产品及能够长期贮存的产品……。

重新打开收音机销路 (The rediscovery of a good market for radios)

当收音机生产在日本已具有相当规模时，稍具一些这方面知识的人即可在市面上购买零件、自行组装。这种组装出来的收音机不仅价格便宜，外观也好，而且质量不见得比买来的差，这种局面迫使松下、东芝、声宝等著名大公司都不愿意再做收音机的生意。三洋公司的井植岁男对此却不以为然，他的主意是把收音机小型化，同时运用大批量生产的方式把成本压低，以重新打开收音机的销路。在井植的组织、协调下，公司职工很快研究并生产出了小型收音机，其大受欢迎的规模和趋势招致松下、东芝、声宝等公司尾随其后，争相效法。

井植岁男有一句名言：一个工厂在制造东西的同时，还得为自己制造机会，制造更多的金钱才行！

色彩使电扇走出低谷 (Colour revigouates the sale of electric fans)

三十年前，全世界的电扇一律是黑色的，笨重而单调，给人以钝重灰暗的感觉。日本东芝电器公司首先突破了这种局面。

由于电扇滞销，东芝电器公司积压了大量电扇及制造电扇的材料，几个大仓库都堆得满满的，已经到了几乎没法处理的地步，整个公司陷入一种沉闷的气氛之中。一天，一位员工向石坂董事长坦诚直言：随着物质的丰富，人们对商品的要求也逐渐从实用趋向美观，我们没有去适应已经改变了的市场和社会，因此造成了电扇的滞销。如果能把电扇的色彩改成漂亮的水色，形状也改得更优美些，那不仅能提高商品本身的价值，也可以美化环境。

次年夏天，别具一格、耳目一新的水色电扇出现在市人的面前，其色泽宜人，形状优美，别说是使用，就是一看即叫人喜欢上它了。新型的电扇刚一应市，即掀起了争购热潮，数月之间销量便达几十万台。公司的难题迎刃

而解。东芝电器公司以此为契机，继续推出了各种色彩的电扇。处于顺境的石坂董事长以此为镜，举一反三，将这个办法运用于其他产品及领域，均收到了好效果，那个敢于在困境中但陈已见、向石坂董事长提出批评与建议的员工自然也得到了表彰和重用。

开发空气和水 (Developing air and water)

利用人们恐惧环境污染的心理，将大自然厚赐的空气和水开发为产品，确实产销对路。

东京三越百货公司利用大众对环境公害的认识和恐惧，干起了一桩新买卖：专门出售“高千穗峰的清洁空气”和瓶装的“富士山麓的清水”。这些五光十色的瓶子林林总总陈列于一室，先是令人付之一笑，继而令人拍案称绝，随着便令人深感有掏腰包的必要。如今，空气和水的商品化已成为世界范围的潮流。有的商店将带有柠檬味、咖啡味、薄荷味、蘑菇等味的新鲜空气，用氧气管供给顾客，每吸三分钟，收费一百日元。若要把氧气桶和吸具买回家去，则每套的价值在一万日元左右。如此适宜的价格，吸引了不少老人，家庭主妇，更为那些爱好运动的青年人所喜爱。他们每每运动之后，来这儿呼吸一些真正新鲜的空气，或买回家去享受一下。

“婴儿手足印”纪念框 (Autograph frame for "Baby hand&foot prints")

婴儿是爱情的结晶，有情人总是对这结晶珍惜异常。

许许多多的父母都希望自己的子女出世之后，就留下美好而完整的记录，于是有拍相片的、有留下婴儿一小撮胎毛的，有稍长之后，即为孩子填写宝宝日记的，凡此种种，不一而足。

日本的一家公司深谙父母此情，推出了令人耳目一新的产品——“婴儿手足印”纪念框。这种别具匠心的产品以年轻父母为销售对象，又以出世不久的小宝宝为服务对象。年轻的父母替小宝宝印下手印或足印后，用粘土做成模型，并且注入特殊的树脂原料，等到凝固，便成为一个立体的手型或足型；继而在其表面镀上一层金色或银色、棕色；接下来将手型或足型镶入木框之中，再铸上格言、感想或人名等合适的字眼。这样，一件带有纪念意义的艺术性装饰品便完工了。这新生的小宝宝的手掌或脚掌，常常可以叫父母回想起孩子出生时的情形；而孩子长大后见到自己当初的小手小脚，更是感到惊奇而有趣。

这种产品在日本一上市，即呈现畅销的势头，各地纷纷成立专卖店。其势如同雨后春笋，一时间，全日本竟有数百家经营这种产品的商店，销售的利润高达百分之六十。

新婚祝福卡 (Congratulatory cards for the newlyweds)

人生的喜怒哀乐，每一时刻都会为善于经营的人提供发达机会！

日本东京的东西企划公司推出新婚祝福卡，以供人们在祝贺新人“花好月圆”的大喜日子里填写。

东西企划公司推出的新婚祝福卡有不同的规格：每盒三十份的，售价为二百七十日元；每盒五十份的，售价为二百七十日元。盒内均放上一对刻着“××先生××小姐结婚纪念”字样的圆珠笔。

该公司还在盒内附带可对奖的彩票，以吸引更多的消费者。

东西企划公司将一张卡片商品化，得到了社会的欢迎，随之也获得了可观的经济效益。

丢弃的鱼头变佳肴

(The deserted fish heads become delicious dishes)

“银座食品”的新保平治董事长天天看到别人丢弃鲑鱼头不吃，久而久之，他便萌发了一个念头：如此未免弃之可惜，何不加以利用呢？！经过努力，新保平治终于将鲑鱼头做成了一道令入馋涎欲滴的佳肴。他首先把鲑鱼头泡在酒和醋之中，再加入白糖、柠檬汁和辣椒，去掉腥味，最后拌以蔬菜调制，瓶装出售。

这种由毫不起眼的鲑鱼头作成的新食品使每个品尝过它的食客赞不绝口。当“银座食品”将其推向市场后，便即刻成为家喻户晓、供不应求的俏货。人们争相购买，除了自己食用外，还作为礼物相赠。新保平治靠了这种原先是废物的鲑鱼头，一下子在他的财产簿上增添了一大笔财富。

烦恼逼出来的创造

(Creation forced from anxiety)

长谷川先生是克酸公司的职员，从事药品推销。

在他的推销生涯中，有一件事，既给他带来职业上的方便，又使他为之伤脑筋。这就是，由于医生们大多都喜欢下围棋，长谷川也常被拉作弈棋的一方。可是，决出一盘棋的胜负要花好长时间，因此，大大影响了他做生意的时光。

长谷川设想要搞个在极短时间内能分出胜负的棋子。他想，如果被围堵的棋子不必取掉，而换上胜方的棋子，棋子一旦布满棋盘，棋赛就可以结束。几经反复，最后想出的解决办法是：棋子一面为白色，另一面为黑色，棋子被围堵后即翻过来。于是他用牛奶瓶的纸盖作了一副棋子，按照他自己所规定的原则，试下来，效果还真不错，胜负很快就分出来了。随后，长谷川带着自己创造的棋子走访客户，拿出自己的新玩意，下起这种新鲜又有趣的棋子。“醉翁之意不在酒”，在亲近友好的气氛之中，药品推销频频得利，长谷川的推销额直线上升。

后来，长谷川找到经营玩具的推佃股份公司，在总经理家中玩开了这种棋子。结果，不仅这位玩具业的行家玩得兴高采烈，而且连总经理的家人也都喜欢上了。于是该公司买下了长谷川的专利权，并商定抽出销售额的百分之四作为创意补偿金。

这种新型的棋子取了个富有魅力的名称：奥赛罗。面市后反响热烈。仅仅四年半，长谷川就获得了一亿七千五百万日元的报酬。

树脂口香糖 (Resin chewing gum)

二次大战后，日本的经济形势很糟，粮食严重匮乏，有时就连美国士兵口中吐出的口香糖糖渣，也成为饿坏了的孩子们抢夺的食物。山本佐与治决心自己做口香糖。

口香糖是橡胶加上砂糖以及薄荷制成的。然而，当时橡胶是一种紧张物资，由当局管制分配，极难搞到手，而日本又不出产橡胶，事情几乎很难办成。为此，山本佐与治一筹莫展。一天，有人给他看了一块乙烯合成树脂，他顿时豁然开朗：这种白色又发粘的物质不也可以代替橡胶吗？！事情太凑巧了，店铺隔壁的“钟渊纺织公司”就专门制造这种乙烯合成树脂，所以也就不必担心它的来源问题。山本先生马上投入了试验并很快获得了成功。这样一来，乙烯合成树脂加上砂糖及薄荷制成的口香糖问世了。山本先生将这种口香糖取名为“哈里斯”口香糖，并以此名成立了哈里斯香糖公司。

由于这种口香糖所用原料不同，晶莹洁白，十分精美，比过去用橡胶做成的灰色的口香糖品质优良，讨人喜欢。一经发售，销路奇好，购买者人山人海，一些中间商用旅行帆布袋前来抢购，甚至雇用专人排队。批发价仅七日元的一块口香糖，转一个地方，零售价竟一下子涨达 27 日元，而且依然十分抢手。如此看好的市场需求使山本先生公司的业务骤增，足足赚了十几亿日元！

打开“海外市场” (Opening up the "overseas overseas market")

安藤百福是拥有 2500 亿日元市场的日本方便面条产业的巨擘。

为了打开方便面条在海外的市场，安藤百福专程去了英、美、法等国考察。他发现方便面条的袋装质量、调味都很好，可就是吃法上存在障碍，主要问题在于容器。于是他与美国达特公司合作，成立了日清达特公司，研制出适应美国人用叉子吃面条的容器。五年后，公司又推出了杯装方便面条，很快风靡了市场，消费者尤其是年轻人竞相争购，厂门口前来装货的卡车排成了长蛇阵。

巧捕蟑螂获专利 (The ingenious capture of cockroaches wins patent)

蟑螂这种具有顽强生命力和适应性的小东西，实在令人讨厌，大野开始琢磨对付蟑螂的办法。

大野想起小时候不小心踩在捕蝇纸上被沾住脚的事。“能不能利用粘合剂来捕捉蟑螂呢？”想到此，他立即行动起来，找出小孙子玩弄的卡通贴纸，剥去蜡纸，将涂粘的一面朝上，于晚间入睡时，置放在厨房的地面上。一大清早，他跑到厨房一瞧，其中有三张贴纸已翻转为正面，原来是粘在纸上的蟑螂拼命挣扎造成的。初战告捷，大野信心大增，于是，他又根据蟑螂大都是沿着墙角爬行的特性，制作了三角形的盒式蟑螂捉器，并很快提出了专利

申请。

差不多同时，有一家制药公司也想到了相同的点子，然而报上已公布了大野先生的专利申请。于是制药公司只能就此作罢，放弃了正在进行的研究。然而该公司洞悉此种捕蟑螂器所具有的巨大社会需求量，买下了大野的专利权。果然不出所料，蟑螂捕捉器一经推出，立刻引起了惊人的反响，仅仅销售三个月，公司就净赚了 27 亿日元。

按照契约，公司付给了大野先生一定比例的权利金。大野凭他的创意，“稳坐钓鱼台”，分享其惊人的利润。据估计，这笔钱款约在 7000 万日元以上！小小的蟑螂竟也成为他的发财门道了！

“攻其所不守”

("Making attacks where it is not defended")

人没有我独有，人不为我独为，这就是“攻其所不守”，是一种保险取胜的商战战术。

根据世界上出现的“一次性使用”的消费动向，大邱一家公司开发了一种纸做的垃圾桶。这种垃圾桶可以多次使用，它里面有 15 层塑料纸，垃圾装满后，揭起一层塑料纸包起来将之扔掉便可。就这样可连续“一次性使用”15 次。这种纸垃圾桶很受发达国家消费者的欢迎。1988 年，仅向日本就出口了 8.2 万美元的产品。

不做雨衣做尿布的决策

(The strategy of manufacturing diapers instead of raincoats)

日本“尼西奇”公司，原是一个仅有 30 多人专门生产雨衣的小公司，因产品滞销，濒临破产。有一次，董事长多川博偶尔看到一份人口普查材料，得悉日本每年出生婴儿 250 万。多川博由此想到；婴儿必须用尿布，按每个婴儿一年用两条尿布算，全国每年就需要 500 万条。于是他果断决策，停止生产雨衣，改为生产尿布。结果商品畅销，经久不衰，该公司很快发展成为一个世界闻名的大公司，尿布销售量占世界总销售量 1/3。多川博也被誉为“尿布大王”。

露漫式衣架

(The revealing-styled clothes-racks)

铃木静幸在发达之前，换过许多工作，但一直不太得意。

一天，他在整理衣物时，对衣架产生了兴趣。他想：作为衣架，应该以下损伤衣服衬里，同时又不会使衣服的外观变形为最重要。理想的衣架还应能呈现人体曲线美。如果用塑料替代木材制作衣架的话，一定能够达到满意的效果。于是，铃木便入手研制起来。不久，他研制的衣架成功了，取名为“露漫式”衣架，并申请了发明专利。

由于该产品既具有实用性，又有一定的美感，一上市即引起热烈的反响，许多大百货店、批发商、西服店都慕名赶来向他订购大量衣架。为此他成立了自己的企业，雇用了十几个人。即使以每天出产 1.3 万个衣架的速度，也

抵不住频频飞来的订单。一年的营业额就达到 2 亿日元。

山叶钢琴上的新装置

(New apparatus on the "Mountain-leaf" band piano)

山叶钢琴的名声众所周知，经过多年的不懈努力，山叶已成为全球最主要的钢琴制造商。不幸的是，在近几年中，全球钢琴的需求每年约减少 10%。为了解情况，山叶组织人员彻底地对钢琴这项产品及它的顾客作了一番研究。他们发现：钢琴就是钢琴，这个乐器打从莫扎特时代起就没怎么变化过。目前全世界约有 4000 万架钢琴，大部分都被闲置在客厅、礼堂、音乐厅内，只有极少数人会花很多时间去弹奏。对于许多购置钢琴的家庭而言，钢琴不过是一件大而无当、专门收集灰尘的家具而已。在这种状况下，再好的行销策略都无法提高钢琴的销售量。

了解了这一点后，山叶决定替顾客再创造钢琴的价值。不久，山叶便推出了一套运用光学及电子数位技术的精密装置，它不仅能够辨识各个琴键发出的不同强弱的音，并纪录在适用于个人电脑的磁碟片上，还可像录音机一样录下现场演奏，使演奏曲在自己的钢琴上自动原音重现。

在日本销售这套价格为 2500 美元的装置，得到了十分热烈的回响，不但替呆滞的钢琴制造业带来了生机，还开拓了音乐电脑软件、钢琴调音的市场，甚至再度掀起学钢琴的风潮。

致力于世界最初的产品

(Endeavouring to the earliest product in the world)

索尼公司的创业者是井深大，他的基本思想是“不靠模仿他人而成长”，他要求索尼是开拓者，索尼的窗口总是朝着未知世界开的，充满着活泼的气息，别人不搞的或由于困难不愿干的事，索尼要勇敢地去搞。在新产品的开发及生产、销售的全部过程中，所要求的、期待的、给予保证的是创造性活动。在“搞与他人不同产品”的索尼精神影响下，索尼公司在音响产品发展的五个阶段中，都掌握着产品的领导地位。索尼公司以致力于开发冠以“世界最初”的新产品而成为世界著名企业。

知耻而立志

(Resolving out of shame)

本田宗一郎是以制造最快的摩托车著名的。

1953 年，他参观英国的摩托车比赛，看见参赛的英制 250cc 摩托车，马力有 35 匹，而那时本田会社制造的 250cc 摩托车，只有 13 匹马力，相比之下，速度是大大落后了。当时，他既感到震惊又因落后而引以为耻，一回到日本，立刻创设并亲自领导一个研究部，立志研制出比英国的还快的摩托车。经过不断的努力，终获成功。本田会社制造的摩托车通过参赛获得了一次又一次冠军，声誉大振，销路大畅，不到十年时间，本田会社就一跃而成为全世界最大的摩托车制造工厂。

避实击虚

(Siay clear of the enemy's main force and strike at his weak points)

实力雄厚的大厂也有缺点，瞄准它开发新产品就能取胜。日本的石桥正二郎开始做丫巴鞋时，怎么也赶不上大厂家。于是，他着手寻找对方的主要虚弱之点作为突破口，结果发现他们生产的鞋，冬天穿时潮气从侧面渗入鞋内，寒气彻骨。于是，他在鞋下部侧面涂上 3 厘米宽的一层橡胶，有效地防止了潮气渗透。该鞋以不冻脚的声名获得巨大成功。

借助于改变形态思维法

(Draw support from the reformation of pattern thinking mode)

改变形态思维法在企业、商店等行业应用极为普遍，效果相当明显。

日本索尼公司的成功经验之一就是借助于改变形态思维法。

1952 年，该公司的创始人井深听说有一种由贝尔实验室发明的晶体管，他立即飞往美国调查，并决心要用这种晶体管制做出小巧玲珑的收音机。在公司成功地造出了晶体管后，他决定将整个收音机的体积缩小，一直缩小到能装进入的衬衣口袋。不久，该公司就生产出世界上第一部袖珍晶体管收音机，并将它的牌子定名为“索尼”。

1956 年，索尼公司的晶体管收音机打进美国市场，很快获得 1 万台定货，并在纽约建立了“索尼美国公司”。索尼公司运用改变形态思维法，通过缩小收音机的体积，向公众提供最佳产品获得了成功。

只要顾客需要

(Applying to the necessities of the customers)

莫因生意小而嫌弃不做，只要是顾客需要。别人没有而我独有，就更显得奇货可居，其销路也就必然大畅。

南朝鲜富田产业公司于 1987 年研制成功一种发光盖，这种发光盖装在车轮上，夜间行驶时四轮发光，这就使在夜间驾驶汽车的司机互相看得清楚，不易酿成车祸，并且不影响驾驶速度。这一产品已取得 18 个国家的专利。不少国家的汽车商与这个公司签订了垄断供应合同。这一产品仅在 1988 年的出口销售额就有 100 万美元左右。

随时想着方便顾客

(Providing convenient services to the customers at all times)

有一次，松下先生命人将市售的手提式电视机全部带到他面前一字排开，然后告诉他的下属，不能再制造轻点的产品吗？只要轻 20% 就好，两个月后将新产品做好带来我看。就这样，促成了一个革新技术的诞生。松下先生提出制造轻点电视机的思想，并非突发奇想，而是他曾偶然在街上看到位妇人正吃力地提着一部手提电视机赶路。由此，松下先生设身处地地想到，作为这位顾客，当然希望电视机越轻越好。

反求工程 (Conversely seeking projects)

世界著名的未来学家阿尔温·托夫勒曾指出：“我们正处于新的综合时代的边缘。重大的突破往往不是来自单项孤立的技术，而是来自并列的几种技术，或来自几种技术的综合。”

家电产品出口居世界领先地位的日本，二次大战后重建起步时，就注意通过技术引进、消化、吸收，综合创造了不少新技术、新工艺、新产品，一跃成为举世瞩目的经济大国。而取得成功的“法宝”，就是人们常说的“反求工程”。

所谓“反求工程”，即指在技术引进、消化和创新中应运而生的一种综合工程。它以新技术载体产品质量为核心，进行反向探求，通过众多的国外或国内同类先进产品的解剖，运用科学测验、分析和研究手段，反向求得各种产品的制造方法、原材料特性、加工工艺，以及有关产品的包装、设备的设计等，从而充分了解这些产品的优缺点，并设计出一种扬长避短、博采众长的具有独特优势的新产品。运用反求工程来开发家电新产品，是一种见效快，效益大的科学方法。

自发灵感 (spontaneous inspirations)

灵感这一复杂而奇特的思维现象，自古以来就不断引起人们的惊异和关注。

英国发明家辛克莱以发明袖珍电脑和袖珍电视闻名于世。据统计，在英国家庭使用的电脑中，用他的名字命名的大约占了一半。在谈到怎样设计出袖珍电视机时，辛克莱曾这样写道：“我多年来一直在想，怎样才能把显像管的‘长尾巴’去掉。有一天，我突然灵机一动，想了个办法——将‘尾巴’做成 90 度弯曲，使它从侧面，而不是从后面发射电子，结果就设计出了厚度只有三厘米的袖珍电视机，”像辛克莱这样借助于“灵机一动”而使长期所思考的问题一下子得到解决的事例，古今中外屡见不鲜。我们把有意识地利用这种“灵机一动”的思维现象叫做自发灵感思考法。

从“吹尘器”到“吸尘器” (from "dust-blowing device" to "dust catcher")

1901 年，伦敦举行了一次“除尘器”表演。在当时，除尘器表演是很吸引人的。可是那次表演实际上只是用风把灰尘吹走，而且观众被吹得满头满身灰尘。人们乘兴而来，败兴而归。有个叫布斯的人想：吹尘看来行不通，能不能转个向，把吹尘改为吸尘呢？回到家里，他用手帕蒙住自己的嘴和鼻子，趴在地上用嘴猛力吸气，果然灰尘下再到处飞扬，而被吸附在手帕上。现在的吸尘器就是根据这个设想制造出来的。

退休老人发明月球仪 (Retired old man invents lunarium)

地球仪在今天已经是很常见的了，月球仪却鲜为人知。

提到月球仪的产生，实在是一桩很偶然的事。七十高龄的英国老人亚瑟·华特逊，自从退休便没有什么大的事情可做，每天就呆在家中看看电视、报纸，偶尔饮点酒以消磨时光。有一天，亚瑟从电视上看到介绍月球探险的情景，节目主持人将绘有月球地形的地图摊开，滔滔不绝地逐一加以说明。对此，他既感到新鲜但又很不满意：这种月球的平面图看起来实在不理想，既然月球和地球一样都是圆的，那么，有地球仪，为什么就没有月球仪呢？闲得无聊的亚瑟当即便想自己试着做月球仪，他考虑到，地球仪有人用，月球仪也一定有人需要，看来，销路是不会成问题的。

说做就做，亚瑟开始动手了。他的干劲和热情超乎寻常地迸发出来。

当月球仪初具神韵，事情有些眉目时，亚瑟便在报纸、杂志、电视上刊出了广告。这种新奇、闻所未闻的玩意儿吸引了人们。世界各地的订单络绎不绝。第一批月球仪很快告罄。然后他又马不停蹄地干起来，以至一年的营业额高达 1400 多万英镑。

立式纺纱机问世

(The birth of vertical spinning machine)

头脑不为旧的传统意识所束缚，以怪为怪，寻根究底，不放过意外的现象，便会从中捕捉到有用的信息。

19 世纪 60 年代初，英国的纺车还都是平放着的，纺纱效率很低，专门从事纺织业的哈格里沃斯夫妇一直思考着如何改造这种纺纱机。一天，哈格里沃斯不小心碰翻了纺车，纺锤由水平状态变成了竖直状态，可它仍不停地转动着。这种怪异的现象立刻引起哈格里沃斯的注意。他想：纺锤直立也能转，如果并排多立几支纺锤，让它们一起转动，纺纱的效率不就提高了吗？他沿着这一思路思考下去，进行了多次试验，终于造出了世界上第一台装有 18 个纺锤的立式纺纱机。

赌与“三明治”

(Gambling and the "Sandwiches")

艾德蒙·史宾瑟说过：“造成好或坏，悲惨或快乐，富有或贫困的是思想”。

三明治不仅是快餐，而且是豪华盛宴上相当体面的点心。但有趣的是，三明治竟是嗜赌者的发明。

三明治原是英国的一位海军将领的名字。在英国独立战争时期，他随舰队远征北美。由于海上生活枯燥，他玩上了扑克牌，并聚赌消遣，有一次，他玩牌正在兴头上，不去餐厅吃饭，拿了几片面包，夹着一些肉，边吃边赌。这种吃法不仅方便，而且味道相当不错，夹心食物还可以多样化，于是很快在船员中推广开来。这种夹心面包一时取不上什么名称，大伙就干脆称其为“三明治”。

浮法玻璃举一反三

(fusing glass draws inferences about other cases from one instance)

将热玻璃带，浮在密度较大的热液体表面，就能制造出表面光洁平滑的玻璃，今天，美国 99% 的玻璃都以此法制造。

1950 年，英国玻璃制造商皮尔金顿发明的。他见妻子的洗盘水表面，浮着薄薄的油脂，想到，如果让熔融的玻璃浮在熔融金属（如锡）上，制成的玻璃表面一定会很平滑。皮尔金顿的公司，费了七年工夫，耗资 1650 万美元，终于把这个方法改进完善。

“射獐成马”

("Aim at river deers but shoot horses instead")

19 世纪，欧洲疟疾流行，而治疗疟疾的特效药奎宁在当时几乎与黄金等价。这时，英国皇家理科学院的学生柏琴在他的德国老师霍夫曼的指导下，尝试从煤焦油中提取奎宁，结果失败了，但却得到了有紫色闪光的黑色粘液，他向粘液中注入少量酒精，顷刻间呈现出美丽的紫色。他马上想到紫色染料在古代被称为“皇冠紫”，当时也十分名贵，就尝试用来染布，果然色鲜不褪。就这样，柏琴发明了被化学家们命名为“苯胺紫”的合成染料，一举成名。意外的信息给他提供了机遇，使他获得了“射獐成马”的意外成功。

不锈钢的应用

(The application of stainless steel)

下锈钢是德国人蒙纳尔茨于 1911 年发明的，他用 12% 的铬，混合 7% 的镍、3% 的硅和钨制成了这种特殊钢材，然而他却并不知道这种钢材的用途。第二年，一位叫布里尔利的英国人出于战争的需要，紧张地研制耐磨损的新枪膛，为此搜集了国内外生产的各种型号和性能的钢材，对每一种钢材都进行了一番实验。当他和助手们发现了蒙纳尔茨发明的锃光发亮的合金钢后，便把这块合金钢放在酸、碱、盐的溶液中浸蚀，结果证明，它是一块不怕酸、碱、盐的不锈钢。但它下耐磨，不能制造枪枝。能不能充分利用其耐腐蚀、下生锈的特性，制造别的什乡呢？布里尔利层层逼近，终于试制出了第一把不锈钢的水果刀。随后，用不锈钢制作的刀、叉、勺以及果盘、折叠刀等餐具也相继出现。后来，不锈钢的用途又逐渐从餐具扩大到其它领域。

“ 缩减 ” 的思路

(The thinking of "reduction ")

利用 “ 缩减 ” 的思路，受到人们的欢迎。

英国的史蒂芬逊起初发明的火车，是以齿轮在齿轨上行驶的，尽管不断地改进火车头，也无法提高速度。他想到这可能是因为齿轮和齿轨的毛病，如若去掉齿的啮合，又怕火车脱轨。但是，他还是作了试验。结果出乎意料的是，光滑的车轮行驶在光滑的铁轨上不但下脱轨，反而十分平稳，比原来的速度提高 5 倍多。

转换思路

(Transform the train of thought)

灵活地转换思路，终于获得了成功。

由世界锅炉权威制造工厂——英国布克和维乐克斯公司生产的享有盛名的锅炉，是日本的田熊常吉灵活地变通思路发明的。他的创新是从小学课文中 “ 血液循环 ” 的知识中受到启发后，将人体血液循环模型图和锅炉结构模型图重叠在一起，于是很快发现：心脏相当于汽包，瓣膜相当于集水器，毛细血管相当于水包，动脉相当于降水管，静脉相当于水管群。通过如此灵活的 “ 变通 ”，他的革新获得了成功。

神奇的催款单

(The mysterious prompt)

英国一家化妆品公司最近发明了一种可以促使欠债人尽快还债的药液。将此种药液喷洒在催款单上，当欠债人接到催款单后，便会产生还债意识。

这种被称为 “ 风神七号 ” 的药液，秘密在于其构成中有一种取自男性腋下汗液的荷尔蒙。据有关人士试验，一般动物都会向外排泄这种腺素，这种腺素会使其同类产生一种受攻击感，引起心理上的特异反应。

这家公司利用荷尔蒙的这一作用，取其量喷洒在催款单上，或事先混入印刷的油墨中，欠债人接过这种经特别处理过的催款单后，就会对催款人的话俯首是听。

澳大利亚一家公司试用后，欠款回收率比以前提高了 17%。

听诊器诞生了

(The birth of stethoscope)

1814 年，法国巴黎名叫雷奈克的医生，有一天经过街坊的一个角落，看见有几个孩子正在一堆木头上玩耍。一个孩子用一根管子敲击着木头的一端，其它几个孩子用耳朵贴着另一端，木头钉长，钉子敲得很轻，却见那些用耳朵贴木头听的孩子高兴他说 “ 听！听！多有趣啊！ ” 雷奈克也俯下身予听了听，果然钉子敲击的声音听得很清楚。受到了这一启示，雷奈克把一根管子的一端贴在病人的胸膛上，他用耳朵在管子的另一端听，果然，连心脏跳动和 · 肺的呼吸都听得到。听诊器就这样诞生了。

闲谈与“迷你裙” (Chat and "miniskirt")

有一天，在街上溜达的服装设计师马莉听到几个女孩子在闲谈：“现在我们的流行性衣裳都是缺少吸引力的，真令人生厌。”马莉心想，市场上的确应该有能更充分地显示出年轻女性线条美的裙子。她回到家里，便动手制作起来。当她拿出剪刀把裙子的下摆剪掉大约 30 公分，使裙子的下摆刚好在膝盖上面大约 10 公分的地方时，感到这种短裙子能使女性的腿部和身材显得更加美丽，更迷人，可让少女们洋溢着青春活力的气息。果然，这种短裙一上市立刻就卖光了，并被称之为“迷你裙”。

不多久，穿这种“迷你裙”漫步街头的女孩子们惊人地多起来，在英国掀起一股争穿“迷你裙”热潮，而后迅速地扩展到世界各地。由此，马莉的名气也越来越大，被人称为“流行服饰产业的女王”。

老皮匠的发现 (The invention of an old cobbler)

有一位年迈的皮革匠，双手的皮肤犹如青年人的手一样润滑。他研究其中的原因，经过多次试验，老皮革匠发现，自己每日在处理皮革的过程中，由于受某种物质的刺激，导致了皮肤的细润。他就千方百计地把这种物质提取出来，然后配上若干种雪白乳膏型物质，研制出一种乳液面霜，深受广大妇女欢迎。这是一种神奇的产品，在妇女中具有极大的吸引力。当这位皮革匠将要故世时，这种乳液面霜的配方被一个叫玛丽·凯的女人买下了，过了几年，玛丽·凯偶尔想起这个配方，不禁心头一亮，何不将此配方加以改良，制造出一种面霜，再加上精美的包装，岂不深受妇女欢迎吗？

这位杰出的女性于 1963 年办起了一个“玛丽·凯化妆品公司”。

园艺家发明混凝土 (Horticulturist invents concrete)

一项崭新的创意，会改变一个人的命运。

19 世纪末，法国园艺家莫尼哀，长期观察、研究植物，培植出许多优良品种。可是，具有创造性思维能力的莫尼哀，并没有把自己的研究工作局限于植物学上。

在一段时间里，莫尼哀发现了植物盘根错节的根系能够牢牢地和土壤结合在一起，供植物各种养料，使植物不畏强风茁壮地生长。根据这一现象，他联想到利用铁丝模仿植物的根，用水泥模仿土壤，让厚厚的水泥将铁丝包裹起来，用以制作花坛。实践结果证明莫尼哀制作的花坛，坚实异常，比一般用土烧的花盆结实多了。

莫尼哀发明了混凝土后，很快被各国普遍地采用，相继出现许许多多的伟大建筑。

腐殖质的能量

(The energy of humus)

凡是育灌木的地方，树木下面的植物总是长得比较茂盛。这是因为树叶、树枝、灌木柴腐烂分解后形成营养腐殖质使土地丰腴的缘故。

让·潘的头脑中涌现了一个大胆的设想：可以将森林中的杂碎树丛砍斫下来，制造腐殖质；还可以利用通过其发酵转化为腐殖质时所产生的能量。他找来了大量的书籍，如饥似渴地阅读、学习。他创造了树枝粉碎机，为的是将树枝砍得小些，获得有效的发酵效果。经过 15 年的不懈努力，让·潘取得了成功。今天，他就是用杂树枝堆成的五十吨肥料，置放于一个大钢槽，通过发酵所产生的沼气来满足一家人百分之百的能源需求，其中包括家用的全部热水、两个烘箱、暖气装置、浴室、厨房、一个三眼炉子、五个房照的照明以及汽车用的燃料。而发酵过后撤换下来的肥料，都被他用在贫瘠多石的土地上建造了肥沃的田园，里面种植着热带植物及高达八英尺的番前和十三磅重的西瓜。

这一技术也引起了全世界的注目。石油的储量与供应是有限的，按照让·潘的做法，就法国而言，森林就是能源的后盾。据计算，每 2470 英亩森林，每年能提供 6600 吨肥料，可产生 3400 万立方英尺沼气，此相当于 12 万 6 千 8 百加仑石油和约 100 万加仑热水。而其代价只是所得能源价值的百分之十二；并且能提供用之不尽的肥料。根据灌木每七年更新一次的生长期，这个能量生产的过程将会无限地循环重复下去。

寻常的现象一旦为有心人瞩目留意，并予以探究，即会有所发现；平淡无奇的简单原理一经延伸那成为伟大发明的基石。

勇于率先

(Brave in taking the lead)

法国的阿奈特强烈的求胜意识融注于对事物的判断、对时机的把握和对新产品的开发中。她一向把“在顾客意识到自己未来的口味之前就推出新产品”作为自己的追求。1976 年，她预见到游艇热潮即将到来，就建造了集捕鱼和游览于一体的“孚斯特”系列帆船。对此，她的众多竞争者不以为然。然而识货的却也不乏其人。有三位客商对阿奈特的新玩意大表赞赏，他们兴高采烈他说：“夫人，您的船正合我们的口味，简直太妙了。”当即签定了一百条船的订单。两年后，“孚斯特”帆船被评为年度最佳航帆，市场销售量直线上升，风光十足。在阿奈特的出色领导下，她的工厂——贝纳多船厂已成为世界一流的游艇制造厂，企业的利润以每年递增百分之二十五的速度上升，1984 年还获得奥斯卡出口奖。

1983 年阿奈特荣膺全法最佳女实业家。

法国时装风靡世界的秘密

(The secret of the fashioning of French contemporary costumes)

法国时装始终处于世界领先地位。为什么呢？因为，云集在巴黎的时装设计师们互相促进，对世界各种服装式样进行综合创新，并使自己的想象力驰骋翱翔。尤其在高级服装方面，巴黎一向表现出法国的无所不容的风格，

它能跨越国界进行交谈，借鉴并收集世界各地的各种思想，设计出款式新颖雅致的各种时装。一句话，法国时装风靡世界的秘密在于设计师们善于博采众长，不断融汇出新的产品来。

缺点逆用

(The inverse application of defects)

缺点逆用就是所谓没有用的东西，换一个角度看，可能本身就是有用的东西，或者经过加工改造可成为极有价值的东西。

法国化学家巴斯德，在潜心钻研防止鸡霍乱时，先培养出霍乱病菌，然后将培养出来的病菌注射到鸡身上。这些带上病菌的鸡很快就会死去。但有一次，注射了菌液的鸡却没死。巴斯德立即检查，发现在注射时误用了一瓶失效的病菌培养液。后来他进一步实验，发现病菌培养液经过一段时间后，不仅病菌生命力会减弱，而且还会产生另一种抗菌效应。由此，巴斯德发现了减弱病原体免疫法原理。这是一个缺点逆目的典型事例。

没有鞋带的运动鞋

(Sports shoes without any shoelaces)

在一种商品上进行的小发明、小革新，有时对商品生命力有着至关重要的意义。

运动鞋的款式设计，近年来不断推陈出新，但一直摆脱不了需要绑鞋带的基本设计。然而，德国彪马公司经过多年的研究、设计出有史以来最具革命性的运动鞋设计——圆盘松紧系统。这种系统抛弃了传统鞋带，只要扭动圆盘系统，就可以调校运动鞋的松紧程度，又可以配合个人脚形的大小，并与脚跟、脚的中央及脚背舒适地紧贴在一起，使鞋脚合为一体，这种鞋可给穿用者以更好的控制能力，以致达到最理想的运动成绩。

奇迹之水

(The mysterious water)

德国香水 4711 享誉国际市场，它的开发生产，颇有意思。1792 年，德国科隆的银行家缪伦斯，正筹备婚礼之际，他的一位修士朋友，送给他一张名为“奇迹之水”处方的羊皮纸。修士说，处方是上帝赋予的灵感。后来，缪伦斯和妻子照着羊皮纸将“奇迹之水”做出来。夫妇俩均被其清雅的幽香所震慑。他们将“奇迹之水”制成商品，推向市场。1794 年，拿破仑攻占科隆，为便于管制，将每一个住家编立号码。缪伦斯的家正好被编到 4711 号。缪伦斯遂以 4711 为公司名你及商标，正式开展香水王国的事业。

废纸变成吸墨纸

(Turn the wastepaper into blotting paper)

德国造纸工厂的某技师，在造纸的某道工序中忘记了放浆糊，结果使生产出来的大量纸张，不能用墨水写字。因为一写字，字迹马上就模糊了。这

批纸成了不能书写的废纸。这位技师也作好了被解雇的思想准备。他的一位朋友知道此事后，与他一起开动脑筋，研究这种纸究竟可以派什么用场。他们发现沾在纸上的墨水很容易被这种纸吸走，由此开发出了纸的一种新品种——吸墨水纸。他们喜出望外，很快为这种吸墨水纸的制造方法申请了专利。

大衣的斜口袋

(The oblique pockets of overcoats)

从前人们的大衣口袋开得很高，而且不是正方形就是长方形。这种口袋从装东西的角度看是比较方便的，但是德国小商人伦格尔却不这么认为。由于他常常在寒冷的冬天奔走于大街小巷，从插手取暖的角度看，他深感这种口袋实在不方便。后来，他试做了一件斜口袋大衣。这种大衣既便于把手插在口袋里，式样也潇洒大方。他非常满意，并且申请了专利。不久斜口袋大衣便流行于全世界。

单调乏味中萌发创意

(Creation arose from tediousness)

打字员吉雅郎每天都干千篇一律、单调乏味的活儿：把收信人的姓名和地址分别打在信封和信纸上。一千就是十来年之久！呆板、枯燥、无味，一天下来又累又乏。“能不能就在信纸上打一次收信人的姓名、地址，而在信封上填收信人地址和姓名的地方剪一个洞，贴上透明纸，把信纸上姓名、地址对准放好，这样就可以简化工作，节省时间和人力了。”他觉得自己的想法十分可行，悄悄地作了试验。等到他感到十拿九稳时，才正式向公司报告了自己的这个新方法。果然，得到了公司的赞同，马上被采用了。

工作简化了，被往日的压力所折磨的吉雅郎现在感到十分惬意。然而更使他出乎意料的是，作为对他发明创造的报答，一个月后，他被上司任命为文书科长，薪水也相应提高。发端于不满，萌芽于创新，效益就显露出来。今天的吉雅郎再也不会视文书工作烦琐乏味而心怀忿懑了，开动脑筋所带来的好处将给他一个永远的体会：为何不再考虑考虑，怎么去解决或改变它呢？！

吉雅郎的这个创意的好处是全球性。随他的做法被人闻知，许多公司便群起仿效，整个美国都流传开了；在别的国家，这个做法也受到青睐和好评，于是风行全球。

围裙燃烧以后

(When the apron is burning)

烈性的炸药是人类科学史上一项重大发明，它的功绩当归于瑞士化学家雄班。

这天，雄班的妻子为了他的安全，不让他到厨房做实验，雄班无奈，只好趁妻子不在家时，悄悄地去厨房做实验工作，但不小心泼洒了一瓶硫酸与硝酸的混合物。他随手抓住一件棉布围裙去揩干净。事后，为了不让妻子知道，把围裙放在火炉上烘烤。突然，围裙扑地燃烧起来，烧得一千二净，一

点浓烟都没有。雄班蓦地跳起来，又惊又喜，他完全忘记了妻子的责备。因为他意识到这正是他梦寐以求的化合物，并给它取了一个名字“火药棉”（即硝化纤维），这是当时威力最大的一种烈性炸药。

吃了沾有煤油的菜之后

(After the kerosene-stained vegetable is eaten)

休斯在一家报馆做记者，因与编辑部主任不合辞职。

一天，休斯应邀到一个新婚的朋友家吃饭。他吃菜时，感到菜里有一股很浓的煤油味，碍于情面和礼貌，只好把菜硬吞了下去。这时，主人也发现了菜中的怪味。原来，新娘在用煤油炉作菜的时候，不小心把煤油溅到菜里了，对此，新郎很狼狈，又不便说新娘，只好拿煤油炉出气，连连抱怨：“这鬼炉子真讨厌！三天两头出毛病。你急用时它熄灭，要修又沾上一手油。”休斯边吃边想：做饭是家庭主妇最基本的一项工作，如能发明出一种用电的炉子，岂不是又省事，又能避免煤油炉的缺点吗？

休斯回家后，立即从事电炉子的研究工作。经过坚持不懈地努力，终于在1904年研究成功一种新型的家用电器——电炉子。后来，休斯又研究出电饭锅、电壶等家用电器，成了一名“家用电器大王”。

多维思路

(Multidimensional mode of thinking)

多维思维法要求不断增加对事物认识的渠道，不断增加认识的角度，加上信息的交流，以此开拓思维空间。对鹅进行“多路开发”，综合利用，便是多维思维方法的产物。首先是鹅肉，通过全面抓好育肥、宰杀、加工、冷藏、包装、运输等环节，把好质量关，可以把它加工成色白、肉嫩、体大、膘肥的高档食品。其次，对四种鹅毛，分别提高它们的利用价值。刁翎——每只鹅15根左右，因其价格较贵，可直接到市场出售；窝翎——用去做羽毛球；尖翎——供做鹅毛扇；鹅绒——色白、蓬松、保暖，优于鸭绒，可加工成绒衣、被、枕等十多种产品。再一条思路是肚杂。鹅血，加工成鹅血粉可作饲料添加剂；鹅油，制作加工后可提供给食品厂；鹅胆，供应有关厂作胆膏等原料；鹅胰，供应化工厂提炼药物；鹅肠粘膜，可从中提取肝素钠。还有一条思路是废物。鹅掌皮、鹅嘴皮，可供应医药部门作原料；鹅粪，内含粗蛋白11%，粗纤维素12%，可加工成饲料或提取工业酒精。总之是多种渠道、多种思路地不断进行开拓，才能充分利用鹅的价值。

创新的火花

(The spark of creation)

独特的、创新的构想，并非由专家们所垄断，每个聪明一点的大脑，都有可能迸出创新的火花。

有个叫詹姆斯·尼弟的人，有一次看到记录船舶推进器转数的机械装置。当他细心观察这个装置在记录推进器的转动次数时，突然联想到这个原理可以适用于作销售交易的记录。这想法成为现在商店、饭店里普遍使用的现金

记录器——收银机的设计基础。

字盘的诞生

(The birth of case)

19 世纪末叶，随着文化知识的广为传播和交通运输的发展，各种印刷品都有了飞速的发展。印刷过程的所有其它部分都已经有了改变。例如，印刷已有了高速印刷机，造纸也有了高速造纸机。只有排字，400 年来始终没有发生变化，它仍然是缓慢的，花钱多的手工操作，这种操作要高度的技艺，还要经过多年的徒工训练。这时，一个名叫默尔根·塔勒的人首先提出这里究竟需要什么。他认为，需要的是一幅字盘，使采用机械方法从整套铅字中选取所需要的字母成为可能：一个能把字母拼接起来并理成一直线的机械装置；还有一个能正确地把每个字母政回原处以便下次再用的机械装置。制做这些东西，需要相当的才能。到了 1885 年，默尔根·塔勒成功地设计出了排字母用的排铸机。这台机器当时遭到了老排字技工的强烈反对，但印刷商感到排字是个薄弱环节，愿意花大价钱购买这种高效率的排字机器。所以，在不到 5 年的时间里，这种机器就被广泛采用了。

变呆滞为畅销

(Turn the unsalable to great demand)

变呆滞为畅销并不难，关键在于开动脑筋。

长袜子滞销，于是，有人动脑筋推出迷你裙。因为迷你裙的畅销，需要长袜子作为配套品。于是长袜子又变得受欢迎了。创造是互为铺垫的，这实在不失为经营的好方法。倘若能使消费者对某种产品产生一种可以为自己带来鸿运、幸福的印象，那么，这种产品的热销抢手指日可待。这种方略运用得好，无疑会使每个经商者的事业获得成功，而且是别具一格的成功！

设巧制胜

(Win victory through ingenuity)

人们都有好奇心，设巧与好奇心相融，会加速商品流通。

在外国有些厂家，利用哈雷彗星每隔 76 年回归一次的稀有现象，利用一些人对哈雷彗星的兴趣，大做以哈雷命名的买卖。如哈雷衬衫，哈雷药丸，甚至还有人开设“通用彗星企业”，以及发行“通用彗星企业股票”等。

以新产品起家

(Building up with new products)

1911 年，马斯的父母偶然将自制的糖果销售，不料情形很好，于是制销糖果便成为这个家庭的事业。

在这个家庭的事业中，初出茅庐的马斯立下的第一战功就是推出了以果仁为馅的牛奶巧克力，改变了原先全部用可可粉、糖制作巧克力的高成本状况。新口味，低成本，高利润，一石三鸟；新产品声誉鹊起，很快获得了成

功。以此为鉴，后来，马斯始终把推出高品位的新产品放在首位，终于成为巧克力大王。如今 Smarties Bounty 及 mars 成为人所共知的巧克力品种。经营成功的马斯被评为世界第三豪富，估计有财产 125 亿美元，手下有 60 家分布在世界各地的公司和 2 万名员工。

用刀叉的“筷子王”

(The “chopsticks king” who uses knives and forks)

据说，现在日本每天所需要的筷子消费量在八千万至一亿三千万双之间，而且人们不喜欢使用别人用过的筷子。加上南朝鲜，特别是中国具有使用筷子的数亿人口，筷子会有巨大的潜在市场！加拿大木材商依恩·沃得以其敏锐和职业的本能窥探到这一切，决定办筷子厂，打进并占领日本以至整个亚洲这个巨大的市场。

这位木材商人，看中了美国的明尼苏达州，决定在那里办个现代化的筷子工厂。因为明尼苏达州盛产白杨树，用这种树木做出来的筷子，洁白光滑，肯定会得到有洁癖的日本人的好评。经过多次试验，光洁明亮，图案精美的筷子面市了。刚投放市场，即被抢购一空。这个现代化的筷子厂于 1987 年 10 月投产，仅 9 个月时间，即向日本出口筷子一千二百万双，到 1988 年底产量达到十二亿双，销售额为一千四百多万美元，获利四百多万美元。

一个生长在西方，拿刀叉吃西餐的人，竟然会对亚洲人的二根小木棍感兴趣并缘此而发大财，给人们带来了许多启示。

29 项用途的瑞士刀

(The swiss Rnife with 29 uses)

对于一件能长期占领市场，在商战中保持不败，长胜不衰的商品，必须做到选料精，做工细、功能多，用途广。而款式和品种也要不断推陈出新。

瑞士维克托里诺克斯公司生产的瑞士刀，包括 29 项（大刀、小刀、螺丝起子、开罐器、剪刀、锯子、指甲挫等）用途，令人叹为观止。美国总统布什和前任总统里根均经常使用瑞士刀。瑞士刀是美国哥伦比亚航天飞机的标准携带装备之一；也是英国登山队的必备物。瑞士刀以其品质精良、使用方便、价格大众化而畅销全球。

瑞士刀取胜的奥秘，是精良的产品质量。他们请 60 多位年轻姑娘，对每一把刀都做最后检查，站在消费者的立场上来感受是否方便。如今，瑞士刀已行销世界 90 多个国家，厂商准备在瑞士建国 700 周年之际，推出嵌有瑞士石英表的刀子，以向全世界展示瑞士风格。

别出心裁的挂历

(An original wall calender)

没有绝招的商家不是能适应激烈商战的商家。同样的道理，没有奇招的商家也必然要失意于商战。

意大利汽车制造商皮雷利每年都要印制一批精美挂历，作为广告赠给世界名流，以扩大公司的影响。这些名流包括英国查尔斯王子和美国总统布什

等。以往的挂历，皮雷利一般选用 12 名最具性感的世界佳丽的各种姿态的照片。1992 年，皮雷利别出心裁，改用中国的十二生肖做主题。

皮雷利认为，生肖主题很有意思，如德国总理科尔属马（干劲足，敏锐），教皇属猴（机灵，重权威），网球明星贝克尔属羊（难以捉摸，有艺术气质）……。于是，皮雷利从 2000 名模特中选出了十二名姑娘，身穿紧身衣，头顶羊角、牛角等，脸上涂着油彩，扮做十二生肖的形象光着脚站在石头上，供摄影师拍照，拍出的照片作为挂历画面，果然效果惊人，这份挂历上市后倍受赞誉，使皮雷利的公司大发了横财。

顺手牵羊

(Picking up something on the sly)

有一次，原苏联的一个戴眼镜的男孩子摔了一跤，把眼镜打碎了，镜片的破碎玻璃刺进了他的眼角膜。后来，莫斯科眼外科手术研究所的弗奥多洛夫博士给他作了手术，清除了他眼中的碎玻璃。手术之后，出现了令人惊异的奇迹：这个男孩的视力较前大为提高，竟然看清了视力表上最末一行。经过分析，原来是博士在取出眼镜碎片的手术中，顺手牵了一支“羊”改变了眼角膜的弯曲度，弗奥多洛夫博士也就由此发现了通过改变眼角膜的弯曲度来治疗近视的新技术。

开发鱼皮制品

(Developing fish-skin products)

要想在强手如云、竞争激烈的领域里赢得绝对优势，不论是财雄势大的强者，还是机遇独得的幸运者，只有别出心裁地开发独特产品，在某一方面独树一帜，方能遂愿。

在世界制革业中，已有 6000 多家皮革产品生产者。要在这个领域里有所作为，必须另辟蹊径，开发独特产品。

加拿大的“鱼皮大王”科恩，把鱼皮变成了时髦商品，做成了别人想不到、不敢做的“美梦”。他以每磅 2 至 30 美分的价格购买鳕鱼、大马哈鱼，进行为期 8 天的复杂加工后，皱巴腥臭的鱼皮就变成了挺刮闪亮的皮革，然后以每张 7 美元的高价出售，竟供不应求。现在，“鱼皮大王”已拥有能生产 30 种鱼皮制品的设备。

紫色的“碘”

(Purple "iodine")

十九世纪初，欧洲爆发了大规模的战争，迫切需要大量的黑火药。黑火药的成份有硫黄、炭粉和硝石。硝石在当时很紧张，因此，好多科学家都在研究怎样制取硝石，其中法国有一位药剂师叫库尔特瓦，正研究从海草中提取硝石。他把海草烧成灰，然后浸在水里，再从中提取硝石。

一天，库尔特瓦正在专心致志地做试验，突然一只猫闯进了实验室，“哐啷”一声，把桌上一只盛有硫酸的瓶子打翻了，硫酸沿着桌面流到了浸过海草灰的溶液中。

库尔特瓦不得不中断实验，一边骂，一边把闯祸的猫赶出实验室，扶起硫酸瓶子。

就在这时，奇怪的现象出现了，硫酸和浸过海草灰的溶液起了反映，升起了一缕缕紫色的烟雾，散发出一种刺鼻的气味。这烟雾凝结后，竟没有变成水，而成了盐粒似的紫灰色晶体，并闪烁出金属的光泽。

库尔特瓦兴奋极了，立即进行化学分析，竟发现了一种新的化学元素，因为它是紫色的，所以后来命名它为“碘”。

共时性定理的发现

(The discovery of synchronic theorem)

好奇心造就科学家，也造就新产品。

意大利物理学家伽利略十八岁那年的一天傍晚，在比萨教堂作礼拜。看到悬挂在屋顶上的吊灯被风吹动后来回摆动。这个司空见惯的现象，不知多少人见过，都没有引起注意，然而有着强烈好奇心的伽利略，却对这个现象产生了浓厚的兴趣。他用手按着自己的脉搏，看吊灯每摆动一次，脉搏跳动几次。他就这样看着，数着、数着、看着、结果，发现了一个奇妙的规律——尽管每一次摆幅不同，周期却是不变的。这就是钟表的原理——共时性定理的发现。今天我们生活中广泛使用的机械时钟，就是在摆的共时性理论上发明的。

“开发即经营”

(“Development is management”)

“开发即经营”，这句话的意思就是：一个工业企业经营成败的关键，在于能否不断研制出受市场欢迎的新产品。

坚尾四兄弟为了确立自己的产品在市场上的地位，加速产品更新，不断用新产品来创造新市场。

近年来，坚尾四兄弟在推出世界最薄最轻的胶片太阳能计算器和号称“电子手册”的数据库电子计算机两个王牌产品之后，又推出以液晶袖珍电视机为首的新产品系列。这种液晶袖珍电视机屏面仅 2.6 英寸，可放入口袋随身携带。其价格第 3 年就降低到 2 万日元，第 3 年仅为 1 万日元，彩色的也只不过 5 万日元。这种新产品进入市场后，十分畅销。

“王家”牛肉

(“Household-wang -styled” beef)

当今世界最昂贵的牛肉，售价每 453.59 克 (1 磅) 在 125 至 225 美元之间，那就是法国的社费雷西以秘密技术饲养的“王家”牛肉。

古怪的牧场主查理所·社费雷西说：“我的牛肉是送到欧洲最好的饭桌去的。”这种牛肉不仅具有特别风味，而且一到嘴里就会化开。其滋味令人难以忘怀。因而，该牛肉就成了世上名人和富人所品尝的食物。杜费雷西的养牛方法是研究了日本神户岛牧场主的秘密技术后开发出来的。牛群的头 4 年，同普通牛仔一样靠吃绿草为主。但到了第 5 年，它们就开始享受“王家”

生活。它们被移到单独的马厩里，吃最好的自然粮食，每天被灌 3 品脱啤酒，还用一种特殊机器给予按摩，并在牛的粗糙皮肤上擦些特殊的油脂，以使它们的肉保持细嫩。

指南针地毯 (compass carpet)

指南针和地毯本是风马牛不相及的两件东西，比利时一个商人却把它们结合起来，从而赚了大钱。

在阿拉伯国家，虔诚的穆斯林每日祈祷，无论在家、旅行，都守时不辍。穆斯林祈祷的一大特点是祈祷者一定要面向圣城麦加。一个名叫范德维格的比利时地毯商聪明地将扁平的指南针嵌入祈祷地毯。指南针指的不是正南正北，而是麦加方向。新产品一推出，在有穆斯林居住的地区，立即成了抢手货。

范德维格并不满足已取得的成功，在非洲又推出了织有领袖头像的小壁毯。因为他发现，在非洲国家的机关里总要挂元首的照片。由于气候湿热，照片易发黄变形。如根据领袖照片织成壁毯，则既美观又耐久。销路么？不用发愁。他已经制成了带有博瓦尼（科特迪瓦）、迪乌夫（塞内加尔）、比亚（喀麦隆）头像的壁毯。他制出的阿拉法特头像壁毯，在阿拉伯国家已卖出 3 万块。

欧洲汽车霸主 (European automobile overlord)

吉德拉上任不久就组织设计了一种新型的“昂罗”牌轿车，并希望宫的问候能成为菲亚特汽车公司东山再起的标志。结果真是如此。

“昂罗”车自 1983 年问世以来，在竞争中无往不胜，现在已成为菲亚特汽车公司争夺汽车市场的有力武器。在意大利，菲亚特汽车公司的汽车占汽车销量的一半以上。在吉德拉妙手回春的整治下，菲拉特汽车公司的销售量，终于在 1984 年跃居欧洲第一位，达到 120 万辆以上。欧洲汽车手册也将“昂罗”车选为“本年度最佳轿车”。吉德拉希望长期保住欧洲汽车霸主的宝座。当然他也知道这并非易事。这不仅因为欧洲各汽车公司正力图卷土重来，而且美、日等国世界汽车霸主也正在向欧洲市场大举进攻。

玻璃包装纸问世 (The birth of glass wrapping paper)

不漂亮的女人，如以面纱遮掩，就显得漂亮多了。商品也是一样。

玻璃纸获得专利权以后的若干年，并没有大大的用途。

某日，雷优榜公司的一位职员，将现款包在一大张玻璃纸里，拿去还给一家面包店。这个面包店老板将这张玻璃纸剪开，包装了几袋面包，与未包装的面包一起陈列在商品橱窗内，未料用玻璃纸包装的面包很快就卖出去了。从此，用玻璃纸包装商品便流行开来。雷优榜公司也因此赚进大把钞票。

40 多年前的一天，美国贫困的工人约瑟夫，突发灵感：“目前，商品都

用报纸或白色包装纸包装。如果将包装纸印成彩色悦目的，定能产生新颖、美观的效果，满足顾客视觉上的享受。这样，便能刺激顾客的购买欲，同时，商品本身价值也将因此提高。如果再印上商店、厂商的名号作为广告，那将是一举数得！”随后，他立刻付诸实行，马上大获成功。目前、约瑟夫的包装纸公司已是世界上规模最大，利润最多的一家。这位当年身无分文、贫困潦倒的先生，如今成了拥有 700 万美元财产的富翁。

防影印纸

(shadow-proof printing)

加拿大有位普通的公司职员，名叫格德纳，由于长期在公司里坐“冷板凳”，升迁无望，所以一直情绪不佳，抱着“做一天和尚撞一天钟”的思想工作着。1981 年的一天，格德纳懒洋洋地在复印机上影印文件，因为思想不集中，失手把一瓶液体翻泼在文件上。当他拿起复印好的影印件时，发现在被液体污染过的相应部分留下了漆黑的斑块。他抓住这影印件看了又看。眼中忽然闪烁出欣喜的光芒：“如果把这种现象利用起来，我一定能发财……”回到家里，格德纳用这种液体进行了一连串的试验：经过多次失败，他终于研制出一种特殊的纸——防影印纸。这种纸复盖着一种深红色物质，能吸收复印机灯光，从而使复印出的文件漆黑一团，即使用精确的放大镜也看不出任何字迹。然而，用这种纸写字、打字以及印刷图文，却十分清晰，毫发可辨。

1983 年，格德纳和合伙人沃迪奇在加拿大蒙特利尔开办了一家专门生产防影印纸的“加拿大无拷贝国际公司”。虽然这种纸价格昂贵，要 0.65 法郎一张，可是由于它能作为保密文件、机密技术资料，军事材料、秘密图纸的用纸，能有效地防止别人盗印，所以十分受欢迎。仅 1985 年，防影印纸就出售了 2.5 亿张。如今，格德纳已成为令人羡慕的亿万富翁了。

“飞盔”物美还须价廉

(Cheap and good commodity is required)

1978 年，日本精工钟表制造公司取代了瑞士厂商，成了世界上薄型手表的制造商，他们大肆吹嘘，大做广告，使瑞士手表威信扫地。

瑞士 ETA 公司最有权威的董事托马克发誓要把石英表技术发展 to 最高水平。他决定制造更薄型的表。很快，就推出了当时世界上最薄的表——2 毫米的协合超薄型表。然而，他并不满足，他要占领更大的市场。于是，托马克把制造超薄表的新技术应用于生产一种大路货的廉价表。这样，到了 1983 年，推出了 SWATCH 表。这种塑胶面的表吸取了超薄表的一步装配的做法，生产成本低廉，只有 51 个零件，而其他牌号的同类石英表则有 100 多个零件。售出价格只在 25 至 35 美元之间，跟天美时和卡西欧牌表一样便宜。而且，采用长短指针，而不是用数字显示时间，还可以戴着游泳，这种表式样繁多，色彩缤纷，可以同各种颜色的服装搭配。一经问世，就大受欢迎，供不应求，使一度滞销的瑞士手表重新活跃起来。

“盛怒后的发明”

(“ Invention after the moment of anger)

1884 年的一天。欧洲某公司的职员沃德曼，好不容易战胜了几位竞争者，为自己的公司拉到一笔生意。可是，当他递上一瓶墨水和一只羽毛笔请对方在合同上签字时，不料从笔尖滴下几滴墨水，把合同纸给弄脏了。更糟糕的是，合同上的关键的字句被污染得模糊不清。沃德曼只得请对方稍等片刻，让他去重新拿一张合同纸来。就在沃德曼离开的那一会儿，另一家公司乘机抢走了这笔生意。这使沃德曼感到失望和沮丧，而他认为罪魁祸首就是那只羽毛笔。强烈的悔恨与愤懑的心情变成了一种巨大的力量，促使他决心研制一种使用方便、墨水能自动地均匀流出的笔。经过顽强的努力，沃德曼终于发明了自来水笔。虽然当时的自来水笔远远不如现在的钢笔这样精巧，但也不像羽毛笔那样使用不便和容易滴出墨水了。由于沃德曼是这样研制出自来水笔的，所以有人把自来水笔的诞生叫做“盛怒后的发明”。

瞄准中低档

(Aiming at mid & low grades)

世界钟表市场，早已是瑞士人和日本人的天下，高档表市场均为瑞士人所垄断，中高档表市场则为日本人所占据，乍看好像已无插足之地。但是港商不因此而却步，经深入调查研究，发现仍有空隙可钻，即尚有中低档市场可以占领，而这正是人数最多的中下层顾客的市场。于是港商紧紧抓住这一机会，立即组织人力物力，大力生产物美价廉的中低档表，并将产品大量投入国际市场，使香港钟表业迅速得到发展。1989 年，港制手表出口 288 亿只，价值仅次于瑞士，居世界第二位。

乘虚而入的蜡烛生意

(The candle business exploits the opponent's weakness)

蜡烛，这是很普通、很简单的产品，在欧美国家里并没有引起厂商的注目，至于那些跨国公司更是不把它放在眼里了。可是，在庆祝圣诞、婚礼、生日的时候，欧美人出于风俗的需要，要大点蜡烛，以增加节日的气氛。港商抓住这一市场空档，大量生产蜡烛，大做蜡烛生意，垄断了全世界蜡烛市场。70 年代以来，出口蜡烛一直为全球之冠。莫看它是一种微不足道的小产品，全香港的蜡烛厂员工还不够一千人，却年创汇高达 1 亿元。

“猛龙”制衣人的生意经

(The “fierce dragon” brand dress manufacturer's knack of doing business)

“猛龙”服装是当今世界的名牌产品。在日本，穿“猛龙”服装已成为年轻人的新时尚。

“猛龙”制造商吴岸荣是一个怪主意多的人，头上虽然长出白发，但心境却十分年轻。他洋洋得意他说：“做制衣的人有一大特性，就是人可以老，但心境一定要年轻，要有青年人的眼光。”

“不要看我这个年纪，其实我经常活跃于迪斯科舞会，和年轻人混在一起，齐齐玩、齐齐跳。”他得意他说。

吴岸荣一再强调，做制衣一行一定不可以受年龄的限制，不可以墨守成规，潮流是一直在变，要永远保持着前卫的形象，才可以屹立不倒，历久常新。

把握着新一代年轻人的心态，继而决定自己产品的设计路线，这是他成功的一大诀窍。

“除了粗豪的牛仔服装外，文静的西装系列亦是我们的设计之一。”其实做任何生意也好，都要基于同一概念，就是首先产品本身要优质，令顾客对自己的牌子投下信任的一票，那么，新的产品再推出，亦比较容易被接受了。

“对于市场的特性要有深入了解，什么人用什么货，什么货适合什么阶层，一定要搞清楚，如果能有充分的市场知识，那么，生意做到哪里也就胜券在握了。”

防水按摩器

(water-proof massager)

时下时兴下班后到健身房锻炼或洗桑拿浴，以“放松一下”，但其收费不廉，非一般市民能享受的。为此，香港市面推出一种专为家庭用的按摩器，同样让人享受“放松”的愉悦。这种按摩器有3点不同寻常：一是采用特别的泡沫橡胶制造，质地柔软，具有弹性，且因是细长形圆柱体，能够按摩到身体任何一部分。二是圆柱体两端装有不碎环扣。把它扣在身上很方便；圆柱体内装有一只高品质马达，配上两块电池即可使用，并能调节震动频率的高、低。这样，家居、工作都可用，同时，不影响做其他事。三是具有防水功能，是一般按摩器所不及。所以，淋浴时亦可使用。这种按摩器全称为“防水弹性身体按摩器”，它已获民众青睐。

成功之母

(The mother of success)

“大西造花装饰”现在已经是家喻户晓的专门制造人造花的最大厂商。它曾在“水中花”产品遭到失败吸取教训，才有今天这样兴隆的生意。

“水中花”，是一种在水中开花的人造花。这是一种用通草制成的通草纸着色作成的造花，制法简单。以向来造花的半价出售，输出美国。

水中花初次输美时，受到相当的欢迎。美国人本来就是喜欢鲜艳，而且挥金如土——大西在这种认识下即刻决定大量销美。于是在短期间内产生大量的制品订单如雪片飞来了。

结果两个月之后，取消订单和退货通知一张接一张地寄到。理由很简单，不是“红色的花褪成黄色”啦，就是“花不开花”啦。

没有信用的买卖，对于大西的名誉有严重的损伤。然而大西经过这次的失败并没有轻言投降，也没有改行，而是把这次的失败当成教训，坚持继续努力下去。

“掌握良机、勇往直前，只准成功，不准失败”原是大西公司的信念。

简单的制法，优厚的利润，原来是个陷阱。从此之后，“大西造化装饰”对那种越是简单的东西，越加小心。再也不会再造出那种马上就褪色的造花了。

不久还清了负债。很快地恢复元气，业务蒸蒸日上，如今“大西造花装饰”已经是日本首屈一指的造花厂商了。

观念与经营 (Idea and Management)

黄创增的钟表商行——“时间廊”创办于1985年。当时，香港手表市场已处于饱和状态。一些社会名流、商界巨子虽前来祝贺开业，却私下里嘲笑黄创增：此公不识时务，日后必有好“戏”看！

这些“名流”“巨子”脑子里的传统观念是：手表是计时工具，人手一只即可。而黄创增则认为：手表是时装的陪衬品，不同的场合应配戴不同的表，每个人都应有超过一只以上的表。用这种反传统观念来看香港的手表市场，当然潜力很大。

崭新的观念及由此派生的经营新招，使黄创增获得了突破性的成功。“时间郎”开业仅一年多，销量竟居同行榜首，分销处遍布港九、新界各地达80余家，还扩展到了马来西亚、新加坡等地。

“低劣”雨伞何以走红

(How could "poor-qualified" umbrellas sell well?)

商品是用来供消费者使用的，顾客对商品的具体要求是多种多样的。从满足顾客需要说，一个模式的标准是难以满足顾客多种多样胃口的。

我国台湾制造的雨伞占美国进口雨伞销售量的 60%，但销往美国的雨伞质量大多却是较为低劣的。美国这个发达国家何以能接受低劣产品？原来，美国人外出虽然多半年坐轿车，但因碍于车辆堵塞不便，也需要步行，遇雨遇雪自然离不开伞。美国无制伞工厂，也无修伞工匠，因此，美国人的雨伞一般使用二三次就扔掉了。台湾制伞商根据美国雨伞市场这个特点便设计出一种“低劣”产品来。它不强调雨伞的坚固，却在颜色、样式、价格上做文章。由于适合美国人的消费特点、消费习惯、消费需求，于是这种“低劣”雨伞在美国走了鸿运，占美国进口雨伞销售量的 60%。

台灯上的学问多

(Much knowledge upon the table lamps)

台湾一家公司考虑到老年人的需要，设计了一种带放大镜的台灯，或叫带照明的放大镜，受到顾客欢迎。使用者将读物置于这种灯下，便能从放大镜上清清楚楚地看书，大大有助于减轻老年人阅读时的视力疲乏。

放大镜台灯或带灯的放大镜除了老年人之外，还有他顾客。比如，集邮爱好者、雕刻师、精密仪表、钟表及家电维修人员也会需要适于他们工作的放大镜台灯。台灯的设计者们倘若在附加功能上动一动脑筋，或许可以多一些台灯新产品面市。比如，现在许多地方经常停电，如果台灯能附加一个充电装置，在停电时点亮一只小电珠，可省去备蜡烛的麻烦。又比如，在台灯上附一微风扇，则可为夏日辛勤伏案者们省却摇扇之劳。

超前的“长城”电扇

(The leading "Great Wall" brand electric fans)

市场就是战场，既捉摸不定，又残酷激烈，勇敢的商战搏击者，就要抓住市场牛鼻子，超前预测。

苏州电扇总厂从 1985 年以来，产量、产值和利税连年翻番，即使在市场疲软时，年产“长城”电扇仍达到 350 万台，产值 5.6 亿元，利税 6500 万元，稳居同行业之首。它们的成功就是超前预测。当大部分企业生产机械式风扇时，“长城”已推出了电脑遥控电扇。当大家都在大批量上电脑遥控电扇时，“长城”又上了新品种。它们研制的微风扇等新产品，投入市场后大受欢迎。在预测市场这方面，它们总是抢前半步，而这正是其它电扇厂家在市场上输给“长城”的重要原因。

美菱的“181 效应”

(The "181 effect" of Meiliang)

进入 90 年代的中国，全国 73 条电冰箱生产线中的 2/3 因销售不畅而搁

浅，近 200 万台电冰箱静静地躺在商业部门的仓库里。

可是，合肥美菱集团公司 3000 台容量的仓库里，却空空荡荡。美菱的优势来自于“181 效应”。

1988 年的抢购风，使任何一家工厂的冰箱都成了畅销货。随后，便是波及全行业的疲软。全国 80% 的电冰箱厂生产经营陷入困境。当时没有知名度、经济实力相当薄弱、生产冰箱历史最短的美菱厂，也陷入下滑的窘况。这时，他们不央时机地在市场的信息反馈中，捕捉到了机遇，那就是必须上大冷冻室冰箱。

于是，他们毅然停产刚获得国优称号、依然畅销的 185E 型冰箱，在国内首家推出 181 型大冷冻室冰箱。这种冰箱，非常适合中国消费者冷藏肉食品量大的具体情况。随后，又开发出适合南方居室小的体积小巧的 161 型大冷冻室冰箱。美菱的 181 型和 161 型冰箱，在沉寂的国内冰箱市场上掀起了抢购美菱冰箱的热浪。美菱冰箱脱颖而出，成为国内 5 大名牌之一。

美菱集团以新产品开路，在疲软的市场中创造了奇迹，被称赞为“181 效应”。

“北京脆皮鸭”

("Roasted Peking duck")

在深圳的餐馆里，有一种名叫“北京脆皮鸭”的菜很热门。摆上餐桌，才发现是甜酱、嫩葱、面饼和一盘焦黄焦黄的鸭皮。这不就是北京烤鸭吗？是！又不是！因为盘子里装的不是全鸭，而是鸭皮。

细一观察了解，才知道其烤烧的技术与北京烤鸭毫无两样，只是根据顾客的要求和口味，留下了脆薄脆薄的鸭皮。在菜名上冠以“北京”二字，一来表达对师承一脉的尊重，二来借北京烤鸭的名声扩大知名度。

“北京脆皮鸭”的走俏，很可以使人想到北京烤鸭，但又免去了肥腻腻的感觉，赢合了吃客对“一咬一口油”浓重口味的厌恶心理，在革新食品设计上取得了新成功。

可能有一天，北京脆皮鸭会大摇大摆北上，同北京烤鸭相互抗衡。

“快半拍”长受益

("Semi-beat faster" brings about long-term benefit)

产品要占领市场，并保持销售的“高峰期”，没有敏锐的观察和迅捷的反应是不行的，快半拍，有时就可以长期受益。

盐城无线电总厂原先是一个生产最低档次小收录机的厂家。1982 年当一些电子企业满足于生产畅销的大台式收音机时，该厂审时度势推出单喇叭便携式小收录机。同年底，当别的厂家生产出双喇叭收录机时，他们又以最快速度生产出四喇叭、六喇叭收录机，进而又超前研制出双卡式、四卡式收录看组合一体式等新机种，保持了在新品开发上总比别的同行业“快半拍”的节奏。就是这个“快半拍”，使盐城无线电总厂尝到了长期的甜头。

以特色取胜

(Win through peculiar characteristics)

旅游商品的产销是旅游经济的一个重要组成部分，也是赚取外汇的重要途径之一。旅游纪念品的风格如何，对旅游业的兴衰有着特殊的影响。在我国黄山，来自海内外的宾客对这里的纪念品情有独钟。那只装纪念品的小锦盒里，既不是近几年风行的纪念币，也不是纪念章或胸花等现代服饰，而是手掌心大的扁扁的圆形徽墨，黑底上有棵金色的黄山迎客松，背面是隽秀的金色毛笔字“中国黄山，人间仙境”。迎客松似展开手臂欢迎嘉客，淡淡的墨香散发出古徽州千年文化的气息，而且包装典雅，做工精细。不少客人感到这个旅游纪念品既有民族风格和地方特色，又有纪念意义。几乎所有到黄山一游的客人，临行时都忘不了买上这个纪念品。纪念品虽小，但它却为黄山的旅游业增添了光彩。

“果皇”牛仔裤的沉浮

(The vicissitudes of "Fruit Emperor" brand jeans)

隐迹多年的名牌产品果皇牌牛仔裤系列，近日又展现在消费者的面前。它的一沉一浮还得从头说起。

集苹果、马头等国际名牌优点于一身的果皇牌牛仔裤系列，1984年推出市场后即一炮打响。同年9月荣获广东省优质产品称号，翌年又获农牧渔业部优质产品称号。当时每月的产量高达36000多件，消费者争相购买，一时街头满是“果皇”的身影。但是，可惜好景不长。生产者在果皇牌牛仔裤变成“皇帝女”之后，却一味追求产量，放松了管理，质量随之下降。经营上又没有依靠大商场来建立名牌的信誉，致使“杂牌军”乘虚而入。消费者在大呼上当之后，再也不敢问津了。而后，果皇牌牛仔裤在“内在美”和“外在美”的结合上大作文章，正在夺回失去的市场和扩大新的市场。

逼出来的“魔靶”

(The driven-out "magic target")

一家生产儿童用品的厂家，半年前曾是困难重重，积压产品价值170多万元。为此，领导发愁，职工叹气。俗话说：人怕逼，马怕骑。面对困境，厂领导决定走出去，到社会中去作调查，尽快搞出新产品。通过市场分析和研究诸多儿童玩具及电影中的飞镖资料后，精心设计的“魔靶”上马了。这种新产品集娱乐性、健身性和竞技性于一身，在市场上一出现，立即成为“抢手货”，从而使该厂一举跳出困境。

药膳点心

(The medicated pastry)

将食疗与风味食品融为一体，颇属创意唯新。广州“珠海特区大酒店”推出的药膳点心，如“花旗参旦挞”、“紫背天葵糕”、“淮杞蜂巢角”等，为“食在广州”添姿加彩。

药膳点心这个名称颇能令人耳目一新并萌生试新的欲望。“花旗参旦挞”点心，用花旗参浸泡磨烂成浆，拌入鸡蛋、糖制作而成，吃来令人口感清凉

甘甜，带有阵阵花旗参的香味，具有清热解毒功效。“紫背天葵糕”，是选用肇庆特产“紫背天葵”熬出水拌入米粉和糖蒸而制成，吃时口感清甜之中微带酸，能消暑生津。“淮杞蜂巢角”是用淮山捣成粉作馅皮，加入杞子、火腿、肉粒、马蹄粒包裹而成，多吃可令人耳聪目明，此外，“杭菊花技球”、“四宝糯米鸡”等多款药膳点心，都各具特效。药膳点心，融汇了我国传统的食疗方法、源远流长的古老饮食文化，不仅使粤式点心增添异彩，而且也使“大酒店”生意兴隆。

康巴丝的市场 (The compass market)

康巴丝石英钟之所以能畅销不衰，重要原因是厂家有明确的产品方向：中国是个农业大国，十一亿人口，八亿多农民，农村乡镇是一个最为广阔而永久的消费市场。占领了这个市场，企业才会有不断的发展。而乡镇的消费水平又决定了那里最受欢迎的是二三十元左右的中低档石英钟。当各种牌号的高档石英钟源源不断涌进大中城市争夺市场时，康巴丝的中低档产品却巧妙地避开了这个势头，在小城市和广大农村开辟了越来越广阔的市场，产品始终供不应求。

货贵枪先 (Anticipation of sales highly valued)

锦州化学制药厂通过市场分析预测得知，藻酸双酯钠有很好的市场前景，是高利品种。但很多厂家都在打它的主意。为了赢得市场，他们决定“两条腿”同步走。一边搞开发，一边跑立项。结果不到一个月的时间，产品拿出来了，各种手续也批完了。这样便为率先把产品推向市场赢得了时间。可在这个时候，其它想上这个项目的厂家，还处于准备阶段呢！锦州化学制药厂的销售工作一开张，其它各家就感到已经来不及再去争夺市场了，只好放弃了这个产品的开发。“锦化药”由于抢先了一步，因而把握住了市场，生产当月就获利 30 万元。

“大饼油条公司” ("The Flatbread & dough sticks company)

许多餐馆都把做生意的注意力放在高档食品上，为此，有的甚至引进一些外国风味的食品。上海新亚集团却认为，餐馆的生命力应植根于最广大的消费者，适合大众的生活水平，烹制具有中国特色的大众化食品。他们通过调查分析了解到：随着城市居民生活水平的提高，很多家庭都是买早点吃，但平均消费水平并不高。在上海，早点每天每人的平均消费水平仅 6 角钱。为了满足这样的消费需求，他们开始做起大饼油条生意。一个厨房负责制作食品，由多家分店销售，这样，既降低了成本，又保证了食品质优价廉，自然受到大众的普遍欢迎。上海新亚集团成为中国第一家中式快餐连锁店，被人们称为“大饼油条公司”。

一条消息带来的思考

(Ponder brought by a piece of news)

辽宁义县石油白土厂是一个日子比较好过的企业，靠着丰富的原料资源，原来只生产单一产品，日子过得挺“稳当”。有一次，蒋厂长在《锦州日报》上看到了一条消息：锦西一家企业从膨润土中搞出了微孔硅酸钙保温轻体材料。这条消息引起了他的思考：“我们有丰富资源，可别人搞出了‘花样’产品，我们差在哪儿？一定要用膨润土搞出花样来，而且要不停地搞。”于是，这个厂先搞出了微孔硅酸盐产品，当年获利 17 万元。又搞出了颗粒百土，当年获利 50 万元。颗粒百土深受全国各大石油炼厂的欢迎。因此，这个厂被中国石化总公司列为该产品的定点生产厂。此后，白土厂的动力就更大了。他们一年一个新产品，一年一个新效益。到 1990 年这个厂人均创利税 2.76 万元，成为省同行业的效益首户。

“破烂厂长”

(The run-down factory head)

辽宁锦县新庄有一个“破烂厂长”叫张春祥。人们之所以叫他“破烂厂长”，是因为他专上“破烂项目”。

1990 年，这个以生产塑料薄膜为主的企业想转产，有人建议他们上大的、于“洋”的，张春祥不听。张春祥上项目总是不敢与大厂争原料、争市场。他认为，他们厂现在的人马刀枪还没有与强青抗衡的条件，所以，他选择了生产擦机布这个“破烂项目”。擦机布是大企业不想干、一般企业嫌脏不愿干的项目。这个项目原料充足，市场广阔，投资少，容易干。于是他便投资了几千元钱，生产起了擦机布。一般大企业都需要擦机布，所以产品比较好销。当年就获利 7 万元。尝到了甜头后，他们又接二连三地干起了扎扫帚、做拖布，薄铁加工等 6 个不起眼的活计。企业的“雪球”越滚越大。“破烂厂长”志存高远，他要走“以小见大”之路。

俏货何以连俏？

(How the commodity continue sells well?)

广东顺华电器厂生产的顺华牌抽排油烟机很受消费者欢迎，仅在四川省内的销量就连续 3 年以 50% 以上的幅度增长。

顺华的产品何以走俏？成都经营抽排油烟机最大的商家——拓海贸易商行通过市场调查分析得出的结论是，首先是顺华的产品质量好，顾客买得放心。商家进库房随手指定产品抽检，开箱合格率达 100%，几年来没有因质量问题返修的。其次是顺华的产品品种换代快，档次不断提高。该厂领导有一个观念：俏货也要不断反思。他们不满足于保住质量而是不断提高质量，厂里购买了先进的电脑检测设备。对进厂的所有元器件进行检测。同时，他们根据当代质量观，不把产品质量看成是纸上的固定标准，而把它看作是随着消费者的需求变化而变化的标准。满足消费者潜在的要求。4 年中，他们开发出 8 个新产品，产品功能不断完善，适应了居民对厨房设备装饰化的要求。

尽管眼下国内抽排油烟机市场饱和，积压严重，但顺华厂的产品越来越

俏，供不应求。该产品还出口到东南亚和欧美。

盯住名牌创牌子

(Stick to the famous brands and create more)

苏州市斯特爱皮鞋厂在企业发展的过程中，走出了一条盯住名牌创牌子的成功之路。意大利皮鞋的价格比该厂鞋价高出 10 倍，价差使该厂“眼红”。差在哪？“探秘”发现：第一个因素是“牌子亮”；第二是款式好，鞋穿在脚上“帅气”；第三是舒适轻盈，一般来说，穿鞋的第一天不“打脚”，散步时像拖鞋一样舒适，远足时像登山鞋一样轻盈。找到差距就要消除差距。经过反复琢磨，他们选择了“斯特爱”商标。牌子出来了，就要创亮。“帅气”与“舒适”都要用高档材料——风靡世界的摔纹革和牛筋底来换取。使用这样的材料，一双鞋原料成本就将近 100 元，相当于一双高档国产皮鞋的市场销售价。如果消费者不认材料贵这个帐，那么“斯特爱”投产之日就是企业亏损之时。创牌子是要承担风险的。“斯特爱”皮鞋厂勇敢地接受了这个严峻的考验。他们自信地将“斯特爱”这个兼“帅气”、“舒适”于一体的高档皮鞋推向市场。在 1991 年秋季全国鞋帽商品交流会上，“斯特爱”一下子就订货 1 万多双，真称得上“大获全胜”。

“迪卡”墙画

(The "Dika" wall picture)

室内装饰成为当今中国千百万家庭的时尚。传统的年画由于内容、形式单一，早已不适合人们的需求，挂毯的价格和形式又使一般家庭难以接受，于是墙画便得以登堂入室。“迪卡”墙画多是选择具有较高艺术水平的摄影作品彩扩胶印而成，并可根据消费者不同的需求进行二拼、三拼、四拼、八拼，最大幅面可拼接 10 平方米左右。其内容以世界名胜古迹、自然风光、都市建筑为主体，整个画面影像清晰、色彩明快、格调清新，具有较高的观赏价值和艺术感染力，尤其受广大知识分子和青年人喜爱。自从“迪卡”墙画在亚运会期间进京“亮相”后，其销售形势一直看好。

收复市场“失地”

(Recover the "lost market")

辽宁的农用柴油三轮车市场曾经几乎被南方的农机制造厂包下了。1990 年 3 月，沈阳市辽河机械厂厂长王金锁决心要收复“失地”。

在大量调查研究的基础上，他意识到，要想夺回市场，站稳脚跟，辽河农用三轮车必须有突破、创新，使之更适合于北方农村的特点。他一方面高薪聘请有关专家来厂指挥；一方面组织人力、投入资金，边设计边生产。他和专家们针对目前市场上的三轮车结构和造型进行了仔细的分析研究，扬长避短，大刀阔斧地进行改造。经过不断的更新完善，一年半以后，被命名为天凌 SLH-807A 的第四代产品终于定型。它一改旧貌，可以说是对传统农用三轮车的一次重大突破。经国家指定权威检测单位吉林工业大学有关专家的检测，该车在许多技术和性能指标上都居国内同类产品之首：其转向机构的方

向盘式，淘汰了落后的叉把式；电子打火，使启动更为方便；12 马力的驱动功率可承载 750 公斤重的货物，在国内独一无二。

807A 得到了市场的认可和农民的欢迎，产品一投放市场，便供不应求。丹东、盘锦、营口等市县的农民纷纷上门订货，有的车还在生产之中，就被用户指名买下了。

使“国粹、出新”

(Bring new life to "the quintessence of Chinese culture")

“当代中国人就应该应用现代科学技术，善于在祖国传统的医药宝库中寻求新的‘热点’，使‘国粹’不断出新”。这就是沈阳飞龙保健品有限公司总经理姜伟的追求。

1987 年，姜经理在“扶正固本”、“去邪而不伤正”的思想指导下，开始了“延生护宝液”的研制。经过两年多的反复试验，于 1990 年 4 月，正式通过了辽宁省卫生厅的鉴定。“延生护宝液”不仅获得了两项国家级科技进步金奖和一项银奖，并成为中国老年基金会、中国老龄科学研究中心向全国中老年人特别推荐的名优产品！

“潮江春”饮用蒸馏水

(“Chaojingchun” brand drinking distilled water)

市场上的饮料品种大都是营养型的。海口高尔富饮料有限公司却逆潮而上，成功地开发出“潮江春”牌抵御营养过剩和肥胖病的饮用蒸馏水。这种蒸馏水以优质深井水为水源，采用美国反渗透和国内复合膜超过滤等先进技术和设备生产，不含任何添加剂、色素和糖份，能有效补充人体中的水分。饮用型蒸馏水自从在海口、深圳等地试销以来，反响便十分强烈，很可能是继矿泉水后，又一种未来型主力饮品。

“乐道”牌玉米锅巴

(“Ledao” brand maize rice crust)

西安产“太阳”牌锅巴广告在电视中出现之后，阜新市环球食品研究所的同志们感到脸发烧。东北的玉米、大豆、高粱闻名于世，结果让人家烤出了“锅巴”！阜新食品所决定研究、制作出自己的“锅巴”。1991 年 3 月立项。6 月便拿出了产品。这种“锅巴”以玉米为主料，辅以大豆、芝麻、植物油和麦饭石矿泉水等原料，集薄、酥、脆、香于一体。

锅巴出来了，用什么名字呢？他们独具匠心，定名为“乐道”。既有人喜爱、称道之意，又含面对“太阳”笑迎挑战之心，展示出阜新人敢于与强手竞争的勇气。“乐道”牌玉米锅巴应市后，以神奇的力量打入南京、上海等大城市中的各大商场，并被一抢而空。大有与“太阳”锅巴平分秋色之势。

集两者功能于一身

(Combine two functions into one)

丹碧丝妇女内用棉条为妇女月经期的活动提供了方便。获术油栓为妇女阴道方面的疾病解除了痛苦，锦州制药四厂开发出妇科内用新药——复方获术油栓，集丹碧丝和获术油栓之功能于一体，相得益彰。

1991 年，锦州制药四厂继开发出“健肾壮阳”新药之后，又着力开发妇女内科用药。当时，他们选择了获术油栓药的改进为突破口，想开发出换代新药。他们在配方上攻关成功之后，感到在用药方式上很不理想。栓剂只能晚间在家里用手往阴道里放，除用药不卫生外，药液还很容易外流，从而影响药效。为改进用药方式，他们提出多个方案，但都不满意。正在他们日思夜想之际，一位工程师在电视广告中受到启发。“丹碧丝，方便活跃了你。”“就用丹碧丝作药的载体！”他把这个想法告诉了研究组的同志们，得到了异口同声的赞同。经过试验，果然获术油能很好地溶解于丹碧丝上，这样不但方便用药，药液还流不出来，可以充分发挥了药效。新产品一问世就深受妇女病患者们的青睐。在 1992 年初广州药品销售会上，一次就销出 60 多万元的复方获术油栓。

“幸子帽”

("Yingzi"-styled cap)

湖北省安陆县一个企业，正在准备搞些新产品。有一天，在一家商店的门口，有几位姑娘对一顶用羊毛绒编织的帽子在大发议论。有的说：“这顶帽子挺好看，帽沿宽适当，右侧配织的花也很协调。”有的说：“日本电视连续剧《血疑》里的幸子，戴的就是这种帽子。这叫幸子帽，上海有卖的。”这番议论，引起了这个企业领导的重视。领导们一起研究了 this 信息，决定组织人力上“幸子帽”。“幸子帽”上有编织的一朵花，企业生产技术上有困难。于是，他们从外地请来这方面的行家，在企业内搞了技术培训，使一批人掌握了这个技术。“幸子帽”供应市场后，很受消费者喜欢。销至国内一些大城市，外商也来与他们订货。此后，他们又开发了几个新产品，企业日子越来越红火。

医药“口香糖”

(Medical" chewing gum")

当“大大泡泡糖”几乎在孩子们中有口皆吹之时，锦州制药一厂的领导和科技人员也开始口吹泡泡糖进行了思考。“口香糖能否在吹泡泡、香口的同时对口腔疾病加以防治呢？”这个问号一提出，一项医药“口香糖”的研制、开发工作便开始了。经过一段科研开发后，医药“口香糖”——枸橼酸洗必泰口胶问世了。洗必泰口胶不仅能香口和吹泡，而且还能辅助治疗早期智齿冠周炎、急性牙龈炎、急性牙周炎、浆液性扁桃体炎等，一问世就畅销于国内市场，而且在国外也很抢手。既使厂里增加一倍职工生产洗必泰口胶，但仍供不应求。

开发别人没有的产品 (Developing original products)

辽宁晶体管厂在五、六十年代曾在全国同行业中声名显赫，可进入七、八十年代后，因产品更新慢、产品老化而经营艰难。产品销路不畅的问题，围绕着这个企业。厂领导们吃尽了推销产品难之苦，下决心开发一个没人争市场的新产品。经过大量的市场调查，发现节能产品中有一种“模块”国内没有厂家生产，市场上的模块全是进口的。信息搞准后。他们以最快速度把“模块”产品搞出来了。由于我国节能技术推广应用比较普遍，为电机等“电老虎”生产阴助节能产品的厂家很多。这些厂家听说辽宁晶体管厂能生产“模块”后，纷纷来电或来人订货。产品还没进入大批量生产，要求供货的用户便连续不断。

跑着开发鞋类新产品 (Develop in quick pace new shoe products)

1988 年以来，运动鞋类骤然突起，几乎占了世界鞋类消费总量的 40 %。当时我国仅有经济发达地区的一些厂家能生产运动鞋，北方的制鞋厂家们都在相互观望。吉林市皮鞋厂的决策者们感到这是极好的战机，于是，他们边进行市场调研、分析产品原料，边购置台湾产的 DK — 980 圆盘注塑机，一天一碰头，一天一安排。从立项到新型 PVC 合成运动鞋投放市场试销，前后只用了 4 个半月时间。

运动鞋生产季节性强，设备生产能力过剩，于是，厂领导又抓准战机开发生产高档凉鞋和磁疗保健拖鞋。他们仅用不到 2 个月的时间，新产品便试生产成功。运动鞋生产旺季刚结束，第一批鲁比诺皮凉鞋就与消费者见面了。紧接着他们又开发了树纹牛皮、荔枝纹牛皮高档皮凉鞋，都成为市场的抢手货。开发新产品的高速度给厂子带来了高效益。厂领导们深有感触他说：“制鞋就得跑着干。”

“上好”就不愁 ("High-quality" rejects worry)

企业要上一个新产品，常发愁的是怕产品出来后销不动。邯郸陶瓷二厂对此却有一个让人回味的态度：“‘上好’就不愁”。

1991 年，二厂决定用鲜为人知的白玫牌高级日用瓷取代在国内外市场畅销了十几年的环球牌日用细瓷。这一决定引起了厂内外的关注，多数人持有疑虑。厂领导却认为：“‘上好’就不愁，有质量就有市场，有多高质量就有多大市场。”“上好”，他们重视两项内容，一是速度快，二是质量好。速度快，省钱；质量好，不愁销。二厂在白玫瓷的试生产阶段，质量不稳定给他们带来了巨大的压力。他们集中全厂“优势兵力”，全力苦战，终于把象样的产品拿出来了。事实应验了他们的观点，白玫瓷不愁销，有 80% 的产品销往国际市场。二厂随之也获得了高效益。

“香万里”

(Fragrance spread 10000 miles)

在古老的北镇县城南一条小河边，有一座远近闻名的香厂——北镇满族自治县民族香厂。他们生产的蚊香被评为省优、部优，在全国 100 余家香厂评比中名列前茅。由于该厂的蚊香质量好、居民们很爱用，所以，人们都称民族香厂厂长为“香万里”。有人问“香万里”：“你这个不足百人的小厂能在全中国同行业称雄，靠的是什么？”“香万里”说：“我不为艰难而不为，不为烦琐而不做。”为了寻找技术能人他不知几顾茅庐。为了不让人为因素影响产品质量，他不厌其烦地采取了多种措施，使厂里的所有人员同心同德。

第一流的皮革厂

(The first-class leather factory)

中美合资企业——无锡奇美皮革有限公司是专门生产皮革制品的企业。这个企业从起步开始，就瞄准第一流的企业标准，引进国际一流设备，根据国际一流皮革产品“软、薄、轻”的走势，大力开发国内外市场走俏的新产品，使公司所产皮革制品中有 4 种产品分别获省、部金奖和北京国际博览会金奖。

奇美公司创一流企业的注意力集中在创一流的产品上。他们始终以国际市场为导向，把开发新奇产品作为治本方针，严格质量管理，使产品立于走俏地位。第一流的管理意识，把握住了一流产品，公司也获得了较好的效益。

1991 年销售收入突破亿元大关，创利税近千万元。企业跻身于中国 300 家规模最大的三资企业的前列。德国拜耳公司一位高级技师感叹地说：“我终于在中国看到了第一流的皮革厂。”

青岛食品厂的金娃娃

(The treasure of Qingdao Food Products Factory)

高粱饴曾经是青岛食品厂的看家产品，经过苦心经营，高粱饴成为山东名牌、获国家银奖，为工厂争得了荣誉，带来了效益。厂长李为旭没有抱着金娃娃去睡安稳觉，而是以清醒的头脑去把握市场的脉搏。

80 年代初，他从商店里奶糖销量锐减的信息中捕捉到公众消费结构的变化，以“一叶落地天下秋”的颖悟提出高粱始“升级转项改产”的战略方针，变“忍痛割爱”为“适时创新”。经过多方位的技术改造，不断推出新产品，现已拥有 7 大门类、200 多个花色品种。“青岛食品”销往亚、美、欧、澳各大洲数十个国家，累计出口 3.5 万吨，创汇 3230 万美元，连续 13 年各项经济指标全部节节上升，年年都创历史新水平。

鞋穿一层“皮”

(The leather skin layer of shoes)

鞋穿一层“皮”。这是广东省顺德县足成皮鞋厂在皮鞋市场竞争中得出来的经验性结论。该厂在强手如林的竞争中占有一席之地，就是在“皮”字上下了真功夫。

“皮”的含意之一是款式，新颖的款式才能夺人。为此，该厂经常请广州、香港、台湾等地的皮鞋专家和设计师根据最新流行款式设计产品，还随时征求供销人员和经销商的意见，不断分析鞋的消费趋势，更新产品设计，使产品一直畅销不衰。

“皮”的另一层含意是质量。质地优良才能让消费者满意。该厂严把质量关，严格选用合格的原材料（鞋底、粘胶、阿根廷擦色真皮），宁可停产也不粗制滥造。他们按国家部颁标准在生产过程中的七个主要工序设立了七道质量监督线，实行产品质量与职工经济收入挂钩的奖罚制度，形成自检、互检、总检的质量管理网，使产品质量稳定可靠，深受消费者欢迎。

该厂生产的“足成牌”皮鞋，正是有张好“皮”而足遍南北东西。

小牙刷可作大文章

(Little tooth brush plays great function)

苏州塑料九厂在小小牙刷上作出了大文章。他们通过对国内外牙刷的系统分析和研究，发现我国传统牙刷弊端很多，最突出、又是最普遍的问题是：造型不合口型和牙型，尼龙丝硬而锋利。从克服上述弊端入手，他们从1990年初开始，首先研制出磨毛牙刷。这种牙刷使用起来不伤牙龈、牙齿，有舒适感，因而深受牙科专家的好评和消费者的青睐。投放市场十分好销。

此后，他们又在牙刷头部的造型和毛型的选择上做起变革文章，按照不同的性别、年龄、口型、牙型，精心设计出不同的造型，开发出了近20个不同品种的磨毛牙刷，仅儿童使用的就有三、四个品种。在毛型的选择上也体现了不同性别、年龄、口型、牙型消费者的需要，并在国内牙刷行业率先采用了软硬适中、反弹性好的美国杜邦丝。这一变革不仅使我国的传统牙刷实现了“脱胎换骨”，而且符合国际标准。

后来，他们又发明了一种可以更换刷头的牙刷，这种牙刷当刷头用旧了以后可以更换新的刷头，而刷柄则可反复使用。

围绕牙刷的变革，塑料九厂进行了不懈的努力，不断拓宽产品市场，不断提高了经济效益。

民用自卫服

(Civil self-defence clothes)

有人说：适用性是产品占领市场的条件。河北藁城市廉州服装厂研制的民用自卫服以其适用性，创出了广阔的市场，批量生产仅10个月的月季城牌民用自卫服，因其独特的功能和作用，在“七五”全国星火计划成果博览会上荣获银奖。

这种自卫服不同于公安人员使用的防卫服。它重量轻、外观美、寿命长、价格低、洗涤方便，有西装、背心、中山装、茄克衫等多种款式，十分适合一般消费者穿用。它结构独特，在一般服装夹层里巧妙埋设了自重仅200克的高压发生器和电路片，接通电源即可产生6~10万伏高压电流，强烈电击进犯者，而对穿衣人绝对安全，是购销、值班、公安、财会、外出人员、新闻记者和上夜班的女青年理想的护身服。

该产品自问世以来，很快畅销全国并打入国际市场，产品一直供不应求。

据统计，1991 年 8 至 12 月份，仅前克自卫服一种款式就销出了 10 多万套，美国、日本、香港、台湾等国家和地区的客商纷纷登记协商联合办厂。

国优水饺走出国门

(National qualified boiled dumplings sell abroad)

1988 年，大连群英楼速冻虾肉水饺馆在无出口食品资料的情况下，经过数十次攻关试验，终于把第一批速冻虾肉水饺送出国门。群英楼速冻虾肉水饺个形标准，皮薄肚大，光洁度好，口味鲜香，清淡不腻，与当前国际食品市场流行趋势相吻合，深受日本消费者欢迎。日本横滨一客商过去经营台湾和其它地区的水饺，现在则专营群英楼水饺。在东京著名饺子会馆中，群英楼饺子销量最大。为此，日本客商以群英楼经理、国家特一级厨师牟传仁名字命名为“牟传仁天下第一饺”。

1991 年 10 月，大连群英楼出口速冻虾肉水饺，被国家质量奖审定委员会授予国家优质产品称号，并获银质奖章和荣誉证书。这是迄今全国饮眼行业所获的第一枚国优奖牌。

盯着消费者不断开发新产品

(Aim at the requirements of the customers and keep developing new products)

“盯着消费者不断开发新产品，以品种多、样式新来赢得市场。”这是浙江余姚市第一毛衫厂的办厂方针。这个厂是个小型集体企业，虽然没有高、精、尖的现代化装备，但却有先进的经营思想和竞争意识。他们十分注意搜集市场信息，研究消费者心理。

比如他们摸到城市青年“吉它热”、“提琴热”的情况，及时设计出了“提琴衫”。因迎合了青年人的心里，所以很受青年人的喜欢。他们根据市场需求的多样性，不断更新产品设计，平均每 10 天推出一个新产品。他们的产品畅销 20 多个省市，这个小企业的经济效益也逐年递增。

“以老养新，以新制胜”

("Depend upon the old to keep the new ,rely upon the new to defeat others")

广州南洋电器厂是解放前建厂的老企业。1983 年以前，这个厂只能生产一些低档次的电器元件，没有自己的定型产品。为了使企业有一个高起点的飞跃，走向同行业的前列，厂子决定走“以老养新，以新制胜”的道路。他们以提高老产品的经济效益为基础，不断增加科技投入，大力开发新产品。他们随时掌握同行业厂家的产品的性能和特点，取其所长，为我所用，不断进行新产品的试制，每年都向市场投放具有本厂特点的新产品。目前这个厂能够生产 6 大类、700 多个品种、1400 多个规格的高、低压电器产品和电器元件，使企业增添了新的活力。

陶瓷创汇大户的思考

(The thinking of the ceramics great foreign exchange earner)

山东省陶瓷公司在参与国际陶瓷市场的竞争中，充分发挥自营出口的优势，依照国际陶瓷市场的需求，扩大出口产品的生产，成为全国陶瓷重点产区出口创汇大户。有人问该公司发展的思路是什么？他们回答，发展高档次品种。陶瓷是薄利产业，工序长。生产复杂，手工操作的岗位比较多，如果生产管理稍有不善，那么就很难挣到钱，因此，企业要生存，必须开发高档次品种，尤其是能在国际市场上挣大钱的品种。该公司一方面根据国际市场的变化及时调整老产品的结构，扩大出口畅销品种的规模，以多取胜。另一方面以国际市场为导向不断开发高档次新产品。他们每年研制 500 多个新品种、5000 多件套新产品，不断以新的产品开拓新的市场。目前，该公司与国外有固定贸易关系的客户已达 89 家，遍及 50 多个国家和地区。

抢手的“京蕊”毛衫

("Jingrui" brand woolen shirt in great demand)

正当众多毛衫厂为产品积压犯愁时，北京毛织品厂却为自己生产的“京蕊”牌高密度仿毛开司米套衫满足不了市场需要而着急。近几年“京蕊”毛衫一直是市场上的抢手货，仅北京市百货大楼一个专柜，年销售额就在 100 万元以上。秘诀何在？一是拾遗补缺，生产人家不愿生产的产品；二是粗粮细做，低档原料生产高档产品。

该厂认为企业要想生存，必须出奇制胜。他们针对纯毛衫易收缩变形，贴身穿扎肉，不能用洗衣机洗等缺陷，设计开发出了“高密度仿毛开司米套衫”。这种睛纶衫，从 9 针型到 12 针型，织得又细又密，加上后处理工序采用新工艺，弥补了睛纶原料弹性差的不足。由于这种产品工艺要求高，质量要求高，加工复杂，大厂不愿生产，小厂产品质量又过不了关，北京毛织品厂根据自身情况，拾遗补缺赢得了市场。

双面弹簧秤

(Double-faced spring balance)

机会对于每个企业都曾有过，然而把握住机会并非每个企业都能做到。1987 年，东莞市机械厂接受了国家计量局下达的研制斜面弹簧式台秤的任务。这是一项难度比较大的科研任务，它要求的技术指标严格，当时在国内外还都没有现成资料可供参考。厂长和厂里的科技人员下决心要啃这块硬骨头，他们知道：啃骨头虽难，但啃掉骨头将会给企业带来新的生机和活力。机械厂技术人员反复研究、探索，不知花费了多少心血，攻克了一个又一个难关，当年就拿出样机，后几经改进，终于在 1988 年的新产品定型鉴定中，全部达到了计量大纲的要求，并由国家计委、国家税务局、国家物价局和中国工商银行联合发文将该产品定为 1988 年国家级重大产品。1989 年，国家计量局和国家工商行政管理局联合行文，向全国商业及集贸市场推荐使用此秤。双面弹簧式台秤一上市就行销全国各地，从未“疲软”过。

“一路发”衬衫

(The "God-speed" shirt)

北京艺华衬衫厂是以生产各类男女衬衣为主的企业。该厂前身是个刺绣厂，当初领导看男士穿西装的越来越多，认为与西装配套的衬衫一定具有广阔的市场，于是便抽出人力搞衬衫。搞什么品种的衬衫呢？该厂立下志向：誓与名牌产品争天下。他们从选择高水平设计入手，利用外资引进先进的生产技术装备，选用国际最新产品 T/R 衬衫面料，首次向消费者推出“一路发”牌高级封压领男衬衫。T/R 面料色泽好，透气性强，具有丝绸的手感柔软、悬垂度高等特点。“一路发”做工精细、包装考究，一推向市场立刻受到广大男士的青睐。产品不仅畅销国内，还远销日本、美国、德国、香港等十几个国家和地区。

设奖保专利

(Founding prizes to safeguard patents)

哈尔滨磁化器厂是依靠专利技术发展起来的。该厂积极鼓励科技人员和全体职工搞科技开发，每年必保有三个专利产品问世。

到目前为止，已有 20 余人有专利发明项目。但是，近两年侵犯该厂专利权的现象时有发生，该厂依法寻求保护。为了调动顾客对侵犯专利权行为举报的积极性，发挥群众的监督作用，有效保护该厂专利，他们宣布：“对于侵犯本厂专利权行为的首先举报者，我厂发给奖金 1000 元。”

有特色的小玩艺

(Ordinary things with peculiar characteristics)

在出口换汇方面，不起眼的小商品当然不如大宗商品来得痛快，一笔生意下来就是几百万、几千万美元。但大有大的优势，小有小的特色。关键是只要你无我有，你有我优，你优我新，就会令人刮目相待。

比如，有一位企业家在德国洽谈商务，适逢圣诞节。企业家送客主一条精美的山东抽纱，那客主反应平平。接着又送给他一个潍坊产的小布老虎。谁知那位客主高兴得不得了，立刻把布老虎拴在圣诞树上欣赏不已。万没想到用碎布缝制的小玩艺会比精工细料的抽纱更能唤起洋人的欢心。此后，那位洋人还特意访华，在看了山东的面塑、泥人、剪纸、根雕、嵌银、瓷刻、风筝、玩具等小玩艺之后，更是惊叹不已，他连连说：这都是大大的美元啊！

一物多用

(Multiple uses of one object)

如今的市场，商品琳琅满目，一应俱全，要想在这里面闯出个头来，就得有新意。谁都知道、煮鱼炒肉总是先搁点葱花，姜末，再搁点料酒。多少年了，差不多家家如此。可淀山湖牌上海调料酒却改变了这种状况。用这种酒做菜，完全不用葱姜调料，而只需点入几滴，便使菜去腥提鲜，其原因就是在制造过程中掺进了葱姜汁。这样，大大简化了做菜的工序。

小商品如此，大商品更是如此，比如日本生产的轿卡车，在海外市场大都是单排座的，偏偏销往中国的是双排座。因为他们发现，中国国情不一样，中国买这种车的，大都是小企业小机关，既想讲点排场，又不敢太铺张，还要讲点实惠。这种轿卡车外形和轿车类似，坐人不比轿车少，厂长坐着也挺风光，后面还有个小货厢，人也拉了，货也拉了，真可谓一举两得。

“五花八门”的东莞烟花

("Multifarious" Dongguan fireworks)

国营东莞市烟花炮竹厂是生产烟花炮竹的专门厂家。该厂产品畅销世界五大洲、56个国家和地区。他们能在国内外享有盛名，一靠品种，二靠质量。

说到品种，东莞烟花炮竹可称是“五花八门”。产品多达300余种。“仙女”、“金像”、“马头”牌烟花，炮竹品种多而全。庆典、喜庆的烟花，有高、中、低空类烟花，架上烟花。礼花弹有 $1\frac{1}{2}$ 寸至16寸的12个规格，100多个品种。花球、花环、垂柳、菊花、牡丹等，尤其红灯笼是该厂独有，声、色、艺俱全。

说到质量东莞烟花可称世界传统烟花之王。

1986年，该厂受国家轻工部工艺美术总公司的委托，代表国家赴加拿大，参加了蒙特利尔国际烟火比赛。东莞迷人的烟花，倾倒了25万蒙特利尔市民，压倒了所有的参赛各国，夺得传统烟火第一名。加拿大的各大报纸都用醒目标题，盛赞中国的烟花说：“中国的烟花有一种神奇的魅力，使人完全沉醉于美的享受之中。”

金坛衫怎样“香”起来的

(How the "Jintan" brand shirt starts to enjoy popularity?)

江苏金坛县第二服装厂厂长，在一次外出回家途中，躺在列车的卧铺上，突然嗅到一种浓郁的香味。这飘逸的馨香原来是一位年轻旅客衣服上散发出来的。在此之前。这位厂长曾经在一家报上看到过香脂衬衫问世的报导，作为服装厂的厂长他四处打听与这种衬衫有关的产销信息。真是踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫。他高兴极了，他开始与这位年轻人对话：“请问，这衬衫是从什么地方买来的？”“广州。”“我想用上海产的光明牌新衬衫换您这件衣服如何？”“这……您太吃亏了吧！”“不要紧，我想研究新产品，连做梦也想……”一笔生意就这样做成了。一年后，金坛产的各种款式的香脂领衬衫就在全中国飘香起来。

“万德福”磁带

(The "Wandefu" brand tape)

在许多录像带生产厂家放着生产设备不用，搞成品带进口组装赚大钱时，北京“万德福”磁带有限公司没有跟着效仿，而是下大力气研究自产录像带的质量，卧薪尝胆创优质名牌。经过几年不懈的努力，该厂生产的“万德福”磁带终于金榜提名。在国家科委、国家专利局、中国贸促会等举办的“全国新产品新技术展示会”上荣获“优秀奖”，是唯一获奖的参展磁带厂家。

1990年，该厂在国家教委利用世界银行贷款的录像带招标中，击败国内外30多个强有力的竞争对手，一举中标，从而使“万德福”脱颖而出，成为我国录像带行业的佼佼者。这个厂家效益增长的幅度，令同行刮目相看。

创独家产品

(The creative household products)

广东省顺德县金龙油墨实业公司是一家与香港合资的企业。1986年开始投产，专门生产包装印刷业所需的各种高档油墨产品。产品投放市场第二年就占领了国内市场，成为国内生产专门用来印刷食品袋的复合油墨的唯一厂家。这种油墨最近获得国家经委颁发的“技术开发优秀成果奖”。目前，金龙牌油墨除供应国内50多条进口包装印刷生产线外，还远销到马来西亚、台湾等国家和地区。三年来，公司产量每年增加一倍，年创利润120万元。

金龙油墨实业公司的前身是一家规模不大的包装装潢印刷厂。主要产品是采用塑料复合印刷法生产食品袋。这是一种高级食品包装产品，销路极好。但它对油墨的品质要求很高，由于中国尚不能生产这种高级油墨，工厂不得不每年花30万美元进口。元，还常因油墨进口不及时而停工待料。在这种情况下，顺德县金龙油墨实业公司决心研制高级油墨替代进口。

他们首先调查了市场行情。我国的包装装潢虽然刚刚起步，但发展速度很快，已进入抽真空包装、蒸煮包装、液体包装及冷冻包装等领域，对高级油墨的需求量很大。同时，由于包装产品属一次性消耗，有着无限广阔的市

场，仅香港每天扔掉的包装物就有 750 吨，按 10% 的印刷墨计算，每天等于扔掉 75 吨油墨。一个厂就损耗 2000 多吨。这个惊人的数字证明油墨市场具有巨大的潜力。市场调查结果坚定了公司开创独家产品的信心。1986 年初，公司科研人员在—间旧厂房里用二台研磨机和一些简陋设备，开始了这项产品试验。当时，公司刚成立不久，条件很差，厂房、资金都很困难。但中外技术人员被产品的前景所鼓舞，不分昼夜地工作。4 个月后，他们成功研制出 GD-2 型塑料复合油墨及 GD — 3 型苯胺印刷油墨。通过省级技术鉴定和厂家使用认为，油墨着色力、细度、粘度、残留溶剂量、复合强度等指标达到世界最先进企业——日本东洋公司及英国高氏兄弟公司同类产品的水平。其中，个别指标已超出国外产品，而价格只有进口油墨一半，产品投放市场后很受欢迎，供不应求，销售范围很快从省内扩展到 50 多个城市和地区。产量由年产 800 吨增加到 1600 多吨。

油墨新产品问世，促进了包装装潢厂的迅速发展。该厂年产值以每年翻一番的速度发展，产品销往全国 140 多家企业，销售额达 3000 万元。

培育中国高档人参 (Breed high-grade Chinese ginseng)

1981 年，国际人参市场上中国人参贬值！日本人参比中国人参价格高 3.1 倍，而南朝鲜高丽参要比中国人参的价格高 4.2 倍。

中国是世界上栽培人参最早的国家之一。据记载，中国人参比高丽人参早 800 年，为什么今天反受冷遇？原因在于我国的栽培技术和加工技术落后了，所以人参体小，形、色、味都缺乏竞争力。

传统的参业生产一定要改革！杜尔逊和刘玉珍在参场成立了技术革新小组，成功地研制出参业整地配套机械和人参洗刷机之后，又一头扎进优质高档人参的研究，体大条长，参味浓、皮老纹深，是优质人参的特征。杜尔逊和刘玉珍研究出了使人参味变浓，人参皮老纹深的办法，又把如何使人参体大，条长列为主攻课题。他们发现一般人参只有一根茎，而高丽参却是多茎的，由于茎多，叶片多，光合作用好，加速了人参生长。

1981 年来，他们开始了多茎参的培育试验，在参地里蹲了整整 3 年，终于找到了多茎参的生长规律。

1983 年，他们试验的人参多茎率达到 60%。测产结果，多茎参比普通参增产 4 成以上。

不断创新的服装设计师 (The dress designer who keeps creating new styles)

1983 年 11 月中旬，古已贸易代表团来到江苏无锡艺华服装厂。代表团团长马加莉在服装样品陈列室，选了 3 种采用绘绣工艺制作的男衬衫，开口就订 5 万件。他高兴地说：“我在无锡跑了几十家工厂，艺华服装厂是行程中最后一站，终于看到了我所喜爱的服装！”

艺华服装厂设计室主任郑淑芬，她虽然年已 40，此时此刻，却象天真活泼的姑娘一样欣喜若狂。原来，设计这 3 种绘绣男衬衫花费了她不少心血。1981 年夏，郑淑芬看了印度电影《大篷车》后，想到拉丁美洲各国有不少印

第安人从事游牧生活。她灵机一动，傻设计出“大篷车”、“印第安人”和“山水画”三种男衬衫。色彩取自中国敦煌画，古朴典雅，又用传统国画与苏绣相结合的新工艺，既有特点，又富有刺绣的立体感。如今，经过两年多的辛勤耕耘，终于得到了收获，她怎能不欣喜若狂？

郑淑芬不仅勇于创新，而且勤于学习。她总是随身带着一个小本，处处留心，注意从社会生活中积累资料，看到好的服装式样就立即素描下来。一次，她同另一位同志出差到南京，在鼓楼附近看到一位女青年穿的连衣裙袖口式样格外别致，就跟在后面观察了一站路。回厂后马上设计打样，送到江苏外贸公司，被一位美国客商看中买去。

艺华服装厂拥有各种款式的男女服装二百多种，出口男女服装几百万件，这个当年“勒紧肚皮吃不饱”的艺华，如今已是世界性的艺华了。为这个企业的腾飞作出突出贡献的群英谱上，郑淑芬这位不断追求美的设计者当之无愧地名列榜首。

专制头盔的个体户

(The self-employed labourer who specializes in helmet production)

市场上有一种盛销不衰的摩托车头盔，它出自一个年仅二十几岁的个体户青年之手。这个青年对头盔的知识原本是一无所知的。自从一个朋友送给他一个从国外带回来的头盔后，他便开始对头盔发生了兴趣。后来为了了解这个头盔的结构及用料，他忍痛把这个头盔锯开。经过反复研究并加以创新，试制成了一种重量轻、造型美、耐冲击性强、戴着舒服的全包头盔。首批产品投放市场，就一销而空。产品经过不断改进，在几年时间内，便销往全国二十多个省市，并且成为我国运动员，武警部队的专用头盔。他的企业年产值达几十万元。昔日的待业青年，今天已成了专门生产头盔企业的堂堂经理。

小钥匙打开了市场大门

(Open up the market gate with tiny key)

1982年11月，在全国小食品交易会上，全国各地生产的糖水桔子罐头普遍滞销，连往常销量最大的东北、华北、西北地区也因大量积压而不肯进货。而重庆罐头食品厂生产的易开玻璃瓶糖水桔子罐头，虽然每吨比别的厂家的产品贵30元，却供不应求，连一些已有积压的单位也愿意要一部分。订货结果，四川100多家生产桔子罐头厂的生意，80%以上被重庆罐头食品厂抢走了。

重庆罐头食品厂的生意为何这么兴隆？奥妙就在他们生产的玻璃瓶装糖水桔子罐头配有一把小小的钥匙，只要将钥匙插入瓶盖的舌头，再轻轻一卷，瓶盖就开了，既方便，又不会破坏瓶口。这种瓶盖老人、小孩都能开，改变了罐头“好吃不好开”的情况。

滞销的罐头，仅仅由于搞了点小改革，配上把小钥匙，就变得供不应求，这说明为消费者着想去开发、改造，滞销的产品，是不难打开销路的。

不用电机和洗衣粉的洗衣机

(The washing machine which applies no electrical machinery or laundry

detergent)

目前，生产洗衣机的企业强手众多，竞争十分激烈。人们对洗衣机的要求趋向于希望功能越来越多，价格越来越便宜。面对这种现实，日本一家公司别出心裁地研制出了一种不用电动机和洗衣粉的超声波洗衣机。它是在金属制造的洗衣机槽内装一个超声波发生装置，洗衣机槽底是一个供给气泡的装置。洗衣时先放入适量的水，使洗衣机槽内充满超声波和气泡。当超声波接触到衣物时，利用气泡不规则反射的特性“洗掉”衣物上的污秽。这种洗衣机的优点是体积小，洗衣时不会震动，不搅拌衣物，不损伤衣料，不用洗衣粉，不会产生污染，并且价格可降到普通洗衣机的一半左右。这种不用洗衣粉却也能达到洗衣功能的机器，。实是洗衣机的一大革新。

以新代旧扭亏损

(Eliminate losses by replacing the old with the new)

上海无线电十四厂在 1980—1981 年初，由于市场上涌进大量进口电子计算器，使该厂生产的台式计算器用的电路销售量一落千丈，有一段时期，每月要亏损 5 万元左右。面对这种严峻的形势，他们及时总结经验，趋利避害，决定开发新产品。为此，他们根据国内外电视机、录音机等产品的发展趋势，抓紧了 CMOS 集成电路的开发，并积极向国外先进标准靠拢，增添品种、丰富系列，降低成本，加强销售服务，提高产品质量。这样一来，迅速扭转了亏损的局面。

1982 年这个厂上缴利润比上一年增长 168%，1983 年上半年又比上年同期增长 144.4%，全年税利比上年增长一倍以上。

高新技术与传统产业

(High & new-tech and the traditional industry)

佛山陶瓷工贸集团公司是在我国古老的石湾陶瓷行业的基础上发展起来的。过去的石湾陶瓷，以生产城乡人民生活必需的家庭用品为主，而这些产品是沿袭几百年甚至上千年的方法生产出来的。1983 年 10 月公司把技术力量组织起来，成立了消化吸收办公室，从组织、人力、财力各方面为引进先进设备作好充分准备。1984 年 5 月引进了第一条国外辊道窑生产线。投产不到半年，他们自己研制的我国第一条辊道窑生产线也点火投产了。采用先进设备生产的产品，摇身一变跻身世界先进行列，生产效率、经济效益数倍增长。为适应市场的需求，公司及时调整产品结构，把陶瓷产品的重点转移到以建筑材料为主的轨道上来，并相继引进国外不同产品类型的先进陶瓷生产线 12 条。他们边引进、边吸收消化，并结合实际创新发展，自己先后研制出彩釉砖辊道窑、釉面砖隧道窑等生产线 53 条，以及大型湿式球磨机、施釉线、喷雾干燥塔等设备 394 台（套），被轻工业部列为全国第一批十五个重点支持的大型企业之一。

目前，佛山陶瓷集团公司不仅产品销往 70 多个国家和地区，而且生产设备也从引进到出口，开始销往东南亚和其他各国。

“抛砖引玉”征用新设计

("Cast a brick to attract jade"—soliciting new designs)

邯郸第一瓷厂是著名的磁州窑中最大的企业，过去曾向国内外提供大量的产品。1981年以来，由于这个厂的品种单一，造型陈旧，不能适应市场需求，致使产品积压，月月亏损。1984年5月起，这个厂实行设计招标，将厂内原有的陶瓷产品的造型、花面、花色、包装、装潢设计全部公布，吸引厂内外设计人员进行重新设计。并宣布：凡投标者的设计一经采用，便给予优厚报酬。他们用厂里陈旧设计之“砖”，引来了优美设计之“玉”。仅3个月的时间，就收到了135件设计作品。根据优秀的中标设计，不到半年时间，便生产出各类新产品60余万件，价值130多万元。

这些产品投放市场后大受欢迎，销路一下就打开了，企业的经济效益明显提高，很快甩掉了亏损帽子。

主动创新使企业大发展

(Develop the enterprise in great stride through vigorous creation)

浙江上虞县环保设备总厂是个乡镇企业，是该省最早生产环保设备的工厂。这个工厂原来只有暂借的三间破房和1800元资金，到1983年，年产值已达489万元，盈利108万元，拥有固定资产180万元，流动资金90万元。

15年来，这个厂在发展的道路上经历了石棉加工厂、化纤纺织厂、汽车配件厂、环保设备厂等几个发展阶段。这几个发展阶段，既是企业在经营上的几次重大选择，也是企业在市场竞争中由失败到成功的历程。它说明企业市场竞争战略的制定必须掌握市场信息，摸准市场行情。

1970年前后，宁波市和绍兴地区普遍兴办起石棉制品加工厂。这家工厂便是那时诞生的。工厂办了3年，亏损3000多元，而且原材料紧张，产品销售困难。

到了1974年，绍兴地区不少社队发展起化纤纺织品工厂。当时，这种产品市场销路好，盈利大。于是，这个厂又依样画葫芦，生产起化纤织物。刚开始的两年，尚有10余万元的收入，可第三年就有10余万元的产品销不出去，半数职工只得弃工务农。

1976年，这个厂搞化纤纺织品失败后；面对再次选择的重大时刻，总结了以往的教训，认识到，过去步履艰难，甚至濒临倒闭，基本原因是没有注重全面搜集市场信息，对市场经营战略和决策的制定不是建立在对市场周密调查和企业自身能力的基础上。这次，他们没有贸然从事；也没有跟在别人后面亦步亦趋，而是广泛进行市场调查，听取多方意见，反复分析研究比较。从市场调查，他们得到的信息是：由于经济建设的需要，汽车运输业正在迅速发展，汽车配件的需要量大。他们准备转产汽车配件。

但是汽车配件的种类很多，究竟搞什么品种呢？他们进一步分析后看到，应生产那些大厂不愿生产而使用中又易损坏的配件。于是，他们决定生产刮水器。结果，第一年产值就达80万元，第二年逾100万元。两年的实践证明，这一决策是正确的。但到了第三年，又面临汽车配件市场竞争激烈的局面。这次，该厂主动调整了产品。用他们的话来说，产品必须不断更新，就要象小孩吃糖一样，嘴里含一颗，手里拿一颗，眼睛盯一颗，心里还要想

一颗。

他们针对市场需要而又少有人生产的水处理设备，在有关科研机构的帮助下，生产出了达到国内先进水平的一体化净水机、处理生活用水的自来水压力过滤器、处理电镀污水的离子交换器、处理印染污水的流化床等新产品。这些产品投放市场后，倍受欢迎。

东风牌系列汽车

(“Dongfeng” brand automobile series)

1981 年秋，汽车市场出现严重滞销。东风汽车工业联合公司各联营厂都受到停产或减产的严重威胁。面对销售压力，他们大力发展新品种，努力开发新市场。当时的市场形势是：由于农业、轻工业的迅速发展，除了大卡车外，市场还需要专用车和各种改装车。为适应市场变化趋势，东风汽车工业联营公司以“二汽”的东风牌汽车（基本型）为基础，发挥联营厂的力量，大力发展东风系列车的生产。经过半年多的时间，大客车、卡车、牲畜车、粮食散装车、零担车、冷藏车、油罐车等 13 大类 50 余个品种的改装车和专用车相继推出，使东风牌汽车打开了销路，在市场竞争中稳步发展。

第二代“解放”车

(The second generation “Liberation” brand vehicles)

第一汽车制造厂是我国建厂历史悠久的大型汽车生产企业。1986 年以前，这个厂生产的解放牌汽车是仿照苏联吉斯 150 的产品，已远远落后于时代的要求。该厂为给国家多做贡献，也为了在我国汽车市场上稳步扩展，决心在开拓新产品上“谋攻”，全厂 6 万职工经过 2000 多个日日夜夜奋战，“解放”第二代终于诞生了。新车马力大，速度快，等速油耗低，制动性能可靠，行驶稳定安全，具有外观美、乘坐舒适等优点，在激烈的竞争中初战告捷。在 1986 年秋季广交会上，第二代“解放”车成为外商争购的畅销货。

产品滞销之后

(When the products meet sluggish sales)

哈尔滨市理发工具厂，原是生产理发推剪的小型集体所有制企业。由于理发推剪产太子销，产品滞销，工厂处于停产状态。1980 年开始生产电热褥，虽经多次改进，质量仍然过不了关，绝缘性能差，打火烧褥和防潮问题一直解决不了。

1982 年和 1983 年，他们通过中国科技情报研究所先后引进了日本和英国的电热褥。经剖析、测试，掌握了样品技术性能和数据，很快试制成了“冬羽”牌电热褥，大大提高了产品质量，荣获 1982 年轻工部优秀产品称号。

1981 年以来，共生产了 60 万件，创产值 1200 万元，税利 312 万元。

新产品使小厂获大利

(new products bring great benefits to the small factory)

牡丹江市民族炊具厂是以生产铝炊具为主的民族日用品小厂，主要生产铁铝锅、铁铝铲、铁铝饭勺等，品种较少，花色不全，不能适应市场需要。工厂急需发展新产品，但又看不准方向。正在这时，1982 年他们引进一套南斯拉夫不锈钢炊具，这套炊具造型美、品种多。于是，他们结合我国人民传统生活习惯，对样品做了较大改进。目前，他们生产的不锈钢炊具由三个品种三种规格，已发展到五个品种十一种规格。

1983 年生产 36 万件，创产值 53.7 万元，税利 6.5 万元。

摸准行情上新药

(Find out about the situation and manufacture new medicines)

常州中药四厂生产的“优力肤霜”，是一种治疗疥疮和皮肤骚痒的新药，在市场上很受欢迎。但在开发这个商品时却有一番争论。当时生产疥疮药的厂家国内有多个。仅名牌产品，就南有广州的“疥得治”，北有唐山的“疥灵霜”。当时争论的问题有两个，一是国内疥疮患者有多少，值得“优力肤霜”再上马吗？二是该药竞争力强不强，敌不敌得过其他同类药？经过深入的调查研究、分析比较，他们得出结论，几年来我国疥疮病又有流行趋势，有的医院反映，皮肤科门诊患者有一半是疥疮病患者；“优力肤霜”与其他同类产品相比，灭疥虫和迅速消痒的功能毫不逊色，而且无异味，无毒素，不油腻衣服。摸清行情后，他们决定立即上马该药品。

产品应市后，果然站稳了脚跟。振兴企业在创新

(The vigorous development of enterprises rely upon creation)

由于近几年生产试压泵的工厂迅速增加，产品在市场上渐趋饱和，生产厂家之间为争取订户，竞争很激烈。浙江的一家工厂经过一番苦战，才获得 350 台的订货量，仅占年生产能力的四分之一。这可急坏了全厂职工，大家担心照这样下去，工资都难开出来，工厂非倒闭不可。这个工厂的厂长，并没有被这一切所吓倒。他没有去搞请客送礼，也没有想什么歪门邪道，而是决心走创出新产品的道路。他带领 6 名技术人员，去上海、进北京，风风火火跑了 6 万多里地，背回了一大堆国内外有关试压泵的资料。为实现他六十年代就想设计而未曾实现的一套符合系列化、标准化、通用化要求的成套产品规划，他一头扎进设计室，每天工作 12 小时。5 个月后，10 个规格的试压泵系列产品终于试制成功了。它填补了国内一项空白，获得了省优秀科技成果奖和机械工业部的嘉奖。

“活力 28”的成功

(the secret of success of vigour28)

“活力 28，沙市日化”，以这个脍炙人口的广告词闻名的沙市日用化工总厂，是轻工部定点的大型日用化工企业，1991 年总产值已超过 2 亿元。厂长腾继新总结该厂 10 年来的经验时说：“活力 28”的成功，是坚持超前战略的成功。

1982 年，当国内同行业对合成洗涤剂发展前景还在徘徊观望时，沙市日

化总厂就瞄准世界名牌洗衣粉——英国皇家公司生产的“威洁 33”，抢先在国内研制出国际上第三代洗涤用品——超浓缩无泡洗衣粉。产品首销香港市场，便产生了“轰动效应”，被誉为“国内之首创，民族之骄傲”。

10 年来，“活力 28”洗衣粉一直以产销量年平均 110% 的速度递增。1991 年 11 月，在中国社会调查服务所组织的全国部分产品评价调查中，“活力 28”名列洗衣粉类第一名。

1990 年，在全国各洗涤用品生产厂都相继开发超浓缩无泡洗衣粉时，该厂不失时机地引进了荷兰的先进设备，在国内首家应用洗衣粉十式成型粒化器技术，生产出“活力 28 新一代”。这种新型洗衣粉不仅能以 1/10 于普通洗衣粉的用量，达到 4 倍于普通洗衣粉的效果，而且还能使衣物柔软、清香。

在广告宣传上，“活力 28”是洗涤行业的先锋官。在“活力 28”刚刚诞生的 1982 年，他们便开始在中央电视台作广告，使“活力 28”的名声深入千家万户。他们用短短 10 年的时间，便在中国树立起一种名牌合成洗涤剂。曾有一位外商想出 3000 万美元买“活力 28”这块牌子。

“容声”取胜的四个战役

(The four victorious campaigns of “Rongsheng” products)

“欲胜人者，必先自胜；欲知人者，必先自知”。这句古语仍然适用于现代社会的商品之战。广东珠江冰箱厂生产的“容声”牌电冰箱，享誉大江南北，在群雄并起的冰箱战中，占有重要的一席之地。实际上，八十年代中期，它只是广东顺德容奇镇的一家小厂，之所以取得销售量占全国同行业第一的成绩，主要取胜于四个战役：隐蔽战、质量战、广告战及战胜自我战。

“容声”自知商战的残酷，做为刚起步的小厂，不能与对手硬拼，而应该悄悄的赶超，是谓“隐蔽战”；“容声”刚起步时，连续发生几起质量事故，于是他们清醒地认识到，一定要抓好质量，于是千方百计把质量搞了上去，是谓“质量战”；“容声”知道，要真正跨入市场，首先要在广告占优势，于是不惜代价聘请香港红星汪明荃作广告，立时传遍大江南北，家喻户晓，抢先占领市场，是谓“广告战”；“容声”懂得，要保证商品销量长盛不衰，必须不断战胜自我，于是他们找差距，挖欠缺，广招贤能之士，在内部设立竞争机制，形成良好的经营条件，是谓“战胜自我战”。

无一退赔的“探戈”羽绒衣

(The “Tauyu” down jackets which meet no claims)

北京中燕公司生产的“探戈”羽绒衣以优良的质量闻名。为了确保产品质量，公司建立了经过市级业务培训并取得合格证书的质检队伍，占职工总人数的 6%。每个工人正式上岗前，要经过 3 个月的培训。每件产品从选料、配绒到组合成衣要经过 27 道工序进行普查。

27 道工序中，凡上道工序不合格的，下道工序有权拒收拒做。另外，公司投入 10 万元，购进日本、德国等国家的一流计量器具 480 多件，使质检检测水平全部达到国家级标准。

1990 年下半年以来，中燕公司门庭若市，平均每天接待客商 20 余家。“探戈”产品供不应求。为了能买到他们的产品，东北一家商场的经理连续

等了 5 天，最后竟递上了“红包”要求买上一千件。他宁肯免去后期工序的检查，希望早日拿到货。公司领导十分理解这些客商的心情，但仍然坚持 27 道工序的质检一道不能少。正是这种“探戈”精神，使该产品获得了全国服装行业“新潮杯”一等奖。公司成立三年来他们累计生产的 70 万件产品，无一退赔事故。

一个打入国际市场的乡镇企业

(A township enterprise which sells into the international market)

1985 年，乡镇企业杭州万向节厂的产品终于打进国际市场，和美国派来克斯公司签定了贸易合同。8 月，该公司将 10 个万向节新产品的图纸送到万向节厂，要求他们在 3 个月内送去样品，以便在年内向全世界各地订货。这可难为了杭州万向节厂。按照他们的生产技术条件，每个月只能安排一个新产品投入试制，现在却要 10 个新产品一起上，大困难了！不少人要求宽延期限，厂长却毫不动摇地说：“美国入讲时效第一，我们一定要讲信誉，把中国企业的牌子向世界亮出去！”经过改革挖潜，在全厂干部职工的努力下，一个月后，10 个样品空运美国，经检验，质量完全合乎国际标准！于是，派来克斯公司 1986 年向该厂订货 38.4 万套。一个不起眼的乡镇企业，很快便名闻中外了。

优质产品优质服务

(High-quality products & high-quality service)

沈阳汽车汽油泵厂自 1984 年 6 月实行租赁经营以来，发生了一个“质”的飞跃。该厂产品在全国属于长线产品，生产厂家多达 40 多家，在国内有一定的影响。但在租赁经营前，该厂的产品市场仅为东三省的小部分地区，要使销售量增加，赢得用户的信任，就必须提高产品的质量。经过一年多的努力，BJ—212 汽油泵被评为市优质产品，1985 年在汽车配件普遍提价的形势下，他们还是按照优质低价的原则，按原价格出厂，赢得了用户的欢迎。同时，他们采取“不厌其少，不厌其远，有需必供”的灵活多样的优质服务，使他们的产品在激烈的竞争中，占有的市场不断扩大。一次，哈尔滨某单位急需汽车配件，但因铁路运输紧张，若发货一时难以运到，他们就派两个人将产品直接送到哈尔滨，虽然全部贷款还抵不上来回的差旅开支，但是解决了对方的燃眉之急。他们的行动被人誉为“诚召天下客”。通过这些工作，该厂的产品已远销全国 21 个省、市、自治区，垄断了辽宁，占领了东北大部，并在河北、内蒙、陕西、湖南等省区建立了巩固的销售网点，基本实现了他们的“巩固辽宁、占领东北、打出山海关”的经营目标。

及时转产打开销路

(Prompt production change opens up a good market)

天津焊机厂原来主要生产一般通用电焊机，产品卖不出去。他们很快调头，转产，适产轻工业和农副业用的手提式轻便交流焊机，很快打开了销路。接着又研制了专用储能焊机，解决了电镀折椅焊接质量问题，不仅在国内打

开了销路，而且打入国际市场。产值和利润逐年增长，5 年上交的利润，可建三个电焊机厂。

靠信息开发产品

(Develop products through information)

信息论、控制论、系统论等学科的诞生，使人们有了打开信息之迷大门的金钥匙，懂得了信息的巨大功能和价值。信息资源作为一种生产力、竞争力和经济成就的关键因素，已日益为经济和社会的发展所证实。

1983 年 6 月初，湖北省京山县铁合金厂的厂长到武汉出差了解到一条信息：武钢生产的“取向硅钢片”要用特殊硅铁做原料，这些原料全部从国外进口，国家为此付出大量外汇。于是在回厂的当晚，他就开始了攻克特殊硅铁的战斗。奋战两个月，终于取得成功。产品不仅纯度超过了日本同类产品，而且每吨价格比进口便宜一半。这项产品当年就赢利 92 万元。

现在，靠了这条“意外”的信息，他们不仅和武钢等国内大钢厂建立了业务联系，而且同日本、美国等国家的企业签订了长期合同。

游园与办厂

(Mass park celebrations and factory running)

只懂生产不懂经营不算好厂长，只知守业不知创新算不上企业家。

1988 年“五一”节，北京市北郊农场奶牛公司一分场场长董梦麟带人去大观园参观。在玩的过程中，他发现这里除了冷饮以外，还有一种家庭号冰激淋，1 元 1 盒，很畅销。他一边参观一边进行市场调查，很快得出了答案：一是旅游者多是两人以上一起游玩，特别是家庭游园大都喜欢有包装和规格偏大的冷饮。二是旅游者舍得花钱，高档冷饮有销路。三是冷饮花色品种选择性小。董梦麟心中有数了。回厂后，在 20 天内就推出了 3 两包装的冰激淋，并且由一色改为两色和三色，投放市场后大受消费者欢迎。现在的冷饮厂，可以生产几十种产品，销售良好，利润由 1985 年的 23 万元上升到 1988 年的 71 万元，占分场利润总额的 59%。

“吃鱼先吃头”

(“When eating a fish, first take the head”)

冀县暖气片厂在国内市场群雄崛起、激烈竞争的时候，开发出高标准产品，打入国际市场，为国家赚取了宝贵的外汇。他们打入国际市场的策略是先打入号称“铸造王国”的美国。中国的暖气片只要在美国站稳脚跟，赢得信誉，承接西欧、日本的定货就不成问题。这一招，他们叫“吃鱼先吃头”。

美国的美达诺斯考有限公司曾带着细柱型和弯肋形两种散热器样品来华订货，几千家散热器厂，都因工艺复杂，风险大，没有承接。跑了 9 个月后，找到冀县暖气片厂这个合作者。但外商仍心存疑虑：“你们的条件不如南朝鲜，这样高难度的产品干得出来吗？”经过短短的 50 天，样品出来了，美方一次验收合格。而后，几千吨中国产的“春风”牌暖气片在天津港装船漂洋过海运往美国。不出所料，“鱼头”一动，全身都动。继美国商人之后，加

拿大、意大利、瑞典、日本等几十个国家和地区的客商纷纷前来洽谈暖气片生意。1989 年，他们创外汇 100 多万美元。

为产品开发而主动找问题

(Take the initiative in finding problems for developing products)

产品质量是市场竞争中主要致胜因素。因而要求生产厂家要不断发现产品质量上的问题，不断研制新产品，把更优质的产品奉献给顾客。

江苏省海门县中兴村办工厂生产的飞乐牌铜质电熨斗，1982 年起，就畅销上海、北京、天津、广州等大城市，还远销东南亚几个国家。但热销中，他们并没热昏了头，而是主动寻找问题，不断开发。1984 年上半年，他们主动停止了老型号电熨斗的生产，开发出新产品。当新产品出现在当年广交会上时，他们又看到，在包装上落后于日本同类产品；胶木柄的光洁度不如上海的同类产品，便立即电台村里停止生产，重新研制。终于在较短的时间里解决了包装和胶木柄存在的问题。现在，飞乐牌电熨斗在市场上声誉更高，竞争力更强。

“ 状元红 ” 敲开上海门

("Zhuang Yuan Hong "millet wine marches into the Shanghai market)

河南省某酒厂酿造的“ 状元红 ” 酒，从明末清初至今，享誉已有三百多年的历史，但在上海试销时却遭到冷遇。经调查研究分析，主要原因是商标和装璜陈旧，而上海瓶酒市场的消费主体是青年人，他们购买的国的以送礼和装饰房间居多。于是，该厂选定了以青年人为主要消费对象，将酒瓶改为“ 白兰地 ” 式样和仿古瓷瓶式，外加盒装，装璜讲究，图案典雅，并配有中英文说明。同时，更新了商标，选用新的外销商标为内销商标，还调整了价格，以适合青年人的消费水平。这些措施，使“ 状元红 ” 酒在上海市场销路大开。

开发无人顾及之处

(Making original market)

在纷繁复杂的竞争环境中，企业经营者应经常对市场进行分析，当形势于己不利时，要敢于“ 舍车保帅 ”，以小的代价换取大的胜利。

安徽油泵油嘴厂原来生产九十五系列柴油机喷油泵，产销形势较佳。后来，国内同行业几家大厂也竞相生产这种产品，使市场趋于饱和。面对这种状况，该厂发现，农村广泛使用的七十五、八十系柴油机喷油泵还无其他厂家顾及，这是一个有前途的产品。于是当机立断，停止九十五系列产品生产，组织研制七十五、八十系列喷油泵。虽然转产造成了一定的经济损失，但由于研制出的新产品，每月可生产达二万套以上，同时，又与国内二百六十多家县以上农机公司建立了长期稳定的产销关系，因此，新产品一炮打响，销量很好。

1989 年，该厂生产这类产品达二十多万套。居全国同行业厂家之首，跨入省级先进企业行列。

从潜在需求入手 (Start from potential needs)

市场需求有两种：一是眼前的现实需求，一是潜在需求。作为一个有远见的企业家，不能只看到现实需求，更应看到市场的潜在需求。把力量放在捕捉、挖掘市场潜在需求上，可为自己创造新的市场。

前几年，上海一家街道小厂，了解到居民冬天在家洗澡时，因室内温度低，洗澡很不方便，特别是小孩冬天洗澡更成难题。对此，他们分析研究后感到：居民冬天洗澡难的问题，反映出用户的潜在需求就是室内升温。于是，他们便生产了一种塑料浴罩新产品。这种新产品的特点是热水一倒、热气蒸发，使浴罩里温度能保持 20 摄氏度以上。该产品一上市，立即受到广泛欢迎，这个小厂也因此获得了一笔可观的利润。

应变有术的袜厂 (Socks factory successful in meeting emergencies)

谁能在产品供不应求的时候，仍密切注意市场变化动态，并及早采取新对策，谁就能使产品保持较强的销售后劲。

肇庆市西江袜厂是广东省颇有名气的丝袜厂，拥有 46 台意大利高级电脑织袜机，年产能力 40 万打以上，品种规格齐全。他们生产的“嘉美斯”牌丝袜为人喜爱，根本不愁销售。但是，近几年广东省陆续涌出了 70 多家大大小小的丝袜厂，其生产增长速度已大于市场需求的增长速度。就连过去丝袜生产几乎是空白的外省地区，也办了一批丝袜厂。针对这种新的变化，西江袜厂为确保“嘉美斯”名牌产品的地位，这几年一直坚持采用优质进口材料，以保证产品质量的稳定。同时，他们还花大本钱搞包装设计，使产品内外质量达到完美的统一。在产品开发方面，除保持自己品种规格齐全的优势外，还集中力量开发出一批工艺技术难度大、一般小厂及外省新厂一时难以生产的高档丝袜，增强竞争能力。事实表明，该厂在产品销售尚好的情况下，研制开发出的绣花、植花、提花、印花女丝袜及儿童丝袜，均很快成为畅销产品。

打入国际市场的新款鞋 (Shoes of brand-new designs sells into the international market)

广东鞋业，可谓“足下之争”日趋激烈。一大批乡镇、个体鞋厂凭借其税收上的优势及销售上的灵活，几乎把一些老牌的国营、集体鞋厂逼得难以招架，逐渐形成了“农村包围城市，个体胜过集体”的局面。

广州皮鞋厂是有近 40 年皮鞋生产经验的国营厂。其产品素以质量优良饮誉市场。但是这几年，大批新老客户转向乡镇、个体鞋厂，使销售遇到了问题。为了打开产品销路，该厂扬长避短，大力拓展出口业务。他们在保证产品质量的前提下，利用外贸、外商提供的鞋样研制多款鞋楦；同时鼓励厂内设计人员设计新的鞋样，并保证每年均有近 200 个新鞋款推出。行之有效的措施，使这个厂逐渐杀出重围。从 1989 年起，出口业务不断增大，1990 年

出口皮鞋达 40 万双,占这个厂总产量的 80%,出口总额达 2200 万元人民币。出口业务的发展,进一步提高了广州皮鞋厂的知名度,反过来又使内销逐渐转旺。1991 年,该厂的生产形势更好,出口和内销均有大幅度增长,出现了供不应求的局面。

自身优势和市场“空谷”,结合

(Combine self advantages and market empty space)

开发新产品,必须对同行业厂家的生产、销售等情况进行了解,摸准行情,然后决定自己的开发方向,迅速研制,推出新产品,抢先占领市场。

北京朝阳无线电厂是一家生产音响产品及通讯设备的中型企业,前几年,由于该厂采取以“热”趋“热”的策略,在国内众多厂家都生产高档收录机的情况下,也跟着上高档收录机,结果在市场“落潮”时库存积压达二千多万元。在沉痛的教训面前,该厂开始寻找本企业的优势与市场“空谷”的最佳结合点。经过研究开发,他们凭借本厂多年生产普及、小巧、量大、低耗产品的经验以及生产微型收录机的技术和设备配套等优势,适时推出其成本比日、美、法同类产品低二三倍的“百灵”微型收录机,一炮打响,不仅畅销国内十几个省、市,还出口日本、加拿大、美国、德国等十几个国家。

“北京蜂王精”销量下滑后

(When the sales of Beijing Royal Jelly declines)

北京第四制药厂是 60 年代最先在国内开发生产特种天然营养补剂“北京蜂王精”的老厂。20 多年来,蜂王精出口到世界 40 多个国家和地区,1987 年荣获国家金质产品奖,两次获得国际养蜂博览会金奖,年产量达到 1 亿多支,其利润占全厂总利润的 60%以上。然而,在滚滚利润面前,该厂只想靠:“一药撑天下”,不少研制出的新药被束之高阁。结果,市场,这位企业和产品的最终“法官”,却跟他们开了个大玩笑:北京蜂王精突然在 1989 年出现市场疲软,销量大幅度滑坡,企业一度出现亏损。

面对阴暗难定的市场,他们充分意识到开发新产品的重要性,并根据市场供求情况,加快研制开发新产品,走科技兴厂之路。他们先是与北京医科大学、军事医学科学院等单位“攀亲”,投资十几万元对北京蜂王精进行二次科研开发,使老产品销售稳步回升。接着,他们于 1990 年与日本山之内制药株式会社合作,生产了应用范围广、疗效高的新型广谱抗菌消炎药交沙霉素,受到市场欢迎。

1991 年以来交沙霉素已销售 2500 多万片,仍供不应求。1991 年该厂已有 20 多个新产品投产,其产值已占全厂总产值的 35%,一举扭转了亏损的被动局面,使企业“柳暗花明又一村”。饮誉海内外的“天府可乐”The renowned “Tianful Cola”

原重庆饮料厂与四川省中药研究所搞联合,经过 7 个月的苦战,上百次的失败,命名为“天府可乐”的饮料终于诞生。产品在市场打响后,为了扩展销路,他们与全国 26 个省市 81 家工厂搞联合,组成重庆天府可乐饮料公司;为了扩展国际影响,又与广州解放军一家有出口能力的汽水厂搞联合。经过如此努力,“天府可乐”名声显赫,受到国家、四川省多次嘉奖,出口

海外，受到日本、美国、港澳人们的赞誉，被摆放到我国国宴典礼上，显名于全国各地。不少国家，如日本、新加坡、加拿大等，甚至连生产“可乐”饮料的大本营美国，也有许多厂商向重庆天府可乐饮料公司提出了联合灌装的意向。

多种产品天地宽

(Multiple products set the world bright)

市场形势风云多变，昨日某商品风和日丽，今朝就可能阴云蔽日。一货为主，多种开发的目的，就是企业为了避免一旦厄境来临时，冀求有一个东方不亮西方亮，一货不兴他货旺的境地，使自己在市场上永远处于有利的势态之中。

沈阳拖拉机制造厂，原生产“2125”柴油机和东风28拖拉机，在1980年以前，生产是风和日丽的。1981年这两个产品却销量锐减，多年盈利的企业转眼成为全国机械工业中的第二号亏损大户。为摆脱困境，他们及时根据市场需求，改变几十年一贯制的产品结构，把滞销的拖拉机改造成适合农村用的运输型拖拉机，并降低销售价格，使企业有了转机。随后，他们利用生产拖拉机的技术力量，进行产品开发的纵横延伸。纵向，生产小四轮拖拉机；横向，生产130的驾驶室双排座的农用汽车，还为20多个行业生产了各种专业机械和协作件，使企业在激烈的竞争天地中，占有了一块较广阔的领域。1985年上半年的盈利较上一年同期增长了15倍，比历史上最好年份的盈利额接近翻了一番。

质优价廉的“燕舞”收录机

(The "Yanwu" brand tape recorder cheap and good)

苏北盐城无线电厂原是一个名不见经传的厂子。1984年，这个厂的产品在北京东风市场上竟出尽了风头。“燕舞”牌立体声录音机的销售量，竟居该店各类录音机的首位。他们获得成功，并不是偶然的。1982年，当市场上小型便携式录音机充斥市场的时候，该厂及时推出了台式录音机的六个品种；

1983年又研制出多功能大便携式八个品种的录音机，而且质量可靠，整机的内在质量逐年提高。

1983年较之1982年，产品开箱合格率由75%提高到90%以上，早期返修率却由10%下降到5%。该厂产品不仅品种齐全，质量优良，而且价格较其他同类产品便宜，因此，十分畅销。质优价廉，使“燕舞”产品营燕歌舞起来。

不断推陈出新的台灯

(The desk lamps keep bringing forth the new)

开发新产品是振兴企业之宝，是竞争制胜之术。

无锡人民玻璃厂原是生产一般的日用玻璃器皿的，生意清淡。1980年决定改产民用灯具，以打破工厂的被动局面。当时市场盛行纱罩台灯，但该厂不“随波附势”，却自寻制胜之路。他们研制出新颖别致、价格便宜的玻璃罩圆珠台灯，赢得了消费者的欢迎。他们为了使自己处于竞争优势地位，不停地研制新产品，做到产一研二眼观三。1982年设计投产了第二代新产品——洒花点玻璃圆珠台灯；1983年投产第三代产品——红绿内瓜纹套料圆珠台灯；1984年又一代产品问世了，叫做稀土着色圆珠台灯。连续不断的新产品使这个厂在竞争的疆场上一直常胜不衰。

人工育珠与人造牛黄

(The man-made pearl and the man-made bezoar)

牛黄，是由于某种异物进入牛的胆囊后，在异物的周围凝聚起胆囊的许多分泌物而形成的一种胆结石。天然牛黄数量少，供不应求，成了珍贵的药材。广东省海康县医药公司的职工们，为了解决天然牛黄供应不足的问题，在反复思考中想到了“人工育珠”。他们想：即然人将异物放入河蚌的体内能培育出珍珠，那么，人把异物放进牛的胆囊内也同样能培育出牛黄来。他们设法找来了一些伤残的菜牛，在牛的胆囊里埋入异物。一年后，人工牛黄果然从牛的胆囊里取了出来。

除臭剂与工作废液

(Deodoriferant and the working liquid waste)

一个企业如能时时对照同类产品，从中看到自身的缺点，并设法克服它；或列举对方的弱点，并找到“克敌”制胜的办法，就能在竞争中取胜。

解放军某部每次检查卫生，总是批评某单位的厕所、垃圾箱太臭。有个参谋决心消除这讨厌的臭气。他想起 1967 年的一次偶然发现：用工作废液冲洗便池突然感到厕所的臭味减弱了。于是他分析了废液的化学成份，发现有一种元素具有减臭的作用。接着他把粪便放在阳台上曝晒，针对异臭，按不同比例配制药方，反复比较、辨别用药后的气味。功夫不负有心人，试验最终取得可喜的结果：经药物反应后的粪便逐步变成了苹果味、香蕉味。经有关单位鉴定，这种“812—1 型”除臭剂成本低、效果好、使用方便、具有先进水平。它能吸附各种有机物质腐败发出的臭味。用它不仅可以消除下水道、马桶、小便池，垃圾桶的臭味，而且能消除汗脚臭，狐臭等，给人们除臭味带来了福音。

煤油汽化与红色野花

(The vaporization of kerosene and red Wild flowers)

飞跃联想可以在更广阔思考范围内进行，思考的跨度更大，自由度更高。

煤油能否代替汽油在内燃机中使用呢？最初，人们觉得这不大可能，因为煤油不像汽油那么容易汽化，后来，有人见到一种野花，而且发现，由于这种花的叶子是红的，所以它的花能在早春季节的雪地里开放。这个人由此而联想到，如果煤油吸热能更快一些，煤油就容易汽化。假如把煤油也染上红色，它是否也会像野花的红叶子那样能更快地吸热呢？真能如此，煤油就可以同汽油一样在内燃机中使用了，试验的结果相当令人满意。从现象上看，煤油与野花没有任何联系，而通过飞跃联想把它们联系起来，煤油汽化的难题便迎刃而解了。

刻意求精的“味尔美”

("Weiermei" sedulously strive for exquisite)

“味尔美”是家只有百名职工的街道小厂，他们靠小小的泡泡糖，创产值过千万，利润 150 万元，在全国同行中名列前茅。该厂厂长在总结经营之道时说：“打不赢，不要急着转。”并解释说。“一般地讲，‘小的’敌不过‘大的’是正常的。在这种时候有两种选择，一是发挥‘船小好调头’的优势，迅速转向搞别的产品；二是不服输，不低头，在原有领域里闯新路。前者有可取之处，特别是在产品没有市场前途的情况下，调头是明智的。但后者也是可取的，因为在原有经验和基础之上，找准主要矛盾，全力以赴进行攻坚，也是可以成气候的。”“味尔美”就是通过不断改造，以过硬的质量占据了市场，使企业强化筋骨，焕发了生机，干出了名堂。企业毋论大小，要成为市场竞争中的赢家，必须以先进的技术，生产出过硬的产品。

小牙刷占据大市场

(Little tooth bursh occupies great market)

古城扬州东郊的抗集乡，是远近闻名的“牙刷之乡”。全乡最出名的，还是扬州大桥牙刷厂。该厂厂长出生在“牙刷世家”，凭着一手祖传的绝活，

24 岁离家北上，一千十几年，1988 年叶落归根，承包了村办牙刷厂。

他每次出差到外地，都要逛商店去看各种牙刷，搜集信息，博采众家之长，先后开发出系列成人牙刷、儿童牙刷、一柄多头的多功能牙刷等 6 个大类近百个新品种。当他得知外国兴起“回归自然”热后，为适应海外市场需要，又开发了猪鬃牙刷。这种牙刷去污性好，不损牙龈，不怕烫，不倒毛，一投入市场就深受海外用户欢迎。最近，又研制出永磁牙刷，并获得专利。

短短两三年，他们围绕牙刷这一个小产品，往纵深开发，终于成为全国牙刷业的佼佼者。牙刷产量居全国第四，产品 70% 出口，占领了国际的大市场。

仿古还旧

(Imitate the style of the ancients and the old)

广西民族服装厂集服装的文明史、工艺美术史与目前流行的时装款式之长，开发了一种别具一格的仿古时装。由于这种仿古时装展示出了中华民族服装艺术的绚丽丰姿，巧妙地将历史的款式变成如今的‘时髦’，从而赢得了市场。这就是新产品开发中的逆向策略的一种——还旧型策略。这种策略同研制开发迎合新潮流的产品相反，而是开发生产仿古还旧型产品。仿古既可照原样全面仿制，又可新旧杂交。因为在现实的消费中，人们往往喜欢新鲜的东西，这是人之常情。但是，在某些特定的情况下，有些古老的新产品更容易吸引和招徕顾客。据分析，这是消费者“怀旧心理”与“好奇心理”相互作用的结果。有些老产品对一些先人来说不是新产品，而对一些后人来说却是“新口味”。30 年代流行的旗袍，现在又时兴起来，过去曾盛行一时的风雪大衣，如今也畅销市场，还旧型策略，值得进行潜心的研究。

粗制产品策略

(The strategy of semifinished products)

随着人们生活水平的提高，高质高档的产品倍受用户的青睐。因此，一些企业集中财力和人才争创名优高档产品，但是，一些质量一般，但价格相当便宜的产品也很受消费者的欢迎。这就是在新产品开发中值得重视的粗制产品策略，它同开发生产高质高档的产品相反，研究开发生产质量一般的特定短寿价廉的产品。

江苏一家塑料厂，一年夏天一下子生产了 100 多万双质量一般的拖鞋，每双 2.6 元，相当于市场同类款式拖鞋 1/3，由于价廉，长期供不应求。这种拖鞋畅销的原因在于这个厂家通过调查了解到：人们居住条件改善后，室内进行了地面装修，客人来访一般都要换拖鞋进屋，这样，拖鞋需求增加了；而客人暂时使用的拖鞋，不必在质量上有过高的要求。由于人们生活水平还不算很高，不可能买较多的高档拖鞋。因此，一般质量低价格的产品必然会拥有一定的市场。低档廉价产品只要对路，企业同样可以生存发展。

短平快策略

(The strategy of researching with little investment but quick result)

短平快是排球运动的术语，借用在产品开发方面，是指开发使用期短、工艺简单、销售时间集中的产品。在现实的经营活动中，靠短平快产品闯出生路的企业是很多的。

比如，1981年9月23日日环食，许多人都想看看这一天景奇观。但用肉眼不能直接看，用墨镜观看可能损伤眼睛，自制观测工具又十分麻烦。沈阳市东陵区五三乡汽车零件厂看准时机，及时生产出日食观测卡。这种观测卡每张仅0.25元，是用长方形硬纸片夹着一张滤纸做成的，卡上印有日食原理解释和简图，制作工艺简单。这种观测卡上市短短几天，销售量便达数百万张，仅在上海就售出50多万张。

重视消费者的“愿望”

(Stress upon the customers' "anticipations")

经营者必须善于捕捉消费者的“愿望”，千方百计开发这些“愿望”，最终实现这些“愿望”。一种商品是否有好的销路，就取决于这种商品满足消费者“愿望”的程度如何。因此，不重视消费者的“愿望”是不行的。

南方一家电扇厂的一名设计人员，在旅馆住宿时，同屋的一位旅客脱下被汗脚弄得湿乎乎的鞋，感叹地说，“要是有个干鞋的机器多好！”殊不知言者无意，听者有心。那位设计人员回厂不久，就设计出了适应南方多湿地带人们需要的“干鞋机”，很快打开了销路。

在不清楚消费者“愿望”的情况下，可以主动了解、掌握消费者的“愿望”。日本一家汽车公司，为使自己的重型车打入美国市场，派设计人员到美国与重型汽车司机交朋友，同吃同住同劳动，并且把他们所了解到一切拍成录相片，带回日本进行研究，然后开始设计符合美国司机需要的重型车。象这样重视消费者“愿望”的产品怎么会不畅销呢？

烟灰缸的起落

(The rise and fall of the ashtray business)

设计开发产品不仅要考虑产品的有形实体部分，如物理性能、化学性能等，而且还应研究产品对消费者的无形影响，善于从变化着的社会需要去开发产品、完善产品。这是一条很重要的产品开发原则。

浙江某地出产一种烟灰缸，质地优良，造型美观，畅销国外，但随着时间的流逝，渐遭冷遇。经调研得知，这种烟灰缸虽精致美观，清洗方便，但由于外国住宅普遍使用吊扇，而这种烟灰缸比较浅，电扇一开，烟灰随风起舞，家庭主妇怨声不绝。为此，他们马上研制出一种口小、肚大、底深的烟灰缸。试销后，用户们爱不释手。出乎意料的是，没几年，这种产品销量又逐渐下降。他们又进行了跟踪调查，发现，国外许多家庭已安装了空调设备，这样一来，又嫌烟灰缸的口小，清洗不便，不如原来的式样好。于是，他们对产品又做了改革，重新占领了市场。

国产卷烟纸

(Homemade cigarette paper)

竺梅先在解放前创办了当时国内有数的大型造纸厂——民丰、华丰造纸厂。

民丰厂的薄白纸版投产后，南洋烟草公司首先采用。在与烟草公司的交往中，竺梅先了解到，烟厂的卷烟纸国内不能生产，只能靠进口，而且价格昂贵。

在民族爱国心的驱使下，竺梅先决心生产卷烟纸，他一面办理增资手续，一面订购制造卷烟纸需要的机器设备。此外，他还采取了两项重要措施，一是派代表团去日本参观卷烟纸厂；二是不惜高薪聘请奥国工程师。经过一年努力，各项准备工作完成后，试制工作开始了。在试制期间，问题不断发生，先是纸张拉不出，后来纸张拉出来了，但质量又不符合要求，眼看废品堆积如山。竺梅先毫不动摇，整天守在机器旁，工人们也日夜加班，不肯回去休息。全厂团结一致，经过反复改进，卷烟纸终于试制成功。

卷烟纸投入市场后，南洋烟草公司首先使用，其他烟厂也相继订货，从此，他们厂生产的帆船牌卷烟纸在国内市场十分畅销，民丰厂也大获其利。

销售战

要想在激烈竞争的市场上脱颖而出，就必须以“竞争”作为企业经营的第一原则，发现对手的弱点，然后发动攻势。

企业之间的竞争就是市场行销战争！如果你想在企业竞争中取得一席之地，最好的办法就是先学会如何打好一场销售战。

乘虚而入

(Break through at the weak point)

美国为了限制进口，保护本国工业，曾作了一项法律规定：当美国政府购买发出购物招标后，收到的美国制造商的商品报价单价格在法律上将得到承认；收到外国公司的报价单，则一律无条件地提高 50%。以此增加美国政府购买选择本国产品的机会。在美国法律中，“本国商品”的定义是指“一件商品，美国制造的零件所含的价值，必须在这一商品总价值的 50% 以上”。日本公司马上走出了非常妙的一着棋：生产一种具有 20 种零件的商品，他们在本国生产 19 件，缺少的那一件在美国市场上购买最贵的，然后运回日本组装，再送到美国销售。这样，一方面最大限度地利于了本国的零件和劳动力，另一方面，那“一”个美国零件，因为贵，则又在这个商品的价值比率上占 50% 以上，从而在美国法律定义上，这个商品可以作为美国国内的商品，而直接和美国公司竞争。这样，日本公司又杀进了美国市场。

RCA 公司与 IBM 公司之战

(Battle between RCA company and IBM company)

美国 RCA 公司于 1957 年决定打进电子计算机行业。考虑到 RCA 公司具有强劲的电子生产能力，而且当时电子计算机市场正在蓬勃发展，它的做法应该说顺理成章。当时，IBM 公司执电子计算机市场之牛耳，其产品质量较好，而且它强调同时解决顾客的硬件问题和软件问题，其市场份额因此高达 70%。IBM 拥有一支强有力的、有效的销售队伍，不仅推销而且出租其生产的计算机。这一方法的优点是机器可以很快折旧，能产生实质的收益。

RCA 摆出了与 IBM 抗争的姿态。它为 IBM 计算机的使用者开发了一系列计算机，而且比 IBM 系列具有更高的能量和更低的价格。然而，这一仗 RCA 打输了。因为 RCA 没有 IBM 那样强大的训练有素的销售阵容，也没有象 IBM 那样的能同时处理硬件问题和软件问题的工程师。此外，IBM 的顾客已由于过去对公司的满意而被“套住”。在这些条件的支配下，具有强劲能力的 RCA 在竞争中失利，被迫结束其已经竭尽全力的电子计算机业务，而承担近 5 亿美元的亏损。

借尸还魂

("Find reincarnation in an other's corpse")

美国三大电器公司之一的西屋电器公司，宣布了一项用新转子更换汽轮发电机中旧转子的计划。由于六十年代前生产的几百万台汽轮发电机已经过

时落后，要一下全部更新费用很大，管理方面也存在困难。现在只在原发电机上更换一个新转子，旧机就可作新机使用，不但大大提高了可靠性和稳定性，还能够在起动——停止循环作业下运行，以适应高峰负荷的需要。而且，西屋电器公司声称：周密制订了更换转子计划，两星期即能换好，比常规更换转子需要十六星期缩短了八分之七的时间，费用减少九成。由于这一“借尸还魂”策略受到发电厂普遍热烈欢迎，西屋公司也因而大大发展了业务。

“H”帽子的启示 (Enlightenment of the "H" caps)

一次，美国哈佛大学和耶鲁大学举行橄榄球比赛。哈佛大学经济硕士约翰逊灵机一动，去商店买回一批棉制的布帽，批发价每顶只要一美元。帽子买回来后，他别出心裁把哈佛的标志“H”印在帽子上，然后在赛场上出售，每顶 2.5 美元，很快销售一空。这次意外的收获，使约翰逊看到了利用“群众心理”的业务很有发展前途。于是，他从祖母那儿借来了 1500 美元，组建起一个“群众帽子公司”，专门经营带有捧场性质而又实用的帽子。凡有赛事，该公司就预先印制好带有竞赛双方各自标志的帽子，大量出售。为此这家公司业务发展很快，每年的收入可达 1500 万美元，是当年约翰逊投资额的 1 万倍。

货真价实扩展业务 (Truly enlarge business scope)

美国汽车零件制造业者板威廉海利说：“若要事业有成，你必须具备三个条件：敢作敢为、首当其冲、与众不同”。

在长达 26 年的时间，海利均无法突破已创下的成绩。两年前，他看准机会，致力发展一系列汽车零件生意，终于在商界脱颖而出，名利双收，生意越做越大。

美国最大汽车工厂之一的“三大”，计划全面扩展业务，要求其他零件制造公司提供技术上的援助，甚至一个车门、一条塑胶边，都希望能够划一生产，务求质量维持在高水平线上。海利知道这个消息后，愿意以较低廉的价钱，为“三大”制造整个汽车门，而并非只负责某个部分。海利回忆说：“在一年半之内，我收购另外七家公司，各自分工，把制造车门的生意全部接下来，为客户提供优质的服务，准时交货，而且品质良好。

货真价实的经营手法，令海利的事业发展更灿烂。公司的盈利高达 1 亿美元，是从前的两倍，海利并不因此满足，他认为将来的情况应该更美好，创业之目标是公司每年能赚取 2.5 亿美元纯利。

麦克唐纳的服务术 (Macdonald service method)

20 多年前，加拿大的一般餐馆并不卖汉堡包，仅在某些大饭店才供应这类食品，而且质量低劣，于是麦克唐纳先生开了餐馆，用传统的手艺和配方制作汉堡包，生意兴隆，设了 7 家联号。后来以销售牛奶搅拌器而致富的克劳

克先生看中了这笔生意，他出资 200 万加元，将这 7 家餐馆连同“ 麦克唐纳 ”这个商号一同买下来。这就是麦克唐纳快餐厅的序幕。

当今的麦克唐纳，已有 450 多个分店。1985 年的销售额为 8 亿加元，占整个加拿大汉堡包饮食业销售额的 50% 以上。餐厅的管理人员和制作师都经过汉堡包学校专门培训，均能掌握优质服务本领。顾客一走进餐厅，服务员便很有礼貌地迎上去，问顾客想吃什么，是在餐厅吃，还是带走。假如顾客要带回去，服务员立即为他密封好饮料，只留一根吸管，并为顾客将各种食品装进二个纸口袋。

我们访问的这家餐厅，同其他麦克唐纳的分店一样，他们都极注意餐厅环境的优美和室内气氛的协调。我环视餐厅，米黄色的墙壁，柔和的灯光，柔嫩的花枝，幽雅极了。

餐厅为了吸引小顾客，别出心裁地设计了一个可以移动的蒸汽大车头，孩子们可以坐在车厢里边吃边玩。而有的分店还为小孩制做了高脚凳，孩子可以同父母一同入座。

“ 希特勒 ” 促销火柴

("Hitler" accelerates the matches sales)

商战的公关手段五花八门，然而，善抓消费者心理堪为高招。第 2 次世界大战期间，美国有家生产火柴的公司，利用人们仇恨希特勒的心理，在火柴盒上画上了希特勒的漫画像，将磷涂在人像的手臂上。这样，每划一次火柴，就好象燃烧了希特勒一次，对于热爱和平的人来说，似乎也解了心头之恨。因此，当这种火柴一推出，便成了热门货，公司的生意也就越做越大了。

倾听抱怨

(Lead an attentive ear to complaints)

人际沟通经常使用的工具是语言。语言的沟通有两个环节，一个是“ 说 ”，另一个是“ 听 ”。就象无线电广播一样，要有一个发音器，还要有一个听音器，二者互相配合，才能起到播音的作用。否则，说话便成为无的放矢，毫无意义的呓语了。

芝加哥的一家百货商场由于一个售货员不会聆听抱怨，差点儿失去了一个每天在这家商店花几千美元的老主顾。道格拉斯太太按优惠价格买了一件外套。她把它带回家之后，才注意到衬衣里有一处撕破了。第二天她回到商店要求售货员为她换一件。这个售货员对她的抱怨连听都不听，便说：“ 你是按优惠价格买的这件衣服。 ” 她指指墙上挂着的一块标志。“ 念念 ”，她大声说道。“ ‘ 一经售出概不退换。 ’ 一旦你把它买下来，你就得留着它。自己把衬衣里缝上吧。 ”

“ 可这是件残破的商品呀， ” 道格拉斯太太发牢骚说。

“ 没有什么两样， ” 售货员打断她说。“ 不退就是不退。 ”

道格拉斯太太正要憋着一肚子气走出去，发誓再也不来这家商店时，商店的经理过来向她打招呼。他认得她是多年的老主顾。

道格拉斯太太告诉他刚才发生的事情经过。

这位经理聚精会神地听完事情的来龙去脉，仔细检查了一下这件外套之

后说：“一次性削价是为了让我们在这个购物季节结束时，可以重新布置新的商品。但是‘概不退换’原则并不适用于残破商品。我们一定要修补好，或者换一个新衬里，如果您愿意的话，还可以把钱退给您。”

如果经理不过来倾听顾客的抱怨，就会失去一个老主顾。

撇脂定价获利多

(Fat-skim pricing brings great profits)

撇脂定价是一种策略。撇脂是种形象说法，是指把乳酪中浮在最上层的含脂肪最高的乳脂撇走。撇脂定价的特点是一个高字，以获得高利润为目标。这多半在新产品订价时采用，乘新产品刚上市，人们都喜爱它，眼前又无旁的竞争者，于是把价订得高一些，当然等竞争者蜂拥涉足这个商品时我再降价或转移。

1945年，美国雷诺公司仿制阿根廷的新产品圆珠笔，在圣诞节前首次在美国推销，用的就是撇脂价格。笔每支成本0.5美元，售价却10美元，高出成本19倍，再经过零售商一倒手，变成20美元，雷诺公司及其零售商品实在捞了不少好处。

占领世界市场

(Occupy the world market)

可口可乐公司销售的可口可乐大约占全世界所有汽水消费量的47%。它用接二连三地发动广告战，包装战，销售战等无情猛攻的办法拉拢全世界消费者。二次大战期间可口可乐公司以爱国姿态随着美国军队进入了欧洲和日本。美军撤退之后，可口可乐却留了下来，成了在国外许多地方能买到的首批美国产品之一。

外国竞争者都承认，在利用潜在的市场发展能力方面，可口可乐公司比其他任何公司都处于更有利的地位。

它的耐心比大多数公司的都大得多。它在中国花了15年的时间和数百万美元，才在几年前开始盈利。

可口可乐是运动会上的主要饮料。西班牙斗牛场上有它的红白色标志，澳大利亚的骆驼比赛和新西兰的剪羊毛比赛场也有它的红白标志。

在西班牙，它主要作为一种混合物，甚至用来和酒掺和着喝。在意大利，可口可乐越来越成为进餐时的饮料，以代替酒或牛奶咖啡。在中国，可口可乐是一种侈奢品，在政府的盛大宴会上，可口可乐被用银盘托着送到客人面前。

可口可乐一直小心翼翼地挑选朋友——大多数是当地贵族和工商界的大亨，让他们帮助它打进一个个国家并免除许多繁文缛节。例如，在日本，象三菱公司、三井公司和龟甲万公司等工业界大公司都是可口可乐的装瓶商。在10年内，它投资10多亿美元，在全世界建立装瓶合资企业。

“退避三舍”之妙

(The wonder of "retreating ninety miles")

同强敌决战，出路只有三条：投降、媾和、退走。投降是彻底失败，媾和是一半失败，退走则可以转败为胜。所以称走为上计。

美国惠普电脑公司一直坚持一个原则：即产品优质可靠与技术创新完全是两回事。所以当市场上出现新产品时，他们总是甘拜下风，落后两三年，再推广到顾客中去。

惠普公司绝少在市场上第一个推出新产品，该公司常采取反击式的行销策略。这就是，当竞争厂家新产品上市后，惠普就会发动大批工程师去对购买新产品的客户做服务性的拜访，频频探听他们对该产品的意见。例如他们喜欢产品的哪些特色、性能，哪些是他们所不喜欢的。这些工程师把用户的意见带回公司，进行总结、研究，然后根据用户的意见，对新产品进行改造。不久，他们就生产出完全符合顾客要求的新产品来，于是惠普公司的产品就以绝对优势压倒了那些竞争厂家的新产品，真正做到了后来者居上。56 美元购买 56 年型汽车 56dollars purchase 56 type automobile ”

1956 年，福特公司生产了一种新型福特汽车，叫做 1956 年型汽车。这种汽车上市之后，竞争力很差，销路不畅。亚科卡所管理的费城地区的销售情况尤为糟糕。亚科卡针对这种情况，对市场进行了调查研究，他深入细致地了解当地居民的性格、感情和生活习惯、风土人情及经济状况。而后，他采取了一种方法，压低汽车的分期付款金额，凡购买 1956 年型福特汽车的顾客先交总售价 20% 的现金，在以后的三年内，每月付款 56 美元，这样就大大地消除了顾客的疑虑及抗拒心理，也解决了顾客的财力困难。亚科卡的这种推销方法可谓是体贴顾客，他把他的这种方法称为“用 56 美元购买 56 年型汽车”，这句话也成了当时盛极一时、广为流传、效果奇佳的广告名句。

画廊发生的故事

(Story happening within the gallery)

打仗也好，谈判也好，暂时的退却是为了将来的进攻。这是退与进的辩证法在商战中的运用。

美国画商看中了印度人带来的三幅画，印度人要价 250 美元。画商不同意，谈判陷入僵局。那位印度人被惹火了，怒气冲冲地跑出去，把其中一幅画烧了，画商见到这么好的画烧了，太可惜了，至感伤痛，问印度人剩下的两幅画愿卖多少？印度人还要 250 美元，画商又拒绝了，印度人又烧掉其中一幅，画商只好乞求道，可千万别烧最后一幅。又问印度人愿卖多少？还是 250 美元。当画商出口说，三幅与一幅画能一样价钱吗？那位印度人又把这幅画卖价提高，最后竟以 500 美元的价钱成交。

当时其他画的价格都在 100 美元到 150 美元之间，而印度人这幅画的卖价最高。这位印度人所以采用烧掉两幅画，以吸引那位画商的策略，是因为他知道自己卖的三幅画出自名画家之手，烧掉了两幅，剩下一幅，物以稀为贵。这位印度人还了解到，美国人有个习惯，喜欢收古董珍藏名画。只要他爱上这幅画，是不肯轻易放掉的，宁肯出高价也要收买珍藏。聪明的印度人施展这一招果然很灵，一笔成功的生意唾手而得。

推销中的感情战术

(The sentiment tactics in sales promotion)

有个出售办公用品的推销员，他把感情战术使用到了科学高度。当他上门推销时，他在衬衣口袋里装一只跑表。这位善于揣摩顾客心理的推销员，实际上从一进门就没有停止说话。当他觉得将失掉这次推销机会时，他就站起来，走向顾客，表面上是说再见。实际上眼睛向下看着地，情绪低落，在拖时间的握手中，又停下来。

由于他们离得很近，默默无语，这位预期的顾客此时就能听到微弱的嘀哒声，他会问道：“这是什么声音？”

推销员假装吃惊，然后轻轻拍着心窝道，“噢，这是我的心脏起搏器。好啦，麻烦你给我来杯水吧。”据说他总能要得到的，并且随后也能达成交易。提供这个故事的，就是一个上过这种感情战术当的人。正如他所说：“没有等我悟出‘起搏器’的奥秘，我已推销给我一个人一个打孔机、一只钉书机和一个计算器了”。

普洛奇的推销方式

(Purochi's mode of sales promotion)

普洛奇发明了一种推销方式、并总结出成功要诀：把各个地方的商人聚集起来，使他们相信如果他们联合购买的话，会比较便宜。结果呢，他把一卡车又一卡车的货卖给他们，并使这些商人相信，该是大批买进这些货物的时候了，不能等到下个月了，因为下个月价格一定会上涨。这样，他又多卖出不少东西。为了使他的话被人相信，他自己打电报给自己，装作是他的老板打来的。电报的内容大约是这样的：“警告顾客，豆子的价格将会上涨。”他手里挥动着电报，不愁顾客不向他订购更多的货物。这个 20 多岁的毛小伙子，靠推销所赚的佣金居然比这个公司的董事长还要多。

价格的学问和艺术

(The learning and art of price)

一件商品本来可值一元钱，却定价 0.99 元。这样，给购买者的印象是：这件东西还不到一元钱呢。而且还会有这样的感觉：0.99 元是经过卖主精心计算的，一定货真价实。一元钱嘛，可能是大略估算的，说不定赚我不少钱呢。因此，价格的尾数不同，给消费者带来的影响也是不同的。

零头价格的尾数究竟定到哪个数上比较合适？对此，国外的市场学家曾有专门研究。在美国，认为 5 元以下的商品，尾数定在“9”较为合适；5 元以上的商品，尾数定在“5”较佳。在我国，一些有经验的商品经销人员认为：价格尾数定在“7”较易为消费者接受。可见价格中大有学问和艺术。

口香糖如何成了热门货

(How chewing gum develops into hot items)

突破口找到了，下一步就要瞄准突破口，全力以赴打开局面。一块钢板不论多么坚硬，只要将力量集中在一点上，就能钻出孔来。

口香糖是美国人里力的杰作，它刚问世时运气并不佳，问津者寥寥无几。

里力为了推销口香糖，使用了各种宣传手段，但都收效不大。后来，他在试销中发现，为数不多的顾客中，多半是儿童。里力从儿童身上看到了“希望”，他决定以儿童作为推销口香糖的“突破口”！里力按照电话簿上刊载的地址，给每个家庭都免费送上四块口香糖。他一口气送了 150 万户，共 600 万块口香糖。此举使同行们大惑不解：怎么能做这样的赔本买卖！谁知几天以后，这一招就奏效了。孩子们吃完里力赠送的口香糖，都吵着还要吃。家长们当然只得再买。从此，口香糖的销路就打开了。聪明的里力后来又想出了一个新招：回收口香糖纸。顾客送回一定数量的糖纸，便可得到一份口香糖。孩子们为了多得糖纸，就动员大人也嚼口香糖。就这样大人小孩一起嚼，没用多长时间就把口香糖嚼成了畅销世界的热门货。

迂回侧击之术

(The out flanking tactics)

迂回战术，以侧后袭击为主要特征。“侧后”，泛指竞争对手之短。在捉摸不定的商战风云里，纵是强者，也有所失，甚至失而不察，直到对手突然进击时才有所悟。所以，迂回战术日趋为商家所瞩目，并被广为应用。

30 年代的美国街头，到处没有饮料自动销售机，放入 5 美分，即可得到一个装璜精美独特、内盛 6.5 盎司可口可乐的“魔瓶”，一享口福。新奇、方便的销售方式及遍布各地的销售网络，使素以“配方古老、口味独特”著称的可口可乐公司如虎添翼，独霸美国的软饮料市场。

谁能想到、1939 年，它的潜在对手——百事可乐公司，抓住可口可乐瓶子容量太小的欠缺，推出一种 5 美分 12 盎司的百事可乐，并辅以“一样代价，双重享受”的广告，向可口可乐进行挑战。此举正中对方的一个弱点：瓶子容量刚够中老年人一次饮用。青年人饮量大，喝起来不过瘾，不如喝一瓶百事可乐痛快，何况价钱还便宜得多呢！结果，占消费总数 1/3 的青年人，逐渐被百事可乐所吸引，到 1960 年，百事可乐的销量上升 20%，与此同时，可口可乐的销量下跌了 3%。

登门销售

(Sell at one's house)

在美国，有一种登门销售的战术。推销人员最初先向顾客提出一个可以接受的小要求，而后逐步升级，提出较大的要求，这样易于达到目的。

有一家吸尘器厂的推销员在一次走门串户的推销过程中，来到一个住户门前，向家庭主妇提出一个小小的要求，即想进屋喝点水。好客的家庭主妇把推销员让进了家门。进屋后，推销员一面喝水一面同主妇拉起了家常，不知不觉地又过去了一些时间，这时。推销员发现这个家庭没有吸尘器，就佯装为感激主妇的热情招待；愿意帮她点忙，这个主妇自然也不好拒绝这个要求。于是他便从包里拿出了吸尘器在她的地毯上工作起来，一边干一边介绍吸尘器性能如何好，使用如何方便，噪音如何小等等。最后，他问主妇买不买吸尘器。到了这个时候，这个主妇看来不得不买这种吸尘器了。

迂回行销战术

(The out flanking sales tactics)

“运动行销”对于提高公司的知名度，打开产品销售市场、常常有着意想不到的功效。

维渥利荣石油开发公司的机油、无论怎样都敲不开德克萨斯州乡村市场的大门，该公司就用运动行销的“迂回战术”，出资赞助了当地人非常喜爱的马术比赛。结果反应甚佳，很快在当地建立了良好形象，使销售额直线上升，拓开了这个市场。“又一村”

有些产品，当“山穷水尽疑无路”的时候，经人们多动脑筋，改变产品的用途或式样，以适应顾客的需要，便是“柳暗花明又一村”了。

美国通用汽车公司、惠普尔公司、威斯汀豪斯公司及西尔斯公司等，在开始推销自动洗碗机时，没有得到顾客的青睐。人们不相信洗碗机能洗好碗，不管这些公司怎样宣传，都不能消除人们的偏见，销售情况很不妙，甚至已经威胁到洗碗机的生存。在这种情况下，有的公司改变了推销方向，转向建筑公司和建筑承包商，把洗碗机打折扣卖给他们，将之装在所建筑的楼房里，当人们认识到洗碗机确是好用，不仅比手工洗得更干净，且能用高温消毒。因而越来越为美国家庭所接受，成为不可缺少的家庭生活用品之一了。这就大大打开了销路。

关联促销

(Joint effort in sales promotion)

关联促销，善运用者可以推演出种种方法来。

美国强生玩具公司是美国幼儿玩具业中第二大制造商，它运用关联促销法促销。儿童从呱呱坠地那一天起，儿童玩具制造商就找上门来带着儿童玩具样品与儿童父母签约，伴随儿童成长，按约每隔1.5个月送上一个适合这个时期儿童玩的玩具。随着儿童年龄不断地增长，儿童对玩具兴趣的扩大，这个公司推销人员再向儿童父母根据儿童本人喜爱，推销其他玩具。强生玩具公司做这样生意的门槛是很精的。

标新立异的新车展示会

(New and original new vehicle exhibition)

RANVRAR 新车展示会标新立异：“没有特别的诀窍，只是在顾客购物时增加一些游戏和玩乐的气氛”。

纽约市一家廉价商场的董事长在他的商场所采用的方法可以说与那家汽车公司的推销手法颇有异曲同工之妙：顾客在收银机旁算帐后，店员会交给顾客一张小卡片，上面没有一个字，当把它插入开奖器后，会传出美妙的声音。每次插入卡片后的声音均不相同，有时还会出现令人目眩的五光十色。同时，卡片上还会出现数字或由墙壁上的数字荧光屏显示。无论大人小孩，都十分乐意把卡片塞进开奖器，去领略那奇妙的音乐和色彩，去享受开奖时的那份愉快。

这家商场所设置的头奖是一台录音机，接下来是些唱片、仿古之类的东西，这些物件并不起眼，但因为开奖助兴，商场顾客如云，生意十分红火。

钓鱼商法 (Fishing Commercial Law)

钓鱼都要舍出一些饵料，钓鱼术用于商业经营也要有所舍弃，即通过赠送一些小东西来吸引顾客购买。这种做法虽然陈旧平庸，但对于吸引顾客仍然相当有效，有时会得到意想不到的好处。

美国的一个油漆商为了推销油漆，给 1000 名顾客邮寄去一把崭新的刷子，并附上一张信函，里面写道：

您是不是需要油漆您的房子？是不是已经该重新刷油，使您的房间焕然一新？为此，特赠您一把油漆刷子，我们从现在起连续 3 个月，实行特别优惠，凡是拿着这封信函来敝店的顾客，油漆一律以 8 折优待。敬请光临。

特里斯克油漆店敬启

人有买便宜东西的习性，对一点点小赠送也会产生相当大的好感。同时，也觉得家中有一只刷子不好好用一用放在那里太可惜了。结果有 750 多人拿着信函来他的店里买了油漆。

希尔兹销售术 (Hiltz sales strategy)

庄市场竞争中，经营者在经营方式上标新立异，可以取得奇效。美国人希尔兹开了一家小店，开始时，生意萧条，后来他经过精心的计算，决定只要顾客拿出一美元。便可以任意选购店里的一件商品，于是招来大批顾客，销售额超过附近几家大的百货公司。

后来他改行经营绸布店。又在经营方式上出新意，决定凡是在该店购买 10 美元的绸布赠白券一张，积白券 5 张可兑换蓝券一张，积蓝券 5 张可兑换红券 1 张，积红券 5 张的。可任选价值 30 元的商品作酬谢。这种“希尔兹销售术”，使他成为百万富翁。

赢得准顾客的战术 (The tactics winning potential customers)

现在上流行赢得准顾客的方法，就是要先知道顾客们的需求。然后再去迎合他，亦即是先收集情报，先知悉顾客们的需求，然后再卖出商品的方法。

西武公司在 8 年前就采取先发制人的战略，抢先一步，以展新的姿态设置“不动产顾问室”。把你的住址、姓名、想买的下动产、希望的条件等资料储存于电脑中，隔一天再把适合你的条件的待售土地和公寓，列在“待售不动产报道”单上寄给你。

要卖不动产的人，到该室登记之后，也可以轻易而迅速地获得满意的结果。因此该顾问室每天都宣告客满。

另一方面，该公司又大登广告征求会员。由于会员可得到更满意的服务，为此，每个月平均有 2000 多人申请加入。

尽管不动产业的竞争相当激烈，但是该公司由于作法突出，出尽风头，因此业绩相当不错。

挖走对手的忠实顾客 (Winning over the opponent's loyal customers)

制造威士忌的西葛伦公司，为其新品牌 Glenlivet 开发新市场，所采用的就是一般的邮寄广告信函方式。凡有兴趣尝试这种麦芽制威士忌的人士，他们都赠送典雅的玻璃杯、计算器，或者给予 5 美元的折价券。

在过去，西葛伦寄发广告的对象都是高收入的消费者，这些人很可能会喝他们的威士忌。但是这次广告信函寄发的名单却是那些只喝其他厂牌威士忌的消费者。

这一招是否能奏效？在威士忌销售走下坡的今天，西葛伦表示，他们一共开发出 10 万位新顾客，这是他们从竞争对手那儿挖过来的客户。

以暗济明 (Benefit the open with the covert)

抓鸡首先要往地上撒把米，但“撒米”的学问很大，有的大张旗鼓地“撒”，

倒容易引起人们的怀疑。有的“米”撒得很高明，是以明带暗，明暗相济。

轰动世界的美国促销奇才哈利，在他 15 岁作马戏团的童工时，就非常懂得做生意的要诀，善于吸引顾客前来光顾。举一个小例子。他在马戏团售票口处，使出浑身的力气大叫：“来！来！来看马戏的人，我们赠送一包顶好吃的花生米！”观众就像被磁石吸引上一样，涌向马戏场。这些观众边吃边看，一会就觉得口干，这时哈利又适时叫卖柠檬水和各种饮料。其实，哈利在加工这些五香花生米时，就多加了许多盐。因之观众越吃越干，这样他的饮料生意才兴隆。以饮料的收入去补济花生米的损失，收益甚丰。这种颇有心计而又合法的促销绝招，不动脑筋是想不出来的。

美国的“垃圾信”

(The American "rubbish letters")

在美国，经常能收到一些印有“重要！”“紧急，请马上回信！”“紧急，×月×日前答复！”等字样的信件。这些信看似重要，以引起读信人的注意，实际上，只是推销产品的广告和各种征订单等。这种信被人戏称为“垃圾信”，已成为美国商界推销术的一个重要手段。

为了能引起消费者和读者的注意，发信者别出心裁，独具匠心。他们把信的形式设计得很别致，并且印刷稍美。信文的前款都写具体姓名，字体与内文的一样，好象这些信专门为你个人印刷的一样。为了醒目和提请读者注意，有些信甚至冒充“官方通知”，信封上标有老鹰标记，寄信地址是“联邦调查局”，印有黑体大字“拘票通知”，但仔细一看就会发现一行小字：“领取现金或奖品通知”，打开信封原来里面竟是“喷泉局邀请函”。

当然，这些“垃圾信”内容五花八门，有推销房产、汽车、文具、玩具、比妆品的广告；有银行、保险公司征求客户的表格；有书刊、音像制品的征订单；有彩票奖券、剧院和音乐厅的节目表等。推销手段也花样翻新，常常是大幅度减价、买一送二。有的凭信件就可买到优惠商品；有的录像带可以试看 15 天；有的更加新奇，连牛排也可以用干冰邮寄，原价 58 美元，可以削价到 28 美元，让消费者不得不接受。透过这种种推销手段，可以看出商战中的滚滚硝烟。

光怪陆离的旅游推销战

(Grotesque and gaudy tourist sales promotion battle)

资本主义社会的美国，人人都做着发财的美梦，幻想有朝一日成为百万富翁、亿万富翁。美国商人正是迎合这一公众心理，大胆地开始了光怪陆离的推销战。

一家美国旅游公司致信收信人说：你很快即将得到一架录像机和三件一套的名牌旅行包，还能得到吉普车和万元美元大奖的抽奖机会。不过有个先决条件，就是收信人必须是 25—65 岁，如果已经退休，年收入在 25000 美元以下，则要夫妇同往。接着，又不断寄信给收信人说，希望尽快答复并前来，如果再下来，机会和奖品就要给旁人了。实际上，这是旅游公司在淡季引诱收信人到那里旅游。至于奖品，不是因为条件不符就是没有抽中，总是让人得不到。

先低后高，“柯达”赶超“富士”
(From low to high, "Kodak" surpasses "Fuji")

一种商品，要挺进市场，就必须掌握灵活多变的销售手段。比如，可以用较高的商品价格为手段保护其商品信誉，有时又可以用较低的价格为诱饵来改变顾客对其它名牌产品的偏爱。

美国依斯曼——柯达公司生产的彩色胶片在七十年代初，突然宣布降价，立刻吸引了众多的消费者，挤垮了其它国家的同行业公司和企业，柯达公司以至垄断了彩色胶片市场的 90%。到了 80 年代中期，日本胶片市场被“富士”所垄断，富士销售量占整个市场销售量的 80%。一时间，“富士”胶片压倒了“柯达”胶片。对此，“柯达”公司进行了细心地研究，发现日本人对商品普遍存在重质不重价的倾向，于是制定高价政策打响牌子，保护名誉，进而与“富士”竞争的战略。他们在日本发展了贸易合资企业，专门以高出“富士”1/2 倍的价格推销“柯达”胶片，又花了 7000 多万美元在日本组建一个照片精加工实验室和开发研究所，推出胶片彩色结构及包装更富有日本特色的最新产品，全面地调整销售服务和强化售后服务。经过五年的努力和竞争，“柯达”终于被日本人接受，进入日本市场，成为与“富士”平起平坐的企业，销售额也直线上升。

静观待变
(Sit back and wait)

有攻坚者，必有设防者。防线有有形壁垒，也有无形障碍。要突破无形的障碍，十分艰难，有时甚至毫无办法，只有静观待变，方能获得最后胜利。

1952 年，美国麦克唐纳公司在巴黎东郊开办了第一家快餐店，由于未能突破法国人的心理防线——以“世界美食之府”自豪，视快餐为美国文化浅薄的象征。快餐生意一直清淡。于是，该公司便采取了静观待变的策略，以突破这无形的障碍。这一观，使美式快餐对法国市场的突破，一直“观”到 80 年代，等到法国人，特别是年轻人生活节奏加快、无暇依恋本国“美食”时，才乘“变”破防，长驱而入。到 1985 年底为止，法国的快餐店已多达上千家，年销售额高达 33 亿法郎。

重视回头客
(Lay emphasis upon the back customers)

斯坦·史密斯是道奇汽车公司在加利福尼亚州的推销员，他的专长是提供超级服务。史密斯已成为道奇汽车公司在美国的头号推销员。

汽车推销员推销一辆车只能赚几百美元，而且国产车不如外国车好卖。然而，史密斯挣了 17.5 万美元。做到这一点很不容易，而且卖的又是美国货。

斯坦的顾客几乎全是回头客，或者是由老主顾介绍来的。这是有充分理由的：他在做完生意后从不忘记顾客。有一天他接到一个顾客的电话，那家伙遇到了困难。他办了一家汽车服务公司，接送病人去医院。他的一辆“道奇”车的汽化器坏了，附近的经销商又没有备件。“斯坦，”他打电话说，

“这里的人都等着我呢。”斯坦二话没说，丢下话筒，立即到陈列室从一辆汽车上卸下汽化器，跳上自己的汽车亲自给那位顾客送去了。在斯坦看来，这不仅仅是服务，这是正在做另一笔生意。就在这件事后，那位顾客又从斯坦手中购买了 63 辆小型客车。

“万宝路”的成功之秘 (The secret of Wanbaolu's success)

菲利浦·莫里斯公司生产的万宝路香烟已连续 14 年居全美香烟销售冠军。1954 年以前，菲利浦·莫里斯公司仅是当时美国六家主要香烟公司中最小的一家。但它眼光独到，掌握了成功的契机，从而一跃成为全美第一香烟公司。

当时，美国流行无滤嘴香烟。菲利浦·莫里斯公司注意到，有滤嘴香烟将成为市场的新趋势，于是大胆推出了有滤嘴的万宝路香烟，再配上独特的 Flip Top 硬盒包装应市，从此美国香烟市场的销售结构完全改观，万宝路香烟成为美国的最畅销品种。

万宝路的成功除了得益于香烟滤嘴、独特的外包装外，也得益于在行销政猜上下功夫。为了使广告效果逼真，在万宝路香烟广告、海报中出现的人物、都是找术的地道的美国西部牛仔，而非专业模特。代表自由、粗犷的男性牛仔和听来令人印象深刻的配乐结合得十分成功，广告词 Where there is a man, there is a Marlboro (哪里有男士，哪里就有万宝路)，更令人难忘。在全世界贯彻一致性的广告行销策略，奠定了万宝路香烟能在各个国家消费者心目中统一、完整、深刻形象的基础，而菲利浦·莫里斯公司也因此创造了最大的广告效果和行销效益。行销策略的成功，已使万宝路香烟风行全球。

厂家给顾客回扣 (Factories grant sales commission to customers)

在美国有的企业，为了吸引顾客购买他们的产品，就对顾客给予一定的回扣。一位顾客用十几美元买了一个吹风机，可能是一种新产品。包装盒上说，如果把购物收条连同盒上的产品标志证明寄回厂家，六个月内将退给顾客 2.5 美元的回扣。这位顾客报着试试看的心理，将“凭证”寄了回去，过了几个月居然真的收到厂家寄回的 2.5 美元支票。于是，他向亲朋好友介绍了这个厂家，他们也去买了同样的吹风机。顾客无形中充当了企业的义务推销员。这个厂家可谓吃了小亏，却占了大便宜。

卖鸡蛋有窍门 (There's a knack of selling eggs)

美国老八大财团之一——摩根财团的祖宗老摩根当年从欧洲漂泊到美国时，穷得只有一条裤子。后来夫妻俩好不容易才开出了一片小杂货店，当杂货店卖鸡蛋时，老摩根由于手指粗大，就让他老婆用纤细的小手拾蛋。鸡蛋被纤细的小手一衬托，居然显得大些，老摩根杂货店由此招徕了鸡蛋生意。

老摩根利用人的视觉误差，巧妙地满足了顾客的心理，其后代子承父业，逐步发家，成为富甲天下的金融大家族。

“欲擒先诱”

(“Lure before capturing”)

美国商人很有经营头脑。他们经商不是直接地到你的口袋里拿钱，而是先给你吃个果子，让你自愿地往外拿钱。

美国可口可乐公司，为了打开可口可乐在中国的市场，不是一开始就向中国倾销商品，而是采取“欲将取之，先予之”的办法。先无偿向中国粮油进出口公司提供价值 400 万美元的可乐灌装设备，花大力量在电视上做广告，提供低价的浓缩饮料，吊起你的胃口，使你乐于生产和推销美国的可乐。而一旦市场打开之后，再要进口设备和原料，他就要根据你的需求情况来调整价格，抬价收钱啦。

10 年来，美国的可口可乐风行中国，生产企业由 1 家发展到 8 家，销量由几百吨发展到上千万吨，价格也由几分钱一瓶发展到几角一瓶。美国商人赚足了钱，无偿供给中国设备的投资早已不知收回几十倍了。

出版商的推销绝招

(publisher's unique skills in sales promotion)

美国一家“家庭出版公司”的出版商，为兜售自己的杂志，想出了一个绝招。他设计了一个大大的信封，上面印着耸人听闻的几个大字：“不要丢掉 100 万美元”。在信封上，还打印上包括收信人在内的 7 个人名，表明收信人的中奖机会已是 1/7 了。在信里，装有各种材料，都印得异常的精美，上面有收信人的抽奖号码。另外，里面还有一方联“邮票”。可仔细一看，只不过是一种杂志的特价标签。

这样的信很能打动收信者，因为信中还有 NBC 晚间节目主持人麦克马洪的签名和潇洒的彩色照片，上面的一行字祝愿你赢得大奖。

不过，参加抽奖也有条件，就是先填上一张卡片，再选一两张邮票贴上寄出，孰不知，那邮票即是订购杂志的许诺。实际上，填卡人已经成了“家庭出版公司”的订户。这样，在麦克马洪宣读大奖获奖者时并没有收信人的名字，收信人倒是接二连三地得到莫名其妙的杂志，随后，便是帐单。

这位老板的绝招，确实推销了他大批的杂志。

赠灯盏

(Present oil lamps)

还是刚用“洋油”的年代，洋商在上海口岸经销煤油（当时叫“洋油”）。美孚石油公司 1894 年在上海初设据点时，就曾采取过一个诱人的手法，即买洋油两斤，就免费赠送刻有“请用美孚油”字样的洋油灯盏一只。

美孚公司一年之中送油灯 87 万盏，从这笔生意看，洋商亏得厉害似乎大傻。但是，这个手法引起了轰动，不但吸引了城里人，而且牵动了许多乡下人。家家户户添置了这种洋油灯，把原先的菜油灯，蜡烛灯统统冲击光。正

因为添置了洋油灯，从此点灯就得买“洋油”，送一盏灯的结果，使“一锤子买卖”变成了长期买卖。顾客也都成了回头客。从此洋油生意兴旺，扶摇直上，经营不到十年，美孚煤油在上海就销到 900 多万箱，得利无穷，大发其财。

“顺带效果”

(“The convenient effect”)

广告的第二功能作用是“顺带效果”，进一步深化广告的商业印象，拓展市场，广销商品。

日本富士彩色胶卷的纸盒上印有该商品的商标铜铃一只，铜铃旁边还写着“六点”字样，铜铃是商标这不稀奇。当然，商标本身也是一种宣传，也是一种广告。这个“六点”字样有独特作用，它实际在起广告第二功能的作用。顾客买到印有铜铃商标的商品后，可将这商标剪下，叫孩子保存起来予以积攒，或找其他有铜铃商标的同学凑在一起，积攒到一定的点数时，凭它可到指定的地点去换取文具用品，这里铜铃商标广告提供了一种服务，满足消费者凑数、凑趣需要的服务，这对发展销售是大有作用的。

朝日啤酒公司的经销战略

(The sales strategy of chaori beer company)

宁吃鲜桃一口，不吃烂杏一筐。在优质的前提下高产。

日本不少有识之士把产品营销看做经营战略重要的一环，许多企业在产品销售上是不惜工本的。朝日啤酒公司为了打开新产品的销路，竟然把市场上的老产品全部收回销毁，损失金额相当于全公司一年的经营额！当然还有其他促销措施，如每年樱花盛开的季节，职工走上街头，劝人们试饮；雇用专人负责全国十几万家酒馆的推销和回收过期酒等。最后他们成功了，1990 年销售额达到 7300 多亿日元，比 1985 年几乎翻了两番，销量也由原来的占全国啤酒市场的不足 1/10 提高到现在的近 1/4。

捻子战术

(Spill strategy)

1952 年 3 月，日本期待已久的 ss-52 型塑壳收音机终于问世了。当时零售价为 8950 日元。不过，有些零售商店不大愿意经销这种收音机。因为零售价便宜，即使利润率不变，但到手的绝对金额与其他收音机相比就要少。于是，三洋公司便想出了个办法，让营业部职员扮成顾客，到这些商店去。

“三洋的 SS——52 型收音机有吗？那种用塑料做的……”

“我们店没有进货，那边角上的店里也许会有。”

“是吗？那我到那儿去看看，谢谢啦。”

第二天，又让别的营业部职员到那家店故技重演。在这种轮番“进攻”下，店主便想：“这种收音机要真是那么吃香，我们也经销一下试试吧。”

这并非制造虚假声誉的捻子战术，而是为了使不谙行情的商店尽快了解这种商品的好办法。这招果然很灵。1952 年三洋公司销售量为 77000 台，

1953 年为 158000 台，短短两年内销售量就超过了各前辈公司，获得了仅次于松下公司的市场占有率。

反客为主

(Turn guest into host)

买主常常是需要引导和暗示的，引导和暗示的手法巧妙与否决定反客为主能否成功。

美国有个叫帕特的推销员，经过几个月的努力，推销一套可供一座 40 层办公大楼使用的空调系统，指日可成，但能否成功，最后还得靠买方的董事会来决定。这天，董事会召见帕特，请他将空调系统介绍一下。

帕特受到了有礼貌但不热情的接待，看来几位董事对购买空调系统兴趣不大，他们抛给帕特一大堆尖锐的难于回答的问题。帕特尝试作答，提问仍在继续，他几乎乱了阵脚。忽然，他心生一计，说：“今天很暖和，请允许我脱掉外衣，好吗？”帕特边说边掏出手绢，拭了拭前额，好象条件反射似的，几位董事也跟着脱了外衣，有的还抱怨说：“这里面真热。”这一招果然见效。考虑到自己的舒适，董事们觉得应该购买空调设备。于是不再诘问，请帕特介绍其产品性能并认真倾听。20 分钟后，帕特同他们拍板成交。

帕特由被董事们诘问的“客位”，变为介绍空调系统优越的“主位”，董事们由诘问，不想购买的“主位”变为请帕特介绍产品性能，注意倾听的“客位”，全靠帕特脱上衣这一动作。

炒豆和冰棍

(Roasted beans and ice-lollies)

企业的产品，只有当消费者认识你的产品并乐意购买时，才是机会的到来。所以制造市场机会就是争取顾客。

有一年冬天，美国冰类食品的销售一时有所上升，于是传来了市场需要冰棍、冰激淋的虚假信息。敏感的冰商们争相大量生产囤积冷饮。结果买者寥寥，造成冰商资金周转失灵的危机，其中一位冰商眼看就要被拖垮，唯一的出路就是想办法售出陈货。这位冰商四处奔走，但无人问津。突然，他看到一张马戏团的海报，一时激起灵感，认为推销商品有望。于是，立即与马戏团联系，在剧场入口处给观众赠送炒热的豌豆，人们边看马戏，边吃豌豆自然是很惬意的事情。在演出休息时，突然跑来了一群卖冰棒、冰激淋的小孩。人们刚吃完炒热的豌豆，正感到喉头干得冒火，一见冰棒，纷纷购买。一连 5 天，这位冰商将积压的商品全部推销完毕，不仅没有倒台，而且赚了大钱。

声东击西

(Make a feint to the east and attack in the west)

美国一些商店几乎每天都有一种特价商品出售。这种商品折价，从商店本身来算帐，甚至亏本。而这种商品并不是滞销商品，质量也不坏，多是质较好的平销商品，商店将这种商品大削价、大宣传，似乎是在吸引顾客前

来购买，而事实上并不是所有到这个商店的顾客都能买到这种特价商品，但顾客听到宣传后，纷纷争相而来，有的买到了，有的虽然没有买到这种商品。但购买了其它商品这就是商店的声东击西之计。宣传的是折价商品。其真正目的不是推销这种商品。而是以折价吸引顾客到商店来购买其它商品，从而 扩大商品销售。

信誉战 (Campaign for pretges)

我国南洋兄弟烟草公司在创办发展初期，与英美烟商竞争激烈、其中，信誉战是最艰苦的一战。

英美两国烟商合办的英美烟草公司从 1902 年创办之时起，便把势力伸向世界各地，翌年，在上海设立了卷烟厂，生产“大英”、“老刀”、“三炮台”等洋烟，向我国市场倾销。正当他们企图全面垄断我国卷烟工业的时候。爱国华侨简照南、简丘阶兄弟创办的南洋兄弟烟草公司异军突起，同英美烟草公司展开了激烈的竞争。在竞争中，英美烟草公司为了挽回败局，采用了李代桃僵之计，破坏南洋兄弟烟草公司的信誉，他们暗中从市场购进大批南洋兄弟烟草公司生产的香烟，待发霉后，再向市场抛售，以霉烟代替好烟。并广造舆论，宣扬南洋烟草公司的香烟质拙不好，妄图以其小的损失。达到破坏南洋兄弟烟草公司信誉的目的。

简氏兄弟针对英美烟商的诡计，澄清事实，揭露真象。用事实证明所产香烟质量，挫败英美烟商的阴谋，反而使对方信誉扫地。

在让利中得利 (Win profits from benifit reduction)

在让利中得利，正是挖掘企业潜力的有效策略。

1984 年，日本贸易联盟顾问理事佐藤正一先生，在我国购买了 10 万双鞋子。订货时，这批鞋子的品种、规格和数量都无任何问题、但货到日本后滞销，想尽办法也未能打开市场。佐藤正一先生为此事专赴我国，希望我方尽可能提供帮助。一星期后，供货厂家决定，把原来的 10 万双鞋全部换成新品种的鞋，日商满意而归。这批新鞋如朋运往日本后，日商大做宣传，广泛赞扬我国企业的优良服务精神，顾客买兴陡增，购鞋者蜂拥而来，销售情况急转直上。第二年，日本商人又前来我国购买 30 万双，1986 年增加到 60 万双，1987 年达到了 100 万双，1988 年计划扩大到 150 万双。吃亏十万、广销百万，这真是投之以桃，报其以李。

巧克力销售战 (The sales battle of chocolate)

对年轻人，生意要“爽”；对中年人，生意要“诚”；对老年人，生意要“周”，对孩子，生意要做“逗”……。

日本有两家最大的糖果公司，以前制造的巧克力糖片，全部以儿童为销售对象。森永制果公司为开拓新的市场，制出一种“高王冠”的大块巧克力

糖片，定价为 70 日元，向成年人推销。随后，明治制果公司也以“阿尔法巧克力”为牌名，制出两种大块巧克力糖片，一种每块定价为 60 日元，另一种每块定价为 40 日元。明治公司采取了十分巧妙的销售战略，分别针对不同年龄层次的顾客，制定不同价格和质量标准的巧克力，同时开拓三个市场：以每块 40 日元的巧克力向十二、三岁的初中生推销；以每块 60 日元的巧克力向十七、八岁的高中生推销；以每盒 100 日元，合并包装、便于馈赠的盒装巧克力向成年人推销。这样，明治制果公司就在市场竞争中占了上风。

复印机销售战

(The sales battle of xeroxes)

1970 年，沙文公司取得一项专利，可以销售采用化学液体而不是化学粉末的复印机，这正是全录复印机采用的方式。这种机器由日本的理光公司制造，沙文公司则打着“既便宜又可靠”的口号去招徕顾客。1975 年时，年销售额已有六千万美元，沙文公司针对年销售额有四十亿美元的全录公司，发动了凌厉的广告攻势。广播喜剧演员鲍伯和雷伊以复印机为话题相互嘲弄。鲍伯频频安慰雷伊，因为他买了一部全录复印机而不是沙文复印机。在广告的最后，鲍伯说：“这是一副塑料椅套，可用在你的 Edsel 汽车（一种没有安全感的汽车）上。

雷伊：“你怎么知道我开 Edsel 汽车？”

鲍伯：“噢，这似乎是无可避免的事。”

“沙文”的复印机在三年之间增加了三倍以上。到了这时，“理光”决定到美国推销自己制造的复印机，因而变成了“沙文”的竞争对手。

“原价销售法”

(Original price sales method)

所谓“原价销售法”做起来很简单，但却为岛村的发达打下了良好的基础。首先，他在麻的产地将 5 角钱一条长 45 公分的麻绳大量买进来后，又照原价一条 5 角钱卖给东京一带的纸袋工厂。

完全无利润反而赔本的生意做了一年之后，“岛村的绳索确实便宜”的名声传扬四方，订货单从各地象雪片纷飞般地源源而来于是，岛村又按部就班地采取了第二步行动，他拿着购物收据前去与订货客户说：“到现在为止，我是 1 分钱也没赚你们的，但如若长此下去，我只有破产的一条路了。”他的诚实感动了客户，客户心甘情愿地把货价提高到了 5 角 5 分钱。

与此同时，他又与供货商说：“您卖给我 5 角钱一条的麻绳，我是照原价卖出的，照此才有了这么多的订货。这种无利而赔本的生意，我是不能再做下去了。”厂商看到他给客户开的收据发票，便大吃一惊，头一次遇到这种甘愿不赚钱的生意人。厂商感动不已，于是一口答应以后每条绳索以 4 角 5 分供应。

这样两头一交涉，一条绳索就赚了 1 角钱。他当时一年有 1000 份订货单，利润就相当可观。几年后岛村从一个穷光蛋摇身一变成为日本绳索大王。

“原价销售法”开始使他吃了亏，尔后便占了大便宜。实际上这是一种极高明的经营诀窍。只有那些胆识谋略过人的企业家才敢于为之。

靠物美价廉取胜 (Win through good and cheap commodities)

少卖一分钱，却赢来了更多的顾客。

卡西欧计算机公司自 1957 年成立以来，坚持物美价廉的原则。例如，现在生产的台式电脑，功能比其他厂家多，质量好，价钱便宜百分之几到十几。该公司认为，便宜货未必有市场。由于其他公司容易挤入，进行竞争，利润幅度小。高性能、高质量的产品，市场固然小，但一般企业不容易介入，利润幅度大。

台式电脑产品更新换代非常快，今天是高质量高性能的产品，不久就会变成大路货。因此，必须不断追求高质量，同时又不忘低价格。否则，企业就会逐渐失去活力。

进入八十年代以来，不少厂家认为台式电脑的性能稳定了，因而解散了台式电脑研制小组。卡西欧与此相反，不断加强科研开发阵容。现在，公司设有开发总部，有八百多名科技人员，占职工总数的 25%，从事新产品的研制和技术的开发工作。科研经费占销售总额的 4%。研究开发总部设立了若干个小组。各小组密切注视时代的动向，设计出各种适合需求的新式样。新方案只要认为是切实可行，就立即投入生产。如果在开发过程中，想出了更好的方案，就断然改变设计。

饭店与百货店 (Hotels and department stores)

日本明治时代曾当过商工大臣的阪急电铁、东电公司、东宝公司的董事长小林一三，在工商经营上很有绝招。他在大阪建成阪急百货店时，为了增加百货店的营业额，用了颇为新奇且有效的一招。

当年，在阪急百货店建成时，小林一三把大阪市内一家味道最好的咖喱饭食堂请到百货店来经营。他把咖喱饭的售价降低四成，其损失由小林一三补偿。

小林公司的董事、职员们对他的这种做法大惑不解，认为这是赔钱的买卖，纷纷起来反对。但经过一段时间的经营，人们看到了小林董事长的这一招相当妙。

当价廉物美的咖喱饭一上市，消息很快在市民中传开了。想吃这咖喱饭的顾客从四面八方涌来，食堂和百货店里常常挤得水泄不通。

自从咖喱饭食堂在小林的百货店开张后，百货店的营业额一下子增加了六倍。小林不仅没有赔钱，而且赚了钱。

索尼公司是怎样壮大的 (How the sony company develops)

比名望更重要的是产品能获得成千上万用户的承认。

日本索尼公司的产品如录音机、录像机、电视机等都在消费者中享有盛誉。它是怎样起家的呢？索尼公司的创始人叫盛田昭夫，1945 年，他用 500

美元作资本，与人合作，雇用 20 个工人，生产第一批产品是 100 个压力锅，但销路不好。在一个偶然的机会，他见到了录音机，启发了他的灵感，开始生产第一台 50 公斤重的磁带录音机。不久该公司便先于美国研制成微型电视机。从 1969 年起该公司大批生产彩色电视机。

盛田为了解公司产品在国外市场的信息，亲自飞越大西洋 120 多次。他说：“比名望更重要的是产品能获得成千上万用户的承认。”

索尼公司成功的最重要的因素：一是良好的企业管理，二是对市场的深入了解。

日本企业的“扫雷部队”

(The mine-sweeping troop of Japanese enterprises)

一九六五年，日本经济萧条，大楼纷纷停建，由此波及电梯行业。日立公司生产的电梯销售额急剧下降。面对这种困境，日立公司机电营业所，从生产线上调出了 9 个人组成一个小分队，逐一走访需要安装电梯的 300 家公司，1,100 家建筑公司和 2,500 家设计事务所。上门推销电梯，结果招揽了不少生意，安然渡过了难关。

在他们迎来柳暗花明之后，并没有忘记这种推销办法立下的奇功。为了推广这种车轮战取得的经验和成就，同年，日立公司成立了由推销员组成的“扫雷部队”，专事上门推销。他们对各行各业有可能成为销售对象的用户挨家挨户地走访，推销产品。这样既使公司增加了订货量，结识了许多新用户，也在实践中使推销员提高了招揽生意和推销商品的经商技巧。在日立公司经营重型电机的部门中，为了与每一个主顾长期保持来往，往往十年，甚至十五年都不更换推销人员。这样，不但可使推销员在长期从事一种商品的推销活动中积累起丰富的经验，而且可以使他们与用户之间建立起互相信任的关系，从而长久地稳定用户。

称糖的奥妙

(The mystery in weighing sweets)

信誉就是资本，这并不是泛泛之谈，而是实践的总结。

掌管着美国好乐公司 30 亿美元资产的副总裁艾丽莎·巴伦，20 岁时曾当过一家糖果店的店员。来店的顾客特别喜欢她，总是等着她给自己售货。有人好奇地问艾丽莎：“为什么顾客都喜欢找你，而不找别的小姐，是你给的特别多吗？”艾丽莎摇摇头说：“我绝对没有多给他们，只是别的小姐称糖时，起初都拿得太多，然后再一点点地从磅秤上往下拿。而我是先拿得不够，然后再一点点地往上加，顾客自然喜欢我了。”

这其中的经营销售奥妙，就是研究掌握了顾客心理，赢得了顾客的欢迎。文丽莎事事处处都留心，难怪她日后当上了一家大公司的副总裁。

投其所好

(Cater to one's likes)

在商品的推销过程中，投其所好是一种常用的推销技巧。

日本“方便面”打进美国市场运用了“投石问路”与“投其所好”的策略。生产方便面的日本日清公司总经理安藤，事先分析了美国人的消费心理。他发现，美国人的生理需要和心理需要主要表现在减肥上，而低卡路里的方便面正适应这种需要。于是，日清公司把面条切得短些、以利于美国人用叉子吃；把汤的味道做得更符合美国人的口味；还给它起了个“杯面”的名称，适合于美国人用纸杯吃东西的习惯；再加了个副名：“装在杯里的热牛奶”、“远远胜于快速汤”，这些都是投其所好的策略。

打开销路

(Open up the market)

名古屋蝶印公司的技术部门苦心研制了一种面包盒子，这种盒子可以像百页窗那样上下开关。投放市场后，销售不佳。仓库里堆积如山。

从东京来了位销售行家。了解这些情况后，就对经理说：“给我 1000 只盒子，我来试试看。”一个月之后，订货单源源不断。

原来这位行家拿着面包盒到一家家旅馆去推销：“请把这种盒子放在会客室的电冰箱上。你们过去是用白布铺在冰箱上，白布上放着瓶启子和杯子等东西，上面再盖上白布。如果把这些东西放在盒子里的话，就不用每天换洗白布了。我把它放在这里，过两个星期再来看看。”

就这样，旅馆的服务人员、旅客也觉得它不错。于是，就出现了订货源源不断的可喜结局。

侧攻

(A flank attack)

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

别出心裁

(Adopt an original approach)

用折让手法定价就是用降低定价或打折扣等方式来争取顾客购货的一种售货方式。

日本东京银座“美佳”西服店为了销售商品采用了一种折扣销售方法，颇获成功。具体方法是这样的：先发一公告，介绍某商品品质性能等一般情况，再宣布打折扣的销售天数及具体日期，最后说明打折扣方法：第一天打九折，第二天打八折，第三、四天打七折，第五、六天打六折，以此类推，

到第十五、十六天打一折，这个销售方法的实践结果是，第一、二天顾客不多，来者多半是来探听虚实和看热闹的。第三、四天人渐渐多了起来，第五、六天打六折时，顾客象洪水般地拥向柜台争购。以后连日爆满，没到一折售货日期，商品早已售缺。这是一则成功的折扣定价策略。妙在准确地抓住顾客购买心理，有效地运用折扣售货方法销售。人们当然希望买质量好又便宜的货，最好能买到二折、一折价格出售的货，但是有谁能保证到你想买时还有货呢？于是出现了头几天顾客犹豫，中间几天抢购，最后几天买不着者惋惜的情景。

家庭药用箱

(Household medical kit)

赊销这种方法虽然比较古老，但是只要注入新的活力仍能产生惊人的销售实绩。

日本高山县的家庭药用箱赊销法是比较有名的。他们的具体做法是将一定金额的各种药品装入一个精制箱中，分送到每一个家庭作为备用药。隔一个月或两个月，售货员前往各家，清点箱内的药品，如果有用掉的，就按药箱中贴好的价格表收款，然后再将药品补足。这样用户感到很方便，因为药箱不必自己出钱，而且有了小病，可免去专程买药之劳，又不必立即付款。因此，深受各个家庭欢迎。特别是药箱中还可以配放一些避孕器具和药品等顾客羞于到药店购买的物品，更为用户解了难。

虽然这种赊销生意是经过一定期间之后才能去收钱，资金周转慢一些，但上了轨道之后，就可以得心应手了。

图书推销新招

(New approaches in book sales)

利之所在，趋之若鹜。

日本的出版业素以发达著称于世。有人曾经统计过世界十大出版公司中日本就占了三个。卓有成效的出版界“大亨”，都有一整套的经营、管理方法，与众不同的着眼点和时时翻新的招式。他们适应社会消费需要，甚至创造这种需要，为各种层次的人们提供知识，信息。由于他们审时度势，既有既定的方略，又能常变常新，所以总能成为“常胜将军”。

前不久，日本有七十多家中、小出版社联合在一起，开办了“今天订，明天读”的送书上门服务项目。这些中小出版社纷纷把图书集中到东京都坂桥区的仓库。凡有打电话或通过传真机前来订购图书的，便由日本通运公司的运输汽车送书上门；倘若顾客在正午前订购书籍，而地址又在本地区内，那么第二天便可送达。

参加“今天订，明天读”服务活动的出版社大都从事较为认真、严肃的人文科学和教育等书籍的出版、发行工作。他们认为：需要高质量图书的读者大有人在，采取这种服务方式，在经济上是合算的。

食品店的电动大象

(Electric elephant in the provisions shop)

在国外，橱窗广告随处可见，已形成了一些独特的风格，真可谓千姿百态，艳丽多彩。

日本大阪一家食品店，店主用 10 平方米的空间，装置了一架可容纳三、四个小孩骑坐的电动大象，当大象转到店面时，整只象就嵌入橱窗里，从店外看上去非常有趣。为此，带小孩顾客都极愿意光顾这家食品店。这真是招揽顾客有术。

沙发床打败榻榻米

(Sofa bed defeats Japanese couch)

日本的伊藤光雄一向有“最能干的推销员”的美称。有一次，他被派往爱知县某市推销法国床。在这个拥有 5 万人口的工业城市中，居民们虽然相当富裕，但是他们大多数都习惯睡“榻榻米”。伊藤光雄在调查中发现，当地几乎没有一个人知道法国床有什么好处。似乎这次推销将要失败告终。不过，他又细心地了解到，许多家庭都有购置新沙发的打算。因此，何不借推销沙发来推销沙发床呢？

“这种家具，白天可用做接待客人的沙发，客人会感到它十分美观大方；到晚上，它又可当做床。先生太太都能睡得很舒服，再也没有像这样一举两得的好事了。”他的这番辞令果然打动了许多人，促使大家产生了尝试的愿望。不多久，伊藤光雄便顺利地打开了这个县的沙发床市场。

吊胃口的限量生产

(The tantalizing restricted production)

市场的空间怎样打开，是每个商家都在考虑的问题。限量生产可视为拓展空间的有效途径。

日本商家研究出，消费者普遍存在人无我有的消费心理。因此他们在汽车行业首先实行限量生产。

1986 年，日产汽车首次推出限量生产的 Be——1 轿车，只限量生产 1 万辆，但订单却高达 5.4 万辆。紧接着，日产相继推出 Pao、S—carg0、Figaro 等限量生产的小汽车，市场上非常抢手。其中 Figaro 车只生产 2 万辆，却有 32 万消费者在等待这种车。

现在的日本，几乎所有商品都有限量供应的品种，限量生产，只是将大众化市场产品加以改变，换个新包装，成本不会加重，适应消费者的购买能力。尤其是产品少，其广告独特，容易产生新闻价值，无疑省下一大笔费用。对消费者来说，限量生产产品，可使一般消费者享受到拥有特殊商品的优越感，满足了他们的心理需要，因此形成一股行销潮流。

“幸福袋儿”

("Bag of happiness")

近年来，日本商人对清仓物资的处理又想出新招儿，即将五花八门的清仓物品放进各种各样的口袋中，廉价出售。为了吸引顾客，商家为这种口袋

起一吉祥名字——“幸福袋儿”。

日本商人一般都在新年之际才推出销售新招儿，因而抢购的人很多，他们一是图便宜，二是想得个好彩。

按规定，“幸福袋儿”里的货物必须完好无缺，然而其价值却差别甚大。有的顾客买回“幸福袋儿”打开一看，全是无用之物；有的则从袋中得到价值连城的宝物。日本的各种商店就是靠为数不多的后一种“幸福袋儿”，利用顾客的侥幸心理，推销出去成千上万的塞满廉价清仓物品的“幸福袋儿”。

闲谈触发灵感

(Inspiration stimulated from chats)

重视别人的闲谈，到处走动接近陌生人，这种方法对事业帮助很大。

日本三矢公司董事长饭山滋朗，本是北海道木材制品公司东京分行的经理。他从这家专做笔杆的公司辞职后，借钱买了一部旧机器，制造卖给观光客用的超长和超短铅笔。但销售量很少，无利可得。

有一天，饭山到一家冰淇淋店去时，店老板正在对顾客说：“冰淇淋用的纸杯越来越贵，纸的质量也比以前差的多，而且纸杯又是造成脏乱的原因。”

就是这句闲话使饭山起死回生，赚到好几亿日元。

饭山一听这话就想，木片是最简单而又最便宜的代替品了。于是他马上就利用原有的机器来制造盛放冰淇淋用的木片和竹签。他的木片和竹签做得非常美观可爱，加上成本低廉，因此销路奇佳。隔不久用木片盛放的冰淇淋就流行起来，代替了纸杯装冰淇淋。

多注意听听别人的闲谈，就可能产生灵感，增加发时机会。

把名商标摘下

(Remove the renowned trademark)

借用有名公司的响亮招牌做生意，要比用自己默默无闻的招牌来做生意好得多了。但是，日本川崎市的超级市场三幸公司，却将别人垂涎三尺而不可得的名满天下的著名公司商标，毫不吝惜地剥下来，然后在产品上贴上“三幸公司出品”的商标。

在这儿，150克装的 May Well 牌咖啡只卖 360 元，比别家便宜 100 日元。不仅是咖啡，还有红茶、食用油、调料、香皂等大约两百种商品，都是在有名厂商出品的产品上，贴上三幸的商标出售，价钱也便宜二成左右。

起初，该公司用“三幸”商标出售商品，向顾客们说明：“这是某某有名公司出产的商品”时，顾客们是无法相信的。消费者的眼睛是雪亮的，如果它是不良商品、不耐用，立时就晓得，以后就不会再买了。但是，由于它跟有名厂商的商品完全一样，消费者就会不买牌子而买商品本身，就愿意买价钱便宜的了。如此，消费者一旦知道某样东西可便宜一、二成，当然就会以惊人的速度畅销起来。

一样的东西为什么能够便宜一、二成呢？这是直接用现金从工厂购货所致。各公司厂商卖给三幸的商品不需要宣传费和包装费，也不需要销售、保管、库存这方面的费用，又不须经过批发商，又没有利息负担，当然就会便宜一、二成。

事实证明，三幸在这三年间，资产额由 200 万日元膨胀为 1.6 亿日元。前年的销售额为 500 亿日元，连锁店达 26 家。

该公司胜又哲董事长说：“三幸公司把高质量的商品以低廉的价钱提供给消费者，使消费者受益；而我们本身的业务也大大发达；地方也能因此而繁荣富有，就是因三方面皆可获利而取名为三幸。所以能获得意想不到的成功。”

男性化妆的魅力

(The charm of male makeup)

动物界中鸟类是雄的较雌的漂亮，不只是孔雀，任何鸟都是这样。兽类类似的情形也很多。现代化妆已不单是女性的玩意，几年前日本全国化妆品销售额中一成是销售男性化妆品所得。

生活在这个时代，可以说每一刻都在打激烈的仗，对于生意人来说，能不能说服对方，能不能订契约，交易能不能成立，都要在一场战争中决定。我们生存在这战场上，如果脸色枯黄、衣服破损、须发蓬乱，那么你就等于向你的对方表示：“我是人生的失败者，我是败阵下来的人。”

男性的化妆是由于想做更好的工作，想有更好的成果。它与事业的成败有很大的关联。打扮并不是为了自己，而是由于整齐悦目会给别人快感和好印象，然后自己也因此而感到快乐。尤其是生意人，可以打扮来增加仪态美。遇到任何大人物，在任何堂皇的地方都不必感到自卑。因此花了一些钱来打扮，并不是一件浪费的事。

推销员重要的事，是给人们以美好的印象。尤其是现在的公寓，门上都嵌有一块窥视镜。你一按铃，对方首先从你的容貌来观察你、判断你。所以你的容貌、头发、面容及衣服都是决定你交易会成功的重要先决条件。

纸炸弹的威力

(The power of paper bomb)

别人在亏本，这是你赚钱的绝佳机会。

明治初年（100 多年前），有一个时期发生经济大恐慌，物价暴跌、商品滞销，商店倒的倒，关的关。市面上一片萧条，非常不景气。生意人都在摇头叹息。

唯有伊势丹百货店老板小管丹治一个人认为这是赚钱的绝好机会。他就趁此机会将倒闭商店的商品大量买进，再印刷数十万张有商品名称和价格的宣传单。

“空前绝后的大拍卖。我们供应您世界上最便宜的您所需要的商品。商品一定比别家商店便宜 5 成。敬请不要失去这个千载难逢的好机会。伊势丹百货店敬启”。

这醒目的字眼配上非常气派的民航飞机从空中大做宣传。

五彩缤纷的传单在大家头上片片飞舞。结果，这个纸炸弹发挥了巨大的威力。顾客像洪水般涌到伊势丹百货店来抢购，以后就连日客人暴满。他首次在日本使用飞机的花招大大的捞了一笔，成为明治初期的首富。

消费者就是推销员

(Consumers are salesmen)

推销网是企业生存的命脉，关系着企业经营的成败。消费者本身也具有推销能力。

日本沙丽普公司，专门推销美国圣斯塔公司的理发专用品，如洗发香皂、养发剂等。它的消费者就是理发店。沙丽普公司的经营信条是：一定要使本

公司推销的化妆品受到理发店的好评。理发店一旦确定使用这种化妆品后，那么理发店的顾客也就随之成为这种化妆品的消费者。同时，由于这种化妆品是理发师选用的，无形中，这种化妆品就会有脱俗的吸引力，使消费者觉得这种化妆品比其它商店随便能够买到的化妆品具独特的魅力。因而，对这种化妆品产生好感。正是凭借着这种想法，沙丽普公司经销的化妆品从不随意通过那些一般的渠道销售。他们只通过理发店在理发的同时，销售化妆品，让具有权威性的消费者去吸引更多的消费者。沙丽普公司的经营方法获得了成功。

“ 带头牛 ” (Bellwether")

日本索尼 (SONY) 公司的彩色电视机早已播誉全球。但是，70 年代中期在美国它还是一种名不见经传、受人歧视的“杂牌货”。

面对如此尴尬的局面，卯木肇愁肠百转，几乎一筹莫展。

一天，他偶然经过一处牧场。当时夕阳西下，百鸟归林。一位稚气的牧童牵着一头雄壮的大公牛走进牛栏。公牛的脖子上系着一个铃铛，叮当叮当地响着，一大群牛跟在这头公牛屁股后面，温驯地鱼贯而入。卯木肇先生看着看着，忽然大叫一声“有了”。原来是卯木肇先生触景生情，灵感突发，悟出一种推销索尼彩电的办法来：眼前这一群庞然大物规规矩矩地被一个不满三尺的牧童驯服，是因为牧童牵着一只“带头牛”。索尼彩电要是能找到一家“带头牛”商店率先销售，不是很快会打开销路吗？

想到这里，他高兴得跳起来，急忙驱车赶回驻地。

经过研究，卯木肇先生选定当地最大的电器销售店马希利尔公司作为主攻对象，终于挤进了芝加哥市，找到了自己的“带头牛”商店。当时正值 12 月初，是美国市场家用电器销售旺季，经过一个圣诞节，一月之内竟卖出 700 余台。

马希利尔公司大获红利。经理对 SONY 公司刮目相看，亲自登门拜访卯木肇，并当即决定 SONY 彩电为该公司下年度主销产品，联袂在芝加哥市各大报刊刊登巨幅广告，提高商品知名度。

有马希利尔公司这条“带头牛”开了路，芝加哥地区 100 多家商店跟在后面纷纷要求经销索尼彩电。不到 3 年，索尼彩电在芝加哥地区的市场占有率达到 30%。

由于有了芝加哥这条大“带头牛”，索尼彩电在美国其它城市的局面也打开了。

看准市场需求 (Keen perception of the market demands)

看准市场机会的核心是认准消费者的需求，抓住市场竞争机会的关键是适合消费者需要。

1979 年，我国政府决定放宽对家用电器的进口。当时，欧洲电视机厂商和日本电视机厂商都想进入我国市场。但欧洲电视机厂商一向以香港高级消费者为销售对象，不重视靠一般薪金谋生的阶层。他们认为，我国国内电视

机市场潜力不大，日本厂商则认为这正是进入我国市场的好机会。日本厂商认为，中国有 10 亿人口，可任意支配的收入虽然较低，但有储蓄习惯，已形成一定的购买力。有购买电视机的需求，电视机市场潜力大。另一方面，中国电视机生产正在起步阶段，这正是打入中国市场的有利时机。于是，他们按照中国消费者的习惯、特点，迅速生产出符合中国消费者需求的电视机。并在适当时间，以适合我国消费者需求的产品和适当的经营方式占领了我国相当一部分电视机市场。

“推销生活”构想 (Idea for "sales life")

确定怎样的经营范围决定着企业的发展前途。在信息时代，单纯致力于制造产品、推销产品的企业是无法长久地与别人竞争的。

原来仅是中型企业的松下电器公司，能够赶上并超过其它大型企业的主要原因就是，那些大企业总以为自己是“生产电器产品公司”，而松下公司则贯彻了“推销生活”的构想，打破了电器公司单纯生产电器产品的局限，开发了一系列与生活相关的新产品，如煤气炉、不锈钢厨房用具和洗澡设备等，扩大了公司的经营范围，使企业由单腿跳跃到双腿疾进，自然是利润倍增。

开大瓶口 (Enlarge the bottle mouth)

好主意是经营之神。

日本人好吃蕃茄酱，可果美与森永是占市场上份额较高的两家。可果美的销量是森永家的两倍以上。森永尽管大搞宣传，仍无法与之匹敌。后来森永的一位推销员向公司建议，将蕃茄酱的瓶口开大，大到汤匙可以进去掏。

这一招产生了奇效，终于使森永的销售量超过了可果美。奥秘在于普通的瓶子口大小，使用时须用力摇、甩，才能倒出，到后来还会留很多在瓶内倒不出，一般人都觉得可惜。而森永的瓶口开得大，这些缺点都可以解决了，顾客当然要选择这一种了。

销售——另一支翅膀 (Sales—another wing)

研制出新产品仅仅是成功的一半。

“本田——梦幻 b 型”摩托车制成后，深知经营的奥秘：先进的技术只有和高超的推销术联姻，才能结出累累硕果。公司物色了一个精通销售业务的合伙人，藤泽武夫。

藤泽以常务董事的身份加盟之后，原来只有新技术一只翅膀的“本田”，又增添了销售这支翅膀，两翼齐飞，企业的发展就大不一样了。藤泽的第一件事就干得非常漂亮。他不去巴结 200 多家摩托车经销商，而是向 5.5 万家自行车零售店一一发信、向他们推荐“本田摩托车”，并明确规定，经销人每卖出一辆，就可以得到相应的回扣，两星期之内，1.3 万多家商店积极响应，“本田”很快有了庞大的销售网。一年之后，“梦幻 b 型”成了名牌老

厂东京发动机公司的劲敌。到 1952 年，“本田”的资金已从最初的 100 万日元增长为 1500 万日元。由于开发小型引擎有功，天皇授予他授褒勋章，并请他参拜皇宫，“本田”从此名声大振。

巧用颜色来生财

(Make a fortune through ingenious application of colours)

有关专家的实验证明，蓝色和绿色，会使人感到轻松自在；黄色明亮醒目，会使人情绪高涨；红色给人以力量，使人精神饱满。好动的人喜欢暖色，好静的人喜欢淡色，艺术家往往喜欢紫罗兰色。这说明颜色能对人的情绪产生影响。那么在商业经销过程中，也可以利用颜色来发财。

颜色不仅可以用于商品陈列、环境布置，还可以促进销售。据说，在日本东京有个三叶咖啡店。这个店的老板曾作过这么一个试验，把同一种咖啡，分别用咖啡色、红色、青色和黄色四种杯装上，让顾客试饮，结果 10 个人中，有 9 个人说红色杯子里的咖啡“太浓了”，其余杯里的咖啡则“太淡了”或“淡了”，以后这个店所用的杯子一律用红色，既节省了咖啡用料，还给顾客留下了特别的印象，成为三叶咖啡店的特色。

这则利用颜色生财之道，给我们的启示在于，不妨根据自己经营特色、环境以及消费层次的差异对颜色加以巧妙的运用，这也是一种生财之道。

特高价咖啡

(Extremely high—priced coffee)

当座落在东京滨松町的一家咖啡馆首次推出 5000 日元一杯的咖啡时，轰动了社会。闻者无不为之震惊，连那些一掷千金，出手阔绰的大亨也惊呼“太贵了！”可是让好奇心所驱使的顾客还是纷纷前来，一时间竟也应接不暇。

5000 元一杯的咖啡，其实无利可图，根本与敲诈或攫取非法利润不相联或沾边。原因在于该店盛咖啡的杯子名贵而豪华，而且是正宗的舶来品——法国货，每只价值就在四千日元；当你享用咖啡之后，店员就将它包好送给你。这里的每杯咖啡均由名师当场炮制而成，味道特殊、纯正，又可口，店堂里的装潢更是奇特豪华，赛过宫殿。身着古代皇宫服饰的侍女，把顾客当作帝王一样来侍候。

许多被好奇心所动的客人，起初只是想前来光顾一下，作为谈话的资料或炫耀于人的资本；然而一旦来过之后，便被这里令人顿感身价百倍的气氛所吸引，对 5000 日元的高价也就不以为忤了。他们不但不会退缩不来，反而会带着女伴或朋友、家人再度光临。

声名大振的咖啡馆形成了独特的风格，豪华、高雅，令人难以忘怀的气氛被那些流连忘返的客人所称道。然而该店的森元二郎老板头脑却十分清楚，开店还得赚钱，当然不能仅仅靠出售 5000 日元一杯的咖啡，还要靠每杯 100 日元的咖啡、果汁、汽水之类的廉价饮料！

“树起招兵旗，自有吃粮人”，被昂贵的五千日元一杯咖啡吸引来的人会觉得货真价实而光顾再至，他们喜欢这里的气氛，气氛也是商品！而那些被声名吸引而来又囊中羞涩的人又作成了老板别的生意，这样，老板的意图也达到了。

以患为利 (Benefit from disasters)

在市场竞争中，采用薄利多销或高佣金争取代理商等手段，都是以患为利的计谋。英国朗特里糖果公司，在三十年代经济大萧条的日子里几乎濒于绝境，新任销售经理乔治·哈里斯决定推出一种用黑白纸盒简单包装的“黑魔术”巧克力什锦糖。这类糖通常市场卖价是四先令。但“黑魔术”只卖两先令十便士。尽管它包装简单又省了食用色素，但这样低价每盒只能赚几便士，看来似乎是一种商业上的自杀。但由于它出奇低价和强烈对比的黑白包装，“黑魔术”竟大为畅销，使朗特里公司绝处逢生，三十年在英国糖果市场处于领先地位。

“福雄”的“王牌” (The "trump card" of "Fuxiong")

巴黎玛德琳广场的“福雄”食品杂货店供应着从世界各个角落搜揽罗致来的 16500 多种稀有食品。这里有来自日本的冬草荡，智利的樱桃，夏威夷的菠萝，至于芒果则一年四季都有。“福雄”对于某些水果的成熟度的掌握可以精确到半天的时间，当有人购买梨子时，店员会问：是今天晚上吃，还是明天吃？然后按照回答，为之选货。该店的国际食品部的环球商品是从五十多个国家运来的，如加拿大的野稻米，机械糖浆和罐头装大马哈鱼，埃及的无花果酱，巴西的木薯面，马来西亚的可可牛奶等等，品种多达 4500 多种。

这里的商品质量是一流的，服务的质量也同样是一流的。你也许要挑些稀罕的东西送给朋友作为生日贺礼；你也许想给妻子儿女一个意外，送一份不符合时令的而他们又都喜欢的瓜果，这儿全能办到。你也许先想来一盆野猪肉或兔肉，然后再在十几种薄荷小烘饼和火腿蛋糕中挑选一种；你也许还要请客，想用火腿饼拌马德拉油菌，或者要一对塞馅的鹌鹑，也都没关系，一概能办到。那位热情洋溢的食品部经理会给你出谋献策，保证合你的心思和胃口，“就这么多吗？”他还会带着笑脸问。“福雄”想方设法揽尽世界上的稀罕之物，也招揽来了世界各地的顾客。

“奔驰”的售前服务 (Pre-sale service of "Bentz")

服务是推销的有力手段，没有服务，不着眼于服务，就不可能搞好推销，进而赢得竞争。

西德奔驰车的生产厂家十分注意产品的售前服务。他们常常在厂里未成型的汽车上挂一块牌子，牌子上写着顾客的姓名、车辆型号、式样和特殊要求等。凡属顾客对不同色彩、不同规格乃至在汽车里安装什么样的收录机等千差万别的要求，都给予一一满足。由于该厂良好的售前服务，在能源出现危机，世界汽车市场竞争激烈之时，尽管西德奔驰车的价格比起日本汽车的价格要高出一倍，但奔驰车的推销工作仍然进展顺利。

造就市场

(Bring up the market)

近年来，我们许多企业都十分重视提高市场应变能力，将跟着市场走作为自己的一项经营原则。但是在实践中，应当正确理解企业与市场的关系。企业适应市场、重视提高市场应变能力不等于简单跟着市场走，应该在“应变”中争取主动，去造就市场、引导市场、培育市场，灵活地驾驭市场，才不至于被市场困死。

几十年前，联邦德国福斯汽车公司想打入美国市场，但是他们并没有去生产当时美国市场比较畅销的汽车，而是根据美国人喜欢标新立异的心理，推出一种造形奇特的“金甲虫”式的小型汽车，果然一炮打响，年销售达40万辆。由此可见，只有象这样从宏观上，从长远发展上决定自己的经营战略，提前一步开发和推销自己的产品，才是最有效的经营取胜之道。当然，要实现这一目标也不是轻而易举的，因为，“造就市场”是企业“应变市场”的升华，是应变能力的提高和企业综合素质的体现。总之，只要眼观六路需求变化之趋势，耳听八方需求之信息，以未来市场发展为导向，就能在市场竞争的大潮中“稳坐钓鱼台”。

化整为零

(Break up the whole into parts)

适者不仅能生存，而且能创业。

1945年战败的德国一片荒凉，一个德国年轻人在街上走，他发现当时德国人处于“信息荒”，国民对信息的获得非常饥渴。他大叫“卖收音机，卖收音机！”可是，当时在联军占领下的德国，不但禁止制造收音机，连销售收音机也是违法的。

这名年轻人将组合收音机的所有零件线路全部准备好，一盒一盒以“玩具”卖出，让顾客动手组装。这一想法果然正确，一年内卖掉了数10万组，奠定了西德最大电子公司的基础，这年轻人名叫马克斯·歌兰丁（Marx Granding）。

服务专线

(Special telephone line for service)

闻名世界的荷兰飞利浦电器公司注重企业与顾客的关系，他们专门开辟了一条“服务专线”电话。

顾客对该公司产品在使用中有任何疑问、不满或产品发生了故障，都可以打电话到总公司寻求帮助，长途电话费一律由公司支付。这样一来，飞利浦公司在消费者的心目中树立起良好的形象，在市场竞争十分激烈的情况下，一直保持着年销售额20亿美元的经营业绩。

南朝鲜个人电脑

(South Korean personal computers)

随着西方国家对出口先进技术限制的放松以及现汇贸易方式的普及，南朝鲜正加速向前苏联等国家出口个人电脑产品。

在南朝鲜各电子厂商的出口中，三星集团公司最为瞩目，它向前苏联出口了 1 万台 AT 级个人电脑，而且打破惯用的通过第三国贸易和以物易物等传统做法，直接向前苏联出口，付款也改为采用信用的方式。现代电子公司去年 9 月通过直接贸易方式，也向前苏联出口了 300 台 AT 级个人电脑及 600 台周边设备，这家公司同时向匈牙利和中国出口电脑产品。大字通讯公司预计今后 4 年内向前苏联出口 40 万台 AT 级个人电脑。此外，金星、三宝等电子公司都在加紧步伐向东欧、中国和前苏联开拓市场。

提价销售“金利来”

(The sales of "linlilai" in a promoted price)

被大家所关注的，必有戒备，很难突破；被大家所忽视的，乘虚而入，易如反掌。不论是兵战还是商战，把力量指向对方意料不到、来不及救急的地方，极有希望获胜。

1974 年的香港，“大降价”的彩旗挂满街头，“七折”“八扣”的标签俯拾即是。被招引来的顾客却很少破费，市场很不景气。可是，开业不久、专营领带的金利来有限公司，在董事长曾宪粹的谋划下，竟反其道而行，提价出售领带。对此，同行们议论纷纷，皆笑其不识时务。但是，曾先生却认为：领带的降价，只是受香港经济不景气的影响。由于香港人普遍穿西装、系领带、还很追求名牌，所以领带市场的需求仍然很大。此时采取“反向调价”的作法，不仅有市场，还会因此举不同凡响，引人注目，有助于扬名创牌。结果，提了价的金利来领带，不仅销路大畅，还从此创出了国际市场上的名牌产品。

“加大”与销售额

("Enlargement" and sales Volume)

使用添加法，无论在日常生活还是创造发明中，都会给你带来很多新的设想，帮助你取得成功。

香港有一家味精公司的老板，为了使味精的销售额上升，曾要求全体员工：每个人都必须在近期内提出一个以上的设想。因此，营业部、宣传部及制造部等各部门，纷纷开始设想各种花招，包括什么“附奖”、“赠送”等吸引人的广告，甚至改变装味精的容器形状等等。这时，有个年轻女职员非常烦恼，因为规定的期限已经到了，她仍然没有一个好主意。这天她正在家里吃饭，和往常一样，她拿起了装海苔香料的罐子，但因为受了潮，香料把洞口塞住了，倒不出来，于是，她就用牙签把洞口弄大些，问题立刻就解决了。就在这同一刻，她的灵感来了，她想到可以把味精的内盖洞口加大，如果人们不加注意，就觉得使用起来还象平常一样，这样无意之中就增加了味精的使用量。结果，“加大”这个巧妙的设想使她得到了老板的奖励。投放市场后，味精的销售额很快上升。

“现身说法”

("Explain by citing one's own experience")

让优质产品“现身说法”也是做广告的一种好办法。

印度机床的质量很好，价格也比国外同类产品便宜大约 30% 到 40%，但由于发达国家对印度产品存有偏见，印度机床对发达国家的出口量很小。于是，印度机床生产厂商便邀请各国信誉良好的机床经销商和用户来参观，并在欧美一些主要城市建立产品展览厅，经销商和用户亲眼看见印度机床的质量确实不错，终于改变了看法，印度机床销路打开了，由滞销品变成了“明星”产品，这促使印度机床工业迅速发展，现在，印度已成为世界上最大的机床生产国之一。

针锋相对

(Tit for tat)

迈阿密市的科迪斯心脏起搏器制造公司 1980 年试制成一种新型起搏器，其技术性能比市场上的任何其他同类产品都好。但奇怪的是，投放市场之后，公司的销售额非但不见增长，在某些地区反而有所下降。科迪斯公司百思不得其解，要求经销人员调查产品滞销的原因。原来，同业对手在内科医师身上做了文章，不断向他们赠送汽车、游艇，请他们出席豪华宴会。科迪斯公司经理人员对这套商品推销手法竟然会在心脏学专家们身上奏效而感到吃惊，然而实际情况就是如此：竞争对手的“请客送礼”风刮得最凶的地方，科迪斯公司的销售量跌得最惨。于是，科迪斯公司决定在医师培养方面给予更多的资助，增派现场服务人员，同时也旗鼓相当地设置赠品——不是赠送游艇，而是赠送与起搏器及其临床使用有关的医疗设备。这些措施果然收到成效，公司的销售量扶摇直上。

入乡随俗

(When in Rome do as the Romans do)

大自然是有生命的。而更多的时候我们看到的是它的沉默。沉默是一种生命的内在喧响。

对于经营者来说，沉默有时也是经营的手段。

有个挪威商人，为人精明，又能入乡随俗。他来到非洲某国已有两个月了。一天，他得到邀请去当地某高级职员家作客。他来到主人家之后，一连几个小时闭口不谈生意的事。主人赞扬他说：“你是头一个一进门不谈生意的西方商人。”结果，这个精明的挪威人获得一笔大生意。原来，在非洲，匆匆忙忙的人反而被认为是可疑的，不值得信任的人。

电话声声

(Busy telephone)

电话铃响了，一位陌生女郎清晰甜润的声音：“先生，我们这里是特莱——马克汀电话销售公司，可为您介绍产品，提供价格，送货上门。目前我们公司正销售刚出厂的新牌号洗衣机‘拉瓦利姆宝’，市场价格是××克鲁赛罗，

我们的价格稍便宜，只要您定个时间，我们可送货上门……”

这是巴西新兴起的电话销售术。据调查，20 个电话销售员每天操纵 5 部电话机，每人每天工作 4 小时，每月能同顾客进行 12000 次电话接触。每一个电话销售员可以在 1 小时内向 20 个顾客打电话，其中有 6 人把电话听完。在 100 个听完电话的顾客中，有 18 个左右的人决定购买他们提供的商品。该公司出售每件产品的成本要比通常销售法平均低 25%。这是一种高效益的销售法，可以使不耐烦的顾客平静下来，使犹豫的顾客下决心，使不按时付款的顾客及时付款。只要方式恰当，可以满足顾客的各种要求。

康熙字典

(Kang xi Dictionary)

旧上海的书市，以商务印书馆、中华书局和世界书局三家为强，呈三足鼎立之势，彼此明争暗斗十分尖锐。抗战之前，三家书店竟相出版康熙字典影印本，真是达到白热化程度。商务印书馆先打头炮，在报上刊出征求康熙字典影印本订户的广告，每本订价大洋二元五角。世界书局根据掌握的信息对此算了笔帐：商务为该书印一万本，每本成本约为一元五角，可获利一万五千元。世界书局对该书作了预测，认为销路还有潜力，就迅速抛出了世界版的康熙字典影印本，印数比商务多五倍，每本成本降为一元，售价定为一元五角，以薄利多销来与商务竞争。商务是我国最老的书局，立即跌价会影响自己的信誉，而且也卖一元五角，势将无利可图，只好硬着头皮，坚持原价。结果，商务版的康熙字典影印本陷于滞销，生意都被世界书局夺走。中华书局也已制好影印本的版子，看到商务与世界竞争的局面，估计到这种工具书的销售毕竟有限，终于决定放弃了出版中华版的念头。事隔数十年，一直到现在，我国重新发行的康熙字典影印本，用的仍是中华书局当年制而未印的版子。

不妨略施小技

(There is no harm in hatching a little scheme)

成功的公关术往往就是出奇制胜的雕虫小技。

40 年代初，日商兰德生产出一种“一分钟相机”。一开始信者不多，购者寥寥，市场难以打开。美国推销专家霍拉·布茨受聘于该企业，为其推销产品。他在著名的迈阿密海滨浴场，请来几位妙龄女郎，故作游泳溺水状，又被事先安排的救生员“冒险”救起。这一场面吸引了许许多多围观者。这时，手持“一分钟相机”的待命者们大显身手，眨眼之间，纪录抢救场景的彩照跃然而出，当场分发给海滩上的游人。推销者抓住时机，显示“一分钟相机”的功能，使观者轰然，无不称奇。从此，该相机声名鹊起，从迈阿密走向了全美国、全世界。

以新颖、独特的推销手段，诱发人们的某种兴趣，效果远在单调乏味的广告之上。美国有家食品公司，生产的水果罐头一度无人问津，销路阻滞，于是老板心生小计，在罐头盖上印出谜语，并注明：请打开罐头，吃完东西，谜底就在罐底。这一招，使众多猜谜爱好者趋之若鹜，争相购买，产品顿时从滞销变畅销。

“ 咖啡之战 ” ("The battle of coffee")

世界最主要的咖啡生产国是巴西、哥伦比亚、象牙海岸、安哥拉、墨西哥、萨尔瓦多、印尼、印度等国，其中巴西的产量几乎占世界的 1/3。

70 年代，发生过一场十分轰动的“咖啡之战”。这场“战争”的主要交战国是巴西和美国，一方是最大生产国，一方是最大的消费国。

1975 年 7 月，巴西遭遇空前的大霜害，数日之内约有半数咖啡园被毁。无巧不成书，第二大生产国哥伦比亚遭飓风袭击，安哥拉又发生内战。

天灾人祸导致咖啡大幅度减产，市场需求量却没有相应缩减，这一来，涨价已成必然。刚开始时，涨势还相当温和，然而眼看存货一天天用完，新货又短缺，市场紧张气氛逐渐升高。巴西咖啡率先涨价，价格超过了传统价格较高的哥伦比亚咖啡。后者不甘落后，于是也随之跟进。到 1976 年，情况更为恶化，加上投机者兴风作浪，咖啡市场陷入混乱，使消费者大为不满。

于是，美国人发起抵制咖啡的运动，以迫使咖啡减价，这一来却引起巴西方面的不满，于是巴西的咖啡生产者便建议抵制美国的可口可乐和外国产品作为报复，一场“咖啡之战”宣告开幕。

美国人抵制咖啡的运动，除了劝请大家不要喝咖啡，有的餐室还奉送免费的茶。在西班牙的抵制运动中，一批情绪高昂的“反咖啡突击队”，甚至采取激烈行动，恫吓殴打不听从劝告的人。

“咖啡之战”的结果是参战双方两败俱伤。不过在激战中，双方也都发明了不少抵制销售的花招，可供世人在商战中借鉴。

“ 限客进门 ” ("Restrict the entrance of customers")

意大利的菲尔·劳伦斯开办了一家七岁儿童商店，经营的商品全是七岁左右儿童吃穿看玩的用品。商店规定，进店的顾客必须是七岁的儿童，大人进店必须有七岁儿童作伴，否则谢绝入内，即使是当地官员也不例外。商店的这一招不仅没有减少生意，反而有效地吸引了顾客。一些带着七岁儿童的家长进门，想看看里面到底“卖的什么药”，而一些身带其他年龄孩子的家长也谎称孩子只有七岁，进店选购商品，致使菲尔的生意越做越红火。后来，菲尔又开设了二十多家类似的商店，如新婚青年商店、老年人商店、孕妇商店、妇女商店等等。妇女商店，谢绝男顾客入内，因而使不少过路女性很感兴趣，少不得进门一走。孕妇可以进妇女商店，但一般无孕妇女不得进孕妇商店。戴眼镜商店只接待戴眼镜的顾客，其他人只得望门兴叹。左撇子商店专门为左撇子服务，但绝不反对人们冒充左撇子进店。所有这些限制顾客的做法，相反地，都起到了促进销售的效果。

售后服务 (After-sale service)

售后服务，具有密切顾客关系和促销产品的双重意义。

在非洲一个人迹罕至的地方，有一位先生，驾驶一辆英国“劳斯莱斯”汽车，突然发生了故障，动弹不得。这位先生设法打了个电报给英国的“罗斯莱斯”汽车制造厂。出乎意料，该厂当天就派了直升飞机前来修理，很快就修好了。这位先生高兴得开起车就走了，到达目的地以后，才想起还没付修理费呢。于是又打了一个电报探询修理费一事，但得到的回答却是：“我们没有修理过先生的车子！”这位先生后来才弄明白，“罗斯莱斯”汽车制造厂，对售后服务认为是理所当然的，卖出去的汽车坏了，一般不收维修费。

奇妙的法则 (Marvellous laws)

犹太人是会经商的民族。他们掌握着现在美国的经济大权，哪里有大生意，哪里就有犹太人。当今人们总爱津津乐道地谈论日本人的经营如何高明，其实与犹太人相比，日本人的经营意识逊色得多。

“78：22的法则”是大自然的宇宙法则。例如，正方形内接圆面积与正方形所余面积的比是78：22；空气中的氮和氧的比率为78：22；我们人身的水份与其它物质的比率也是78：22。犹太人固执地认为，做生意也顺从这一法则。如，在一个国家中，富有的人远远少于一般大众，但富有人所持的货币却压倒大多数人。也就是说一般大众所持有的货币为22%，而富有人所持的货币是78%。因此，做生意必须以拥有78%货币的22%的富有人为主要对象，必会赚钱。这一法则运用到经济中尽管有些勉强，但也会给人以深思。在通常情况下，78%的生意是来自22%的客户，这就要求企业界要认真研究和分析客户的构成，应把78%的精力放在22%的最主要的客户上，而不能平均使用力量。

泰勒斯与“榨油器” (Taylors and oil press)

知识就是金钱，知识必将变为财富。

公元前六世纪的一天，著名的古希腊哲学家、唯物主义奠基人泰勒斯衣衫褴褛地走在大街上。迎面而来的一位商人见到后，挖苦他说：“泰勒斯，大家都说你是一个知识渊博的哲学家，可你的知识能给你带来什么呢？是金子，还是面包？”泰勒斯听后十分生气，反击说：“我不允许你用我的贫穷来贬低知识的作用。咱们走着瞧，我会用事实来教训你的！”

泰勒斯用他丰富的天文、数学和农业知识，经过周密的预测和计算，断定次年将是橄榄的丰收年。于是，在冬天，他用相当廉价的租金租下了附近所有的橄榄榨油器。第二年，橄榄果然获得了空前的大丰收，对榨油器的需求急剧递增。可是，全部榨油器已为泰勒斯垄断。许多急于租用榨油器的人都挤到泰勒斯的门前，那位曾挖苦泰勒斯的商人也在人群之中。泰勒斯上前嘲弄：“高贵的富翁啊，看到了吧？这些榨油器都是我用知识搞到的。象你这样富有的人也只好求助于我。然而我追求的并不是这几个钱，我需要的是知识，这是无价之宝！”

坦率他说出缺点

(Frankly speak out the defects)

大名鼎鼎的推销行家阿玛诺斯，由于他善于推销，业绩极佳，不到两年，就由小职员晋升为主任。下面看看他是如何进行推销活动的。

现在要推销一块土地，阿玛诺斯并不依照惯例，向顾客介绍这地是何等的好，如何的富有经济效益，地价是如何的便宜，等等。他首先是很坦率地告诉顾客说：“这块地的四周有几家工厂，若拿来盖住宅的房子，居民可能会嫌吵，因此价格比一般的便宜。”

但无论他把这块他说得如何不好，如何令人不满，他一定会带顾客到现场参观。当顾客来到现场，发现那个地方并未如阿玛诺斯说得那样不理想，不禁反问：“哪有你说的那样吵，现在无论搬到哪里，噪音都是无可避免的。”

因此，在顾客心目中，都自信实际情况一定能胜过他所介绍的情形，从而心甘情愿地购买了那块土地。

圣商——瓦那美卡

(Merchant Saint-Vanemeika)

诚诚恳恳为顾客着想，卖东西之前必须首先展现自己高洁的人格，给顾客良好的印象，与顾客产生感情，这样才能无往而不胜。

一天，一个妇女走进百货商店向女店员问道：“有没有灰色手套？”“抱歉，已经没有了。”女店员虽然说了声抱歉，但态度冷漠，使这位妇女大为失望。这时一位老者直截了当地对女店员说：“小姐，刚才如果是我，就能把白色手套卖给那位妇女。”“如果卖不成怎么办？”女店员一肚子不高兴。恰巧又有一位妇女上来问：“有没有银灰色的手套？”这时只见老先生主动上前，以爽朗的声音回答：“很抱歉，刚刚卖光，再过几天才能进货。进货前，能不能用白色代替呢？”“但是……”“白色手套更醒目，与您的时装更相衬。最近，许多顾客对白色手套有兴趣。”这位妇女面对老先生恳切之情说：“好，我买白色，但是白色容易脏啊！”老先生笑眯眯欢悦他说：“对，白色确实容易脏，这样就要勤洗，我想，如果再有一付可以换的，就更方便了。”老先生声调柔和，诚恳之情溢于言表，有着无比的吸引力和令人难以抗拒的魅力。这位妇女听了立即绽出愉快的笑容，高高兴兴地走了。

女店员一天卖不出去一付的白色手套，这位老先生不费吹灰之力，瞬息间就能将两付卖给一个人，女店员眼看着这件意外之事，不禁目瞪口呆。这位老先生就是一位贫穷砖瓦工人的儿子，后来成为世界著名百货店大王，被人称为商业道德的创始者，圣商——瓦那美卡。

巧妙推销

(Ingenious sales promotion)

推销员应当具备强烈的“神入”能力，就是说，他与别人一接触，就能体察出别人的心理活动。能达到把产品或服务卖给对方的目的。

有一位推销员一走进一个人的家门就礼貌地问主人：“先生，我能用一下您的打字机吗？”

得到允许后，他坐下来，在几张打字蜡纸中分别来上八张他自己带来的

复写纸，接着熟练地打出一行字。

主人看到，蜡纸上很快打下这样一句话：“您用普通的复写纸能复写这么多份又这么清晰吗。”

主人一下子被说服了。因为他亲眼看到这种蜡纸的良好效果，而且是用他自己的这台机器打出的。

任何一个成功的推销员，都必须懂得，只有通过各种可能的途径去为顾客服务，才能争取人心。

推销员马休的说话艺术

(Salesman Mathew's art of speaking)

一句话说得人家跳，一句话说得人家笑。同是一句话，不同的说法，效果大不相同。

食品推销员马休正想以老套话“我们又生产出一些新产品”来开始他的销售谈话，但他马上意识到这样做是错误的。于是，他改口说：“班尼斯特先生，如果有一笔生意能力你带来 1200 英镑，你感到有兴趣吗？”“我当然感兴趣了，你说吧！”“今年秋天，香料和食品罐头的价格最起码要上涨 20%。我已经算好了，今年你能出售多少香料和食品罐头，我告诉你……”然后他就把一些数据写了下来。多少年来，他对顾客的生意情况非常了解，这一次，他又得到了食品店老板班尼斯特先生很大一笔定货，都是香料和食品罐头。

和睦推销

(Harmonious promotion of sales)

在推销商品中，把赤裸裸的讨价还价，用优美的谈话艺术表达出来，在和睦的气氛下把商品推销出去，是企业推销术之一。

一次，一个百货公司的推销经理向一订货商推销一批货物，在最后摊牌时，订货商说：“你开的价太高，这次就算了吧。”推销经理起身要走时，忽然灵机一动，说道：“你穿的这双靴子真漂亮。”订货商一愣，顺口说了声：“谢谢”然后把自己的靴子夸耀了一番。此时，那个推销经理反问道：“你为什么非要买双漂亮靴子，而不到剩余物资商店去买处理鞋呢？”订货商大笑，于是双方握手成交。

推销经理用良好的“口才”把别人的货物贬为“剩余物资”、“处理鞋”，而将自己的货物比做“漂亮的靴子”，在和睦的气氛下达到了目的。

在商品质量过硬的前提下，推销人员有良好的“口才”一定能创造一个为顾客服务的和睦气氛。

卖玉米人的口才

(The eloquence of a maize -seller)

顺理成章地在“褒扬”对方的幌子下，使对方陷入跟自己相同甚至比自己更难堪的境地，从而使自己的难堪得以缓解或解脱。

有个卖玉米的，棒子特大，摊前围了一群人，其中一个买主在挑拣。说

来也怪，几乎每个棒子上都有虫。那人拿出一个虫特别多的棒子、大惊小怪他说：“伙计，你这棒子倒不小，只是虫子太多，你想卖玉米虫呀，可谁爱吃虫肉呢？你还是回家去吧，我们到别处买好啦！”他一边说还一边做滑稽动作，把众人都逗乐了。卖主见状，一把夺过那棒子，面带微笑却又一本正经说：“这位老客，我说你从来就没吃过玉米棒咋的？我看你根本不懂好坏，棒子上有虫，正说明棒子好吃，说明棒子里没农药，可你这人不识货。”他又转过脸对众人说：“各位都是有见识的，你们说说，连虫子都不愿吃的棒子就好么？比这小的棒子就好么？价钱比这高的棒子就好吗？你们再仔细看看，我这些虫子都很懂道理，只在棒子上打了一个洞，这还是个好棒子。真没见过他这样的人。”这到这儿，他又转向那个人说：“那你就到别处去买吧。不过，到时候可别后悔。其实……”他顿了一下，探过身子，把嘴凑到那人耳边，故作神秘他说：“这么大，这么好吃的棒子，我还真舍不得这么便宜就卖了呢。”卖主这一席话，就把他的棒子个大、好吃，虽有虫但价低的信息传递给了众人，同时也表达出了对众人的敬重，众人也被他机智幽默的言行征服了，他的秤杆很快就忙开了。

推销与语言 (Sales and language)

有个人十年来始终开着一辆车，未曾换过。有许多汽车推销员跟他接触过，劝他换辆新车。甲推销员说：“你这种老爷车很容易发生车祸。”乙推销员说：“象这种老爷车，修理费相当可观！”这些话触怒了他，他固执地拒绝了。有一天，有个中年推销员到他家拜访，对他说：“我看你那辆车子还可以用半年；现在若要换辆新的，真有点可惜！”事实上，他心中早就想换辆新车，经推销员这么一说，遂决定实现这个心愿，次日他就向这位与众不同的推销员购买了一辆崭新的汽车。

倒着想问题 (Think in a reverse way)

外国人很讲究排场，结婚和过生日用的大蛋糕相当大，也比较贵。更能使蛋糕提高身价的，是蛋糕上面的核桃仁，核桃仁越大，蛋糕也就越值钱。糕点商们都在琢磨怎样使核桃仁更大的问题。但想来想去都是一个思维方式，即借助外力的作用，把几个核桃仁挤在一起。结果外边用机器一挤，核桃仁的皮破了，仁也碎了，总是事与愿违，达不到目的。偶尔挤在一块，又破坏了核桃仁的本来面目。

这时，有人采取倒着想问题的方法，认为，要使核桃仁大，不能从外边挤，而要从里向外爆。刚提出这个想法时，不少人说那是胡说八道。不过，也有人说为什么不可以试一试呢？在试验中，他们从里面给核桃仁充填气体，增加温度，使它爆裂。这样一来，核桃仁的皮全掉了，仁却是大瓣的。由于核桃仁爆破的成功，大蛋糕垄断了市场，率先试验的糕点商发了大财。

追逐心理与排他心理 (The pursuing psychology and exclusive psychology)

中国姑娘购物心理因素是追逐型的，你有我也有。市场上出现什么新东西，邻居的姑娘一买，你家姑娘也非买不成，如果买不上，她有我没有，觉得不如人家。如果你出差也给你姑娘买一件，她乐得直蹦高。而日本姑娘不同，她是属于排他型的，即我有你无。如果邻居家的女儿买了一件新衣服，你也给你女儿买一件同样的，她就不稀罕。日本人有一个习惯，衣服不穿重样的，如果在大街上碰上一个人和自己穿同样衣服就觉得晦气，希望买一件更好的，超过别人才行。

某种商品在我们国家预测需要一万件的话，你就应该生产八千件、九千件投入市场，没有问题。在国际市场上就不行了。你预测需要一万件，生产八、九千件，那就倒霉了。你只能生产五、六千件，让一部分人买不到，然后再投放一种新产品，又让一部分人买不到。使得人们见了你的产品就想买，唯恐再买不到。如果生产八、九千件，剩下二、三千件没人买，就得减价处理，少挣些钱事小，声誉丢了下次就没人再愿意买你的产品了。

推销沙子的技巧

(The technique of selling sand)

“货卖一张皮”指的是商品外观，“货卖一张嘴”指的是推销。直截了当地用事实说服顾客，达到销售目的。

某推销员去一家工厂推销沙子，但该工厂已从别的地方买到，因而对他不予理睬。这位推销员回来后装了两小袋样品，一袋是该厂现在用的沙子，一袋是他准备推销的沙子。然后带着样品再次来找该厂负责人。进办公室后，他故意跌倒，使两袋样品都撒漏出来，然后指着尘土飞扬的那袋样品说：“这就是你们已买到的沙子，再看看我们的，沙子纯净多了。价钱虽然一样，但优劣清晰可辨！”这家工厂终于取消了原来的订货，与他签定了合同。

以速度取胜

(Win through speed)

北京中关村某公司是一个由十几位中青年科技工作者一手创办起来的民间科技企业。几年来，他们依靠自己信息多、技术力量强、灵活机动等优势，避世界上英文打印机适逢盛世之实，击中进口中文打字机速度慢、质量差、不易操作之虚，很快研制出 M1570 彩色打印机和 M—2400 中英文打字机。前一产品打印速度比同类打印机快一倍半，而价格却与之相当；后一产品售价不到 8000 元，其功能却与一套价值 3.5 万元(当时价)的微机汉字系统相当，怪不得两产品先后走俏，至今订货供不应求。以后，这家公司又设计开发了 1988 年、1989 年甚至 1990 年的拳头产品。

两位不同的营业员

(Two sales persons in different styles)

竞争淘汰了一批批失败者，同时又使获胜者更加雄心勃勃。

某营业员卖尼龙衫，一位顾客要买 95 公分的，营业员拿出一件，顾客看了不中意，要求再拿一件看看，营业员不耐烦了：“还挑啥，都一样。”顾客再说时，回答得更干脆：“没有了”。其实货柜上摆了许多，结果买卖不成，反而争吵起来。

有的营业员却不这样。一位顾客来买奶瓶，营业员一连拿了几个，态度和蔼可亲。顾客终于挑选了满意的。刚要走，营业员又对顾客说：“给孩子喂奶要注意卫生，您不买奶瓶刷吗？”顾客一听，连声说：“对”。于是又买了个奶瓶刷，满意而去。本来想买一件东西，结果买了两件。

以快取胜

(Win through quickness)

在市场竞争中，成功往往由于早一小时，失败往往由于晚一个小时。

北京焊切工具厂是个集体所有制的小厂，人员不过 200 多。经过几年的时间，这个厂不仅迅速在国内市场上巩固了自己的地位，而且还将产品打入了国际市场，他们成功的诀窍就是快。连续快攻。情报快，决策快，试制快，投产快，销售快。

消息灵通行动快，是北京焊切工具厂一的一大特点。

1977 年春，北京电力公司搞了一项技术革新，使切割金属的工效提高 3 倍。这项革新是 4 月份才搞成的。北京焊切工具厂闻风而动，立即派人前往参观学习，5 月份画出图纸，7 月份造成磁力氧气切割机的样机。前后只花了 100 天，就在学习别人技术革新经验的基础上，创造出自己的最新产品，真可谓神速！

新产品也不一切都是新的，上面提到的那种切割机的关键部件一切割机的枪嘴还是旧式的。该厂的同志了解到南京有几个单位已经研制出一种新式枪嘴，但没有能力成批生产。北京焊切工具厂厂长马上带领一名技术人员和两名老工人，火速赶到南京，主动承担了这个生产任务。只用了 5 天时间，就回到北京试制。开始，南京的同志担心他们 6 个月也未必能把这种新式枪嘴的样品拿出来。可是，他们没有料到，这 4 个人一上火车就着手拟定试制计划，回到厂里，立即试制。结果，只用了 40 天就试制成功了。这两项新部件的试制成功，使北京焊切工具厂迅速生产出我国第一批装有超音速切割枪嘴、具有多种效能的磁力氧气切割机。

机器一出来，紧接着狠抓销售快攻，产品受到用户欢迎，各地纷纷前来订货。一年之间，生产这种切割机 400 多台，产值近 100 万元。

正当人们赞扬北京焊切工具厂办事神速的时候，这个厂又用更快的速度试制出另一种新产品了。那是 1979 年 9 月 13 日，该厂技术组长小钱，去上海参观“全国机械工业先进技术表演大会”。他看到了一种用于切割水泥预制件的喷水装置叫“混凝土板割炬”。

正好他们的厂长路过上海，小钱就在旅馆门口同厂长议论这种新割炬的发展前途，以及本厂生产这种割炬的可能。小钱一边说，一边在旅馆门口画了草图。三天后，厂长就把草图带回北京，仅用 8 天时间就做好了试制的准备工作，到 9 月 27 日，北京焊切工具厂就试制出自己的第一台混凝土板割炬。这一次，从看人家的技术表演到自己试制成功，只用了 14 天的时间。

正是靠连续快攻，使北京焊切工具厂在市场竞争中成为佼佼者。

甜菜大战

(Massive battle of beet)

1985 年 10 月上旬收购甜菜季节，克东县成千上万的农民开动了大小车辆，把丰收的甜菜送往全县唯一的收购站，农民风餐露宿两三天，才能排上号卖出一车甜菜。润津乡一位老汉运来一车甜菜，两天两夜还没有排上号，再等下去，这车甜菜都不够付车费和司机食宿费了，万般无奈只好把一车甜菜给了车主，自己悻悻而去。克东县供销社看农民卖甜菜这样难，便在较远的 4 个乡收起甜菜来。他们的作法超越了“界碑”，打破了甜菜收购一统天下的格局，因而触怒了齐齐哈尔糖厂。它公开宣布不准供销社收购甜菜，收购了糖厂也不要。这个严厉的决定并没有要挟住供销社，他们把收购到的 3000 吨甜菜卖给了临县拜泉糖厂，于是，官司打到了县政府。

县政府默许供销社把这场“甜菜大战”打下去。齐齐哈尔糖厂只好赶紧鸣金收兵，同供销社握手言和，双方达成了联合购销协议：

双方共同在克东县发展甜菜生产，由供销社组织村供销部代为收购，甜菜收购站派技术员把关验质，甜菜收购站提供种子和农药，由各村供销部向

农民供应；供销社每收 1 吨甜菜由糖厂给 6 元手续费。

克东县供销社为了扩大甜菜生产，1986 年春派出 3000 多名供销人员深入各村宣传和指导农民种甜菜，送种子，卖化肥，供农药，为农户提供各种服务，使克东县甜菜播种面积扩大到 6.5 万亩，比上年翻了一番。

“甜菜大战”给各方都带来好处：农民卖甜菜不难了，由村供销部收购到户，多种的甜菜可使农民增收 300 多万元，糖厂由于多购 3 万多吨甜菜，可增产 4000 吨白糖，由此仅多出口的副产品于甜菜丝，就可获 26 万元纯利。供销社可纯获 25 万元手续费。

随唱随卖，娱乐销费

(Sell in singing, consume in amusement)

今天的消费者，已不是过去的市井小民，而是文化素质不断提高的群体。他们购物，往往非常注重商场的格调，过去拉个大棚连吆喝带卖就挣钱的现象，现在都不灵了。因此，很多商场都注意环境的布置，以推销自己的产品。

上海市百一店，为了促进消费，吸引消费者，别出心裁地在宽敞的大厅中央竖起一个高大的电视机屏幕，为消费者提供一个卡拉 OK 歌厅，随意演唱。这样既听歌又做生意，大家在优美的歌声中购物，心情愉快，娱乐味很浓，销售额有了很大的增长。

一段时间内，一些商家为了打败竞争对手，取悦顾客，办了各种名目的展销、让利、甩卖等等手段，可出现短暂的繁荣之后，无法打动消费者的心。相反，娱乐消费，却消除了顾客心理上的不安和反感，生意的成功就在这赏心悦目的推销中实现了。

“荷花”招标香飘千里

("Lotus" invites bid, fragrance spreads wide)

武汉洗衣机厂是 1979 年由生产普通车床的机床厂转产“荷花”牌洗衣机的。转产之初，由于经营管理不善，企业连年亏损，转产三年，吃国家“救济”3 年。

在工厂面临众多问题之时，1982 年 10 月，受武汉市委、市政府委托，武汉大学经济管理系与该厂签定了为期 3 年的“综合管理咨询”协议书，帮助工厂运用现代化管理方法组织生产、经营和销售，提高工厂的经济效益。协议签定后，武汉大学管理系很快派出 7 名理论知识和实际经验都较丰富的教师，组成咨询组进驻该厂。在厂一方的配合下，咨询组很快就找出了工厂亏损的原因：除企业管理差、浪费大，效益低以外，该厂生产的洗衣机，有 67% 以上的原材料和配件，要靠外购、外协解决。由于外购、外协件的成本高，质量差，影响了洗衣机的质量和经济效益。

主要矛盾找到后，咨询组大胆建议采用公开招标的办法解决外购、外协件的质量问题，并结合工厂实际制定了“对外购、外协件公开招标”，“洗衣机市场预测及经营对策”等规定和办法。厂领导打破传统观念、排除阻力、接受了这个建议。

该厂用公开招标的办法解决经济协作关系，当时在国内还属首家，在国内引起强烈反响，全国各地数十家工厂纷纷前来投标。

该厂在咨询组的帮助下慎重选择了一批协作单位。该厂 1983 年初开始招标，当年受益 48,195 万元，1984 年又受益 130,09 万元，1985 年，该厂生产的新产品——荷花牌 XPB20——IS 双桶洗衣机，被国家轻工部评为优质新产品，并飘洋过海，打进国际市场，参加前民主德国举办的“莱比锡国际博览会”并获奖，为祖国赢得了荣誉。

招标，使该厂走上了科学管理的道路。

靠质量赢得国际市场

(High quality wins international market)

在国际商战中，产品质量既是各国经济发展中的一个关键问题，也是当前国际竞争的焦点。如何提高出口产品质量，是外贸企业和生产企业迫切需要解决的重要问题。

河南玉雕生产历史悠久，又有一定的资源和技术优势，但是，由于产品“粗、大、笨”档次低，卖价不高，年出口创汇额一直徘徊不前。经营这一产品的河南省工艺品进出口公司为摆脱这种局面，于 1989 年适时确立了“走优质、优价、高效之路，扩大海外市场”的营销战略。为保证产品质量，近几年，该公司帮助生产厂家建立了以经理、厂长负责的质量保证体系，使产品从生产加工到出口的质量处理处于有序、协调、高效运转状态。同时，他们还采取走出去，请进来的办法提高工人的技术水平。另外，他们还定期举办出口产品质量评比会，找出玉雕质量存在的共性问题，提出各类产品改进质量的目标，从而促进玉雕出口产品上档次，上质量。这些措施为河南玉雕在国际市场上重塑了形象。目前，河南玉雕已销往日本、台湾、东南亚、欧、美、加等 50 多个国家和地区。1990 年出口创汇达 300 多万美元。1991 年春季广交会上，在国际玉雕市场不景气的情况下，河南玉雕现货成交仍达 60 万美元，在国内同行业遥遥领先。

略远一筹

(A notch above)

商品销售增长率大于 10% 者属成长期；销售增长率在 1% 到 10% 之间者属成熟期；销售增长率少于 0 者为衰退期。

江苏太仓县塑料五厂看家产品是电视机塑料壳，质优价低，颇受顾客欢迎，但是该厂在安排 1985 年任务时，却舍弃这个金娃娃不抱，去啃鲜为人知的电冰箱用优质塑料片板去了。这个乍看颇怪的决策，实际是颇符合产品经济寿命理论的。原来他们考虑，眼前生产电视机塑料壳的厂家日渐增多，产品需求日趋饱和，而电冰箱优质塑料片板却是社会缺档产品。太仓塑料五厂吃着碗里的，又去舀锅里的，眼光确实略远一筹。

展出“断档”产品

(Exhibiting "out-of-stock" products)

参加各种国际博览会，介绍宣传自己的产品，这种做法已被外贸企业和经营部门广泛采用。然而，展出什么样的产品，才能取得最佳效益？江苏省

在伦敦举办的出口产品博览会，对此做出了回答。他们在为期六天的博览会上，总成交额达 2270 多万美元，远远超过预定的目标。一个重要的原因，就是他们展出了许多国际市场“断档”的急需产品。例如，早已过时的单卡录音机，伦敦许多客商一直苦于找不到货源，这次一下子就订货 10 万多美元；还有低档的显微镜，也十分受欢迎，签定了数百台的订货合同。这个例子说明，只要产品对路，即使是低档的产品，乡土产品，“过时”的产品，也完全可以在国外市场上走俏。但值得强调的是，必须进行市场调研，把握市场需求信息，然后组织样品。那种不问需求，盲目展出的做法，肯定效果不佳。

加密与解密的新招

(New methods in refinement and deciphering)

在激烈的市场战中，既要有开辟市场的战术和手段，又要有保护市场的加密手段，以确保自己的市场不被侵占。

日本卫星广播公司为了保本公司电视节目在电视市场的利益，通过加密来处理电视节目，电视收看者必须交费才能看到电视节目。

如果没有向日本卫星广播公司交费，一般的用户所收到的图象就变得模糊不清，伴音也难以听清。同时，日本卫星广播公司还提供有偿硬件——译码机。只要买来译码机放在电视机上，加密电波经译码机处理后便恢复成正常电波，角户就能欣赏到图象和声音都逼真动人的节目了。

日本卫星广播公司此举完全是为在商战中取胜而考虑。因此，公司并不希望未交费的用户对收到的加密电波图像内容一无所知，而是故意让观众隐隐约约看到节目的内容，吊起观众的胃口，从而达到开拓卫星电视市场的目的。

纽扣王国的崛起

(The emergence of "button kingdom")

小商品虽然价低利薄，但人民需要，销路广，仍然有利可图。

地处浙江永嘉县境内的桥头，自古人多地少，而今，这个人均耕地只有二分八厘的小镇，竟成为一个可以与国际宝石中心布鲁塞尔相媲美的东方的“纽扣王国”。

桥头的崛起有着浓郁的传奇色彩，1982 年，一个弹棉工在苏州附近。一家纽扣厂的废料堆里发现了不少丢弃的纽扣，令人眼花缭乱的色彩和别致的造型吸引了他，出于好奇，他捡了一些带回桥头贩卖，没想到生意还不错。于是他和那家纽扣厂联系，准备专营纽扣批发。当时，工厂正值产品积压，资金周转不灵，有人来当推销员，正求之不得。于是，弹棉工做起了批发纽扣的生意。一家能赚钱，家家跟着学，桥头的纽扣生意象滚雪球一样越做越大，这里终于成了一个“纽扣王国”了。

今天，在桥头贩卖纽扣的摊位共有八百多个。在这八百多个摊位上，出售的纽扣有 12 大系列，两千多个品种，几乎包括了全国二百多家纽扣厂所有的品种。在这个纽扣批发市场，要买，最少 500 粒，顾客想要买几粒，不收钱白送。桥头的纽扣销量之大简直令人难以置信，每天销售 820 多万粒，每年 30 多亿粒。采购，推销就象流水线一样在桥头运转。采购员把从外地工厂

购来的纽扣卖给摊贩，转身便可再去采购，没有后顾之忧；摊贩可迅速把纽扣卖给本地的推销员或外地采购员，由他们再把纽扣发往外地。桥头人信息灵，市场行情抓得准，1983年4月，一个纽扣专业户在报纸上发现了一张部长穿猎装的照片，仔细研究，认为猎装上的古铜扣将成为“俏货”，于是建议工厂生产这种纽扣。结果，当年下半年仅内蒙古一带就销售了四万多粒。今天，桥头的纽扣不仅仅依靠外地进货了，只要客户提出式样和规格，各色纽扣桥头全能制造，而且用不了几天时间就可以造出来。

不了解底细的人，都觉得桥头有点怪。这个交通极不便利的山窝，怎么成了全国的纽扣中心？其实不怪。桥头人脑活，脚快。当全国谁也没想到做纽扣生意时，桥头人想到了，于是，桥头人在商品赛场上打了个“短平快”，抢在了所有人的前面。等别人回味过来，纽扣市场大局已定了。

竞争中的独特思维

(Characteristic thinking in the competition)

常人以为不可取胜的时间、地点，却往往是“奇将军”大显身手的舞台。

辽宁有个县属毛纺厂，凭它的技术和管理水平要同上海毛纺业争个高低长短是很困难的。但是它有自己的办法，你搞你的，我搞我的。我搞独特的技术，廉价的产品。它生产的毛料经线用纯毛的，纬线用混棉的，结果成本降低了许多，拿到上海市场去以后，一下子抢个精光，上海人也为之折服。他们说，辽宁这个县的小毛纺厂不可小瞧啊！他们成功的秘密就在于有自己独特的东西，独特的产品策略，独特的经营方针，而这一切，又是来源于独特的思维结果。他们想问题不跟随别人，有自己的思路，甚至要倒着想问题。一切愿意有所作为的企业家们，这种思维方法不妨请你们一试。

“阿凡提”与“傻子”

("Avantee "and" the fool)

名噪一时的“傻子”瓜子，在上海碰到了一位强劲的对手，它就是跋山涉水，特意从新疆赶来“打擂”的“阿凡提”瓜子。

“阿凡提”瓜子由新疆农六师产品经营公司和上海卢湾区烟糖公司经营部联合经营，为了使“阿凡提”瓜子迅速打入上海市场，聪明的“阿凡提”手中早已握有锦囊妙计。首先是薄利多销；其次是向零售单位赠送专用纸袋；三是送货上门，销售商随要随送，不收运输及包储费用；四是结算货款可比发货日延迟十五天。

结果，“阿凡提”瓜子在上海首次订货会上，就成交八百公斤，夺占了“傻子”的一大块市场。

叫俏需有术

(Great demand calls for artistic skills)

桂林叠彩日用化工厂生产的“荷蛙”牌干洗剂，刚开始进入首都市场，未能引起顾客的注意。为此，该厂特地在北京东四隆福大厦举办“荷蛙”专柜展销，并让业务员直接上柜台销售。业务员满面春风，一面从顾客手中接

过刚脱下来的毛料上衣，麻利地平铺在备好的熨板上，一面用小棉球吸上干洗剂，在衣服的脏污处反复揩擦，口中还念念有词地作着产品介绍。顷刻间，油污脏点无影无踪，展现在顾客面前的，犹如一件新衣。刚才脱衣作实验的顾客立即买上两瓶，围观者也纷纷上前求购，柜台间的通道被挤得水泄不通。相反，与“荷蛙”于洗剂专柜毗邻的另一柜台里，也摆着一家工厂生产的同类产品待销，价格只相当于“荷蛙”的三分之一，但由于销售形式呆板，很少有人问津，成了个被顾客“遗忘的角落”。

千金之资，起于铢两

(Great fortune stems from little accumulation)

集千金之资者，须计银两之价，盈万利之本者，必用毫厘之资。

上海长虹灯具厂接到一个公司灯具服务部的 20 万只灯具订货，但订货者附有一个苛刻条件：每只灯的出厂价必须从 15 元降低到 13 元。按当时的成本核算，这就意味着每生产一只灯不仅不能赚钱，而且要倒贴 2 元，20 万只则要亏损 40 万元，于是，全厂背水一战，组织技术力量，运用价值工程原理，在产品设计上，对各零件的使用和排列组合严格把关；反复调整生产工艺流程，最后，把每只灯的成本降低了 3 元，这笔生意不仅避免了 40 万元的亏损，而且净赚 20 万元。

以销定产薄利多销

(Determine out put by sales, small profits but quick turnover)

南京化学厂为了找出生产的薄弱环节，进一步扩大市场销售能力，由厂长带队，组织了生产、销售、技术、生产设备等部门人员调查了本省 7 个市、28 个县、4 个镇、5 个工厂、83 个商店。通过对市场和用户的调查，了解到该厂产品在国内外市场竞争能力和竞争对手的情况。回厂后，他们调整了劳动组织，增加生产班次，加强设备维修保养工作，1980 年第四季度这个厂的生产达到历史最高水平，牙膏产量比第一季度递增了 36.38%，全年共增产了 563 万支。通过市场调查研究和分析工作，他们还了解到该厂产品在本省市场上的销售次序及群众所喜爱的香型等，从而明确了今后要坚持“以销定产”和“薄利多销”的原则。例如，1980 年他们生产了价廉物美的芒果牙膏 1686 万支。1981 年考虑到芒果牙膏在市场上的竞争能力，就计划扩大到 2500 万支，占该厂全年产量 70% 以上。为了使该厂主产品在竞争中立于不败之地，他们进一步作了调查，发现该厂一产品存在的主要问题是缺少软管设备，产品包装装确不够美观，包装强度、硬度、白度不够，对药物牙膏宣传不够，经过一系列市场调查研究分析以后，使这个厂了解到该厂的产品在市场上是有潜在竞争能力的，同时也找到了今后发展生产的方向。他们认识到要生产出价廉物美有竞争能力的产品，进一步扩大产品销售定额，就必须从提高本厂生产能力着手，提高企业的科学管理水平，通过改革的办法来扩大生产和增加产值和利润。这些措施被采用后，果然十分奏效。

降价销售

(Sales in reduced price)

1980年，上海有个制药厂曾发生过这么一件事。正在西安参加订货会议的供销科长突然从西安发出一份加急电报给工厂，电文如下：“竞争激烈，无人要货，须降价，降多少，请速复。”这封不寻常的电报，犹如一石击水，在厂长心头掀起了层层激浪。

原来这个厂生产的抗过敏用的扑尔敏药品，多少年来一直畅销，名列前茅，那是因为前几年全国只此一家，并无对手。但后来江苏有三家工厂也生产了，使该厂药品每况愈下，由往年的年销8吨，锐减到2吨，而6月份在西安召开的下半年度全国药品订货会上，江苏另三家生产扑尔敏药厂的代表也赶来了，展开了频繁的推销活动，使这个“老大”药厂也坐了冷板凳，扑尔敏无人问津。经打听，方知有一家药厂扑尔敏的售价打了七五折，每公斤只卖600元。所以供销科长着了慌，给工厂发出了加急电报。

厂长接到电报后，立即召集干部商讨对策，大家认为，产品价格不能“一刀切”，面对别的厂家一再降低价格，我们厂再也不能犹豫不决了。于是他们毅然决定，在继续保持一定利润的前提下，把每公斤扑尔敏的价格，队原来的800元降到300元，并且立即打电报给西安的供销科长“开闸”，降价销售。

这消息在西安会上一传开，用户争先恐后找上门来求购扑尔敏，一天就签订40多份合同。销路又重新畅通了。

践墨随敌，敌变我变

(Follow the enemy through traces left, make changes according to the enemy's variations)

有一个街道小厂，因无定型产品而度日艰难。上级分配给他们生产一部分缝纫机零件，使该厂略有盈利。该厂领导（兼技术员）走访市场，认为缝纫机在全国市场上将很快达到饱和状态，现在的产品最多三、五年就会被淘汰，本厂必须有预备产品。上级不同意，他硬是在走访市场以后，偷着研制剪切器。成功之后，该产品不仅风行全国，而且远销法国、意大利等七、八个国家和地区。工人们高兴他说：“这回可捧上‘铁饭碗’了。”这个领导却认为，这种状况不会长久，肯定会有人来抢咱们的“铁碗”的。果然不出所料，剪切器国内独家生产的局面很快就被打破了，但他们早有准备：手动的提高了质量，电动的也试制成功了；单功能的畅销不衰，多功能的又问世了；规格、性能不断增加，剪直线的、曲线的、圆钢的、角铁的……随着市场情况的不断变化，该厂的产品和服务也不断随之而变，该厂的产品商标“公象”牢牢地占领着自己的阵地。

一位街道小厂厂长（兼技术员），能如此善于观察市场行情，善于随行情变化而变化，时时控制社会需求的“制高点”，不仅难能可贵，而且充分表明，他是牢牢掌握并灵活运用了“践墨随敌，敌变我变”的经营策略的。

重要的是了解

(Comprehension is most important)

我国有些厂家与外国人做生意总认为，要占领外国市场，只要产品更牢

些，更好些，更强些就行了。这话至少是片面的。你向美国人推销熨斗，无论性能怎么优越，也不会有人来买。因为美国人惜时如金，很少有人自己烫衣服，如果向英国人推销中国皮鞋，英国人也不欢迎，原因是中国皮鞋太牢了，而英国人喜欢赶时髦。

看来，重要的是了解。要了解外国的风土人情，兴趣爱好。不了解，往往打不开销路。上海巧克力的味道很好，在美国却不紧俏，只有复活节时才有人购买。什么原因呢，原来上海巧克力做成鸡蛋色，这种颜色是复活节用的颜色，平时就不大有人喜欢这种颜色了。这就如中国的红鸡蛋，妇女生了孩子，需要红蛋，平时谁去买红蛋呢？

商标与销售

(Trademark and sales)

我国北京的天坛牌衬衫，准备进入英国市场，这种牌子在国内虽具有一定声誉，但是对英国的消费者来说却是一个陌生的产品。

如果采用英国消费者所熟悉的本地销售商的商标，无疑将更有利于产品的销售，因为那些英国的消费者虽然不了解天坛牌，但是他们对英国著名的零销店的商标是十分了解的。这种办法果然取得了成功，很快使天坛衬衫在英同打开了销路。并且树起了天坛的牌子。

让用户现身说法

(Let customers explain by citing their own experiences)

江苏省武进县化工防腐材料厂对产品的叫“俏”之术是：先让典型用户试用新产品，再由用户现身说法。1979 年这个厂从吉林化学工业公司获悉，世界上一些先进工业国家已采用“氯磺化聚乙烯”涂料，便立即组织力量，用一年的时间成功地研制出这种新颖的涂料产品。然而，投入市场后，却很少有入前来问津，可谓大受冷遇。该厂厂长想到，任何产品，即使是先进产品，要想获得广阔的市场，首先必须取得用户的了解和信任。他们相机行事，决定暂不投入批量生产，而是重点进行“新产品验证”。于是，他们选择了在国内较有影响的山东齐鲁石化公司、南京化学工业公司和江苏武进化肥厂等三个典型单位重点试用。试验的结果表明，“氯磺化聚乙烯”喷、刷皆宜，易于干燥，便于施工。齐鲁第二化工厂对 10.8 万米的钢结构体防护维修，可由一年一次延长到三年一次，成本降低 50%，节省费用 30 万元。其他试用单位也取得很好的效果。接着，这个厂邀请全国有关企业参加产品应用技术交流会，请试用单位在会上现身说法；又与全国 22 个省、市、自治区和 56 个部、省级设计院挂钩，让设计部门确认产品的最佳性能，并主动向有关单位推荐该厂产品。结果，“氯磺化聚乙烯”很快在全国畅销。1981 年，仅在上海的用户就从 10 个增加到 54 个，销售额达到 100 多万元，比上年增长十多倍。

竞争产生活力

(Competition brings about vitality)

竞争产生活力，是为这几年所证明的一个事实。

1979年初，上海市场上悄悄地展开了一场不大不小的“味精之战”。起因是江浙等地的味精大批涌入上海市场，并以低于国家牌价30%的价格，向各机关、学校、企业推销，或在街头设摊。开始，上海有关部门对外地味精的削价竞销不以为然。但是只过了几个月，上海味精的销路就越来越差，“老大”的架势摆不住了，于是，不得不也削价三成销售，从而夺回了上海市场。江浙等省率先冲破原来的价格体制，扩大味精销售，掀起了市场竞争，结果在调节味精生产和满足人民需要方面，起到了有益的作用。

“死”而后生

(Revive from "death")

乡镇企业的风起云涌，逼得国营企业几乎喘不过气来。难怪一些国营企业厂长说，终有一日，国营厂的生意会被乡镇企业抢光的。

广联皮件厂是以生产尼龙、人造革的中低档箱包为主的老国营企业。随着改革开放的深入，与该厂生产同类型产品的乡镇企业越来越多，而且它们费用低、成本少，在生产同一档次的产品中，其价格比国营厂低得多。广联厂在剧烈的竞争中，几乎濒临“死亡”的边缘。为了与乡镇企业一争高低，广联厂于1987年全部转做真皮产品，靠出口公司对老企业信任这一条，以出口为主，来料加工与内销为辅三管齐下。同时，他们还在广州友谊商店、长堤超级商场、新大新公司、南方大厦等大百货公司设立产品销售点，来补出口订单或来料加工任务不足。现在该厂已从只有一家出口公司来要货发展到十几家，其产品远销美国、加拿大、日本等国，1990年出口产值比上年同期增长近40%，最终冲出乡镇企业的重重包围，“死”而后生。

诚召天下客

(Sincerity invites customers from everywhere)

可信、可用、可靠，才能召来天下客。一句话，诚召天下客。

沈阳汽车油泵厂厂长亲自搞推销，坚持优质低价，服务上门，一心为顾客着想。一次，哈尔滨某单位急需汽车配件，因铁路运输紧张一时运不到，油泵厂厂长得知后，马上派两人将仅值300余元的配件送到哈尔滨。

300余元的货款还抵不上两人去哈尔滨的差旅费开支。可是该单位为了感谢油泵厂的真诚服务作出决定：今后非沈阳汽车油泵厂的产品不买。

树上开花

(Blossoms bloom in the tree)

树上本没有花，借助人工制作的花悬挂在树枝上，远远看去，象是有满树鲜花一样。企业经营者用“树上开花”之计，借助赏心悦目的款式、商标、包装显示产品的内在质量，以达到取悦顾客的目的。

上海锦华工艺玩具厂生产的玩具质量上乘，价格比国外同类商品低，但在国际市场上却销路不畅。其原因在于：包装过于简单。如毛绒玩具，用普通塑料袋包装，好象穿了一身陈旧褴褛的衣衫，登不上大雅之堂，外商自然

不屑一顾。为使商品增辉添彩，撩动消费者的购买欲，该厂设计人员精心构思，将熊、猫、狗、兔四种长毛绒玩具动物，配成一套组合玩具，装在印有彩色图案的大盒子里。从盒子侧面，透过明亮的玻璃纸，那些活泼可爱的小动物栩栩如生，清晰可见。盒的正面还配有一幅精美的广告，情景交融。产品推出后，外商一见倾心。在一次广交会上，成交了八万打。昔日生意萧条的锦华工艺厂顿生活力。

蛇尾变龙头

(Snake tail becomes dragon head)

企业要想在竞争中立于不败，就得使销售从产、供、销的蛇尾变龙头。

1990年，吉林市电冰箱总厂在全行业率先把销售科扩充成销售公司，从厂内抽调大批技术业务骨干充实销售员队伍。到1991年底，销售人员由投产时的10人增加到250多人，常驻外地的销售员达180多人。销售公司对总厂实行经营承包，即总厂把合格产品先卖给销售公司，再由其上市推销。

内部机制上的这一变革，大大激发了销售人员的积极性。1991年共销出近14万台冰箱，还收到今年订单11万多台。在全行业尚未摆脱市场不景气的阴影时，吉林电冰箱总厂生产的吉诺尔冰箱出现了销大于产、无一台积压的喜人景象。

为卖琴学弹琴

(Learn playing instrument to get a better salesment)

有一些产品的使用，需要一定的专业技术，不掌握技术，产品的功能就不能充分发挥。如果销售人员能掌握专业技术，在顾客来买时，就可以作技术表演，让顾客鉴赏，以此来吸引顾客。

天津劝业场乐器部进了一大批木琴。卖木琴的售货员向来来往往的顾客喊着：“一元多钱一个，物美价廉！”顾客们议论：“就那么几块小木板，能弹出什么好乐曲！”售货员苦于不会弹奏，只能用劲敲几下，很多顾客都摇头：“这有什么好听的！”后来售货员下决心学会了弹奏木琴，悦耳的琴声吸引了一批批顾客。木琴的销量很快由每月10多只上升到500多只。

“小强”胜“大弱”

(“Tiny strenhth” is better than “great weakness”)

在激烈的市场竞争中，要想战胜强大的竞争对手，单凭“运气”和“点子正”来组织生产经营是很难取胜的。只有采取灵活的经营方式，充分发挥自己的优势，以丰补欠，以长克短，才能以“小强”战胜“大弱”。

1984年，在沈阳市一条繁华的街道两旁，一国营饭店与一个体饭店在早点经营中展开了激烈的竞争。国营饭店卖的油条每公斤1.4元，凭粮票每公斤给1.5公斤；而个体饭店卖的油条每公斤1.4元，实际就给1公斤。很明显个体饭店处于不利的地境。为了在竞争中战胜对手，个体饭店认真分析了对手和自己的优势：国营饭店的优势是给的多，而我们是小而灵活质量好。在早点的品种里，油条的利润是占大头的，而豆浆的利润却是微薄的。于是，

他们打出了吃油条的顾客免费喝豆浆的牌子。结果，到个体饭店吃早点的人越来越多，油条的销量自然就上来了。

虽然个体饭店起先处于不利境地（产品的材料来源都是议价的），但他们采用了灵活多变的经营方式，加上优质服务和讲究信誉，能够战胜对手是必然的。

假道之计

(The tactic of borrowing road)

假道，即借路。企业经营者在推销产品时，可在“假道”上做文章。

四川德阳市咸菜厂在选择出口国上，认为日本是一个最理想的市场。日本人的饮食习惯与中国基本相同，能够接受四川风味的咸菜；而且，日本是一个与世界各国尤其是西欧国家接触甚密的国家，假道日本，使咸菜打入西欧市场的可能性是存在的。于是，该厂出口的第一步是销往日本，结果大受欢迎，当年便出口辣酱五十吨。除了辣酱，该厂还根据国外的消费习惯以及追求营养价值高和保健等功能心理，试制生产出多种离直、青椒、蒜苔等产品出口，同样受到青睐。世界其它国家前往日本的游客在该国尝到四川咸菜后，大叫“OK”争相购买。一些国家的客商慕名前往该厂订货。从此，该厂的咸菜远销新加坡、香港和西欧市场。

门票

(Entrance tickets)

这里说的门票不是入场券，而是一种兼有包装和广告作用的彩印方纸。

老北京的干鲜水果业，主要由山西人经营。晋人善于经商，又喜节俭，但在门票印制上却不惜工本。那时的门票纸，最初是木版刻印，尔后改为石印、油印和铅印，所用的彩纸多为一面有光的粉莲纸。如果你在水果店买了水果，店员会替你在水果装进垫上棉纸的小篓，然后附上彩色门票。捆好的水果篓提着、看着都十分雅观。水果篓通常用来馈赠亲友，一传十，十传百，广告效果就出来了。畅销货衬衫之类的商品，本是人们平常穿戴之物。然而，在1984年奥运会期间，我国选手取得了零的突破和中国女排三连冠的辉煌成绩，激起了我国人民的强烈爱国主义和民族自豪感。这种特殊的需要化成了强大的购买动机，往日滞销的针织背心、毛巾衫、晴纶衫上，仅仅印上诸如“女排胜利纪念衫”、“奥运会衫”等字样和应时图案之后，顿时身价百倍，成了畅销货。

朱古力豆的包装

(The package of chocolate beans)

同一类商品可以采用几种不同规格的包装，精包装，简包装，再售以不同档次的价格。

天津利民食品厂生产朱古力豆，原来用纸筒包装，每筒24粒，零售价0.27元，售1吨赢利2000元，从1982年起增加了一个新的塑料袋简易包装。每袋25粒，售价降为0.19元，每吨盈利为800元，经过如此处理，高

级包装改为简易包装，虽然单位包装内的朱古力力量增加了，售价又下降了，因为它满足了广大消费者图实惠的心理要求，但整个销售量却增加了，从年销 30 吨猛增为 250 吨，年获利从 6 万元增为 21 万元，比原来多增利 1.5 倍。

货在包装

(The importance package for the commodities)

“佛要金装，人要衣装，货在包装”。

以前，我国出口人参，大型 10 千克一包装，吸引不了消费者，只能压价销售。现在，我们施以改革，改大包装为小包装。装以漂亮纸盒，缠以红绸带。如此“梳妆打扮”，赢得了海外大量顾客，他们把这种包装的人参，视为馈赠亲友的上好礼品，纷纷购买。人参的身价提高了，滞销变成了畅销，而且还提高了原价的 30%，这一降一升，商品包装的价值知多少。

引导促销

(Lead the sales of commodities)

假如把产品比喻为竞争较量的攻击武器，那么销售就是竞争较量中力的检阅。

上海手帕四厂在 1985 年初春，按照出口要求生产了 20 万条高质量的织缎白手帕，投放国内市场，但却销不动。求助于有关商业部门，答复是需按七折作价处理。面对这种情况，工厂如何办，甘愿通过打折办法以少收几万元为代价卖出去呢，还是另辟销售蹊径。工厂为此派人作市场调查，发现消费者不是不愿用这种白手帕，而是不了解这样高质量的白手帕有何用；不了解这种手帕除了有揩汗、擦手等功能外，还有与西服匹配成为美化衣着的功能。于是该厂把每件产品都按一定的装饰要求，折成手帕花，再印上吉祥喜庆的图案，用印有“西装手帕”字样的透明塑料口袋包装。如此这般一变化，产品的出厂价格不仅没有打七折出售，相反因为产品成本的提高而有所提高。而且 20 万条手帕很快销售一空。

枸杞是如河出国的

(How Lycium Chinense sells in foreign markets?)

销售媒介很重要。

中药枸杞，河北省束鹿县盛产。

1983 年产 4000 多吨，在全国枸杞总产量中占有不小比重。但是有关部门却不愿意收购，说是产大于销无销路。这个县的商业部门广开销售门路。调查中了解到，不是枸杞无销路，问题是缺乏合适的销售方式。原来，人们生活水平提高了，枸杞已经不再纯粹是百草味中的一种中草药，还有其他用途：是滋补品，如广西合浦一带冬季每个老人平均每月要服 250 克枸杞做菜做汤；是馈赠亲友的上好礼品，有人把它裹以盛装作为高级礼品用。这个经销公司掌握了这些情况后，他们采取请进来，送出去的办法，为枸杞行销疏通渠道。于 1983 年 11 月举行了一个规模不小的交流会，邀请了全国 25 个省、市、自治区等 110 多个单位 200 多名代表参加，一次成交额达 570 多万元，

全县 4000 多吨枸杞销售一空。产品还引起国际市场的青睐，枸杞出了国。

拆整卖零通销路

(Piece-selling open up the market)

河南新乡市李固水泥厂是个生产高标号、高品位水泥的国营企业，产品曾在黄河公路桥、北京地铁的施工中成为抢手货。1989 年下半年，国家压缩基本建设规模，该厂产品随之被挤出城市市场。为此，他们迅速调整销售方向，提出“城市损失农村补，拆整卖零通销路”的薄利广销策略。针对豫北农村兴修水利、硬化路面、农民建房等情况，决定开拓农村市场。为了降低价格，他们决定生产农用水泥，并实行拆整卖零。为此，买了 8 辆散装水泥运输车，自制了 25 个散装水泥罐，还派出技术人员到农村各水泥预制件厂、基建工地无偿帮助设计建造与散装水泥配套的简易水泥仓库。从而迅速占领了农村市场。产品供不应求，1990 年的销售收入和利润比往年大幅度增长，创历史最高水平。

借题发挥

(Seize on an incident to exaggerate matters)

一个追求成功的人，必须善于“借力”，才能事半功倍，尽快实现自己的目标。有些经营者不了解这个道理，只知道孤军奋战，赤膊上阵。虽然费尽了气力，却收效甚微。其实，不同的自然、客观环境会提供不同的有利条件。无论是城市或乡村，沿海或内地，山区或平原，都有可以利用的条件，只要能看准和抓住时机，借助外力，就能做出有意义的事业来。

北方有个个体户从南京采购回 1 万多件积压了数年的汗衫，由于式样过时，无人问津。这时，中央电视台举办了赈灾义演，上台的演员和节目主持人都穿着印有“风雨同舟”和“CCTV”字样的汗衫。他灵机一动，借题发挥，每件汗衫花五分钱也印上了类似的图案。巧借外力，10 天内就全部销完积压的汗衫。

笨鸟先飞

(Clumsy birds have to start flying early)

石家庄市果品站在果品经营上是满有招数的。其中的一招：叫笨鸟先飞。

“先飞”即先飞销地，占天时地利。北果南销遇到的一个大问题是：长途运输赶不上迅速变化的市场，尤其是南方气候温和，果品丰富，市场空档时间短暂，人们都把北果南运称为闯独木桥，没有人敢去冒这个风险。有鉴于此，石家庄果品站从 1987 年开始搞起异地存储，当果品下树时就调到南方销地贮藏，待机销售。如，某年鸭梨下树时，他们就往成都调存 11 车皮 44 万公斤的鸭梨，只派一人坐守，再请当地同行协助，瞄准最佳销售时机向市场推销，仅此一次，就多盈利 20 余万元。

精诚石开

(Complete sincerity can affect even metal and stone)

山东省苍山县有个石膏矿，矿长是位优秀的企业家。几年来，他带领韩塘乡的父老乡亲，克服了资金不足的困难，硬是挖地 60 米，把白花花的石膏矿石源源不断地提到地面。正当生产以前所未有的大好形势展现在人们面前时，他们经历了一次重大的考验，石膏越堆越高，难以销售，白花花的石膏不等于人民币。

面对难关，矿长毅然决定主动出击。在大年初二早上，他用拖拉机拉着石膏，送到远在 200 多里以外的一家水泥厂，卸下石膏，向那个厂的厂长说：“这一车是白送，你用着试试，要行就告俺一声，不行权当给你添麻烦。”一次又一次，一家又一家，精诚所至，金石为开，客户们被感动了。不久，有关部门又为他们配置了化验设备，化验结果该厂石膏三氧化硫含量标准高。上乘的产品质量，良好的服务态度，一举打开了销售局面，堆积如山的石膏眨眼销售一空，迎来了“柳暗花明”的春天。

散装零售的启示

(Inspirations from selling by the piece)

不知从何时起，包装食品的市场覆盖面越来越大，散装零售食品日见稀少。包装食品虽然有其美观、卫生、方便等长处，但是也有其成本较高、价格较贵等等弊端。就顾客而言，大部分属于个人消费，只求价廉物美，三分烧饼五分纸，大多数消费者是不愿接受的。

苏州市规模最大的专业食品店，地处市区繁华地带的苏州市食品商场，尽管营业设施一流，且以经营名、特、优、新商品为主，但不以大店自居，千方百计为顾客着想，不怕麻烦，始终坚持二两、三两、半斤的现称现卖，让消费者减少包装支出，得到实惠。同时，也促进了销售。去年年末，该商场又在二楼开设了“散装食品专柜”，供应各类糕点、炒货、蜜饯等，该专柜自开张以来，日日人头攒动，天天生意兴隆，日销售额每天保持在一万元左右，春节期间最高达三万元。这个事实说明：大商店不能轻视小生意，运用适当的促销方式，薄利多销，同样是可以大有作为的。散装专柜的适时推出，正是迎合了消费者的需求，所以赢得了顾客和市场。

诚然，精美的包装食品作为馈赠礼品，自有其消费对象和存在的价值，但是消费者的需求是多层次的，大众化消费仍是现在市场消费的主流，经营者千万不可忽视这一点。这也正是散装零售给予我们的启示。

借腹产子

(Borrow other's womb to bear one's own child)

河南平顶山酿造总厂生产的“腊梅”牌腐竹，是全国名牌，尽管年产 800 吨，已是全国最高，还是供不应求，何况还要保证部分出口。由于“腊梅”牌腐竹倍受青睐，武汉的几家国营商店竞相抢着要进货，始终难以如愿。而武汉的个体户刘景树，却稳坐钓鱼台，每月拉回一卡车，这是怎么回事？

五年前，刘景树经营“腊梅”牌腐竹时，曾到过平顶山，见到酿造厂从技术设备到经营管理，样样放心，表示要订长期合同。无奈当时老客户都照顾不过来，怎么能满足一个后来的个体户，经过一段的“饥饱不均”后，刘景树觉得不过瘾。在三年前的一天，他把五万元钱放在酿造厂厂长的桌上说：“你们用这些再上些设备，多生产的产品由我包销，如何？”这一举动感动厂长和职工。就这样工厂添置了设备，刘景树可吃个“半饱”。去年，借“腊梅”致富的刘景树又拿出 5 万元，给酿造厂买了辆车，条件只有一个：每月用这辆车给他送一趟腐竹。其实刘景树的这种借腹产子也不是什么新招术，在扩销术中被称为“垫底经销”。他只是活用了此招而已。

这是“阿拉”设计的

(This is designed by "me")

上海海鸟电子有限公司设计的 SA — 610 系列激光唱机组合音响，是一种新颖先进的电子产品，去年 10 月，该产品在上海“一百”上柜台时，张原民、任红峰等设计人员亲自站柜台，参与销售，边回答疑问，边收集反映，收到良好效果，使上海一百每月销售这种高级音响 800 多台。

在当前的市场销售中，这类现象并不少见。因为，随着产品技术档次的提高和市场竞争的加剧，顾客已不满足于营业员单打一的“商品给予”，更

需要得到各种非商品的“技术咨询服务的给予。”对后一种需要，营业员、推销员往往是无法满足的，而这些正是企业的产品设计者、工程师们的“拿手好戏”。因此，为适应市场销售需要，让专家参与推销，不失为一个招术。这一作用不仅是多推销产品，更能使专家与用户见面，摸清市场脉搏，以利于改进产品，开发新产品。

“入乡”先“问俗” ("Ask customs" be fore "start")

某地有家洗衣机厂前段送货下乡，受到冷遇。原来，农民对该厂的洗衣机不是嫌颜色不好，就是说用不着双缸。好在该厂在挫折面前，没有放弃销售。他们决定先派人到农村“问俗”，搞了点需求调查，认真听取农民意见。然后，投其所好，重新恢复了单缸洗衣机生产线，并把产品由原来的绿色和白色喷成红色、粉红色。经过这番“随俗”式的改造，大批产品终于入了乡，企业也尝到了甜头。

“入乡”先“随俗”，不失为一个好经验。企业要想使产品牢牢打入农村市场，首先要做开拓农村市场的有心人。假如平时对农民的需求不了解，急时想把现成产品销往农村，肯定灵验不了。企业应该转变作风，迈开双脚，上山下乡，象研究城市市场那样研究农村市场。确实做到“入乡”先“问俗”，产品何愁不能占领广阔的农村市场。

示形诱导法 (Demonstration induced method)

《孙子·势篇》说：“善攻敌者，形之，敌必从之。”这句话的意思是示形诱敌，此法用于商战，则可以理解为，示以真相，通过让商品亮相，达到探求市场反映，牵动用户，吸引顾客，最终起到促销的作用。

示形诱导法在商业销售中举目可见，重庆日用化工厂生产一种新型液体鞋油，就是在柜台竖一纸牌，写着“先擦后买”，再由一名男推销员在旁边拿着液体鞋油喊叫：“擦皮鞋不要钱，买不买随你便！”这时有人好奇地把脚伸过去，这时男推销员在鞋上涂了一点液体鞋油，拿绒布来回擦几下，皮鞋马上铮光发亮，这时，售货员指着铮亮的皮鞋进行了宣传，结果行人争先恐后购买。

如果他们把液体鞋油摆在那里，来个“徐庶进曹营——言不发”，人们自然也不会理会的。但是把产品与服务结合，经过间接的综合示形，当场试验，展现了新产品的魅力，立即打开销售局面。示形销售 Demonstration sales

示形销售在商业竞争中处处可见。儿童玩具在柜台上表演、印花床单铺挂展示、卖菜刀的砍铁，卖西瓜的“破瓜”等，但示形也是很有学问的，要潜心研究细心观察才能有好的效果。

上海第一百货商店，在 1982 年夏天进了一批玻璃刻花酒具，六只高脚酒杯为一套，产品造型美，质量好。但是上柜台后，顾客反映冷淡，一天只卖掉两三套。后来几个青年营业员在一起研究，想出了一个直接示形的办法，即在酒杯中盛上水，再滴入几滴红墨水，这样一来，原来白色的酒具被衬映得晶莹动人，好似装上葡萄酒，这一下吸引了顾客，每天的销量上升到三、

四十套。

现蘸现卖的糖墩

(Instant production sale of hard candies)

92年初春，北京市二商局在崇文门菜市场自选商品营业厅举办展览会。这个展览会既展也卖，将展与卖恰当地结合起来。顾客可以当场品尝二商局食品工业新近推出的各种食品，当场教顾客做几样可口的风味菜肴，可以教顾客如何识别伪劣食品。

北京人爱吃糖墩，可是已多年没有了。在商业厅当中，食品公司支起糖锅，边蘸边卖，一个个晶莹透亮的豆沙、果仁馅和红果的糖墩一下子吊起顾客的胃口和食欲，一时销量大增。

售卖现场为推销北京豆制品公司的新产品盒装豆腐，在现场支起大勺。先放油，再煸炒，下豆腐，淋麻油，不足5分钟，一盘红白相映的“蕃前豆腐”便出锅入盘。顾客们便你一口我一勺地品尝，不断称好。你买一盒，他买五盒，盒装豆腐销势见好。卖豆腐的同志还忙不迭地介绍说，这种豆腐可以做成虾段豆腐，家常豆腐，荷叶豆腐等美味佳肴。这边儿，还有摇元宵、煮水饺、旋菜丝等表演。

卖者还在现场当众教人们辩识真假食品：不张口，又黑又小的是野花椒，又沉、又硬，并有一层白霜的是兑盐、糖或其它物质的劣质木耳。

应该说，北京崇文门菜市场的现蘸现卖，表明中国人已经领悟到世界商战的味道了。

一招鲜，压一群

(One smart tactic over powers throngs of opponents)

丽水羽绒厂是一家有三十多年历史的老厂，产品一直畅销国内外市场，该厂生产的真丝羽绒被近年来被多次载入日本编的《世界一流产品大图鉴》，并被中国丝绸博物馆征为馆藏珍品。但在市场萎缩，全国近三千家羽绒厂竞争激烈，该厂同样面临严峻形势。为促进销售，帮助顾客识辨商品，他们不惜工本，国庆前夕，和上海一百联合举办为期一月的产品展销，将各种规格的原绒、罩面及一台日本进口的自动计量充绒机搬上柜台，实行现买现充，当场加工。此招一出，技压群芳。当顾客看到壳体透明直观的充绒机计量精确，所充羽绒货真价实，又可以随心所欲，根据各人的喜好、购买力水平和实际需要选购不同面料款式、不同含绒量、不同重量的羽绒被时，大饱眼福，购者踊跃，充绒机应接不暇。最高一天售出五十多条，销售金额数万元。通过这次别开生面的展销，丽水羽绒厂不仅销售了产品，同时大大提高了企业知名度，扩大了在用户心目中的影响，为产品开拓市场做了重要铺垫。

免费啤酒摊

(Free beer stand)

曾经有一段时间，锦州啤酒厂生产出的啤酒质量不稳定，而失去了信誉，加之啤酒产量满足不了本市市场的需要，大批外埠啤酒乘虚而入。锦州啤酒

厂进行质量整顿后，产品质量比原有水平提高一步，质量也比较稳定。他们作了广告，报纸也报道了啤酒质量上升的消息，但是消费者仍然不问津锦州啤酒。为了转变消费者对锦州啤酒不公正的心理，他们决定让消费者亲口尝一尝。他们在锦州几家大的商场门前都摆设一个啤酒摊，把外埠的啤酒和锦州啤酒同时摆在摊床上，免费让人们品尝。关心啤酒质量的消费者们纷纷来摊前品尝，品尝者是最有力的广告宣传员，这一活动引起了市民们的普遍关心。由于锦州啤酒质量确实比打入锦州市市场的外埠啤酒好，所以，锦州市场终于承认了它。锦州人终于满意地喝起了锦州啤酒。

“彩电医院”

("Colour TV set hospital")

长虹机器厂投资 750 万元在重庆搞了家“彩电医院”。这个“彩电医院”拥有全国最大的电视机维修流水线。有毛病的电视机—“入院”，都要在 100 多米长的流水线上进行全面“体检”和清洁处理，一般故障 1 小时即可排除，让用户抱着电视机满意而归。

长虹机器厂生产的“长虹”彩电的产量销量均居全国之首。“长虹”电视虽然畅销，但“长虹”厂并没有满足，他们推出“彩电医院”这一新招，目的是使用户对“长虹”百分之百信赖、百分之百放心。“彩电医院”除了给电视机“看病”外，更重要的是为用户去心病。这样用户对“长虹”就更加信赖了。赢得用户就赢得市场，“彩电医院”使“长虹”的市场更宽阔了。

招“回头”客之一法

(One technique for inviting "second-time customers")

让顾客“回头”，各商家都在研究对策。广州市的长虹珠宝玉器公司曾亮出——高招，凡购买该公司玉器的顾客，三年后凭发票可取回 50% 的货款。一下子顾客盈门，营业额节节上升，该公司使出这招后至少达到了两个目的：一是宣传和树立了公司的形象，增强了顾客对公司的形象，增强了顾客对公司及其经营的商品的信心，在消费者建立良好的信誉；二是实现了促销、扩销。这一招三年到期时，前来兑取货款再购买该公司的商品，有的还带来新顾客。此招确有招回顾客之奇效。

“五星”沙发展销

("Five-star" sofa exhibition)

太和五星沙发厂肯于出钱请名人为他们进行技术指导，厂里从天津、江苏等地聘请了 10 名技工为厂里设计新的沙发样式，该厂已有 40 多种样式的沙发。他们在用料上也不“糊弄”，产品质量均属上乘。可这厂对广告宣传开销很吝啬，认为花钱上电视做广告、租展厅搞展览都不上算。但这个村办企业也有个促销的土办法。每逢星期天、节假日，他们就全员出动，用几辆拖拉机，把他们的各种沙发，都分片摆到居民楼比较集中的楼群中，派入在这里展销，用户当时买也可、订做也可。这厂沙发质量、样式真有吸引力，加上把货送到家门口，所以每次拿出厂的沙发剩不回几个。今天这片，明天

那片的展销，“五星”沙发的名气可就大了，办公用的沙发也常有单位去订做，个人买沙发也都给该厂打电话。这个村办厂越办越活，越办越好。

星罗棋布的销售网点

(Sales network scattering everywhere)

无锡市无线电五厂认为好产品必须大力推销，只有网点多，产品的销量才能大。这个厂在国内 27 个省、市、自治区的 108 个城市中，建立了 880 个经销点，这些经销点是大百货商场、普通百货商店、无线器材公司、电子产品经销公司等，这个厂与这些经销点签订了长期供货合同。为了调动销售网点的积极性，他们对产品质量实行“三包”的同时，还主动与客户签订了“卖不了可退货，产品降价我厂补”的协议，使这些经销网点解除后顾之忧，乐意大胆进货，积极经营他们的产品。在销售工作中，他们还采取措施，努力沟通工厂与售货员的联系，多次发出请帖，把主要经销店的售货员分批请到厂里，请他们反映用户的意见，向他们介绍产品的特色，让他们参观工厂车间的生产，使他们了解工厂，了解产品，增进产销间的感情，回去以后更主动热情地推销他们厂的产品。

广种博收，这个厂通过网点促销，使产品销量不断扩大，企业规模也不断扩大，经济效益也逐年增加。

“销售王”的销售“三式”

("Three sales techniques" of the "sales king")

吉林省通化白山制药五厂有个“销售王”——主管经营的副厂长宋瑞。他在推销新药工作中，总结出三种推销方式：

一是渗透式。先攻零售后攻批发，先攻医生后攻药房。零售好了，批发站就感兴趣；医生在患者身上用药出疗效了，医院药房也就高兴进货了。

二是轰炸式。把厂里给的新产品宣传费用集中起来使用。在报纸、电台、电视台的重要版面和收听收视率最高时间做广告，集中半个月或一个月每天都予以播发，达到最强烈的宣传效果。

三是悬念式。做广告要讲究悬念。1991 年他们在《福州晚报》上发了一则广告：第一天，在该报用一整版，写上几个醒目的大字——“请看明天本版”；读者第二天把报纸打开一看，仍然是一块空版——“喜讯就在明天”；到了第三天，整版都是关于产品“镇脑宁”的宣传。收到了较好的效果。“销售王”靠这“三式”销售，每年他一人就能完成销售额 600 多万元。

中国地毯在西德

("Chinese carpet in West Germany")

1983 年天津地毯工业公司将一批地毯出口西德，可出口量一直不大，仅占西德市场地毯销量的 1%。公司想扩大出口量，一时不知从何入手，他们认真分析了产品质量和销售方式，觉察到不是中国地毯质量有问题，而是促销方法不当。

1984 年天津地毯工业公司在西德搞了一次中国地毯展销。在展销过程

中，选派几名技艺高超的技师当场进行编织表演。同时在电视广告中做宣传，使西德消费者对中国的织造工艺、品质特点有了了解。结果展销后，中国地毯在西德销量大增，销量扩大到占西德地毯市场销量的 20%。

装糊涂取胜

(Win through feign ignorance)

知而示之不知，待机取胜。

武汉市郊一个生产队有栋队屋要卖，并贴了出售广告，售价 5000 元。有个人看到广告后立即找到该生产队队长，表明愿出 4800 元购买，并预付了定金 50 元，这位队长觉得很合算。于是不再考虑其他买主。有人来买，他就一口回绝，表明已售出，只等对方带现款来买房，交易就算正式完成。于是，一连等了 3 个月，其他买主全被回绝了，再无人上门，而付了定金的买主却一直不来。到了第四个月，这位买主来了，他很抱歉他说明，他付定金时不知房子的行情，又没有征得家里人的同意。妻子前不久来看了房子，说按市场价格最多只能值 3500 元，因此，实在无法继续按 4800 元完成交易。同时，他还提到自己先已经答应了要买，信誉要紧，他愿以 4000 元购买。这比市场行情要高，也愿承受妻子的责怪。这位队长很生气，但由于已口绝了其他买主，而这位买主说得又很真诚，以为真如他妻子所言，市场价格发生了变化，不仅同意以 4000 元成交，还十分感谢这位买主。

“关门捉贼”

("Catch the thief in the enclosed house")

1984 年春节前，汉川某乡镇企业将 5 吨粉条运到韶关市某商业企业，原议好每 500 克价格 1 元。货到后，该商业企业迫使卖者降价 4%。由于往返运费较高，并且已接近春节，火车皮又紧张，不能安排回运。另外，春节一过，必然积压。在此情况下，这个乡镇企业只好忍痛按买者要求降低 40% 成交。不难看出，该乡镇企业中了韶关某商业企业的关门捉贼之计，因此，商品推销者在推销的过程中，一定要提防对方采用“关门捉贼”之计。对付的办法是针锋相对，互相牵制。首先，合同应该明确作出规定，如质量、价格不能模棱两可；第二，在可能的条件下，要求对方预付部分货款；第三，明确各自的责任、权利和承担的义务。千万不要吃“哑巴亏”。

失而复得

(Regain it after lost)

要战胜竞争强手，往往要借他人之势方能取胜。

肥皂是乌鲁木齐某日用化工厂的主要产品，质量平平。

1983 年以前，由当地商业企业包销，即“假”当地商业企业之“道”而进入市场。后来，因争利而不假当地商业企业之道，自己直接经销。结果势得其反，内地肥皂完全占领了乌鲁木齐市场，该厂产品却塞满仓库，资金无法周转。新上任的厂长面对当地肥皂市场被夺去的情势，进行了认真的分析，因为自己无力与之抗衡，唯一的办法是借商业企业之力重新夺回市场。于是，

果断地决定每吨让利给商业 40 多元，借商业企业之道开拓市场，打开销路。这样一来，调动了商业企业推销该厂肥皂产品的积极性。商业企业千方百计为该厂疏通销售渠道，提供市场信息，当参谋，努力作好产品宣传工作。乌鲁木齐某化工厂采用假道伐虢之计不仅很快将外地肥皂挤出了乌鲁木齐市场，而且年终算帐，除让利 30 多万元给商业企业外，自己得实利 121 万元，比历史最高年利润高两倍多。

调虎离山

(Lure the tiger out of the mountains)

商战中也可用调虎离山之计，其中“虎”是指商战的强手，“山”是较好的外部环境。调动强敌脱离良好的条件，使敌方化强为弱即能取胜。

福建闽东电机厂 1976 年还是一个只有 500 多人的山区小厂，经过几年的“搏斗”，到 1981 年发展到有 2000 多名职工的大厂，利润翻了四番半，产品远销东南亚，覆盖香港市场，成为国际上电机竞争的强手。

东南亚一带，公用电网少，千岛之国多有家庭别墅，小型发电机使用灵活方便，有广阔的市场。如果说，小型发电机是虎的话，东南亚市场则是山，小型发电机在东南亚大有用武之地。当时市场被英国占领，但英国电机价格贵，日本有取而代之的趋势，闽东电机厂是生产小型发电机的，于是向东南亚市场进军，第一批投放几百台很受欢迎。日本机电商人预感到闽东电机厂是其主要威胁和竞争对手，为了把闽东电机厂挤出东南亚和香港市场，采用了调虎离山之计。

福州是福建省政治、经济、文化中心，占领福州市场是闽东电机厂向国内市场扩展的第一步，也是向东南亚市场进军的始点。他们在福州市中心竖立了宣传闽东电机厂的广告牌，首先在福州树立了自己的形象。日本机电商人为了迫使闽东电机厂离开东南亚和香港市场，与该厂谈判，要重金收买竖在市中心的广告牌，用来宣传日本机电商品。很明显，日本机电商人的目的是企图占领福州市场，迫使闽东电机厂回来应付福州市场的竞争。当时，闽东电机厂在家主持工作的领导，没有识破日本机电商人的用心，认为一个广告牌没有什么了不起，乐得净得几十万美元，就同意了。正当要签订合同时，闽东电机厂厂长赶回，他听到这消息马上指出：这是日本机电商人的调虎离山之计。他提出要以加倍的资金购买大权的日本机电商人的广告牌。该商人一看，其计谋被识破，只好灰溜溜地走了。

“调虎离山”，难在“调”字上，这位日本机电商人由于调虎离山之计被闽东电机厂识破，只好在东南亚、香港与闽东电机厂硬拼，结果以破产告终。

“天下第一雕刻”

("No. 1 sculpture in the world")

越是难于得到的东西，越是希望得到。

江西省余江工艺雕刻厂原是一个负债 1.2 万余元、仅有两板车木头资产的濒于垮台的小厂。经过几年的努力，已发展成为年产值 200 多万元的大厂，产品打入日本，战胜了其他国家在日本经销多年的 8 家厂商，被誉为“天下

第一雕刻”。日本工商界的行家里手谈到该厂时，竖起大拇指表示赞扬。该厂厂长在谈到成功的经验时，总结了这样一段话：“市场也象战场，胜败靠拼搏。举个例子说，前年，我厂的信誉上去了，日本3家株式会社老板，同一天接踵而来同我厂洽谈订货。出口公司要我担任中方主谈人。其中一家资本雄厚的大商社，要按原价全部包销我厂各种佛坛产品。照常规，是个好信息。但我想，这几家原都是主要经销南朝鲜、台湾省产品的商社，为什么不约而同，争先恐后地到我厂洽谈？这本身就是值得研究的信息。我彻夜翻阅日本市场资料，不怕不识货，只怕货比货。于是在充分估价本厂木材好、技艺高的有利优势后，我们尽量利用客商之间垄断货源和机会均等的矛盾心理，采取欲擒故纵的谈判对策。首先，抓住小客商求货心切的心理，在谈判的天平上，我们把佛坛的梁、檐、椽、柱，分别同他国产品相对照，当成金条似地争价钱、扣成色。谈判的价格达到理想的高度，我便首先同小客商拍板成交，造成大客商失落货源的危机感。客商分争，便促其纷纷订货。结果，签订合同的数量，超过我厂生产能力的好几倍。”

“劳莱士”被抢购一空 (“Laolaishi”are all sold out)

做力一名优秀的推销员，不但要掌握必要的推销技巧，还要熟悉顾客在购买商品时的一般心理。

天津亨得利表店曾进了一批“劳莱士”牌瑞士名表，每只售价13000元人民币。店方考虑到价格太昂贵，怕卖不出去，所以没敢大量进货，只定购了一小批。谁知，手表摆上柜台的当天，就被顾客抢购一空。

其实，只要分析一下顾客购买心理，就可以知道高档商品畅销的秘密。

在购买过程中，顾客由于年龄，性别，收入，所处环境和社会地位等方面的不同，所呈现出来的购买心理也各不相同，有追求商品使用价值和使用效益的求实心理；有追求商品的时兴、新颖、奇特的求新心理；有追求商品价格便宜的求廉心理；有追求名牌商品的求名心理；有注意商品的欣赏价值和艺术价值的爱美心理；有希望购买过程简便，迅速的求快心理，等等。而每一种心理状态都有可能导致购买行为。

昂贵的“劳莱士”表被抢购一空这个事例，在很大程度上就是顾客的求名心理和自我显示心理发生了作用。

与众不同的“中国鸡王” (Extraordinary" China China Chicken king")

市场变幻无常，可以使人发财致富，也可以使人两手空空。功夫全在驾驭。

1985年夏季，大连市场蛋价象三伏天里的温度计跌入冰窖，一个劲的往下降，最后降到亏本的临界点，市政府不得不出面干预市场，制定了鸡蛋的保护价格。然而，市场调节规律不是哪一级组织制定个政策，发一个文件就能左右的。鸡蛋市场继续恶化，并引起了一连串的骚动。大小养鸡专业户纷纷杀鸡，有的甚至连当年刚上架的蛋鸡也杀掉了。市场肉鸡价格也随之猛跌。

当时，大连的“中国鸡王”韩伟鸡场也有一大批鸡蛋，鸡蛋成本与市场

价值不等使他也象一些人一样，迅速地处理了一批成鸡。然而，与众不同的是他在处理成鸡的同时，又开始育雏。

别人是一锤子买卖，不赚钱了，赶快杀鸡撤架，向别的什么赚钱的买卖转移，这种一窝蜂的逆向调节的结果是，由于众人财力物力的再次相对集中，又导致了市场另一个领域的低谷期出现。

韩伟采取的是另一种调节方式，“低谷”过后，必定是高峰。所以，他把成鸡淘汰，换上雏鸡，节省饲料，降低成本，等待下一个高峰的到来。

转过年，当韩伟的雏鸡育成，并开始产蛋时，大连市场的鸡蛋价格又回升到最高点。

那些忙不迭杀鸡的专业户后悔不已。

人弃如敝屣，我取如珠玉

(Take as pearls what others discard as worn shoes)

安徽省芜湖市裕溪针织厂—原来是一个多年亏损的企业。在激烈的市场竞争中，裕溪针织厂认真调查分析市场，发现很多厂家为追求高额利润，只注重生产高档时令商品，不愿生产低档利少的纯棉纱袜等产品，一些低档传统产品在全国各地市场严重短缺。该厂—根据市场需求信息，专门安排生产农村市场需求的传统棉毛衫裤、棉纱袜等。这些被很多厂家认为“过时”而不再生产的产品，投放市场后深受农村消费者欢迎。在 1986 年南宁全国针织品订货会上，云南、广西、河北、吉林等省争相订购该厂生产的长统棉纱袜，订购数量达 30 万双，订货量大大超过了该厂的生产能力。裕溪针织厂采取“人弃我取”的经营策略，使企业经济效益明显提高，由多年亏损一跃成为盈利企业。

退货之得

(What is gained from goods return)

“文无定法”。只要摈弃“你败我胜，你输我赢”的争斗心理，双方“都遵循互惠互利原则，是可以找到一条共同受益，长期合作的途径的。

上海某鞋厂与日本某株式会社做成一笔布鞋生意，价值达 160 万日元，但因日方市场预测失误，加上运期长，布鞋抵日后已错过销售季节，造成大量积压，日方请求退货。按惯例这显然是行不通的，但中方却原则上同意了。消息传开，有关部门哗然，不少人表示不理解。然而中方同意退货的考虑还是颇有道理的。首先，货退回后，在国内销售并不赔钱，“出口转内销”还是具有一定吸引力的，而且日方支付所有退货运杂费用，中方没受任何损失。其次，这批货虽退回，但可用同等价值的一批畅销货替代，于是重新做成一笔买卖。再次，日方答应，以后再购货首先考虑此鞋厂产品。中方借以稳定了贸易伙伴。第四，日方如不退货会社就要破产，其不利影响必然波及并损害中方的利益。日方对中方的合作十分钦佩与感谢，鞋厂又保质保量地很快出口了替代的一批货，使日方大赚其钱，名声大振。中方的信誉也由此传播开去，日本几家客户立即来人来函洽谈。鞋厂于是身价倍增，产品供不应求。这家株式会社还要求充当中方在国外销售的总代理，包销合同一订就是几年，并主动向中方提供国际市场的有关信息，两家合作得很好。

转产一着，棋高一筹

(One smart decision in the switch of manufacturing other products)

1984 年，丁醇、丙酮等化工溶剂产品在国内滞销，酒精走俏。安徽省肠山县化工总厂果断决定：停产溶剂，转产酒精。这一着，使工厂从破产的边缘起死回生，工厂每月获净利 2 万多元。

1985 年底，厂长闵龙华突然提出：立即停止酒精生产，迅速转产总溶剂。面对全厂上下的疑虑，闵龙华揭开“谜底”：本厂情报股提供的产销信息表明，全国库存的丁醇、丙酮已有告急趋势，生产厂家屈指可数，价格回升的苗头已经显露；酒精虽然尚有销路，但市场已近饱和，且生产者众多，价格呈下降趋势，适逢转产良机，断不可静坐待失。果然，转产当月就收到用户 100 多万元的订货。人们惊叹：转产一着，棋高一筹。

在商品世界里，市场是主宰企业生杀大权的“皇帝”，有道是少则俏，多则滞，物以稀为贵。对于市场的变化，企业应有灵敏的嗅觉和锐利的眼光。而贪利于一时，以不变应万变，无疑是失败之道。

闯入“冷门”便是开阔地

(Developing "dull goods" open up a broad market)

汽车经过长途跋涉，必须停下来给发动机补充水源。可是，又有谁能想到，驾驶汽车的司机又何尝不是口干舌燥呢？司机想喝水而没有水，是因为汽车内缺乏饮水装置。许多司机为此而深感烦恼却又无可奈何。

北京市红星汽车装具厂当机立断，抓住这个冷门，立即设计出小型汽车用的暖瓶架，并迅速组织投入生产，一下子大受用户和司机们的欢迎。很快，同行其他厂家也一哄而上，抢着生产这种产品，“冷门”一下子变成了“热门”。红星厂一则立即改进花色品种，根据有的老司机爱喝茶，年青司机爱喝汽水的特点，设计生产了双汽压暖瓶架，配置上小茶叶盒，一边用来泡茶，另一边用来盛汽水。这种产品又大受司机们青睐。以后他们又推出汽车饮水装置系列产品，在同行业的挑战面前，牢牢地站稳了脚跟。这个仅有 17 人的小厂，就是这样靠钻冷门起家，年产值竟高达近百万元。难怪厂长王业勤说：我们的产品并不难做，一看就透，可以说是“窗户纸”工业，赚的就是人家还没有想到的“专利费”。

可见“冷门”犹如一片广阔的新草地，谁先闯入，谁就可以横冲直闯，畅行无阻。

“五包”的回报

(The repayment of "five responsibilities")

“仁不自害”人人皆知。企业经营者利用这一常理，在销售产品时，如果能作出必要的让利和牺牲，便可达到树立企业信誉和获得顾客信赖、取信于对手的目的。

1982 年初，广州白云山制药厂在全国率先实行产品“五包”，即在“三包”的基础上增加“包产品降价和被淘汰的损失”。“五包”实行不久，国

家卫生部门颁布了淘汰 127 种药物的决定。一时间，要求该厂赔偿的信函雪片般飞来，一箱箱出厂不久的药品退了回来。当年七月全国 130 多种药品调价。仅此两项，使该厂赔进数百万元。“五包”的代价太大了！正当一部分人怀疑“五包”的经济意义时，回报来了：商业部门深为白云山制药厂恪守信用的精神所折服，当年向该厂追加订货达六百多万元。全国各地的供销员也把从白云山制药厂进货视为只赚不赔的保险生意。于是，该厂货似轮转，产品供不应求。

“反弹琵琶”

("Play pip a in a reverse manner")

一切发明创造，都可以说是向传统的规则挑战。

孔令昭是海南的鸡鸭饲养能手，他每年收入达 2 万多元，开始养鸭时，只只都养到 6、7 斤以上才出售，结果，顾客都嫌太大，买者不多，造成滞销。摸准这个行情，他以后养的鸭 1 到 4 斤左右就上市，顾客踊跃购买，变滞销为畅销。他还从市场得到启示：当地农民种反季节瓜菜，可以卖好价钱。而每年鸭上市，大都集中在夏秋两收获季节之后，这时鸭多价贱，旺季一过，价格就回升。能不能错开旺季，养“反季节鸭”呢？于是，他大胆实践，饲养的鸭都在淡季市场供应，获得了较高的经济效益。

金鱼缸里卖手表

(Selling watches in gold-fish bowl)

产品质量应从“事后补救”变成“事先预防”；经营方针应从被动防守为主动进攻；经济效益应从本企业转向全社会。

最近，杭州市几家商店推出了象卖金鱼那样出售石英手表的促销新招，深受消费者欢迎。一位青年顾客在某店钟表柜台选中一只手表后，要求“试一试”，营业员热情地接过手表投在店中央的金鱼缸里，十五分钟后捞出手表，秒针仍然走个不停。这顾客连声赞叹满意而去，百的顾客甚至指定要购买已浸在缸中数十天的手表。据悉，采用这种方式销售后，每天销量比原来增加六倍左右。

说起手表之类的生产、销售，不少行家摇头感叹“生产多了”“仓库积压了”然而，“金鱼缸里卖手表”，妙就妙在以一目了然的亮相之举，将产品关键内在质量毫无遮掩地展示在消费者面前，促进销售就成为必然了。

“高粱酒”口杯

(Cups for drinking spirit distilled from sorghum)

锦州凌河酒厂主要生产低档高粱白酒，“高粱酒”牌白酒是省优产品，是经常饮酒的人们比较喜欢的白酒，多年来一直销路不错。近年来，各地小酒厂上马的比较多，“高粱白”虽然没滞销，但也受到一定的冲击。凌河酒厂的领导们想采取一个促销措施，从哪方面着手呢？“高粱白”质量是已被消费者认可的，不需要改。能否从包装上想些办法呢？受“小手榴弹”白酒包装的启发，有人提出：“喝酒自是杯，喝完是水杯”的想法，被大家称赞。

于是组织人设计出 0.5 公斤装的“高粱白”口杯。“高粱白”改为口杯包装之后，销路果然大畅，在原来基础上又猛增一大批。

价格最贵的“人和美” (The most expensive "Renhemei")

锦州市“人和美”食品厂在锦州可以说是家喻户晓。该厂的食品一般都不外销，原因是本地区都满足不了。尤其是节假日，到“人和美”食品厂门市部买糕点的人总是要排长长的队。该厂的食品为什么有这么强的竞争力呢？重要的一条原因是价格最贵，它的价格总是比上市于锦州的同类食品（不论是哪产的）都高一点。为什么价高反倒消费者爱买呢？用该厂一领导们的话说：“一分钱，一分货。”这个厂从起家之日起，就有一个经营方针：要拿出第一流的产品，标出最贵的价格。有人问该厂的领导，“为什么立这样的方针？”他们的回答是：“食品是人吃的东西，没有好的质量是不行的，我立最贵的标价是给自己加压力，一旦质量不好，人们就不买我的食品，我的牌子也就被‘上帝’砸了，它逼着我要拿出第一流食品来。”这个厂的食品以新鲜、味美赢得了消费者的青睐，企业不仅没有因标价高而被冷落，相反还因为“价格高”而招来更多的顾客。

移花接木 (Graft one twig on another)

锦州制药二厂曾花费 2 年的时间研制出治疗心脑血管新药——脑脉康。小批量投产后，就是销不动，只好停产了。锦州黑龙制药厂建厂初期，开发的新产品还不多。周厂长慧眼识真金，把脑脉康移植到黑龙厂生产。产品批量生产后，黑龙做开了推销工作：电视、广播、报纸、市内广告牌等宣传脑脉康的广告铺天盖地，在当时做广告常常引起人们的非议，黑龙厂咬定青山不放松，使脑脉康由鲜为人知到家喻户晓。让脑脉康参加各种比赛，结果是阵阵荣获桂冠。扩大推销队伍，率先搞起销售大包干。有播种就有收获，沉睡多年的治疗心脑血管良药——脑脉康复苏了，它深受患者的青睐，终于以供不应求的势头，占领了国内外市场。

做在前，想在后 (Act before pondering)

现在，要经销好现代化办公器材可不是件容易的事。而锦州市现代办公器材经销服务公司却经营得满有特色。谁也挤不垮它，谁也竞争不过它。它的可贵是经销与服务融在一起，它的精明在于做在前、想在后。

一台件现代化办公器材，少则几百元，多则上万乃至上百万元。用户对这类商品缺乏足够的了解，更有使用上的担心。这个公司抓住消费者的心理，利用广告宣传商品的功能、作用和有关知识，每种商品在柜台上都设运行样品，售出前先教会用者使用技术。为了消除用户怕难维修的疑虑，公司主动与用户建立长期进行跟踪服务的业务关系。每逢用户的机器出了故障，公司闻讯马上派人去维修。有的用户停机换件有困难，公司就借样机给它用。良

好的售后服务，使每个用户都成了该公司商品的义务推销站。公司的义务推销站越来越多，公司的经济效益也越来越好。

备件足，无压库

(Enough spare parts results in none — Stock waste)

全国重型矿甲汽车生产大户——北京重型汽车制造厂，连续四年产品无积压、库存为零。这个厂产品不“疲软”的绝招就是备件供应充足。

矿用汽车易损件多，备件需求量大，备件供应是否充足，是产品能否销出去的关键环节。这个厂提出“宁可少出车，也要保备件”的生产经营方针。狠抓售后服务和备件生产。与美国通用汽车公司底特律、艾里逊发动机变速箱维修中心合作，专门解决售后产品的维修问题。

绝招见奇效，这个厂生产的 20 吨、27 吨和 25 吨地下矿用车等产品，行销全国 26 个省市、自治区，其销售量、市场覆盖率和市场保有量，连续四年处于全国领先地位。

降价大王王瑞良

(Wang Ruiliang the king of price-reduction)

无锡无线电五厂是生产咏梅牌袖珍收音机的集体企业，厂长王瑞良经营之道就是降价，他认为，低利润是激发干劲、提高质量、扩大生产的催化剂。

一次，王瑞良专程来到北京东风市场，到无线电柜台前追寻小“咏梅”的命运。只见一连几位顾客向营业员打听袖珍收音机的价格，却没有一个购买的。王厂长沉思一会，走进了东风市场经理办公室，经理对他说：袖珍机有它的优越性，只要适当降降价，做到质量好，价格巧，就一定有销路。当时小“咏梅”经三次降价，已由二十多元降到十元零五角，为了让它走出柜台，工厂长当即决定削价五角。这一招果然吸引了东风市场，当即订货十万只！

经过市场调查了解到，录音机成了热门货，袖珍机的日子不好过。商店进小“咏梅”还有一件很难办的事，即每次厂方降价，商店都跟着赔钱。据此，王厂长把各大商店的采购员请到无锡，当场宣布了一个决定：“我想同诸位签订一个合同，只要你们商店卖我们的袖珍机，每逢降价，商店的损失由我厂来补偿。一句话，你们放心大胆地赚你们的钱。”听到这个决定，很多商店纷纷与厂方订了货。小“咏梅”又由每只十元五角降为九元八角。只这七角钱，竟使无锡无线电五厂展开了腾飞的翅膀，取得了很大的经济效益。仅“82 年系列”这一种产品供应市场后，用户受益三百万元，国家受益一百二十七万元，厂子受益三十万元。

车无虚乘

(No spare room in the vehicle)

企业家们出门乘火车是件常事，但潜心研究乘车学问的人却不多，浙江省余杭县乔司针织服装厂女厂长金根仙对此可是颇有心计。

一次，金根仙在北京参加定货会后，乘车又去哈尔滨。车厢里旅客们天

南地北地大声议论，从人们的谈话声中她发现有些“生意人”正与她同行。她高兴地想，机会来了。接着敏捷地从旅行包里拿出几双尼龙、棉纱和绒布手套，抬手挂在行李架上，然后便高声与女士们评品起手套来。一时间手套便成了旅客们议论的主题。有的旅客问：“这手套式样挺漂亮，是哪厂生产的？”有的问：“多少钱一副”，有的干脆带上试一试。那些“生意人”们更是刨根问底。一位来自四川的女供销员，当场订购五千副试销。笔笔生意接连不断。金根仙就在去哈尔滨、长春、成都来回的火车上，利用车厢展销的办法，仅尼龙手套这一项就成交十七万副。

5 元钱吃饱，10 元钱吃好

(Five yuan eats one's fill, ten yuan eats well)

北京人人大酒楼在前门大街这块俯首拾金的风水宝地上，过去因承办高档酒席而名声显赫，但随着高消费热潮缓退，大酒楼开始冷落。守着摇钱树，却常常不赚钱，面对这无可奈何的现实，大酒楼快餐厅提出了新的经营口号：5 块钱吃饱，10 块钱吃好。

以我国目前消费水平的特点而言，搞快餐最重要的是价格问题，把零售价格订得过高，吃一顿快餐需要二、三十元，这样就使本来脆弱的市场又受到了打击，使经常在外就餐者很难坦然地走进快餐店。人人大酒店把价廉和各具特色的风味小吃作为吸引顾客的招牌，把以前难登大雅之堂的卤煮火烧、担担面之类最受欢迎的风味小吃请回快餐厅。果然见效。闻廉价小吃之名而来者甚多，每逢吃饭的时间，总是顾客满堂，这与以前冷冷清清的景象形成了鲜明的对照。这不仅带来了经济效益，也给赫赫声名的人人大酒楼带来了新的荣耀和新的启示。

联销——家可卖多家货

(Joint sales-selling various Commodities in one shop)

锦州市一轻局部分企业产品库存不断增加，造成资金短缺，影响了生产的正常进行。为尽快扭转这一被动局面，局里决定在全系统开展联销、助销活动。

联销，就是打破企业间的界限，全系统供销人员可以为本系统其它单位销售产品。局里印制分发《联销工作手册》，内容包括全系统产品名称、单价、性能、用途、开户银行等有关事项。由局供销科在系统内招聘 186 名销售人员为局联销员，他们可销售《联销工作手册》中所列产品，按规定得到相应的奖励。

助销，就是除供销人员外，全系统企业职工和离、退休干部都可以帮助销售《联销工作手册》中所列产品，按规定可得相应报酬。

联销、助销活动开展不到一个月的时间，全局就额外增加销售收入 30 多万元，局领导深有感触他说：“联销、助销是销售分力的合成过程，其合力可产生事半功倍的效果。”

外销想“外招”

(Foreign sales initiates the wish of "foreign business inviting")

锦州铁合金厂产品国内市场趋向饱和，出口产品是该厂盈亏的关键，因此，该厂近年在强化外销手段上想尽了“外招”。

首先，他们加强信息工作，从三个方面收集国际信息。一是从新华社收集，他们与新华社实行电子计算机信息联网，该社定期向厂里转发国际市场冶金产品动态。二是从《伦敦金属导报》上收集信息。三是从国内进出口公司收集信息。这个厂与国内 20 多家进出口公司建立了联系，双方及时沟通国际市场情况。其次，加强组织建设。成立了“锦州铁合金厂进出口公司”，并制定了向销售倾斜的鼓励政策。其三，他们先后采取了带料加工、先进后出、自营出口与外贸公司出口相结合的方式，同国内 20 多个进出口公司签订了外贸合同，将过去从没出过口的钛铁打入到国际市场。强化外销使这个厂一产品出口量有了明显的增长。

“硬”销售对“软”市场

("Hard " sales ."soft" market)

纺织产品近两年全国性“疲软”，如何在“软”市场中使企业得以生存和发展？锦州女儿河纺织厂的做法是靠“硬”销售对“软”市场。该厂除在产品结构、质量上下真功夫外，在销售上还采取了以“硬”对“软”的招法。首先组建了市场信息、产品销售、清理欠款、售后服务“四位一体”的经销队伍，采取定点分片、定额包干的办法，各抓一片，连结成块，条块结合。在珠海、绍兴等地建立销售窗口、扩大外销比重的同时，又与国内几十家客户签订合同，形成了纵横交错的销售网络。他们还根据市场盛衰的周期和销路好坏、旺涨淡落，采用阶段性定价的办法，以变化的价格适应变化的市场。对畅销货实施一手钱一手货；对滞销品采取送货上门、售后付款的办法；对

老用户采取涨价盈利归用户、降价损失归工厂的优惠政策。“硬”销售促进了企业效益连年上升。

“奉送吊炉”

("Offering hanging stove")

近年来，糕点生产企业的日子很不好过，特别是粮油价格调整后，北京糕点销售一下子下降了 30%，不少厂家出现了亏损。在这种情况下，北京糕点六厂的领导冷静地分析了市场形势，认为企业要走出困境，就必须增强商品的竞争力，走工商结合、引导消费的路子。经反复研究，最后想出了一个办法：奉送吊炉给商场，同时提供技术让商场现做现卖。他们先做了 4 个吊炉，分别在茂林商场、西苑食品商场等四家搞试点。这一招真生效，备家小吊炉柜台前每天开业都排着一条长龙等待买糕点。有的顾客为了买到这热乎乎又酥又香的点心，宁愿多跑点路。“小吊炉”叫响了，北京糕点六厂产品的知名度也随之提高了，产品的售量也就增大了。

小袋白水泥

(White cement in small bags)

随着人们生活水平的提高，上海市约 97%的居民讲究装饰房屋。正因为如此，上海市白水泥的供应发生了引人注目的变化，竟出现了用户排队争购白水泥的现象，过去白水泥袋子较大，一般在 25 公斤一袋左右，用户买回家后，得有多一半被白白地扔掉，对此用户总是反映不方便。针对这种情况，上海一些建材商店采取了相应措施，改原来的大袋装为 2.5 公斤的小袋装，每袋 1.75 元。这下用户感到十分方便，小袋白水泥比大袋白水泥销势更旺了。

开架有益

(Open shelves are beneficial)

1989 年 8 月，兴华商场在广东率先实行大面积开架销售。在商场经营的 4.5 万种商品中，除了金银首饰、手表、化妆品等仍按传统方式设柜销售外，其余商品均开架销售。仅此一项，就使商品上架数量比原来增加 1/4 以上。

商场敞开销售后，出现三个变化：一是商品销售由滞变畅。如针织衫 T 恤，过去销绩平平，开架销售后，光顾者人头涌动，仅三季度就销售 5.4 万件，比上年同期增长两倍多。妇女用品敞开销售后，销售额比过去增长一倍，比上年同期增长 78%。连一向滞销的搪瓷玻璃制品，日销售额也由 5,000 元增至 9,000 多元。

实行开架销售，免不了有人“顺手牵羊”。为了尽可能减少损失，兴华商场在广东商界首创了“一长三员制”管理办法。每一片货架由柜组长、文明经商管理员、物价信息员、核算员各司其职，各负其责，共同管理。

青岛啤酒占领美国市场

(Qingdao brand beer marches into American market)

一个企业在拥有自己的优秀名牌产品后，如何使之在国际市场竞争中取胜，为产品寻找一个可靠的代理商是十分有效的促销环节。

美国是世界上啤酒生产和消费量最大的国家之一。

1987 年美国的啤酒产量达 2293 万升，比居于世界产量第 2 至第 4 位的西德、英国和日本的啤酒产量之和还要多。美国的啤酒市场销售着 74 个国家和地区的 400 多种牌子的啤酒，可见竞争之激烈程度。

青岛啤酒自 1972 年进入美国市场，起初是由美籍华人代理商经销，长达 15 年打不开局面。1987 年青岛啤酒易主美国的总代理公司——莫纳克进出口公司。

1934 年成立的莫纳克进出口公司，是犹太人世家经营的公司，祖孙三代都是生产葡萄酒的专家。几十年来，该公司自己设厂生产葡萄酒。

80 年代末期，由于美国市场的变化，该公司由生产经营葡萄酒转为专门推销中国青岛啤酒，经过 10 年努力，确立了青岛啤酒在美国市场的地位。

1988 年销量为 140 万箱，销售总值逾 2,000 万美元，销售市场遍及美国 50 个州，西餐店、酒店、超级市场随处可见青岛啤酒倩影。青岛啤酒现已晋身美国最畅销啤酒的第 9 位，是售价最高的啤酒之一。它还把进入美国市场长达 40 年之久的日本麒麟啤酒和七主啤酒抛在后面，成为亚洲在美国最畅销的啤酒。

面子与票子

(Reputation tickets)

敦煌市有闻名世界的莫高窟。

1978 年开放以后，来这里参观的中外游客迅速增加。游入需要吃、住和各种服务，还要购买农副土特产品。

刚开始，敦煌人总认为开馆子、做买卖是不务正业，放着赚钱的活都不干。个别人在街上摆个小摊，也觉得丢人现眼，不好意思吆喝。看见熟人，还要躲一躲。有一位姓张的农村妇女，住在城里，没有户口，生活很紧张，便开了个饭馆。亲朋邻里议论纷纷，儿子嫌丢人，一直不去里面吃饭。正当敦煌人面对新形势不知所措之时，江浙四川的个体户看中了这块“风水主地”，他们涌进敦煌城，修鞋补衣的买卖，什么都干，还大声叫卖，无所顾忌。尽管在本地人看来丢了“面子”，票子却大把大把捞到手，一些硬着头皮干的本地人也发了不少财。这使敦煌人的价值观发生了转变，终于在“面子”和票子之间选择了后者。如今城乡市场到处都是当地人开的摊点，店铺，经营品种五花八门，叫卖声此起彼伏。行人要是在摊前稍一驻足，卖主就紧忙介绍他的货如何地道，还拿出“价钱好商量”的老生意人的模样。真是今非昔比，大不一样了。

占领皮鞋市场的“制高点”

(Occupy the "commanding elevation" of leather shoes market)

上海素有“全国百货总汇”之称。产品打进上海市场，就等于领到通往全国的“通行证”。

肖水根办的吴江县第二皮鞋厂离上海近，乘公共汽车只要两个半小时就到了。他利用这地利的条件，销售一开始就盯住了上海市场。开始，他跟第一批推销员一样找遍国营皮鞋店，结果都吃了“闭门羹”。肖水根深感“销售皮鞋比做皮鞋还难！”国营皮鞋店不订货，到街头零售行不行呢？试试看吧。他在淮海路老字号“红光”皮鞋店门口摆起地摊来了。哪知他们生产的红、白、米黄、黑这些颜色新鲜的“烧麦鞋”一摆出来就吸引了爱时髦的上海姑娘。你一双，我一双，又是挑，又是买，几十双皮鞋下一会儿就抢购一空，这下可惊动了“红光”鞋店的经理，他忙把肖水根请进店堂，要求订货。第一个合同就订了1万双。以后又连二接三地签订了许多合同。上海这个皮鞋销售市场的“制高点”，就这样一步步地被肖水根攻下来了，到如今，上海已有8家大型商场经销“达胜”鞋。

华贵包装

(Luxurious package)

包装是商品的脸面与衣着，它作为商品的第一印象进入顾客的眼帘，去撞击顾客购买与否的心理天平。

一位外商在一家宾馆的商店里见到一柄佩剑，仿古的，镌以篆文，剑鞘古雅，剑身寒气袭人，使这位宾客爱不释手，但却只在柜台前踌躇犹豫不解囊，这时有经验的售货员过来问话了：“是商品不尽人意？”“是忘带钱钞？”很快了解到，顾客嫌商品没有好包装，疑心商品价格标错价，嫌低了。于是这家商店专门请一家工艺美术厂为这佩剑制作了一个漂亮的剑囊，在价格上又作了合理的调整，如此满足了这位外商“华贵商品华贵价格”，华贵商品配以华贵包装的愿望。商店同时也增加了一笔可观的销售收入。这真是两全其美，各得其所。

90年代世界饰物新潮流

(90s' world decoration new trend)

90年代世界流行饰物的潮流，经专家们分析大致分为三类：一类是散发大自然气息的；二类是瑰丽高雅的；三类是较为夸张的。这三个类别主要是从饰物设计和选料中体现出来的。

当代人崇尚无拘无束和个性化，因此饰物选用的材料更广泛，设计也趋向多元化，几种材料搭配或镶嵌成种类繁多的饰物，为不同职业的女士在不同场合的服装增色添彩。

选用的材料，趋向采用自然形成的色彩或材料，如软木、贝壳、珊瑚、竹片、石块及动物皮毛等，人工制造的合成树脂，金属片，以及传统的宝石、钻石、金银等材料将继续受到重视。

设计方面，多以花，鸟为题材，为城市女性带来自然，宁静的气息，也有以闪光耀眼，典雅高贵为设计目标，配合流行圆形、菱形、梯形等几何图案，巧妙地使一些朴实的材料散发出华丽的光彩，再配以黄白双色电镀，镶配人造宝石的手袋或背包，更令女士显得雍容华贵。

广告战

一种与杠杆同样原理的宣传载体可以帮助人们建立企业王国。这宣传载体就是广告。

广告是一种用来联络买方、卖方思想、感情、信息的好方式。

广告就是主意，销售则是将主意转化为行动。

100 个广告中，只有 10 个达到预期效果；约有 85 个被消费者当作过眼烟云；剩下 5 个虽赢得注意，达到的却是相反效果。

“ 还是第二 ”

(“Still ranking No.2”)

美国 ABC 租车公司，为了赶超居租车业第一的哈兹租车公司，曾经采取了“广泛宣传自己还是第二”的广告战略。

该公司花了一大笔经费，在报纸上刊登这样的广告：“到目前为止，我们还处于第二位。所以，平时无不倾注全力，为顾客提供最好的服务！”这种战略，一炮打出了 ABC 公司的知名度，公司业绩节节上升。

这个战略的成功，是因为他们堂堂地表明为顾客提供最好服务的理由是：“到目前为止，还处于行业中的第二位”。顾客一想，没错，因为还是第二，当然会致力于最好的服务。

“ 活 ” 广告

(“ Alive ” ads)

美国著名的指挥家斯托科夫斯基在巴黎时，常到一家小饭馆去吃饭，老板每天好菜好饭款待他，收费低廉。

一天，斯托科夫斯基问老板：“你为什么对我这样客气？我又不是付不起钱。”“我非常喜欢音乐。”老板热情地大声说：“为了音乐我可以牺牲一切。”斯托科夫斯基非常感动地走出饭馆，突然发现饭馆橱窗里有一块牌子，上面写着：

“请在本餐厅每天与伟大的斯托科夫斯基一起共进早餐、午餐、晚餐。”见了此牌，斯托科夫斯基才恍然大悟。

数字与广告

(Numerals and ads)

广告语言是广告的核心，广告的躯体，如果广告语言不得要领，就会导致失败。例如，我们经常见到“此药具有新奇效能”、“药到病除”等广告用语，虽然用了声势夺人的宣传语句，但没有人相信它，反而会使人产生受骗的感觉。

美国托马制药公司多用药油的说明书，清新脱俗，颇具吸引力：“此药对于齿痛 5 分钟就能好；耳病 2 分钟；背痛 2 小时；脚痛 2 天有效；止咳 20 分钟就够了；感冒流鼻涕则要 24 小时；声音嘶哑 1 小时；喉咙痛 12 小时；烧伤痛 1 分钟；搔痒 5 分钟完全消除。”最后写道：“此药一剂等于同样份

量的其它药品 10 剂，就是说它的效力比别的药品强 10 倍，请您试试看。”

由于宣传得法，措词实在，加上本身的惊人药效，因此深受大众的喜爱，在美国已成为长盛不衰的畅销药品。

笔比剑更强

(Pen are mightier than swords)

1988 年 1 月 3 日，美国派克钢笔广告首次与苏联消费者见面，采用的广告形式为名人战略，将整版广告登载在苏联的《莫斯科新闻》报上。广告的标题用大号铅字排出“笔比剑更强”，标题下面刊登了美苏两国首脑里根总统与戈尔巴乔夫用钢笔签署销毁中程导弹条约的大幅照片，而且在照片下方附有派克钢笔的说明图。

利用名人作广告是派克钢笔的传统。四十年前，派克钢笔厂商曾经用罗斯福总统在一文件上签字的照片作广告，广告短语为“总统用的是派克”。历史悠久的派克钢笔利用名人作广告，在消费者的心目中留下了美好难忘的印象。

反话正说

(Reverse the ironic remark)

美国市场对水果的质量要求很高，表面稍有斑点，就不能上货架。

一年深秋，冰雹、霜冻给一些农场种植的苹果表面留下了斑点，批发商不进货，农场主面临积压的窘境。

危难之际，一位农场主请教了一家有名的广告公司，随即登出了这样一条广告：“人们都知道苹果是美国北方高山地区特产，清脆爽口，香甜无比。那么怎样鉴别北方苹果呢？北方高寒地区往往寒流早到，如果受到冰雹袭击，它会给苹果表面留下斑斑点点，这并不影响质量，倒可以帮助我们鉴别。”

当广告还在继续刊登、播出时，商店里已出现了兴致勃勃地寻找带有斑点苹果的消费者。批发商也赶紧进货，积压的苹果很快销售一空。

为北京地毯厂做广告

(Make ads for Beijing carpet factory)

扬一鲁比肯公司是美国八大广告公司之一。曾在美国成功地在北京地毯做过广告。

美国的年轻人对北京地毯毫无印象。老年人回忆说：北京地毯好象还可以，但知名度不高，给人印象不深。为了通过广告和新闻媒介向美国消费者介绍北京地毯，该公司首先做了两件事：

第一，制作一部电影，介绍北京地毯的生产过程。在这部影片中，重点突出了以下三个方面：用料是上乘的羊毛；北京地毯具有中国文化的特色，设计精良，图案优美；剪花是北京地毯的独特之处。

第二，对北京地毯“天坛”商标提出了改进建议。原来中国厂家把“天坛”的“坛”字译为“庙宇”，这种译法用在地毯商标上不适合美国人的消费习惯。因此，该公司建议把意译改为音译，这样效果就好多了。在商标设

计上，也突出了现代化的风格，以适应美国消费者的口味和加强消费者的印象。

在此之前，该广告公司还与中国出口商和美国进口商合作，通过调研和分析判断，得出了以下结论：在当时的情况下，推销北京地毯是有利的，因为中东战争使波斯地毯输美数量减少；在 1930 年，欧美市场曾出现过北京地毯，1935 年以后就没有了。由此看来，北京地毯在欧美市场上的知名度还不够高，需要加强消费宣传；北京地毯属中等水平，要在美国中等生活水平的用户中确立形象。扬一鲁比肯公司拍摄的介绍北京地毯的电影，以电视专题的形式在电视台播放。与此同时，该公司还制作了一套台卡，供批发商和零售商宣传用。电视与台卡相结合，取得了较好的效果。“富士”与“柯达”之战 Battlebetween “Fuji” and “Kodak” 竞争能使资金累累，竞争能使事业成功。在竞争中施展高招的人，正是其中最大的成功者。美国洛杉矶举办了第 23 届奥林匹克运动会。在开赛前，为了争到参加这次运动会赞助的权力，美、日之间的争夺战已白热化了。在这场竞争中，猛烈的“富士”冲击波击垮了“柯达”。美国的“柯达”软片公司自信地认为，本公司软片畅销全球，依仗“柯达”的信誉，奥运会选择大会专用软片非柯达莫属，大可不必主动拜倒在奥运会门下去申请参加赞助，以为凭“柯达”的旺盛销路，再花 400 万美元在奥运会上作广告是多此一举。当组委会多次派人进行联系时，他们讨价还价，一拖就是半年，不予答复。正在这个时候，销售量在全世界仅次于“柯达”的日本“富士”软片公司，却雄心勃勃，力图夺取柯达公司的皇冠宝座。富士公司一再主动提高赞助费，最后表示愿出资 700 万美元。本来一心希望用美国软片作为在美国举办的奥运会专用品的尤伯罗斯，面对此种情况，当机立断，批准了富士公司的申请。

一贯傲慢自信的“柯达”公司，岂料在争夺“奥运会专用软片”的冠军赛中，竟败在日本的“富士”牌手下。柯达公司董事会恼羞成怒，立即召开紧急会议研究对策，会上互相指责，立即撤销了广告部主任的职务。为了“亡羊补牢”，董事会采取了紧急措施，拨出 14 万美元大做广告，开展宣传攻势，在美国各地公路上都竖起“柯达”的巨幅广告牌，上书：观看奥运会，请用“柯达”。并在运动会期间主办一系列邀请赛，送所有参加奥运会的 800 名美国运动员，每人一架特制的柯达照相机。

富士公司在取得赞助资格后，也毫不示弱，立即剥掉几十万个软片的包装纸，换上印有“奥运会专用软片”字样的新包装，在各比赛场馆遍设服务中心。安排每天可冲洗 13000 个软片的设备和人力，准备在奥运会期间冲洗软片 20 万个。并承办放大剪辑业务。举办多次摄影展览。富士公司负责人表示，要让各国运动员、观众、游客在奥运会上能时时处处看到“富士”。借助奥运会的威力向柯达公司发起新的猛烈攻势。

不仅如此，富士公司还在美国广设经销处，重金礼聘美国人推销业务，特意降低售价，一个“富士”彩色软片比“柯达”便宜三分之一。而柯达公司不仅在国际上，且在美国国内市场上也面临着“富士”的严重挑战。

“假如怀孕的是您”

(If the one who is pregnant is you)

广告的魅力不在于俊男靓女，而是建立在有特色、有个性以及内在的谐

调一致上。

西方广告公司都清楚地记得，萨奇兄弟广告联营公司开业不久轰动一时的广告设计，画面上是个挺着大肚子的男人，旁边一行字写道，“假如怀孕的是您，您是否会更小心一些呢？”

这则广告是为英国健康教育委员会反对早孕和未婚而先孕制作的。整幅广告没有社会责任的说教，没有对造成严重社会问题不负责任的人任何指责，但教育效果出人意料的好。这则广告的副产品便是萨奇公司的声誉鹊起，业务大长。英国保守党历次竞选，该公司都将其广告业务承包下来。比起商业广告来，这种政治广告精力花费大，经济收入小，但这种做法的结果是影响深远。公司的声誉借助人人关注的政党活动深入全国。

广告经营有方

(Exercise proper ads management)

一家汽车洗刷店的老板，为了设法争取更多的顾客贴出广告，说本星期洗刷红色汽车打九折；第二个星期换成洗刷蓝色汽车减价；几个星期后，所有颜色的汽车都受到照顾。

有个人很想知道店主下一步该怎么办，于是开车到了汽车洗刷店。只见许多不同颜色的汽车正在排队等候洗刷，广告换成了这样的内容：

“您的妻子打来电话说，不要忘记把汽车洗刷干净。”

巧募资金

(Ingenius fund raise)

由于环境污染，世界范围内的热带雨林几乎是以每分钟 20 公顷的速度减少。为了拯救热带雨林免遭灭顶之灾，美国旧金山动物园设计制作了形态各异十分精巧的募捐计费器。如停车场计费器，形似一只栖息于丛林之中的鸚鵡，每当游客投入一枚 25 美分硬币，鸚鵡便会发出悦耳的鸣叫声，接着告诉捐款人该款将用于拯救那里的热带雨林。有的计费器还用生动形象的屏幕显示，每公顷热带雨林可拯救 1 万颗蘑菇、500 只蝴蝶、200 朵兰花、20 只青蛙、半只鸚鵡、千分之一只美洲豹。这种形象的具体的宣传，触发了游人的“仁爱”之心，尤其是更能吸引成千上万的儿童。有人统计过，每年按 100 万人次游览旧金山动物园来推算，一年可集资 25 万美元，可购买 800 公顷的热带雨林使之成为国家公园。

邮票广告

(Stamp ads)

邮票是通信必备之品，利用邮票作广告可以得到很好的宣传效果。

80 年代初，美国邮政出现亏损，加利福尼亚州参议员小戈特华特提出用印广告邮票弥补赤字。此议一出，众说纷坛。据称若照此办法办理，每年可净增收 12 亿美元！终于，从 1986 年开始，美国出现了新广告邮票，其售价比面值低 23%，这种邮票边沿印有 2 至 3 英寸的彩色商业广告，寄信时需剪去广告使用。美国邮政部门解释说，剪去广告再用，并不影响广告的宣传作

用，因为寄信人总要看一眼广告，这一眼无形中就把商品的信息硬性输入了人们的头脑。这种广告邮票的特点是，潜移默化，不露痕迹，令人难以抗拒。

皮鞋广告 (Leather shoe ads)

巧妙地运用幽默，就没有卖不出去的东西。

在美国有一则宣传皮鞋的广告。画面上一片繁忙，许多人象锯一棵大树一样，用大锯来锯开一只皮鞋，旁边还有人骑马指挥，场面十分壮观。乍一看，使人异常惊奇，怎么会有这种事呢？仔细琢磨，才看出这是给消费者剖示皮鞋的内部，表白他们制鞋技艺的高超和皮鞋质量的优越。

鼓励打电话的广告 (Ads encouraging making phone calls)

世界上每年用于广告的费用估计至少达 1,110 亿美元。花费最多的是美国，平均每年每人约 286 美元。

美国电报电话公司为了鼓励人们打长途电话，特意制作了一则轻松幽默的电视广告。这则广告立意在消除人们打长途电话时可能有的某些心理障碍，比如说害怕收费高，不愿意向人报告或听到坏消息等。诱导人们轻松地使用长途电话，宣传“长途电话有趣、容易、便宜”，是广告的基本主题。广告制作者首先将这种思想用一首曲调轻松诙谐的歌曲表达出来。他们专门请了一位作曲家作曲，一支交响乐队和一位歌唱家来录音。广告形象化的部分由几组富于幽默感的镜头构成：一名士兵给远在家乡的妈妈打电话聊家常；两个活泼的小女孩拿大顶作瑜伽式倒立，一边打电话；一名豁着门牙咧着嘴的著名曲棍球星给家挂电话，对讲的是他顽皮的小儿子，也掉了两颗乳牙。父子俩人的鲜明对比具有强烈的喜剧效果。这则广告成功了，其主要原因并不是老板不惜重金。而是创作者巧妙地运用了幽默感，不仅主题曲轻松诙谐，镜头画面也活泼有趣。

明星广告 (Star ads)

广告商不惜重金聘请影视明星担任广告片的主角。

《兰博》一片的主角扮演者史泰隆，身穿潜水服从海浪中冒出来，拿起一罐日本产的麒麟啤酒仰头就喝。银幕上闪过“让我们共饮”的字样，这则广告从头到尾仅 15 秒钟，史泰隆就获酬金一百万美元。

皮箱厂的广告 (Ads of leather box plant)

在人类的交流活动中，面对面的交流是最有生命力、最高信息量的交流形式。

美国旅行者皮箱公司为推销自己生产的皮箱做了一则成功的电视广告。

一个大铁笼内，一只恼羞成怒的大猩猩抓住一个该公司制造的皮箱，使劲地往铁笼栏杆上碰撞。发现撞不烂后，又将皮箱扔到地上，跳到皮箱上死命地踩，并在上面蹦跳，大猩猩的动作笨拙得滑稽可笑。在这短短的二十秒钟内，这则广告包括了“名称、特色、示范”三项广告必需的基本信息内容，还始终贯穿着强烈的幽默感。

这则电视广告没有解说词，它充分利用了电视语言的画面形象表现力，很好地推销了产品。

广告主的想象

(Imagination of the ads customers)

美国一家公司为新出品的燕麦片做广告。在广告画面上有一碟燕麦片，旁边立着一尊世人熟知的维纳斯雕像。她依然是那么仪态万方，婷婷玉立，但在她那高雅悠然的神情外，还流露出一种悲哀或深深的遗憾之情。她呆望着那碟燕麦片，无可奈何。画面下的广告提词巧妙幽默，一语道破天机：“假如她有双臂的话……”

假如维纳斯有双臂的话，她一定会伸向那盘燕麦片！这是广告主的想象与期望。“寿终正寝”广告有魅力，是建立在产品质优的基础上，如果产品质量差或不合时宜，即使心机费尽、设计精巧，也无济于事。

福特公司推销的埃德塞尔汽车失败便是这样的一个例子。为了制造埃德塞尔汽车以与其对手竞争，福特公司做了广泛的调查、经过充分的准备和周密的计划，研制费时达10年之久。在新产品推出之前，福特公司严格地为埃德塞尔汽车保密，包括它的形状，仅在《生活》杂志上以横贯两页的版面刊登了一幅神秘的广告。画面是：一辆轿车在乡间公路上飞速疾驶，由于速度太快，车子上看去竟然有点模糊不清。文字说明写道：“最近，你将会看到有些神奇的轿车在公路上奔驰。”这就增加了这部尚未为人所知的汽车的神秘色彩，引起人们想一睹为快的愿望。为了做广告和推销，福特公司花了5000万美元，仅在10月13日——周末之夜，在电视上做的广告就耗资达40万美元之多。开始，确实社会上引起了轰动，该车于1957年9月4日出售第一天，经销人竟多达1200名。经销人在各地主持的经销处开业时，顾客像潮水般蜂拥而至。但是人们一睹此车的真面目后，大多是“乘兴而来，败兴而归”，成交的不多。因为当时消费者的注意力已转向小型汽车，对这种体形庞大的大马力轿车失去了兴趣。另外，车本身的质量不高，如刹车不合格，有漏油现象，甚至经销人有时连车都发动不起来，加上形象并不美观，所以有人称它为“蹩脚货”。尽管福特公司不惜重金，宣传如此巧妙，其结果只能是“寿终正寝”。

耗资百万的电视广告

(TV ads that cost a million yuan)

1976年，佳能推出下一种操作简便的35毫米自动像机(CanonAE—1)，当时该行业的行家认为这种精密照相机只能供专业摄影师专用。为了说明这种照相机人人能用，以扩大销路，佳能展开了一场耗资数百万美元的电视广告宣传。广告以网球明星约翰·纽康贝用新式相机摄影的镜头开始，吸引了

广大顾客的注意力。不久，新产品销售量直线上升，且经久不衰。

社会的公认

(Established by the society)

好的广告，能改变人们对某些产品使用的习惯，因而扩大了销路。

40 年代末期以后，由于美国冷冻凝缩技术的发展，罐头橘汁能保持水果原汁液的营养价值和大部水果的味道，比鲜桔子汁还便宜，且一年四季可饮，同其它甜饮料相比，它味道好，热量比较低，是一种天然的健康饮料。问题是，美国人喝橘汁的习惯是一天一次，只在早饭时喝 4—6 盎司。要扩大销路，必须首先改变美国人这个习惯。为此，60 年代美国桔汁制造者们广泛开展电视广告宣传，用各种各样的镜头，分别描写儿童、少年、青年、中年人以至老年人，在不同时间和不同的场所饮用橘汁的情况。广告还用特写镜头显示人们饮用橘汁时感到凉爽宜人、神清气畅的情景，且用大杯饮，每次 8~12 盎司。并提出这样的口号：“它不再只是吃早饭时饮用。”“橘汁会使你潇洒”。经广告宣传，终于得到了社会的公认：橘汁是天然的和有益健康的饮料，人人可饮，随时可饮，饮了提神爽口。这样，橘汁的销路也就打开了。

房上大象

(Elephants above the houses)

预铸房屋出现在美国市场上时，人们普遍对其抱不信任之感，认为不牢靠，容易坏，因此销路并不理想。美国 NOWSON 广告社接受了厂商的委托，着手设计旨在打开销路的广告。

该社一位广告专家设计了一张大象站在预铸房屋顶上的画。开始，厂商并不认为会有什么轰动的效果，然而当报刊上登刊了这幅画后，形势异乎寻常地好转起来，预铸房屋以惊人的速度开始畅销。后来，日本在推出此类房屋时，厂商也大量印制了由巨大的搬运机拖预铸房屋而纹丝不动的海报，到处张贴，于是在日本掀起了抢购热潮。

巨型广告

(Giant ads)

一般说，尺寸大的广告比尺寸小的广告更有吸引力。因此，许多厂家、商店都喜欢制做大广告招徕顾客。

巨型广告在国外比比皆是。如瑞士的一家钟表厂的广告，直径大到 16 米，重 6 吨，垂挂在东京一座新落成的摩天大楼外，十分醒目。

美国的底特律城郊，有块食品公司的高 6.96 米、长 34.48 米的巨型面包广告。行人走近不仅能听到对面包的介绍和轻音乐，还能闻到面包发出的香味。

最近，上海铁路新客站南出口处出现了上海第一只“中华牙膏”立体模型广告。这只用镀锌铁皮制成的高达 3.8 米的大牙膏，吸引了众多的顾客。该广告是由上海铁路局美术广告公司设计并制作的。《北京日报》社也在王府井南口树起一块巨型电子显示牌，它不光登新闻，也承接商业广告。

征订广告 (Solicit ads)

美国《时代》周刊的征订广告，凭画家的想象力，设计出这样一个画面：猎人把双筒猎枪扔在地上，在野外悠然地读着《时代》杂志，大鹿带上眼镜，在猎人身后偷看。画意一目了然：《时代》杂志精彩，使猎人忘了打猎，大鹿忘了吃枪子的危险。画中只有一句英文字样：“没有其它时间能象现在这样读书了”。从整页来看，这幅漫画广告只占约 1/15 的版面，可它的幽默、清新，一下子便吸引了读者。

征集广告的心计 (Scheming in ads collection)

妙巧运用广告有时能够起到异想不到的作用。

1958 年，美国一家濒临倒闭的汽车公司为了挽救局势，制作了一则巧于心计的广告。该广告没有对汽车公司进行宣传，只是征集一段有 25 个字的该公司的汽车商品广告词。公司声称，被采用的撰稿作者，公司每月付给稿酬 500 美元，直到作者去世。这个征集广告播出后，许多人争相投稿。结果，不仅使该公司在短期内收到了数以百万计的征稿信，并使许多人成了该公司的义务推销员，无形中扩大了该公司的影响，扭转了危局。

家喻户晓 (Known to every household)

通过电视新闻媒介，使公司的名字进入千家万户。

美国的安布林公司刚推出巴德·尼特牌子的食品时，为了树立起食品高营养、低热量的形象，不惜耗费巨资充当夏威夷游泳、自行车、赛跑混合赛的赞助人。由于这场混合赛奖金丰厚，选手竞争异常激烈，观众非常关心赛车结果。由于这场比赛激烈持久，具有很强的吸引力，致使各家电视台争相报道和转播。结果，作为比赛赞助人的安市林公司的食品反复在电视上出现，家喻户晓，给安布林公司带来滚滚财源。

电视小品 (TV short sketch)

美国“温蒂”牛肉汉堡包食品店，欲与世界闻名的麦当劳汉堡牛肉饼食品店竞争，设计了一则名为“牛肉在哪里”的电视广告。内容是：三位年逾八旬的老太太坐在餐桌旁吃午餐，要的是面包夹牛肉；但送上来的仅是两个又大又厚的圆面包，找来找去，甚至到桌子底下去找也找不到应该夹在面包当中的牛肉。其中一位老太太对着镜头大喊：“牛肉在哪里？”接着画外音告诉观众说：如果这三位老太太去“温蒂”吃午餐，就不会发生找不到牛肉的情形了。不用问，人们都喜欢吃夹着香喷喷牛肉的汉堡包。这样就把满足人们一种基本欲望的视线引向了“温蒂”。这则广告别出心裁，引起了人们

的注意，其中的语言也成了人们的口头禅，“温蒂”从此名声大振。

经营与宣传

(Management and propaganda)

想要以话服人，最要紧的问题就是如何把你的理念输入听众的心里，排除其他反对的意见。

第二次世界大战前夕，一位美国人进口了一批价值 5 万美元的日本货。正当要出售之际，珍珠港事件发生，美国掀起了一个抵制日货的浪潮。因此，这批日货久置而无人问津。这位美国人苦思冥想也无良策。后来，他转换了思考角度，站在顾客的立场上来考虑问题，终于有了办法。他对进入商店的顾客讲：“购买日货就是爱国。因为购买日货可以节省国内资源，以便制造更多的反击日本的武器弹药。”许多人被他说服，开始买他存的日本货。

厕所里的广告

(Ads done in the lavatories)

广告做在漂亮的地方，看后赏心悦目。有的广告制作者别出心裁地把广告做在厕所里，也能达到异曲同工的目的。

一天，美国史迪威广告公司的创办人理查德上厕所时无意发现，厕所四周的墙壁上空空如也，觉得甚是可惜。这时，他突然想到，人们在上厕所时往往心情最轻松，此时若在墙壁上出现任何广告，人们都会乐意驻足观看。于是，理查德到处游说客户，让其把广告张贴在厕所里，并向酒店、舞厅、夜总会、航空公司的负责人租借他们的厕所张贴广告。此建议立刻得到了各界的共识。于是，设计得极为优雅，排列得非常整齐的广告顿使厕所增辉。

消费者看了这类广告也反应良好，客户们争相让理查德经手办理厕所广告。

迎合好奇心

(Cater to curiosity)

人们都有这样的习惯：看到别人围在一起，就会走过去瞧一瞧，这是因为人都有好奇心。美国人占姆·路易士可谓是精通此道，也得力于此道的人。

占姆·路易士年轻时，每天推着车在芝加哥住宅区叫卖水果，勉强挣够一家7口的生活之需。有一次，他出去采购货物，偶然在一家书店门前经过，看见一面大广告牌子，用鲜明的颜色写着：“每月新书，今天发售”，牌子上还贴着这本新书的封面和封底。

他被这个广告牌子吸引住了，便走进书店看看行情。他看见有些人在争着翻阅这部新书，也有些人只是随便翻翻，就把那本书买下来。他问那个售书的姑娘，这本新书今天销出了多少？回答是180多本。因为那些顾客大都爱好新奇，所以新出版的书往往畅销，除非书的内容实在差劲。

占姆从这件事上悟出一个道理：东西必须新奇才会畅销，要想个办法满足顾客爱好新奇的心里。他来到水果发行公司，采购一些货物，突然看到一个不太为人注目的角落里堆放着20多箱澳洲的青苹果。因为美国人平日很少买青苹果吃，所以它们就坐在“冷板凳”上了。占姆灵机一动，以低廉的价钱把那20多箱青苹果全部买了，准备冒一次险。回到家里，他把那些青苹果刷得非常光亮，然后用白色软纸仔细包好，在车子上堆得很美观，再用鲜明的颜色写了几个很大的广告牌：“竭诚推荐本月份最佳水果，澳洲青苹果。”再在旁边用红笔加上两行“皮薄肉脆，水分特多”的宣传词。

说也奇怪，他的宣传果然奏效，很快便卖了好几箱，占姆随之加强宣传攻势，广告牌写的更多，放的更远，不到大半天，居然把20多箱青苹果全部卖完，还要马上添货。在那个月内，占姆就用这样的办法卖出了2600箱青苹果，售价竟然比其它苹果贵得多。

现在，占姆已是美国18家水果公司的所有者。

无法扔掉的样品

(Undesertable samples)

美国最著名的企业家之一哈默博士，在他开始经营第一个企业——古德制药厂时，就表现了惊人的才能。

古德制药厂是哈默的父亲所投资的一家制药厂，当时由于管理不善，产品销不出，已面临破产的危险。哈默接手后，随即对这家制药厂进行了大规模的改造，特别是在产品销售上所花的功夫使人难以置信。当时有个惯例，凡是全国闻名的大药厂，都把小包装的样品散发给住在附近地区的医生，它们的想法是，这些医生试用样品后表示满意，然后开出药方，让病人们购买整瓶、整罐、整包的药。哈默在他的制药厂研制出一批品种齐全、功效卓著的药品后，不是象其他药厂那样送小包装样品，而是把样品改用大包装。哈默认为，大多数医生接受了小包装样品（特别是没有名气的小药厂的样品）后，要么随手扔掉，要么放到药柜最偏僻的角落里，样品不能发挥应有的作用。哈默决定散发大包装的样品，大得使任何一位医生都无法把它扔掉或者搁置起来。

哈默散发样品并不通过邮寄，而是要古德制药厂的工作人员亲自送上门去，并跟医生见面。哈默买了一张纽约地图，把各大区分成较小的区域，让他的工作人员携带大包装样品和他亲自执笔写的宣传广告材料，挨家挨户拜访医生们和附近的药房。

很快，哈默的工作人员就带回了向古德制药厂订购药品的订单。接着，哈默的业务又向纽约以外的城市渗透。医药事业日益兴旺，古德制药厂也誉满全国。后来，古德制药厂根据形势的发展，改名为“联合化学药品公司”，成了制药工业各大企业的竞争对手。

地上的铜牌

(Bronze medal on the ground)

1957年美国芝加哥市举办了一个全国博览会，某罐头食品公司的经理汉斯也带货前去参展。不巧的是，他只分到了一个会场中最偏僻的阁楼。参观博览会的人络绎不绝，但到汉斯展台前的人却寥寥无几。怎么办呢？博览会的第三天，会场地上出现了一些小小的铜牌，上刻“谁拾到这块铜牌、可以去展览会的阁楼上汉斯食品公司陈列处换取赠品”。不久，那间小阁楼就被围得水泄不通了。自此开始，汉斯的展台成了大会的名胜，即便后来铜牌绝迹，盛况也未减弱，到闭幕时，所赚利润超过55万元。

出奇制胜的推销

(Win by means of surprise sales)

美国雷顿公司总裁金姆曾当过推销员。在一次定货会上，规定每人有10分钟登台推销的时间。金姆先将一只小猴装在用布蒙住的笼子里带进会场，轮到他上台时，他将小猴带上讲台，让它坐在自己肩膀上，任其跳窜，一时间场内轰乱。不一会，他收起小猴，场内恢复平静，金姆只说了一句话：“我是来推销‘白索登’牙膏的，谢谢。”说完便飘然离去，结果他的产品风靡全美。

金姆采用的陪衬推销法，独出新裁，别具一格，短短一句话给人留下极深刻的印象，达到了最佳的广告宣传效果。

“依附式”推销

("Attaching-styled" promotion of sales)

50年代末，美国黑人化妆品市场被弗雷化妆品公司独占。这个公司的一名供销员乔治·约翰逊独立门户创建了只有500元资产、3名职工的约翰逊黑人化妆品公司。他清楚地知道，他当时无力把弗雷公司打垮，就集中力量生产一种粉质化妆膏。经过认真思考，他决定靠“衬托法”推销自己的产品。他在广告宣传中说：“当你用过弗雷公司的产品化妆之后，再擦上一次约翰逊的粉质膏，将会收到意想不到的效果。”同事们对这种“依附式”宣传不满，说他替弗雷公司作广告。约翰逊笑着说：“就是因为他们的名气大，我们才这样说，打个比方，现在几乎很少有人知道我约翰逊，可如果我能想办法站在美国总统身边的话，我的名字马上便会家喻户晓，人人皆知了。推销化妆品的道理是同样的。在黑人社会中，弗雷化妆品享有盛名，如果我们的产品能和它的名字一同出现，明着捧弗雷公司，实际上却抬高了我们的身价。”

“新浪潮”

("New wave")

埃里奥·菲奥鲁奇，(Elio Fiorucci)是世界时装的名牌。

49岁的菲奥鲁奇，设计的青春时装式样新潮、大胆。他在纽约推出流行的“新浪潮”靓妹仔时装时，曼哈顿的菲奥鲁奇精品店橱窗里的活人模特儿身穿“风流寡妇”时代腰封、比基尼泳衣下截、鱼网袜、尖高跟鞋、躺在装饰成斑马纹的浴缸中。之后整整六个星期，橱窗中的活人模特儿就这样躺在浴缸中，一时阅读当时最畅销的小说，一时吃香蕉，一时吹肥皂泡。随后，“新浪潮”的标志蓝发、塑胶迷你裙、金色指甲、鱼鳍状大太阳眼镜……便风靡全世界的少男少女了。

“同一色”的产品

("Pure coloured" products)

美国有一家公司运用“视觉识别”商品心理学对消费者的消费视觉进行了研究。他们发现，消费者对稳定的产品形象特别垂青，他们对一些名牌产品的外型和色彩，就象对指挥行人车辆的交通灯一样，特别敏感，认为这是商品信誉的保证。于是，该公司在产品的相貌上下了功夫，他们把该公司的产品，尽量设计成相似的造型，并采用相同的颜色，商标图案也异常鲜明醒目，在众多的产品中可以一眼辨出。这样一来，该公司产品的知名度越来越高，光顾的顾客也越来越多，公司越办越大。

借冕播誉

(Spread prestiges via others crown)

美国纽约联合碳化钙公司建起一栋52层的总部大楼，就在他们筹划如何

向社会公众展示公司形象时，有人在大楼的一个房间里发现大群鸽子。这本来是件很容易解决的小事，但负责广告传播人员却来了个“小题大作”。他们先是关好窗户，调适温度，接着打电话通知“动物保护委员会”，请他们派人来处理这件有关动物保护的“大事”。这一下惊动了纽约的新闻界，包括三大电视网在内的传播媒介都出动了大批记者赶往采访。由于人为地让鸽子飞往大楼的各处角落，所以从捕捉第一只鸽子起到三天之后最后一只鸽子落网为止，新闻、特写、图片，以及电视录像频繁地将该公司展现在报纸和荧屏上，公司首脑惜机出场亮相，一时竟成为美国人生活中的一件大事。当然，公司的形象也随同一只只重飞蓝天的鸽子而声震天宇。

广告“新招”

(New approaches adopted in ads)

梅贝尔琳针对黑人女性，推出“你的颜色”系列化妆品。广告公司所设计的全套推销活动包括以明显的广告，传达“化妆是一种艺术”的信息。接着，他们走上街头，由一位艺术家在芝加哥街头的人行道上用化妆品画一张张美丽的脸庞。此举吸引来大批路人的围观，为产品做了广告。这个系列的产品在推出后六个月内，便创造 1500 万美元利润的佳绩。

惊险广告

(Thrilling ads)

1983 年，美国的一个厂商生产了一种叫做“超级三号”的强粘胶液，他想将这种产品打入法国市场，于是委托巴黎的奥布尔维和马瑟广告公司的设计师们制作广告。如何突破传统广告平铺直叙的格局，做出让人信服的广告呢？这些设计师绞尽脑汁，终于设计出一则惊险的广告：电视画面上，一个男人的鞋底点上 4 滴“超级三号”，然后将此人倒粘在天花板上，保持 10 秒钟。公证人当场监督鉴定，绝无作假。结果，广告播出 6 个月后，这种胶液销出 50 万支，1983 年总销售量为 600 万支。这则广告的绝妙之处在于：让电视观众在提心吊胆的观看过程中，真正信服了“超级三号”的可靠性。历来人们相信耳听为虚，眼见为实，这种惊险广告的效果比起那种长篇大论作口头宣传的广告效果好多了。

选准目标突破

(Break through at the right target)

商战中的目标选择，是由面到点的筛选，是目标的集中，它不仅规范着战事的规模，还制约着战事的成败。

美国食品业的名流——奥里伊达食品公司进军日本市场选择的目标是：让日本人把美国土豆当成日常食品。日本人不爱吃土豆，怎样才能改变其饮食习惯呢。该公司抓住日本人崇尚欧、美名牌的心理，把土豆肉末饼作为奥里伊达的产品，并把它列入麦克唐纳快餐的早餐菜单，广为宣传，终于促使日本人纷纷去超级市场购买土豆，仿照奥里伊达公司的做法食用土豆。现在，有 10% 的日本人认为，土豆是早餐中不可缺少的食品。

“边开边付钱” (“Pay as it is done”)

广告，在美国的商业史上产生了巨大的作用。贴切入耳，亲切自然的广告语为美国在世界商战中的胜利立下了汗马功劳。

美国的私人小汽车刚刚兴起时，人们想买又有点嫌贵。聪明的汽车商马上打出了“边开边付钱”的广告，这一宣传果然奏效，小汽车市场活跃起来。在这个基础上，它们又推出了新兴的“分期付款”的办法。

类似的广告，在美国随处可见。这些广告往往适应社会的消费趋势和消费水平，广告用语贴切，非常大众化。象美国的“象牙牌”香皂刚刚成批生产时，广告设计者推出了一句尽人皆知的口号：“泡沫真多呀！”这句话虽普通，但回味无穷，加上出场做广告的往往是家庭主妇，亲切、自然，消费者就更乐于接受了。

以球星做招牌 (Under the signboard of sports stars)

当今世界的广告战，花样繁多。有较高知名度的球星、影星，无疑是广告战中最有威力的武器。

在美国，投资餐馆业是要冒很大风险的，竞争也十分激烈。为此，一些餐馆老板独辟蹊径，绞尽脑汁、邀请体育名人做招牌，并定期在餐馆中露面，以体育明星的轰动效应来获取滚滚财源。美国芝加哥就有两家餐馆，一个叫狄特卡餐馆，一个叫卡雷餐馆，而狄特卡和卡雷都是美国橄榄球界炙手可热的人物。有了这两个大招牌，餐馆生意兴隆。但另一家位于市中心的餐馆计高一筹。这个由威特公司投资的餐馆花巨资聘请著名篮球明星乔丹做合伙人，并将餐馆更名为乔丹餐馆，乔丹定期到餐馆露面。尽管大批球迷借就餐之机干扰了乔丹的正常生活，但乔丹餐馆的营业额和利润却直线上升，乔丹本人也获得丰厚的报酬。另两家餐馆则在乔丹咄咄逼人的攻势下败北。

制片商的广告战 (Ads campaign among the producers)

奥斯卡金像奖，是电影艺术颠峰的象征。对制片人来说，获得奥斯卡奖，哪怕只被提名，也意味着制片人竞争的胜利，制片老板的利润就会滚滚而来。因此，好莱坞及各个制片公司首先要展开声势浩大的广告宣传攻势，向美国电影艺术科学院的 5000 多名成员展开轰击。

电影拍出后，首先雇佣影评家大量撰写评价文章，在《好莱坞新闻》、《洛杉矶时报》、《纽约时报》等有影响的报纸上连篇累牍地刊登。年底时，制片商的广告部门还要再展开一次猛烈的广告攻势，向整个电影界挑战。一位老板说：“影响美国电影艺术科学院成员的最好办法，就是目标明确地运用大众传播媒介。对一部影片讲得越多，写得越多，它得奖的机会也就越多。”

到了 1 月至 2 月间，制片面在广告上少则要花 20 万至 30 万美元，多则要花上百万美元，声势浩大的广告战把评委们紧紧地包围起来，不愁他们不

就范。

出奇制胜

(Defeat opponnts by a surprise move)

根据事物与周围环境之间的相关联系，进行全方位思考，出奇制胜，是广告战中有效的手段之一。

美国的可口可乐公司董事葛施达在企业面临困境时，作出了两项令人瞩目的决策：一是用巨款买下了一家大电影公司；二是用巨额租金租用电台城的音乐厅。企业与电影和音乐，本来风马牛不相及，但葛施达却巧施联想：看电影时，每个观众喝杯可口可乐，观众便成为公司的义务宣传员；在电台城举行各界名流参加的盛大音乐会，也为公司作了广告宣传。这两着，使减肥可口可乐在各种饮料竞争中大为畅销，一跃而名列第四。

“广告口号专家”帕林

(Palin the "ads slogan expert")

美国是世界上广告业发达最早的国家。五彩缤纷的广告也造就了一大批广告用语专家和广告口号专家。赫布·帕林就是本世纪初美国一位卓有成效的广告艺术大师。赫布·帕林一生曾创造了几千条广告口号，为美国的广告业做出巨大贡献。他最有名的一则广告，是为新兴的柯达公司推销相机和胶卷而设计的。那则广告是这样说的：“你只要按个钮，其余我们包”。当年的拍照和洗相还有很多复杂的程序，这则广告则明白无误地表示，柯达公司大大简化了过去非常复杂的过程。赫布·帕林创造的广告口号，一般以每条10美元的价格出售，这在当时是比较昂贵的了。

在帕林的带动下，美国的广告业发展迅速。40年代，美国的广播和报刊充斥着“给我买瓶可乐”的广告口号。这则广告简单、顺口、易传，以至于地铁的隧道墙壁上也贴满招贴画：一个姑娘向你挤眼睛，画面上写着“给我买瓶可乐”，足见其影响力之大。

魔鬼与雪碧

(Devil and Sprite)

常言道：“到什么山，唱什么歌。”广告宣传也一样，在不同地点、不同地区应当使用不同的广告形式和内容。

美国可口可乐公司的“Sprite”饮料，在美国极为畅销。而“Sprite”翻译为汉语的意思则是“魔鬼”、“妖精”。可口可乐的经营者们深知中国传统文化，了解中国人对“妖精”的憎恶，于是将“Sprite”谐音译为“雪碧”作为在中国使用的名称和广告宣传的内容，“雪碧”在汉语中有纯洁、清凉的含义，自然也可走俏中国市场。

新老可乐

(New & old fashion of Cola)

可口可乐和百事可乐是世界两大最畅销的饮料。两家为了争夺市场，广告战已长达八十余年。

可口可乐为了加强竞争，排斥百事可乐，不断变换花招，变换广告技巧。1985年4月，可口可乐诞生100周年前夕，公司宣布要改变沿用99年的老配方，以新配方再创可口可乐在世界饮料业中的新纪录。然而，新配方的可口可乐推出后，却在市场引起轩然大波，公司每天收到抗议电话多达1500次以上，还有无数的信件，要求恢复老配方。这下可乐坏了百事可乐的老板。正当百事可乐公司乐不可支时，可口可乐公司突然宣布，“为了尊重老顾客的意见，决定恢复老配方可口可乐的生产，并改名为“古典可口可乐”。同时考虑消费者的新需求，新配方也继续生产。”消息一传出，老顾客饮老牌可乐，新顾客购买新可乐，销量一下子比同期上升8%，股票也上涨了2.57美元，而百事可乐股票下跌0.75美元。其实，新老可乐只不过是推销广告中的一种手段而已。

巧妙回避

(Ingenious evasion)

竞争是企业发展的动力。竞争的对手可以说是无所不在，无时不有。作为企业的决策者，在处理与竞争对手的关系时，如果以贬低对方的方式来抬高自己，就很可能陷入一场“官司”之中。

美国百事可乐公司在广告宣传中很注意这一点。譬如，该公司经常派人到闹市区或其它公共场所，临时布置一个柜台，以吸引行人。他们拿出十几种被遮住商标的饮料（其中有一种是百事可乐），让大家免费饮用，并让饮者指出哪一种饮料的味道好，当有人指着百事可乐说好时，他便把百事可乐的商标亮出来。这种特殊的示范宣传使百事可乐很快一跃成为美国仅次于可口可乐的第二大饮料。特别值得指出的是，这种巧妙的宣传不亮其他饮料的牌子，使百事可乐轻而易举的避免了广告竞争中那种常见的指控，即不道德地利用广告贬低竞争对手的做法。

引导消费

(Guide the consumption)

孙子云：“善战者，致人而不致于人”。顾客的消费需求总是不断发展变化的，这种变化常常不是直接的、明确的表现出来，需要积极引导和调动，使之明朗起来。如果这时企业能运用各种促销手段，唤起用户的潜在需求，就能促进产品的销售。

美国“七喜”饮料问世时，百事可乐和可口可乐饮料已充斥市场，几乎容不得“七喜”饮料插足。针对这一局面，“七喜”生产厂家在宣传中反复暗示：汽水饮料有两种类型，一种是可乐，另一种是非可乐，而“七喜”饮料即属于后者。结果，争得许多顾客前来购买“七喜”饮料。原因很简单，标新立异、改换胃口是美国人的特点，七喜公司的宣传，就是把美国人这种潜在的心理需求调动起来，为自己的产品打开了销路。

活动广告

(Movable ads)

广告的形式五花八门、各有千秋。但是，活动的广告比那些钉死不动的广告有效得多，吸引力也大得多。

日本曾有人在衬衫的背上写着：“此人廉售 7000 元”，在银座街上走来走去，为厂家生产的衬衫作广告。这位男子的身体就是广告媒体，广告的场所是东京银座，宣传的对象是衬衫。这一罕见有趣的现象，立即吸引了日本的新闻界，报社、杂志及电视台，把这少有的情形拍摄下来，连续刊载了几天。这件事情不仅轰动日本全国，世界各地的报纸也都替他们进行了免费的传播。这是出奇制胜，花小钱收到大效果的一项广告实例。

“平淡无奇”的卡片 (“Pedestrian” cards)

二十年前，日本明治糖果公司在圣诞节前推出一项别开生面的广告宣传。该公司在每天早晨送牛奶时，在奶瓶上挂一张漂亮的小卡片。卡片上印着各种圣诞节用的蛋糕图片，后面则是蛋糕价格和订单。顾客只需填选品种并签上名字，该公司第二天收回空瓶时，将卡片一起收回，然后按顾客要求的品种、时间准时送货上门。

这种别出心裁的广告，一方面起到了宣传作用，同时，亦可用于市场调查，因为卡片上有意见调查栏，供顾客填写要求。

免费出借名跑车 (Free lend of famous racing bicycles)

在日本东京，一家新崛起的广告公司 FI 广告社，不久前推出一项令人瞩目的服务，免费出借全新名贵跑车给车迷们使用。

这家公司运用公关艺术争得企业出资做广告，然后用这笔广告费购买跑车，免费提供给车迷们使用。在每辆跑车上，依各家企业提供广告费的多少，在不同部位贴上企业名称。车迷们尽管不用出钱租车，但须承担一定的义务，即在规定的时间内，开着车子到事先指定的地点亮相，替企业进行宣传。使用者一个月中有 50 个小时必须接受这种安排，只在周末和周日享有完全的自由。

为了更引人注目，这家广告公司提供给车迷们使用的跑车都是时髦而又名贵的车型，价格均在百万元以上。这些名牌跑车，发挥了颇为不凡的广告效应。

出借跑车在使用过程中，油费和停车费由使用者支付，保险、车检则由广告公司负责。3 年出借期满后，车迷可用特别低廉的折扣价，买回所开的车。

改变推销观念 (Transform the mode of thought concerning sales promotion)

日本国英公司建立的新产品销售网络，采取了一种独特的推销方式。

最初，公司开发出新产品后，派出职员到全国各地商店兜售，寻找代理店，即“请你卖我的产品”。这样做不仅花费了很多人力、财力，而且由于是祈求别人，损害了产品和公司形象，收效不大。于是他们改变推销观念：“本公司开发出一种绝对畅销的新产品，特向全国征求经销客户，一个地区限额一名，愿者来信申请，勿失良机。”

广告刊出后，引起很多经销商的兴趣。公司从报名的客户中选择了中意的代销商，并向他们征收销售权利金 100 元。

几年之内，国英公司迅速建立了一个拥有 1,000 多家代理商的庞大推销网，年销售额增长了 5 倍，由一个小公司成长为举国瞩目的大企业。

广告公司搬迁与广告

(The move of ads company and ads)

日本最大的广告公司——电通公司从银座迁入筑地。搬迁这天，公司的 2000 多名员工在总经理带领下，浩浩荡荡地向新址进发。

引路的两面色彩艳丽的旗帜上写着两行大字，一行是：“谢谢银座各界人士过去的照顾。”另一行是：“欢迎筑地各界人士以后多多赐教。”场面壮观，吸引了大批观众。

日本各大报纸和电视台记者闻讯纷纷前往采访、报道。如此“广告”令人称绝。

奥运会上的广告战

(Ads campaign in the Olympic Games)

资本家很乐意吃点亏，而最后收到大的经济利益。在萨拉热窝冬季奥运会上的情形就是如此。

各国记者一到奥运会组织委员会报到，每人就领到一个十分精制的挎包，里面装着一盒纪念章、一条领带和各种宣传材料，挎包上印着“TDK”标志，这是日本一家很有名的电器公司的赠品。参加这次奥运会的 3700 多名记者，每天背着“TDK”的挎包，在萨拉热窝城随处可见，成了这家公司的义务广告员。

美国有名的可口可乐公司是这次冬运会最大的捐助者之一。它为运动会免费提供 100 万瓶金属罐装的可口可乐。在比赛场地，在奥运村，在新闻中心，所有参加运动会的运动员、教练员、组织工作人员和新闻记者，随时都可喝到可口可乐。而可口可乐公司的广告比奥运会的会徽还醒目，到处都可以见到。

采访这次奥运会的各国摄影记者大约有 1000 多人。日本尼康照相机公司举行摄影记者招待会，给他们每人赠送了一件尼龙滑雪衣、一条精制的照相机背带和一口袋小礼品。新闻中心里还专设尼康照相器材供应部，凡是使用尼康相机的记者，可以免费借用它的各种不同长度、不同焦距的相机镜头。当这些记者穿着赠送的滑雪衣，背着相机在赛场内外活动时，无疑就为尼康公司当了活动广告。

美国柯达摄影器材公司在奥运会为各国记者免费提供及冲洗各种彩色胶卷，这些免费提供的几十万个彩色胶卷大部分写明“使用期截止 1984 年底”。

就是说，这家公司把它的大量积压存货通过奥运会撒向世界，同时又收到广告宣传的效果。

神奇的烟幕广告 (The marvellous smoke ads)

新奇别致的烟幕广告是目前西方广告业中的一个热门，许多大公司、大商人不惜重金租用。这种广告的宣传形式别开生面，令人惊异：在城市上空，只见轻轻飘来一朵彩云，它不偏不倚、恰好停留在最热闹的中心广场上空，几乎全城的人都能看到。彩云不断地变幻着颜色，突然，彩云上映出几个醒目的大字：“精工表世界销售总值数第一”；一会儿变成：“一粒克是世界最先进的磁力治疗贴剂”；忽儿又化为：“德国特效新药雅文止咳片”。这种广告形式影响之大，给人印象之深，另其他广告形式望尘莫及。因此，尽管广告费昂贵，前来接洽业务的人还是络绎不绝。

“日产”和“丰田”的宣传战 (Propaganda battle between "Richan" and "Toyoto")

1960年，日产公司研制出的青鸟牌小轿车，声誉超过了丰田公司的光环牌小轿车，从而夺去了丰田公司在日本汽车行业中占出口第一位的宝座。丰田公司为了挽回光环牌小轿车的名誉，展开了破坏性试验的宣传运动。最为惊险的一次破坏性试验，是所谓“空中飞车”。一辆高速行驶的光环牌轿车，要在一瞬间腾空两米，滑行25米着地后照常行驶。丰田公司为这次表演拍摄了电影，取得了很好的宣传效果，得到“坚固耐用”的信誉。经过几年的竞争，1965年以后，丰田公司的光环牌又压倒了日产公司的青鸟牌，在国际市场上夺取了遥遥领先的地位。

“吃光”餐馆的广告 (The ads of "eating—up" restaurant)

企业要提高知名度，就离不开宣传。

日本大阪有家最大的餐馆名叫“吃光”。该餐馆的董事长别出心裁地找来了10头牛，并给它们穿上标有餐馆名称，地址，价格等花花绿绿字样的衣服，还将洋葱、马铃薯、鸡、鸭、生鱼、海鲜等各式各样的食物活生生的挂在牛背上。将这些牛“打扮”好以后，他亲自带头，手执牛鞭，将牛群赶到了大阪市的街道上。突如其来的“表演”吸引了许多过往行人驻足观赏，人们不禁捧腹大笑。就在人们的笑声中，“吃光”餐馆的形象就印在了顾客的心目中。结果，来这家餐馆就餐的顾客越来越多，他们总是兴高采烈地谈论起这桩有趣的牛群“表演”，该餐馆的营业额较以前增加了10倍。这种不是广告的“广告”，既没有借助新闻媒介，也没有运用广告技巧，但却准确地迎合了顾客的好奇心理，使顾客对这家餐馆产生了深刻的印象。

索尼公司的“随身听” ("Walkman" produced by Sony company)

广告宣传的作用，很多企业界人士十分清楚。但是，对选择什么样的手段去开展适合于自己产品的广告攻势，人们却不一定了如指掌。

70年代末，日本索尼公司生产出一种能边走边享受的“随身听”录放机。为了打开通路，索尼组织了一场别开生面的广告攻势。即，让所有的青年员工，每天上班途中携带“随身听”，在电车上故意放大音量，作陶醉欣赏状，并雇来学生在“银座”等不准车辆通行的步行区，身带“随身听”招摇过市。公司还让许多人带着“随身听”穿着旱冰鞋，沿街滑来滑去，免费把“随身听”送给著名歌星和来日本演出的外国音乐团体。广告攻势深入人心，使索尼公司声誉大增。

广告的调味汁 (Condiment of ads)

幽默的造型与画面，是广告理想的调味汁。

日本东京一家专营汽车轮胎的商店，在门口设计了一个一米多高的漫画塑料人站在汽车轮胎上。一充气，塑料人就涨起来，手里拿着一个“我店轮胎好”的广告牌，一泄气，人和牌就缩了下去。塑料人的神态滑稽可笑，一涨一缩就更有喜剧效果。于是，这家商店经营的产品也就印在了人们的脑海中。

技高一筹 (More skilful)

外国有许多厂家生产一种不用开瓶器就能轻易打开的啤酒。为了宣传这种新型的、饮用方便的啤酒，日本的广告商设计了一则电视广告。一位姑娘正用纤纤素手，轻轻地打开啤酒瓶盖。这则广告谈不上失败，却也不算上乘之作。用美女做广告的实在太多了，难免落入俗套。相比之下，美国广告专家为同类产品设计的电视广告，就技高一筹。电视画面是，一位老人拿着一瓶新型啤酒，对着镜头得意地说：“以后再也用不着牙齿了！”说完一笑，咧开他那缺了颗门牙的嘴。广告诙谐风趣，富于暗示意义，其中不动声色的幽默，怎能不让观众开心？

爱屋及乌 (Love/me, love my dog)

日本“理光”传真机打入中国市场的宣传符合中国人的心理，给人印象深刻。该公司以“愿以其领先世界的先进技术，为中国的高效率通讯作出贡献”为宗旨，采用深受中国人民喜爱的“大熊猫”为其大做广告，使人“爱鸟及屋”。该公司还引用中国古语作为它的广告标题——“远在天边，近在眼前”。告诉人们，即使你在无论多么遥远的地方，天真可爱的大熊猫也能把你所需要的文件通过传真机迅速准确地传送到眼前。

公司的信用

(Credit of the company)

在日本，“美津浓”已成为运动用具的代名词。人们都知道它是年销 40 亿日元的世界性运动用具的公司。

该公司销售运动内衣时附有一张纸条，纸条上写着这样的文字：“这个运动内衣在日本是用最优秀的染料，最优秀的技术染色的。但遗憾的是茶色的染色还没有达到完全不会褪色的境界，还会稍微褪色”。

把商品的缺点毫不隐瞒地告诉消费者的老实做法反而赢得大众对该公司的信任。

浴衣与长篇小说 (Bathrobe and novel)

1970 年，东京有家三越店，专卖浴衣，生意清淡。为此，老板大伤脑筋，苦无良策。

有一天，老板在《朝日新闻》报上，看到一则关于长篇小说《虞美人草》的连载广告。他为之心动，立即叫人设计一种新的浴衣，命名为“虞美人草浴衣”。投放市场后，大受顾客青睐，成为十分抢手的热门货。

夏目漱石是日本最有名望的作家，《虞美人草》是他的佳作，从这年的 6 月 23 日起一直连载到 10 月 29 日。4 个月中，东京街头巷尾，茶余饭后，无不在谈论《虞美人草》，可谓盛况空前。在这样的氛围下，三越店的“虞美人草浴衣”靠着长篇小说的广告作用大为走运，使老板发了一笔横财。

别出心裁 (Adopt an original approach)

用青丝美发做生发剂广告，合情合理，但不过是平庸之作。

英国有位青年，开了一家药店。他在为美国生产的[PKD]生发剂做广告时，一反常规，请了 10 位秃头男子，在他们每人亮光光的秃头上，赫然写下 PKD 三个字母。白亮的光头与黑体字母，形成了巨大的反差，非常醒目。有的秃头上还在字母外画了些令人啼笑皆非的漫画。这些光头顶着生发剂的字母招摇过市，闹得围观者云集，伦敦各大报纸纷纷加以报道，再次无偿地宣传了这一商品。

“借”术 (The art of “borrowing”)

在千变万化的激烈商战中，任何企业都难以拥有应变制胜的所有利器，高明的经营者则设法巧妙地运用“借”术。

英国作家柯南道尔虽已去世多年，但他笔下的人物福尔摩斯仍“活”在人间，这位大侦探的家“伦敦·贝克街 221—B”号经常收到大量信件。伦敦汽水厂借这个地址立足，产品牌子以“221—B”命名，商标印有福尔摩斯侧面像，产品顿增光辉。当地人反映，喝了这种汽水，觉得自己更灵气了。也许正是在这种心理的作用下，“221-B”牌汽水销量越来越大。

老板卖瓜自卖自夸

(The boss praises his own work)

大老板亲自出马做广告，代表了积极进取，身先士卒的精神。

首开老板做广告之风者，当推美国鸡肉商法兰克·皮杜。当年，他因亲自上电视宣传乏人问津的自产鸡肉而轰动一时，皮杜的鸡肉也因此大发利市。

“克莱斯勒”公司的老板发现这种模式的广告效果极佳，立刻如法炮制。从此，老板做广告就成了一种时髦的风尚。

凯旋的“雪铁龙”

(Citroen's triumphant return)

法国广告界大明星雅克·盖拉为雪铁龙公司制作的广告，充分显示了艺术家的聪明才智。他在1981年，为法国雪铁龙汽车公司作了一则题为“潜在力量”的广告电视片：用数百匹高头大马，在空无一人的未来城市里奔腾疾驰，组成雪铁龙汽车公司的标志。这则广告使他一举成名。

盖拉在雪铁龙汽车公司做的另一则广告片更加使人难忘。在广告里，雪铁龙汽车和一架喷气式歼击机在“克列孟梭号”航空母舰上进行速度比赛，轿车开足马力，追逐着在航空母舰上空飞行的飞机。轿车忽然腾空而起，居然越过飞机一大截，接着一头栽入大海之中，几秒钟后，表面上的输者，却以胜利者凯旋而归的姿态出现了：一艘核潜艇载着这辆汽车，在进行曲的音乐中，破浪而起，露出水面，雪铁龙汽车也因此而名声大振。

广告的暗示

(Hints of the ads)

法国香水制造公司推销新产品的广告这样说：我们的最新产品最能吸引异性，因此随瓶奉送“自卫教材”一份。这含而不露的幽默，令人称绝。哪个女性不爱美，哪个女性不愿被异性喜欢！广告不动声色地暗示你，这香水可使你倍添魅力，它巧妙地抓住女士们的心理，使她们和广告宣传的商品之间达成一种购买的默契。

小丑饮酒

(Clown drinks wine)

法国人认为广告已成为“第八艺术”。

宏兴药房在南京设有门市部，店主为其制作橱窗广告，抛出“小丑饮酒”一景，轰动一时。

一个马戏班的小丑，一手持酒壶，一手握酒杯，只要开动机械，小丑酒壶高举，向空酒杯中斟酒，只见壶中酒涓涓而流，倾入杯中。另一手颤巍巍地举起杯及口，一饮而尽，就在手臂一上一下的间隙转换，杯中酒液随着流回到酒壶中，循环往复，直叫驻足围观者称奇不已。

以大取胜 (Win through mighty power)

法国一家名叫“贝呵德”的纺织品公司，为了改变公司形象，推销公司产品，专门设计生产了一种巨型西服，尺寸为普通西服的五倍。这件西服的口袋可装 40 包超长过滤嘴香烟，胸兜能装 7 个法式面包，长 16 英尺，包括木制衣架，共重 40 磅。无疑，这是世界上最大的西服。《吉斯尼世界大全》已宣布承认这一记录并载入该书。

无独有偶。上海柳林路蓓英商店得知男篮巨人穆铁柱要来上海比赛，特意赶制一套牛仔衫裤送给他，穆铁柱甚为感动，托人将他在深圳告别赛穿的那双 53 号篮球鞋签上姓名送给了蓓英商店。而后商店又用 19 米石磨蓝坚固呢作了一件特大牛仔衫裤，挂在橱窗中，并与穆铁柱的巨鞋相配，以此吸引顾客。果然，商店每天顾客盈门，生意十分兴隆，蓓英商店成了闻名全市的牛仔系列服装供应处。

特定市场形象 (Specific market image)

摩尔啤酒是在整个美国西南部地区取得非凡成功的一种产品。酿造者们的广告把它说成是社会名流们选取的上品，为它塑造了一个特定的形象。他们的广告向人们这样宣传：只有取得非凡成就的人们才喝摩尔啤酒；每当社会精英要酒时，必说：“请来杯摩尔啤酒。”为广告配的一首歌中唱道，摩尔啤酒是专为有品尝能力的人准备的，如此等等。摩尔啤酒已成为人们事业成功的一种特殊标志，其产品地位也在不断地巩固提高。

奇特的信息传递 (Peculiar in formation transfer)

比利时首都布鲁塞尔市中心有一座闻名于世的撒尿男孩铜像。前不久，这座铜像撒出来的“尿”不再是清水，而是象啤酒一样浅黄色的液体，还飘溢着啤酒的香味。一位游客用手指蘸来品尝，果真是啤酒。人们纷纷拿来各种器皿盛酒，当场痛饮，赞不绝口。原来，这是比利时一家啤酒公司借撒尿男孩铜像在做啤酒广告。这次广告做得非常成功，人们兴趣盎然地奔走相告，这家公司的啤酒销售量顿时直线上升。

诺贝尔是怎样创牌子的 (How Nobel established brands)

大发明家诺贝尔在发明了雷管以后，使硝化甘油成为一种可以付诸使用的炸药，致使他的事业曾一度相当繁荣。但是，由于硝化甘油在运输贮存中不断发生爆炸事故，人们对它谈虎变色，各国政府都明令禁止使用和贮存硝化甘油。后来，诺贝尔用一种产于德国北部的吸附力强、化学性能稳定的矽藻土作为吸附物，制成了固体炸药。这种固体炸药，在他发明胶质炸药以前，

应该说是一种“信得过”的产品。但是，人们心有余悸，对含有硝化甘油的产品不敢使用。为此，诺贝尔亲自去各地表演，为他的新炸药“创牌子”。

1867年7月14日，他在英国的一个矿山，当着众多企业界的要人和群众，将十磅炸药放在木柴上点燃，又从60米高的崖上将十磅重的炸药扔下来。在火烧与撞击下，固体炸药都未发生爆炸，说明它安全可靠。然后，诺贝尔又将炸药装入15米深的洞里，用引爆剂引爆，炸得碎石乱飞，证明了它的强大威力。人们终于解除了疑虑。诺贝尔的表演竟成了特殊的广告，不胫而走。

1867年他的新炸药仅销售11吨，到1874年就猛增至3120吨，7年中增加了280多倍。

“ 质量上乘 ” 的名牌 (Famous-brand quality products)

设在德国斯图加特戴姆勒的奔驰汽车公司总部大楼顶端，高高竖立着该厂厂标。厂标呈圆环形，里头有三角形的“人”字标牌不停地转动着，显示奔驰车永不停息地前进和处于优胜状态。该公司有一句出名的口号，叫做“要么没有，要么最好”。公司视上乘质量为企业最根本的竞争力。为确保质量，该公司有约占总数 1/7 的职工专门从事质量控制、监测和检验，光一个引擎就得经过 42 道检验。辛德尔芬根分厂有员工 23400 人，其中光检查部件的员工就达 1300 多人。如发现一箱里有一个零部件不合格，就全部退回给协作厂商，决无二话。无怪奔驰车的广告做得如此豪迈：“凡发现我们的奔驰车发生故障、被修理车拖走者，我们将赠予美金一万元”。

日本的一家印刷厂有这样一条标语：“ $100-1=0$ ”。意思是说，100 件产品中出一件次品，整个工厂的信誉就全完了。日本松下幸之助也发明了一个质量等式：“ $1\%=100\%$ ”。他说，一个生产单位出了 1% 的次品，对于购买这件次品的用户来说，就是 100% 的次品，1% 的次品犹如神奇的套圈，把 99 % 的优质产品全圈在耻辱的次品圈内，令人“望而兴叹”！

“ 广告牌 ” (" Billboard ")

请社会名流做广告，如果选择好了，他们的声誉会给你带来好运气。

西德年轻的网球新秀斯蒂芬·格拉芙 1987 年登上头号选手宝座后，马上成了广告商争夺的目标。这位 18 岁的金发少女，成了一个“活广告牌”。她身上穿的运动服，头上的发带，脚上的运动鞋和手中的网球拍无一不是广告样品，甚至两只袖口上缀有 5 厘米大小的公司标志，也是按照广告合同执行的。目前，格拉芙为数家大公司做广告，1987 年她的收入达到 400 万美元，其中 300 万美元来自比赛合同，100 万美元来自广告外快。格拉芙除了身穿手拿广告样品摆弄姿势外，还要在体育用品商店应邀签名，在网球展览会上亮相，由于她尚未成年，从记者采访到签订比赛广告合同等事宜，均由其父做主。

市长作广告 (Mayor advertises)

1987 年 5 月 24 日星期天早上，意大利第二大城市米兰市的市长，领着一批政府官员为先导，后面跟着一长列市民，每人骑一辆黄色自行车浩浩荡荡驶过市中心。电视摄像师们忙前忙后，从各个不同角度摄下了市长的笑脸和车队的雄姿。

这不是在度假和拍电影，而是在做广告。为了推销产品，意大利自行车生产厂家联合会和米兰市一家银行，破天荒地向该市提供了 500 辆崭新的自行车，供市民们免费骑用一个月。自行车停放在几个停车场，任何人都可以骑用，只要求用完以后放回原处。考虑到本市公共交通紧张的状况，米兰市长带头支持这项活动，期望通过它激起市民对自行车的兴趣。把闲置不用的

60 万辆自行车从库房中拿出来，重新派上用场，以缓和交通拥挤状况。

试验结束了，500 辆新车几乎消失得无影无踪。然而，活动的组织者却毫不介意。他们说：我们早就估计到自行车会被人们藏起来，重要的是这项活动引发了市民对我们产品的兴趣，替我们做了广告。

明星的一句话

(Word from the stars)

1964 年，曾主演过《佐罗》的风靡世界的法国电影明星阿兰·德隆首次到日本访问，这件事引起了日本洛腾口香糖公司经理辛格浩的密切重视。此时“洛腾口香糖”正是销售疲软，资金周转不灵的时期。辛格浩决定利用这一机会作广告。经过一番苦思冥想，他派人四处活动，想方设法邀请阿兰·德隆来厂参观。这一天，全厂张灯结彩，一派节日气氛，公司的首脑人物站在厂门口列队欢迎阿兰·德隆。在辛格浩的精心安排下，五六个怀揣微型录音机的职员充当接待人员不离阿兰·德隆左右，同时还聘请了录相师把参观的全过程都拍摄下来。阿兰·德隆在参观完配料车间、压制车间后，来到包装车间。在车间里，阿兰·德隆尝了一块巧克力口香糖，随口说了一句：“我没想到日本也有这么棒的巧克力……”，这出于客套的一句话却被欣喜万分的陪同职员录了下来。从当天晚上开始，电视上天天出现一则很惹人注意的广告：阿兰·德隆笑咪咪地尝了一小块巧克力口香糖，嚼着说道：“我没想到日本也有这么棒的巧克力……。”这则广告立即象磁石一样吸引了日本成千上万阿兰·德隆的影迷，大家都争先恐后地购买这种巧克力口香糖。很快，所有商店的洛腾口香糖都脱销了，库存也一扫而光。这就是广告巧用明星一句话的力量。

加尔文的广告

(Calvin's advertisements)

欧美时装设计师有这样一个信条：“如果你设计的时装打入美国电影圈，穿在好莱坞明星身上，你就是一位成功的时装设计师。”

加尔文是世界著名的服装设计师，穿“加尔文”牌时装的好莱坞明星很多，而且上层社会地位显要者，如美国前总统约翰逊、肯尼迪，希腊女船王积滇·欧纳西斯等人也穿“加尔文”牌时装。

加尔文十分注意广告宣传，手法独特。

1981 年，加尔文在一个大规模的时装展览会上介绍他的一系列秋冬时装，由 72 个模特儿，用迅速换装方式表演，取得很大成功。说来令人乍舌，他光是付给电影明星作模特儿的费用就达 25 万美元。加尔文还拍摄电视广告片，用电影明星充当角色。广告片播映后，他推出的一种紧身牛仔裤，在一个星期内竟销出 40 万条之多。

夸张的广告

(Exaggerated ads)

西方国家的广告无孔不入，而且大多采用夸张的手法。美国芝加哥一家

美容院的广告牌这样写道：“不要对刚刚从我们这里出来的姑娘使眼色，她很可能是您的奶奶！”芝加哥还有一家“面部表情研究所”，其招生简章上说：“您在我们这里将学会巧妙地皱眉，让人一看就觉得您是诚实的人。”

瑞士旅游公司的广告牌上写着：“还不快去阿尔卑斯山玩玩，六千年后这山就没了。”

由于西方国家车祸多，到处都有警告司机的大牌子。美国伊利诺斯州一十字路口旁的牌子上写着：“开慢点吧，我们已经忙不过来了！”署名是：“棺材匠”。

劳力士与氧气筒 (Laolishi and oxygen tube)

“劳力士”手表是瑞士生产的一种高档名表，专供富有上层社会人士佩戴。厂家选择了全世界公认的最优秀的登山健将莱因霍尔德·梅斯纳来作广告。

1978年，梅斯纳令人难以置信地不用氧气筒登上了海拔8848米的世界最高峰——珠穆朗玛峰。莱因霍尔德·梅斯纳在广告中向世界宣称：尽管我不带氧气筒，但我决不会不戴上我的“劳力士”表去登山。登山者不戴上一块可以信赖的、走时准确的表，简直不可思议。梅斯纳曾经成功登上六座海拔8000米高的山峰，选用他佩戴“劳力士”手表登山的照片作广告，可以令人信赖地展示“劳力士”手表的优良性能。

葡萄牙的瓷砖广告 (Portuguese ceramic tile ads)

游览葡萄牙的街市通衢便可发现，那些广告、招贴不是绘在纸上而是烧制在瓷砖上。

原来，在独裁者萨拉查统治时期，严禁张贴印刷品。这道禁令不仅适用于政治团体，而且工商企业也得遵守，甚至连广告行业都不能幸免。按照葡萄牙的法律传统，住宅门前的墙壁是不受检查的地方。不知是谁钻了这个空子，开办了“彩瓷广告公司”。他们租下葡萄牙大小城镇的临街墙壁，将烧制好的彩瓷广告镶嵌其上。

揭短广告的魅力 (The fascination of weakness-raking ads)

既说其长，也道其短，打开窗户说亮话，才能引起顾客的共鸣。

瑞士一家表店门庭冷落，很不景气。一天，店主贴了一张这样的广告：“本店的一批手表，走时不太精确，二十四小时慢二十四秒，望君看准择表。”广告贴出后，这个表店一下门庭若市，生意兴隆，销出了库存积压的大量手表。

这是为什么？原来店主研究了消费者的心理。一般推销商品的广告，大都言过其实，以什么“尖端”“首创”来炫耀商品，久而久之，人们对此感到怀疑。“揭短”广告则以诚相见，使人相信说的是大实话，易于被人们理

解和接受。

打出新牌子 (Push out new brand)

美国乃基有限公司自 1965 年创建以来，励精图治，用不到 20 年的时间，发展成为一家年产 120 万双运动鞋，销售额达 9 亿美元的大型制鞋企业，被认为是近年来在美国最成功的企业之一。而它的创始人却是两名普通大学研究生和一名田径教练。

要打出新牌子，确非易事，幸亏有已升任为美国奥林匹克运动会首席田径教练的鲍尔曼在。他鼓励运动员们试穿这种新式跑鞋，结果，在全美奥林匹克选拔赛中，到达终点的前 7 名运动员中有 4 名穿的是“乃基”牌跑鞋。牌子叫响了，乃基公司从此生意兴隆，日益旺盛，规模越来越大，产品种类扩大到包括篮球鞋、网球鞋、足球鞋、棒球鞋等各种运动鞋。

香味广告 (Fragrant ads)

从前报刊广告多以文字、图形为主，随着科学技术的发展，有的报刊广告在刊登某种商品时还能带有这种商品的香味，比起一般报刊广告来更能吸引人。

新加坡的《联合早报》1987 年 1 月 23 日出了一期带有柑桔香味的报纸，这种香味是从一则柑桔的广告中发出的。这是新加坡华文报纸中第一次出现这种有香味的广告。

此后不久，新加坡《海峡时报》也刊登出一则带有草梅香味的广告。

好兵帅克与“高脚杯”餐馆 (Good Soldier Shark and "goblet" restaurant)

捷克斯洛伐克伟大的作家哈谢克成功地塑造了好兵帅克这一生动人物，使得哈谢克本人和好兵帅克名扬全球，书中的高脚杯餐馆也因此捷克斯洛伐克闻名遐迩。

如今，在这个餐馆里到处还可以看到帅克的形象。一幅幅帅克的画像栩栩如生，酒杯和餐纸上皆印有帅克形象，成为餐馆的最好广告。

好兵帅克在这里吸引着大批游人。

“万无一失” (" No risk at all ")

十几年前的某一天，新加坡一家织造厂被大火毁灭，办公室中各种牌号的保险柜都烧坏了，里面的东西也化为灰烬，只有从中国出口、由广州珠江金属结构厂生产的“骆驼”牌保险柜经受了烈火的考验。人们把保险柜打开，藏在里面的帐单、证券、文件和现金都完好无损。这确是奇迹，因而在国际市场上引起强烈反应，当地的报纸、电台都为“骆驼”牌保险柜的耐火性能

广为宣传，被誉为“万无一失”的保险柜。这些报道成为最好的广告宣传，从此，“骆驼”牌“万无一失”的声誉传遍世界，它就凭这“万无一失”的通行证，行销三十多个国家和地区，为祖国赢得了声誉，挣回了大笔外汇。

经理的广告 (Manager's ads)

缅甸仰光的妇女有戴帽看电影的习惯。许多观众因为被前排妇女的帽子挡得无法正常地欣赏电影，愤怒地向电影院经理提出抗议。电影院也一再告示妇女观众看电影时不能戴帽子，但都无效果。最后，一位经理灵机一动，贴出一张广告，从此再没有戴帽看电影的妇女了。他的广告机智幽默，是这样写的：

“本院为照顾衰老高龄的女客，允许她们照常戴帽看电影，不必摘下”。

奇想广告 (bizarre ads)

有家拍卖旧车零件的店铺老板，苦于销售行情不好，忽发奇想地写了一则广告贴出去：“欢迎顺手牵羊”。没想到就因为这则奇妙的广告，他的生意大为转机。很多人出于好奇进来看看，而进来看看就有可能买东西走。以此，这家店铺打开了销路。

体育广告 (Sports ads)

体育运动既能强身健体，又能磨炼意志，精彩的体育表演比赛能给人们带来力和美的享受，倍受世界人民的喜爱。厂家正是抓住了体育运动具有群众性这一特点，大肆为自己的产品做广告。

世界上一些著名的体育运动队，都曾身穿带有广告标语的运动服参加比赛。素有足球王国美称的巴西为了推销咖啡，曾在1982年让去西班牙参战的巴西足球队员在所有的衣服、足球、球鞋、名片、礼品上一律印上“强队要饮巴西咖啡”的字样。为此，巴西咖啡商向巴西足联付出了195万美元的代价。

装饰商店的广告效果 (Ads effect of ornament shop)

最近，一些外国企业家把广告运用于建筑的造型上，别出心裁，风趣无穷。

在里约热内卢市的帕内玛区，有一家名为“您到站了”的化妆品商店。店主人把两间并排的店铺改建成一辆公共汽车造型，车内有扶手、座位、收款处，惹得人到了该地，总要到这个公共汽车式的商店里光顾一下。在圣保罗市的伊塔茵区，一家伊赛化妆品商店的墙壁，被店主人建造成电子管收音机形状，橱窗装饰成收音机机盘，上面还维妙维肖地装有调频旋钮，吸引了

许多消费者。

总统做广告

(The president makes advertisement)

巴西总统费尔南多·科洛尔·德海洛是一位喜爱推销巴西产品的“广告员”。每到周末，科洛尔总统都要进行每周一次的例行跑步，以展示巴西生产的运动鞋。与此同时，一批电视摄像记者和摄影记者应有关厂家之邀、前往拍摄总统脚踏高级运动鞋跑步的镜头，以便广而告之。

欲擒故纵

(Leave one at large the better to apprehend him)

外国有一家饮食店，门前摆了个大酒桶，并在上面引人注目地写着：“不可偷看！”周围无遮无拦，路过的行人都禁不住好奇心的驱使，停下脚步想看个究竟。看完之后不禁令人大笑。原来桶里写着：“我店有与众不同、清醇芳香的生啤酒，一杯五元，请享用。”

这“不可偷看”的生意广告，就是利用了人们的好奇心理，吸引你非看不可。当然，看过之后，也许就会产生花五元钱尝试一下这里的啤酒的想法。

构思奇妙的广告

(ingeniously conceived advertisement)

台湾“味全 AC 婴儿奶粉”的广告别具一格。广告画面上方，是婴儿两只胖乎乎的小脚，非常醒目，也非常可爱。一双小脚下面是两行意味隽永的小字题词：

“将来，这双小脚，将会踏出康庄大道”！广告的标题赫赫四个大字，“龙的麟爪”。看过这则广告的人，无不对这种婴儿奶粉留下深刻的印象。

“玉照”

“Your photograph”

台湾农林厅希望通过广告手段向大家推荐香蕉与凤梨。利用哪位明星来做这两则印刷广告呢，如拍一张她或他品尝香蕉与凤梨的玉照，读者会不会只去欣赏他们的风韵或风度？既要利用名人的知名度，又要突出产品，二者如何结合得巧妙？巧就巧在这里：台湾有位著名歌星名叫包娜娜，她那甜美的歌喉、优雅的舞姿，以及她那首著名的《掌声响起来》，在台湾几乎是家喻户晓。而英语中香蕉写作 BANANA，读音恰好与“包娜娜”这三个字相谐。于是，啊娜的身段，诱人的果香，包娜娜：BANANA（香蕉）的诱惑！一则绝妙的广告成为经典之作。同时，凤梨广告也利用了红歌星凤飞飞名字的偕音，以这位妙龄女歌星多情的口吻，向消费者推荐“甜蜜蜜的台湾凤梨”。

六天之后

(six days later)

台湾三阳摩托车为了取得市场竞争优势。在新产品上市以前，连续 6 天在报纸上刊登巨幅广告，提请消费者注意，第一天，台湾两家主要报刊登出一则没有注明厂牌的摩托车广告，内容是：“今天不要买摩托车，请您稍候 6 天。买摩托车您必须慎重地考虑。有一部意想不到的好车就要来了。”第二、三、四天，内容一样，只换天数。到了第五天，广告内容稍改为“让您久候的这部无论外型、冲力、耐用度、省油等，都能令您满意的野狼 125 摩托车，就要来了，烦您再稍候两天”，第六天的广告，内容又稍改为：“对不起，让您久候的三阳野狼 125 摩托车，明天就要来了”。第七天，野狼 125 摩托车正式上市，报纸上刊出全页巨幅广告。市场大为轰动，“野狼”成为抢手货，这位创造销售奇迹的厂家名声大振，并成为台湾广告史上的一段佳话。

配套销售的广告

(Ads of sales in complete set)

香港一家叫“利宝源”的珠宝商行，有一天它在报纸最醒目的地方登了一则广告：1. 从即日起，凡在“利宝源”购买珠宝首饰，本行为您向保险公司办理 3 年以上的保险，第一年保险费免收，第二年只收半费，第三年顾客自付。2. 凡到“利宝源”商行购买珠宝首饰者，一年后如需变卖，可送回在“利宝源”购买的珠宝，本行以原价的 110% 付款。3. 自见报日起，3 个月内各种首饰售价一律按原价减少 20%。广告刊出，立刻轰动全港，一时“利宝源”的名号远近皆知。不久，“利宝源”誉满港澳，生意兴隆。现在已成为东南亚闻名遐迩的珠宝之王。

出于对消费者安全心理的需要，保险服务是最有吸引力的。这不仅做活了珠宝生意，还帮助保险公司承揽了业务，使“利宝源”在经营中多了一位协作伙伴。

故事广告

(Story ads)

香港有一家保险公司寄给用户的广告是一则寓言故事。

彼得梦见与上帝同行，路面上留下两双脚印，一双是他的，一双是上帝的。但当彼得经历一生中最消沉、悲哀的岁月时，路面上的脚印却只剩下一双。

彼得问上帝：“主啊！你答应过我，只要我跟随你，你永远扶持我，可是在我最艰苦的时候，你却弃我而去。”

上帝答到：“孩子，当时我把你抱在怀中，所以，只有一双脚印。”

广告的最后一句话，道出了保险公司的广告主题：“当你走上坎坷的人生之路时，本公司陪伴着你。当你遇到不测之时，本公司助你度过难关”。

“利口乐”糖果

(“Likoule” candy)

香港著名广告设计家林振强曾为“利口乐”糖果做了一则奇妙的电视幽默广告。他在广告中称这种糖果为“好人糖”，请粤语喜剧片中扮演丑角与反面人物的喜剧明星石坚叔做广告主持人。广告制作简单经济，背景用了一张石坚叔的著名剧照，石坚叔扮着可笑的鬼脸向观众介绍“利口乐”是专供好人小丑食的糖果。语调动作滑稽诙谐，趣味性感染力强，且主题鲜明，广告播出后，大家争相购买，开着玩笑以好人自命。这则幽默广告投合了人们的好奇与玩笑心理，喜剧性强，在电视幽默广告中，也是不可多得的杰作。

新颖的产品广告 (novel products ads)

南京“蝙蝠”牌电扇，是在全国已有 3400 多家电扇厂，市场竞争十分激烈的情况下问世的。顾客对它很陌生。厂家将电扇摆到南京繁华商业区的新街口百货商场橱窗里，让电扇不停的转动，并在旁边以醒目的字体配上广告词：“从 1981 年 4 月 1 日起昼夜连续运转，请你计算一下至今已连续工作了多少个小时？”这亲切的广告词加上新颖的宣传手法，确实吸引了不少人，有的人甚至深夜前来观看电扇是否真的在运转。由于质量好，广告宣传手法奇特，很快打开了销路，并且在国际博览会上夺得金牌。

标价广告 (priced ads)

南方某油漆厂，为一涂料作广告。最初，只是“物美价廉”四个大字，倒是言简意赅，但太空洞了。后来他们改为：涂料每公斤七角钱，可以粉刷四平方米的墙面，两年不退色”，接着又为用户算一笔帐：“27 平方米墙面的居室，只用 6.5 公斤涂料，不到五元钱。”这种标价广告，把“物美价廉”具体化了，给顾客以强烈的印象。

生日广告 (birthday ads)

生日，对于一个人来说是终生难忘的，但是把企业的誕生日与人的生日联系起来，并做出广告效应的则不多见。

1988 年元旦之夜，由上海电视台现场直播的“上海三菱电梯有限公司成立一周年文艺晚会”上发布一条新闻：“凡与上海三菱电梯公司同日出生的市区小公民，即 1987 年 1 月 1 日诞生的，均可得一份生日礼物”。

第二天，公司总经理一早来到生日礼物领取处，亲自将礼品送给第一位来领取礼物的儿童和家长，并与其合影留念。

这一出奇的做法，引起社会反响，街头巷尾议论纷纷，有关报纸还做了专题报道。《解放日报》刊登了题为“上海三菱电梯公司销售宣传出奇招”的新闻，《新民晚报》作了“小孙女得礼物、老教授动真情”的报道。自生日广告发布后，仅一周公司进行的订货联系超过平时的五倍。

四分钱的广告

(four-penny ads)

誉满京城的神牛牌三轮车厂刚成立时，外边知道的人很少，对于扩大销路不利。但是作广告宣传则需要花很多的钱，当时厂里资金十分紧张。后来，大家集思广益想出了一个办法，只花四分钱就作成了广告。

厂家经过认真调查分析，了解到蹬三轮车的“板儿爷”，或者是准备蹬三轮车的“预备板儿爷”都爱听半导体，看电视。厂家的办法很简单，就是花四分钱邮票写信给广播电台或电视台，点播节目，点播一些诸如《朝阳沟》之类“板儿爷”喜欢听的节目，而点播者就是：北京市大兴县旧宫乡神牛三轮厂全体职工。这样，他们的厂址、产品就实实在在地“广而告之”了。广播电台每广播一次，他们的订户就增加许多，生意越来越好。

糖果纸广告

(candy wrapping paper ads)

沪港合资的上海威士德糖果食品有限公司，将各式各样的艺术肖像、京剧脸谱印在用于糖果包装纸上，以达到宣传该公司产品的目的，该公司的糖纸从黄帝、大禹到李自成、谭嗣同等包括 100 多位名人。特别是斯考奇糖的铝塑糖纸上，印有廉颇、孙悟空、张飞、曹操等 16 个京剧脸谱，妙趣横生。包装威士太妃糖的糖纸，所有《水浒》中 108 将的绣像，形成独立系列。

威士德公司这一招确实很高，无须花费庞大的广告开支，既让人们吃了糖果，又宣传了产品。这些糖纸令人爱不释手，使人有一还想有二，有二还想有全，无形地起到了宣传、促销作用。投产四个月人均月创利 7000 元。

中外洗衣机广告战

(Ads campaign among sino-foreign washing machines)

中央电视台曾推出中外两家洗衣机厂商的三条广告，欲在华夏神州亿万观众面前一比高低，且看这三条广告：

“威力”洗衣机做了两个广告，第一版是：上千人的团体操组成一个巨大的“威力”商标，伴着雄壮的音响齐唱“威力、威力洗衣机！够威够力！”第二版是：一条小河，河边年迈的母亲边捶打水中的衣服，边捶打着酸痛腰部。一辆白色小货车送来“威力”洗衣机，母亲脸呈笑容，接着播出亲切解说词：“威力洗衣机，献给母亲的爱”。

美国“海龙”只做一个广告：两口之家买了一台“海龙”全自动洗衣机，女主人从繁忙的家务中抽出身来，开始悠闲的读书，锻炼身体，梳妆打扮，并开始轻视丈夫。最后，忍无可忍的丈夫砸坏了“海龙”，泄了心头之愤。

三个广告，层次分明。“威力”第一版落入俗套，陈旧无味，是这场广告战中的第一个败者。“威力”第二版，亲切自然，情感逼真，但反复强调“威力”，似有强迫观众接受之感。“海龙”目标明确，针对已婚女性，设计了情趣盎然的小故事，用丈夫迁怒洗衣机来反衬“海龙”对主妇的帮忙，富有戏剧性，与“威力”第二版相比，略胜一筹。

在被称为前沿战的广告战中，“海龙”取得了小小的胜利。

打开市场的钥匙 (key that opens the market)

桂林啤酒厂拥有 80 年代先进的生产技术装备，技术人员占全厂职工的 1/5，且专业门类齐全，其主导产品曾在 1989 年荣获广西优质产品称号。然而，该厂建厂三年均未达到年产 3 万吨的设计规模。

原因何在？该厂反复思考，并聘请专业咨询机构，对广西啤酒市场进行调查预测。调查表明，该厂生产的“漓泉啤酒”产销不旺的症结就在于没有让市场充分知晓。据此，该厂在资金困难的情况下，毅然投入 80 万元用于宣传产品和企业的形象。他们采取了对第四届全国民运会出巨资赞助，举办“漓泉杯舞会歌曲歌星大赛等一系列有轰动效应的大动作，加上电视和报刊等媒介的宣传，“漓泉啤酒”声誉鹊起，销售网扩大到广西各地区。该厂 1991 年共产啤酒 3.2 万吨，比上年增长 69.19%，实现税利 1038.8 万元，增长 268.8%，一年实现扭亏为盈。

假戏真做 (treat the fictitious as real)

中央电视台 1983 年举办的春节文艺晚会上，相声表演艺术家马季说了一段《吹牛》的相声，讽刺以假乱真地做广告推销“宇宙”牌香烟。当时，并没有这种牌号的香烟。但是黑龙江穆棱雪前厂假戏真做，将新研制的一种优质香烟定名为“宇宙”牌。“宇宙”一投放市场，立即引起了烟民们的极大兴趣，竞相购买。

1985 年二月 8 日，该厂请马季题词——“祝宇宙牌香烟青云直上，有口皆碑。”此后，他们又多次派人前往“烟草王国”攀龙附凤，与云南昆明卷烟厂联营，聘来高手，引进原料，使“宇宙牌”香烟质量更上一层楼，借助于马季相声的宣传，“宇宙牌”打入北京，冲进广州，供不应求，1986 年，“宇宙牌”香烟被评为黑龙江省优质产品，登上了国家高级会议特供香烟的主座。

“海鸥”展翅 (“seagull” soars to great heights)

中国第一块手表诞生地——天津手表厂，借助广告的宣传，打入国际市场。在第 23、24 届奥运会上，中国代表团每位成员都戴上了该厂赠送的“海鸥表”。广告词写道：“国手进军奥运会，海鸥飞往洛杉矶”。该厂还请赴南极考察队把 10 只“海鸥表”埋在南极冻土层下进行测试，并广为宣传，增强了世人对“海鸥表”的信赖。在由该厂赞助举办的“国际女排邀请赛”上，日本教练小岛孝治就提出购买“海鸥表”的要求。“海鸥杯”女排赛后，仅沈阳赛区一地，销量比上年增力 030%，多销近 11 万只，赢得 21 万元。

美食中心的结缘广告 (Ties ads of the table delicacies centre)

1989 年 6 月 3 日，座落在北京华龙街的世界美食中心开业，但原计划的电视、报纸广告宣传，没有达到预期效果。该中心传播人员当机立断，改用邮政信函广告方式，将开业的消息发送到近千个潜在客户手中，由总经理亲自在每封求缘函上签名，很侠，美食中心迎来了各方宾客。

客人来了，还要想法让客人了解饭店，争取客人再来。于是，饭店除了通过招牌广告宣传企业的服务内容外，特地制作了精美的宣传卡，含笑相送，“欢迎您再来”。为进一步给顾客留下美好印象，饭店还推出了幸运抽奖活动，以让利方式为客人提供较多的中奖机会，奖品小则一瓶饮料，大则一桌丰盛的宴席。这样，既增加了趣味性，又给客人留下了一个愉快的回忆。这是一种巧妙的结缘广告。

体育与企业 (Sports & enterprises)

1984 年，广州白云山制药厂做出决定，每年投资 24 万元承办广州足球队，广州足球队从此易名为广州白云足球队。此举属国内首创，之后，万宝集团也决定长期支持广东万宝足球队。体育有了企业支持如虎添翼，而企业借助体育的魅力盛名远扬。

在第 11 届亚运会“亚运之光”火炬接力仪式之后，全世界有 25 亿人认识了广东的健力宝，这就是广东健力宝集团有限公司独具慧眼，以 1600 万元巨资赞助第 11 届亚运会所得的收获，使这家“源于体育，支持体育”的企业声威大振。

以“赛”扬名 (Make a name through "games")

某企业为了扩大企业和产品的知名度，采取了以“赛”扬名的办法，厂方专门组织了一次该厂产品知识大奖赛活动。他们在一家报刊上约订了半个版面，利用一周的时间刊登大赛题目，将知识、趣味、幽默汇集于题目之中，对读者很有吸引力。两个月后，厂家将答案又利用一周的时间在报纸上公布，把该厂的形象、产品的特点、服务方式等等内容生动地介绍给读者，最后公布大奖赛的名次。这次活动吸引了参赛者每日近 1000 人，该企业及其产品给社会留下了深刻的印象，企业及产品的知名度在消费者中产生了极大的影响。

别出心裁的广告 (original ads)

锦州市文学艺术联合会与锦州电视台联合举办一次故事大赛，这次大赛锦州市外贸饲料公司出资 6000 元给予赞助。这次大赛中有一个“失而复得 7 万元”的故事荣获特别奖。这个故事讲的是，一个村干部带了 7 万元钱来饲料公司购买“飞达”牌对虾饲料的事。饲料公司的“飞达”牌饲料质量好，供不应求，每天卖一上午，隔天卖一次。某村干部带着集资的 7 万元钱 12 点赶到时，“飞达”饲料已经卖完了。他想与公司经理说说，给他解决一些，

经理没答应。村干部没走，想再等一等，可上午赶路太累，靠着门框睡着了，手中的一包钱掉在地上。这时，吹来一阵大风把钱刮得满院都是。公司经理叫出全体职工到院子里拾钱，最后分毫不差地将 7 万元钱交给了这位村干部，并帮助他解决了一部分“飞达”饲料。这个故事获奖后引起了强烈反响。锦州市外贸饲料公司、“飞达”牌饲料及该公司良好的服务立时众人皆知。原来，这是锦州外贸饲料公司别出心裁的一次广告宣传。

高空抛表

(scatter watches from the sky)

石家庄手表总厂生产的“大行”、“红莲”手表，有一段时间销售不畅，原因主要是表的知名度不高。怎样才能展示表的质量，引起消费者的关注呢？总厂决定，进行飞机抛表表演。

一个风和日丽、万里无云的日子，石家庄手表总厂和邯郸市钟表电器公司在古城邯郸举行了中国首次飞机高空抛表防震破坏性试验，同时举行“大行”、“红莲”表展销。这一天，邯郸市中心广场上人山人海，飞机从 50 米到 200 米高度，四次抛表。手表劈劈叭叭地摔在水泥地上。经测试，抛摔的 70 只手表，除 8 只手表外观损伤外，其余均完好无损。试验结束后，不少人拥到展销处买表。空中摔表圆满成功，“大行”、“红莲”表销量猛增。

“清脑油”的面世

(the birth of "mind-sobring oil")

锦州黑龙制药厂刚刚研制出消除疲劳、提神、清脑的新药“清脑油”，就将其在国际医药博览会上参展。十分凑巧，在会上有一位新加坡女士参观中突然晕倒，碰巧黑龙制药厂的同志在场，拿出“清脑油”涂在这位女士的鼻下，女士很快恢复了正常。她感激他说：“这药真灵、真神、中国药就是好！”当时围观的人很多，听了这位女士的话，一些外国医药经销商对“清脑油”产生了浓厚的兴趣，纷纷与黑龙药厂签订购货合同。在国内，黑龙制药厂不失时机地利用这件事大作广告宣传。没等“清脑油”投入批量生产，购货人就接踵而来。

让商品“穿”上丽装

(dress commodities with "bright clothes")

上海枫泾酒厂“金枫”牌加饭黄酒和淀山酒厂的蜜清醇黄酒，都是国家奖牌的获得者，出口日本，深受欢迎，而在国内这两种酒却不吃香。原来这两种酒包装显得呆板、单调、没有新鲜感，在国内琳琅满目的酒类包装中被称为“灰姑娘”。这两种酒出口日本后，经聪明的日本批发商重新包装后。以新颖的外观刺激顾客，因此受到青睐。

产品的外观具有刺激顾客的购买欲，提高产品销售量的功能，且能增加产品的附加值。假如死抱着“好酒不怕巷子深”的古训，而忽视研究产品的最终消费者和最终消费量，那么，吃包装亏是在所难免的了。

不给退货的商店

(shop allowing no merchandise return)

在搞好售后服务，允许顾客退货成为时尚的时候，有一家小百货店却做了不给顾客退货的广告。这一广告非但没有引起店前冷落，反倒招得门庭若市。

原来，这家商店的经理看到近些年来，伪、劣、假、冒商品不断冲击市场，把消费者弄得真伪难辨，怨声载道，对多数商店的商品都失去了信任感的情形，认为用给顾客退货这种办法已经失去了吸引力。相反，如果专门经销货真价实的优质商品，就一定会受到消费者的欢迎。于是他便做出了“不给退货，专营优质产品”的广告。为了做到这一点，这个商店专门从第一流的生产厂家进货，购回的货上柜台前，售货员都要一一检查，确保顾客来店买商品时，挑选与不挑选一个样，多挑选与少挑选一个样。这样一来，这家商店“不给退货”的牌子就创出去了。人们纷纷来这家小店买货。买“袖珍机”的启示 Inspiration from buying pocket radios 有一位商店的经理，想在自家商店里给儿子买件生日礼物——袖珍（耳塞式）收音机。“袖珍机”是买到了，可与其相配套的 7 号电池本店没有。他略有所思地跑了几家商店，情况相同。他又认真地追踪了几种商品，发现商品配套问题是个漏洞。于是一种新的经营思路形成了。他组织了经理办公会，决定把商店的牌子加两个字，即在商店前面加上“配套”两字。并组织采购员为“配套”二字的出现准备商品。万事俱备之后，“配套商店”的牌子挂出去了。果然，“配套”很有吸引力，仅加上二字就使商店新增加了不少顾客。

“三星”巧征联

(ingenious antithetical couplet collection of "Samsung")

建国前，有一家酒厂的厂商准备推出一种“三星”牌白兰地酒，便在报纸上刊登广告。这个广告很别致，实际上是一则征联启事，上联是：“五月桃花天”，下联入选者将得到一笔优厚的报酬。一时间，人们互相传播，竞相应对。最后的答案是早已定好了的：“三星白兰地”。结果这种酒老幼皆知，上市后人们纷纷争购，产品很快销售一空。

软性广告

(soft advertisement)

多少年来，北京的王府井是白墙灰瓦，有的即使有一点色彩，也日趋脱落。

北京油漆厂目光敏锐，认为王府井是全国的商业窗口，产品去那儿亮相，可以在千千万万消费者的目光下接受检验。在国庆 35 周年前夕，该厂决定拿出 24 吨新型涂料，价值 10 万元，美化王府井。但是，看不到在王府井的哪家店铺上的墙上有北京油漆厂的广告，只是在几处地方，以北京油漆厂的名义刷写的“为建设首都作贡献”等标语。这就是不强加于人的软性广告。

现在，北京油漆厂不仅名噪北京、西安、上海等地也纷纷来厂订货，产品销售大增。

啦啦队作广告 (Fans make advertisement)

北京同仁堂制药厂在举世瞩目的亚运盛会中成功地采用啦啦队作广告，成为本届亚运会的特种广告形式之一。

该制药厂在组织集体观看比赛时，组成井然有序的啦啦队方阵，他们高举着写有厂名的巨幅横标，身披印有厂名的绶带，有组织地文明呐喊助威。其宏大的声势引起了电视台的注意，成为中央电视台现场直播中观众场面的热点，并引起报界的注意。《经济日报》、《亚运新闻》等报刊很快就作出了反应，不少报纸还图文并茂将其刊登在显著位置，“北京同仁堂制药厂”的巨幅横标赫然见诸于报端，这种经济界常用的人体广告与啦啦队有机结合起来，效果令人拍手叫绝。

花大钱作广告 (spend in ads)

西安杨森制药厂当年的目标销售额是 1.62 亿元。广告宣传费预算 500 万元。外方总裁百克肖认为，如果对销售有利还可以突破。

1989 年底，在武汉召开的全国医药订货会上，西安杨森制药厂利用报纸、电视大做广告，还用巨幅标语、气球标语和别具一格的展室开展多方面的宣传。花广告费 10 万元，签订订货合同 1500 万元。此后，在广州召开的医药补充订货会上，产品经理亲自主持杨森专利产品“有奖问答”，仪态万方的“杨森小姐”彬彬有礼、吸引了众多客户，直接促进了销售。广告宣传费达 38 万元，争得了 1849 万元的订货合同。不久，在哈尔滨召开的全国药品交流会上，该厂又一次成功地树立了最佳公司形象。他们发给每位代表一套资料、提供漂亮的资料袋，使代表人人提着“杨森”包，充当义务宣传员。会场上映入眼帘的首先是杨森的巨幅标语，杨森的展室被誉为展室之冠。这次交流会花去宣传费 6 万元，拿到了 2300 多万元的订货合同。

“ 功勋机 ”

(“ Notable exploits planes)

朝阳柴油机厂生产的 6102Q 型柴油机，自 1981 年以来，先后投放市场 12000 多台，深受全国用户的欢迎。河南省焦作市郊区龙洞乡煤矿，1981 年购进一台用朝阳 6102Q 型柴油机装配的青岛牌汽车，截止 1984 年 8 月，总行程 361,456 公里未大修，未更换主要部件。河北省滦平县巴克营乡拖拉机站，1981 年 10 月在凌源汽车厂购进一台用朝阳 6102Q 型柴油机组装的凌河牌汽车，三年安全行驶了 310,000 公里无大修。这两台用朝阳柴油机厂生产的 6102Q 型柴油机组装的汽车，连续运行三年，行程相当于各绕地球九圈。

1984 年 7 月，这个厂在西安召开的全国用户服务会上，命名这两台车的发动机为“ 功勋机 ”，奖励用车单位 2,000 元配件，奖给司机 300 元奖金。这个厂还作出决定：使用朝阳 6102Q 型柴油机装配的汽车，凡跑完 500,000 公里的，奖励一台新柴油机。不管用户路程多远，朝阳柴油机厂都要把新机送到，把立下战功的旧柴油机拉回工厂陈列展览。“ 朝柴 ” 宣传“ 功勋机 ” 的一系列做法起到了很好的促销作用。重压之下的“ 席梦思 ”

1984 年金秋，上海东风沙发厂在上海体育馆附近的空地上，放了一张五彩“ 龙凤 ” 席梦思床垫，并开来 10 吨重的压路机。好奇的人们从四面八方围拢来看热闹，只见那合抱粗的滚筒，伴随机器的“ 隆隆 ” 声，朝“ 龙凤 ” 席梦思毫不留情地辗压过去，接连往返 4 次。直径仅几厘米的盘香弹簧能挺得住如此重压吗？人们不禁暗暗担忧。然而，出于意料，质量检验人员当场拆开检验，1.5 米宽的一张席梦思，共 288 个弹簧，竟无一损坏，几何图形完好，目击者无不咋舌赞叹。从此，“ 龙凤牌 ” 席梦思名噪一时。工厂每天要收到本市及外地求购“ 龙凤 ” 床垫的信件达四、五十封之多。

一箭三雕

(Hit three hawks with one arrow)

一个广告同时宣传厂里的三个拳头产品，的确引人注目。

杭州第二中药厂曾在浙江省和杭州市的报纸、电台与电视台登过一则广告。这则广告连续登了三天，内容是：“ 杭州第二中药厂敬请用户注意：本厂即将推出第三‘ 宝 ’。” 广告引起了人们的兴趣，不少人好奇地打电话询问情况，宣传收到了预期的效果。厂方是这样考虑的：人们看了广告，知道该厂前两“ 宝 ” 的人会想：这第三“ 宝 ” 是什么；不了解该厂产品的人则会问，前两“ 宝 ” 是什么，这第三“ 宝 ” 又是什么。到了第四天，各新闻单位才将“ 谜底 ” 揭开。第三“ 宝 ” 原来是指该厂继“ 青春宝 ”、“ 双宝素 ” 之后，又隆重推出的“ 宝儿健 ” ！“ 谜底 ” 公布后，杭州各医药商店纷纷前去订货。

“ 雄狮牌 ” 千斤顶力挫群雄

(“ Lion brand hoisting jack defeats mighty opponents ”)

北京某厂在将其生产的“ 雄狮牌 ” 千斤顶推向国际市场时，由于知名度太低，销路一直不畅。于是，该厂组织了大规模的公开表演，把自己的产品

与国外的名牌千斤顶进行对比试验并大力宣传。结果国外的千斤顶仅连续起落九十六次，而北京“雄狮牌”千斤顶却可连续起落六百多次。此举使“雄狮牌”千斤顶名声大振，国外用户纷纷购买，出口量大增。连美国经营千斤顶的奥连公司也称赞“雄狮牌”千斤顶质量优良，是他们收到的各国订货中最好的一种，并大量接受订货。

小商品与富豪

(Small commodities and the rich people)

生产和经营小商品需要很高的经营技巧。法国人毕克靠经营原子笔发了大财，从而成为有名的富豪。

原子笔并不是毕克所发明的。在第二次世界大战前夕，一个名叫洛克的匈牙利人发明了一种笔，当时叫“圆珠笔”，他们在英国申请了发明专利。后来，美国一个名叫雷诺的商人看到这种圆珠笔是一项有发展前途的新产品，于是一边从外型上加以改进，一边偷偷设厂进行大量生产。到第二次世界大战末期，雷诺的宣传广告已遍及五大洲。恰在这个时候，原子弹在美国制造成功了，雷诺以商人特有的敏感，为了耸人听闻，招徕顾客，便把“原子”之名加在圆珠笔上，把圆珠笔命名为“原子笔”。雷诺也因此而发了大财。毕克在欧洲经销“原子笔”也发了大财。

名人的效应和幽默

(Celebrities effect humour)

英国广告设计家西奥·德莱尼第一次受重托，是为推销吉菲牌避孕套打一场广告战。

西奥·德莱尼弄来一张有些发黄的旧照片，照片上是一对有些古板的夫妇。于是，他给这幅照片配了一句话：“他们究竟为什么不用吉菲牌避孕套？”在英伦三岛，谁都认识这对夫妇是玛格丽特·撒切尔夫人的双亲。

这张广告说明，英国的广告具有幽默感，更有想象力，更大胆。

这一种做法照搬到德国或其它地方，那不知要闹出什么乱子来呢！

巧立广告牌

(Set up bill boards ingeniously)

在英国伦敦一条街上有三家漂亮的裁衣店，裁缝个个手艺高超，不相上下。

一年，为了招徕更多的生意，三家裁衣店先后在自己的店铺前立起一块精制的广告牌。其中一家最先挂出一块醒目的广告牌。上面写着：“本店有伦敦最好的裁缝。”另一家见了生怕落后，马上挂出一块同样大小的广告牌。上面写着：“本店有英国最好的裁缝”。人们以为第三家裁衣店一定挂出“本店有世界上最好的裁缝”的广告牌，然而，第三家裁衣店的老板并没有再往大处吹，而是出人意料地把笔锋一转，挂出了一块极为普通又非常绝妙的广告牌：

“本店有这条街上最好的裁缝。”

此牌一经挂出，立即受到顾客的众口称赞。

“302”的“大头猫”商标

(Giant head cat trademark on bus line 302)

与“松下”、“丰田”相比，“302”在日本只是一家地方小厂。但它生产的“小玩意儿”及其商标“大头猫”却在国内赫赫有名，甚至名扬海外。

“302”是一家专门生产“小玩意儿”的企业，其产品从笔记本、橡皮擦、玻璃杯到各种小礼品，品种不下8,000多种。所有商品均附有“302”的专用商标，如“大头猫”、“双星娃娃”等。据统计，“302”几十年开发的产品商标共达50多种，其中有许多商标久盛不衰。

以“大头猫”商标为例，1974年刚出校门的设计师清水侑子为“302”画了一只可爱的小猫。“302”把这个图案印在塑料杯上，产品刚上市就打响了。目前，在“302”的商标中，有10%用“大头猫”这一商标。由于“大头猫”深入人心，要求转让商标权的厂商纷至沓来，连海外企业也慕名求助。1989年，美国一家电视台专门制作了“大头猫”系列剧。

“302”的经营者自豪他说：“现在，‘大头猫’快成为仅次于米老鼠、唐老鸭的世界性商标了。”

让“史泰龙”屹立在高速公路上

(Set up “stynon” beside thd highway)

汽车在美国高速公路上飞驰，常常会发现路边耸立着无数个巨幅广告牌。广告上的模特巨大，使汽车和驾驶人员只成为渺小的一点点。这些广告都是出自“当代鲁本斯”——马修·罗斯顿的大手笔。

34岁的马修·罗斯顿经常接到大公司和厂家制作广告像的邀请。为了不同凡响，罗斯顿以电影明星为模特，增强广告效果。为在这个广告战中取胜，罗斯顿认为只能独辟蹊径。一次，他以史泰龙为模特，就摆脱了以往突出其强悍的外形、隆起的肌肉那条老路子，他要让消费者和欣赏者在“洛奇”和“兰博”之外体会些新内容。

他通过细致的构思，为史泰龙拍了这样的照片；他身着马裤，一手挟着诱人的马鞍，一手拿着马球球杆，既体现着男性的魅力，又另有一番绅士风度。对此，罗斯顿说，史泰龙不仅是“兰博”，而且是一位温文尔雅的艺术家的。史泰龙热衷于绘画，每幅画可卖到1万美元，他应给世界增添新的感觉。这幅广告画一展出，令公司和厂家获益匪浅。

商标的价值

(the value of trademarks)

商标是商品的标志，商品的信誉，企业的“无形”财产。

美国特拉华公司“可口可乐”商标价值达30亿美元，占该公司财产的3/4。该公司曾夸口，即使企业在一夜之间烧成灰烬，公司也可以立即从银行贷款予以重建，不伤元气。

美国最大的烟草商菲利普·摩里斯公司，1989年收买了克拉夫特食品公

司，商标出价为 129 亿美元，竟四倍于这家公司的“有形”财产。

上海无线电三厂生产的收录机质量上乘，卖给日本索尼公司每台 37 美元。索尼公司贴上自己的商标，就可卖 80 多美元。

因此，企业象爱护眼睛一样爱护商标。法国皮里耶集团公司生产的“皮里耶”矿泉水，被美国人发现有 13 瓶含苯超量。该公司立即将已销往全世界的 1.6 亿瓶矿泉水就地销毁，造成二亿多法郎的损失，被新闻界称为“发疯的决定”，但它维护了自己的商标信誉。

称霸之术

(The art of seeking hegemony)

1929 年，上海建成中国飞轮制线厂。为了在竞争中取得“制线霸主”的地位，该厂每天在全国各地主要报纸的显著位置登载大幅宣传广告，明码标出“飞轮”线的牌价，使对手的产品销量和价格都受到一定的限制。该厂还在国内外广设推销点，建立强大的销售网络，形成包围市场之势。此外，该厂有意识地邀请中、小厂经理和意图办厂的人来厂参观，名曰“求教”，实际上是让他们了解“飞轮”的全新设备和宏伟规模后自觉地知难而退。上述措施，使得当时的和丰、瑞和、中华等制线厂纷纷退出竞争，宣告停业，不少想办制线厂的资本家也放弃了生产同类产品的打算，从而使该厂在新中国成立前，成为全国乃至在远东地区设备最新、规模最大的制线工厂。

家喻户晓的“燕舞”

(“Yanwu” renown to ever household)

“燕舞，燕舞，一曲歌来一片情……”，“燕舞”牌收录机的广告可谓家喻户晓。

小小“燕舞”，有这么大的反响，其原因：除价格低廉，品种齐全，质量上乘外，更为重要的是和厂家行之有效的推销宣传有关。该厂为对“燕舞”收录机作一次总体宣传不惜血本，在约定好的时间里，同时在各省、市电视台、报纸刊登广告，八面出击，造成宏大声势，结果，全国家家知燕舞。据说，1987 年该厂用于广告的费用近 200 万元。

“告实”

(“Tell the truth”)

推销产品的广告，既要告又要实。

武汉一家绸布店做的一则广告很真实：“本店五折处理一批呢布，降价原因：一，存货时间较长，质量有所下降；二，年终清仓，减少资金积压。”这种如实宣传商品的广告，吸引了很多顾客购买，顾客说，这广告实在，令人放心。

机智巧妙的广告

(Ingenious ads)

人常说，题好一半文。

印刷广告中，幽默标题是吸引读者的办法之一。“得利”牌油漆刷子的广告的构思巧妙。广告中心画着两把惹人注目的大刷子，标题一语双关：“得利确有两把刷子”。象这样的广告标题，人们一看就会留心，越想越觉机智巧妙。如果他因这有趣的标题再接着看下面的正文，那就太好了。不看也没关系，因为他已经记住了得利牌的刷子！

防伪广告 (Fakeproof ads)

河南省有个叫王良寿的农民，从事芝麻油生产近 40 年。他磨的芝麻油质量特别好，生意非常兴隆。

1986 年 5 月，他发现有些财迷心窍的人往油里掺假，冒充纯正小磨香油在市场上出售，他把自己多年总结的鉴别芝麻油的经验写在广告上张贴。

“顾客：请检验我的小磨芝麻油。芝麻油里若掺猪油，加热就发白；掺棉油，加热会溢锅；掺菜籽油，颜色发青；掺冬瓜汤、米汤，颜色发灰，半小时后有沉淀。纯正小磨芝麻油呈红铜色、清澈，香味扑鼻。”

广告别具匠心，使读者产生一种信任感。

广告的魅力 (the charm of ads)

广告的魅力建立在有特色、有个性以及内在的谐调一致上。

上海的英雄 400 型圆珠笔的整幅广告是一美貌少女的形象，插入的广告标题是：“买什么礼物送给她最合适呢？”此广告令人产生联想，家长想到女儿，青年想到恋人，学生想到老师……送什么最合适——400 型英雄圆珠笔！

理发店的对联 (Antithetical couplet of the barbershop)

两种表达方法，造成的后果是天壤之别。

过去北京有一家理发店，门前贴着一幅对联：“磨刀以待，问天下头颅几许；及锋而试，看老夫手段如何？”这真是直来直去的对联，磨刀霍霍，令人胆寒，吓跑了不少顾客，而另一家理发店的对联就不同了“相逢尽是弹冠客，此去应无骚首人。”这副对联，婉转得体，为店家招待了不少生意。

橱窗广告 (shop window ads)

上海第一百货商店，在为日本家用电器商制作橱窗陈列广告时，采用了模特儿形式。男女老少宛如一个家庭，各自使用着不同的家用电器。这种模仿生活的组合，产生了接近生活的真实形象，引起了消费者对自己家庭的联想，完成了购买商品的心理准备。

反差广告 (contrast ads)

幽默与想象力创造成功的机会，广告中有幽默情趣的力量。

“三菱”汽车服务网点在 1987 年 1 月 13 日的《北京日报》上，刊登了一则题目叫《汽车在哭泣》的漫画广告。设计者用漫画形式画了一辆哭丧脸的汽车用来喻示“出了故障”的汽车，又画了一辆笑容可掬的汽车用来喻示“保养良好”的汽车，巧借生动形象造成的反差，既简洁又风趣地表达了广告的主旨“请到维修服务中心维修汽车”。

书籍的广告词 (Advertisement words of bookis)

“本出版公司出版的《心事有谁知》一书在某印刷厂装订成册时，一位技工不慎将一张千元美钞夹入书中而忘记取出；事后，查找多次仍未发现，以致技工心急如焚。请发现它的人，务必做做好事归还与他。他们将奉上五百元美金以作酬劳，并登报致谢。”

“我是位刚满三十岁的亿万富翁，英俊能干，更善于理财。现有意成家，想征求一位美丽温柔的女子，先友后婚，以结良缘。关于我的详细情况，请参阅某书局出版的《白手起家》。”

“您是否看过世界上最昂贵的邮票？它是 1861 年在盖亚纳发售的，时价四千万美元。珍藏了这张世界上绝无仅有邮票的是位寓居纽约的美国富翁。他害怕因收藏这枚珍邮会给自己带来麻烦，故而一直未敢透露自己的姓名。

我们踏破铁鞋，竭尽全力，总算找到这位豪富，又支付了可观的费用，征得本人同意，特从银行保险箱内将这枚邮票拿出来拍照制版。另外，我们还收集了千姿百态，价值连城的稀世古董。

您若有意一睹为快，请一阅本社出版的《世界稀世奇珍大观》。”

细读上述文字，你自然明白这是关于书籍的广告。然而玩味再三，禁不住让人忍俊不住，夸它的制作者匠心独具。

“一毛不拔” (“Unwilling to give even a hair”)

形象生动，耐人寻味的广告能给人强烈的印象。

解放前，梁新记牙刷店采用夸张手法，画了一个人正用九牛二虎之力，拿着钳子拼命拔牙刷上的毛，图旁还画龙点睛地写着：“一毛不拔”四个大字，用以招徕顾客。这种别具一格、诙谐有趣的广告，使“梁新记牙刷——毛不拔”的盛名不胫而走。

所以，在广告词中精心选用一些成语、谐音或双关语作为中心加以突出宣传，语意双关、新鲜有趣。

醉翁之意不在酒 The old Tippler's delight doesn't reside in wine”

解放前，我国最大的毛线厂——东亚毛纺厂在推销抵羊牌毛线产品方面可谓独出心裁。

当时，毛衣编织还不普及，一般家庭妇女都不会编织技术，这就影响到毛线的推销业务。针对这种情况，东亚毛纺厂在天津专门开办了一个编织技术义务传授班，各阶层妇女均可自愿报名，免费学习。这个传授班向学员讲授棒针、钩针、手织机三种技法，分班教授，每班一周三次课，每次三小时。义务传授班还经常创造新奇花样，并改良国外各种编织图案。这个班每期招收学员百余人，为期3个月，测验合格者给予证书。据不完全统计，每年约有数百人从编织班毕业。该厂坚持办了十几年，培养了一支推销毛线的义务宣传队。

为了使抵羊牌毛线家喻户晓，东亚厂从1932年便开始发行以家庭妇女为阅读对象的《方舟月刊》，内容包括卫生常识、育儿知识、服装设计等，每期用一定的篇幅介绍编织毛衣的各种针法及毛线织品的收藏、洗涤方法，并详细介绍2—3种毛衣针法，还附有实物照片。此种刊物全年订费1.50元，还不及印刷费的一半。但是醉翁之意不在酒，这样一来，了解抵羊牌毛线的人更多了，销售量扩大了几倍。

“谐音”的妙用

(The magical effect of euphony)

1925年，旧上海霞飞路（今淮海路）座落着上海滩第一家洗衣店——正章洗衣洋行，为了招徕生意，店老板吴锦章在电话号码上煞费苦心。他在报纸上登出征集电话号码的广告，并声明对中选者给予重赏。几天后，在雪片式飞来的应征电话号码中，他选中了：“83315”这个号码。用上海话叫起来就是“勿洗洗要污”。这个谐音电话号码与本店业务很自然地联系起来，成为一条绝妙的广告。它不仅便于记牢，而且还起到随时提醒顾客的作用，成了当时上海街谈巷议的趣闻。后来，这个电话号码对于正章洗衣洋行在经营中招徕顾客，其作用自然是不言而喻的。

一石击起千层浪

(One stone sends up a fountain of spray)

1931年，梅兰芳在北平唱戏出了名。上海丹桂戏院的老板聘请梅兰芳到上海献艺。这是梅兰芳首次去上海演出，上海人还不了解梅兰芳。戏院老板买下了一家大报头版的整个广告版面，为梅兰芳做广告。整版只有三个赫然大字“梅兰芳”，一连刊登三天。一石击起千层浪，上海人迷惑了：“梅兰芳何许人氏？”人们四处打听，那家报馆的答复不是“一无所知”就是“无可奉告”。第四天，接连刊登的广告在“梅兰芳”三个大字下面，写下了几行小字：京剧名旦：假坐丹桂第一大戏院演出《彩楼配》，《玉堂春》，《武家坡》。大字的诱惑、小字的吸引，人们三天来结下的疑团，熔作了一睹为快的心理要求。人们竞攀“丹桂”，争看“芳容”。由于这则广告制作巧妙，更由于梅兰芳艺技高超，使得在上海的第一场演出就赢得了“满堂彩”。此后，场场爆满，威震沪城。

“人丹”与“仁丹”

(THE STORY OF RENDAN)

19 世纪末，日本“仁丹”大量倾入我国市场。随着“仁丹”进入中国，继之而来的胡子人头的仁丹广告大量涌现中国城乡。

爱国商人黄楚九见状，就按中国之古方“诸葛行军散”自拟处方，并于 1910 年筹建“龙虎公司”。于是，龙虎“人丹”与日本“仁丹”之间展开一场龙争虎斗的广告战。凡是有“胡子人头”之处，龙虎“人丹”必去和他唱对台戏。在推销方式上，日本人使出赊销新招，黄楚九立刻采用春天发货，冬天结帐的办法，生意大兴。日商东亚公司见销售日渐衰下，遂又“以理据争”，官司一直打到北京大理院，延宕 10 年之久。北伐开始后，日商败诉，日商见明斗不胜，私下托人疏通，愿以巨款买下“人丹”商标和制造权，被黄楚九严词拒绝。

“人丹”与“仁丹”广告之争，至此宣告结束。

好奇心与销售

(Curiosity and sales)

解放前，上海永安堂大药房专门经营“虎标万金油”。广告词是 4 个大字“张飞都怕”，“虎标万金油”的功能写在下方。

广告贴出后，永安堂门口聚集了很多围观者，人们想搞清楚猛张飞还怕什么？看罢全文，才明白是商品宣传。张飞也怕病，而“虎标万金油”能治病。随着围观者长嘘一声，“虎标万金油”的销路在上海就逐渐打开了。

连环画广告

(Comics ads)

30 年代，北京城聚顺和果脯店，请艺人将果脯蜜饯的选料、冲洗、晾晒的整个制作过程，捏成泥塑，拍成照片，标上简洁的说明，并出重金在《北平旅行指南》一书中做了一组 8 幅照片的连环画广告，由于图文并茂，塑的小人、小驴等生动形象，很有意思，一下子吸引了不少读者，扩大了影响。

聚顺和果脯蜜饯连环画广告，把泥塑、摄影、文字结合起来，胜人一筹。在当时的广告业传为佳话。

创新制胜

(Win victory through creations)

第二次世界大战前后，英美烟草公司在我国上海推销“红锡包”牌香烟。他们让一些人力车夫穿上背部印有“烤”字的衣服做广告，以说明他们生产的香烟是烤制过的，质量上乘。此时，中国大昌烟草公司也推出优质烟与之抗衡。大昌烟草公司在报纸上刊出广告，以一只大红喜蛋示意。上海市民，大昌烟草公司的优质“小囡”牌香烟问世，请大家吃红蛋。大昌烟草公司凭烟的质量，凭出奇的广告及其行销手段，在与英美烟草公司较量中，取得胜利。

黑猴帽店

(Black monkey hat shop)

黑猴帽店是解放前北京鞋帽业的一家老字号。

相传，明朝末年，有一个叫杨小泉的山西人，非常喜欢养猴。为了谋生糊口，传来到北京前门外鲜鱼口路南，开了个自产自销的小帽店，专门经营毡帽和毡鞋，并在门前用一木质黑猴作幌子招徕顾客。杨小泉在店内养了只活猴，这猴子通身炭黑，很通人性，常常帮主人拿取货物，夜晚还担起看家重任，空闲之时还和店员戏耍，因此很受主人和顾客喜欢。

黑猴吸引了不少顾客，帽店的生意很是兴隆。人们因此给起了个店名称“黑猴帽店”。

新奇广告种种

(Variety of mysterious ads)

空报广告日本西铁城钟表商为了在澳大利亚打开钟表销路，用飞机向指定的地点投放手表，并事先在当地报纸上大事宣传，谁捡到就归谁。西铁城手表因此在澳大利亚家喻户晓，销路大开。

飞翔广告英国一家环卫公司为了推销清扫庭园的三轮小推车，利用一种新奇的飞翔广告牌进行宣传。这种广告牌用极轻的材料制成推车形状，内装微型内燃机，借助无线电遥控装置在空中飞翔。这种空中飞翔的推车特别引人注目，一下子吸引了数以万计的顾客。

瓷器广告法国一家瓷器制造厂针对有些家庭不和、夫妻中一方或双方因为恼怒而砸碗摔碟、事后又追悔、重新添置碗碟的情况，别出心裁地生产了一批专门供人摔砸的瓷壶、瓷杯、瓷碗。这些瓷器价格低廉，厂商在推销产品的广告上理直气壮地宣称：“不必烦恼！无须压抑怒气！夫妻吵架、乱砸器皿是心理缓解的最有效方法，为了家庭和睦幸福，使劲摔吧！劝君莫吝惜！”这样的生意经，可称得上生财有道。

音乐广告美国可口可乐广告瓶里装的不是饮料，而是一个半导体收音机。当你一打开瓶盖，收音机就会发出悠扬动听的音乐。这样的瓶子谁也舍不得扔掉，可口可乐的形象通过这样奇妙的手段在每家每户中树立起来。

赠品广告南洋一家犹太人开的餐馆挖空心思设计了一套儿童喜爱的纸制模型，有飞机、汽车、电船等，凡是光顾该店的小孩都能免费得到一份这样的礼品，这种手法颇为高明，因为孩子吃了东西又能获得礼品，就会拼命要求父母带他们光顾该餐馆。

奖励广告西德“奔驰”牌汽车的广告是：如果谁能发现“奔驰”牌汽车突然被迫抛锚，本公司愿奉献1万美元！

名人与消费者

(Renowned persons and consumers)

名人是消费者之王。一种新产品如果被他们接受和采用，就能带动其消费者，使这种产品得以流行，迅速占领市场。

有一位广州暨南大学毕业的学生回香港后，从事领带的经营。在经营前，他到世界周游一番收集资料，集各地领带优点之大成，设计了一种新型领带。

为了引导消费者，吸引广大消费者购买其生产的领带，他向英国女王赠送了10条领带。在一次大典上，英国女王系着他赠送的领带出席盛会。他利用这个机会，广为宣传，领带销路大开，迅速占领市场，这位学生由此成为巨富。他的成功就是抓住了消费者崇拜名人的心理：英国女王都带上了这种领带，我也买条试试。

公关战

公共关系是当代经济大战中披着温柔外衣的“兵法”。

公关事业已经走过了 70 个春秋。公共关系已成为一种职业，一门管理艺术和一门科学。

美国罗伯特·F·哈特利称公共形象为“市场营销战略的左膀右臂”。

作为一个真正的企业家，要能够承认关系网，正视关系网，建立关系网，利用关系网，发展关系网，使之为企业服务。

化仇为友

(Turn hostility into friendship)

美洲太平洋铁路建筑师史密斯有一段化仇为友的经历。少年的时候，他曾贩卖过皮货。为了职业他不得不和一个与他有仇的猎户打交道。为了改善他们之间的关系，他找了一个机会，向那猎户请求借宿一夜。不料一夜同宿，两人之间的仇恨竟完全消逝，而变成知己。无论是对上级或是下属，对不认识的人或是亲戚朋友，对满意我们的人或是不满意我们的人，我们都应当留心他们各人所特有的嗜好和习惯等。根据他们的性情、嗜好与习惯，寻找适当的机会，努力请求他们所最高兴给予的便利，就会使关系融洽有个良好的开端，并进一步巩固和发展友谊。

宣传事故赢得信誉

(Publicizing accident wins prestige)

尊重事实的宣传，正是这种以攻为守的宣传手段，才促使不利因素向着有利于公司的方面转化。

1988 年 4 月 27 日，美国的一架波音 737 客机起飞后不久，剧烈的爆炸把前舱顶盖掀开一个面积为 6 平方米的大洞。一名空中小姐顿时被猛烈的气浪抛出窗外，殉职蓝天。经过一番努力，飞机安全降落在附近的机场，旅客和机组人员均平安生还。

飞机事故，往往酿成灾难，使旅客们谈之色变。对这次飞机事故，波音公司不是避而不谈，而是主动地广为宣传。他们说明这次事故的原因是飞机大陈旧，金属疲劳所致；这架飞机已飞行了 20 年之久，起落达 9 万次，大大超过了保险系数；飞机能在严重事故之后安全降落，足以证明波音飞机的可靠性能；新型波音飞机已解决了金属疲劳的技术难题，因而购买波音公司的新产品就更加安全。这样，通过及时而诚实的宣传，波音公司变被动为主动，不仅没有损害公司的形象，却进一步赢得了用户的信誉。事故之后反而订货猛增，仅 1988 年：月份的订货量就达一季度的近 1 倍。

保证赔偿以树立公司形象

(Guarantee compensation to set up the company's image)

美国国际农机公司的创始人梅考科在年轻的时候，继承了父亲留下的一笔不小的遗产，并用它创立了一家小小的农机公司，专门生产收割机。公司

初创的那几年，生意非常萧条，一共才卖出了7台收割机，尽管他每天只睡5个小时，其他时间全部用于工作，连一日三餐也是边吃边干，可是几年下来，梅考科不仅没有赚钱，反而把父亲留下来的老本赔得精光，还欠下了一屁股债。

接二连三的赔本，使梅考科不得不坐下来仔细研究产品滞销的原因。经过反复思考后，他认为自己生产的收割机虽然还没有完全过关，但并不比其他厂家生产的差，可以说已经达到了当时国内的一流水平。关键问题是自己推销不得法，虽然其他厂家的推销手段也不比梅考科的手段高明多少，但他们是老牌的大厂，已经在消费者心目中树起了威信，所以产品的销路还不错。而自己的公司在收割机制造业是后来者，在推销办法上必须有新的一套，树立起公司的形象，才能打开产品销路。

经过再三斟酌，权衡利弊之后，梅考科毅然决定采用“保证赔偿”的推销法：凡是购买机器的人在头两年的使用当中，如果不是人为的事故，机器出了毛病，公司不仅象其他厂家那样免费负责维修，而且因机器损坏耽误收割所造成的损失，全部由梅考科的农机公司负责赔偿。

不管人们怎样劝告和反对，梅考科的决心已定，他对手下的人说：“这也是不得已而为之的办法，现在农机市场竞争如此激烈，没有出奇制胜的新招数，就不能在收割机制造这一行业中站稳脚跟。

实行赔偿制度，现在虽然可能会多赔一点钱，但这种损失总有一天会赚回来的。”

在实行赔偿法的同时，梅考科发动全公司上下献策献力，改进产品质量，不出几年，梅考科公司生产的收割机销路便大有好转。釜底抽薪 1961 年，美国哈默石油公司在小小的奥克西钻出了加利福尼亚州第二个最大的天然气田，这个气田价值2亿元。几个月后，它在附近的布伦特伍德又钻出了一个蕴藏量非常丰富的天然气田。

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

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

哈默立即前往洛杉矶市，因为洛杉矶市是太平洋煤气与电力公司的买主，是天然气的直接承受单位。他找到该市的市议会，绘声绘色地向议员们说，他计划从拉思罗普修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，他将以比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标人更为便宜的价格供应天然气，以满足洛杉矶的需要。而且，由于他将加快修建管道的工程速度，将比太平洋煤气与电力公司和其他投标人提供天然气的时间更为缩短，洛杉矶市民将可在近期内用到他的价格便宜了的天然气。议员们一听便动了心，准备接受哈默石油公司的计划，而放弃太平洋煤气与电力公司的天然气。

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

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

草裙舞“定格”的妙用

(The "freeze-frame" of hula can work wonders)

夏威夷的美景每年吸引众多游客，而柯达公司在这里为游客们安排了一个精彩节目：在一个公园左侧的场地上，组织当地的少女表演草裙舞。音乐和舞蹈都是一流的，却不收入场券。本来，夏威夷的草裙舞是游客心目中必定要观看的节目，不收入场券，谁也不会错过这个机会。然而，别出心裁的构思还在后面，在表演过程中，凡是到精彩之处，整个音乐和舞蹈都会突然来一个“定格”——停顿。类似中国京剧中的“亮相”，实际上这是特意为游客提供一个摄影的机会。每到此时，只见游客纷纷举起像机，“咔嚓咔嚓”之声响彻全场。而那些忘带像机的游客目睹这种场景，也不用着急，旁边就有出售简易一次像机和柯达胶卷的柜台。

这场精心设计的草裙舞实际是一个引发游客拍照欲望的“诱饵”。它不仅推销了柯达胶卷，还巧妙宣传了公司的形象。使游客认为柯达公司的服务是真诚和周到的。

肮脏牛排店

(Dirty beef store)

在美国得克萨斯州有间牛排店，居然堂堂正正地把店命名为“肮脏牛排店”，令人望而生畏，又奇疑难解。不知底细的人，受好奇心驱使，还是冒昧进店，一睹其中奥妙。

店里故意用煤油灯照明，以造成朦胧的气氛，天花板上糊着厚厚一层人造灰尘，四周墙壁挂着东歪西倒的纸片，墙角还摆上几件破农具、锄头、草鞋之类物品作为装饰。进店后，使人感到几分古香古色，仿佛是在二百年前的世界。

该店还有一条奇特的规定，顾客光临一律不许带领带，否则格剪勿论。如好奇者偏结领带进去，只见两位笑容可掬的小姐上来，一人拿剪，一人拿锣，锣响剪落，领带当场被剪去一截。这时，又一位小姐上来递给顾客美酒一杯，吉祥纪念品一份，所值足以赔偿领带。然后领带与名片被贴到了墙上留念。这一招术，从未惹起过顾客的不快，反而感到颇有情趣。

肮脏牛排店反其道而行之，达到了奇名、奇店、奇招的效果，店名竟不胫而走，名扬四海。

柯达建议制度

(Kodak suggests regulations)

八十多年以前，曾发生过一段“擦净玻璃窗”的佳话。著名的发明家、闻名全球的柯达公司的创始人乔治·伊士曼，曾收到一份普通工人写的建议书，其内容之简单令人吃惊，原来这位工人在信中呼吁生产部门“将玻璃窗擦干净”。虽然是区区小事，伊士曼却认为这是职工积极性的表现，立即公

开表彰，发给奖金，并从此建立了一个“柯达建议制度”。

由于这一制度的建立，用于奖励公司职工提出建议的奖金每年达 150 万美元，而公司的收获则是个秘密，但可以肯定的是要比发出的奖金多得多。八十年来，职工提出建议的总数已近 200 万项，被采纳了 60 万项，这项建议制度一直坚持到现在，是全美国持续最久的制度之一。它所以能持之以恒，全靠公关部门的严密组织工作来保证。

居民帮助重新建厂

(Residents help to build new Factories)

美国俄亥俄州的一个小镇有一个陶器工厂，一夜之间被大火烧个精光。由于某种原因，该厂没有在保险公司投保。看来，这个镇子要注定失去这家工厂了。然而，就在失火的第二天清晨，人们看到了不可思议的情景：工厂的员工、镇上的妇女、茶馆和酒店的老板、商人和小贩以及其他许多人，其中包括一位牧师，都不约而同地聚集到废墟上，清扫残砾破瓦。而后，在短短两个月的时间里，大家出钱出力，竟把一座新的工厂从废墟上重建起来，很快就恢复了生产。算起来，这些人自己建了 2 万多平方米的厂房，而他们以前却根本没受过这方面的训练。

这家工厂能重建起来，显然在于人缘好，如果用公关术语来说，则是这家工厂已经为自己建立了一个良好的外部环境。

及时采纳用户建议

(Instant adoption of the consumer's suggestions)

从 60 年代以来，企业努力的目标不仅是赢得顾客欢心，而且是打败竞争对手，夺取市场。因此，“顾客至上”成为企业的信条，这不仅是对销售部门而言，而且需要整个公司共同努力。美国福牛和黑貂两种类型的汽车在设计过程中，公司都是在征询许多顾客的意见后更改了原设计。结果，这两种车连续 5 年取得加州汽车销售量第一名。美国通用汽车公司底特律汽车引擎制造厂连续亏损几年，新上任总裁要求所有的经理和推销员每天至少亲自登门拜访 4 位客户。根据客户的建议，公司作出了包括缩短送货时间等多项改进服务的措施。结果公司产品的市场占有率增加一倍，营业额转亏为盈，利润达到 2100 万美元。

“可口可乐”与“百事可乐”的角斗 (Competiton between "Coca Cola" and "Pepsi")

夏日炎炎，美国饮料市场上，两大巨头——“可口可乐”与“百事可乐”为争顾客而进行的角斗，也显得如火如荼。

可口可乐是美国具有百年历史的饮料。1886年，美国一位药剂师从可乐树的果实中成功地提炼出一种药物，经过多种配方后，制造出一种香甜可口的饮料，这便是后来风靡全球的“可口可乐”。“百事可乐”是根据美国另一位药剂师的配方制成的饮料，于1898年问世。

“可口可乐”历史悠久，牌子老，给人印象深，再加上它有解渴、消乏、提神等功效，故而一直雄居西方饮料业首位。但自本世纪六十年代以来，一向成绩平平的“百事可乐”公司不甘落后，经过精心研制，终于生产出“百事可乐”新饮料，在多方面与“可口可乐”不相伯仲。然而，要想与“可口可乐”这种老牌货较量，还得有竞争的绝招，在这方面，百事可乐公司煞费苦心。它在各地广设擂台，让顾客蒙住双目，比较“可口可乐”和“百事可乐”两种饮料。比试结果，多数品尝者喜欢“百事可乐”。这一招竟一举打乱了可口可乐公司的阵角。从此，超级市场和饮食店纷纷大力推销“百事可乐”，百事可乐公司在国内市场一举赢得竞争的重大胜利。该公司并不满足，又不断向国外市场扩展，以求在竞争中取得新战果。

可口可乐公司也决不示弱，研制了一种名为“可口可乐Ⅰ”的新饮料，它一改过去“可口可乐”中带有咖啡因的药物成份，比以前的“可口可乐”稍甜些。这一新饮料的研制成功使许多消费者和竞争对手吃惊，百事可乐公司更感到这是对自己的一种新威胁。

惊魂稍定，百事可乐公司立即想出一个新招。它宣传说，“可口可光”改变配方，正好说明“百事可乐”的胜利，并在报刊登了一幅通栏广告，宣称：“大家知道，某种东西如果是好的就用不着改变它，百事可乐的成就迫使对方出此下策。”

可口可乐公司采用新配方后，也引起许多老顾客的强烈不满。全国各地成千上万人纷纷来信或来电，不少地方的可口可乐爱好者还成立了俱乐部，要求可口可乐公司弃新旧。在这种情况下，该公司决定顺应顾客传统习惯，恢复了原来配方。

艾科卡在贷款风波中的策略 (Strategy adopted by Ecolca in loan disturbances)

李·文科卡1979年到克莱斯勒汽车公司任总裁时，接手的是一个债台高筑的烂摊子。万般无奈，文科卡只好求助于政府，希望得到美国政府的担保，以便从银行获得10亿美元贷款，用于克莱斯勒公司发展新型轿车。

这一消息传出后，却在整个美国激起了轩然大波，惹出了一片斥责之声。原来，在美国企业界，有一个不成文的规矩，认为依靠外部力量，尤其是依靠政府的帮助来发展经济的做法，是不合乎自由竞争原则的。对文科卡来说，这无异于一顿“当头棒”！

面对企业界、舆论界、美国政府和国会的一片斥责反对声，文科卡不急不躁，进行了冷静的分析，并相应采取了“分兵合进、各个击破”的战术，

耐心地去扫除公共关系上的重重障碍。

首先，他援引了美国人所共知的史实，有根有据地向企业界说明，过去，洛克希德公司、全美五大钢铁公司和华盛顿地铁公司都曾先后取得过政府担保的银行贷款，总额高达 4097 亿美元之巨。克莱斯勒公司申请区区 10 亿美元贷款，想请政府出面担保一下，却遭到非议，同仁们缘何厚彼薄此？

接着，艾科卡向舆论界大声疾呼：挽救克莱斯勒公司，正是维护美国的自由企业制度，保护市场竞争。北美只有三家大汽车公司，一旦克莱斯勒公司破产垮台，整个北美市场就将被通用和福特两家公司瓜分垄断，这样做在以自由竞争精神著称于世的美国，自由竞争精神岂不就茫然无存了吗？

对政府，艾科卡不卑不亢，提出了言辞温和而骨干里却很强硬的警告，他替政府热心地算了一笔帐：若是克莱斯勒公司现在破产，那么，将有 60 万工人失业。仅破产的第一年，政府就必须为此支付 27 亿美元的失业保险金和其他社会福利开销。他彬彬有礼地向当时正为财政出现巨额赤字美国政府发问：你是愿意白白地支付 27 亿美元呢，还是愿意出面担个保，帮助克莱斯勒公司向银行借出 10 亿美元贷款呢？

对国会议员们，文科卡的工作做得更是滴水不漏：他吩咐手下的人，为每个国会议员开出一张详细的清单，上面列有该议员所在选区内所有同克莱斯勒公司有经济往来的代销商、供应商的名字，并附有一份一旦克莱斯勒公司倒闭将在其选区内产生什么经济后果的分析报告。这样做的实质是暗示这些国会议员们：若是你投票反对政府为克莱斯勒公司担保贷款，那么，你所在选区内将有若干与克莱斯勒公司有业务关系的选民丢掉工作，这些失业的选民对剥夺他们工作机会的国会议员必然反感，那么，你的议员席位还会稳固吗？

艾科卡四下出击、分兵合进，终于收到了奇效：企业界、舆论界的反对派偃旗息鼓；国会那些原先曾激烈反对政府担保贷款的议员缄默不语；政府也一改初衷，采取了积极出面担保的合作态度。艾科卡不动声色，便化干戈为玉帛，争取了社会上各个方面对他的支持，他所需要的 10 亿美元贷款终于顺利地到手了。他利用这笔来之不易的贷款，一举开发出了几种新轿车。从 1982 年起，克莱斯勒公司就实现了扭亏为盈，翌年又赚取利润 9 亿多美元，创造了该公司有史以来盈利最丰的纪录。克莱斯勒公司由此走上了再度发展的轨道，艾科卡也一举成名，成为美国妇孺皆知的风云人物。

无偿试穿八周

(Free trial dressing for eight weeks)

“安静的小狗”是一种猪皮便鞋的牌子，由美国沃尔弗林环球股份公司生产。六十年代末这种鞋于在美国几乎家喻户晓。当“安静的小狗”刚问世时，该公司为了了解消费者的心理采取了一种欲擒故纵的方法：先把一百双鞋无偿送给一百位顾客试穿 8 周。8 周后，公司通知顾客收回鞋子，若想留下，每双请付款 5 美元。其实，公司并非真想收回鞋子，而是想进行一次民意测验，5 美元一双的猪皮便鞋是否有人愿意购买？结果，绝大多数试穿者把鞋留下了。得到这个有利的信息，该公司便大张旗鼓地进行推销。结果，以每双 7.5 美元的价格，销售了几万双“安静的小狗”。

苏姗小姐的语言艺术 (Miss Susan's art of language)

一句话说得人家跳，一句话说得人家笑。同是一句话，不同的说法，效果大不相同。

美国有一位第一流的销售明星叫苏姗，她的柜台语言很有特色，只需一二句话，就能一下子抓住顾客的心理并打动之。比如对方显出一副愁相，她就会十分关心地问：“哎呀，这位小姐，这位先生或这位太太好象是有什么困难，我能为您做点什么吗……”她就用这种高超的融洽方式的语言缩短了与顾客的距离，融洽了与顾客的感情，从而拥有了众多的顾客。所以，来到她柜台的顾客很少有空着手离去的，她每天的营业额要比一般的售货员高出40%左右。

哈默与贾卢德的谈判 (Negotiation between Hamur and Jarude)

中国人有句俗话说：“先吼者失利”。这并不是说发怒的人看法就一定是错的，而是说先发怒的人往往会由于失去理智而导致失败。

1969年，美国西方石油公司董事长哈默，为了公司在利比亚开采石油的日开采量和价格，同利比亚政府进行了谈判。哈默的谈判对手是利比亚的第二号人物贾卢德。一天，贾卢德在谈判时，带去一支机关枪，“粗心大意”地把枪口朝着哈默。精于谈判的哈默明白，这是贾卢德利用环境造势。这种傲慢实际上表明了贾卢德内心的虚弱。在贾卢德辱骂哈默时，哈默却平静地站起身来，将双手放在年轻的贾卢德的肩上，表现出长辈对年轻人的谅解态度，经过一番紧张的谈判较量，双方终于签订了协议。这次谈判，双方各有所获，但都不是彻底成功或彻底失败。哈默保住了他在利比亚的开采特权，而利比亚得以将税率增加8%，每桶油价多收30美分。

对失败者的“赞扬” ("Appraisal" upon the defeated)

约翰·杜威说过：“失败是有教导性的。真正懂得思考的人，从失败和成功中学到的一样多。”

石油大王洛克菲勒的同事贝特福特，有一次经营失败了，却出乎意料地受到了洛克菲勒的赞扬。

贝特福特回忆说：“一天下午，我在路上走着，我已经注意到洛克菲勒和泼拉脱两位先生就在我的后面不远。但我并不回顾，照样向前走着，因为我实在不愿意细说我失败的情形。可是他们在后面叫住我，洛克菲勒在我背上诚挚地拍了一下说：‘好极了，贝特福特，我们刚才听人说起你南美的事情。’我心里想他们或许要责备我，或者已听得一些不准确的消息。我接着说：‘但是，那实在是一个极大的损失，我们只想法保存了百分之六十的投资。’洛克菲勒马上说：‘不错，那已是难能可贵的了。我全靠你处置有方，才替我们保全了这么多投资。能干得这样出色，已出于我们意外了’。”

赞扬，是一种博取好感和维系好感的最有力方法。但其深远的意义，还

不止于此，它能产生促使人继续努力的最强烈的兴奋剂——自信心。

亨氏食品上市前的市场调查

(Market investigation before Henry brand food comes in)

美国亨氏集团与我国合资在广州建立了婴幼儿食品厂。建厂初期，亨氏集团派人了解消费者的需求，多次召开“母亲座谈会”，根据母亲们提出的要求试制了一些样品，让母亲们给婴儿试用。他们还向一些托幼单位免费提供样品，收集幼教人员的意见和要求。相应地调整原料配比。难能可贵的是，他们根据中国儿童由于食品缺少微量元素而形成营养不平衡的现状，有针对性地在产品中加进一定量的钙质和铁质，使产品具有极大的吸引力，普遍受到中国母亲们的青睐。于是，“亨氏婴儿营养米粉”和“亨氏高蛋白营养米粉”很快跨进了中国的千家万户。

亨氏集团从消费者的需求中开拓市场并获得成功，这对我们是很有启发的。企业公关活动的一个重要方面就是收集市场信息。

离开市场信息，企业也就谈不到高水平的决策与管理。企业必须在机器运转之前，就完成市场调查，确实弄清消费者需要什么，需要多少，何时需要，然后再有针对性地组织生产。

《费城晚报》辟谣的高招

(Clever move adopted by "Philadelphia Evening News" in rumour refutation)

受到诽谤或中伤，有许多办法对付，但用事实说话则是一个最好的办法。

几年前，美国《费城晚报》遭到一则谣言的恶意中伤。谣言说该报纸只为追求利润，拼命大登广告，新闻少而又少，读者务必抵制等等。这个谣言不胫而走，闹得满城风雨。报纸并未撰文刊登澄清事实的文章，而是印了一本《一天》的书，把每天的新闻剪下，分门别类地集中起来，公开发售。这样一来，人们看到报纸每天都刊登了大量有趣、生动、吸引人的文章与新闻。谣言自然是不击自溃了。

环境保护与公司信誉

(Environment protection and company credit)

控制环境污染是企业今天面临的最紧迫的任务。

世界化学制品巨头杜邦公司是美国工业界新环保主义的倡导者。为控制环境污染，杜邦公司一方面开始设计新的工厂，另一方面对老厂原有的工序进行技术改造。

1988年3月，杜邦公司毅然中止了一项年产值达7.5亿美元但是可能对大气臭氧层产生破坏的工程，同时又耗费1.7亿美元开发了一种安全可靠的新产品。

过去，杜邦公司是雇佣承包人将有毒废料运往一座被称之为“高价之地”（即用高昂费用才能清理干净的地方）的小山坡，而现在则是将有毒废料在产地就地加工处理。杜邦公司这一举动，将会提高公司的信誉，在地球和公众对未来的企业的选择中争取了主动。公司1988年底成立了环境资源保

护部，为其它企业提供咨询服务，并帮助它们清除有毒废气。这一新的行业到 21 世纪每年收益可达 10 亿美元。

“与社会对话”摆脱了“雀巢”的窘境

("Dialogue with the society" rescues "Nestle" coffee)

“雀巢”跨国食品公司的营养食品，在世界市场的销售量处于领先地位。但是，七十年代出现了一种舆论，说“雀巢”食品的倾销，导致发展中国家母乳喂养率下降，婴儿死亡率上升。到八十年代初，更发展成了一场世界性的抵制“雀巢”的运动。“雀巢”推销由此大大受阻。

为了扭转不利的局面，“雀巢”公司用重金聘请了世界著名公共关系专家柏根来解决难题。柏根选用“与社会对话”的公关技术，重点在抵制情绪严重的美国实施。他带领他的助手们专心听取社会批评，开展游说活动，并成立了有权威的听证委员会，审查“雀巢”的推销行为，以正视听，逐步挽回了“雀巢”的声誉。到 1984 年，“雀巢”又重新赢得了世界市场。

公关专家重塑银行形象

(Public relations experts reestablish bank image)

美国得克萨斯州某银行装有先进电脑化设备，不幸的是它那高傲、冷血的社会名声却使业务难以开展。一家公关公司化解了这种困境。为了重塑银行形象，他们把原来的银行标志，换成一幅细腻老式的黑白画。画中是一位豪迈粗犷、勤奋工作的牛仔牵着一个牛仔的手，二人在漫天尘土中向夕阳走去。画面之下是一行新标语：“帮助得州发展”。

这家公关公司以截然不同的方法，改变了另一家落伍、效率不高的老银行形象。他们用电脑字体打出重新设计的银行标志，把银行的名字另换了一个，并推出新的标语：“未来的银行服务”。

改变形象后的两家银行都获得了成功。调查显示，它们都转变了大部分人的不良印象，建立起一个全新的、良好的银行形象。

一句谚语解僵局

(One proverb breaks the dead lock)

公关语言的运用，必须根据一定时间、场合和公众的现实情况，采取随机应变的对策。

美国西雅图有一家美籍华人的餐馆。这家餐馆的习惯是，每当顾客用餐完毕，就送上一盒点心，里面附着一张精致美观的“口彩卡”，上面印着“吉祥如意”、“幸福快乐”之类的话。老板的这种做法，使顾客非常满意。一次，两位虔诚的基督教徒在新婚后，高高兴兴地来到了这家餐馆，他们期望从饭店得到的点心盒里看到表示祝愿的吉利话。但是，这一次却出乎意料：当他们打开点心盒时，并没有看到“口彩卡”。他们非常扫兴，大为恼火，于是找到老板“兴师问罪”。老板立即意识到这是由于工作的马虎，而引起顾客的不满，便诚恳地向顾客赔礼道歉。但是，顾客却不肯原谅。正当这时，老板的弟弟微笑着走了过来，用不大熟练的英语向顾客说：“Nonews is the

bestnewsis”。（美国谚语：“没有消息就是最好的消息”。）这句话真灵验，说得新娘破颜一笑，说得新郎转怒为喜，他们连连表示感谢。一场僵局就这样冰消雪化了。

听的艺术 (The art of listening)

善于听取，可以释冰为水，浇灭大火。

纽约电话公司曾碰到过一件这样的事：一位用户对接线生大发脾气，说该公司敲竹杠。他怒火满腔，扬言要把电话线连根拔掉，并准备到处去告状。最后公司派一名干练的“调解员”去见这位无事生非的人。见面后，顾客滔滔不绝地又说又骂，调解员却始终洗耳恭听，连声说是，以表同情。就这样，在几个小时内，让那个暴怒的用户痛快淋漓地发泄。三次这样的会面过去后，顾客冷静了，渐渐友善了，最后，照付了费用，撤回了诉状，甚至有些不好意思。

“角色互换”换来大发展 ("exchange of roles" promotes great development)

中国古代伟大思想家孔子说“己所不欲，勿施于人”，即你自己所不愿意的，也就不要施加给别人。换句话说，也就是你希望别人怎么对待你，你也要怎么对待别人；你要求对方公正地评价你，你也应该公正地评价对方。所以遇事要多设身处地替对方想一想，进行必要的“角色转换”，才可能把备方面的关系处理好。

美国的玛丽·凯化妆品公司，20年前以9人起家，而如今已发展成拥有20万名员工的国际性大公司。他们获得成功的原因很多，提倡以“角色转换”来协调关系是其中的一条。玛丽·凯有一条金科玉律：“你们愿意别人怎么对待你们，你们也要怎样对待别人”，并把这句话刻在大理石上，随时警示员工，当遇到问题时，要们心自问：“我如何用金科玉律来解决这一问题？”公关人员的“角色转换”意味着不能我行我素，要处处为公众特别是客户着想，尤其在出现矛盾时更应当这样，以便消除矛盾，化不利为有利，化困难为机遇。

把顾客介绍给竞争对手 (Introduce customers to opponents)

俗话说的“同行是冤家”这句话并不是绝对的。企业在处理与竞争对手的关系时，应尽量主动创造良好的竞争气氛。那些破坏良好关系的不正常作法，其实于竞争双方都是有百害而无一利的。

美国最大的百货公司——纽约梅瑞公司的购物大厅里，有一个小小的咨询服务亭。它的服务有一项内容是令人奇怪而很不寻常的：如果你在梅瑞公司没有买到自己想要的商品，它会指引你去另一家有这种商品的商店，也就是说，它把你介绍到自己的竞争对手那里。

梅瑞公司之所以这样做，除了是为满足顾客需求以便更多招徕顾客外，

主要是向竞争对手表示一种友谊，以此协调竞争关系。这种一反常态的做法，取得了意想不到的效果，既获得顾客的普遍好感，又争取了许多竞争对手的友谊与回报，因此，该公司生意日趋兴隆。

“ 柯达 ” 为 “ 富士 ” 做宣传 ("Kodak" advertises for "Fuji")

商品经济离不开竞争，没有竞争就没有活力，就没有经济的繁荣和社会的进步。竞争要有光明正大的君子之风，切忌互相低毁、谩骂乃至相互拆台。这样才能提高自己的信誉与声望。

“ 柯达 ” 与 “ 富士 ” 是竞争的老对手，但柯达公司 1987 年印制的发往日本的贺年卡上，义务地为 “ 富士 ” 做宣传。原来，富士胶卷后来居上，销售额平均每位雇员 37 万美元，将近 “ 柯达 ” 的 4 倍。柯达公司从上到下都面对现实，承认落后，深刻反思，提出要照 “ 富士 ” 那样干，学习 “ 富士 ”，赶超 “ 富士 ”。“ 柯达 ” 飞艇飞向富士山，正表达出柯达公司的这一奋斗目标。他们分析归纳富士胶卷畅销的原因，引进富士公司的质量管理，学习 “ 富士 ” 式的推销术。经过全公司的团结奋斗， “ 柯达 ” 提高了竞争能力。

发生死亡事件后 (After death incidents happened)

1982 年，美国芝加哥有几个人服用了泰洛纳胶囊九而死亡，一时舆论哗然，说是胶囊被氰化物污染了。这种止痛镇静药的电视广告也曾一度消失。生产这种药丸的制药厂——“ 约翰逊与约翰逊公司 ” 虽然对此事件大为疑惑，但并没有掩盖这件事或欺骗公众。

在获悉第一个服药者死亡的消息不到一小时，公司人员立即对这 批药物进行化验，以断定此药是否被污染。虽然化验结果并无污染，但他们为了以防万一，仍然决定收回这批药物，并在报刊上公开报道，还派专家到芝加哥建立一个实验室以调查胶囊丸在该地区被污染的程度，同时又撤销了所有的电视广告。后来终于查明，这是一个捣乱者蓄意作恶造成的事故，于是公司又提供 10 万美金，悬赏缉拿这个犯罪者。在这段时间内，公司的 “ 公关 ” 人员每天要忙着回答新闻记者和顾客的询问，有时一天要接 100 多个电话。

公众通过 “ 公关 ” 人员可及时获悉事态的发展。由于 “ 公关 ” 人员的努力，泰洛纳镇静药的信誉很快恢复起来，它的广告又重新活跃在电视屏幕上。

家丑外扬获信任 (Giving publicity to family scandals wins trust)

美国亨利食品加工工业公司总经理亨利·霍金士先生突然从化验鉴定报告单上发现，他们生产的食品配方中起保鲜作用的添加剂有毒，虽然毒性不大，但长期服用对身体有害。如果悄悄从配方中删除添加剂，会影响食品鲜度，如果公布于众，会引起同行们强烈反对。经过权衡利弊，最后他毅然向社会宣布：防腐剂有毒，对身体有害。所有从事食品加工的老板联合起来，用一切手段向他反扑，指责他别有用心、打击别人、抬高自己，联合起来抵

制亨利公司产品。亨利公司到了濒临倒闭的边缘。这场争论持续了 4 年。他在近于倾家荡产之时，名声却家喻户晓，得到了政府支持，产品成了人们放心的热门货。在很短时间里公司恢复了元气，规模扩大了 2 倍。霍金士一举登上美国食品加工工业的第一把交椅。

展示商品有学问

(Profound knowledge hidden behind commodity exhibition)

著名的销售中国食品获得成功的商人鲁几诺·普洛奇，幼年曾在矿场捡矿片，并把它卖给顾客。他把各种颜色不同的矿片装在玻璃瓶里，以便提高价格。因为矿片装在玻璃瓶里，看起来更加五彩缤纷，这样至少可以多卖一块钱，有的甚至可以把价格提高 4 倍。他那时就已十分清楚：只要稍稍变动一下展示物品的方法，就能大大提高物品的价格。这条成功的经验，对他以后事业的发展帮了大忙。

《变形金刚》开拓玩具市场

("Amoebic toys" open up toy market)

大家都知道《变形金刚》儿童电视动画片吧？这是美国玩具巨商孩之宝跨国公司推出的公关战略手段。该公司产品设计人员和公关人员观察过百余个孩子都喜欢自拆自装的新型玩具，于是，在圣诞节前夕将新潮的现代型玩具——变形人投放市场。为获大利，公司随即请来儿童剧作家创作了电视动画片《变形金刚》。

1988 年前，该公司玩具产品在亚洲市场上的销售额不过 50 万美元。于是，他们在亚洲发起了一场轰轰烈烈的诱导需求促销战，无偿将自己精心制作的电视动画片《变形金刚》赠送给各地电视台，通过此起彼伏的播放宣传，变形玩具成了亚洲特别是中国儿童的钟情之物。不到两年时间，销售额猛增至 4000 万美元。毫无疑问，诱导消费需求的手段，是企业在竞争中求得自身发展的必要公关之策。

重视员工“领袖”的作用

(Stress the function of staff "leader")

日本某玩具公司总裁突然卧病不起，一连几天没来公司上班。正赶上这个时期公司的经营状况相当糟，于是一个谣言便悄悄地在职工中流传起来：公司由于经营不善，已面临倒闭破产的危险，连总裁都不想干了，他要辞职。这个谣言使得员工人心浮动，纷纷外出另谋出路，销售与生产因此而急剧下降。公司一位副总裁召开大会，向职工介绍了总裁病情、收支情况，但是员工仍将信将疑。

这时，富有公关经验的另一位副总裁出面，立即把员工中的“领袖”人物找来，首先听取他们的想法，然后组织他们去医院了解总裁病情，再请他们审阅公司各种经营生产报表，这些坦诚的行动，赢得了这些“领袖”人物的信任。不久，谣言便平息下去了。

法国床改叫沙发床 (French-styled beds renamed as sofa bed)

启发顾客的需求，从而唤起顾客对某种产品的注意和兴趣，是开拓市场的技巧之一。

日本的伊藤光雄享有“最能干的推销员”的美称。他的许多事迹都可以作为宣传、推广的范例。有一次，他被派往爱知县某市去推销法国床。这个城市的居民相当富裕，可大多数人却按日本习惯睡“榻榻米”。调查中他发现，当地人对法国床有什么好处不清楚，同时，居民都很想买沙发。他想在这种时候问：“要不要买床”肯定会碰壁的。既然有买沙发的动机，那么把这种法国床改叫沙发床为推销目标最为妥当。于是，他在推销宣传时则称：“这种家具，白天可用做接待客人的沙发，晚上它又可以当床，使人睡得更舒服。”这番推销词果然打动了许多人。在这种沙发床受欢迎之后，他又进一步推销双人床和双层床等其他品种，终于开拓了法国床在日本这个城市的市场。

全体职员作公关 (All the staff engage in public relations)

日本名古屋渚木电力公司，1972年6月的一天，一大群愤怒的渔民闯入总公司大楼。他们的呼叫声、斥骂声使经理们惊呆了。渔民是来抗议的，起因是这个公司下属的一座发电厂没有处理好废水问题，使海洋生物遭了殃，严重影响了渔民谋生的资源。渔民的抗议，使他们认识到必须成立公共关系部，致力于改善企业与社会的关系。

公关部成立后制定了庞大的长远计划，其中最能显示公司决心与魄力的是上门访问计划。这家公司有四百万顾客，他们决定访问四十万，任务由公司的一万八千名职工来承担，每人负责走访二十位。公司为此还编写了访问指南。当员工对这项活动发生兴趣后，不仅登门访问顾客，而且也访问其他市民，并参加慈善活动等社会公益活动。当员工们穿着公司工作服清洗路标时，市民一看就知道这个公司又在做好事啦！

随着公司与四十万顾客心灵上的沟通，公司在消费者心中的形象也发生了变化。市民普遍认为这是一家具有社会责任感的企业，从而谅解了他们暂时的失误和不足。

心诚则灵 (Sincerity brings about results)

不少推销业务员为产品推销不出去而苦恼，其实只要肯动脑筋，对人以诚相待，还是可以做出成绩来的。

日本东芝公司董事长土光敏夫听业务员反映，有一笔生意，由于买方的课长经常外出，业务员几次去找，都扑了空，因此，生意总是不能谈成。听了这种情况后，土光敏夫“御驾”亲征，亲自到那位课长的办公室去等，结果等候多时，终于见到了那位外出的课长。当对方知道了土光敏夫的身份后，深受感动。交易额才不过二三十万日元，东芝的董事长却亲自前来等候他的

归来，这是十分难得的。他们马上进行了洽谈，生意谈判十分顺利。这位课长并当场郑重表示：“下次，无论如何一定要买东芝的产品，唯一的条件是董事长不必亲自来。”土光敏夫不仅做成了这笔生意，而且由于他坦诚的态度，使东芝在工商界产生了好的影响，前来订货者络绎不绝。

以退为进

(Retreat in order to advance)

日本松下公司早在 1937 年左右即与荷兰菲利浦公司有往来，后来因第二次世界大战而中断联系。

1951 年，松下公司为了发展电子事业，乃积极与菲利浦公司洽谈合作事宜。开始，菲利浦开出的条件是认股 30%，由松下公司付技术报酬金 6%，松下公司认为，接受对方的技术指导，付与报酬金是可以的。但以日方而言，合资公司建立后，经营管理方面的事务工作全部由松下公司出面，那么也应付给松下公司的“经营指导酬金”。松下公司的条件提出后，菲利浦公司方面大感惊讶，因为第二次世界大战后，日本是战败国，处于国力十分虚弱的非常时期，松下公司正急切地寻找合作的伙伴，而在这种情况下，松下公司竟然在谈判中与菲利浦处于对等的地位，这当然是菲利浦方面所不能容忍的。因此，谈判一开始，就陷入了僵局。

松下公司方面负责谈判的是高桥君，他身负交涉重任，不辱使命，在菲利浦公司方面的强硬态度下，严正表明了松下的立场，毫不让步。这样，谈判再也不能进行下去了。这时，高桥毫不妥协，在高压下撒身而退，以表示松下公司“宁为玉碎，不为瓦全”的态度。这一来，菲利浦公司着慌了，因为与松下公司合作，他们可以得到很多好处，另外，他们还害怕松下公司去寻找别的伙伴而把他们给撇下。结果，菲利浦公司作了让步，谈判圆满成功。

以展览促销售

(Exhibition advocates sales)

日本东京西武百货商店的地袋店，是设在地下铁道上面的九层大楼，总面积比北京王府井百货大楼还要大。这个地区有两个有利条件：一是交通方便；二是文化发达。该店就充分利用这里的有利环境，接二连三地举办各种展览，吸引有各种兴趣的人前来参观。虽然办展览的耗费巨大，但他们也在所不惜。在 1982 年 7 月间，池袋店就同时举办中国故宫文物和某个知名人物的书画两个展览。仅故宫文物租借费一项，就付出两亿日元，保险费、包装运输费、广告费等都花费巨大。然而，就是这两个展览会，先后吸引了 30 万观众前往参观。参观的人饿了、渴了，总要吃一点喝一点，临走时也要买一些东西。池袋商店经营品种繁多，吃穿用及文化体育用品，电子仪表仪器、医药卫生用品，甚至钓鱼用品等都应有尽有，日此营业额大大增加。平时该店营业额一天为 7—8 亿日元，展览会期间，营业额激增至 50 亿日元。

特别地点签订合同

(Contract signed in special place)

一家日本公司想与另一家公司共同承担风险进行经营，但困难的是，那家公司对这个公司的信誉总不大了解。为了解决这个问题，公关人员安排了一个特别的地点，请两公司的决策人会面。这个特别的地方有一座狗的雕塑。关于这个狗的雕塑还有个传说故事。故事中有一只名叫“巴公”的犬，对主人非常忠诚。有一次主人出门未回，这只狗不吃不喝，一直等到死，后来人们把它称为“忠犬巴公”，把它当成了“忠诚和信用”的象征，并在这传说的地方为它塑了像，所以许多人为了表示自己忠诚和信用，就把这里作为约会地点。当两个公司的决策人来到这里时，彼此都心领神会，合同就这样顺利签订了。足智多谋的公关人员针对对方有些疑虑的心理，采取巧妙的措施，使问题迎刃而解。

影星开店 (Film star runs a store)

松田圣子是当代日本一个红透了的歌星、影星，被誉为“日本最著名的三大妈咪”之一，与山口百惠，陈美龄齐名。

1988年情人节的这天，由松田圣子投资创办的高级时装商店“流通民族——圣子”开张了。这家时装店坐落在涉谷的旺地自由丘，楼高三层，有二层是铺面。开张那天，影迷，歌迷纷纷慕名前来。店里五个店员个个忙得不亦乐乎。这家时装店专售特别制造的精品，衣服上面都印有松田圣子的名字。这里的衣服售价很贵，一般恤衫价钱六千至八千日元，T恤为四千日元，最低的价钱是四双一套包装的短袜，但也要卖到三千三百日元。这种价格倘若放在别的店里，绝对不会有人问津，但在这里，尽管价钱昂贵得令人咋舌，还是十分抢手。时装店自开张之后，天天顾客盈门，以致店里人手不够，只好找人来帮忙。

开张仅十四天，原先准备销售两个月的货物，几乎已被销光。2月28日，松田圣子只得亲自出马召开记者招待会，宣布从3月1日起店铺停业。她诚恳地对广大支持和照顾自己的影迷、歌迷表示歉意，说明已请制造厂家抓紧生产，保证于3月15日重新开张。于是那些影迷们只得延颈翘首等候着，期望半个月后能捷足先登。

商品供不应求，难以为继，只得暂挂“免战牌”。但这样，却恰恰进一步唤起社会各阶层，尤其是拥戴松田圣子的影迷们的购买热情。

雇观众谈论电影 (Pay audiences to criticize films)

日本新东宝电影公司曾经推出巨片《明治天皇与日俄战争》，这部关系到电影公司生死存亡的巨片刚刚推出时并不叫座，大量的宣传广告也无济于事。这时，公司里有人想出了个好办法：雇了数千名半工半读的学生，请他们免费看电影并发给钱，但要求他们在公共场所、电车、公共汽车等场合，大谈特谈这部新电影的内容情节，以吸引公众的视听。这个办法赫然见效，大获成功。许多人听见有关情节的议论后，忍不住想一睹为快。结果该电影一鸣惊人，叫座又叫好，成为风靡全球的片子，公司由此获得投入成本八倍的利润。

拾检空投的“西铁城”

("collect" Citizen" watches scattered from sky)

日本“西铁城”不仅占领了本国市场，还将它的产品打入了欧美市场和东南亚市场。取胜的秘诀就是出其不意的推销办法。

一次，日本“西铁城”钟表商，为了在澳大利亚打开“西铁城”手表的销路，扩大其影响，在报纸上刊登了一条消息：“要在某广场用直升飞机空投手表，拾者自得。”此广告一经登出，一下子吸引了数以万计的观众聚集在广场上，目睹着一只只手表从空中落下而完好无损，于是，人们争相抢拾。从此“西铁城”手表在澳大利亚声誉大振，一举成名。

没人“跳槽”的“醉心”餐馆

(Zuixin" restaurant that keeps the staff)

日本的企业以一种对员工负责的精神，重视工作技能的培训，使员工在为企业贡献的同时，产生一种与企业恋恋不舍的情感。

日本有一家“醉心”餐馆，生意很兴隆。餐馆招收的员工，头3年必须住宿受训，还要遵守十分严格的“特别誓约”，其中规定不准吸烟、喝酒、留长发等。3年后，再派到一流饭店去“留学”两年。“留学”期间，如果觉得所在饭店比“醉心”更好，可以“跳槽”，留而不归。但至今为止，还没有一位“留学生”改换门庭。这是因为“醉心”，既严格要求员工，也尊重爱护并大力培养员工，使员工感到能为“醉心”效力而自豪。

“SONY”，响亮的公司名字

("sony" the in impressing name)

饮誉世界的大公司在选定公司名字上煞费苦心，以便引起顾客的美好联想，提高产品的知名度与竞争力。

索尼公司在日本以至在世界的电子工业市场上，都是影响巨大的著名企业。索尼产品闻名遐迩，行销世界各地，主要是靠优质赢得的信誉，但也与公司的名字不无关系。当初公司为选择理想、恰当的名称，曾苦心求索，慎之又慎。日本著名企业家森田昭夫讲到索尼公司命名的情形时说：“我们觉得确实需要一个公司的名字来传播我们的信息。我们花了好长时间决定公司的命名，每天都写下许多可能使用的名字，一有时间就进行讨论。我们所要求的新名字必须在世界各处都容易辨认，人们用任何语言都能同样拼读。我们做了几十次试验，查阅各种字典，寻找一个响亮的名字。”

经过长时间的反复推敲，最终取名“SONY（索尼）”这一命名，选用了蕴涵有乐观意义和声音响亮的词语，而且在国际上极易辨认，任何语言均能拼读，可以在世界范围内通用。

富有人情味的董事长

(Chairman of the board with human touches)

礼遇部属、恭谨待人；转危为安、恢复生气。

创业 90 年，职工近 8 万人的东芝公司，曾一度陷入困境。此时，由土光敏夫出任董事长。土光上任后，经常不带秘书，一个人前往各工厂听取工人的意见，跟工人聊天。身为大公司的董事长，步行到工厂已非同寻常，更妙的是他常常提着酒瓶去慰劳职工，与他们共饮。对此，员工们开始都很吃惊，不知所措。土光这种不摆架子，慈祥关怀的姿态，赢得公司上下的好感。员工反映，土光董事长和蔼可亲，有人情味，善待我们，我们更应该努力，竭力效忠。因此，他上任后不久，收支情况大为改善，两年内便把一个亏损严重、日暮途穷的公司重新支撑起来，使“东芝”成为日本最优秀的公司之一。

日本大企业的接待小姐

(Public relations girls in Japanese enterprises)

东京银座，里库路特公司，每天一到早晨 8 时 35 分，人们就可以听见一阵阵喊声：

“青出于蓝而胜于蓝！”

原来，这是 13 位接待小姐在练习发声。为了便于腹部用力，她们还都脱下了高跟鞋，并将双手交叉地搭在后脖子上。每次练习约五分钟，大家态度严肃认真，谁也不觉得难为情，都把嘴张大使劲喊。据说因为人在清晨说话声音都比较小，所以就采取了这种练习方法，以便精神饱满地迎接早晨来的第一位顾客。

在日本，接待小姐必须具备许多条件。比如，不爱喝茶的接待小姐就必须每天练习喝茶，直到爱喝为止。因为如果不这样做，就不会把好喝的茶送给客人。教练还要教会她们上茶时避免直接冲着茶杯呼吸等等。

除此之外，接待小姐们还有许多特有的规矩与烦恼。富士银行的小林由美说：“原则上禁止我们佩戴首饰。如果上班路上戴着戒指和耳环，到了银行再摘下来，那就太麻烦了。所以我们平时什么也不戴，习惯了以后，连节假日外出我们也不戴首饰了。指甲油我们都用透明的或浅粉色的，化妆也要尽量淡雅。”三井物产公司的岛田路子说：“坐在接待台里，视线必须保证向正前方，但同时又得用眼角余光注意两侧的动静。”伊藤忠商事公司的接待小姐说：“我们每时每刻都要保持微笑，所以面部神经也隐隐作痛。而且我们是坐在大门旁边，很容易着凉。冬季如果膝盖上不盖电热毯，脚底下不放取暖器，那根本受不了。”为了消除紧张与疲劳，她们采取了各种办法，有的是打高尔夫球，有的是作健美操，也有的经常和同事一起去咖啡厅和酒吧。

尽管接待小姐被誉为“公司之花”，但如此辛苦的工作使得不少人望而却步。于是，人才派遣公司因此而生意兴隆。日本人才公司在日本全国有 14000 名员工，公司广告部主任竹山裕子说：“近来有许多客户委托我们找人专门负责接待传达，他们对派去的人员在言谈举止方面的要求很高。我们这个行业竞争也相当激烈。如果不对职工进行专业培训，就无法在竞争中获胜。”

这家公司派出的职工都是曾在大企业工作过的接待小姐或女职员。但不论多么有经验的职工也必须接受 15 个小时的基础训练和 4 小时的集中练习。

《总务月刊》总编下条一郎在谈到接待小姐时说：“大约从三年前开始，

越来越多的企业将接待工作委托给外面，其原因有三：一是男女雇佣机会均等法的实施使许多人成为职业妇女，但她们认为接待员是个没有吸引力的职业；二是合理化，就是说企业委托外面负责接待可以降低成本；三是可以自由更换，能够避免使那些年龄大的人一直干接待。

公关“造势”

(Public relations build up reputations)

“造势”，在近年来已经变成我们社会中一个相当流行的字眼。

所谓造势，在公共关系领域中，就是举办活动或制造事件，再通过大众传播媒介的报道，引起社会大众或特定对象的注意和回应，来造成“利己”的声势，以达到“广”而“告”之，不“销”而“售”的效果。

例如 1987 年，日本三菱电机，NTT 及百事可乐共同携手造了两次成功之势：先后邀请玛丹娜和麦可·杰克逊到东京、大阪举行“热门音乐会”，结果挟洋人之“热力”点燃了日本年轻人的热情，三家的企业形象大大提升，营业额也大幅上涨，可谓名利双收的公关造势。

小燕子的“公关信”

(Swallows' public relation letters)

日本古都奈良在青山环抱之中，既有金碧辉煌的名胜古迹，又有迎春摇曳的樱花，加之现代化的文化娱乐设施和世界上第一流的旅馆，殷勤周到的服务，使每年春夏两季游人如织，接踵而至。四月以后，燕子也争相飞到旅馆檐下，筑窝栖息，繁衍后代。

可是，招人喜爱的燕子却有随便排泄的不懂事之处，刚出壳的雏燕更是把粪便溅在明净的玻璃窗上、雅洁的走廊上。尽管服务员不停地擦洗，但燕子的我行我素使旅店总会留下污渍。于是，客人不高兴了，纷纷找到服务员抱怨此事，影响效益的危机出现了。

公关人员想出了一个解决难题的妙方——以燕子的名义给客人写一封信。

“女士们、先生们：

我们是刚从南方赶到这儿来过春天的小燕子，没有征得主人的同意，就在这儿安了家，还要生儿育女。我们的小宝贝年幼无知很不懂事，我们的习惯也不好，常常弄脏你们的玻璃窗和走廊，致使你们不愉快。我们很过意不去，请女士们、先生们多多原谅。

还有一事，恳求女士们和先生们，请你们千万不要埋怨服务员小姐，她们是经常打扫的，只是擦不脸擦，这完全是我们的过错。请你们稍等一会儿，她们就来了。

你们的朋友：小燕子”

寻找欢乐的游客见到小燕子的信，都给逗乐了，肚里的怨气也在笑声中悄然散去。

征询各方建议

(Consult opinions all circles)

底特律柴油机公司是通用汽车公司下属的一个分厂，专门为重型汽车生

产发动机，但多年来一直亏损。自 1987 年起，公司要求各部门经理和批发商一天内 4 次打电话或上门拜访顾客，同时邀请 40 个批发点的批发商参观公司新设立的商品部，请他们出谋献策。公司采纳了这些批发商提出的 250 条建议，比如，将交货期由原来的 5 天缩短到 3 天，特急件可在 24 小时之内送到，等等。结果，1989 年该公司的营业额上升至 9 亿多美元，在重型汽车柴油机的市场份额由 1987 年的 3% 上升到 6%。

赞助策略

(The strategy of assistance)

日本企业积极在美国开展国际公关活动，赞助教育、科研、慈善事业，设法做一些使当地社会、民众感到高兴的事，以博得美国人的好感。

日立公司 1983 年企图盗窃美国一家企业的技术被揭露，1985 年又因向各代理店下令大量廉价倾销商品，致使美国企业大溃败，曾一度引起美国人的愤怒。可是，如今日立公司在俄亥俄州和俄克拉何马州的一些城镇，不但没有受到责备，反而不断听到居民的赞扬，原因就在于日立公司采取了赞助策略。如为这些萧条的地方创造劳动就业条件，雇佣数百名美国人，并且对当地的教育和社会事业开展捐献活动。许多公立图书馆和大学的定期刊物得到日立的赞助，有些教师利用比立的资金学习亚洲和非洲艺术。日立公司出资帮助肯塔基州佐治亚洲的一些贫穷的黑人孩子学习电脑技术。日立公司的赞助策略大大提高了公司的声誉。

管理人员的身教

(Personal examples of the administrative personnel)

日本的土光敏夫认为：“负责人就是吃苦的人。”他初任石川岛公司总经理时，曾开门见山地对各级管理人员说：“下级学习的，是上级的背影。上级全力以赴地投入工作的行动，就是对下级最好的教育。”在他 80 高龄、担任全日本“经团联”会长已经两年时，住的却是非常简陋的小木屋，每天仍挤着火车上班。

旧中国上海永安公司的创始人郭乐、郭泉兄弟两人，也非常注意管理人员的行为，因而该公司的管理人员“凡上货也，落货也，开箱也，打包也，事无论繁琐，职无论尊卑，靡不苦同操作。”不少董事“视公司事如家事，不仅权利之贬换而放弃义务”，惟知“实心任事”、“勤勤恳恳，夙夜在公”。

自由结合的“质量圈” (Free combined "quality circle")

桑伯格制袜公司 1980 年推出一套运动袜，一年之内销售总额从前一年的八十万美元猛增到二百七十万美元，次年又跨过五百万美元的大关。公司的规模势必要扩大，而如何保持产品的声誉就成了至关重要的问题。面临这种形势，公司的老板决定定产量、质量到人，实行“自我管理”。决定一经宣布，工人立刻组织起了一个个自由结合的“质量圈”，切磋技术，交流意见。工长虽然还负有记录工人表现的任务，但何为优，何为劣，标准必须由“质量圈”来决定。一年后，公司产品的一等品率达到百分之九十九点三，大大超出同行业水平。销售额比上一年又增长了百分之五十。

竞争对手携手共进 (Opponents go forward hand in hand)

英国的“水晶杯”公司和“细瓷”公司是竞争的老对手了。他们分别推出的水晶玻璃高脚杯和细瓷餐具都是高档的名牌餐具。在西方许多家庭的餐桌上，都习惯同时摆上这两种餐具，让它们相映成趣。

“同行是冤家”，这两家公司怒目而视，水火不容。但是，最近他们却经过协商，决定联合推销。“水晶杯”公司利用细瓷餐具多年在日本市场的信誉，通过联合销售活动，将其产品打入日本等国市场；而“细瓷”公司则利用“水晶杯”50%的产品销在美国的优势，使细瓷餐具跻身于美国家庭与饭店的餐桌上。结果，联合推销使双方都大幅度提高了销售额。

竞争对手不光你消我长、我枯你荣，也有可能成为配合互助、相得益彰的合作伙伴。

为了生意改变个人习惯 (Change personal habits for the business)

有位供应商同一位大面粉公司的主管共进午餐，这位供应商多年来只吃保健食品，严格控制热量的摄入。这餐饭，人们惊讶地看见他拿起面包，涂了厚厚一层奶油，狼吞虎咽地吃起来。

后来有人忍不住问他：“你整天宣扬，加了糖烘焙的面包和凝固的动物性脂肪对人体有多大的害处，今天怎么竟然破戒呢？”

他回答：“老友，难道你不知道，与面粉业的人一起用餐时，就该顺应情势吃些面包以示尊重吗？”

熟记人名增友谊 (Name recognition enhances Friendship)

在公关活动中，公关人员如果能叫出别人的姓名，那么对方一定会感到亲切、融洽；如果叫不出对方的姓名，那么对方一定会产生疏远感、陌生感，增加双方的隔阂。

一个叫戴尔·卡内基的人问吉姆成功的秘诀。他简单地回答说：“勤奋”。

戴尔忍不住说：“别开玩笑。”吉姆反问道：“那么，你认为是什么呢？”戴尔不好意思他说：“听说，你记得 1 万人的姓名。”吉姆订正说：“不，不止。我大概可以叫出 5 万人的姓名。”

吉姆在身居要职之前，是一家石膏公司的推销员，就在这个时候，他发明了牢记别人姓名的方法：与别人初次见面时，就把对方的姓名、家庭情况、政治见解等牢记在心，下次见面时，不论相隔半年或一载，都能问问对方家里人的情况以及院子里树长得怎样之类的问题。因此，他获得了许多人的喜爱。

“白兰地”打入美国之路

(The road of Brandy marching into American market)

为了把自己的产品推入一个崭新而陌生的市场，各国的公关专家都有不少精心杰作。法国“白兰地”开进美国市场就是其中一例。

担任这次设计的公关专家，经过策划，决定抓住法美两国人民的情谊做文章。选择的宣传时机则是美国总统艾森豪威尔的 67 岁寿辰。美国人在总统寿辰一个月之前，就从不同的传播媒介中获得了以下信息：法国人民为了表示对美国人民的友好，精选了两桶极名贵、酿造 67 年的“白兰地”酒作为对美国总统寿辰的贺礼；贺礼将由专列送往美国，白兰地公司为此付出巨额保险金；在总统寿辰将举行隆重的赠送仪式，届时由两名宫廷侍卫抬着酒桶步入白宫；“白兰地”酒桶亦是艺术家的精心之作……等等。连续的报道吸引了千万读者的心，并成为美国人议论的中心，当天为观看这个仪式，华盛顿竟出现万人空巷的景象。自然，法国名酒“白兰地”就在这种气氛中昂首阔步走上了美国的国宴与市民的餐桌。

国际间的“公关”输出

(International "public relations" out put)

由于通讯、交通等系统的发展，在时间和空间上大大缩短了人们之间的距离，世界变得越来越小，因此，跨国之间的公关输出兴起了。

七十年代末，罗马尼亚希望增加对美国市场的出口，以减少严重的贸易逆差，并希望美国给予贸易最惠国待遇。罗马尼亚政府将此事委托给世界最大的公共关系公司——搏雅公司全权代理。

搏亚公司采取了一系列措施。如帮罗马尼亚的厂家选择一些在美国市场有竞争力的产品；并向厂家提出如何适应美国消费者胃口的建议；安排服装、食品顾问讲学；帮助罗马尼亚在美举办展销会；在电视新闻节目中介绍罗马尼亚等。经过两年的努力，搏雅公司帮助罗马尼亚政府实现了目标。

购物介绍代办所

(Shopping introduction agency)

比利时的隆马公司，在全国共有 10 家分公司。公司为扩大营业，招徕顾客，推出一个新招：在营业大厅前，辟出一间房子，称作“购物介绍代办所”。大厅里灯烛辉煌，彩毯铺地，有舒适的座椅，有热情的招待小姐、招待先生。

顾客要购买什么商品、什么牌子、何处制造，他们都能对答如流，并告诉顾客在哪个柜台可购买，价格如何；没有顾客所要的品种则给顾客介绍可以代替的同类优质商品。

比如一位顾客，是代一个瘫痪病人来买“兰香果糖”的，这是挪威出品的一种芳香型果糖，隆马公司只进了一次货，并已售完。这位顾客跑了许多家公司都没买到，最后专程赶到隆马公司来买，在柜台没买到就来找“购货介绍代办所”。接待小姐如实告知顾客此糖已无货，但经她与公司联系，公司同意将橱窗样品降价 50% 出售，并保证“兰香果糖”质量不变。隆马公司的这一新招果然灵。不少需要某一商品，又不知在什么地方能购买到的顾客便都来隆马公司询问。而隆马公司经代办所介绍到柜面的成交额与顾客自己到柜面购货的成交额基本持平。这一新招，可多吸引 50% 的顾客群。新招推出后第一周的营业收益，比以前营业收益最高的一周还增加了 43%。

微笑服务获成功

(Smile leads to successful service)

名扬全球的希尔顿旅馆总公司的董事长希尔顿，在回顾他成功的秘诀时说：“恰到好处的微笑使我成功了。”他选取员工的标准首先就是要会微笑。他在巡视旅馆时，从经理到服务员问得最多的一句话就是：“你今天对客人微笑了没有？”微笑使希尔顿获得极大的成功，其旅馆规模位居全球榜首。

免费旅游的效益

(Effect resulting from free travel)

当今世界的著名企业家，各有其成功的公关战术。

捷克斯洛伐克“英德克斯”公司，在去米兰参加国际纺织机械展览会之前，邀请外国记者免费来捷旅游 4 天。其间，组织记者到纺织机械厂参观，着意宣传本厂的产品。外国记者在酒足饭饱、参观游览之余，纷纷笔下生花，大大提高了这个厂的知名度。此举耗费虽多，但“钩”来的利润也难以计数。

以展览促销售

(sales promoted exhibition)

南斯拉夫有众多的博物馆。萨格勒布市博物馆争得了一次举办中国古代文明展览的机会。利用这次展览给他们带来销售良机。

参观展览的人都想留个纪念。于是，这个展览馆在北京刻了一个“中国古代文明展览”的图章，给参观者免费盖章留念。参观的人为了盖这个章，使得博物馆特制的印有中国文物的彩色明信片，成了抢手货。展览结束时，已卖出几十万张明信片。

展览会上中国制的纪念品和工艺美术品的生意做得十分红火。中国的筷子、熏香销售一空。许多仿制品，如写着福、禄、吉祥等中国字的遮阳伞，画着中国画或写上中国字的小纱巾、妇女用的小提包等等，也十分畅销。展览馆由此获得一笔可观的收入。

小惠换大利

(Small bene fit leads to great result)

1985 年 5 月，泰国夜莫火力发电厂工程进行国际招标。开标前 10 小时，日本突然宣布向泰国提供一笔贷款，并给予 800 万美元的赠款，以帮助泰国购买这个项目的设备。日本的慷慨解囊，用心可谓良苦。因为在几家投标公司中，美国通用公司在技术设备上最有优势，中标的可能性最大。但日本公司通过此举扭转了局势，从而一举夺标。

火柴“公关”

(“Public relations of the matches)

有人介绍，他在香港用过不同出处的三盒火柴，留下了深刻的印象。一盒出自美国丽华大酒店，火柴盒正反两面的上半方，印有我国唐代彩色群佛像，下方印有该酒店的名称、地址和电话；另一盒出自金冠大酒楼，全盒大红衬底，盒的正方印有两条金龙簇拥着一顶金色皇冠，背面及侧面印有中、英、日三国文字的酒楼广告；再一盒出自香港的最高建筑金和大厦六十二层顶上的旋转餐厅，这盒火柴更加别致，盒长三寸，宽一寸，正反两面均有该餐厅的彩色图案，内装二十颗全长三寸的火柴，一根火柴可点燃全桌六位客人的香烟，也可点燃，普通一根火柴难以点燃的雪茄。

商店免费送雨伞

(Shop presents umbrellas)

香港一些百货公司的老板，十分善于抓住各种机会，在顾客遇到急需时，予以热心帮助，以便提高商店的声誉。比如，每逢雨季，对进店购物后将要出店的顾客，公司总会免费赠送一把雨伞。这种伞是胶面的，只能用两三次，成本很低。伞面上印有醒目的文字和图案，标明该百货公司的标志和经营的商品。

雨中送伞，解决了顾客眼前的困难，使顾客充分感受到百货公司服务的周到，因而增加了对该公司的信赖感，下次购物会再来这家公司。当顾客撑着雨伞从大街上走过时，等于为该公司免费做了一次流动广告。雨中送伞，一箭双雕，香港老板真可谓用心良苦！

五分钟先生

(Five-minute master)

台湾富达证券公司经理，被公司职工称为“五分钟先生”。其缘由在于他要求凡是来报告工作的下属，一定要遵守五分钟把话讲完的不成文的规定。他认为，身为管理人员，不管对任何复杂的问题，包括现状形势分析，问题的来龙去脉及自己的意见等，都可以在五分钟内说清楚，否则就是缺乏现代企业的效率观念。只要是牵三扯四，不着边际的发言，他都立即打断，毫不留情他说：“回去重新准备，然后再来”。当然，他自己是绝对以身作则的，他部署每项工作时，确实简洁、明快。费时虽短，效果奇佳。他批示

任何一件重要业务，最多不超过十五分钟。经理的这种作风，使公司上下办事不敢拖泥带水，由于作风明快，公司内自然活力洋溢，充满高效率的节奏感。

使谈判对手折服

(Overcome the negotiation opponent)

有一次，温州玻璃钢建材厂厂长滕增寿与原西德有名的玻璃钢经营企业、ABM 公司经理东尼·多勒帕尔洽谈设备引进业务。

“经理这次来温州是否做生意？”滕增寿明知故问。

“当然”。

“是不是要赚钱？”

“当然”。经理不解地侧过脸，打量他的谈判伙伴。

“做生意，赚钱，有两个前提，一是讲经营之道，不论生意大小好坏，今后风险如何，都要信守合同。二是要有气派。比如，你能拿出 100 万元钱扔到我們面前的瓯江里吗？”

东尼·多勒帕尔被这突如其来的挑战弄得摸不着头脑。他频频向陪坐两侧的人们传递眼色，不时抓搔着他那光秃的头顶。

“我滕增寿就有这样的气派。”原来他曾把价值 100 多万元的残次品就这样“处理”了。

“世界上有三种人。第一种，话讲了算数，讲到哪里做到哪皇，恪守明人不作暗事的信条。第二种，写了才算数，写下的，签字画押，信守不渝。第三种，讲了写了都不算数。我滕增寿要当第一种人，不知经理阁下乐意做哪种人？”

“第一种，我当然要做第一种人。至于第三种，别提它，让我们把它忘掉。”

“好，我们志同道合，谈生意吧。”

滕增寿这种幽默而富有激将的语词和他那粗放而敏锐的谈吐风格，首先从感情上使对手折服，生意顺利谈成：在原需 300 万美元的成套设备中，同意先引进最急需的主机，并且按原价降低 5%。这个数字意味着国家可以减少 5 万美金的支出。原西德人做生意向来硬气，任你在谈判桌上风谲云诡，价格一般不肯浮动，这次却破例了。

茅台酒摔出的魅力

(Charm thrown off the "Maotai" alcohol)

1915 年，在国际巴拿马博览会上，各国送展的产品，可谓琳琅满目，美不胜收。可是中国送展的茅台佰，却被挤在一个角落，久久无人问津。当时派到博览会去的一个中国工作人员心里很不服气。他眉头一皱，计上心来，便提着一瓶茅台酒，走到展览大厅最热闹的地方，故作不慎把这瓶酒摔在地上。酒瓶落地，浓香四溢，招来不少看客。人们被这茅台酒的奇香吸引住了……，从此，那些只饮什么“香宾”、“白兰地”的外国人，才知道中国茅台酒的魅力。这一摔，茅台酒出了名，被评为世界名酒之一，并得了奖。

环境优美 生意兴隆

(Elegant environment leads to successful business)

北京第三服装厂曾有这样一段经历：

1982 年春，他们生产的衬衫质地优良，式样新颖，备受商店和顾客的喜爱。一位日商慕名前来洽谈订货。厂长领着他参观完车间，然后到厂长办公室里寒暄了几句，前后不过两三分钟，人家就告别而去。

不久又请来了一位美商，其反映倒也直率：“太乱、太脏，我要是向这样的工厂订货，就太愚蠢了！”说罢，连办公室都不肯进，就急忙钻进小汽车，一溜烟扬长而去。

如此奇耻大辱，厂长和工人们无地自容，真比被别人打了嘴巴还难受。这也不必怪外商刁难，工厂实在是不堪入目：棉花、布料遍地都是；一台台机器设备上布满厚厚的灰尘；电线上缠绕着沾满灰尘的破布条；成品也东一件西一件杂乱无章地堆放着……

无情的遭遇把他们逼上这样一条道路：创第一流产品，首先就要创第一流的厂貌厂容和第一流的工作环境。从此，文明生产、洁净生产成为工人的自觉行动，定期清理整顿环境秩序成为雷打不动的规章制度，整个工厂仿佛脱胎换骨：厂区花柳成荫，空气清新，车间里设备陈列井然有序，窗明地洁，工人们衣饰整齐，精神焕发。

这样一来情况发生了戏剧性的变化。日本九家客商到厂里来参观，当即向外贸部门的人提出要求：“把我们的产品调到这个厂里来做吧”！一位加拿大客商来厂之前订货 3600 件，参观后第二天，退掉了在另一个厂的 5000 件订货，转而由北京第三服装厂生产。

兵置死地而后生

(confront the soldier with the danger of death and he will fight to live)

1985 年 6 月，武汉无线电三厂帐面亏损 272 万元，负债 470 万元，吃财政补贴 136 万元，深陷困境，成为建国以来我国第一家被确认为处于破产边缘的企业。为此，武汉市政府亮出黄牌警告：限期整顿一年，扭亏则存，续亏则亡。无情的事实，使三厂面临着严峻的抉择：要么，顺水流舟，“恭候”破产之神光临；要么，背水一战，扼住破产命运的咽喉！

三厂干部职工痛定思痛：优胜劣汰是不可抗拒的竞争规律，与其坐以待毙，不如拼搏求生！于是，全厂上下发出了“与工厂共存亡”的呐喊。原来已找好了接收单位、准备调走的技术人员和职工，含泪悄悄地撕碎了请调报告；中层干部针对过去的失误，向厂领导班子写出了“万言建议书”；年过六旬的老干部，放弃了离休安度晚年享清福的打算，主动来厂担当后勤工。

为了研究和赶制新型“室控”设备，干部、技术人员和工人们连续奋战 60 多个日日夜夜，生产出优质实用的“室控”设备，在国内市场上站稳了脚跟，成为三厂多年来的第一个当家产品。

厂里急需 10 万元购买一台注塑机，但资金奇缺，怎么办？全厂上上下下想出了集资的主意。三、四年来未领分文奖金的干部职工们，无须多少动员，便共同下定决心：豁出去了！天塌下来众人顶，地陷下去大家擎！

5 位厂领导带头，首先集资 4000 多元；

95 名党员，人均拿出了 260 元；

中层干部人均奉献 240 元。

老职工说工厂是我们一砖一瓦垒起来的，无论如何也要保住。他们把平时省吃俭用的钱也拿出来了。

青年工人说：振兴工厂，我们有义不容辞的责任。他们向父母亲友求援，有的拿出了自己准备办婚事的积蓄……

10 万元就这样汇集起来了，三厂的精神感动了柳州的厂方破例为他们赶制机器，提前半年为三厂提供了注塑机。

“士别三日，应刮目相看”，武汉无线电三厂复苏了。当年底，工厂减亏 20 多万元；1988 年底，又扭亏为盈 20 多万元。

巧妙的诱导推销

(Ingenious persuasive sales)

一位中年男士走到玩具摊前停下，售货小姐起来趋前。男士拿起一只声控飞蝶。“您的小孩多大了？”小姐笑容可掬地问道。“6 岁。”男士说着，把玩具放回，目光转向其他玩具。小姐提高嗓门说：“6 岁，正是玩这种玩具的时候。”同时，她把玩具的开关打开，手拿声控器熟练地操纵着，前进、后退、旋转，边表演边说：“从小玩这种玩具，可以培养小孩的领导意识。”接着，把另一个声控器递到男士手里，让他试一下。两三分钟后，小姐把玩具关掉。“这一套多少钱？”“50 元。”“太贵了！”“先生，跟培养孩子的领导意识比起来，这实在微不足道。”稍停一下，小姐拿出两个崭新的干电池说：“这样好了，这两个电池免费奉送，如发现有问题，可来退换并赔款。”就这样，玩具卖出去了。

这一幕销售过程很有特色。一是售货小姐对商品十分熟悉，操作时信心十足。二是问话很有技巧，从打听孩子年龄入手既自然又易于把话题延伸下去。三是打开玩具开关的时间把握得恰到好处。四是让顾客自己操纵更是绝招，刺激了顾客的购买欲望。五是说买这种玩具可以培养孩子的领导意识，这是令天下父母都动心的。六是逃避顾客杀价的手法也很高明，而且不露痕迹。

“东药”的公关战

(Campaign of public relations of “Dong Yao”)

在“东药”如果谈到公关工作，不能不谈到足球。这个厂以足球为公关媒介，可谓出奇制胜。自“东药”联办了辽宁足球队，并将其更名为“东药队”后，随着东药队夺得各种“桂冠”后持续不断的新闻报道，产生了一浪高过一浪的“轰动效应”，使“东药”的名字在国内，国际上大振。很多外商都是在先知道了“东药队”后，才了解“东药”的。

1990 年 4 月 29 日，东药队首次荣获“亚俱杯”冠军后，很多客户打来贺电。德国拜耳药厂找到了“东药”，想让“东药”足球队与他们的足球队（德国甲级队）打一场比赛，后来因故球没有打成，但却在友好的气氛中与“东药”签订了 156 万美元的订货合同。

一次成功的公关活动，需要谨慎的调研和设计。前不久在国内产生轰动的“卡孕栓效应”说明了这一点，“卡孕栓”是“东药”厂生产的用于人工流产的国家一类新药，国际上只有少数几个国家能够生产。为了宣传“卡孕栓”新药，早在1990年，“东药”就开始了对“卡孕栓”的市场调研，先通过信函和重点走访的形式，根据用药渠道和范围，向全国各大医院、医药站、城市防疫站发出近千封信件，又与中华医学会研究商定“卡孕”的宣传规划，在“全国第二期计划生育新药推广学习班”上，“东药”对“卡孕栓”做了专题讲座。有了充分的准备后，该厂1991年7月又出资与中华医学会儿科学会联合在沈阳召开了“抗旱孕”学术讨论会。“东药”向与会专家、学者介绍了“卡孕栓”工业化试验的情况，并安排与会人员到“东药”参观“卡孕栓”生产线。与会专家们做出结论：“东药”生产“卡孕栓”是有远见卓识的。

1991年9月9日，“卡孕栓”顺利通过国家鉴定后，“东药”又马上于一周后在北京人民大会堂举办了“卡孕栓”投产新闻发布会，邀请了国内48家新闻单位的记者到会采访，随着中央电视台、《人民日报》、《光明日报》、《沈阳日报》等新闻媒介播发消息，“卡孕栓”在全国产生了不小的“轰动效应”，一时间求购的电话和信函飞进“东药”，“卡孕栓”公关活动取得了初步成功。

学会炫耀价格

(Learn to parade the price)

我国的衬衫，本来比美国的好。在美国，美国产的衬衫卖价三十五美元。我国产的衬衫定价总是比人家低一点，认为低一点好卖。结果适得其反，没入买。后来，把价格提到三十八美元、四十美元，却反而变成了畅销货。什么原因呢？就是炫耀价格的作甲。因为在资本主义世界，是以价格度量人的身价的。一个经理董事、大学教授，穿着西服，配上四十块钱一件的中国衬衫便显得有气派。如果穿的衬衫比别人的低五元，说明是二流货，便会降低了身价。我国一个玩具公司，生产的熊猫玩具，原来是用软包装，很简单，卖88美分，销量不大，后来改变包装，在硬包装上开个天窗，从外面能看到熊猫脑袋，还搞了一个很好的包装设计，一枝竹子，竹子下面的熊猫脖子上挂一个很漂亮的金属牌。这样把包装改变后，卖价六美元七十八美分，却十分畅销。什么原因？也是炫耀价格。

选择适当的洽谈

(Choose appropriate consultation)

1982年上半年，上海市对外贸易总公司第一次派出综合贸易小组，准备面向海湾五国开展贸易活动。但由于政治上的原因，他们不能进入沙特、卡塔尔、巴林，只能进入科威特和阿联酋长国的迪拜。但贸易小组克服各种困难，预先了解到沙特、卡塔尔、巴林这几个国家的客户都有兴趣和我方做生意，并且到科威特和迪拜比较方便。他们就在出发前向这几个国家的客户先发电报，使他们及时赶到科威特和迪拜与我方洽谈。贸易小组还根据当地贸易没有形成垄断，主要由中小佣金商转手卖货的情况，实行看样成交。因此，

成交额比较大，与这五国总共成交了 2000 多万美元。企业经营竞争和作战一样，既要注意竞争环境，又要根据当时当地的具体情况，采取相应有效的措施。

青岛啤酒与崂山形象

(" Qingdao " beer and the reputation of Laoshan)

青岛啤酒质量上乘，但是 1984 年以前，在香港，在东南亚各国的啤酒市场上却没有销路。为什么？因为人家不知青岛啤酒的底细，加之包装粗陋。针对这种情况，厂方大力宣传青岛啤酒是崂山泉水制作的。那具有神话色彩的崂山形象，那碧波晶莹的纯真泉水，一下子就拽住了那里的同胞、侨胞的热爱祖国之心，他们高兴地品尝之后，感到这种酒确实不错，使青岛啤酒的知名度逐步扩大。同时，厂家对包装也作了改进，使青岛啤酒迅速地占领了那个地区的市场。

“ 鸿翔 ” 的有效公关

(Effective public relations of " Hong Xiang ")

“ 鸿翔 ” 创建于 1917 年，承接外国来料加工兼做新式旗袍。当时中国女性慑于封建意识不敢穿着这种旗袍。此刻有一位待字闺中颇有点新时代精神的方小姐准备出嫁，鸿翔店为她做了新式旗袍做嫁妆。大礼之日，盛宴之际，方小姐作为新娘，身着 “ 鸿翔 ” 旗袍礼服款款待客，那潇洒脱俗的打扮，那线条分明的服饰，那窈窕多姿的体态，客观上起着公关作用，使赴宴女眷看得红了眼，纷纷要 “ 鸿翔 ” 为她们制装。从此， “ 鸿翔 ” 名声大噪。

20 年代末，欧美女子盛行短裙， “ 鸿翔 ” 又善加模仿，生产出短式旗袍来，几近膝盖，改宽袖为窄袖，以如此商品面市，又博得当时的女学生欢迎。 “ 鸿翔 ” 还把时装推到外国去，借英国女王伊丽莎白一世登基的机会，特制了一套中式夜礼服相赠，获英女王赞赏，女王还签名写了一个谢帖回来。于是又赢得外国顾客一阵购买热。 “ 鸿翔 ” 还把产品送到芝加哥国际博览会上去，经受竞争的考验，结果又获成功，并拿了一个银质奖回来。于是，这个公司庆云作彩，鸿翔更鸿翔。

个别洽谈与对外招标

(Individual consultation and foreign-orientated bid inviting)

1986 年，我国彩电生产经过连年发展已有长足进步，但仍不敷人民需要。于是，一些城市如咸阳、上海、南京纷纷与外商洽谈引进彩色显像管生产线。外商据势抬高价格。我方决定由国家电子工业部、经贸部牵头，采用对外招标的办法。此法真灵，原来个别引进时，我方要求承包低价，外商要求承包高价，我方处于不利地位。现在改为招标，竞争中标的企业 10 多个，而且都是颇有实力的，诸如日本的东芝、日立、松下、索尼等，荷兰的飞利浦，美国的无线电公司，矛盾转移到他们中间。他们为了中标，互相压价，给我方提出各种优惠条件，从而使我方取得了 “ 兵不顿，利可全 ” 的效果。

一件小事见爱心

(Love reflected in a tiny incident)

北京三露厂是一家化妆用品厂。这个厂的职工近一半是残疾人。该厂厂长一天下午三点听到工人反映，说他们下班正赶上公共汽车客流高峰，挤不上车。这天下午4点，厂公告栏里贴出来一张布告，上写：“从今天起，残疾职工可以提前半小时下班。”这则短短的布告，着实解决了残疾职工乘车难的苦衷，密切了领导与职工的关系，使全厂上下齐心协力搞好生产的劲头大增。该厂生产的“大宝化妆系列产品”荣获第15届国际发明与新技术展览会铜牌奖。该厂取得这样的成绩，与厂长火热的挚爱职工之心密切相关。

怡和公司的产品介绍会

(Products introduction of Yihe company)

怡和广告公司在豪华的伯东酒店接连举办别开生面的产品介绍会，引起人们的关注。以前一个新产品推向市场前，怡和公司都要举办盛大的鸡尾酒会，250多位各界贵宾济济一堂，边吃边谈、觥筹交错，热闹异常。这一次却打破了传统办法，每会只邀请20个经销商，借给每人一架EOS照相机，免费使用柯达彩色胶卷，当场随意拍摄，随便提问，并快速将胶卷冲洗出来。与会者对这种新做法倍加赞赏，因为他们有充分时间去摆弄照相机，从而了解EOS照相机的优越性。伯和广告公司的这种产品介绍会，有效提高了佳能公司及其产品的知名度。

一曲乡音一宗买卖

(Local accent accelerates deal)

约翰·洛克菲勒曾经说过，事业成功的最大要素是耐心 and 知识，具备了这两个条件，成功终是指日可待的。

有一个叫徐商的中国人，在叙利亚最大的城市阿勒颇办完公事，忽然想起要替友人买几块手表，他推开一家钟表店的玻璃大门，未及开口，店员马上起身相迎。店员问明来意，立即陪笑道歉：“本人受雇只管修理业务，店主有要事外出，片刻即回，请稍等候。”言毕，走进柜台，在录音机里放入一盒磁带，喇叭里随即传出一支优雅悦耳的中文歌曲。徐商本想告辞，忽然在异国店铺里听到乡音，不觉驻足谛听起来。半小时后，主人归来，表很快购买了。一曲乡音一宗买卖，令人叫绝。

该店常有外国顾客光顾，他们身居叙利亚难免思念故土亲人，因此备有一些国家的名曲，可随时根据情况提供给客商欣赏。在这种异国听乡音的气氛下，生意就好做多了。

发生质量问题后

(After quality incident happens)

1985年春，一位女顾客找到沈阳联营公司组织技术科，把一双高跟鞋摔在办公桌上指责道：“大联营卖这种次货，穿了半天鞋跟就掉了。”组织技

术科有关人员经过检查、核对，确属质量问题，立即向顾客赔礼道歉，并领她到鞋帽部，请她在各种女式高跟鞋中任选一双，价格上多补少退。最后这位女顾客换了一双称心的鞋，临走时她高兴他说：“我表妹也想买一双高跟鞋，明天我就领她来”。

日本的“杜康酒热” (“Dukang” alcohol fever in Japan)

杜康是传说中酿酒技术的发明者。我国历史上早就有“杜康酒”。三国时期的曹操就曾在《短歌行》中留下盛赞杜康酒的佳句：“慨当以慷，忧思难忘，何以解忧，唯有杜康”。然而，这种历史名酒在十年动乱的特殊年代，不但没有得到应有的发展，反而险些失传了。

1971年，河南伊川杜康酒厂经过反复研制，开发了一代新的杜康酒。经专家品评，认为该酒香甜醇美，香味醉鼻，有独特的芝麻馨味。

1976年，冶金部派代表团访日时，杜康酒厂曾托人把这种酒送给原日本首相田中角荣，并赠诗一首。

“田中原首相，和好和家帮。

献上杜康酒，因公古义长。”

这位转送酒的人就是该代表团一位团员的弟弟日籍华裔，这位转送者也写了一首诗：

“美酒古来唯杜康，河南一饮三年香。

诺言生死无更改，义载做成献寿长。”

他把这首诗写成甲骨文刻在龟板上一并送去。杜康酒与这两首诗很快传遍日本，在日本国曾欣起了一场“杜康酒热”。杜康酒由此名气更大了。

一番演讲打开僵局 (Speech breaks deadlock)

没有幽默感的家庭是一间旅店，没有幽默感的人是尊雕像，没有幽默的语言是一篇公文。

深圳蛇口工业区党委书记袁庚一次出访某国，同某财团谈判关于合资经营新型浮法玻璃厂问题。对方持其技术设备先进，向我漫天要价，谈判一度陷于僵局。后来，财团所在地的市商会邀请袁庚发表演讲，他在演讲中，若有所指他说：“中国是个文明古国，我们的祖先早在一千多年前，就将四大发明——指南针、造纸、印刷、火药的生产技术，无条件地贡献给人类，而他们的子孙，从未埋怨他们不要专利权是愚蠢的，相反，却盛赞祖先为推进世界科学的进步作出了杰出贡献。现在，中国与各国的经济合作中，并不要求各国无条件地让出专利权，只要价格合理，我们一个钱也不少给”。这场不卑不亢的精彩演讲，赢得了与会者的赞赏，并促使这个财团在以后的谈判中表示愿意降低专利费，与我方合作，僵局就这样打开了。

借力 (Make use of other 's power)

“好风凭借力，送我上青云”，是一种很重要的新产品开发思想，运用得当，是能收到很好效果的。

我国特有的熊猫是世界上最珍贵的稀有动物，加之它的形象惹人喜欢，是世界各地人民都十分钟爱的。在 70 年代、80 年代，我国熊猫出使日本各地，当即引起该国一派轰动，甚至出现万民争观这位使者的局面。在日本，一些企业家善观时变，纷纷推出以熊猫为牌号、为商标，以熊猫形象为特征的产品招引顾客，由此赢得了不少利润。

亚细亚商场的诱人之处

(Attracting merits of Asian Commercial Mansion)

郑州“二七”广场，五大商场鼎足而立，是商业竞争十分激烈的寸金之地。而诞生只有一年多的亚细亚商场，面对市场疲软，年销售额达 1.9 亿元，完成利税 1400 万元，在郑州大商场中名列前茅。“亚细亚”虽然年轻，却以其特有的魅力吸引了众多的消费者。究其原因，重要的一点是他们经商不是着眼于利，而是以人为本，心中有人。

在亚细亚商场里，顾客经常能碰见一些与经商无关的活动。如亚细亚花卉展、妇女服装设计大赛、打字员比武大赛、儿童电子琴大赛、儿歌大赛、儿童绘画大赛、好爸爸好妈妈幽默故事会……我国著名摄影家徐肖冰的摄影作品展也曾在商场展出，商场顶楼有常年免费开放的儿童乐园，各种转椅、童车、滑梯等，供孩子们尽情玩耍，顾客来到商场，都得到一种步入公园的感觉。在他们举办的童车大赛上，800 多名儿童参赛，3000 多名家长助威，商场门前成了热闹的运动场。所以有人说，亚细亚商场吸引消费者的不仅仅是商品，还有商品以外的欢乐、知识和友情。

自我揭短的次品展室

(inferior goods display room)

辽阳石油化纤公司纤维一厂，有一个特殊的产品展览室。展室里五颜六色，却全是次品。这里有无锡某厂的弹力丝袜，色调不匀；牡丹江某厂的长涤丝绸，带有空洞……“警钟长鸣”四个大字，横挂在次品上面，十分醒目。这些展品怎么得来的呢？原来厂里规定，凡是到用户单位出差的人员，至少要带回一条对本厂产品质量的意见，或一件本厂生产的不合格产品，否则不给报销旅差费。展室开办以后，厂里组织干部工人参观，进行质量教育，同时，还针对次品产生原因进行综合分析，集体会诊，加以改进，对于已解决的张贴红纸说明，给予表扬奖励；对未能解决的张贴招贤榜，发动群众共同攻关。

眼下，“质量是企业的生命”这个口号颇为盛行，尤其是经历了经济过热和市场疲软两番境遇，许多企业对质量的重要性有了切身的感受。但是，象辽阳纤维一厂这样从自我揭短入手，抓产品质量的提高，还是很少见的。

“委屈奖”

(“Grievance prize”)

1991年11月8日，辛宏象平常一样站在精纺布匹销售柜台后，一位中年妇女要买大衣料。凭着职业高中学到的商业知识，辛宏准确地按规定让出匹头，下了剪子。事情就这么发生了。这位女顾客发言了：“我也是干这个的，再给我让出10厘米布头。”小伙子微笑着进行解释，女顾客劈手夺下尺子，指着辛宏的鼻子喊到：“这是公家的买卖，不给我，你能私下拿回家去吗？”接下去又是一连串不堪入耳的谩骂。但这20岁的小伙子脸上仍然挂着微笑耐心解释。渐渐地，他的眼圈红了，围观的顾客看不下去，纷纷指责这位女顾客，女顾客悻悻地走了，辛宏竟然微笑着把她从三楼送到一楼。回到柜台后，他再也忍不住委屈的泪水。这就是发生在长春国际贸易中心的一幕。然而这一幕并没有结束，该贸易中心有一规定：如果营业员为维护商店声誉而受“无理上帝”的委屈，店内则设“委屈奖”以安慰，经核实辛宏理应获奖。

12月初，总经理向辛宏颁发“委屈奖”荣誉证书和奖金20元。这是中国商界的第一个“委屈奖”。钱是少了点，可毕竟是商界第一。

悬奖捉劣

(Offer rewards to rake up inferior goods)

上海市长春食品店以有情的服务、有义的信誉、有效的自律和有目共睹的效益，在激烈竞争的商战中，树立了社会主义商业的崭新形象。

其中有一招法为上海商界首创，即“张榜悬奖捉劣”。其内容大体是：凡在此店经营的任何食品，如发现超过保质期或包装不标明生产日期、保质期的，当场奖励100元，这家商店，经营品种7大类，共2000余种，悬奖捉劣后虽不乏跃跃欲试者，却无人有幸领奖。这个店，虽然没有把“质量就是生命”“顾客就是上帝”的经营口号贴在墙上，却以有效的自律，将其默默化为实际行动。虽然，成功企业的成功之道各不相同，但以诚相待，取誉于民的精神是共存的。

辞退经不住考验的职工

(Fire staff members for failure in standing trials)

自古单枪匹马而成大业者几乎没有，要想有成就必须有一个志同道合的群体，这个群体不仅要有福同享，还必须做到有难同当。香港中华商务发展公司总经理黄马克，从当年只有一块钱起家，创办了中华商务发展公司，并在福州筹建了精通电子有限公司。精通公司对当地人是有吸引力的，因为工资高。这时黄马克想，如果每个人都只盯着公司的钱袋，而不想承担义务和风险的话，这个公司是无法发展的。恰巧，这时银行突然打电话通知他，有人到银行查询精通公司的资金状况。他认为这是有人对他不信任，他将计就计。第二天就召开公司大会，对职工说公司近期资金周转出了一些问题，下个月发不出薪水，希望大家能同舟共济。结果有一大批人不来上班了，第二天他又宣布，旷工七天按规定除名，希望大家上班，但这些人仍不来上班。到了月末，他给不上班的人发了当月的薪水，同时，还加了一个月的工钱，但也放进一份辞退通知书。

接站牌的学问 (Art of reception boards)

接待工作是一个企业的对外窗口。接待人员除应具备较高的文化素质和一些基本的技能外，还要了解和掌握社交礼仪常识。礼仪问题不只是个人的礼节，它直接影响企业的形象和声誉。接待工作的最初是从候客、迎客开始，如果所迎接的是陌生人，一定要持接站牌。这接站牌上也是有很大学问的。

一位哈尔滨的某公司经理，叫黄汉文。曾深有感触地说：“我曾分别到两个地方参加订货会。南方某地的接站牌的字，简直象小学生写的，而且写着‘黄汗文’，不仅三个字看上去懒洋洋的，而且还有一个错别字，我对这家公司的第一印象就不好，货也未订上。而郑州市一家公司用仿宋体写着‘欢迎黄汉文同志’顿时，我的精神为之一震，心情非常愉快，工作也很顺利”。小小接站牌给人的第一印象太重要了。

借船出海 (Go to sea in borrowed ship)

公关推销，是把塑造企业形象和推销产品融合在一起，这是一项复杂的系统工程，不可能靠一、二次成功的公关活动就可以完成，必须有一个长远性的战略观念。因此，要有一个长远周密的计划，把一系列活动纳入一个体系中，为一个中心服务，达到从不同侧面塑造一个完整形象的目的。

杭州民生药厂从 1983 年开始，出资协办杭州市青少年杂技团。这个杂技团是专门为外国旅游者、外商、外宾演出的单位，几年来多次出访日本、美国、西欧等国。杂技团并不做产品广告，只是在舞台上挂一个大横额，上面写着“杭州青年杂技团演出、杭州民生药厂协办”。这样民生药厂的名声与杂技团一样远扬四方。该厂厂长去西欧五国考察时，有外商刚听介绍就连声说：“知道！知道！我知道中国有个杭州民生药厂。”因为他们知道，一个企业能协办这样超一流水平的文艺团体，肯定了不起。

布什与“飞鸽” (Bush and “flying pigeon”)

企业积极发展和培育与名人的关系，巧妙地利用名人的知名度开展商品的推销工作，已被大多数企业所认识。一般说来，社会上的各种名人都有许多的崇拜者，名人的举手投足，穿衣带帽等都是崇拜者追求的目标。同时，名人的活动又具有很大的新闻性，更具宣传媒体的价值。因此，与名人有联系的产品常常会有较好的销路。

在我国利用名人来推销最为成功的一例，要属于“飞鸽”牌自行车开展的一次活动。

1989 年 2 月，美国总统布什访华，有关方面利用外国首脑来访接待国一般要赠送礼品这一惯例，巧妙地做了一次“国际大广告”。布什曾就任过驻中国联络处主任，不少人知道布什夫妇喜欢骑自行车。于是，有关方面决定选送自行车。当我国领导人将两辆“飞鸽”牌自行车赠送给布什夫妇时，他

们非常高兴。布什还跨上自行车骑了起来。这个情景被国内 130 多家报纸做了报道。不久，一些外商专程来天津看样订货，法国一客商一下子订了 3 万辆飞鸽车。布什总统返美后，在白宫草坪上骑飞鸽车，再次被美国新闻媒介作了报道。送飞鸽车取得了公关、推销双重最佳效益。

事故何以促进了销售 (Why accident accelerates sales)

湖南长沙汽车电器厂一职工，在长沙友谊华侨商店买了一个柳州铁路科研所研制生产的冰箱保护器。不想这个冰箱保护器突然发生故障起火烧毁，致使该职工室内陈设的木制家具、衣被、室内墙体被严重损坏，新冰箱外壳被烧变形。通过技术鉴定，确认属冰箱保护器质量事故，经调解协商，厂家给用户赔偿 7400 元的家庭损失。

值得一提的是：该用户收到赔款，激动万分，特意到长沙友谊华侨商店登门道谢，燃放鞭炮，张贴感谢信、赠送锦旗，逢人便夸长沙友谊商店热情帮助顾客的事迹。

这家商店利润不仅没有因事故受影响，销售额却反而上升。这起事件成为推销商品的活广告。

长城饭店与里根的答谢宴会 (Great Wall Hotel and President Reagan's reception dinner party)

长城饭店是坐落在北京的一家四星级饭店，在豪华饭店林立的首都，开业初期的长城饭店，只能说是一个“无名小卒”。

1984 年，传来了美国总统里根即将来中国访问的消息。里根总统如能光临饭店将带来极大的利益。公关部第一任经理露希·布朗小姐，以极大的热情投入到这项活动当中。邀请美国驻华使馆人员参观，接待外国记者采访。按惯例，总统访华结束时举行的答谢宴会在人民大会堂举行，然而通过多方努力，饭店终于争取到了举办里根总统的答谢宴会的资格。

在答谢宴会上，美国三家电视台通过人造卫星把宴会盛况转播到世界各地，数百名外国记者昼夜不停地把电讯稿发往各自的报刊：“今天，美国总统里根在北京长城饭店举行盛大的访华答谢宴会，……”于是，长城饭店的大名一下子传遍了全世界，长城饭店的丰姿也展现在各国人民的面前。从此，长城饭店便名扬四海，一跃成为我国饭店行业的佼佼者。许多外国游客纷纷慕名而来，饭店开业的头两年，70%以上的客人都来自美国。

宾客亲手编织地毯后

(When guests weave carpets with their own hands)

1990年6月，北京地毯一厂已有4600多平方米地毯压了库底儿。公关人员提出一个大胆的设想：在车间辟出一架机梁，请渴望了解编织技艺的宾客亲手编织一块挂毯，兴许能“编织”出一个市场来。

一架巨大机梁腾出来了，“友谊地久天长”的挂毯图案设计出来了，精美的请柬送到旅行社、大使馆、专家局……8月18日，“编织”市场的第一天。10点刚过，一辆轿车上走下7位外宾，直奔织毯车间。北京巴威公司总经理黑克斯和夫人在公关人员的指点下，抠住一根经线，小心翼翼地打了一个结，再用刀齐刷刷割断了纬线……“我学会织地毯啦！”黑克斯兴奋地喊起来，虽然意犹未尽，黑克斯夫妇还是不得不让位于同来的外宾。掌声、笑声、赞叹声回荡在车间里。临走，圆的、方的、大的、小的地毯装进了黑克斯一行的轿车，3万多元留在了地毯一厂。

一时间，地毯一厂门庭若市，短短71天竟有近千位宾客云集。“我是中国地毯的推销商，但不知怎样编织地毯”，日本普丽伟尔公司一位雇员说：“现在好了，回去我可以给顾客表演了！”另一位友人说：“过去我不相信中国地毯是纯羊毛手工纺织的，现在我信了！”参加“千人结”公关活动的外宾，90%成了回头客，1991年上半年销售额突破390万元，比1990年同期增长1.7倍。

好酒抬出深巷

(Good wine coming out of alleys)

“皇帝女儿不愁嫁，酒好不怕巷子深”，这是自给自足小农经济的写照。如今我们处在商品经济条件下，竞争的结果，必须造成“酒好也怕巷子深”的局面。

沈阳市老龙口酒厂一几年前引进了酿造低度瓶装白酒的生产线，经过半个多月，试制白酒成功。有关专家进行鉴定，一致认为：清香可口，浓香适宜，水质柔纯，有益健康。可是，新酒投放市场后，用户心中无数，不肯订货，造成大量积压。通过调查分析，主要是由于缺乏超前的“公关”意识所致。恰巧这时，该地区文化部门要与老龙口酒厂联合举办“家庭文艺大奖赛”。厂长认为，这是一个宣传和推销新产品、提高企业知名度和美誉度的良机，千万不能错过。经过策划，开展了一系列公关活动，使老龙口低度酒名声大振，用户纷纷争购，在不到一个月的时间里，所有积压存货倾仓售毕。

创建典雅的购物环境

(Create elegant shopping environment)

占领市场，要充分调动经营者的积极性，其中最重要的是敢想敢干，灵活多变。在商品上，既要照顾大众商品，又要根据人民的生活水平，大胆经营“贵族商品”，从全方位多层次占领市场。

在辽宁丹东长征百货大楼一角，出现一个奇特的古式建筑。一走进去，人们立刻被其中别具匠心的购物环境所吸引。养鱼池里，游荡着鸭绿江盛产

的鲤鱼、黑鱼、鲫鱼，池水中央的“江心岛”上蠕动着活甲鱼和活蛇。当然，这些水产品不仅供人观赏，而且是随点随卖。鱼池周围摆着冷藏商品展卖柜，这里主要是陆上食品：猪头糕、水晶肘、四川的蝴蝶猪脸、腊肉、层层脆等，还有当地人头一次见到的对虾丸、墨鱼丸、海鲜丸等。

除了这些大众食品，经营者还购进了燕窝、鱼翅、鲍鱼、海参等 20 多种高档商品，销售量非常喜人，其中 50% 被个人买走。形成吸引人们的购物环境以促进销售，无疑是商战中富于成效的一着棋。在购物中欣赏，在欣赏中购物，顾客得到了双重满足。

做活广告的诱惑

(Temptation of making alive advertisement)

1981 年，石家庄棉纺三厂厂长张锡民去香港进行设备和市场考查，随后在上海锦江宾馆同香港华森公司和德国厂商进行了进口 Rou—11 型气流纺纱机的业务谈判。由于张锡民事先进行了调查，掌握了市场情况，所以当对方提出 23 万马克的价格时，张锡民当即压价 25%。外商见中方代表对国际市场情况如此了如指掌，竟把价格压到接近德国的出厂价，大为吃惊，所以连续谈判两天都没达成协议。眼看到手的设备就要丢掉，而这种设备是目前世界上最先进的纺纱机，可节省四道工序，并能用粗棉纺细纱，在国际市场上能卖好价钱，丢了实在可惜。张锡民苦思一夜，第二天他又找到港商说：“我压的价是低了些，但话说回来，这两台设备按理说你应免费赠送我才对。”华森公司的老板有些不解，张锡民接着说：“我们谈的这两台，是中国第一家。现在到处讲窗口作用。贵公司不是每年都要花上百万元的广告费吗？中国这么大个市场，你们为什么不可以开个‘窗口’，做做活广告呢？”

张锡民的一席话，给港商推开了一扇“窗子”。于是港商同意了张锡民的建议，并帮着说服了德国厂商。港商在这笔交易中没收我方一分钱的手续费。张锡民由于了解国际市场行情和善于谈判，以出厂价格买回所需设备，仅此一项就为国家节省了十几万西德马克。

谈判中的坦率与幽默

(Frankness and humor in negotiation)

作为文明古国的子孙，我们无时不受激励和鞭策。有时祖先们创造的文明，还成为我们在谈判中战胜对方的基础。

我国某地区想从美国引进一项技术，在谈判中，双方对专利转让费的提取金额意见不同。美方要价为销售总额的 6%，我方还价 4%。美方降到 5%，我方还到 4.5%。此时形成僵局。这时，我方代表说：“先生们，我们的祖先四千年前发明了指南针、两千年前发明了火药，全人类都在享受这伟大的成果，可他们没要过什么专利。我们作为后代，也从没因此骂过自己的祖先是混蛋，反而觉得光荣。请问各位，那时候你们的祖先在哪里？恐怕还在树上哩。各位请看看自己的胸前，是否特别多毛？”美国人真的低头看自己的胸前，一个个咧嘴笑了。坦率、幽默而又机智的话语，象润滑剂，融洽了双方的合作。最后达成了有利于我方的协议：每年付专利费为销售总额的 4.75%，为期十年。

“曲线打入”大商店 (Entering large shops via indirect way)

营口洗衣机总厂生产的友谊牌洗衣机刚刚投放市场时，除了广告宣传，还组织各路销售队伍向各大城市“进军”。他们认为，要想增大产品销量，就必须敲开大城市中大商店的门。在没有创出名气之前，正面进攻怕吃“闭门羹”，他们采取了“曲线进攻”的办法。

在上海，他们先到中山商店搞友谊牌洗衣机试销，第一批 360 台，7 天销完；第二批 2000 台，1 天半就抢光。这下把几大商场惊动了，他们纷纷提出欢迎营口洗衣机总厂供货。“进军”上海取得成功后，他们在几个月内，用同样的办法打入天津、北京、南京等大城市的一流商场。

让用户辨别与名牌的区别 (Let customers see the difference from famous brand)

乡村青年刘凤梅办了一个领带厂。她参照各种名牌领带的样式和面料，进行设计、选料和制作。小刘是一个精明、能干、手巧的人，加工出来的领带质量与各名牌领带相比，不分高低。可是，当小刘带着产品去推销时，各大商场一听是个村办小厂的产品，都不订货。这下可让小刘“傻眼”了。小刘的爱人是个小买卖人，他本来不同意小刘办厂子，因此，小俩口是各干各的，谁也不帮谁。但这次小刘着急上火卖不出去领带，他也坐不住了。他问明情况、仔细琢磨两天后，主动要帮小刘去销领带，小刘当然十分高兴。他带上这个厂产的“飞跃”牌领带来到各大商场。他先买下各种名牌领带一样 2 条，然后把其中一条领带的商标扯掉，同已扯掉“飞跃”牌商标的领带放在一起到处去推销。推销时，先让用户辨别哪条领带是名牌，然后再把带商标的两样产品拿出来进行比较和说明，并以低于各名牌领带的价格供给用户。这种办法使“飞跃”牌领带一下子打开了销路。

“二闯北京” ("Brave two journeys into Beijing)

吉林省通化市第四服装厂高厂长上任的第一件事就是“闯北京”。老高认准一个理；要在服装业搞出点名堂来，光在山沟里小打小闹不行，必须把目光盯在全国最有影响的大城市、大商店。

第一次“闯北京”，老高带着几种自己亲手设计、制作的服装样品，来到著名的新新服装店。服装店经理听说他是来自长白山区一个名不见经传的小厂，对订货的事便婉言谢绝了。第一次“闯北京”没“闯进去”。老高没有灰心，继续积极从各方面作准备。机会终于来了。那年，日本影片《追捕》在全国放映后，在青年中反响很大。男孩子哼着影片中的歌，女孩子留起真由美的发型。老高连着几天看《追捕》电影后，根据影片中男主角的装扮，设计出“杜丘衫”。

第二次“闯北京”，老高带了 200 件“杜丘衫”，再次来到新新服装店。服装店经理仍很热情地接待了他，但对他带来的“杜丘衫”是否畅销，仍有

疑虑。老高执意要求把“杜丘衫”摆到柜台试一试，并提出亲自站柜台。结果，出现了意想不到的情况。当顾客从琳琅满目的服装中发现“杜丘衫”时，便立即被吸引过来，小伙子们争相购买，200件“杜丘衫”不到一上午就被抢购一空。于是，一批批产品连续运往北京，新新服装店的柜台天天被挤得水泄不通，以至不得不每天发放200张售货券。通化市第四服装厂的产品终于“闯入北京”。

心诚则灵的“采购员” (“Salesman's” success from honesty)

有一年，锦州变压器厂急需矽钢片，采购员四处奔跑也买不到合适价格的。工厂等米下锅，厂领导们为此事十分着急。最后终于打听到北京有一家公司有现货，价格也适当，便派人去联系，但去了几个人都没能买来。面对这种情况，还有三个月就退下来的李书记受不住了，主动要去采购。厂长安慰老书记，能否买到都不要紧，厂里再想想别的办法。老书记来到北京，在这家公司的招待所住下了。老书记当晚就与这家公司打更的老师傅谈熟了，初步了解到销售处人员的大概情况。第二天一大早，这个公司销售处一开门，老书记就来到屋里帮助打扫卫生、打开水，这样，很有水平地当了两天“服务员”工作。干到第三天头上，销售处的年轻人们受不了，答应可以考虑给几吨货，让老书记先回去。老书记没走，还是照常到公司“上班”当服务员，一连干了七天。老书记的举动使销售处的同志很受感动，他们找到公司领导，想办法给老书记解决了二吨矽钢片，并与锦州变压器厂建立了长期业务关系。

亚都加湿器“智取”天津 (Ingenious victory of Yadu humidifier in Tianjin)

风靡北京的“亚都”牌超声波加湿器，虽畅销于北京，但在天津3年的销售总量还不及北京旺销时的一日多。北京亚都环境科技公司决心让“亚都”在天津盛销。为此，他们先仔细研究了天津的书刊、报纸、电视，然后策划出亚都加湿器“向天津市民有偿请教活动”的方案。

1991年11月15日和16日，《天津日报》、《今晚报》、《广播节目报》最显著的广告位置，被“亚都有偿请教”的广告占据。选择这两个日期可谓用心良苦：15日，是天津市统一供暖的日子，提出“干燥”“湿度”这样一些概念，容易得到人们的理解；16日，是周末，为买不买“亚都”给每家以充足的商议时间。在这一活动中，他们共散发各类宣传品14万件，直接接触了60万人次的顾客。不久，1200多位天津消费者来信，提出了4000多条建设性意见。他们逐一向来信的消费者回复“感谢函”，并随函寄去“感恩卡”，凭卡可特价购买“亚都”加湿器一台。随后，在12月6日《今晚报》上刊出半版广告，1200多位来信者的名字逐一见报。接着，又在天津国际商场举办了公开答谢活动等。经过一系列的努力，奇迹出现了：1991年11月15日至1992年1月15日，“亚都”在天津的销量达4000台、相当于过去3年销量总和的10倍！

张时献的“供求关系学”

(Zhang Shixian's theory of supply & Demand relations)

张时献是江苏省江阴市第二化纤厂厂长。他当厂长5年间，使一个负债395万元的亏损企业，转变成产值1亿多、利税1100多万元的盈利企业。如此巨变，与他的“供求关系学”运用得好密切相关。

1986年，“二化纤”欠仪征化纤公司23万元没还，致使两厂关系紧张。张厂长一到任，便收到了这个大公司的绝交信。他二话没说，一面登门道歉，一面筹措24万元汇去，不但还清了欠债，还多出1万元。从此，仪征化纤公司的帐簿上又有了“二化纤”的户头，原料供应源源不断。有一次，厦门一家企业给江阴某厂发来40吨化纤粒子，谁知该厂已转产不需此货了。厦门厂向“二化纤”求援，尽管当时“二化纤”也不需该料，且资金很紧张，但张厂长还是拍板收下了，并当即付款。事后，厦门厂“的厂长亲自登门致谢，并主动带来“二化纤”急需原料的大宗供货合同。

北京有家大纺织厂，是“二化纤”的用户，曾一时生产不景气。张厂长决定以每吨让利500至1000元的价格供给他们纤维。这家大厂一走出困境后，如今每年从“二化纤”进货4万元。

1990年9月，浙江金华棉纺厂来电话说，“二化纤”的产品质量总体不错，可有时有点小毛病，但不影响生产。张厂长得知后，立即派生产技术科科长和质量检查员去察看。该厂厂长一见来人，连忙打招呼说：“我在电话里不过顺便讲讲，想不到你们如此认真。”从此，该厂对“二化纤”产品的质量非常信任。综上所述可见：以信为本、以情为桥、与人方便、立足长远，是张时献经营关系术之精髓。

礼貌电话的效应

(Effects from polite phone call)

当你拨通辽宁省畜产进出口公司的任何一部电话，都会听到“您好！这里是辽宁畜产进出口公司，请问您有什么事吗？”过去，往这家公司打电话可不是这样。找人，常常是“不在！”或“不知道！”，有时不等再往下问便“咔嚓”挂断了。谈事情，也往往是“生、硬、冷”。一位客户与公司“拜拜”了，他说宁可不做生意，也不受这“电话气”。

羽绒部经理薛汉哲首先在部里倡导“礼貌电话”。他规定，每个人接电话都要主动问好、自报“家门”，讲话时亲切、热情、有耐心。为此，部里设了“留言板”，每个人的去向都写在上面，不论电话找谁都避免了“不知道”。

一句“您好”、一分热情，得到一片回报。日本住友商事株式会社驻大连事务所代表上杉说：“透过电话我看到你们的新形象，连电话语气都注意的公司，在经营和管理上肯定功夫精深，我们有什么理由不扩大合作呢。”国内客户也纷纷与他们建立业务联系，原来气走的又回来了。

打电话虽然是小事，可它却代表着企业的形象。因此，应十分重视“礼貌电话”的“滞后”效应。

乐山的“巨佛效应”

(Giant Budha effect in Leshan)

从 1986 年至 1989 年，乐山的旅游业大幅度滑坡，至 1989 年跌进谷底。1990 年乐山市找到了脱谷入峰的神梯——“巨型睡佛”。

“巨型睡佛”长约 4 公里，以往的那座 71 米的弥勒坐佛位于它的心脏部位，据称隐喻“心中有佛”、“心即是佛”之意。它以特有的魅力吸引着游客。乐山市抓住“巨佛”这棵“摇钱树”，大作效益文章。他们用冷光灯装饰“巨佛”的轮廓，改善了住宿、交通、卫生等状况。1990 年，“巨佛”邀请旅游者们来乐山专送“旅游费”近 2 亿元。

“巨佛”使乐山百业俱兴。新增设的旅游摄影点多得不计其数，而且生意都相当好。一元钱一张的巨佛照片，已经印到几百万张。随着乐山的知名度、社会地位的迅速提高，过去不景气的企业、市场，焕发出新的生机。许多国际商贸会议都选址在乐山召开，为乐山的外向型经济提供了发展的机会，更重要的是观念的更新，在很大程度上拯救了乐山经济。如今，乐山人懂得，旅游不仅仅是一种文化，而且是一种最新乃至最大的支柱产业。

商店门前设个打气筒后

(After inflater is set at the shop door)

锦州老马路是个商场林立的闹市街。锦华商场这个旧店虽经修建，但相比之下，外观仍显逊色。新上任的经理是一个大事思路清晰、小事想得周全的“商业经”。他上任后首先从内部管理抓起，着力在周到优质服务上做文章。他发现各家商场都有自行车存放处，于是他便想出了一个办法：在门前放一个便民打气筒，在此过路、逛商店的人都可随便使用这个打气筒。打气筒白天让看管自行车的人保管，早、晚让店里打更的人保管。这样一来，到锦华商场门前给自行车打气的人多了，把自行车放到这里看管的人多了，进锦华商场买东西的人也多了。议论这个打气筒的各界人士多了，锦华商场周到服务的名声也就传开了。

总统的特殊“甜点心”

(The President's special" sweet pastry")

上海锦江大酒店是上海第一个由中国人自己管理的五星级宾馆。有一次，斐济总统加尼劳下榻“新锦江”时，黄菊市长设宴欢迎。宴席最后上的是甜点心，总统发现自己的一份和其他客人的不一样，便大惑不解地向黄菊市长询问。服务员微笑地说：“我们得知总统先生患有糖尿病，不宜吃甜食，特地制作了这份咸点心，请品尝后赐教。”这番话，听得斐济总统心头顿时涌上一股暖流。

“品香会”

("Taste gathering")

成都香料厂生产的“燕牌”香精，质量好，而且价格比其他企业生产的低一至二成。该厂为使广大用户了解“燕牌”香精在全国同行业中的地位，

巩固老用户，扩大新市场，经反复琢磨，选择了“品香会”这种用事实说话的生动的促销形式。“品香会”由省主管部门主持，请使用单位共同鉴定商品质量。

在一次有省内九十三个单位、省外六十四个单位、共计近二百多人参加的“品香会”上，该厂将“燕牌”食用香精与上海、广州两地生产的同类同级产品，由本厂和使用单位派来的技师一起分别制成糖果、糕点样品，不标明所用香精产地，请大家品尝。评比结果，在十一种产品中，公认“燕牌”香精九种领先，一种与上海并列，一种差于上海而优于广州，并且这些商品有一部分价格低于上海等地百分之十八到百分之二十。物美价廉，大大提高了“燕牌”香精的声誉，众多用户当场订货。

该厂用“品香会”这种形式，把质量评比、宣传、推销三者有机结合起来，在广大用户中引起强烈的反响，使该厂的商品销路大开。

设身处地关心顾客

(Put themselves in the customers' place and care for them)

有时交涉双方各执一词弄得面红耳赤，看来争端实难解决，这时，如果有一方能站到另一方的立场上去考虑问题，矛盾也许可以得缓和。

例如某市，有一个顾客在喝酸奶时，从吸管里吸出一小碎块玻璃，于是怒气冲冲到牛奶公司去投诉。一路上，他已打好腹稿，搜罗了许多尖锐的词句，并作好准备，如果牛奶公司不服，就向报界投诉……

一开口，他的言辞就十分激烈：“你们难道只知道赚钱，把老百姓的生命置之不顾吗？”这时只见接待他的人员，并没有因为这刺耳的话而恼怒，反而表现出了极大的关心，问道：“你受伤没有？舌头、喉咙有没有事？”当知道顾客未受伤害，又接着说：“这真万幸啊，要是个老人或孩子这后果真不堪设想。”

这几句设身处地的话，使空气大为缓和，顾客气消了一半，接下去又请他提意见，“看有没有好的措施来保证不出这类事故。”双方愈谈愈融洽，矛盾得到了满意的解决。

甘当“出气筒”

(Complain nothing when given vent to other's anger)

对于一个成功的公关人员来说，一定要学会一个“忍”字，并且还要善于当别人的“出气筒”。

广州一位公关经理说，有时接的电话简直是个“炸药包”，并举了一个具体的事例。

“喂，公关部吗？请你报告警察局来调查一下这里的失窃案！”一个愤怒的声音。“您什么东西丢了？”只能耐心问明白。“浴巾！”一条浴巾要生这么大的气。“您什么时候丢的？”“不是我的，而是阁下您的！”真是让人糊涂。“您还丢失了什么？”“一条浴巾还不够？难道我还会把床也偷走？”看来靠电话是弄不明白了，只能实地调查后来，才弄明白，原来是服务员打扫卫生时，发现少了一条浴巾，她未加思索就去问客人，语气生硬了些，使客人的自尊心受到伤害。客人立刻火冒三丈，说道：“你以为我付几

百元来这里住，是为偷浴巾的？”不能说 he 生气没有理由。这时，作为公关人员只能让客人把火发在自己身上，并有礼貌地向客人道歉，为服务工作做些解释。这一切对于一个缺乏控制能力的人来讲，是很难做到的。

融洽情感

(Hold harmonious relations)

上海电视台举办过邀请职工家属参观电视台的活动。这次活动，先由台长亲自向家属介绍电视台的历史和现状，并对家属的支持表示感谢，然后，请家属去参观演播厅、摄像室，登电视塔……这种不花钱，也不复杂的活动，使家属获得一种满足感，并密切了与职工单位的关系，将会更加支持职工做好工作。有不少单位在喜庆日子里，千方百计把退休工人请回来当贵宾，这种作法，不仅使退休工人，而且使在职职工倍感温暖。因为今天的在职职工，就是明天的退休职工。还有的单位为职工过生日等等。这些也许要花费许多的精力，但是它会满足许多参与者的心理需要，增强企业的凝固力。

需开发的“现身说法”

("Explaining by citing one's own experience" is worth developing)

在南京一家石油气灶工厂工作的张某，买了他们厂生产的石油气灶自家使用。这引起了亲朋好友的注意，他们也随之购买了这个厂的产品。以后一阵十，十传百，引来更多的人去买这个厂的产品。

这位张某并不是推销员，但在旁人的眼里，他对他们厂生产的石油气灶的质量是知情的。他本人购买使用，说明产品确实可靠实用。做为一种新产品，这种“先驱”和“榜样”的作用是十分重要的。

鼓励职工使用本厂的产品，是值得企业公关人员很好研究的一个课题。这种有力的“现身说法”是需要开发的。

免费赠送与免费宣传

(Free presentation and advertisement)

对公关宣传来说，掌握时机是具有头等意义的事。

扬州市领带厂根据唐代编织工艺；设计制作了一种真丝手工编织领带，取名为“琼花牌”。为推销这种领带，工厂派了 30 多位推销员跑遍全国所有大中城市。可惜局面打不开。这时，江苏省正组织全省乡镇企业产品到北京参加展销，领带厂得知消息后，决定抓住这个时机进行公关宣传。有人出了一个主意，免费赠送展销会工作人员每人一条领带，条件是一定要系着这条领带上柜台。这个建议被采纳了。经过展销会上的实物宣传，这种产品一露面就受到顾客的注意，很快销售一空。后来，中央电视台邀请该厂厂长在“为您服务”节目中又介绍了“琼花牌”领带的优点，使订购信如雪片般飞来，“琼花牌”一下子畅销全国。

实地参观释狐疑

(On-the-spot inspection ride of suspicion)

企业实行开放参观是消除人们对某一产品或某一企业产生狐疑的一剂良药。因此，有些公关专家称开放参观为回天之术。

正当广东大亚湾开始建造核电站时，原苏联切尔诺贝利核电站突然爆炸。面对爆炸的惨状，香港各界、各阶层人士纷纷慷慨陈词，反对在与香港毗邻的大亚湾建核电站。一时间，满城风雨，舆论哗然。但是，时隔不久，这阵风波便趋于平息。许多国外分析家认为，其原因在于中国政府采取了极高明的一着，就是让香港民选代表参观大亚湾核电站站址，并现场向他们介绍了保证安全的情况。参观团自大亚湾返港不几天，香港的社会舆论便风平浪静了。

烛光舞会

(Candle light dancing party)

应变，是公关人员的基本素质之一。应变，需要理智和机智。它要求人能在最短的时间内拿出最佳方案。成功的应变措施，有赖智慧，更有赖于日常的准备。

有一次，广州一家宾馆正在举办舞会，正当许多外宾兴致勃勃起舞的时候，突然停电了，舞池一片漆黑，这自然是令人十分扫兴的。

不料几分钟内，在舞厅的各个角落都放上烛台，几十支蜡烛同时点亮，这时，宾馆负责同志风度翩翩地扬手让乐队奏乐，同时，向大家宣布：“今晚让我们举办一个风格独特的烛光舞会吧！”近乎于扫兴的外宾，又高兴地步入舞池。

渴时一滴如甘露

(One drop of water in thirsty is like sweet dew)

太和塑料制品厂生产民用塑料制品，企业效益一直不错。由于新上了一套农用塑料薄膜生产线，流动资金一时短缺。该厂找了几家银行，都没能解决这一困难。正当这个厂一筹莫展之时，锦葫农业生产资料供销公司主动借给制品厂 100 万元，但条件是这个工厂 50% 的产品按销售价的 70% 向该公司供两年货。对此，制品厂高兴地接受了。制品厂暂时虽然牺牲点利益，但从总体效益上看还是有利的。而供销公司仅此一项业务每年就可盈利 50 万元，二年后公司可拿回 200 万元（含收回借款），制品厂农膜投入批量生产后，产品供不应求。一些经销单位为了买到农膜也主动提出借资给制品厂。但此时，制品厂生产已步入良性循环，当然也就不再需要借款了。同行们很羡慕“锦葫公司”的眼力。这个公司的陈经理说：“渴时一滴如甘露，过后千杯宁可无。”这个公司由于十分注意抓好“救人于水火”方面的业务，公司的信誉越来越好，到 1991 年该公司自有资金已达 800 万元。

请外商投一票

(Invite foregin merchants casting a vote)

一次，上海虹桥开发区国贸中心三楼展览厅，悬挂着 393 幅地毯图案，

数百名外商，不时把自己的评价票投入票箱。

这是中国地毯出口交易会举办的地毯图案评比。在各地推选的最新图案中，有利用现代绘画光影效应设计的，有借鉴丝绸刺绣工艺绘制的……代表了我国地毯设计的新水平。生产厂家希望马上将这些图案变成产品，推向国际市场，但不知哪些图案最受海外客户欢迎。于是，这次地毯交易会的主办者——中国土产畜产进出口总公司决定，请参加交易会的 30 多个国家的外商对图案投票评比。

一位来自澳大利亚法乐高地毯经销公司的女经理填上选票后，马上要求与有关设计人员和生产厂家见面，洽谈订货事宜，并十分恳切地对图案的配色提出了修改意见。日本三昌贸易株式会社的绿川良则先生很有感慨地说：“中国的同行们越来越聪明了。‘请外商投一票’的这种评比方法能使双方沟通，对各自的事业发展都有好处。”

“金星”笔打入永安公司的攻坚战

(Hard struggle of Gold-star" pen into Yong'an company)

金星金笔厂在解放前是我国最大的金笔厂，它的产品“金星牌”金笔在国内声誉卓著。

金星金笔厂在创办之初，正值西风东渐之时，国人以外国货为时髦，洋货充斥市场，国产金笔名不见经传，想打开销路真比登天还难。当时上海中华书局、大新、商务印书馆、永安四大公司和各大书店，都有外国金笔出售，金星金笔要打开产品销路，首先要进入四大公司，特别是永安公司。

金星金笔厂创办人周子柏花了好大气力，终于进入各大公司、书店，但唯独永安公司进不去。永安公司一向标榜经营“环球百货”，以选货严格、服务周到著称，营业也最为发达，居四大公司之冠。国货商品都以进入“永安”为荣，仿佛一登龙门，就能身价百倍。

周子柏为了打进永安公司，动了不少脑筋，他精心策划了一条“三管齐下”之计，集中火力向“永安”进攻。首先，托朋友介绍，和永安公司文具部负责人相识。接着，他经常甚至天天去永安公司“泡蘑菇”，同部长、营业员聊天，相熟后，便提出请永安公司销售“金星”金笔，货款按定价 7 折再打一个 9 扣，作为优待；并另以两个 5%，作为部长和营业员的佣金。要求永安公司在商品架上摆出两盘“金星”样笔，作为试销，卖出还钱。与此同时，他动员所有亲友，经常去永安公司问：“有没有金星牌金笔？”进行“攻心战”，这一着果然厉害，永安公司开始接受少量样笔进行试销，在样笔进入永安公司以后，周子柏又自掏腰包，仍旧劳驾那些亲友去把样笔陆续买回，以这种办法来引起公司的注意。二、三个月之后，永安公司摆出的“金星”笔逐渐有了真正的购买者，在这种情况下，永安公司也乐于进货，营业员也乐于推销了。

永安公司这个堡垒完全攻下了，金星金笔的销路与日俱增，金笔厂也大获其利。

国货“味精”的推出

(The birth of national "MSG")

中国味精大王吴蕴初的成功，是与他扎实的推销工作分不开的。首先，在为商品命名和采用什么作为商标问题上，他颇费了一番脑筋，那时日本生产的味精叫“味の素”，吴蕴初并未套用，他想到最香的叫香精，最甜的东西叫糖精，那味道最鲜的可以叫味精。同时，又想到味精是由植物蛋白质制成的，是素的，而吃素的人当然要信佛，而佛在天上，珍奇美味只有天上有，因而，他便取名“天厨味精”，采用“佛手”商标。这样，商品名字与商标名称很适合当时中国居民的心理，使人容易接受。

接着，吴蕴初就在各处招贴广告，广告简明扼要，通俗易懂，云：“天厨味精，鲜美绝伦，质地净素，庖厨必备，完全国货，欢迎购买。”这使当时没有食用味精习惯的中国居民对此有了了解，产生了好感，“完全国货”四个字更是迎合了当时中国人民反帝反封建的爱国情绪，受到了群众的欢迎。

吴蕴初还派出大批推销员，推着小车，车上插满了五彩旗帜和宣传广告，于锣鼓声中在街头巷尾巡回，推销员边走边响亮地叫唤：“天厨味精，完全国货，胜过‘味の素’，价廉物美，欢迎试用”。

通过如此声势浩大的商品广告宣传，味精在中国居民中逐渐行开，不仅成为上海南北货市场上的热销商品，而且在南洋各地也获得相当的声誉，销售量猛增。

“又一村”餐馆

(“Another village” restaurant)

杭州西湖“平湖秋月”对面，开设了一家叫“又一村”的餐馆。

“又一村”显然是取自陆游《游山西村》中的诗句，“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”，这个名字起得不同凡响。餐馆门口还镶着一副楹联，写的是：“小店依孤山岂无梅香拂座，平湖伴佳客更有秋月引怀”，这副楹联写得也颇具特色。如此西湖景，店铺名，楹联境，湖光山色，情景交融，相映成趣，引得游客兴味盎然，欣然入座小酌。

“行善”与业务的扩展

("Benevolence" and business expansion)

解放前，老北京城每年都要挖城沟，那时没有路灯，晚上行车和行人多有不便。“同仁堂”药店的老板看到这种情况，大发善心，在四城开沟的地方悬挂灯笼，为行人照明。每当晚上，贴有“同仁堂”3个大红字的灯笼悬挂于沟边，夜晚行人有口皆碑，其美名远扬，业务也随之日益发达，迅速扩展到许多省、市。正如古语说的，择其善者而行之。经商者做些好事，行善事，为群众想的周到一些，服务热情一些，群众对其就有亲切感，无形中也提高了企业和产品的知名度。随着商品的激烈竞争，多“行善”者就可能在竞争中成为胜者。“行善事”要花一些投资，但这是感情投资。其实，这种投入是有限的，而收效则是无法估算的。而有些善事也很简单，比如店前放些长凳，一桶开水，免费供过往行人休息等。

《三国演义》的启示

(Inspiration from the "Romance of Three Kingdoms")

看过《三国演义》的人都不会忘记这两个精彩片断：

刘备三顾茅庐，对诸葛亮晓之以理，动之以情，终于感动了诸葛亮，出山为汉刘江山鞠躬尽瘁，死而后已。

诸葛亮七次生擒孟获，又七次放走。最后孟获终有所感，归顺蜀汉，再没有给诸葛亮找麻烦，成为蜀汉的可靠后方。

用今天的眼光看，刘备、诸葛亮这种善于争取朋友，妥善处理矛盾的方法和艺术都可借鉴为公关技巧，确乎有值得借鉴之处。

石油大王洛克菲勒说过一句话：“处事待人的本领是无价之宝，我愿牺牲太阳底下任何财物去攫取它。”这是发自肺腑的至理名言。日本企业界近来掀起了一股《三国演义》热。就是想从精深的军事韬略中，领悟经营管理的诀窍。

生意做到国外去

(Do business abroad)

上海鸿翔公司是制作服装的名牌老店，店主金毛囡因服装做得好，人称他为“鸿翔”，于是金毛囡顺水推舟，索性改名就叫鸿翔。

金鸿翔雄心勃勃，要把生意做到国外去。他借英国女皇伊丽莎白登基的机会，制作了一套精致的中式晚礼服相送。女皇很赞赏，并亲笔签名致了谢帖。金氏就把谢帖挂在店堂内，以广招徕。果然，外国人尤其英国人，纷至沓来，争看女皇的谢帖，并称赞：“中国鸿翔了不起！”于是，外国人来加工女服的就更络绎不绝了。

一次，金氏在金门饭店巧遇参加当时世界博览会筹备工作的熟人缪凯伯，听到一个信息：博览会上，各国都有服装展出，唯独中国没有。金氏瞄准这是亮鸿翔牌子的良机，便将精工制作的6种款式新颖的旗袍交给缪氏邮寄芝加哥博览会展出，果然获得银质奖。这样，鸿翔名声大振，生意更加兴旺，并开设了分店。

间谍战

美国，在其最大的 500 家公司中，有 4/5 在最近 3 年中增加了谍报费用开支，包括通用汽车公司、通用电气公司那样举世闻名的公司。他们平均每家公司花在情报开支上有 45 万美元之多。美国硅谷这个名扬世界的半导体工业科学城，竟有 500 多名各国间谍情报人员在那里出没。每年约有价值 2000 多万美元的半导体芯被盗。

据国外统计，在一项新技术或新发明中，约有 90% 的内容是通过各种情报或间谍途径获取的。

窃听与反窃听

(Eavesdrop and anti-eavesdrop)

目前，在美国企业界正展开一场错综复杂、惊心动魄的窃听战，各公司企业为此纷纷成立反间谍机构。开展窃听与反窃听已成为现代企业的一种重要经营手段，尤其是电子窃听最令人奈何不得，破坏性极大，几乎没有什么能象窃听那样轻而易举地掌握对方的秘密，在顷刻之间把对方逼上破产自杀的绝路。

美国石油公司系工业间谍的主要目标。凯文·默里是一位从事侦察工作多年的工作人员，他每天的任务是负责清理电话，以确认在公司内部是否装有窃听器。这项工作耗费极高，稍有不慎，在竞争对手的谈判桌上，将功亏一篑。

亚特兰大公司总裁被解职的原因很简单，但他不愿吐露事情的真相。事实是，另一公司的竞争对手惧怕他这位经营老手。所以，在他使用的电话机上秘密地安装了一台超高频窃听装置，致使这家公司损失 300 万美元。尽管从电话里窃听情报是一种犯罪行为，但受害者往往有口难言，不便声张，多半独自喝下这杯苦酒。

博士行窃

(Doctor commits stealing)

美国的公司由于经营秘密被窃，每年损失达 50 亿美元；由于科技成果被窃，每年损失达 200 多亿美元。

美国萨亚纳米德公司为了研究新的抗生素，付出了 1200 万美元的高昂代价。但是，当它开始投产时，市场上却已经有了足够的相同产品，而且价格大大低于该公司的定价。原来，该公司的一位化学博士窃走了生产新的抗生素的高度机密资料，提供给意大利的三家制药公司。这位博士从每家公司得到五、六万美元的报酬，而这三家公司却因此获得了比付出的报酬高出 3000 倍的纯收入。

对外交往

(Foreign association)

美国公司和情报机关，常常利用各种国际交流和对外交往，窃取外国的

技术情报。美国中央情报局，经常选择前往苏联参观访问或学习的学者、商人和学生，要求他们搜集情报，汇报所见所闻。

1960年8月，美国一家制造公司的推销部副经理罗伯特·伯林决定到苏联参观访问。在他起程前夕，中央情报局的一名工作人员突然拜访他，问他是否愿意在苏联旅行期间作一些观察，并把观察日记交出来。

1960年夏天，美国研究生马克·卡明斯卡进入苏联禁区刺探兵工技术机密，被苏联法院判处7年徒刑。

1961年，美国学者马金伦在苏联基辅旅行时，因从事间谍活动而被捕。马金伦招认，他在苏联旅行前，接受了中央情报局为期6个星期的特务训练，中央情报局要他搜集苏联军事技术设施的情报。

拣破烂的功勋大间谍

(Refuse-picking spy performs immortal feats)

互派间谍，拼命窃取对方的重要技术情报，是西方竞争的手段之一。

阿汉姆·施耐德尔是美国驻西德“鹰式”和“尼克式”导弹军人库的司炉工。他虽然长相丑陋，但他的女儿瑟尔娃却美丽动人，因而瑟尔娃便成了美国军官追逐的目标。最后，一个青年美国士兵把瑟尔娃弄到手，并住在军火库的军眷宿舍里。于是施耐德尔也取得了美军的信任。

东德国家全部用重金收买了施耐德尔，利用他收集情报。施耐德尔每天除了烧好锅炉之外，还坚持打扫院子，把各个角落都打扫得一干二净。工作之余，他就到垃圾箱里拣“破烂”。拣到有价值的情报就悄悄带回家里，等积存到一定数量之后，就用各式各样的花纸把情报资料包成礼物一样的小包，由妻子送到柏林市中心区的一个火车站包裹寄存处，然后再打电话让秘密联络员去取。在十多年时间时，施耐德尔通过垃圾箱先后搞到“北大西洋公约组织驻欧洲的兵力配备”、“北约武器弹药库的库存清单”、“美国在西欧储备的各种导弹规格和用法”、“驻西欧美军官兵能力鉴定表”等很多重要情报。

1951年的一天，施耐德尔从垃圾里拣到三本“鹰式”导弹说明书和维护须知，封面上印着醒目的“导弹”二字。东德收到这份绝密的文件后，除发给施耐德尔一大笔赏金外，还向他颁发了一枚“奇勋勋章”。施耐德尔每交一次情报，就可以得到1500西德马克的津贴。

后来，西德国家安全机关经长期侦察后，逮捕了这个拣垃圾的大间谍。

间谍帮忙

(Spy offers help)

美国人曾注意到原苏联的飞机即使在零下30度，甚至零下40度这样的低温中飞行也是毫无问题的。中央情报局的专家们认为，俄国人一定在汽油里掺入了一种特殊的東西。由于美国人没有任何办法能接近一架俄国飞机，于是他们便不止一次地请间谍帮助。一个间谍把最杰出的跑道机械师里查请到了巴黎。大名鼎鼎的里查通晓世界航空知识，善于周旋，机灵非凡。他现在则成了专偷飞机燃料的窃贼。里查在取油样时谈笑风生，而俄国人却全然不知，还嚷着要这位老是逗他们发笑的里查呢。此后，每天都有一瓶瓶装满了汽油的小瓶子运往美国。

“牙漆”

("Tooth paint")

在国外有些耗费巨资搞出来的新技术，一旦被人“偷”去，价值连城的技术资源就化为乌有。

多伦多一家制药公司的实验室被人盗走了一份有关生产可用作“牙漆”的新品种流质塑料的资料。据美国专家认为，这种塑料可以保护牙齿在大约两年时间内不受微生物的破坏。据《美国新闻与世界报道》估计，为制造这一新品种“牙漆”，这家公司花了1700万美元。

有关“牙漆”研究的消息之所以问世，是因为工程师威廉斯·克劳特把新产品的秘密资料卖给了美国的几家制药公司，条件是他得到出售牙漆收益的 0.1%。

从客户中获取情报 (Gather information from customers)

1979 年，英特尔公司听说莫托罗拉公司正在研制 68000 型微处理机集成块。英特尔公司此时也在研制类似的集成块。英特尔公司估计莫托罗拉公司一定会向客户兜售新型集成块，于是赶紧把公司的一些工艺工程师派到客户们的工程协会里去。通过一些接触，英特尔公司的工艺工程师不但证实了外界的传言，而且摸清了莫托罗拉公司集成块的设计细节。于是，英特尔公司立即倾全力展开了一场推销攻势，争取客户在他们的产品中指定采用英特尔公司生产的集成块。为加强推销，英特尔公司调整了推销员的佣金，如能招徕到大主顾，酬报从厚。结果，大企业的设计合同大部分给英特尔公司揽了去，其中包括泽罗克斯静电复印公司和国际商用机器公司的设计合同。

小银行操纵股票成为大银行 (Small bank controlling stocks become big one)

1904 年，在美国加利福尼亚州旧金山成立的意大利银行，专门经营意大利移民的存、放款业务。

1925 年，该银行得到一个机会，胁迫洛杉矶的美洲银行副董事长的儿子，要他不断地提供该行的资产负债表，并答应将来吞并美洲银行后，以 5% 的股份为酬。自从有了这第一手情报之后，意大利银行就在暗中注视着美洲银行的一举一动。

二十年代末的世界经济大萧条和美洲银行的宿敌——太平洋银行，给这一吞并行动创造了条件。

意大利银行从负债表中了解到美洲银行的放款业务出现了大麻烦，许多放款因经济气候而成为呆账，但在没多少生意的大萧条时期却刚好有望获得一笔无甚风险的政府工程贷款申请，但美洲银行已无足够的信贷资金可供投放。知道此消息后，意大利银行遂以提供现全支持来诱使美洲银行与其开展业务往来，共同与其它银行进行竞争。美洲银行惊喜过望，毫不犹豫地接受了合作的建议，在现金支持尚未兑现时，为防贷款生意被别的金融机构抢去，美洲银行董事长决定暂时挪用银行的现款储备，发放政府工程项目贷款，同时催促意大利银行尽快实现自己的口头承诺。

意大利银行一方面拖延签字时间，另一方面又把美洲银行面临的困境转告给太平洋银行。太平洋银行见摧毁对手的时机已到，遂在股市上大批低价抛出美洲银行股票。同时，到处散布美洲银行经营状况不妙的消息，增加群众的恐惧心理，造成提款风潮，使其它银行也不敢轻易支持美洲银行的运行，在大萧条中本已处于很低水平的美洲银行股票，根本经受不住这样的打击，价位跌得一发不可收拾。意大利银行见时机已到，则用充足的现金，购下了大部分美洲银行的股票，从而牢牢地控制了该银行。

侦探的手段

(Tricks resorted by detectives)

芝加哥市一位叫厄尼·里佐的私人侦探，接受了一家当时刚刚开张的玻璃斜面镜公司老板的雇佣。这家老板想知道这一行中的一个主要制造商有哪些买主。

经过一段时间的调查，厄尼发现，那家制造商的公司中的主要推销员都很懒，经常从家里打电话处理业务。于是，厄尼就到电话公司去，声称自己是那家公司的推销员，急需电话单副件去报帐。

随后，厄尼便把这份到手的情报交给了他的雇主。

也有些公司为急于摆脱困境而挺而走险，花钱雇人去偷窃对手的情报资料。依达华州鲁明代尔一家丘奇非管理投资公司发生过的案件就是一例。该公司的竞争对于曾花 500 美元雇了一个勤杂工，闯进丘奇非公司的办公室，窃取了存有客户名单的资料。

企业侦探

(Enterprise detectives)

目前美国出现了一种新的公司，专门充当大企业的“侦探”。他们的工作是专门负责监视日本等国科技的发展，把外文科技杂志编译成英文，分门别类，编成索引，然后提供给美国的一些大企业作为决策参考。如美国的纺织业之所以成为效率最高的行业，原因就在于该行业及时获得情报，从瑞士、日本引进了无梭织布设备和技术。

三菱与美国人造丝

(Sanling and American man-made silk)

三菱化纤公司为窃取美国人造丝工业的生产工艺，曾重金聘请美国公司的一名职员当“顾问”，这位“顾问”把目标选择在南加利福尼亚州格里尔人造丝厂经理身上。结果那位经理以极低廉的价格，把厂里的技术机密卖给了三菱公司，甚至把三菱公司人员带到厂里参观考察。但是美国司法当局对三菱公司却无计可施，眼睁睁地看着它逍遥法外。

大意失情报

(Information lost in carelessness)

有一个染料化工厂因管理先进，企业效益好，经常接待参观团。这天他们接待外市的一个工业考察团，这是两市政府间的工业联谊活动，考察团到企业是来学习管理经验的。厂长把企业的全部管理工作经验介绍后，领着考察团到各车间去参观。当考察团来到一个染料车间时，车间刘主任一边领路一边介绍产品情况。车间主任说：我们车间的染料 A 在国内技术领先，别厂家的染料 A 质量都不及我们。“他们差在哪呢？”考察团的同志问了一句。车间主任说：“差在配方上。虽然基本相同，但有一种很易买到的“中间体 YA”我们加了他们都没加。”车间主任话一出口，就觉得失言。染料 A 的生

产技术该厂规定要“绝密”，全厂只有几个人知道。但话已出口收不回来了。他只好补充说：“当然还有配料比、操作参数等都技高一筹。”

这句话是考察团的一位工业局长问的，他就想了解这方面情报，好把他们地区染料厂生产的染料 A 质量搞上去。这个考察团回本市了。几个月之后，在染料市场上出现了染料 A 的第二代产品染料 AA，质量比染料 A 还高一筹。那位局长带着他们染料厂厂长，给刘主任送来一张 5 万元的支票，作为情报费。

收买情报奇招

(Magical tricks played in information purchase)

70 年代初，日本的电脑工业刚刚起步。富士通公司派往美国活动的人员偶然结识了美国电脑人员吉恩·阿姆达尔。他从 1952 年起就在美国 IBM 工作，在电脑设计中起过重要作用。1970 年，他辞了 IBM 的职位，打算自己开公司，生产可以用 IBM 的电脑软体程式的大功能电脑。但是，他苦于资金短缺，又借贷无门。富士通公司立即抓住这个机会，慷慨解囊，帮助阿姆达尔创办了一家电脑公司。阿姆达尔感恩报德，在技术方面给富士通公司许多“关照”。通过阿姆达尔公司，富士通公司弄到了 IBM 的许多技术资料和设计构想。1981 年 10 月，IBM 宣布制成 3081K 电脑。仅仅三个月后，阿姆达尔公司就生产了能使用 3081K 电脑软体程式的 580 型电脑。IBM 曾就此对阿姆达尔公司提出指控，但在法律上找不到证据。IBM 公司明知富士通公司在窃用自己的技术，却毫无办法。

在日本和三菱公司人员窃取 IBM 技术机密的丑闻暴露后，富士通公司董事长小林大佑吹嘘道，富士通公司比日本其它一些公司要明智。其经验是，应该利用美国人可以自由转换工作这个事实。如果一个人想要跳槽，那么，他脑子里装的一切机密也随之带走了。任何人对此都毫无办法。

守口如瓶

(Tight-mouthed)

言多语失，对企业尤为重要。

“本田精工”现在已独占了手表零件的供应市场，但是“本田精工”的董事和本田秀亲在接受访问时，还是小心翼翼，劈头就说：“千万别这么讲，干我们这一行，嘴巴守紧一点，比什么都重要。”

第二次世界大战后，日本手表业受到大规模经济萧条的震荡，其中以下游包工业者集中地的长野县诹访一带，遭受的直接冲击最大。然而现在诹访一带的企业，却出乎意料的稳固。有人说，这与诹访人的守口如瓶极有关连。诹访一地被称之为“东洋瑞士”，他们素有不轻露口风的习性。当地技术最进步，收益也最丰硕的“本田精工”，就是最具备这种迎访气质的企业团体。

不轻露口风在商战中是极重要的。本田秀亲曾斩钉截铁他说过以下一番话：“我们的工厂一向不给人看。一方面，只要是专家，看了马上就会知道厂中诀窍；另一方面，保密也是我们能提供给买主的一个销售特点。”的确，向“本田精工”采购零件的买主，都不必担心会在零件采购单上，泄露自己正在制造新产品的秘密。

景泰蓝和宣纸制作绝技泄密

(Leakage of unique skills in Jintailanand Xuanzhi production)

世界各国的首饰制造商对中国景泰蓝的制作方法垂涎已久，总想仿造。

一天，一个日本华侨突然以“代理商”的身分来到中国，对接待部门表示想参观景泰蓝的制作过程。工厂接到此接待任务后，派人陪同参观工厂，详细讲解了景泰蓝的整个制造过程，说得这个华侨心花怒放，兴致勃勃地对景泰蓝的制作过程从头到尾拍了照片。然而，这个“代理商”回到日本不久，国际市场突然出现了“日本制造”的景泰蓝。中国千年绝技的制造机密，就是这样在几个钟头内糊里糊涂地给泄露了。

无独有偶，宣纸生产也是中国在世界上绝无仅有的绝技。日本某纸厂慕名到我国宣纸生产厂家参观。该厂让日本客人对宣纸生产的整个过程拍照录像，日商有疑必问，我方有问必答，无一遗漏。

临别时，日商还以帮助化验为名，向这家纸厂索要了几种原料，并用瓶子装去造纸用的井水。就这样，整个宣纸生产的传统工艺技术被日商在一片热情接待中不费吹灰之力全部窃去。

“内线”情报

(In formation coming from" the inner")

1948 年美国为加快飞机叶片的加工速度，提出数控机床的设想。麻省理工学院受空军委托进行设计研制，防备森严。1952 年，这一消息传到日本，日本人千方百计想弄到它的情报，摸清它的奥秘。当时，日本科研人员发现美国出版的《科学》杂志上刊登了一张异样机床照片，马上深入研究分析，在放大镜下仔细揣摩，不仅确证了它就是数控机床，连工作原理部分都分析出来了，认定它是利用脉冲控制进给量。最后，他们通过麻省理工学院的一个日本留学生搜集其情报，从“内线”弄到一本数控机床说明书。由此掌握了全部技术细节情报，甚至还发现美国设计中的缺点。从而，日本开始试制自己的数控机床，还研制成功了一台电子计算机，四部数控装置同时操纵 7 台“数控机床”，从研制到投产仅用了 6 个月的时间。这一成功使日本机床工业跨入一个新阶段。

日本人怎样掌握了我们的秘密

(How the Japanese aquire our secrets)

六十年代，我国刚刚建设大庆油田，当时这是保密的，国内大都不知道它的地址，可日本人却得知了，而且非常准确。那么，他们是怎样掌握了我们的秘密呢？是派了特务，还是收买了中国人？都不是。出人意料，他们靠的就是零零星星搜集到的关于大庆的公开资料，并依此所做出的合乎逻辑的分析。

中国画报封面上曾登出过王进喜同志的照片，身穿大棉袄，冒着鹅毛大雪在工作。日本人分析这可能是东三省靠北边的某个地方，否则不会下这么大的雪，但具体地点不知道。接着，日本人又看到了《人民日报》的一篇报

道，说王进喜同志到了马家窑，说了一声：好大的油海啊，我们要把中国石油落后的帽子扔到太平洋里去。这下日本人乐了，说找到了，马家窑就是大庆油田的中心。我国对日出版的《人民中国》杂志又报道说，中国工人阶级发扬了“一不怕苦、二不怕死”的精神，大庆设备不用马拉车推，完全是肩扛人抬。日本人据此分析，大庆车站离马家窑远不了，远了就扛不动。地址找到了，什么时候出的油呢？他们也算准了。1964年，王进喜同志光荣地出席了第三届全国人民代表大会，日本人说肯定出油了，不出油王进喜当不了人民代表。他们分析得很对，情况的确如此。接下来，日本人又根据《人民日报》上一幅钻塔的照片，从钻台手柄的架式推算出油井的直径是多大，再根据油井直径和国务院的政府工作报告来套算，把全国石油产量减去原来的石油产量，就是大庆的石油产量。在此基础上，他们很快设计出适合中国情况的石油设备。等到我国向世界各国征求设计时，其他国家没有准备，而日本则胸有成竹他说，我们已经准备好了。很快谈判成功，赚了我們一笔大钱。这项成功的贸易，靠的就是信息，是精彩的信息情报分析和推理。

机关道磁在牙根

(The secret lies in tooth root)

1976年5月，日本一家生产家具贴面的大公司“名古屋维尼公司”宣告破产，留下了15亿日元的债务，并且还把大约1300家有关公司拖进了破产的边缘。

破产前，公司的董事会狡黠地掩盖了帐本上的可悲处境，并且一再试图向银行借钱。但是，银行发现了该公司的漏洞，便谨慎从事暂不借钱给它。银行同一家从事工业间谍活动的代理行进行了接触，以便弄清“名古屋维尼公司”财务的真实情况。

在很长一段时间里，公司的全部领导人被置于经常的监督之下，但始终未能了解公司的财务活动情况。有一天，公司的总会计师石田德川牙疼，去医院看病。牙科医生看后建议他拔牙以绝病患。石田德川同意了。这位大夫实际上是工业间谍代理行的一位有经验的代理人，在给石田德川换牙的同时，在他的牙根里装上了一台微型无线电发报机。这台发报机在几天内把公司会计处里谈论的一切全部转发了。当然，一旦了解公司的真实情况后，各家银行都拒绝提供贷款，“名古屋维尼公司”只有寿终正寝了。

本田做“贼”

(Bengtian acts as a "thief")

本田摩托车驰骋世界，声名显赫。可是，谁又知道它的主人曾为事业的发展做了一件不大规矩的事情呢？

1954年，本田一郎到欧洲考察，在英国伦敦世界摩托车展览会上眼界大开。他看到了世界摩托车生产和研制的最高水准。

在英国，本田一郎把口袋里的钱全部买了摩托车零部件，行李包里装得鼓鼓囊囊的，超过了机场规定的载重量。为了将这些摩托车零部件全部顺利地带回国，本田一郎就把一些小零件藏到西服和内衣口袋里。幸亏那时机场检查还没有现在这样严格，要不，本田一郎大约会被当作劫机嫌疑犯给抓起

来呢！本田一郎成功地逃避了机场检查，回到日本时，身上已无分文了。

七年后，本田牌两轮摩托车以它特有的优势，占领了世界市场。

日本摩托车之战 (Motor battle in Japan)

1968 年，日本决定发展摩托车。当时有两种意见。有人主张引进当时最先进的法国摩托车成套设备和工艺，在日本建厂；另一些人则主张进口技术和培养人才，保持技术上的领先地位。后一种意见被采纳了。于是，他们从全国各地小厂里选出 200 多名有经验的工程技术人员，到世界各国去搜集有关技术情报。每到一个工厂。就向厂主说：“我们日本要发展摩托车，有可能请你设计，也可能向贵厂订购产品。不过，请你先介绍一下贵厂摩托车的优点，并让我把样品带回去，我再说服我的上司。”这些厂商当然十分高兴，无保留地把最先进的东西告诉了他们，有的厂商还让日本人参观车间、实验室。日本人把所见所闻详细记录下来，还买了样品带回去。这样，一年内几个小组走访了全球 80 多个工厂，弄回 100 多辆样车。日本人把样车逐一解剖研究，集中其优点，重新进行设计，并建立了自己的新厂。1972 年，一种耐用、轻便、省油、便宜的摩托车问世了。全过程只花了二年时间，等到国外那些摩托车厂商醒悟过来时，已是追悔莫及了。

日本工具车 (Japanese instrument vehicle)

一位日本驻北京办事处的三菱重工业公司的职员，是专门搞汽车买卖的。他的工作是调查中国汽车市场上的变化。他每个星期写一份报告，报告中国汽车市场的变化状况，包括中国市场对汽车的需求，申请汽车的手续，以及走后门，歪门邪道等。

这位职员了解到，中国各机关所需的小汽车都要向计委申请，受社会集团购买力限制，批准购买小汽车很难。他根据这一信息，马上推销一种叫工具车的小车。工具车，小巧玲珑，接送人方便漂亮。由于工具车是生产用车，各地向计委申请，很容易批准。一下子中国市场进了几万辆工具车，日本人赚了中国一大笔钱。

鞋底窃密 (Stealing secret through shoe bottoms)

工业间谍活动首先在于通过正常途径收集一切可以获得的文献资料。广告图片、博览会上散发的小册子、专业性刊物上的文章和书籍，为间谍提供了他们所能刺探到的情报的 80%。

在和西方国家的公司企业进行商业性往来时，原苏联常常巧妙地套取到重要技术情报。

1973 年，原苏联曾经在美国放风说，它打算挑选美国的一家飞机制造公司建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂，该厂建成后将年产 100 架巨型客机。如果美国公司的条件不合适，就和西德或英国的公司去做这笔价值 3

亿美元的生意。美国三大飞机制造商——波音飞机公司、洛克希德飞机公司和麦克唐纳——道格拉斯飞机公司闻讯后，都想抢到这笔“大生意”。他们背着当局，分别和原苏联方面进行私下接触。原苏联方面在这三家公司之间周旋，让他们互相竞争，更多地满足苏方的条件。波音飞机公司为了第一个抢到生意，首先同意原苏联方面的要求：让 20 名苏联专家到飞机制造厂参观、考查。他们先后拍了成千上万张照片，得到了大量的资料，最后还带走了波音公司制造巨型客机的详细计划。波音公司送走原苏联专家后，满心欢喜地等待他们回来谈生意、签合同。岂料这些人一去不回头。不久，美国人发现原苏联利用波音公司提供的技术资料，设计制造了伊留申式巨型喷射运输机。这种飞机的引擎，是英国的劳斯莱斯喷射式引擎的仿制品。使美国人感到纳闷的是，波音公司在向原苏联方面提供资料时留了一手，没有泄露有关制造飞机的合金材料的秘密，而原苏联制造这种宽机身飞机的合金，怎么生产出来的呢？波音公司的技术人员一再回忆，苦思冥想，才想起原苏联专家来考查时穿的一种鞋似乎有些异样。毛病果然就是出在这种鞋上。原来，原苏联专家穿的是一种特殊的皮鞋，鞋底能吸住制造飞机部件时切削下的金属屑。合金材料的秘密就是这样被窃走了。

巧克力之战 (Battle of chocolate)

巧克力的故乡在墨西哥。十四世纪时，巧克力只有墨西哥独家经营，并直属朝廷监管。有些西班牙商人把巧克力带回国内，巧克力风靡西班牙。由于西班牙人不会制造生产巧克力的原料，而墨西哥人又保守秘密，于是，西班牙人就想方设法进行窃取。不久，巧克力食品成为西班牙的新兴食品工业。

1606 年，意大利商人用重金买通关节，窃取生产秘方，打破了西班牙对巧克力生产的垄断地位。

1763 年，英国人偷到生产配方，并加以革新，生产出奶油巧克力。37 年后，瑞士工业间谍也窃取了巧克力生产的秘密，使瑞士成了世界闻名的“巧克力王国”。与此同时，德国厂商也不甘落后，偷到巧克力生产技术，并把巧克力制成糖出售。其后，日本也加入“巧克力之战”。从此，由巧克力引起的间谍战和贸易战至今仍未停止。

1981 年，瑞士超过了西德，向 100 多个国家销售巧克力 28 万吨，成为世界上最大的巧克力输出国。在国内，每个瑞士人平均一年要消费巧克力 10 公斤，居世界第一。

近年来，原苏联不断向瑞士派遣工业间谍，想窃取巧克力生产技术。

1982 年，瑞士警方在一家咖啡馆逮捕了一伙窃取巧克力生产机密的工业间谍。当时，瑞士一家著名巧克力食品厂的两名雇员正准备向原苏联情报人员出卖 40 张巧克力配方。

间谍与反间谍 (Spying and anti-spying)

1981 年 6 月，美国驻原苏联大使馆陆军副武官西本纳勒和海军副武官麦科林，企图偷拍原苏联顿河沿岸的军事目标和工业设施被抓获。1982 年，原

苏联方面驱逐了美国驻原苏联使馆随员凯利和彼德森等，并逮捕了几名美国中央情报局收买的特务。1983年，又驱逐了从事间谍活动的美国驻原苏联使馆一等秘书奥斯本。1984年7月6日，原苏联警察在赫麦利尼茨基市机场拘留日本国际贸易公司的专家栗山。栗山利用多次到原苏联从事安装工作之便，搜集国防、军事技术和工业企业情报。

1980年，原苏联治安当局共逮捕20多名西方游客，并把50多名西方科技和文化工作者押解出境，理由是他们从事间谍活动。近年来，西方情报机关更加注意广泛利用在原苏联企业中工作的外国专家从事间谍活动，让这些人搜集企业的情报。还有些混进专家队伍的间谍，损坏原苏联从西方进口的设备，故意制造设备安装错误，或拖延设备开工期。

苏联人怎样扮演买主

(How the Soviets act as buyers)

大约30年前，原苏联想购买长岛北岸的一大块土地，打算为使馆人员建一座娱乐中心，当时这块地皮售价为36万到50万美元之间，估产定价为46万美元。

狡猾的俄国人是否肯付42万或最低价36万美元呢？从未有过。因为他们是出低价的能手，所以原苏联报的最初价格是12.5万美元。这是一个可笑的数字，但是无人发笑。原苏联人是怎样达到目的的？原苏联使用了他们在采购中一贯使用的方法，即秘密谈判，排除任何可能的竞争者。

原苏联以不公开为条件，付出少量贴水、获得为期一年的独家选择权。卖主自知12.5万美元的出价十分荒唐，但由于有保密限制，见不到别的出价者。经过三个月象征性的磋商后，原苏联人最后不情愿他说道，“我们知道这个报价是荒唐可笑的，也许我们可以增加点。”这样卖主就从42万美元的要价降到36万美元。在心理上，原苏联人把自己摆成棋盘上的小卒，只有牺牲，没有退路。

无孔不入是间谍

(It's the spy who gets in by every opening)

1976年10月12日晚上，原苏联驻巴黎大使馆随员米哈伊尔索洛维耶夫焦躁不安地在车站圣母教堂前的小广场上踱来踱去。这个金发高个子的年轻人和一个在马基尔·达索航空工厂任职的制图员接触已经有几个月了。他这次的约会就是一桩旷日持久的棘手交易的终结，他即将获得一种新型飞机发动机的图纸。

晚上八点，一辆汽车停在教堂前，制图员挟着装有贵重图纸的公文包下了车，索洛维耶夫接过公文包后，一言不发地悄然离去。但转瞬间，他被巴黎警察局的特工人员押送到奥利机场，安置在当天飞往莫斯科的一架班机上。

发生了什么事情呢？很简单，制图员从这桩交易之初就报告了上级。安全部门接到情报后，让制图员与间谍虚以周旋，以便将后者当场擒获。

火车上的间谍战

(Spy battle in the train)

1982 年初，原苏联和平利用原子能委员会在莫斯科组织了一个国际讨论会。外国代表中有四名日本人，他们是被日本两家核研究和和平利用方面处于领先地位的公司派出的。讨论会结束后，这四名日本人乘夜班快车去列宁格勒。火车刚开动不久，他们所在的包厢里就吹进了一种气体，使四人酣然入睡，等他们醒来时，发现自己的文件，特别是机密文件被盗。他们马上明白发生了什么事。这四名日本人返回莫斯科不久，苏联警察局向日本大使馆解释说，小偷已经抓到，四人证件业已找到，只是非常遗憾，那些机密文件再也找不到了。

日本使馆人员只是冷冷作笑，懒得答话。双方都明白，这是哪一家演的戏。

偷梁换柱

("Steal the beams and chang the pillars")

原苏联要求美国援助建设卡车厂，表面上说是为了增加货运力量，发展东西方贸易。但这个卡车厂生产的卡车在苏军入侵阿富汗时却起了关键作用。美国卖给原苏联的尖端技术许多都被用于军事领域，成为现代的“偷梁换柱”。

国防技术被窃

(National defense technology got stolen)

1981 年底的一天，美国国防部长温伯格的办公室里送来了一件奇特的东西，它是北卡罗来纳州沿海的一位渔民在捕鱼时发现的。从表面上看，它象一个浮标，但仔细一查，发现其中有许多密密麻麻的线路。

温伯格当即召开国防部专家对它进行检查。结果发现，在这个“浮标”中心部位的一块一块印刷电路板上，许多部件完全是美国制造的秘密集成电路片的仿制品。有的微型电路部件，正是美国多种先进武器系统厂为采用的一流电子元件。

这一发现，把温伯格气得暴跳如雷，美国上下舆论惊呼，美国的现代化新技术的发展速度，同前苏联武装部队已达到的速度几乎相等。为此，里根政府当即采取了紧急措施，把各路特工人员全部调动起来，对各道口严加把关，致使苏联间谍纷纷落网。仅在 1982 年上半年，海关辑获的偷运科技产品出口案，就达 570 多起。

合法的“谍报员”

(Legal "intelligence agent")

在开放社会中，可以用公开的身份，冠冕堂皇地进行采访。谍报活动收集到的情报只占 5%，其余的 95% 是通过合法活动搞到的。

在赫鲁晓夫时代，美国苏联两国来往增加。中央情报局乘机派遣大批特务，以游客或科技人员的身份到原苏联搜集武器系统、先进科研项目和技术

能力方面的情报。同时，中央情报局还收买西欧或第三世界国家的商人、游客或外交官员，在原苏联搜集技术情报。中央情报局先摸清游客的旅行路线，然后为他们准备一份草图，在图上标明要他们进行观察或拍照的具体目标，如某处工厂、铁路调车场或港口设施、建筑工地、民用机场等技术目标。中央情报局通过游客从空中拍到了苏联导弹基地、飞机顺序编号和几种潜水艇的照片，发现了原苏联 SA—2 地对空导弹和一座导弹装配工厂的秘密。

探亲 (Visiting relatives)

波兰人民共和国公民扎维雅洛夫多次到白俄罗斯西部某州探亲。

在美驻波使馆掩护下活动的美国间谍，偶遇扎维雅洛夫，对他旅行原苏联很感兴趣，因为原苏联的重要军事设施就在那里。

谍报机关着手研究扎维雅洛夫的情况。他这个人不问政治，不甚精明，极端贪小便宜，甚至不惜投机取巧。这一切使美国入深为满意。招募他当间谍，不用费什么劲，也无需大的破费。谍报机关还了解到，扎维雅洛夫有远亲在英国，他早就想见到他们，可是又总觉得没有希望。于是，美国谍报机关在英国同事的帮助下很快就安排扎维雅洛夫赴英探亲，招募手续也在此行中完成了。

接着，扎维雅洛夫到白俄罗斯探亲。他这次是按照美国谍报机关布置的任务行事，表面上同过去一模一样，看望自己的亲人，同他们交换礼品，休息，参与解决各种日常生活问题，等等。但事实上，扎维雅洛夫现在感兴趣的是其它方面。他暗中猎取谍报资料，留心观察并记在心里，有时还用密码笔录军事设施的每一个标记、部队的部署及其所属的军种，等等。在这次旅行中他成功地搜集了重要情报。

次年，扎维雅洛夫又来到了白俄罗斯。这一次，他接受了搜集特别重要军事情报的任务。为了完成这项任务，他不仅要亲自观察，而且得向亲友详细打听。特别重要的是扎维雅洛夫同他弟弟的会见。他的弟弟住在州首府一个大司令部的附近，职业是家庭手工 裁缝，为军队缝制军服，军官和超期服役人员找他弟弟做衣服的最多。一些军人在试衣时间里经常泄漏情报。把这些情报加以比较，就能很容易地确定某些部队的种类和部署，作出近似于实际的结论：战斗训练的性质，部队某些指挥员的威信和业务能力、军官队伍的纪律和精神素质，等等。所有这些情报，都成了扎维雅洛夫的猎物。

工商情报战 (Industry & Commerce intelligence battle)

发生在企业 90%的间谍案件都可归咎为受害者的轻率从事。因此，对付间谍活动的最好方法莫过于认真预防和谨慎从事了。

18 世纪 60 年代，英国发生了从纺织业开始的工业革命。英国的纺织工业突飞猛进，遥遥领先于世界各国。西方国家的产业间谍一时间云集英国，把窃取英国的纺织工业技术作为重要目标。英国为保持自己的垄断地位，严禁输出纺织工业技术。但是防不胜防，没过多久便被美国人偷获。

1970 年，一个名叫山姆·斯奈德的美国人，借参观英国一家纺织厂的机

会，偷偷绘制了工厂的草图，回国后建立了美国第一家先进的纺织厂。几十年后，斯奈德等人靠纺织起家，一个个都成了百万富翁，美国的纺织工业也得到了飞速发展，成为英国强有力的竞争对手。

粮食战 (Grain battle)

1967 年，日本商人在粮食经营中发了一笔大财。这笔大财的获得是因为日本商人从前苏联国家重要官员的社会活动中捕捉到了有关粮食的信息。

1967 年，日本设在莫斯科的商务人员（实则是市场信息情报人员）有两个多星期没有看见熟悉的前苏联外贸部司局长以上官员在公开场合露面，他们把这个信息发回东京。东京发报给所有驻外的市场信息人员，要求他们查找前苏联外贸部高级官员的行踪。查来查去，发现这些人正在美国进行秘密粮食贸易谈判。日本对这一情报进行分析：苏联这么多人去谈判，不是小买卖，一定是大批地买粮食。如若这样，必然会引起国际市场粮价上涨。于是，日本就抢先猛抓一把，“吃”进了大批粮食。等到苏美达成协议，开始交易时，日本手里已掌握了大批粮食。这样一来，国际市场上粮价直线上升。日本人见时机成熟，立刻高价抛出，发了大财。

黑色汽车 (Black car)

日本电影界拍过一部叫做《黑色汽车》的电影，70 年代在世界许多国家上映。这部片子令人信服地描绘了一位汽车设计师，为了防止竞争对手的偷盗，成了工业间谍活动领域里的一个反谍报人员。

这部电影的出现不是偶然的，汽车业方面的工业间谍活动成了汽车业的常见的伴侣。汽车市场变成了名副其实的战场。许多小公司和所有的大康采恩都成了相互的对手。

法国的《企业》杂志说：“化学和汽车生产是保守经营秘密生命攸关的两个工业部门。”

汽车业被窃的秘密，其价值每年约为 200 亿美元。据估算，在竞争中每年至少死去 20 来名工业间谍。从偷窃秘密得到的收益与投入的美元之比为五比一，外加若干数量的人血！

今天可以毫不夸张他说，美国的工业间谍活动的中心是底特律。美国大多数汽车公司的总部都设在那里。

在底特律和底特律附近，有几家专门从事间谍活动的私人代理行。它们的任务是寻找那些生活“超过自己实际收入”的工程师和技术员。这些人注定成为牺牲品。他们在得到第一笔款项后，就成了不断讹诈的对象，被人肆无忌惮地加以利用。

汽车业的间谍除使用最原始的方法——行贿和讹诈外，还采用最现代化的间谍活动技术。例如，底特律一家汽车公司的设计室里一下子发现了藏在通风装置后面的几部微型电视摄像机。竞争对手凭借电视可以观察和复制图像，就象站在绘图桌前一样。

戴高乐被拒之门外 (Dogaole rejected outdoors)

法国米什兰轮胎公司，以生产汽车轮胎闻名于世，钢丝束子午线轮胎就是该公司发明的，该公司实行高技术生产。1964年，戴高乐要参观这个工厂，却遭到了当时49岁的米什兰的拒绝：“假如你一个人来厂我欢迎。但我想，您是不会一个人来的，我不愿在您的随员中有人偷我的技术。”

时装间谍 (Fashion dress spy)

巴黎的时装世界闻名，在巴黎的时装大厅内，观看者只准用眼看，不准用笔描绘，更不准拍照。

一些国家的设计家相继派出女“时装间谍”，以获取情报。英国一名女间谍，手腕上带着手表照相机，需要时把袖子一提，装着看“表”，便把模特的时装拍摄下来。巴黎的另一名时装间谍，更是别出心裁，把相机钉在帽子上，用几朵花伪装起来，一旦需要动一下小花，新款的时装样就被猎取了。

招聘术与间谍术 (The art of recruitment and the art of spy)

法国一家著名的化工厂研制成一种新型洗涤剂，去污力强，销路甚好，盈利颇丰。美国一家公司见状后，便设下骗局，以骗取有关资料。

有一天，在巴黎的各大报刊上刊登了一家美国化工公司的广告，广告中醒目地写道：“招聘8名高级化工专家，以便在欧洲设厂，待遇优厚。”该广告刊出后，应聘者纷至沓来，其中就有曾参与制造洗涤剂的几位专家。美国人在对他们进行“面试”时，巧妙地套出了这种新产品的配方和部分生产工艺。当这几位法国专家还在静候佳音时，这家美国公司早已不知去向。

不久，这种新型洗涤剂便在美国面世，并打入了国际市场。

神秘的领带 (Mystical tie)

一天，法国一家著名的照相器材厂来了一批日本客人。这家工厂的实验室主任接待客人显得格外“热情”，他自始至终陪同客人参观。在观看一种新的显影溶液时，一位客人俯身靠近盛溶液的器皿，仔细看了一下。可是精明的实验室主任却发现，这个日本人的领带比一般人的领带长，一俯身正好使领带末端“无意地”沾到了溶液。如果回去把领带上的溶液痕迹化验分析一下，就很容易得到这种显影液的配方。于是，主任赶紧悄悄叫过一位女服务员，对她如此这般地吩咐了一番。参观结束后，当那个日本人心满意足地走出实验室门口时，一位女服务员彬彬有礼地走到他跟前说：“先生，您的领带脏了，请换条新的。”说完便递给他一条崭新的漂亮领带，那个日本人尴尬至极，但又有苦难言，只好连连鞠躬道谢。

乔装打扮 (Masquerade)

在间谍战中，乔装打扮是最普通的一招。通过乔装打扮，移花接木，可以达到以假乱真的目的。原苏联为了窃取西方的重要军事经济技术情报，就经常采用这种手法。

1973 年 5 月，巴黎举办了一次航空展览。当时，一位佩戴着加拿大徽章的人在展厅内踱来踱去。忽然，他乘人不注意顺手偷拿了一件航空仪器就想走。但这一切并没有逃过在场的法国警察的眼睛。他们当即将这位“窃贼”擒获。后来一查才知道，他根本不是加拿大人，而是原苏联驻法国的空军副武官米隆基涅中校。

奇特的餐馆 (Peculiar restaurant)

据国外统计，在一项新技术或新发明中，约有 90% 的内容可以通过各种情报途径获取。

19 世纪中叶，英棉纺工业发展很快。当时的布拉泽公司的生产蒸蒸日上，纺织品涌向世界各地。这引起了日本同行的注意。

不久，在布拉泽公司的附近新开了一家餐馆，那里上至经理、下至堂倌都是清一色的日本人。这家餐馆的特点是价格比英国馆子便宜，而且味道鲜美，服务态度极佳。时间一长，布拉泽公司的工人、职员，甚至一些高级工程师便把就餐中心移向这家日本人开的餐馆。久而久之，搞得人缘极好，生意兴隆。

但是几年后的一天，这家餐馆突然因亏损倒闭了。餐馆的经理和堂倌声称无钱回国，想通过常来光顾的工程师及高级职员说情，进布拉泽公司工作，以便筹集路费，返回家园。公司接纳了他们。但公司里上上下下做梦也没想到，这家日本餐馆的全班人马都是日本第一流的纺织专家。这些日本人一边默默工作，一边把英国纺织机先进设备的部件、结构及作用等，牢记于心。

若干年后，日本人声称路费筹齐了，便启程返回日本。之后又经过几年的艰苦奋斗，日本人造出了在当时相当先进的纺织机。

企业中的兼并战 (Annexing battles among enterprises)

英国吉尼斯集团已历经 288 年的发展过程。这家公司靠酿酒起家，如今，其经营触角已伸向许多行业，其家族要员遍布英国工、商、军、政各界，被人称为“吉尼斯王朝”。1981 年，46 岁的外姓人桑德斯接替公司董事长兼总理的要职。他在 5 年内使吉尼斯集团的资产扩大 6 倍，成为英国最能干的企业家之一。然而，这个金融界的巨人却在红极一时的当口折戟沉沙。

1986 年，吉尼斯集团在一场兼并战中，为在伦敦股票交易所抬高吉尼斯股票价格，击败竞争对手，曾采取了以重金行贿疏通，并通过“局内人”挖情报等违法手段。其秘密幕后交易涉及欧美一、二十家大银行、公司和律师事务所，从而以 27 亿英镑的高价（约合 43 亿美元）兼并了英国最大的威士

忌酒家——英国造酒公司。这就是轰动一时的“伦敦金融城的一代人的最大丑闻”。桑德斯在这场兼并战中的大量违法行为败露后，又暗中指使手下人编造假帐，销毁罪证。最后终于自食其果，锒铛入狱。昔日董事长，今日沦为阶下囚。

女侦探的特殊本领 (Special abilities of female detectives)

儒利亚纳·德莫赖斯，里约热内卢人，法律系毕业，经常在里约热内卢和圣保罗一带活动，是私人侦探事务所争夺的对象。她的侦探工作进展快，效果好。主要是使用灵巧多变的手腕，而不是武力，她的法宝就是美貌和女性特有的诱惑力。

有一家跨国公司的董事们怀疑一个职员把公司的计划盗卖给该公司的竞争对手。于是，儒利亚纳·德莫赖斯被公司“雇用”，在被怀疑者附近的办公室当秘书。她经常被那个职员邀请到饭店吃晚饭。当然，她每次总是欣然接受。一次，在外面吃饭时，那个被怀疑对象邀请她到萨尔瓦多去旅游。儒利亚纳·德莫赖斯说：“你是一个普通职员，这样你家里会缺少钱用的，我不能接受你的邀请。”“没关系，有个秘密我可以老实告诉你，我有办法能在公司里捞点外快。”“什么？”儒利亚纳·德莫赖斯问她。“嗯，倒没有什么别的，只不过把公司里的工作情况告诉给别的公司罢了。”就这样，儒利亚纳·德莫赖斯的侦察工作宣告胜利结束，她把谈话的内容全部录了音。

电子看守装置 (Electronic watch instalments)

德国《信使》周刊描绘了德国一家研究所的一台电子看守装置是如何工作的。

深夜，设计室、行政大楼和实验室里一片漆黑，大门都上了锁，通往特别重要的场所大门甚至封上了火漆，没什么情况表明这时在四层楼上有一位不速之客。

他一声不响地在走廊里走着，办公室的顺序他很了解。一间接着一间，稍加拨弄，所有的门都在他面前大开。这个人慢慢地接近一间屋子，在这间屋子里，特制的保险柜里收藏着工厂的“圣物”——特别重要的技术资料。

这时，地下室里坐着一个人，他面前有一个斜面台，台上是大楼的平面图，斜面台上一个红点在慢慢地移动，这个红点在追随不速之客。值班员不时的接通内部电话，说上几句话，随后又继续注意红点的移动。

不速之客终于走到了目的地。在半明半暗中，他的面前显现了保险柜的轮廓，但是当他走近保险柜时，一道强光击中了他的脸，工业间谍的生涯就此结束。

窃听器在法国走俏 (Bug is welcomed in France)

目前在法国，电子窃听器的交易正成为尖端技术工业中最红火、最时兴的交易之一。这是一种令人担忧的现象。

马赛帕格玛实验中心通过订购方式出售秘密监听器材。主任阿舒尔先生透露，在过去8年内他们共售出15万至20万套窃听器。他说：“这意味着每250个法国人中就有一个购买了我们的器材”。他们的广告鲜明地表露了产品的特色：一只顺风耳，可以监督一切、发现一切，可以从遥远的地方知

道一切.....有了它，您可以听到一切的一切。一只小小的窃听话筒 TX2007 型，只需 240 法郎即可在 10 米外截听到哪怕是一声喃喃低语。顾客主要是那些害怕在竞争中处于不利地位的企业的领导人，以此窥视、侦察、窃听竞争对手的私生活、企业经营情况。侦探马洛介绍说：“我们要和一名电子技师一道制出各种装有微型话筒的日常物品、花瓶、小摆设等，然后给要监听的人送去。最简单的是在电话话筒里按上一个自动信号发送器，然后从什么地方往这家挂电话，借口拨错号，发送器就开启了，房间里的任何声音尽入耳际。”

最令人吃惊的是法国对出售这种装置采取了难以置信的宽容和放任。德国和比利时是严禁出售这类物品的，而在法国却有个细微的区别：允许出售，但禁止使用。一项对使用电子窃听手段进行管理的法律已经通过，但是付之实施的法令却出于某种不为人知的原因迟迟不曾发布。

榛子间谍 (Hazel spy)

通过间谍去掌握对方机密情报，这是军事斗争的一种手法。现在在经济竞争中，也被广为运用。目前一些公司企业之间的间谍战花样之多，手段之奇，情报之准确、迅速，大可与军事情报相媲美。

据土耳其报纸报道，长期来，西德两名“榛子间谍”一直向西德有关公司报告土耳其榛子行情，使西德每年都以较低的价格买到土耳其榛子。这两名西德专家在每年产期都到盛产榛子的土耳其黑海沿岸地区旅行，了解土耳其的收成，然后估计榛子的出口价格，提供给西德榛子公司参考。他们干这件事已长达 25 年之久，使西德公司获利不小。

苦肉之计 (The ruse of self-injury)

降低间谍案的数量才能减轻因间谍案造成的损失。与隐患作斗争，加强防范才是上策。

丹麦的啤酒举世闻名，销售量在国际市场名列前茅。为窃取丹麦的啤酒配方技术，某国一个啤酒商远涉重洋，专程来到丹麦，费尽心思，使用了一个冒生命危险的苦肉计，一天下午，当丹麦一家名牌啤酒厂老板的汽车驶过他身边时，他装作突然失足，把一条腿伸到飞转的车轮下，随着一声惨叫，他失去了知觉。由于抢救及时，他侥幸保住了一条命。当啤酒厂老板前来探望他时，他装得十分可怜，提出了一个要求：自己不幸在异乡得了残废，再也无法回国谋生，只求老板允许他进厂当个看门人。老板看他可怜，就答应了他的要求。一年之后，这个看门人利用看门之便，探明了丹麦啤酒配方秘密，悄悄溜回国内。不到半年工夫，这个“看门人”就推出了一种优质啤酒，打进了国际市场，和丹麦啤酒分庭抗礼。

特殊的探亲 (Special relative visiting)

在欧洲某资本主义国家，有个名叫列夫钦科·威廉的妇女，她是一位工会积极分子的妻子。12岁时，她被母亲带出了乌克兰，她对祖国的记忆是十分模糊的。

列夫钦科·威廉不认识她在原苏联的任何亲戚，只是偶尔给叔叔B·库兹涅科写过信，叔叔则把家里的新鲜事儿详细告诉她。但是几年以前，她除了给叔叔写信外，还开始十分频繁地给众堂兄和堂姐写信。列夫钦科·威廉关心他们的生活，在自己的信中诉说她思念亲人，表示想看看乌克兰。后来，她强烈要求叔叔邀请她回去探亲。

根据B·库兹涅科的请求，他的侄女获准回原苏联探亲。奇怪的是，列夫钦科·威廉并不急于启程，在过去了几个星期之后，她才把自己预计到达的日期告诉所有的亲属。

在这个不大的工厂住宅区里，人们清楚地记得这个外籍妇女到来的情景。她的到来轰动一时，她对亲属表现出的不寻常感情，慷慨的赠礼和许诺，引起了许多议论。

列夫钦科·威廉很快就习惯了新环境。她在叔叔家里第一次会见众亲戚后，便登门看望每一个人，表现得特别好奇，但她对自己在国外的生活情况则守口如瓶。她认识了住宅区的许多居民，特别是青年人。

列夫钦科·威廉简直对什么都感兴趣，不仅是亲友的工作地点、日常的物质生活状况、生活中的顺境与逆境，而且还有住宅区和该地区的发展前景，附近工业企业生产什么产品、交通网络状况、能否乘汽车和火车旅行，等等。

她在叔叔及能找到的亲戚家里住得越久，就越是什么都想知道，就越是要与人攀谈。在某亲戚陪同下，她开始到附近城市活动，不断会见新交。她认识了一个在苏军超期服役的远房亲戚，便详细询问超期服役的条件和利弊以及部队的制度，似乎她本人想当原苏联武装力量的军事干部。

在工厂住宅区，人们开始议论这位来客特别惹人厌烦的行为。这一点库兹涅科也知道了，他委婉地提醒侄女。但听了侄女的解释后便放心了。侄女说，乌克兰给了她强烈的印象，引起了她对周围环境的兴趣。

有一次，这个外籍妇女到住在一个大工业城市的堂姐家里作客。堂姐是一家大型企业的化学工程师。列夫钦科·威廉装成娱乐晚会的爱好者，企图利用晚会招引众多宾客并开怀畅饮，为此她不惜破费金钱。应邀赴会的人，主要是女主人的同事和熟人，多数是化学工程师和其他有专门技能的专家。酒至半酣，他们便对这个外籍妇女不加提防，无休止地谈论企业内部的事情和同他们工作上有联系的化学科学家及他们所关心的科技问题。列夫钦科·威廉对这伙人没完没了的谈话并不感到厌烦，她扮演着女主人的角色敬酒，装着没注意他们的谈话。

有次晚会后，谈起了一家新企业不久要开工，急需化学专家。列夫钦科·威廉对堂姐说，她有意到这家企业工作，并请堂姐搞到必要的证件。同时，她还不动声色地声称，从来到原苏联起，便对自己的前途想了许多，觉得自己的生活不顺心，现在决意留在乌克兰，找个好职业，并生活在亲人身边。

几天以来，列夫钦科·威廉一直通过熟人张罗证件，以便介绍她到向往的单位工作，当她得知这个新企业目前不接收长期侨居异国者之后，她仍然劝说姐姐同她一块到这个新企业的所在地去看看。列夫钦科·威廉企图通过此次推测性地了解一下新企业生产什么产品，摸一摸警卫制度及乘当地火车和汽车通往该企业的路线。次日，列夫钦科·威廉独自前往，此次旅行也就

到此结束了。这个企业的工人抓住了她，并把她交给了警察局。

间谍人才的手段 (Tricks of the talented spies)

在工业间谍中，被认为是超级能手的阿尔蒙德·卡明断言，不存在他得不到的工业秘密。他的格言是，工业间谍活动是大生意的一部分，而我，干得比别人出色！

这个人的穿戴跟其他工人一样，随早班来到工厂大门。他跟其他人一样，在卡片上登记了到班时间后，走向工厂的厂房。他穿过工厂，走向出口，走到街头。随后坐在汽车里，利用自己经过严格训练的记忆，画出他所感兴趣的東西——这家工厂前不久刚安装的一台新机器的图样。

为了完成各种各样的公司的委托，卡明常常旅行。他用不同的名字，在不同的国家里露面。他一年旅行 16 万公里，绕地球好几圈。

有的时候，他装扮成消防队员，这使他可以自由地走进工厂的各个车间。有一次，他心安理得地走遍了一家工厂的所有厂房，而且是在一名警察的陪同下。原来，卡明向派出所报告，说有人袭击了他。袭击者不是一个人，而是好几个人。根据警察的一句话，卡明了解到袭击者在这家企业工作。于是他借口要指认袭击者，就同警察一起走遍了这家工厂，而使他感兴趣的是这家工厂有一台新机器。

靠偷技术起家 (Arise from stealing technology)

本世纪 30 年代末，大成纺织印染公司的发展速度为中国第一，堪称“罕见的奇迹”。的确，从 1930 年到 1937 年间，该公司从一个厂发展到四个厂，纱锭从一万锭发展到八万锭，资金则增长了八倍。可是却很少有人知道，这家公司的总经理刘国钧竟是靠“偷技术”起家的。

15 岁时，出身贫寒的刘国钧只身到常州奔牛镇一家杂货店学徒。他认真学习经商技术，后来成为那家杂货店的主人。不久，他又弃商从企，转到常州城开办大成布厂、纱厂，刻苦钻研技术和经营管理，成为一个出色的企业家。他担任布厂经理时，因浆纱技术不过关，产品没有销路。刘国钧心生一计，就向上海英国人办的怡和纱厂的一个工人朋友借穿“号衣”，混入这个厂的浆纱车间“偷”浆纱技术。几天以后，英国职员发觉混进来个陌生人，准备动手抓他，他只好翻墙逃出了这家纱厂。就这样，他终于学到了关键的浆纱技术，使布厂生产的斜纹布畅销宁沪线各地。此后，刘国钧又办起了大成纱厂。他深深知道，要与外商竞争，非得有价廉物美的产品不可，于是，他四次东渡日本，多次到欧美各国考察，引进了资本主义国家的先进技术和管理经验。每次考察回来，都以不断创新的精神，拟订改革方案并付诸实行。

图书馆与核机密 (Library and nuclear secrets)

1964 年，中国第一颗原子弹爆炸，1967 年，中国第一颗氢弹爆炸。

国际谍报界与科技界认为，中国核技术的发展，一定是以某种方式“窃取”了美苏核弹的核心机密。

1973 年，英国著名间谍学家理查德·迪肯自己出资成立了一个间谍网，专门刺探这一内幕。

经过这些富有经验的间谍长时间的刺探分析，结论令人吃惊：中国人选择了图书馆间谍与剪报间谍的活动方式，有人以无可否认的事实表明，美国公开借阅的图书资料中，确有属政府保密文件的第一颗原子弹的所有技术资料！

那么，是谁充当了中国间谍呢，迪肯认为，是遍布世界的某些中国留学生和科技工作者。

泄露与损失 (Leakage and loss)

间谍的想象力、耐心和智慧实际上是无止境的，有的间谍喜欢从反复的访问参观中找出情报。

中国南方某县生产的龙须草席具有悠久的历史，清朝间曾是地方政府献给皇帝的贡品。这种草席从 1953 年开始出口，销往日本、香港、马来西亚、意大利等国家和地区，曾在莱比锡世界工艺品展览会上被誉为“中国独有的工艺品”，被国家列为出口免检商品，为国家换取了大量外汇。因此，这项传统工艺技术应属于国家秘密。

这项传统工艺技术在国外很是瞩目。

1980 年，一个东方国家派了两个人专程到这个县考察龙须草席的生产，在接待中我方人员毫无戒备，在没采取任何保护措施的情况下，让这两个外国人参观了生产的全过程，允许他们对每道工序进行详细了解和拍照，使他们掌握了全部技术要领。

这两个外国人回国后不到 3 个月，就制造出了相应的机器，并生产出了这种草席，从而结束了这个国家进口我国龙须草席 600 多年的历史。同时，在国际市场上同中国展开了激烈的竞争，使得中国龙须草席的生产和出口量急剧下降。

1985 年出口额还不及 1977 年的 30%。使中国蒙受了巨大的经济损失。

“临时工”带回新技术 ("Temporary worker" brings back new technology)

曾有一段时间，锦州食品厂生产的饼干让人倒胃口，市政府要求食品厂迅速更新产品。食品厂领导把任务交给技术科董科长，限期半年拿出新产品，需要什么条件厂里给什么条件。

董科长反复琢磨，觉得必须走点儿捷径才能在这短的时间内拿出新产品。于是，便派了几个人到几家有名的食品厂去学技术，可都没能如愿。董科长急了，他找到了一个在广东有亲戚的朋友，求朋友把自己介绍给广东的亲戚。董科长在朋友亲戚的帮助下，隐姓埋名当了一家小食品店的临时工。他在这食品店干了一周之后，终于在厂家没有防备的情况下，“参观”了广

东一家大食品厂，摸清了饼干生产工艺和所需原料。“临时工”董科长即刻返锦，组织人力进行研究，借鉴人家的工艺，提出一个又一个新的方案，反复试验攻关，最后终于用不到半年时间，拿出低糖、低油、特薄、特脆的新饼干。产品一上市，不仅畅销于锦州市场，而且还占领了东北，打入河北、内蒙古等省、市。从此，锦州食品厂结束了那种不景气的局面。

失误篇

现代商战和现代科学一样，既然始于问题，源于猜测，就必然带来部分谬误，作为可错性经验与理论，肯定会有挫折和失误。

珍珠比最璀璨绚丽的宝石可爱，因为它是一种生灵经历了痛楚才生成的。

一次的失败，等于一次的教育，人的成功，其实都是从无数的失败和挫折取得的成长成果。

失误属于“病区”，但“病区”会对经营者的兴趣的钟摆来回摆动——衰败时摆得更高，因而刺激更大。

百胜难虑敌

(There ' s no ever-victorious generals)

1983 年，以生产微型电脑而闻名于世的美国苹果电脑公司，在竞争激烈的个人电脑国际市场上败北。该公司自持有高级技术的优势，以技术第一，产品第一自居，忽视产品的推销，结果生意受挫。尽管这个公司推出的“ Lisa ”在技术上一马当先，却成了市场的“弃儿”。原来计划出售 5 万台这种机型，实际售出还不到 2 万台。这一年，它在国际市场个人电脑市场上的占有率，从 1981 年的 29% 下降到 23%，在美国市场份额从 41.2% 下降到 24%。这一败北的重要教训就是忽视了对产品的推销。

老招牌之灾

(Calamity of ancient signboards)

做广告不掌握信息，也会使企业深受其害。

美国有一家救护公司，自成立之日起他们一直将“态度诚实”、“可靠服务”作为企业的座右铭，勉励企业向更高的标准迈进，并大加宣传。这家救护公司还把这四个词的英文开头字母“ AIDS ”印在救护车上，使人一见就知道是该公司的救护车。由于服务周到，生意一直很好。

天有不测风云，谁想到自“爱滋病”在欧美各国流行以来，人们谈虎色变，而该公司救护车上印的四个字母，恰恰与“爱滋病”的英文缩写“ AIDS ”一模一样。于是，各种不幸的事情便纷至沓来。患者认为，这是运送爱滋病人的车子而拒绝乘坐，小孩经常对之吐唾，扔石头，行人也不断嘲弄司机。该公司不但声誉受损，生意也越来越清淡。

“约翰逊”和“宝碱”

(“Johnson” and “treasure alkali”)

1980 年，年营业额有 50 亿美元的美国第七大工业公司“约翰逊”宣布退出美国的纸尿裤市场。它在每年有 10 亿美元的这个市场中，市场占有率在以往 6 个月内从 12% 滑落到 8%，年营业额从一亿二千万美元降到八千万美元。该公司一直用补贴价格销售传统的纸尿裤。当它的主要竞争者“宝碱”和金柏利一克拉克公司推出帮宝适纸尿裤时，以前愿意用补贴价格买纸尿裤

的父母，都改用帮宝适纸尿裤。“约翰逊”随后采取的相应策略均未奏效。该公司后又花费数百万元进行市场测试和改进传统式的纸尿布，最后还是从市场撤出，估计总共亏损了一千五百万美元。

翻译之误

(Error made in translation)

美国有名的派克金笔运往拉丁美洲推销，广告上把派克金笔“不漏水”一句，译成“避孕”，弄得人们啼笑皆非。

美国著名的通用汽车公司出产的“诺瓦”牌汽车，前几年在一些拉丁美洲国家里一度无人问津。英语“诺瓦”(nova)是“新星”的意思。而西班牙语中的“nova”意思是“不走”，读起来与英语的“诺瓦”音同而意不同。就这样，“诺瓦”牌汽车被讲西班牙语的人看成“不走”牌了。

德文版美国《读者文摘》的一则广告，把“百事可乐，提精养神”译成“百事可乐，死而复活”，西德人看了摇头不止。

苟且偷安

(Content with temporary ease and comfort)

流水不腐，户枢不蠹。呆板的产品经营模式，岂有不败之理。

美国最大的汽车公司之一“克兰斯雷”公司，1978年在世界性石油危机冲击下销售骤减，仅9个月损失7亿多美元，公司董事长被迫辞职。遭此惨败的原因是决策失误，70年代初，这个公司在当时第一次世界性石油危机中也遭遇到困难的袭击，该公司生产的大型豪华轿车，由于耗油多，销售很不景气，但他们没有采取得力措施。尽管那时他们也焦虑过，想对汽车作改进，但是因畏惧难度而未能改进。那次石油危机过去后，他们苟且偷安，终于酿成了这次悲惨结局。

广告风波

(Disturbance arising from ads)

“麦克唐纳”汉堡包炸鸡连锁店在荷兰各地推出一系列促销广告，其中一份广告上醒目地写着“不！不！不要又吃中国餐！”此举，引起了荷兰华人社团的严重抗议。纷纷去电要求“麦克唐纳”正式答复。荷兰华人基金会还与法律顾问取得联系，准备诉诸于法。荷兰“麦克唐纳”公司得知这一情况后，立即通知荷兰各家连锁店，停止使用“不！不！不要又吃中国餐！”的广告，并正式复函荷兰中华互助会，表明该广告已停止使用。

荷兰“麦克唐纳”公司为什么推出矛头直指中国餐的广告？荷兰华人的结论是：荷兰引起的这场广告风波预示着行销全球的“麦克唐纳”公司已把中国餐列为主要竞争对象。

两败俱伤

(Neither side gains)

做生意应遵循这样一个原则：你赚 100，别人赚 1000，如果你不让别人赚 1000，你自己连那 100 也赚不到。

在美国费城，有两间门对门的杂货商店，店主为了招揽顾客，相互展开一场压价大战，把自家商店的商品价格一降再降，斗到性起，最后竟降到低于进货价格。结果自然是双双关门大吉，真正“停战”了。而顾客呢，开始时还挺踊跃的，经再三减价后，反而驻足不前，门庭日渐冷落。原来，连续的降价，反使顾客以为他们的商品是劣质货冒牌货哩！

自招损失

(&Self-confessed loss)

美国吉列公司因迟迟没有把自己的不锈钢刀片投入市场，致被竞争者抢先一步而遭重大的损失。

在 1962 年以前，吉列公司垄断了美国的剃刀市场。在《幸福》杂志所列的美国 500 家最大工业公司的利润率中，吉列名列第四，但其投资回收率却高居首位。高级蓝色刀片是吉列刀片的核心和最高级的产品，也是创利最大的产品。这种刀片经过 5 年的试验和研究才制成，于 1960 年正式投入市场，仅在 1962 年就获利约 1500 万美元，占公司利润总额的 1/3 多。不过这种刀片是用碳素钢制的，虽薄而锋利，但很不耐用。1961 年英国的不锈钢刀片向美国推销，因其使用次数多，受到美国顾客的青睐，但由于输入数量不多，没有造成对吉列公司的威胁，也就没有引起吉列公司的注意。与此同时，吉列公司的美国竞争对手，如希克公司和珀森纳公司等却看到了不锈钢刀片的发展前景，迅速地将不锈钢刀片投入市场，并树立起了良好的形象，利润不断增加，市场占有率在不断扩大，而在 1962 年到 1966 年间，吉列公司却停滞不前，1966 年的利润比 1962 年下降了 2670 万美元。本来，吉列公司对美国刀片市场的垄断地位是不可动摇的，而且已有自己的不锈钢刀片，因为担心过早投入市场，会不利于高级蓝色刀片的销售，因而行动迟缓，丧失了机会。这说明，在当今激烈的竞争中，一个公司即使已经取得垄断地位也不能高枕无忧，必须密切注视市场动态，不断开发、创新，以占领市场，这样才能巩固自己的垄断地位。

管理是基础

(Administration is the foundation)

管理是基础，管理不好在商战中将会失败。有不少创业者，瞄准市场的趋势，抛出适销的新产品，采取巧妙的行销手段，可以发迹于一时，但由于不善于进行管理，终被淘汰。

曾经突然发达的美国奥斯本计算公司，后来在市场消失。该公司创建于 1981 年，仅在 18 个月内，它迅速发展为拥有 4 亿美元财产的企业。但是，1983 年 9 月 14 日，该企业就陷入了依据《破产法》第十一章寻求保护的境地。它何以如此大起大落？早在 70 年代初，电子计算机不管是小型或大型，售价都很贵，只有有钱的企业才买得起，奥斯本便请人设计了一种很好的超便携式的计算机，名为奥斯本 1 号，它重量轻（只有 24 磅）体积小（能放在公文包里）售价只有 1795 美元，比其他商用计算机便宜数百美元，因而大受

顾客欢迎，成为当时的热门货，1982 年销售额高达 1 亿美元。但随着业务的发展，却亏损日大，这是什么原因呢？原来奥斯本是一位创业者，不是管理专家，无论在金融方面，还是在商业管理方面，他都是外行，只知一味竭尽全力尽快扩大业务，由于根基不牢，难以建立起大企业所必需的组织和管理制度。结果，造成经营失控、产品积压、销售支出过大。面对这种情况，奥斯本却不甚了解，没有采取补救措施。另外，对竞争者的冲击估计不足，没有及时采取新工艺制造新产品与之抗衡，当国际商用机器公司迅速地生产出更加物美价廉的产品投入微型计算机市场时，奥斯本 1 号被淘汰了。

下坡路

(Down-slope road)

柯维特连锁折扣商店因管理不善而走了下坡路。这个商店是美国人尤金·法考夫于 1948 年创办的，开始只是一家小型皮箱铺。由于他首先采取折扣推销办法，家电和其他耐用消费品削价 10% ~ 40% 销售，使公司发展极快。60 年代早期，公司平均每七个星期就新开一家大商店，10 年之内销售额从 5500 万美元上升到 7.5 亿美元，当时被列入美国六大商人之一。法考夫把持商店大权，所有市场、营销政策和其他策略部控制在个人手里，商店经理及其他执行人员没有一点权力。这种管理方式在商店规模较小时还能管理，发展到一定规模时便控制失灵，指挥不了。加上商店发展过快，来不及培训管理人员，也没有物色高级管理人员，致使管理陷于混乱，销售、采购、发送及会计部门不能默契配合。恰在这时，超级市场崛起，以更低的价格、科学的管理与之竞争。到 1964 年，该公司亏损已达 1200 万美元，法考夫被迫走出公司寻求援助，从此一蹶不振。

抓住要点

(Grasp the key point)

抓住对方一切可以利用的弱点；有彻底的求知精神而不是不求甚解，才有可能做出与对手竞争的、正确的、并非似是而非的决策。战后美国沃德公司停滞不前和西尔斯公司大发展，便是这样最好的正反说明。

第二次世界大战后初期，美国凭其强大的政治、军事、经济力量，不仅向西欧输出资本和倾销商品，亚、非、拉不少国家的经济也在其控制之下，美国经济在蓬勃发展，国内市场旺盛。可是，沃尔德公司董事长文弗里对这种大好形势却熟视无睹，既不对当时的市场进行调查研究，也不征求别人的意见，凭着个人的一点历史知识和经验，就轻率地采取紧缩政策。他认为第一次世界大战后出现了萧条，这次战后也有萧条出现。他主观地预测：“战后经济状况的恶化将会使我们对以前熟悉的一切感到陌生。”他据此得出的结论是：“我们必须谨慎从事，不能再扩大规模。”因此，尽管沃德公司所拥有的资金储备，可以赶上当时美国最好的、名列前茅的银行的资金储备，却一问零售店也没有增加。西尔斯公司与之相反，它深信战后经济能复兴，用了 3 亿美元扩大零售商店。两种决策，两种结果，沃尔公司选择紧缩政策，停滞不前；西尔斯公司采取扩大发展政策，仅在战后头两年，其销售额就从 10 亿美元猛增到近 20 亿美元。到 1956 年，过去销售额远不如沃德公司的西

尔斯公司，其销售额几乎是沃德公司的两倍。

适得其反

(Run counter to one's desire)

“知彼知己”不易。美国杜邦公司在生产透气合成革以前，曾经做了多次的、广泛的调查研究，包括其竞争对手及该产品的前途，并进行试销活动，当认为有把握可以行销后才大批生产，满以为其前途无量，但结果呢，却适得其反。

透气合成革是杜邦公司一项长达 25 年的科学研究成果，根据调查研究，对其市场远景预测是：到 1982 年，皮革将严重短缺，那时 30% 的鞋必须用代替材料制作。与其它皮革代用品比较，当时流行的乙烯基纤维合成革不透气，而杜邦公司新制的合成革有透气性，与真皮革比较，它重量轻、耐磨和防水。试销结果，除了 5% 的人感到闷脚外，多数人满意。杜邦公司的透气合成革于 1963 年 10 月公开亮相后，供不应求，首战告捷。也因此引起国内外制鞋厂商与之激烈的竞争。当时，美国皮革界也制出了象手套一样柔软的皮革，而且很受欢迎，国外质优价廉的合成革涌进美国后成为热门货。对比之下，杜邦公司的透气合成革的弱点也就显露出来，一是穿者感到闷脚，二是价格贵。在当时 30% 的鞋市上，每双鞋售价在 11 美元以下，而透气合成革鞋的售价每双 15 至 20 美元以上。因此，透气合成革的销量日益下降，7 年间，杜邦公司亏损多达 8000 万美元到 1 亿美元。1971 年 4 月 14 日，杜邦公司决定放弃透气合成革，将它的技术和生产设备卖给波兰的波利麦克斯——卡普公司。

内幕交易

(Deal behind the curtain)

1963 年末至 1964 年 3 月，美国德克萨斯海湾硫磺公司探测队在加拿大东部发现了一个铜、锌、银含量极为丰富的大矿山，并在严格保密的同时，购买了矿山周围的土地，以备开矿发展之用。在此期间，该公司董事长、董事、工程师、地质师、律师等“内幕人士”以及其亲朋好友们，认为本公司股票价不久将会大幅度上升，于是纷纷购买大批公司股票，有的甚至还做了大量买入选择权的期权交易，同时，对在社会上传开的这一公司秘密，发布新闻预以否定。1964 年 4 月 16 日，在加拿大矿山部公布该公司的探测结果后的当天，该公司股票价格即由原来的 18 美元左右上涨了一倍，至 1968 年，每股股价已达 150 美元。事后，舆论哗然，公众极为愤怒，闹到当地法院。结果，由法院裁定该公司违反了股票交易公开与公正的基本原则，并对该公司有关人员进行严厉的惩罚。

销售的钥匙

(The key of sales)

人类的行为动机本源在需要。弄清了顾客的消费要求，弄清了顾客的购买动机，从销售观点着眼，就犹如掌握了一把扩大销售的钥匙。

本世纪 40 年代，美国新一代饮料速溶咖啡问世。速溶咖啡较之豆制咖啡味道营养成分相同，但它速溶，不要花长时间去煮，也不要因为刷洗煮咖啡的器皿而费力。生产厂家自信该产品较之传统的豆制咖啡会得到更多的消费者欢迎。于是，厂家做了广告，作出了推销的努力，谁知问津者少。经过调查分析，结论是，家庭主妇们之所以不喜欢用速溶咖啡，毛病恰恰就出在它速溶、省时、省力的优点上。当时衡量家庭主妇的观点是勤快耐劳，怎么能去使用图快，图省心，图省力，图方便的速溶咖啡呢？再加上，这些家庭主妇还没有真正体验到速溶咖啡的优越性，于是她们拒用速溶咖啡。原因找到了，厂家作广告就不再从速溶、省力、方便等方面作渲染了，而是宣传它具有与新鲜咖啡那样的芳香，美味等特点，在包装上也不再从省力方便上下功夫，甚至有意地包装严密些，开启时费劲些，以减轻传统观念对该产品使用中的心理压力。人们开始使用速溶咖啡了，而且其优越性很快被家庭主妇们所认识，终于成了西方世界最受欢迎的饮料之一。

自我抹黑 (Discredit)

广告做假骗人，不仅不能提高形象，反而会自我抹黑。

几年前，有一家美国造纸厂试图通过作广告提高自己的公共形象。广告的画面是，从工厂流到河中的水没有受到污染，清澈透明，顺流而下。后经记者调查发现，原来镜头是假的，广告中的田舍风光和清水在工厂排水口的上游。假广告被揭穿后，这家造纸厂顿时名声扫地。

卖不掉的畅销品 (Unmarketable best-selling commodities)

一种商品在某一个地区销路极佳，但在别的地区销路并不一定很好。

美国的 W·A 洋娃娃公司，在一年前制造了一种貌美迷人的新型洋娃娃，在美国的销路极佳，即使昼夜赶工也应付不了源源而来的订单。然而，一输入德国，就无人问津了。经过调查才知道，这个金发洋娃娃的神态和模样，跟德国的风尘女郎的打扮非常相似，引起德国女性的反感，因此该公司费了很大的力气也无法拓展它的销路。

盲目之鉴 (Mirror of rashness)

美国通用电器公司在 50 年代至 60 年代中期经营顺利，年利率曾达 6.2%。但是进入 70 年代，公司的经营开始出现滑坡，年利率下降至 3.8%。究其原因，主要是公司领导在未对企业发展进行研究、预测的情况下，就盲目扩大了企业的经营范围。由于企业业务部门的膨胀，造成各部门的业务工作与计划工作互相脱节。例如，公司在引进核动力装置以及商用喷气式飞机发动机等产品时，因计划不周，使公司产生巨额亏损，1970 年公司针对这种情况进行了大整顿。具体做法是，采用未来前景描述法对公司各业务部门未来 10 年的发展前景进行预测。预测结果表明，公司将面对四种未来：标准的未

来。公司根据预测结果将整个公司的业务部门进行改组，并针对不同情况采取不同的对策。这样，公司很快就扭亏为盈，1977 年公司的利润率回升到 6.2%，年销售额达 175 亿美元，职工人数达 38 万人，从而进入美国“幸福 500 家”，并排名第 9 位。

使用商业竞争策略

(Apply commercial competition strategy)

对于竞争双方来说，用计目的在于消除自身所面临的障碍，减少自我损失。

几年前，中国解放牌汽车与日本某公司汽车在国际市场上竞争，论质量和性能，中国解放牌车不如日本车好，于是中方大胆使用商业竞争策略。当时双方为了招揽生意，都一再降价，中方把价格降到成本以下，日方依仗自己实力雄厚，也冒险把价格降到成本以下，企图独霸国际汽车市场。这时，中方外贸部门抓住这个机会，委托第三国全部购进日本的汽车。等到日产汽车运到中国时，日商这才明白中方的意图，但为时已经晚了。

盲目经营的恶果

(Disasters from blind management)

日本长力公司于 1984 年宣告破产，除了在主产品——缝纫机的开拓经营上决策失误外，还有一个重要原因，即盲目多种经营。长力公司从 1965 年开始生产通用型家用电器产品，如电灶、洗衣机、电冰箱等，盈利甚微。1972 年设立经营旅馆业务的子公司，1973 年 8 月成立汽车运输公司，两家公司均出师不利，连年亏本。而长力公司的另一个对手兄弟公司则顺应时代潮流，以发展办公机械的打字机、高速打字机、台式计算机等为目标，开展多种经营，挤入办公室自动化市场。相比之下，长力公司的多种经营不仅与缝纫机经营无补，反而要本来已不景气的主产品来补贴，无怪乎最终以负债 1120 亿日元而告破产。

错误预测的教训

(Lesson learned from error prediction)

长力公司是日本最早开发电子缝纫机新品种的大公司，1976 年研制出电子针箱式缝纫机，雄居同类产品之首。1979 年 4 月，蛇目公司推出记忆型电脑控制缝纫机，发展势头很好。而长力公司原董事经理中山孝却错误预测消费者心理，过高地估计自己产品的潜力，认为缝纫机已不是耐久消费品，没有必要制造高档产品，应该继续以中、低档产品为主。在此错误思想的指导下，长力公司卖力地扩充销售网，倾力生产 6~7 万日元一台的低档品，自动退出高档电脑缝纫机市场。与此同时，蛇目公司则不遗余力地开发新颖的电脑缝纫机，研制出一批优秀的机种，历经考验，誉满日本。到 1984 年，长力公司终于因连年经营亏本，无力偿还巨款债务，于 7 月 23 日向地方法院申请“和解”，正式宣告破产。公司的销售员负责人自杀身亡，董事长平目正三、董事经理石井雄次相继辞职。

居安思危者才有明天

(Only those vigilant in peace time have prosperous future)

日本著名的大泽商社，是一个有近百年历史、在国内外拥有 34 家子公司的大企业。近年来，世界市场竞争日趋激烈，企业家们都在绞尽脑汁，研究消费者的心理，根据多样化的需求生产和销售适销对路的商品。而大泽商社仍死抱着经营高级名牌商品不放，安于现状，无动于衷。结果经营每况愈下，以至负债累累，截至 1984 年 12 月底，到期无法偿还的支票达 20 亿日元，只好申请破产。据说它是日本历史上第三家大型企业的倒闭。

大泽商社的惨痛教训，当是那些悠悠自得的企业家们的“前车之鉴”！任何一个已取得某些成功的企业，时时刻刻也不能放松进取的努力。

专利技术之争

(Struggle for patent technology)

印度巴贾吉公司是印度的大财团之一，1960 ~ 1971 年与意大利的皮亚乔之友公司进行技术合作，共同生产维新帕摩托车。合同期满后，巴贾吉公司改换商标继续生产摩托车，并以较低价格打入国际市场，出口量占世界第二位，仅次于皮亚乔之友公司。1980 年初，皮亚乔之友公司在美国和联邦德国向法院起诉，指控巴贾吉公司侵犯专利权，没有购买生产该型号摩托车的技术专利。皮亚乔公司认为，在原先的合同中规定，合同期满后巴贾吉公司无权继续使用该公司专利，要求巴贾吉公司赔偿损失，限制出口，而且还要在英国和中国香港起诉。

这场官司使巴贾吉公司减少了外汇收入，花去 28 万美元的诉讼费。这件事使印度工业界惶惶不安，怕与印度合作的其他外国公司也会有同样效法。巴贾吉公司的教训，引起了印度工业界的深思，认为今后与外资合作签订合同时，要明确包括购买专利技术和特许证的条款，避免吃亏。

美女广告不一定美 (Not all beauty ads beautiful)

“莫道美女广告就是美。”这是英国著名广告商盖洛普博士的一句口头禅。一味地将美女形象搬上广告，广告的效果反倒会被美女破坏。

有一次，为了吸引消费者的注意，盖洛普选择了各种美女形象作为广告的主题，然而事与愿违，广告效果令人失望。经过调查，他发现，当许多男性看到以美女形象为主题的广告时，常常会认为这类商品是妇女的事，不屑一顾。妇女则抱有另外一种看法，她们对把女性抬出来替各种风马牛不相及的商品做广告颇为反感，认为女性的自尊受到了不公平的对待，因此往往对这类商品产生一种潜在的厌恶感，结果是避而远之。

一粒砂子与九万美元 (One sand and 90000 dollars)

意大利曾发生过这样一件事，有一家餐馆，平日经营很仔细，饭菜的质量也很高，生意兴隆，财源旺盛，老板很得意。但有一天，一位电影明星前来就餐，因吃菜时有一硬物，把她的一颗牙齿咯坏了。明星很恼火，要求赔偿损失。这下吓坏了餐馆老板，说了一车好话也不顶用。明星向法院起诉，要求赔偿 10 万美元，最后经法院判决，赔偿了 9 万美元。小小一粒砂子，损失老板 9 万美元，岂能不心痛，但也无可奈何。损失钱还不说，这件事登在报纸上，出现在电视上，成了人们议论的话题和新闻，这家餐馆的名声也大大败坏了。

欲擒故纵之计 (The trick of leaving sb. at large The better to apprehend him)

1980 年，香港 H 公司与中国大江拖拉机厂“做了一笔大生意，使用的就是欲擒故纵之计。

按照双方签定的合同规定，H 公司以最优惠的价格向大江厂提供一条价值 800 万美元的拖拉机生产线，第二年大江厂以略低于国际市场的优惠价向 H 公司提供 1400 台拖拉机，第三年大江厂以同样的条件再提供 22000 台，如违反合同规定，则按有关条文罚款。其实，H 公司已从欧洲德林软件公司提供的咨询资料中得知，按大江厂的人员素质、技术和管理水平，根本无法履约如期供货，因此就能得到大笔罚款收入。大江厂则贪恋 H 公司 50 万元的优惠，贸然签定了合同。生产线建成后，第一年（即合同规定的第二年）大江厂因不能如期供货被罚款 160 万美元，第二年又被罚款 480 万美元。第三年大江厂用最大努力，终于使生产量达到设计能力，希望 H 公司延长合同期，但对方却说：“很对不起，我们现在改做其它生意了，十分感谢大江厂能信守合同，三年合作。”大江厂只好强吞苦果。

