

策略 深呼吸



Competitive Strategy Dynamics

决策者的策略依据

①前提条件 (Pre-condition)：关注机会发生、发展、变化的环境与条件，能够预先改善不足的条件，这样就可判定现时行动的成功几率，也能为未来之机会预先设局；②准确定位 (Positioning)：判定自身在机会格局中的空间、具体位置、规模与样式，从而避免不切实际或者泛泛而求的做法；③确定顺位 (Priority)：在行动流程的诸多步骤及展开行动的诸多要素中，应考虑具体行为之间的正负互动效应，确立做法的先后顺序及轻重缓急；④把握分寸 (Propriety)：对做事的程度、坚持的力度、要求的充分度有合适的界限。

袁岳 赵玉峰◎著

策略深呼吸

袁 岳 赵玉峰 著

张军、范文、班森琦、李国良、孟令涛、
邓理峰、高琪、肖明超 合作贡献

航空工业出版社

北 京

内容提要

“工欲善其事，必先利其器。”伴随着改革的进程，中国的许多企业正在从幼稚走向成熟、从无序走向规范、从国内走向国际。作为营销与管理咨询业界的人，我们更为深刻地感受到中国目前企业内的中高层管理人员对营销与管理工具的渴求，而目前无论是学院派的教育还是最新的书店书架上的陈列，都不乏国外先进的营销和管理理论的介绍和灌输，但各有其局限性。《策略深呼吸》一书向企业介绍了我们在品牌管理、渠道管理、新产品开发、顾客满意度评估以及公共事务评估等方面的实战思想，其中每一点都来自于“前进策略和零点调查”十余年为企业和政府机构常年服务的直接经验。内容上既包括最新的营销与管理理念，又包括基于中国市场与中国企业特色开发的解决具体问题的工具，以及通过工具可以获得的结果展示，同时还有实际的案例，这些都可以帮助企业更直接地理解工具的适用情境、工具的运用方法以及工具带来的价值。

图书在版编目(CIP)数据

策略深呼吸 / 袁岳, 赵玉峰著. —北京: 航空工业出版社, 2008.1

ISBN 978-7-80183-998-5

I. 策… II. ①袁… ②赵… III. 企业管理—经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第184393号

策略深呼吸

COMPETITIVE STRATEGY DYNAMICS

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话: 010-64978486 010-64919539

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2008年1月第1版

2008年1月第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 14.75 字数: 191千字 定价: 28.00元

序言

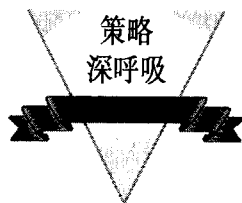
尝试策略深呼吸

毛泽东曾提到：政策与策略是党的生命，各级领导同志务必充分注意，千万不能粗心大意。由此可见毛泽东对于策略价值的认同，同时他本人也是一位策略思维与行动的大师。策略的具体价值表现为：明了资源分布及与博弈对手之间的对应水平；敏感把握时机与资源运用的条件，从而达到以有限的资源实现最大目的的成效；合理取舍，避开最可能的危机，避免能够避免的损失；不沉湎于一时的得失，要有系统的损益取舍模式，形成可持续发展的能力。

策略是什么？

策略化或者说策略水平可以用一个简单的“4P”来概括：前提条件（Pre-condition）：关注机会发生、发展、变化的环境与条件，能够预先改善不足的条件，这样既可判定现时行动的成功几率，也能为未来之机会预先设局；准确定位（Positioning）：判定自身在机会格局中的空间、具体位置、规模与样式，从而避免不切实际或者泛泛而求的做法；确定顺位（Priority）：在行动流程的诸多步骤及展开行动的诸多要素中，应考虑具体行为之间的正负互动效应，确立做法的先后顺序及轻重缓急；把握分寸（Propriety）：对做事的程度、坚持的力度、要求的充分度有合适的界限。

而对于企业这样一种组织来说，策略视角需要有赖于内外（组织内外、行业内外）、前后（历史经验与前瞻机会）、静动（组织结



构及文化规则)的系统认识,“4P”策略的设计高度依赖于企业决策者及其决策系统对于下述信息的了解:环境变化、竞争者、同业与异业最佳实践、自身与主要竞争者资源分析、消费者与用户需求及其变动、技术进展所提供的空间和政策变动,等等。与诸葛亮的《隆中对》时代相比,今天的策略设计需要借助于对动态信息的及时掌握。

策略思维需要超越断续的策略创意点,首先依赖于系统选择。系统的策略思维及策略行动逻辑,使得企业的决策具备了聚焦与汇聚资源的可能性,从而具有专注的行动力及相对的可预期性,进而在赢得合作伙伴、消费者及优秀员工方面具有相对优势。而一些花里胡哨的策略点子,有可能竞一时之功,但的确很难建立一个明确稳定的机制,也不能排除不同创意点之间的互相矛盾与抵消。

与一般的学术理论知识相比较,策略可以归诸为实践性智慧的范畴,即大部分的策略逻辑与模式未必具有充分系统的预先理论说明,往往来源于成功或者失败的实践探索。无论正面或负面的事例均具有策略的借鉴价值,但只有较少的企业决策者与管理者会将实践事例中的经验与教训加以反思、总结,形成他们可以理解的书面规则,并在以后的行动中加以参考与反省。即使在平时的口头指导与训诫中,管理者往往传播大量的策略规划,但往往有知其然的价值而较少说明其所以然的道理。当人们对行动策略及管理策略价值更为重视后,对这些道理的探索及解析就会有更大的进展。本书的内容是过往实践中总结的策略框架的部分展示,在很大程度上,具体企业中的那些个案化的策略设计工作在这些框架性轮廓之下会更为异彩纷呈。

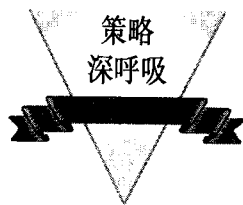
对一个在实际企业中工作的管理者来说,他经常面临着具体的



策略选择，很多时候这种选择会拥有多少不等的相关信息的支持，但在某些时候则会高度依赖于直觉与经验的导向。通常，行动的频率越高，决策与行动的经验性程度就越高，而有意化的理性与论证性行为就越少，或者说策略性思维的水平相对越低。行动者偏爱行动，即使偶然思想也往往偏执地思想，这是一种普遍的现象。而策略性思维往往更多地表现在完全不介入行动或与行动的利害关系相对较弱的参谋性人才的身上。因此，在组织行为模式上判定一个组织的策略性水平在很大程度上要看其人员构成中是否由策略选择者（决策者）、策略设计者（参谋者及外部咨询者）形成一种互动的工作模式。需要明确的是，策略性咨询人才并不提供唯一的解决之道，策略性咨询人才的最大价值在于提供多种角度的可选择解决方案，在这种选择性中，决策者的“最终决定者角色”才凸现出来。

策略家与决策者的角色区别

一个市场策略咨询专家试图用数据证明对消费者的洞察是多么有意义，而一个战略管理咨询专家则强调一种管理逻辑或者一个成功的营销案例中隐藏的思路更有价值，竞争情报专家会指出了解竞争者（无论是领导者还是跟随者）的资源状况与营销计划可以直接帮助企业找到有效对策。但是，所有这些角度实际上可能只是一些典型的策略咨询专家之见，而且各类现代咨询均是从某些角度出发的专业工作，其价值在于借助专门工具而得到某些方面的专业发现，其缺失也在于专执一端或偏于强调某些专业视角而忽略了企业营销决策者的立场与境遇。事实上，今天专业媒体上多数的管理知识正是这些门道各异的策略咨询专家之见而非决策者之见。了解这种差别不仅有助于准确界定管理策略咨询专家与管理决策者的角色作



用，也有助于企业的实际管理人员利用商业流程中的多种信息资源。当科学性和专业性的意见与领导者的洞察相互印证的时候，策略咨询专家的意见往往与决策者的考虑自然一致。而事实上，由于背景知识、掌握资料的程度与所用的思考路径与分析工具的区别，由于许多情况下策略咨询专家与决策者并非共享工作背景且没有经常而深入的沟通，也由于策略咨询专家与决策者在工作互动过程中普遍存在不信任和偏见，策略咨询专家的意见与决策者的意见往往存在距离，而这种距离在很大程度上来源于两类主张之间所依据的基础的区别。

事实驱动与愿景驱动。策略咨询专家强调的消费者信息、最佳实践经验或者竞争情报在很大程度上都是从不同侧面收集来的事实，抛开所收集的这些事实信息的健全性不说，这类信息的绝大部分往往反映的是市场构成中的某些历史性线索，因而具有一定的自然滞后性。但是一个企业领导者的管理视角更多地包含了他们突破现有市场格局的信念与胆魄、较少地考虑实现目标的现实条件的制约性、创造条件与能动地改变条件的意志，以及具有激励性的标杆人物与组织的号召与经验。宗庆后在娃哈哈、张海在健力宝的管理操作就明显地具有这种特性。在中国这样的成长性良好的市场上，许多企业的领导人普遍拥有在愿景驱动下的成功实践，在一定程度上，事实驱动的管理判断在他们的眼里似乎过于保守与太从小处着眼了。

但由于愿景中具有相当程度甚至过度的不确定性，且往往仅为少数企业领导人所持有，具有很强的歧义性，因此作为一种长期和经常的行为模式往往很难做到。相反，对市场事实的分析更能让一般企业成员了解状况，并且成为对内部管理队伍进行理性化动员的



良好基础。与追求“伟大感”的企业领导人比较，一般管理人员更加愿意接受“平庸而进步”的事实。因此，虽然对企业领导者来说，愿景驱动下的管理方案更加激动人心，但在事实的基础上适度结合愿景目标驱动而采取的取中策略，也许可以同时减少企业在管理过程中的滞后思维和危机因素，加强管理目标的务实性和对于管理结果的可控制性。

资料为据与直觉为据。策略咨询专家会细致地收集与分析所接触到的市场信息，然后以一定的范式或者模型将其系统地组织起来，以某种常人不常用的方式显示出资料的特殊价值来说服企业管理者接受其所作出的判断、对策及建议。许多具有学习精神的企业管理者接受甚至崇拜自己只有一知半解的专业模型及其运算结果，尤其是带有多重复杂计算特性的定量结论，也仍有不少企业管理者尤其最高管理层更信赖自己的直觉。我们知道，今天中国市场上大多数本土品牌的崛起并没有多少系统的市场研究根基。许多研究策略咨询专家倾向于贬低直觉的作用，但是我认为需要在一定程度上为直觉正名：不少直觉是基于企业管理者在特殊市场实践中积累的、以常规训练不能表述出来的识别机会与诊断问题的能力；不少直觉性判断是基于他们与市场一线人员的对话聊天、观察与省思，而这类获得资料的方法通常并不在系统的咨询工具箱内，也不在一般策略咨询专家的工作方式所能容纳的范围内。许多企业决策者能轻松地举出不少卓越的基于直觉的成功案例。

但是直觉往往稍纵即逝，而且不同情形下的直觉有很大差异，不同的人在这样的情况下可能有不同的直觉，对直觉人们也往往难于转述、分析与梳理。如果今天人们能够把企业管理者与决策者的直觉持续记录下来，与系统的事实资料相互对比，也许我们不难发



现其中有相互印证、相互补充的地方，当然也可能有相互挑战、相互冲突的地方。无论是前一种情况还是后一种情况，如果决策者能创造一种机制把这种一致或冲突清晰地呈现出来，相信对决策的反思可能不无裨益。

消费者取向与专业技术取向。营销专家肯定主张营销行动应以消费者为取向，他们会争辩说，即使个别消费者的见识是有限而肤浅的，使用专业定性方法深度探知的消费者洞察和使用定量研究方法揭示的“消费者大数定律”还是相当可靠的。P&G、摩托罗拉、通用汽车等都是受惠于消费者洞察的杰出企业。但是一些企业的营销决策者认为，产品技术的发展完全可能超越消费者现有的想象力，作为外行的消费者与用户并不能准确地对创新的产品与服务真正清晰地表达意见，鉴于消费者与用户普遍存在的对于创新产品技术成熟度与质量稳定性的忧虑，指望消费者的洞察往往只能对那些富有潜力的新产品自己画地为牢。在营销研究史上，既有像施乐复印机这样被最初调查中的多数用户拒绝但结果因决策者的大胆推进而获成功的例子，也有像可口可乐新包装在测试时为消费者普遍接受但在实际市场表现中并不理想的反例。这样，一些决策者发生了疑惑：消费者的洞察总是作为实施决策的正面依据还是恰恰被用作了反面依据？

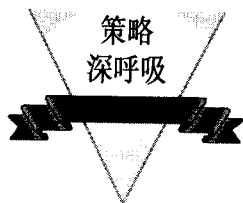
营销策略咨询专家界中也存在一种“点人头式”的多数顾客取向思维。实际上按照社会影响链的原理，多数顾客在很大程度上受到少数富有影响力的顾客的带领驱动；有时某些人口学特征的消费群体的购买行为是对具有另一些人口学特征的消费群体消费行为的拷贝。因此，在中国这样一个转型社会中，“低端僭越高端”（如打工妹群体中的高档化妆品购买行为）或“高端保有低端”（如新富



们的一些太太群体的日常消费品购买行为)消费阶层的行为模式是相当普遍而经常的。这种带有“非常规”的驱动模式往往为策略咨询专家所忽略,而这恰恰与不少企业领导人所自然具备的“领导”洞察力具有天然的吻合之处。

事实上,也的确有消费者的洞察难以触及或者不易提供清晰判定的领域,这包括了工艺设计中的某些流行要素、电影或其他娱乐性产品中的创新成分、古董收藏市场上的猎奇心理、某些营销传播方式中的创意和高新技术探索中的突破性产品。但是在一般意义上,在消费者的内在需求指向及在成型产品或创意的直观测试中,消费者的洞察仍然可以为即使最前沿的产品与创意划定接受度的框架。但是这些产品与创意的创新性同样对营销研究与咨询模式革新提出了更大的挑战。比如,在消费者缺乏直接或自我体验的领域,实验与试点市场方法的延伸极有价值,而这又使得研究者的研究需要更多地与行动相结合,策略咨询专家与决策者更需要在同一背景与境遇中共同进行行动性的研究。

外部作用与内部作用。外部策略咨询专家们理直气壮地认为,作为外部专业人士,他们超越与公司的关系,立场更独立,不受过去的经验束缚,而且有许多对案例的诊断与对策经验及专用工具。的确,他们是具有这些优势,但是在不少企业决策者看来,他们是并不能真正体会自己的“痛楚”与地位的“要项目的人”,他们之间缺乏彼此心照不宣的默契,缺少按照企业决策者的工作进程安排工作的配合度。这种异己感直接导致企业决策者对这些陌生人的工作成果的怀疑,更何况对中国不少企业来说,在自己的成长史上他们很少得益于策略咨询专家公司的重大帮助,也缺少在这方面投入资源的习惯。在我个人的谈判经历中,遇到直言



不讳地表示怀疑外部咨询作用的决策者非常之多。相反，这些领导人更乐意在企业内部设立功能性的部门及募集有一定专业能力的人员让他们在内部完成这样的工作（典型的像奥克斯这样的公司），公平地说，不少企业的内部机构作出了很好的业绩。但内部机构最大的强项也正是最大的弱点，在企业领导人对内部机构与人员获得掌控感的同时，这些机构也有迎合本企业领导人的自然趋向，而且由于不在专业服务领域中竞争性生存，内部人员的专业技能的进化是缓慢的。

策略家与决策者的依存关系。我们可以大致将权力按照其性质的刚柔程度依次区分出：冷暴力（依靠原始的体力与武化工具而形成）、经济力（依靠财务资源的占据而形成）、法理力（规则所赋予的地位与行动能力）、吸引力（与个性魅力关联的影响能力）和说服力（利用知识经验及智慧产品形成的逻辑影响力）。决策者在很大程度上使用的是前三种权力：冷暴力、经济力和法理力，也部分地利用吸引力；而策略咨询专家则更多地利用第五种权力即说服力，部分地利用吸引力。决策者即使有同样的知识与能力，因与企业有利害关联，故不足以令其他人信服。由此我们知道，决策者与策略咨询专家之间的共生关系来源于权力类型的差异，也来源于在人类关系中各自作用点与作用目的的差异。决策者利用策略咨询专家作为内隐的资源拥有者，从而帮助自己作为一个外显的资源拥有者更好地行动。

在常人的眼光里，决策者不仅有威仪而且占尽资源，是众人的中心，是取舍的裁判者。而在策略咨询专家的眼中，决策者是个不停的行走者，在资源、更高权威、利益追求者、竞争者间行走。此时之行走者有以下特点：① 其神聚焦，鲜顾左右；② 重功利而轻

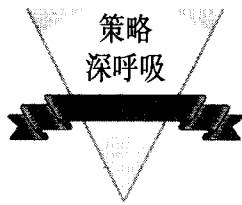
COMPETITIVE STRATEGY DYNAMICS



远景；③ 用顺服者而厌烦逆行者；④ 重绩效而轻兼衡；⑤ 与竞争者争斗而欠容纳别人；⑥ 更强的自我肯定损及变革能力。有此六者，决策者常常陷在偏颇、草率、功利、伪饰中就不奇怪了。在所有这些因素中，一个起关键作用的因素仍是利害关系，从而损及决策者接受看待同一问题的其他角度；同时，决策者一般所长者为决断，而不长于周全设计方案。

因此，决策者是需要与策略咨询专家相伴而生的。策略咨询专家的作用在于以下六个方面：① 思虑周全而为之设计；② 寻求多个角度的差异信息与意见；③ 言今天且知未来，甚至知道由今天至未来的途径及行进的条件；④ 重已然之功，也重发掘培养之道；⑤ 用适合对策或学之或使之或友之，了然竞争者；⑥ 留意最佳实践，批评旧有经验，且催动变迁旧有经验。在这里，策略咨询专家与决策者可以有截然不同的思路。从策略咨询专家与决策者之间的附属程度来看，附属程度越高则策略咨询专家之思考意见越近于决策者，其独立创意价值越低；而越独立的策略咨询专家则越会提供超然而周全的思路。独立而不失对决策者特有的能力、资源之充分了解策略咨询专家，则可同时兼有方案周全与协助作适当选择的功用，从而帮助决策者趋于最优化。对于一个决策者来说，想象力的翅膀不能太强壮，否则会飞离现实的考量，而策略咨询专家则可以更加大胆地想象、自然地开放，否则就不会提供独特的思想。

决策者直接掌握直接行动所需要的资源，而咨询者的意见通过决策的选择而发生作用。因此决策者是一些更长于行动能力的人，而策略咨询专家是一些更为关注应用型研究的知识分子。策略咨询是一个有特殊意义的职业，它服务于决策者，但不专属于某个决策者。因其涉及领域广、服务的组织多，这本身就可满足于那些对拥



有丰富经验感到乐趣的人们。策略咨询专家也是一个从事知识转移的专门职业，可以使得多种领域与地方的最佳实践互为融通；在市场空间中，欲事决策者愈众，欲为策略咨询专家者愈寡，因而策略咨询行业也不是一个容易脱颖而出的地方；从时间长度来看，偶尔为策略咨询专家者多，以策略咨询专家为终身职业者少，因而终身以策略咨询为职业者鲜有可匹敌的。因此，策略咨询专家以侍奉服务决策者始，到成为受到人们包括决策者普遍尊敬终。

很多时候，咨询者和决策者互相以轻蔑的目光互相打量。在某些决策者的眼里，自己如同企业咨询者的领导，随时对他们发号施令，喜欢这些策略咨询专家们也依顺自己的意思；他们有时是固执的，不肯在自己认定的事情上妥协；很多时候也不懂科学，只一味地相信自己的经验；很多时候非常容易变化，向策略咨询专家们提一些不着边际的要求。但是，对于支付咨询费用，他们很可能是小气的，心理承受能力是很低的。在另外一些决策者的眼里，策略咨询专家是一些陌生的知识分子，认为他们自我感觉良好，夸夸其谈；认为他们最希望的是做成项目，对于项目以外的事情很冷漠，总是厌烦“超出了合同范围”的工作内容；认为他们对于本行业或者本企业的情况懂得很有限，给人的感觉就是知道一些名词；认为他们说自己的解决方案和研究咨询结果是多么的有价值，但是他们总是努力回避直接为咨询结果负行动的责任，他们更像“站着说话不腰疼的人”。

的确，我们今天有不少的咨询者过于夸耀他们的能耐，失去了一个咨询专家应有的职业风度和分寸，而且他们只提供唯一的选项，从而限制了决策者的职权，声称他们的咨询意见是解决特定问题的“不二法门”，而且在很多时候侵占决策者的荣耀，把一个曾经有限

COMPETITIVE STRATEGY DYNAMICS



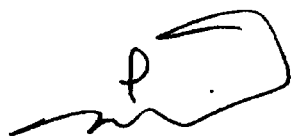
地提供了咨询服务的成功项目公然归为自己的功劳。一些决策者则习惯了依循老经验和不假思索的行动，对于专业服务者表现着“甲方的傲慢”，而且经常有役使咨询者的冲动。

实际上我们要充分理解这两种角色在一种管理流程中的角色差异。决策者拥有的是担负着行动责任前提下的行为选择权力，他们通常有自己过去的经验做支持，追求解决的实际成效，强调问题解决的前提条件而非理想的结果，遵循的是所在行业的职业惯例和规则，但最终他们只能作出具有唯一性的行为选择。一个行动者的压力会使他产生孤独感和紧迫感，这种心境很难为咨询者所体会。而咨询者所拥有的是基于特定专业考虑的独立发言权。通常当代的专业咨询体系都基于一定的科学理论和训练，使用一些专门的工具进行资料挖掘和行动模式的设计。他们不受已经形成的公司大环境的影响，在假定多种条件和途径之下为决策者提供多个行动选项。他们遵循的是专业的研究咨询规则。站在决策者的角度，应该选择和鼓励具有开放性和独立性的咨询活动，从而为现有的管理问题寻求更有创意的解决方案；站在咨询者的角度，他们应当更加理解决策者对于一个管理问题的切身感受，提供目标更加明确实际的服务承诺。但是不管怎么说，咨询者所使用的咨询工具是有限的，他们的专业知识也是有限的，对于决策者的问题的把握程度也是有限的，即使一个优秀的咨询服务也只是提供了咨询方案而不是决策本身。一个最终的决策在决策者参考咨询意见后作出，咨询意见也许被全部采纳，而更有可能的是被采纳了70%、50%甚至30%。虽然咨询者在确定项目工作目标和实际的项目运行过程中要充分考虑决策者的需要，但是决策者同样需要尊重咨询者的独立发言权、立场和工作成果。

策略 深呼吸

在我长达14年的顾问生涯中，我非常欣慰自己与相当一批企业家建立的紧密而有成效的合作关系。很多人只是注意到我经常说“我自己不做大老板，而致力于帮助别人成为大老板和帮助其他大老板更大”，没有进一步留意我的一些说明性信息，那就是我本人和“零点”是致力于成为咨询顾问服务中最杰出的机构来服务于我们用户所在的业务领域。虽然我们在业务规模上小于绝大多数的用户，但是我们在策略设计的能力、权威性和影响力上可能也大于大多数的用户，这就是一种战略性的依存关系。

很多的企业生活在想超越自己现状的期望中，但在现实与理想之间的挣扎、追求与奋斗构成了企业管理中生动的实践与最具吸引力的探索性行动。超越现状很难一步到位，需要一次又一次的实践，直到崭新的思维与行动方式得到实际业绩的印证并固定成为新的动力模型，在这其中策略性的思想和行动设计担当着提升竞争力的关键角色。本书是我的“前进策略”同事们工作的成果，他们中有袁岳、张军、范文、赵玉峰、班森琦、李国良、孟令涛、邓理峰、高琪、肖明超等。他们所进行的总结和概括的工作使得我们可以把一部分的策略工作经验以书面的形式反映出来。让决策家和策略家们一起携手进行成功的转型探索吧，每当遇到挑战都不忘来一次策略深呼吸！



袁岳
零点研究咨询集团董事长

目 录

序言 /1

第一章 品牌管理 /1

- 一 品牌的概念及意义 /2
 - (一) 什么是品牌 /2
 - (二) 提高品牌价值的意义 /5
- 二 品牌研究的工作流程 /8
- 三 品牌研究的工具模型介绍 /11
 - (一) 品牌审计 /11
 - (二) 品牌定位 /22
 - (三) 品牌规划 /31
 - (四) 品牌传播 /37

企业自测题 /44

第二章 渠道管理 /45

概述：渠道咨询的方向及“6×100”模型的应用 /46

- 一 企业内部销售组织管理 /51
 - (一) 企业内部销售组织诊断的重要性 /51

策略深呼吸

COMPETITIVE
STRATEGY DYNAMICS



目 录

策略深呼吸

COMPETITIVE STRATEGY DYNAMICS

- (二) 企业内部销售组织诊断指标 /51
- 二 外部渠道设置 /60
 - (一) 渠道的长度设置 /61
 - (二) 渠道的宽度设置 /64
 - (三) 渠道的广度设置 /67
- 三 经销商管理 /69
 - (一) 销售网络布局 /70
 - (二) 区域战略 /71
 - (三) 商务政策 /71
 - (四) 辅助管理 /76
- 四 渠道终端管理 /79
 - (一) 终端选择 /80
 - (二) 终端管理 /83
- 五 售后服务管理 /87
 - (一) 售后服务质量的判定指标 /87
 - (二) 售后服务的判定指标的应用 /91
- 六 物流、资金流、信息流管理 /93
 - (一) 物流管理 /94
 - (二) 资金流管理 /95