



Marketing

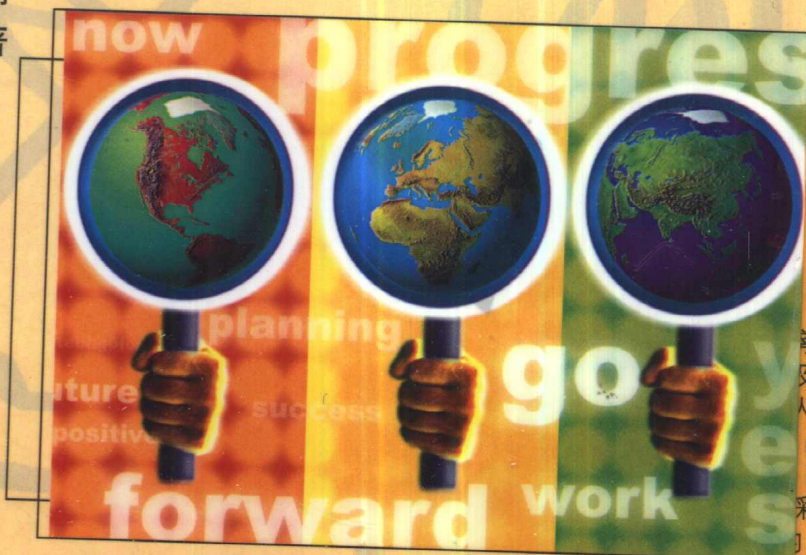
商战滑铁卢丛书

成功的经验是财富，失败的教训也是财富

穿行于别人失败的故事中，可以领悟别人对失败的反思，从而以此为鉴，使自己今后少走弯路

穿越败局 Across failure 市场营销篇

汗牛策划
李文库 编著



中国纺织出版社



赢

穿越败局 市场营销篇

毛泽东说：“错误常常是正确的先导。”

美国哲学家杜威说：“失败是一种教育，知道什么是思索的人，不管他是成功还是失败，都能学到很多东西。”

美国作家迈尔斯认为：“我们从失败中学到的东西要比从成功中学到的东西多得多，我们往往是通过它发现哪些不该做，懂得哪些应该做的，从来不犯错误的人也许永远不会有过发现。”

失败是成功之母。在失败和失误中总结经验，接受教训，引以为戒，不但能够转败为胜，而且能激发人生智慧、增见识、长本事。

ISBN 7-5064-2485-1



9 787506 424851 >

定价：26.00 元

23 /

· 商战滑铁卢 ·

J-274
L356

穿越败局

市场营销篇

汗 牛 策划

李文庠 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是“商战滑铁卢”丛书之一种。

成功的经验是财富，失败的教训也是财富。本书旁征博引，从古今中外兵战、商战及大量市场营销的案例中，引导人们在质量观、顾客观、营销观、战略、销售、服务、市场、价格、改革、包装、工业设计、成本、色彩、渠道、促销等方面得到有益的启示。穿行于别人失败的故事中，可以领悟别人对失败的反思，从而以此为鉴，使自己今后少走弯路。

图书在版编目(CIP)数据

穿越败局：市场营销篇/李文庠编著. —北京：中国纺织出版社，2003. 1

(商战滑铁卢)

ISBN 7-5064-2485-1/F. 0288

I. 穿... II. 李... III. 企业管理—市场营销学—世界
IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 091516 号

责任编辑：李秀英 高 剑 责任印制：刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

电话：010-64160816 传真：010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 1 月第一版第一次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：13.5

字数：270 千字 印数：1—5000 定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

穿行于别人失败的故事中

——代前言

中国纺织出版社出版的这一套“商战滑铁卢”丛书，让我们来了一回穿行。这个穿行，可不是穿行在别人成功的故事中，而恰恰相反，是穿行在别人失败的故事之中。

在当今竞争日益激烈的社会里，特别是在创新的征途中，充满着成功与失败。尽管人们都希冀成功，避免失败，但往往事难遂愿；你成吾败，此成彼败，共赢不多，和局甚少，成与败一并成为生活长河中奔流不息的浪花。然而，在商界，成功的例子遍地皆拾，而失败的故事却不多见。其实，有多少成功的例子，就有多少失败的故事。没有失败，哪里有成功。有人小失败大成功，有人小成功大失败，有人先成功后失败，有人先失败后成功，成败总是相连的。

人们喜欢穿行在成功的故事之中，流连忘返，因为巧妙的思维、高尚的商德、超人的毅力、高超的计谋、深刻的理念，是点燃你建立功勋的火花。

穿行于别人失败的故事中，更具有不同凡响的意

义，失败的价值可能更大。大发明家爱迪生曾侃侃而谈：“失败也是我需要的，它和成功一样对我们有价值。”一般人在成功之后，喜欢保持成功并扩大成功，于是沿着原方向、原路继续干下去。他们常常因为事业顺利而很少花时间去思索成功中的奥妙，因此，许多深层次的经验挖掘不出来，许多表面化的经验左右着认识，就会使思维变得肤浅。失败就不然了，会硬逼着你反省、思索，从而调动你的全部潜智能，使思维迸出创造的火花，使肤浅的认识升华并增强自身的免疫力和抵抗力。

毛泽东说：“错误常常是正确的先导。”

美国教育家菲力普斯说：“失败是一种教训，它是情况好转的第一步。”“失败是达到较佳境界的第一步。”

美国哲学家杜威说：“失败是一种教育，知道什么是思索的人，不管他是成功或失败，都能学到很多东西。”

美国学者查宁说：“失败是前进所不可缺少的训练课程。”

美国作家迈尔斯更是一言中的：“我们从失败中学到的东西要比从成功中学到的东西多得多。我们往往是

目 录

目录

“顾客是上帝”吗？

——顾客观念的误区 3

顾客不想选择

——选择好累 12

顾客不见得永远是对的

——“天条”、“铁律”的缺陷 18

顾客 100% 的满意度是无法实现的

——满意度与获利率 24

善待顾客的过失

——不值得因小失大 27

农村市场是广阔的天地

——不要忘记农民的需求 32

维持老客户最重要

——企业交友中的误区 38

市 场 篇

市场需求没有统一标准

——宝洁公司的疑惑 45

市场经济就是法制经济

——不懂法酿苦果 53

市场经济就是信用经济

——由百信鞋案看信诺 56

市场让“妄自菲薄”走开

——妄自菲薄,事业狭小 65

昔日的辉煌,陶醉不得

——福特公司故步自封 70

市场不争,必然被夺

——“狼”来了,怎么办? 76

多产多销,未必赚钱

——市场规律的惩罚 82

市 销 篇

服 务 篇

- 一言可兴邦,一言也可丧邦
——冷语入耳水酒寒 259
- 下功夫“三包”,不如下功夫不用“三包”
——“三包”的误区 266
- 心要有余,力也要足
——仅有热情是不够的 272
- 服务应当“无类”
——顾客没有贵贱之分 279
- 懂得多才能卖得好
——反思微笑服务 284
- 《服务贸易总协定》必须遵守
——酒吧拒日之不妥 290
- 企业莫养“恶”
——“大朗爱家”因“恶”而灾 296

潮 流 篇

成本决定一切

- “野太阳”兵败羊城 301

商战,请走出价格战

- 一场混乱无序的商战 313

定价要摸透消费者的购买心理

- 价廉的误区 321

折价促销有门道

- 折价中的误区 325

资金周转,至关重要

- 警惕黑字倒闭 332

“库存是万恶之源”

- 库存的弊病 338

知识资本是未上账面的钱

- 传统资本概念的缺陷 343

利润在产品之外

- 企业“利润中心”的误区 349

企业要做好“消费者”

- 采购部门的失误 355

目 录

经商有自己的专门学问	
——智商高并非一定会经营	361
兵法绝对不可代替商法	
——商战 $\neq$ 兵战	367
警惕合同风险	
——签订合同的误区	372
防人之心不可无	
——经商必须防间	379
泄密等于出卖自己	
——言多必失	385
改革不能改掉优势	
——可口可乐一次失败的改革	393
经营无小事	
——小缺陷引起大麻烦	399
经商要对子孙后代负责	
——这笔生意不该做	404
参考文献	408

顾客观

顾客观是市场营销观中最重要的部分，因为我们所做的一切工作都是为顾客服务的。

对待顾客的最大失误是定位不当。顾客的定位应当是一元化，还是多元化？不管把顾客看做“上帝”还是“朋友”，似乎都不太准确。本篇将与你共同探讨什么是正确的顾客观。

现代企业倡导“以人为本”，但是“以人为本”中的“人”，泛指一切人，既包括顾客，也包括企业员工。任何提高一方而贬低另一方的做法都会导致人际关系的失衡。

“顾客是上帝”、“顾客永远是对的”、“实现100%的顾客满意度”等等，是企业的“天条”、“铁律”，听起来好像有理，细究一下就会发现不那么有理。

“顾客是上帝”吗

——顾客观念的误区

作为口号，“顾客是上帝”、“用户永远是对的”，如果把它作为一种经营思想是对的，但在实际执行中，如果你不能把握它的“度”，就可能走入顾客观念的误区。

其实，顾客的定位既不单单是 A，也不单单是 B，而是 $A + B + C \cdots$

企业经营不可不研究顾客，所有的经营者都一直探讨企业与消费者的关系，以什么样的关系定位顾客才合适呢？

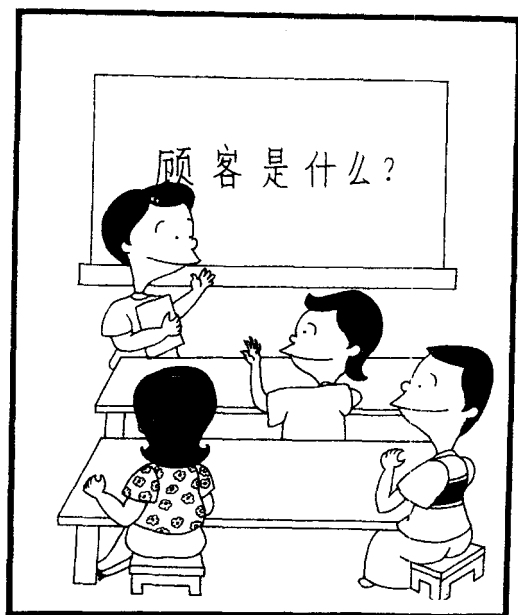
一、顾客是“上帝”吗

某著名衬衫集团，在其公司所在地设有一个销售店。一天，店中来了位年轻的顾客，手里拿了一件刚买了才几天就被他自己抽烟不小心烧了个洞的衬衫，要求给予调换。按照一般规定，像这种情况是不能调换的，但是该顾客反复说明，坚持要求给予调换。对于这种情况，到底如何处理为好？

公司的董事长对销售人员说，就当是帮顾客一次忙，为公司做一次广告。对于这样的顾客，如果公司不给调换，他是否会故意对周围的说些不利于公司的话呢？是否影响公司的形象呢？还是给他调换了吧。

这种案例中的情况，其实完全没必要调换。你自己抽烟不小心将衬衫烧了个洞，公司的销售店何罪之有，凭什么给你退换。如果其他顾客知道公司给予调换后，是否会故意仿效该顾客的做法，给衬衫烧个洞再来调换？如果顾客要求调换的不是一件衬衫而是一辆价格昂贵的高档跑车，此时又该怎么办？公司怕顾客故意对周围的说些不利于公司的话实在是太多虑了。世界上不可能有百分之百的人都说你的好话，世界上任何成功的大企业都不可能有百分之百的赞誉度。

顾客是谁？大多数人脑海里就会想起诸如“顾客是上帝”、“用户永远是对的”、“顾客永远正确”、“让顾客100%满意”。上述这些提法有一定的正确性。把顾客当作上帝，体现了企业对顾客的尊重。尊重顾客就是尊重自己，因为事实上顾客的利益与企业自身的利益是一致的。企业越是能满足顾客的利益，就越能拥有顾客，从而更能发展自己。“顾客



“顾客是什么？”

“上帝！……”“NO，是朋友！”“NO，是伙伴！”

“NO，是……”

是上帝”、“用户永远是对的”等口号对于提高企业的产品和服务质量起到了推动作用。它作为口号并没有什么问题，但是任何口号如果不能实施，或对企业的经营没有指导意义，或者不能衡量一个企业的经营水平，就失去了意义。

倘若只把顾客定位于“上帝”，不但极不易操作，而且也会出现问题。世界上根本没有什么上帝，而且上帝高高在上，即使在市场经济非常发达的国家里，也没有哪个企业把用户当做上帝对待。当我们试图提高用户的地位时，往往用不切实际的口号来宣传，有时候反而误导了企业和用户的期望值，因为

双方对“上帝”有不同的理解，反而容易产生矛盾及纠纷。一个在那么高，一个在那么低，这么大的反差不可能形成一种稳定的关系。在销售纠纷中，曾有顾客理直气壮地说：“你们是怎么对待上帝的。”营业员反唇相讥：“你以为你是上帝，我们从来也没有把顾客当做上帝，我们是平等的。”够不着的东西是虚的，捧得愈高，往往跌得愈重，还是实际一点好。“人人为我，我为人人”的口号就非常实际，所以也容易操作。

二、顾客是朋友吗

美国第五大出租车公司阿拉莫公司在1989年拟定了一套称为“好朋友”的计划，把对顾客的服务看做是对朋友的帮助。把顾客当作朋友的提法怎么样？当朋友比当上帝实在、亲切。每个人都有好朋友，每个人都知道怎样对待朋友。“好朋友”计划实施不满一年时，阿拉莫公司已成效卓著，美名远扬。

湖北武汉商场全国五·一劳动奖章获得者、特级营业员刘莉在回答为什么几十年如一日能坚持为顾客热情服务时说：

“我只不过是把自已接待的每一位顾客都当朋友看待，尊重他们，关心他们，这样就不存在什么态度问题。”顾客在刘莉那里买东西，感觉不到商业气氛，只觉得在和一位朋友的交谈中买走了自己称心如意的东西。把顾客当作朋友，就应当以心换心，以诚相待，满面春风。对待朋友难道应当一脸寒霜吗？帮助朋友办事难道还分分内分外吗？

把顾客当作朋友的观念应当渗透到方方面面，每一个细节之中。关门送客，是商场必做的一道程序，但有的商场对这道最后的程序不太重视，甚至马虎对待。有的商场工作人员对顾客大声呵斥，不耐烦地叫“下班了，明天来”，有的离关门时间尚早，售货员便更衣催客，有的已洒水扫地，在卷帘门的噪

声中，顾客只得匆匆离去。试想，一位朋友到你家做客，你不可能无礼催客。商场的关门，如果似乎感到是一个朋友在留你，对你恋恋不舍，那么商场的美好形象也就自然留在顾客心中。

但是，倘若只把顾客定位于“朋友”，仍然不太准确。朋友比上帝可是亲近多了，但让人听起来仍有“炒作”之嫌。我们一生中认识的人有千千万万，但能称得上是朋友的能有多少人。朋友之间没有施恩图报之说，没有谁欠了谁什么，谁该还谁什么的，不对外炫耀，不对己自赏，谁为谁做了些什么，极平常、极自然。林冲遭了大难，鲁智深暗中保护林冲，在野猪林救了林冲。事前林冲没有托付鲁智深这么办，林冲也没有给鲁智深一文钱，鲁智深却认为自己应当去做这件事，天经地义，顺理成章。企业与消费者之间的关系无论多么亲近，仍然有各自的利益所在，企业不可能做亏本生意，消费者不愿意损害利益，所以“朋友”的关系定位仍不太现实，好听代替不了实用。朋友之间不讲“功利性”，而企业与顾客各自具有不同的“功利性”。

三、顾客是伙伴

在公众环境中，近年来呈现出一个明显的变化，消费者公众逐渐又成为融资公众。过去，企业把消费者称为“衣食父母”，如今消费者又成为企业的股东，涉及企业的“财源”。市场经济社会，出现了一个不断壮大的股东队伍。我国目前的股民队伍已超过 4000 万，上市公司已超过 1000 家。股民与企业的生存和发展休戚相关，股民又在企业的发展中获得利益。于是，有人又提出“顾客是伙伴”的顾客定位观。

“顾客就是伙伴”的提法不但现实，而且容易形成稳定的