

MANAGER

STRIVE TO SUCCESS

如何畅销

● 李澄怡 田岩石 著

3.3

南海出版公司

如何畅销

作 者 李澄怡 田岩石
责任编辑 刘孝阳
封面设计 吴亚生
出版发行 南海出版公司 电话 (0898) 5350227 5352906
公司地址 海口市机场路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编 570203
经 销 新华书店
印 刷 海南世知工业印刷有限公司
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 6.25
字 数 150 千字
版 次 1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷
印 数 1~8000 册
书 号 ISBN 7-5442-0938-5/F·51
定 价 16.50 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

谨以此书献给千千万万在市场经济大潮中追逐成功的人们；

谨以“管理者系列”向海南建省十周年献礼！

——出版题记

说几句

如果你管一个企业,最希望什么?
——产品、服务畅销,人们需要你,
欢迎你。

是的!

畅销——→经营者们追逐的目标。
本书内容源于当今世界成功企业
畅销经验。

踏着成功者的足迹:

——你的产品、服务会畅销;

——成功将与你有缘。

祝你好运!



1997年7月于海口

乐于与你沟通!

(0898)6260871

目 录

出版题记 说几句

以顾客为导向	1
定位你自己	11
找准你的顾客	24
产品领先	38
重在效用提供	57
卖满意 创服务优势	66
员工满意 顾客才会满意	78
经营企业 不仅仅经营产品	89
合理定价	107
保持销售渠道畅通	120
有效促销	130
做有效的广告	149
形象致胜	163
特色·专精·创新	183

以顾客为导向

杰出公司总是喜欢被顾客牵着走。

——杰拉德

顾客永远是第一位的。顾客的需求决定你的生产，决定你的销售，决定你利益的多寡。总之，顾客决定你企业的命运。

——小林成一

成功的方程式一点也不难了解：就是尽量接近顾客。要真正地接近，每一分钟都要接近。

——塔克尔

我们把顾客摆在最重要的位置。……如果你不是为顾客服务，或者支持那些为顾客服务的人，那么，我们不需要你这样的人。

——萨姆·沃尔顿

企业卖产品或卖服务。

产品与服务卖给谁？

——→卖给顾客。

顾客要，才会畅销；顾客不要，何来畅销！

如何使产品、服务畅销？

途径、方法有千千万，但基本法则只有一条：

——→以顾客为导向。

什么叫“导向”？

一个组织的导向，是组织全体成员思考问题的出发点，做事的着眼点，是一个组织追求的目标和努力的方向。用另一种形象的说法，“导向”就是：谁带着你走？你跟着谁走？以顾客为导向，就是顾客带着你走，你跟着顾客走。

常见的组织行为导向有三种。

即：

以利润为导向；

以市场竞争为导向；

以顾客为导向。

以利润为导向

以利润为导向的企业把赚钱、获取利润当作组织根本的、甚至是唯一的追求，而把顾客利益、公众利益、社会利益放在次要的位置上。在这种企业看来，利润至高无上。他们跟着钱走。

企业是要赚钱的。获利是企业的重要使命，是企业存在的基础，是衡量企业成功的重要标尺。追求利润、获取利润

并无不妥，不妥之处在于：把获利放在顾客利益之上，以利润为组织行为的基本导向，一切围着钱转。

组织行为的导向反映了一个组织的基本价值取向。由以利润为导向这么一种价值观支配企业经营，往往导致忽视顾客利益，甚至侵害顾客利益和社会利益以为组织谋利。

企业利润由何而来？

由向顾客提供其所需要的产品或服务而来！眼中只有钱而忽视顾客、甚至伤害顾客，难于赚到钱。即使有人“运气”好，一时发了财，也难以持久。忽视“钱源”，钱总有一天会“断流”。

以利润为导向的组织管理者们，请听听休利特—帕卡德公司总裁约翰·杨的一段话：

“利润是我们行动的基础——它是衡量我们贡献大小的尺度，是依靠自身财力持续增长的一种方式；但是利润本身绝不是我们追求的最终目标。我们的最终目标是获得成功；成功与否只能由顾客来判断，而且只能通过做一些自己可引以为自豪的事情来实现。其实利润和成功的关系是相辅相成的。如果我们真正令顾客满意，那么我们一定能获得利润。”

以市场竞争为导向

采用这种导向的组织的行为常常表现为：

要么随着市场大流走。市场时兴什么、什么好卖就跟着生产什么；什么好赚钱，就跟着做什么。自己无主见，无定见，无创见。

要么跟着竞争对手走。对手做什么，跟什么。对手降价，

跟着杀价；对手上什么项目，跟着上什么项目。人上我上，人弃我丢。这种组织，实际上被竞争对手牵着鼻子走。

上述两种行为表现的共同特征是：眼光并非盯着顾客，而是盯着市场或盯着竞争对手。

市场观念、竞争观念是现代经营所必需的。但作为一个组织行动之本的基本导向来说，市场竞争导向离真实反映顾客需求尚有隔膜。现实生活告诉人们：市场竞争的表现并非总是与顾客需求相一致。当市场竞争真实反映顾客需求时，企业可以获得良好的经济效益与社会效益；而当市场竞争趋势不反映、甚至背离顾客需求时，企业的利益、发展就要受损，长此以往，其生存就会成为大问题。几年前，房地产热骤然升温，不少人跟风而起，圈地盖房，但终因离顾客、社会需求尚远，使不少房产、地产堕入“泡沫经济”的陷阱。

以顾客为导向

最具时代气息、最能反映顾客、社会需求，并最能使组织长期、稳定获取大利润的组织行为导向应当是、也只能是：

——→以顾客为导向。

以顾客为导向意味着：

——视顾客为衣食父母；

——视顾客为企业主人；

——视顾客为企业生存、发展之本；

——视顾客为企业获利之源；

——顾客至上，一切从顾客出发，一切以顾客为转移，顾客利益高于一切，把为顾客服务当作组织第一优先。

在奉行以顾客为导向的组织里，顾客至高无上，成为真正的上帝。他们的思维、行为一切以顾客为转移；他们竭诚为顾客提供良好的产品与服务。顺理成章顾客、社会不会忘记他们。他们将因坚定不移跟着顾客走，将因良好的产品与服务而获得丰厚的利润报偿。

当代卓越企业非常强调主客移位。传统的顾客观把顾客当“客人”，而把企业当“主人”，客人要听主人的。现代顾客观，则把顾客当主人，把企业当成“客人”，客随主便。经营者从顾客的立场出发，从顾客的需求考虑问题，为顾客的利益着想，“主人”怎么说，就怎么做，跟着主人走。

日本的商品能畅销世界，秘诀在于顾客至上，“客”随“主”便。英国的汽车质量很好，但因为是右方向，又不进行调整，所以在中国卖不动。而日本人则调整方向位置，根据中国人的购买特性、购买力生产专供中国市场销售的车，占领了大部分中国进口车市场。

管理学家魏斯马将卓越企业的成功之道概括为三大价值取向，其中之一即是贴近顾客（另外两个是：产品领先、运作卓越）。“贴近顾客”即是“以顾客为导向”。它表现出一种顾客为主、企业为次的关系，企业要向顾客靠拢，而不是顾客向企业靠拢。企业的行动要朝向顾客的需求，企业经营者和全体员工的心要向着顾客，想顾客之所想，思顾客之所思，为顾客之所希望为。

顾客导向要渗透到组织的方方面面：

组织理念、组织使命、组织宗旨等组织核心思想应当渗透顾客至上的精神（在很大意义上，我们可以说，顾客导向本身就是组织最基本的价值观）；

组织经营战略、策略、目标、行动计划要以满足顾客需求为最基本的决策依凭；

组织体制、组织结构、人员结构、经营管理方式要以最有效地满足顾客需求为思维和行动的出发点、着眼点；

最最重要的，组织为顾客所提供的产品与服务要适于顾客的需要，要增进顾客的利益。这是“顾客导向”的落脚点和切实体现。

一个组织能否确立起顾客导向，主要取决于组织高层领导，取决于组织高层领导怎么看待顾客，怎么对待顾客。确立顾客导向要以高层领导为主导。世界上尚无先例，高层领导不重视顾客，一个组织能真正确立起顾客导向。一个组织的高层领导真心尊重顾客，真正把顾客当成上帝，组织上下会起而仿效。榜样的力量是巨大的，由领导的表率作用所形成的力量更为巨大。

请注意：领导要“真心”尊重顾客，而不是假心假意；“真心”还要化为“恒心”，不是“一时心”，而是“时时心”。领导要“真正”把顾客当成上帝，而不是说说而已，不仅仅是报告中的豪言壮语，贴在墙上的誓言，而是真抓实干，把“顾客至上”、“顾客导向”化为组织一系列切切实实的行动：

——彻底在组织内灌输顾客至上思想，创造一种强烈的崇尚顾客、尊奉顾客的组织氛围。

——在行动上与顾客至上的组织价值观保持一致；在组织目标、经营战略、组织设置、人财物资源配置、经营管理方式、产品设计、生产与提供等方方面面贯彻、体现顾客导向。

要赚钱，说难，亦不难。背离顾客，赚钱肯定难，甚至难于上青天。虽然，有的人可以坑蒙拐骗顾客而得利于一时，但这种获利决不可能长久。而贴近顾客，以顾客需求为思维、行动的依凭，则赚钱“机会大把”。从根本上说，只有当你为顾客提供了价值，增进了顾客的利益，顾客才会接受你，才会给你报偿，你才能获得你的价值，你才能生存，才能发展。

卓越组织核心思想
不惜一切为顾客服务。

——运通公司

使顾客满意。

——国际商用机器公司

顾客第一，雇员第二，社会第三，股东第四。

——强生公司

使离家在外的人感到处处是朋友，感到自己真正受欢迎。

——马里奥特公司

利润应来自有益于人类的工作。

——默克公司

为顾客服务是第一职责。

——诺德斯特龙公司

给千百万人带来欢乐。

——沃尔特·迪斯尼公司

提起电子计算机业，人们就会想起 IBM。几十年来，IBM 一直在电子计算机行业中居于领导地位。

是什么使 IBM 长盛不衰？

风靡全球的《追求卓越》一书的作者彼德和瓦特曼认为，IBM 的统治地位基于它坚持不懈以顾客为导向，为顾客提供良好的产品与良好的服务。

IBM 注重帮助客户有效地安装和使用计算机，并为此投入大量的人力、物力。50 年代，智力保险公司向 IBM 购买了 700 多台电子计算机。IBM 花费了 100 多万美元的设备和人工来保证智力公司的计算机有效工作。30 多年后，智力公司仍然主要使用 IBM 的计算机设备。

在 IBM，选拔最好的推销员担任公司高级官员的助理。助理们的全部工作只做一件事，那就是对每一位顾客的意见在 24 小时以内作出答复。一位客户回忆道，“我记得上次遇到麻烦的情况，几小时之内就从四面八方来了许多人。为了解决我们的问题，IBM 派来了 8 位专家，有 4 位是从欧州来的，有一位是从加拿大来的，还有一位是从拉丁美洲来的。碰巧，当时他们正在那个地方。”由此，这位客户得出结论：“我非常信赖 IBM。”

IBM 公司的一位管理人员评述道，“IBM 的发展是由顾客和市场推动的，而不是由技术推动的。”

佩罗特先生曾是电子信息系统公司的总裁。在一次紧急情况下，他不惜花费巨额费用，将身边所有的副总裁调离他们的办公桌，让他们飞往得克萨斯的一个偏远地区的仓库，为一位小客户用手工清点其库存。

如果你是这位客户，你对电子信息系统公司会怎样看？你是不是愿意做这个公司的忠实顾客？你是不是会将这种卓越的服务告诉你的亲友？

海尔集团提出“顾客永远是对的”，“真诚到永远”，“用户的需求就是我们永远的追求”。为更好地贴近顾客、服务顾客，海尔集团请消费者参与设计新产品，推行“五星级服务”。一次广东潮州一顾客写信给海尔集团总裁要买一台洗衣机。为尽快满足顾客需求，公司将洗衣机空运到广州，再从广州转运潮州。但途中因出租车出故障，营销员毛宗良在摄氏 38 度的烈日下背着 150 多斤重的洗衣机步行两公里到达用户家。当美国优质服务科学协会在全球范围内搜集用户对海尔产品的不满意见时，结果竟是“零”。海尔人让世界权威敬服，一位国际经济权威人士说，“我们没有想到在中国的海尔会有如此超前的意识”。海尔人贴近顾客的优质服务，使他们获得了极高的荣誉：荣获国际服务最高奖“五星钻石奖”。

今日中国与 20 年前相比确实进步得多了。这种进步不仅表现为企业产品的进步，也表现在经营方式上的进步。海尔集团的获奖，表明我们在经营管理方面有了世界领先的值得自豪的成就。

尊敬的读者，读了 IBM、电子信息系统公司和海尔集团的做法，你对以顾客为导向是不是有了更具体的认识？

请你行动

● 请用一两句话概述本章基本内容。

● 请写下阅读本章的感想。

● 扪心自问：是否真把顾客看得高于一切？把顾客利益看得比钱更重要？

● 静心反思：你所在组织的宗旨、目标、产品与服务、经营管理方式、人财物资源配置等是否以顾客为导向？

定位你自己

在此，“你自己”不是指你个人，而是指你所经营管理的企业。我们把你当成企业的经营管理者，从这个角度与你沟通，研讨一个企业的产品或服务的畅销。

据此，“定位你自己”，即是“定位你的企业，”为你的组织定位。

什么叫定位

现在是一个时髦于定位的年代。国家在谈论如何为自己定位；地区在考虑怎样使自己在激烈的竞争中找到有利的位置；甚至联合国，也在探讨自己该“是什么”，在进行重大改革，明确自己的角色与地位；人们在寻求自身在社会发展中的位置，稍有远见的组织在思考自己是什么，该成为什么，

在竞争、发展中为自己定位。

什么叫“定位”？

就一个企业而言，定位就是对企业在市场竞争中的位置进行明确的界定，对企业在未来发展中所应达成的状态进行明确的界定。

定位的核心是要使组织明确：

自身是什么？

自身应当成为什么？

定位什么

定位的基本内容是：

对一个企业的使命与宗旨进行定位——组织是什么？信奉什么？价值追求是什么？

对一个企业的目标进行定位——组织该往何处去？希图达成什么状态？该成为什么？

对一个企业的产品或服务进行定位——组织以什么工具与杠杆达成目标，完成使命？

对一个企业的经营战略与基本经营方式进行定位——以什么方式生产、销售产品或服务，以实现目标，履行使命。

为企业使命与宗旨定位

“解除病痛”。这是著名的强生公司的经营使命。

“给千百万人带来欢乐”。这是迪斯尼公司赋予自身的使命。

“制造像自来水一样既多且廉的电气产品，”是松下幸之助为松下电器公司设定的经营宗旨。