

时尚企业管理实战丛书

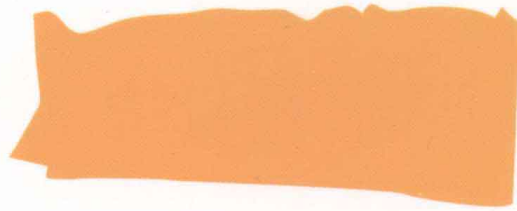
Fashion

Shishangpin  
Suxiao Qihua Shouce

抛开个体因素，一个能够看了成千上万个设计作品的人，必然会对设计有深刻的理解，有了深刻的

打造终端快速销售秘籍

抛开个体因素，一个能够看了成千上万个设计作品



# 赢在商品

时尚品速销企划手册 杨大筠 著



时尚企业管理实战丛书

# 赢在商品

时尚品速销企划手册

杨大筠 著

 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

本书主要是对时尚类商品企划从概念到实施进行整体分析,从概念更新、观念创新到具体的企划实施,以顾客为中心,发展为目标,各部门相互配合,达到很好的沟通及协作,通过对供应链行之有效的管理,使其更科学、更系统,使企业达到盈利的目的。

在本书中,作者提供了大量实用的工具表格,能够使读者全面学以致用;每个案例均来自企业现实状况,翔实的数据能使读者获得全新的感受、真实的收获!

### 图书在版编目(CIP)数据

赢在商品:时尚品速销企划手册/杨大筠著. —北京:中国纺织出版社,2011.4

(时尚企业管理实战丛书)

ISBN 978-7-5064-7351-4

I. ①赢… II. ①杨… III. ①企业管理—市场营销—手册

IV. ①F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 037861 号

---

策划编辑:刘晓娟 责任编辑:阮慧宁 责任校对:余静雯  
责任设计:何建 责任印制:何艳

---

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

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

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

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2011年4月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:7.5

字数:96千字 定价:24.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

# Preface

# 序

杨大筠

2011年2月

在服装严重同质化的时代，如何满足消费者的需求，如何在产品和风格上形成企业不可替代的核心竞争力，已经成为现代商品企划的主要诉求。

商品企划作为一个全新的概念，最早来自于美国和日本等一些国家，它是在服装工业化的背景下发展起来的。到了20世纪60~70年代，服装产业所面临的问题就是：如何让更多消费者了解，并且能够购买到流行的、甚至是更多可以迅速推广的产品。因此服装产业的工业化、规模化已经成为欧美等国服装企业重要思考的问题。

我们知道在大学里有专业的商品企划研究课程，像纽约服装技术学院、日本文化服装学院等，它们都在研究同一个问题：在服装产业工业化的背景下，服装企业如何更快捷地满足市场及消费者的需求。企业要做的重要工作就是如何将设计、生产和其他资源进行整合，使资源最大化、满足市场的速度最快化，在这个前提下，商品企划也逐渐由理论变成了可以实施的一门学科。

出版此书的目的，是为了打造应对顾客需求变化的极速供应链，了解商品运作的核心与流程，通过数据分析商品，最大限度实现公司盈利目标，书中列举了很多全程企业商品运作的模拟训练，注重实际操作技巧，并提供大量管理工具及计算法则，从而掌握商品企划制定与落实的方法。

此书分为五章，从建立以客户为需求的商品企划的理念为引导，了解商品企划的运用、实施以及流程，并通过清晰的流行概念与设计观进行市场分析。第二章主要从企划的岗位职能到企划的组织运营建设，再落实到针对消费者的促销计划，是本书的核心重点之一。第三章主要论述的是建立对市场的信息分析及准确的判断来合理进行供应链的整合。最后就是商品企划的完整实施，从日程建立到分析数据，将整个商品的企划及上货进行了分解。

商品企划在整个服装产业工业化的过程中起着至关重要的作用。中国要想做品牌，必须在生产、设计、营销等方面做得更流行、更专业，这也是提升企业内在竞争力的关键因素。商品企划贯穿了服装工业的设计、生产、营销等所有过程，通过系统的资源整合，满足消费者的消费需求，在整个服装企业发展过程中起到整合资源和配合战略发展的作用。在服装严重同质化的时代，如何满足消费者的需求，如何在产品和风格上形成企业不可替代的核心竞争力，关键在于关注消费者的购买需求。

作为行业内的专家之一，也是商品企划管理方法引进并最早在中国推广的公司，UTA早在2003年曾经出版发行了行业内第一本《商品企划》，随着行业的发展及需求的变化，今天我们又出版的这本书，主要是以设计企划配合营销企划为整体思路，将商品企划运用于终端的盈利武器，一场推动实用、实战、实效为一体的新思路。

此外，感谢北京服装学院的夏婧婧、张凌、马天遥几位同学为本书的出版做了大量的资料收集及编辑整理工作，也感谢对本著作给予大力支持与鼓励的老师及专家们。

## 第一章 建立以顾客需求为导向的商品企划 / 1

### 第一节 商品企划概述 / 3

- 一、商品企划的内涵 / 3
- 二、商品企划在现代社会中的应用 / 5
- 三、商品快速反应时代与商品企划 / 6

### 第二节 商品企划的核心目标与本质 / 12

- 一、商品企划的核心目标是使市场营销活动效果达到最佳 / 12
- 二、商品企划的本质是实现营销目标的计划和管理 / 13

### 第三节 商品设计企划的要点 / 14

- 一、服装商品设计企划的元素 / 14
- 二、厘清品牌定位与商品的关系 / 15

### 第四节 商品企划的流程 / 19

- 一、商品企划的步骤与实施 / 19
- 二、商品企划流程的图解 / 21
- 三、流行信息是服装商品设计企划的养分 / 22
- 四、品牌概念与商品设计企划的检视与评估 / 23

### 第五节 商品企划的创作过程 / 24

- 一、商品企划创作前的信息准备 / 24
- 二、商品企划的创作流程 / 25
- 三、商品企划书的执行 / 25

四、服装商品企划的流程 / 25

五、服装商品企划的实施时间表范例 / 28

## 第二章 商品快速反应模式下商品企划的整体运营 / 30

### 第一节 商品企划制定的基础 / 30

一、信息的收集要以顾客需求为导向 / 30

二、服装商品的季节划分越来越细化 / 31

三、商品企划的数据分析与预算 / 31

### 第二节 商品企划中的产品规划与商品投放 / 42

一、产品规划 / 42

二、商品投放 / 45

### 第三节 基于市场调研的销售计划 / 46

一、市场调研 / 46

二、销售计划 / 53

### 第四节 针对消费者的促销计划 / 74

一、促销方式的特点及运用 / 75

二、促销费用预算 / 76

三、促销时机的选择 / 77

四、促销的宣传工具 / 78

## 第三章 以商品企划为中心的组织建设 / 80

### 第一节 商品企划组织的内涵 / 80

一、商品企划组织的核心作用 / 80

二、商品企划组织的搭建 / 81

三、商品企划人员的特质和能力 / 82

四、商品企划组织的内外部组成及职能分配 / 82

五、商品企划计划的构造 / 84

六、商品企划计划的安排 / 85

|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 第二节                         | 商品企划组织主要岗位的职能 / 86           |
| 一、企划总监的工作范畴 / 86            |                              |
| 二、数字企划的工作内容 / 87            |                              |
| 三、店铺企划的职责 / 88              |                              |
| 四、企划助理的工作 / 89              |                              |
| <br>                        |                              |
| 第四章                         | 建立对应市场变化的快速反应机制 / 90         |
| 第一节                         | 快速反应机制的内容 / 90               |
| 第二节                         | 店铺信息的快速回收和建立自动反馈机制 / 91      |
| 第三节                         | 信息分析、利用、准确判断的机制——紧急商品企划 / 92 |
| 第四节                         | 案例数据分析 / 93                  |
| <br>                        |                              |
| 第五章                         | 商品企划实务 / 99                  |
| 第一节                         | 分解公司的战略目标 / 99               |
| 一、以年、季、月、周为单位的公司战略目标分解 / 99 |                              |
| 二、阶段目标的设定 / 100             |                              |
| 三、阶段目标的确认 / 100             |                              |
| 第二节                         | 商品企划日程的建立 / 102              |
| 第三节                         | 分析、利用数据 / 103                |
| 第四节                         | 商品框架的搭建 / 107                |
| 第五节                         | 商品的平衡管理 / 107                |
| 一、加速资金周转 / 107              |                              |
| 二、商品推移管理 / 108              |                              |
| 第六节                         | 商品的上货波段 / 109                |

# 第一章

## 建立以顾客需求为导向的 商品企划

在服装严重同质化的时代，如何满足消费者的需求，如何在产品和风格上形成企业不可替代的核心竞争力，关键在于关注消费者的购买需求。服装商品企划的原点是基于目标顾客的生活方式，以目标顾客的审美趣味和价值标准为指向，满足消费者自我实现的欲求。

服装消费已经进入品牌消费阶段，企业必须先做好商品企划，这是品牌建立与发展的基础。现代商品企划的鲜明特点是全方位、深层次，兼有分析、策划、实施和控制等功能。企划的最终目的是为服饰品牌注入活力。那么，现今服装商品企划究竟应该注意什么问题呢？

### 1. 概念更新

美国市场协会（AMA）在 1948 年对商品企划做了如下定义：“为了在适当的时间、以适当的价格向市场提供适当数量的、适当的商品而进行的策划。” 20 世纪 60 年代，时尚行业发展得更加迅速，全球化采购的发展汹涌澎湃，AMA 对商品企划进行了重新定义：“企业为了实现营销目标，采用最为有利的场所、时间、价格、数量，将特定商品推向市场所进行的

计划和管理。”

在我国，服装商品企划经历了三个时期：一是产品企划时期。它包括服装工业发展初期的成衣化阶段，进入服装消费快速增长期的规模效益阶段，以及服装品种日益丰富、服装消费进入多元化的开发主导阶段。二是营销企划时期。随着原创性产品逐渐减少而模仿性产品日益增加，市场上相同产品的竞争日趋激烈，企业经营的中心开始转向商品的促销；同时，企业进行产品定位时广泛采取了市场细分策略。三是品牌企划时期。当新理念成为企业的共识，经营技巧再无秘密可言的时候，企业只能走个性化的道路，品牌时代就是必然的归宿。在市场竞争中，以品牌形象突出自我，赢得顾客，成为企业经营的主旋律。从服装品牌的总体水平看，我国服装企业正处于品牌企划的初级阶段。

简而言之，服装商品企划是企业为了实现近期经营目标和长期发展战略，针对一个季节的服装商品运营所做的系统性规划。它与企业的经营模式和市场发展水平是相互适应的。服装商品企划的意义，就在于它把设计开发、产品生产、品牌建设和市场营销整体纳入商品运营的规划范围，使它们协调一致，实现优化组合，从而使商品在占领市场的基础上，有效地增加附加价值，使品牌确立市场地位，实现品牌资产的增值。

## 2. 观念创新

服装商品企划已经进入了以观念创新为标志的阶段。具体表现在：

(1) 以顾客为中心。其实，对于“以顾客为中心”可以有不同层次的解释，作为现代服装商品企划的核心理念，它已经超越了尊重、热情、优质服务和让利于顾客等一般概念，而是以目标顾客的生活方式、审美趣味和价值标准为指向，通过提供产品和服务，营造卖场氛围，创造品牌形象以及进行广告宣传，为顾客创建一个使他们能够充分表现自我、享受生活体验、获得社会归属感的平台，并从中得到精神上的满足。这个观念的实质，就是把顾客作为企业行为的参与者和企业利益的共有者。

(2) 以发展为目标。从发展的角度讲，服装商品企划的任务，就是把总体策略细化为具体方案，把宏观的理念解释为清晰的概念，把发展规划落实为实际行动。也就是说，在企划的制定和运行中，所体现的是发展的

原则，而不是单一的经济指标。

(3) 以互利做基础。服装市场的高度细分，使任何一个企业或品牌都不可能形成垄断。在新的理念下，竞争应该呈现良性发展的趋势，它的主要标志之一就是体现互利的原则。互利并不是放弃利益，而是求得更大的共同利益。在参与国际竞争时，国内或地区范围内的企业互利性经营，将具有十分重要的意义。互利是良性竞争的标志。

(4) 以沟通树形象。单纯靠广告和视觉形象识别系统(VI)设计的时代已经过去，沟通将取代宣传，成为形象工程的关键概念。首先，沟通是一个全方位的概念，它体现在服装设计、包装设计、店铺形象、卖场氛围、导购、促销和宣传等各个环节；其次，沟通是一个立场的概念，在全面展示自己的同时，它更多的是采取倾听、理解、释疑的交流方式，绝不强加于人，从而使企业或品牌成为顾客的代言人，而不是商品的推销者。

如何捕捉消费者的需求，让消费者体验到你的产品价值，最终完成你的这种交易，并且让企业获得最大的利益空间，这就是商品企划的核心思想。在竞争激烈的今天，谁可以最快、最准确地满足顾客的需求变化，谁就处于优势。

## 第一节 商品企划概述

### 一、商品企划的内涵

简单来说，商品企划就是一个将创造力执行于组织中的知识转换系统。因此，商品企划是理性、感性相交而成的思维与管理流程。商品企划是结合理性思维与感性认知启发设计创造力的方法。理性思维包括对流行信息的分析、解读与整合、市场信息的分析、商品结构的预测、营销策略的配合等。感性认知包括对图片的感觉、解析季节的更替和色彩的运用、布料的搭配与组合、线条款式的发展趋势等。

商品企划的最终目的就是：开发一套能反映公司营销策略，并且能及时送出与卖出产品的配套的整体方向，以获取利润。

商品企划的制定，就是要在正确的地点、正确的时间，以正确的商品、正确的价格、正确的数量来满足目标消费者的需求。

### 1. 商品企划的“主体”

对服装企业而言，商品企划的制定通常由一个团队来完成，大部分是一个独立的部门，也可以隶属于设计部门或营销部门。这个部门最主要的工作就是联系设计部、生产部以及营销部等相关部门，做好沟通和项目衔接、串联的工作。要将市场、消费者及设计师等各个方面的信息联系起来，这就需要具备理性的分析能力，清晰的头脑。对于市场的变化莫测，需要他们具有较强的感性创造能力，及时应对变化，合理地做出整合、变更，以减少公司的损失。同时，他们还必须具备较高的品位。所以，这个部门的人往往是从资深的设计师中慢慢晋升上来，也可以是以营销为专业并经过服装相关知识培训的采购人员与设计部门的人员联合筹备而来。

### 2. 商品企划的“内容”

商品企划包括从商品概念的建立到最终商品上架销售其间所要做的一切事情。服装商品企划的主要工作内容有：

- (1) 对上一季销售业绩的分析。
  - (2) 随时掌握市场的最新动态，搜集相关产品的各种信息。
  - (3) 及时与零售人员或店长进行沟通，与消费者进行交流，以获得有效的市场信息与变化趋势。
  - (4) 预估下一季商品的采购数量，将其按不同风格、不同色彩搭配合理下单。
  - (5) 定期撰写新商品研发报告，在公司业务会议中提出并加以讨论。
  - (6) 参观世界各大时装发布会、重要的布料展，寻找时尚灵感，掌握时尚发展趋势及理念的变化。
  - (7) 与供应布料的合作伙伴定期联系、沟通，合作开发未来将会使用的面料。
  - (8) 与设计师共同完成产品开发计划。
  - (9) 与营销部门合作，制定出合理的营销计划，与公司整体战略相协调。
- 商品企划的贯彻可以用以下公式表达：

商品概念的创造与执行 = 设计管理流程 + 营销计划 + 包装推广

( Concept = Management + Marketing + Promotion )

### 3. 商品企划的“对象”

在时尚品零售业中，往往将商品视为美的传达物，无论是服装或服饰、化妆品、家饰用品等。美往往是大家购买商品的真正原因，美的定义往往不仅限于外表，而是针对对象的实质。人们所购买的东西，或者其外观，或者其功能，或者其味道等能够触动购买者的心。正是这个原因，才令设计师们花尽心思，以确保产品的设计感无处不在，尽可能地将美传达到所有人的心中，使人们产生购买冲动。商品企划就是用一个经过“精密设计”的计划将产品之美表达出来以达到销售美的目的。

一个创意的过程最大的决定因素是人，商品企划是将创意的人、创意的事、创意的物经过一个控管流程，以逻辑推理的方式将“美”的事物在正确的时间用对的方法推到消费者眼前的过程。

如果用一句话来概括，商品企划就是根据消费者的需求，决定用什么价格、多少数量、在什么时间提供他想要的东西。商品企划缩短了顾客与生产者之间的距离，使产品能够更加快速地应对市场的变化。商品企划就是一种迅速满足企业和顾客需求的有效手段。

## 二、商品企划在现代社会中的应用

商品企划作为一个全新的概念，最早来自于美国和日本等国家，它是在服装产业工业化的背景下发展起来的。到了 20 世纪 60 ~ 70 年代，服装产业进入工业化的进程，所面临的问题就是：如何让更多消费者了解，并且能够购买到流行的甚至是更多可以迅速推广的产品。因此服装产业的工业化、规模化已经成为欧美等国家服装企业重点思考的问题。

在大学里有专门的商品企划研究课程，像纽约服装技术学院、日本文化服装学院等，它们都在研究同一个问题：在服装产业工业化的背景下，服装企业如何更快捷地满足市场及消费者的需求。企业要做的重要工作就是将设计、生产和其他资源进行整合，使资源最大化、满足市场的速度最快化，

在这个前提下，商品企划也逐渐由理论变成了可以实施的一门学科。

在 20 世纪 50 年代，美国的一些服装企业有目的地对消费者采用“拉动消费”的策略，也就是吸引消费者对流行的关注，让消费者产生兴趣，从而引导服装的流行走势。但到了 60 年代，随着营销思想的改变，欧美等国开始对消费者采用“推”的策略。开始有目的、有计划地进行资源整合，使产品的发展满足消费者的需求。通过资源整合以及对企业内部的管理流程、面料、辅料及消费者需求进行详细的研究，以最快捷的方式满足市场需求。所以，商品企划被欧美、日本等的服装企业提到了一个重要的日程上。

中国服装企业仅用了十几年的时间，就达到了欧美等国用四五十年时间所达到的水平，使中国的服装产业水平与欧美等国站到了同一个平台上，如在服装的流行资讯、生产、服装工艺等方面，甚至在某些领域已经超过了它们。中国虽然是世界上最大的服装生产国，但却没有可以走出国门的国际品牌，虽然我们在生产能力上与欧美等国不相上下，但在企业经营、市场营销、市场的掌控能力及需求预测等方面却无法与世界接轨。

商品企划在整个服装产业工业化的过程中起着推动发展的作用。中国企业要想做品牌，必须在生产、设计、营销等方面做得更流行、更专业，这也是提升企业内在竞争力的关键。

### 三、商品快速反应时代与商品企划

10 年前，中国服装市场是以中档套装品牌和大众运动休闲品牌为主，多为单款跑量，采用少品种、多产量的销售模式，是卖方市场。

5 年前，中国服装市场开始多种风格服装品牌交汇，日韩品牌影响我国市场，它们追求品牌效益，单品搭配销售，注重服务质量，很多品牌开设连锁店，采用会员制。

现在，国际一线品牌登陆国内市场，品牌竞争激烈，市场需求多样化，顾客成长迅速，市场细分化后的商品需求使销售与库存存在着矛盾，企业需要对市场需求变化做出快速反应，国内市场成为以消费者需求为导向的

买方市场。

服装产业销售形态的不断变化,要求企业必须制定出相应的企划方案,即需要根据设定的目标客户决定提供项目的列项(采购、库存)、价格和销售形态。

实际运作中,商品企划提供项目列项(采购、库存)的意义经常被使用,但“决定价格”、“选择销售形态”的含义较少涉及。即使是同一种类的商品,依据销售形态的不同销售的价格与产品列项也会发生改变。具体企划方案的制定要依据销售形态的变化而变化。

商品快速反应时代的到来要求企业对企划进行调整。众所周知,在商品设计阶段,一切只能是构想,只有在其进入市场的时候,才可以发现各种意想不到的问题。此时,必须做到不断地将市场上复杂而又瞬息万变的需求信息反馈回来,迅速做出反应,以便及时调整产品及营销策略,才能抓住宝贵的商机,实现企业的经营目标。这个至关重要的实际操作被称为快速反应(QR)。

现实生活中有无数需要做出快速反应的事情。司机遇紧急情况快速反应是刹车,守门员的快速反应是扑球,那么,商品的快速反应又是什么呢?

商品的快速反应包括:对产品及服务信息的搜集与处理、销售反馈与调整、产品与工艺调整等一系列应对措施,以及提出物流管理方案、库存管理策略等具体解决方案。

与任何一种快速反应一样,实现商品的快速反应不外乎三个决定性的条件,即正确的判断、有效的措施和可靠的保证。

### (一) 商品快速反应时代的特征

事实上,服饰业以快速反应抢先机、求发展、赢商战并非始于今日,历史上早有许多成功的案例,快速反应本身就是商战的金科玉律。如果说快速反应已经今非昔比,主要原因是由于市场条件的变化。

#### 1. 问题情景的多样性和复杂化

心理学上有一个著名的论题叫“问题索解”,是讨论在一定的問題情景下,人通过思考和推理找到解决方案的心理历程。快速反应同样属于问

题索解，它在今天的背景是：问题情景的多样性和复杂化。

例如：某一款服装滞销——这是快速反应面对的最主要的问题。在过去的市场条件下，问题的原因往往是款式不新、品质不好、颜色不对、面料不符、价格不合适等，基本上是产品本身所存在的问题，而且，问题通常是显性的、绝对的、直接的、不变的。而在今天的市场条件下，情形就大为复杂了，除了产品本身的问题外，还可能存在有关品牌形象、服务内容、促销技巧、购物环境、展示设计、产品组合、商情变化以及竞争对手影响等问题，它们的特点可以概括为隐性的、相对的、间接的和可变的。

因此，今天的快速反应必须克服就事论事和经验主义的思维定式，改变传统的单角度、直线式的思维，而采取多角度、发散式的思维。

## 2. 你来我往大市场

今天市场环境的另一个重要情况是：从 2005 年起，欧美对华贸易设限国将对我国开放市场，你来我往——真正的服装贸易全球化将成为基本格局。这意味着国外企业和国际惯例必然对我国服饰业形成巨大的压力，如果不能在快速反应的观念和技术上实现与国际接轨，必将被市场淘汰。

## 3. 电子商务没商量

今天，电子商务（e-Business）正在改变工业化时代企业客户管理、采购、定价及衡量内部运作的模式。客户要求能在任何时候、任何地点、以最低价格和最快速度获得产品。为了满足这一需求，企业必须实施电子商务模式下的物流运作流程，与业务合作伙伴（供应商、客户等）进行商务供应链管理的协同运作。这是一个将买卖双方以及提供相关服务的中间商（如金融机构）之间的信息交换和交易行为集成在一起的信息技术运作方式。

实施电子商务的基础是开发和利用信息技术平台，即与互联网的全面连通和企业资源规划系统（ERP）等信息管理系统的建设。

在电子商务模式下，快速反应的关键词是实时、集成和协同。

## 4. 信息技术树典范

为了适应市场变化，提高快速反应能力，一些具备条件和有远见的企业已经在施行现代集成制造系统（CIMS）。CIMS 的基本框架见表 1-1。

表1-1 CIMS的基本框架

| 组成    | 属性       | 管理目标                   |
|-------|----------|------------------------|
| ERP系统 | 企业资源规划系统 | 公司内部产、供、销、人、财、物、数据流程管理 |
| PDM系统 | 物流管理系统   | 供应、生产、销售物流管理, 产品编码、跟踪  |
| OA系统  | 自动化办公系统  | 实施办公自动化                |
| CRM系统 | 客户关系管理系统 | 形成营销网络, 实施客户信息管理       |
| B2B系统 | 电子商务系统   | 实施信息交换和商品交易行为          |
| 硬件支持  | 硬件网络环境   | 网络信息技术支持               |

CIMS 是一个高度集成, 实施集约化管理的快速反应系统, 是适应现代商务运作模式及其发展的有力武器和可靠保证。CIMS 的基本特征是: 控制、联络与合作。

## (二) 快速反应的基础——正确判断

以往对快速反应的理解更多的是在它的“反应”上, 更为注重它的技术层面, 就好比在“刹车”这个反应过程中, 强调的是动作和制动装置的性能。当然, 这样理解并不错, 但却不够全面。因为安全顺利地行驶, 从根本上取决于驾驶员对一切情况的正确判断。

### 1. 未雨绸缪

快速反应的一个最大的误区在于重视事后处置, 而忽视事先预计。“预则立, 不预则废”的原则, 同样适用于快速反应。在制定所有的计划时, 一定要对可能出现的问题做出预计并做好相应的处置预案, 这样对于出现的问题就能够做到心中有数, 并且做出准确、快速的判断。尤其是便于及时处理, 把问题解决在萌芽阶段。

### 2. 知己知彼

知己, 是正确估价自己。知彼, 有两层含义: 一是对手, 二是顾客。了解对手, 要注意相对的概念, 即优势和劣势, 都是自己和对手进行比较时形成的。如果你的优势在质量, 当对手也相应提高了产品的品质时, 显然, 你的优势也就不复存在了。了解顾客, 重在换位思考, 即站在顾客的立场上对产品品头论足, 甚至要“鸡蛋里面挑骨头”。想当然地认为自己的价值观和顾客的一致, 或是比顾客高明, 都是极端错误