

我在2000多场培训课堂上遇到的棘手问题

工业品营销+

应对互联网的大转型与大变革

丁兴良◎著

互联网+工业品营销=?

拉动市场与推动市场，工业品营销的两种方式哪个更给力？

当工业品企业遇上新常态，我们该如何营销？

不给回扣，工业品销售还有订单吗？

不搞客户关系，工业品营销服务还能有更好的方法吗？

销售周期太长，我们该如何耐得住寂寞？

年薪100万的工业品营销人员都是如何炼成的？

经验 + 实战 + 干货



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

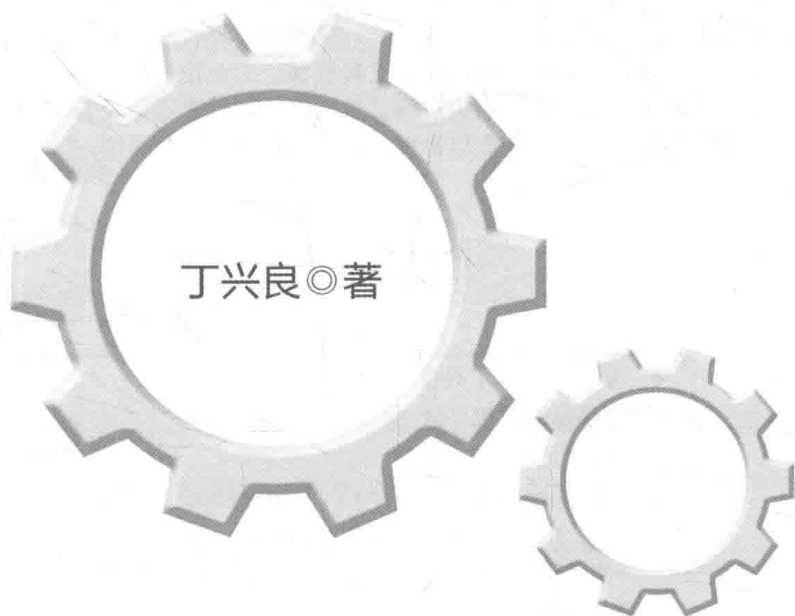


盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

我在2000多场培训课堂上遇到的棘手问题

工业品营销+

应对互联网的大转型与大变革



丁兴良◎著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

工业品营销+：应对互联网的大转型与大变革 / 丁兴良著. — 北京：人民邮电出版社，2016.5

(盛世新管理书架)

ISBN 978-7-115-41867-8

I. ①工… II. ①丁… III. ①工业产品—网络营销
IV. ①F764

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第040190号

内 容 提 要

本书主要讲述工业品企业如何在理解“互联网+”的基础上，采用新技术手段及工业品营销流程管控系统加快企业的发展，以及工业品行业如何合理搭建团队，发掘互联网跨界人才和公司现有创新性人才，找准“切入点”突出重围，遵循互联网行业特性重构商业模式，以互联网思维治理公司，实现人才的升级、思想的升级、圈子升级，带动实体经济尽快实现转型升级。本书适合工业电气自动化、工程机械、工业设备制造、化工及工业原材料、建筑及安装工程、汽车客车行业、中央空调及暖通设备、信息通信设备、矿采冶金行业、环保科技设备及新能源等工业品行业高层管理者、相关行业从业者阅读。

◆ 著 丁兴良

责任编辑 冯 欣

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本：720×960 1/16

印张：13.5

2016年5月第1版

字数：162千字

2016年5月北京第1次印刷

定价：49.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

The background of the top section features a stylized, light gray illustration of industrial machinery. It includes various gears of different sizes, pipes, and two human figures. One figure is standing on a platform, and the other is on a ladder, suggesting a maintenance or inspection activity. The overall style is technical and schematic.

前言：何为“工业品营销+”

从事工业品营销实操工作及工业品营销培训咨询工作这么多年，我有很深的体会。不仅仅是工业品营销与快速消费品之间的差异，更是工业品营销本身的发展及扩散，让我从感悟到思维僵局，再到醒悟，反反复复地摸索，并最终总结出自己的一点看法及观点。

把企业当作孩子，还是猪？

很多企业的老板把自己的企业当作猪来养，这是什么概念？通俗地解释：就是无论通过何种手段，只要能赚钱，不顾及企业品牌、口碑及影响，先把钱忽悠进来再说。甚至有的把企业虚假做大，转手卖给第三方，套现走人。

工业品企业的具体表现在：不管产品是否够好，先通过关系回扣营销，把产品卖出去再说；拿到好处的采购方客户也睁一只眼闭一只眼，只要产品没出太大的问题，基本上能通过的便通过。大部分的中小工业品企业通常没有自己的技术研发部门，用贴牌和委托代理的方式进行经营，从来不在乎企业的未来，打一枪

换一个地方的现象非常明显。正是由于如此，长期以来，吃、要、卡、拿、送的行业潜规则及不良的行业风气依然大量存在。而工业品营销的真正核心久而久之被工业品销售，特别是关系销售所覆盖。造成只要在工业品行业内提起工业品营销，大部分人普遍的意识偏向于工业品销售的概念。

可想而知，当基本的概念或企业的认知都出现偏离，那么企业的发展危机将有多大？

工业品营销为何重要

我们发现：无论在任何国家，是何种企业，营销都占有极重要的部分。微笑曲线的出现，更是告诉了我们，把握住研发及营销，才是企业未来发展的关键。

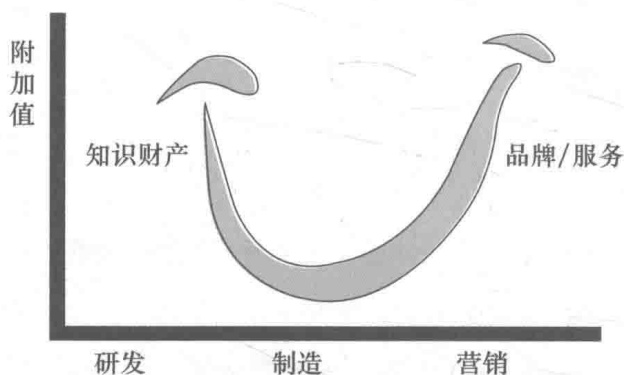


图 微笑曲线

所谓微笑曲线，就是指附加价值曲线，即通过品牌、营销、运筹能力提升工艺、制造、规模的附加价值，也就是要通过向微笑曲线的两端渗透来创造更多的价值。如上图所示，在抛物线的左侧（价值链上游），随着

企业技术研发的投入，产品附加价值逐渐上升；在抛物线的右侧（价值链下游），随着品牌运作、市场营销、销售渠道的建立，附加价值逐渐上升；而作为劳动密集型的中间制造、装配环节等相关工业企业，不但技术含量低、利润空间小，而且市场竞争激烈，容易被成本更低的同行所替代，成为整个价值链条中最不赚钱的部分。因此，研发和营销，是企业把握未来的核心。

然而，由于工业品行业的特殊性，工业品行业的营销，很长一段时间内被关系销售所代替。好在互联网时代的到来，给企业迎来了第二次革命的更替，工业品行业长期以来的信息不对称、内部招标交易、关系回扣等现象将有更大改善。营销，也逐渐实现从工业品销售到工业品营销的真正蜕变。营销真正地成为了企业关注的重点部分。

不仅仅是趋势，我们在培训课上还发现，现在大部分的企业：

不再提及价格战的打法，而关注于研究企业价值部分的塑造；

不再关注采购方某一个领导的爱好，而关注于是否能够帮助对方企业及领导更好地管理、创新及落地；

不再盲目追求与客户进行关系回扣，而关注如何真正打造口碑、品牌。

这是个很好的发展趋势，不仅符合以市场为中心、以客户需求为方向的规律，更是把企业当作自己的孩子来对待，而非当作猪来养。

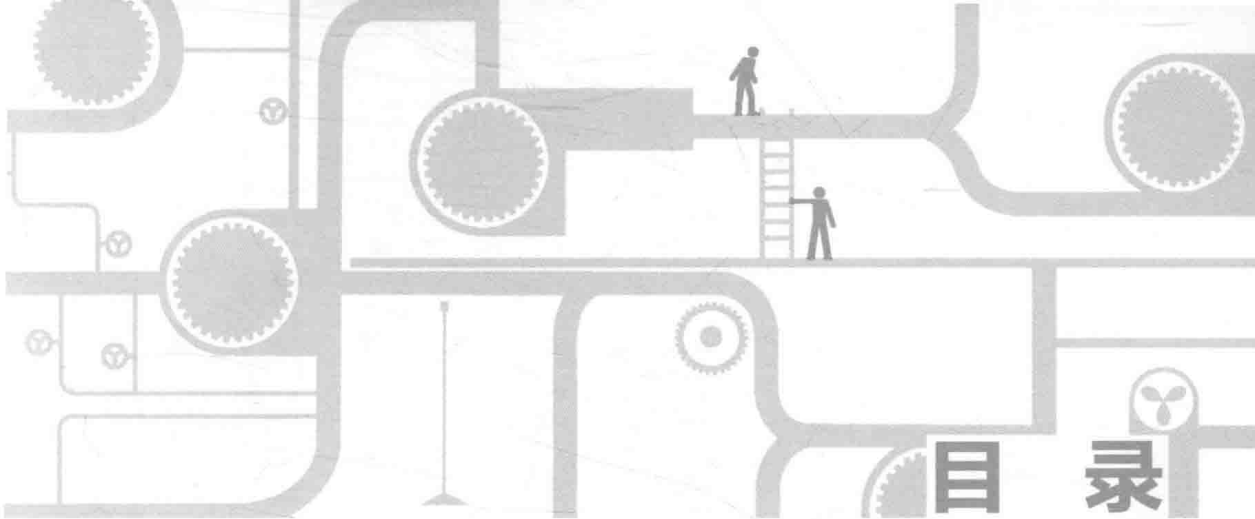
正是由于企业和客户关系的这种转变，以及行业事态的发展需要，带给了我们很多的灵感和信心。无论是微笑曲线的提示，还是企业客户的迫切需求，都让我们认为工业品营销是时候放在企业的首要位置了。

何为“工业品营销+”

本书取名“工业品营销+”，是因为我们觉得，随着趋势的发展，工业品营销应该会往更广泛的方面去延伸，而且我们希望从更多的角度去看待工业品营销这个问题。更关键的是，在我的培训经历中，很多企业和客户时常会在课程上，关于工业品营销的具体实战部分进行经验总结及专业剖析。而这些经验、干货、实战工具的汇总，恰是我们在从事工业品营销工作中的一种财富。

因此，我们为本书取名“工业品营销+”。

我希望，我多年的行业培训经验能够总结这个行业里，企业和客户常问的一些最棘手、犀利、极热门的相关问题，以及工业品营销的核心本质内容，能够帮助到更多的工业品企业及营销人员更好地发展。这也是我出版本书的主要目的。



目 录

- 1 当工业品企业遇上新常态，我们该如何营销 //1
- 2 互联网 + 工业品营销 = ? //11
- 3 “工业品营销 +” OTO，能否实现 //23
- 4 “工业品营销 +” 战略，为什么难以落地 //37
- 5 “工业品营销 +” 品牌，效果究竟有多大 //57
- 6 拉动市场与推动市场，工业品营销的两种方式哪个更给力 //75
- 7 不能偷懒，“天龙八部”就是工业品营销人员的克星 //95
- 8 再次质疑：不给回扣，工业品销售还有订单吗 //111
- 9 赢在信任，还是工业品营销成交的关键准则 //125
- 10 不搞客户关系，工业品营销服务还能有更好的方法吗 //139
- 11 销售周期太长，我们该如何耐得住寂寞 //157
- 12 年薪 100 万元的工业品营销人员都是如何炼成的 //167
- 13 干货和思路，工业品营销培训选择哪一个 //183
- 14 为什么“工业品营销 +” 培训，听着激动，想着感动，回去之后一动不动 //195
- 结束语：“工业品营销 +” 第二季 //206



1

当工业品企业遇上新常态， 我们该如何营销

何谓新常态？从字面上看，“新”就是有异于旧质；常态就是时常发生的状态。“新常态”就是不同以往的、相对稳定的状态。这是一种趋势性、不可逆的发展状态，意味着中国经济已进入一个与过去 30 多年高速增长期不同的新阶段。



课堂问题

在第 41 期《工业品营销实战总裁班》的课堂上，有位总经理学员问我：“丁老师，2015 年虽然世界经济出现复苏态势，我国也保持着宏观调控政策下的稳定发展，国家改革红利也不断释放，但我国经济运行仍面临不少困难和挑战，经济下行压力较大，结构调整阵痛显现，工业品企业生产经营困难增多，部分经济风险显现。可能在较长的一段时间内，企业发展会出现一些问题。但是，我们坚信，再差的行情，也会出现好的企业。请问，在这种新常态下，我们工业品企业该如何发展？企业营销计划该如何制定呢？”



问题分析

首先，我们先了解新常态下的经济会有哪些变化。经相关专业人士研究发现，在新常态下的经济将出现九大新特征。

1. 模仿型、跟风式买卖阶段基本结束，个性化、多样化买卖渐成主流。
2. 市场竞争逐步从数量型转到质量型，创新和差异化为主的竞争是未来的主旋律。
3. 新兴产业作用更凸显，生产流行小型化、智能化、人性化，专业客制化将成产业组织新特征。
4. 基础设施互联互通和一些新技术、新产品、新业态、新商业模式的投资机会大量涌现。
5. 环境承载能力已达到或接近极限，必须推动形成绿色低碳循环发展新方式。
6. 低成本生产比较优势不复存在，高水平、高价值的行业或产品将大受瞩目。
7. 人口老龄化日趋发展，农业富余人口减少，要素规模驱动力减弱，经济增长将更多依靠人力资本质量和技术进步。
8. 既要全面化解产能过剩，也要通过发挥市场机制作用探索未来产业发展方向。
9. 经济风险总体可控，但化解以高杠杆和泡沫化为主要特征的各种风险将持续一段时间。

从以上这9个新特征来看，虽然新常态对中国经济社会短期会有一定的影响，但长期来说是正面、积极的，有利于中国经济加快转变发展方式，跨越中等收入陷阱，继续保持较长时期的中高速增长。

新常态不仅仅说明了中国经济发展进入新阶段，从高速增长转为中高速增长，也同时释放了以下经济政策新趋势及新模式。

第一，改变了对长期增长动力的认识，人力资本将占重要位置：

第二，重新认识了三驾马车关系：

第三，揭示了经济风险，意味着去杠杆政策更加明确：

第四，宏观调控会加力，经济结构不断优化升级，从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。

那么这种新常态局面，对工业品企业的影响有哪些呢？

新常态对工业品企业的影响将会是全方位的。

首先，工业品企业要面对环境新趋势、市场新形势、业务新模式、销售新事务等产生的新变化。

其次，“四新现象”（新技术、新产品、新业态、新商业模式）将会兴起。不能应付这场升级换代改变的企业将面临落后的代差。就像诺基亚在智慧型手机时代开启后，因不能适应新形势的代差而被淘汰。

而具体的影响将表现为以下几点。

1. 业务上关系的作用将萎缩，销售讲究关系的做法将渐渐式微

很长一段时期内，中国工业品企业做生意不得不讲关系。这种关系正常情况下是人情世故，不正常的情况就是贪腐和社会不正之风。在新常态下贪腐的个人不正之风将被遏制。工业品企业做销售重关系的做法将渐渐式微，市场经济的营销规律开始产生作用。

2. 依法治国让市场在资源配置中起决定性作用，大数据等才能有效应用

法治精神将逐渐改变过去人治的陋习。市场经济和计划经济最大的差别就是有没有按市场规律和事先定好的游戏规则办事。新常态的依法治国，将令“十二大”提倡的让市场在资源配置中起决定性作用及促进公平正义进一步提速逐渐被落实。企业家做生意其实最怕的就是市场没有游戏规则，令自己无法判断未来的

市场趋势和业态形式。一旦大家都依法（市场经济领域的法规和条例）办事，企业家的眼光和分析（包括大数据和工业 4.0）就能产生作用。

3. 新常态会令过去短缺传统卖方市场转变成剩余创新买方市场

过去的填补空白和高速成长期是求大过供的卖方市场，客户需要满足的是数量，只要努力生产及销售就可满足客户需求。产能过剩形成了供过于求的成熟期买方市场，客户需要的是令他们满意的质量，这不是过去靠传统的经济刺激、提升生产规模和努力销售就能解决问题的。而且照过去传统的经验和方法来做，会适得其反，越努力、越刺激，效果会越糟糕、越严重。

4. 新常态下市场营销方法将逐步取代人际销售技巧

新常态的改变是政策、经济、收入、科技、教育、生活、文化、社会风气、环境保护等全方位的改变，进而影响了各行各业的发展。这些方面的影响都不是人际销售技巧能解决的，必须用市场营销的战略定位、大数据分析、产品生产的工业 4.0、分销渠道的电商化等来解决。

5. 客户购买环境和客户大数据分析及工业 4.0 等智能性要素越来越重要

影响客户购买趋势的市场购买环境和客户决策行为等大数据分析，变得越来越重要。除此之外，智能智造的工业 4.0 (Cyber Physical Production System)、物联网 (Internet on things)、精益营销管理和精益生产管理等，也会越来越重要。顾名思义，工业 4.0 和物联网就是利用网络的信息技术来使效益最大化，并且能定制生产客户需要的产品和服务。

6. 传统大批量统一性生产模式将渐渐被差异化、个性化、人性化、客制化但多批次、多样化的创新性大规模智能生产模式所取代。

过去传统物资短缺时代是以大规模统一性的大量物资生产为主。现在产能过

剩，越大规模生产越不能解决问题，效果越不好。在物质数量满足后的当下买方市场，唯有差异化、个性化、人性化、客制化的产品才会受欢迎。在现代电脑网络和工业科技以及人工智能生产管理软件的帮助下，多批次、多样化、差异化、创新性的大规模生产模式才变得可行。



解决方案

经过以上的分析，那么在新常态下，工业品企业该如何营销？

我们认为：新常态下，工业品企业营销应该先道战略，后术方法，再练习技能。

新常态的产生是由于大环境的 PEST 四大基本面产生了变化，包括新政治形态、新经济转型、新消费模式、新科技成熟。所以新常态经济的企业营销必须从分析环境的战略之道开始，再根据 SWOT 战略分析制定战术行动安排，最后再付诸行动，去执行一线业务技巧。企业营销业务没有效果，最大的原因就是没有先道、后术、再练习技巧地去实施。

很多工业品企业亏本的原因往往就是本末倒置地重技、轻术、忽视道。虽然做事有技巧（技），但办事计划（术）有问题，甚至忽视战略分析（道）的根本布局，如何成功？就像行军打仗一样，射击技巧重要呢？还是行动计划或战略布局重要呢？

因此，在新常态下，工业品企业营销管理的全过程，必须是先道、后术、再技巧。道的战略分析重要性占了约 50% 以上，术的战术计划占了大约 30%，技巧的重要性只占不到 20%。在当下产能过剩、竞争激烈的买方市场，道就变得最重要，术次之，技巧就更是微末细节，如图 1-1 所示。

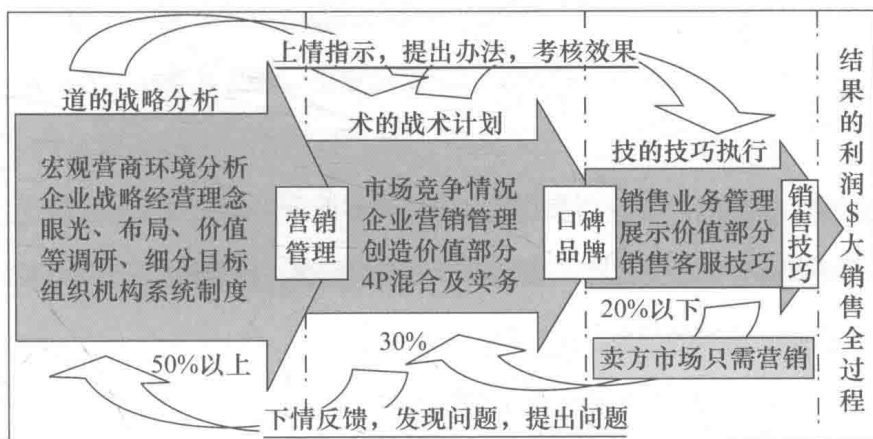


图 1-1 营销过程中道、术、技的比重

由于市场环境变化莫测，市场竞争激烈，这些影响业务的环境和市场要素，都不是一线销售人员在销售谈判现场可以解决的。解决环境和市场问题需要靠企业的营销管理。所以在新常态下，工业品企业的营销战略比销售技巧重要很多。只重销售的叫销售导向，结果往往只能用硬销（Hard Sell）忽悠客户。那么，想要做好工业品企业的营销，我们的企业需要掌握以下具体的营销框架，如图 1-2 所示。

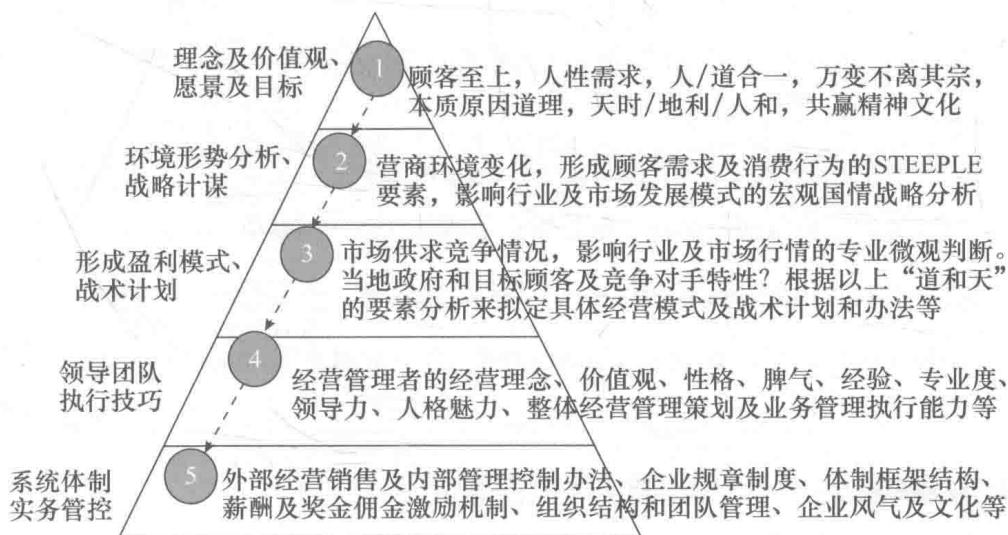


图 1-2 营销框架

结论

虽然我们工业品大多企业身处新常态经济时期，但是工业作为国民经济的支柱以及发展实体经济的主旋律，我们并不需要太担忧，只要做到以下几点即可。

1. 认识到新常态的现象，适应新常态的规划。
2. 找准市场定位，开展差异化的营销战略。
3. 劈开传统工业品营销以销售及关系为主的思路，形成以先道、后术、再技巧的逻辑。

那么，就算我们工业品企业面对日趋激烈的市场竞争环境，也能够发展得越来越好。

干货提炼

如图 1-3 所示，在新常态新经济市场下，工业品企业如何能让工业品营销更有效？

1. 首先，工业品企业必须了解新常态下的新政治、新经济、新消费、新科技（PEST）四大颠覆性新变化要素。这 4 个变化要素带来了新常态市场的 4C 特性：包括企业外部的环境变化（Change）、竞争激烈（Competition）、顾客挑剔（Customer），企业内部有新经营模式（Company）。任何企业要在新常态市场中做到营销就必须先考虑并解决这 4C 问题。

2. 新常态市场带来了新趋势、新业态、新技术、新产品、新风险，以及各种

互联网 O2O 等新商业模式和新的营商环境。所以企业必须重新定位，要具备新思路、新概念，能差异创新，形成具有核心竞争力的新管理模式，具体就是在营销一线 4P 上要做到以下几点：

- (1) 产品的创新差异，客制化，工业 4.0 智造和有感知的服务；
- (2) 价格性价比要高，能做到全面产销低成本，令价格公开透明有竞争力；
-

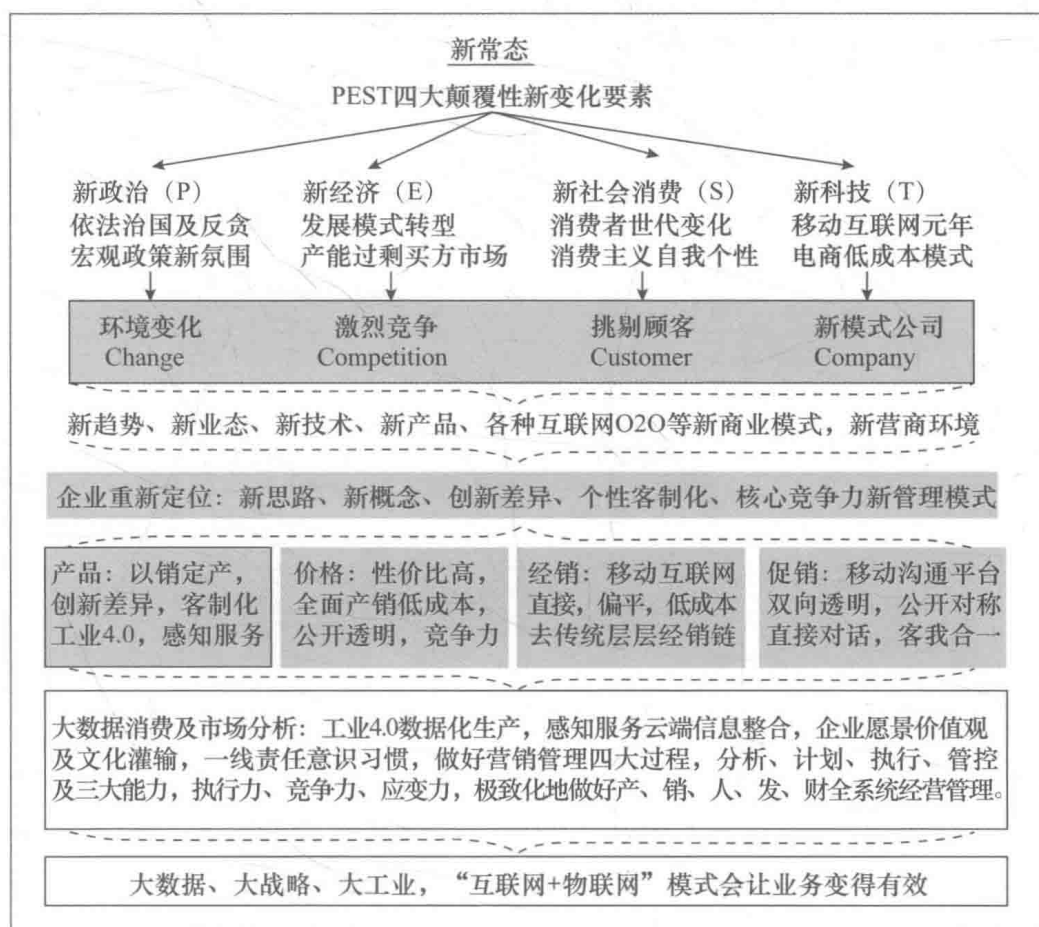


图 1-3 新常态新经济市场下，工业品企业让工业品营销更有效