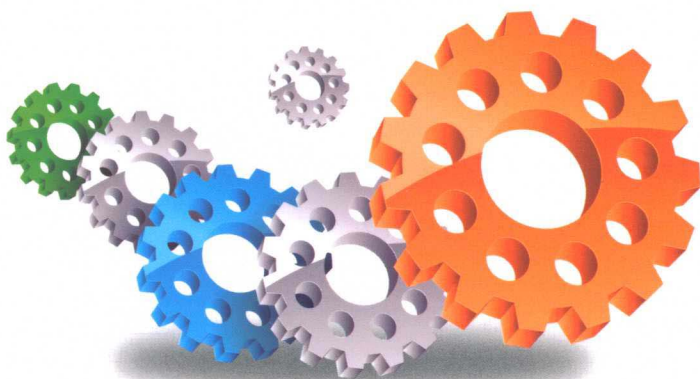


手把手教你**工业品营销**全程实战管理

工业品营销 实战动作分解

丁兴良◎著



20年营销实战经历, 17年工业品营销经验
9年专注于工业品营销项目研究

工业品实战营销创始人丁兴良详解从开发到管理的全过程

战略规划

客户选择

组织建设

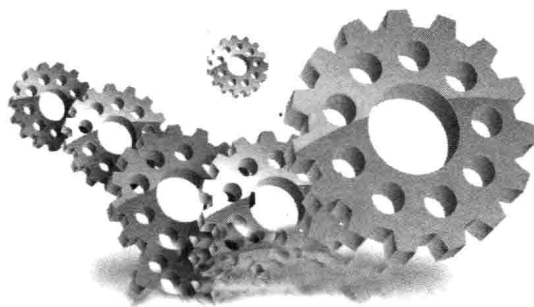
渠道管理

售后服务

广东出版集团
广东经济出版社

工业品营销 实战动作分解

丁兴良◎著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工业品营销实战动作分解 / 丁兴良著. — 广州: 广东经济出版社, 2012. 9

ISBN 978 - 7 - 5454 - 1346 - 5

I. ①工… II. ①丁… III. ①工业产品—市场营销学 IV. ①F764

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 149385 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	17.25
字数	356 千字
版次	2012 年 9 月第 1 版
印次	2012 年 9 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 1346 - 5
定价	39.50 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

工业品营销曾盛行灰色交易，使工业品生产企业的运营越来越病态。这一点从众多的工业品生产企业的现状中就可以略窥一斑。工业品营销的病态召唤着一种新营销体系的出现，以取代旧时的灰色营销。现今的工业品营销中，没有谁再会是因为跟你关系很好而跟你交易，如果你的产品很差，就算是关系再好也没用。

举一些简单的例子：

北京某个地铁出口发生塌方，出现这种情况，建筑主管部门负责人弄不好要掉乌纱帽。湖南某家建筑公司的项目经理因此事被暂时收押了，因为桥还没建好时，该项目经理就宣称“快建好了”，最后居然全部塌方。

我们发现，工业品营销离灰色营销越来越远，它更多的是强调一个企业的整体影响力、公司技术的实力、销售人员的专业度等。

工业品营销越来越慎重、越来越理性，就算存在关系营销，客户愿意帮你，这种帮助也会越来越理性化。在这种情况下，工业品营销中似乎考量得更多的是下面这些问题：

客户首先会考察你的公司有没有实力和能力。以前，你可能自己没有工厂而借别人的工厂，挂一块牌子就可以了，现在这样做不行了，客户更看重的是你的公司在行业里有没有成功案例、有没有典型客户。

其次，客户会问：你们公司技术究竟做得怎样，能不能与我做一次技术交流？

然后是客户见证。如果你是电气自动化行业的，你对客户说“三峡工程、广东大亚湾核电站用的是我们的电气设备”，那么，你与客户的交易基本上没有问题，因为大的政府工程都用你们公司的产品，这至少证明你们有实力。

针对工业品营销的这些现状，本书对工业品营销的本质加以透视，剖析了工业

品营销的整体体系，帮助工业品营销从业人员真正了解什么是工业品营销。

本书分为八章，前两章重点描述工业品营销的概念，第三章至第六章重点描写工业品营销的基本体系及运用，最后两章是工业品营销的趋势及案例。我们是按照完整的营销体系来设计篇章结构的，每章涉及工业品营销的一个主题，每章都有案例分享和实战总结，这些案例和总结一部分来自笔者十几年销售职业生涯中的亲身经历，另一部分是笔者咨询和培训工作中的心得和体会，力图给读者提供一套系统的解决问题的方法，同时设计出可执行的标准化销售步骤，加深读者对本书主要观点和理论体系的印象和理解。

本书从工业品生产企业的角度阐述了工业品营销开发到管理的全部过程：战略的规划、大客户的选择、组织的建设、客户冲突的解决、渠道商的更换……几乎囊括了工业品营销的全部内容和实战中可能遇到的所有问题。本书不仅系统介绍了工业品营销的观点，还介绍了工业品营销的方法、工具和技巧。作为具有实操性的书籍，本书突出解决细节问题的方案和程序，争取达到实际、实用、实操、实效的效果。本书是工业品生产企业管理层和一线销售人员都可以直接使用的操作性指导书籍。

前 言 / III

第一章 工业品营销的概念 / 001

第一节 什么是工业品营销 003

第二节 中国工业品营销概念的诞生 013

第三节 中国工业品营销的发展历程 016

第二章 工业品营销的本质 / 019

第一节 了解工业品市场 021

第二节 工业品营销的误区 025

第三节 工业品营销大体系分析 029

第三章 工业品营销面临的七大困惑 / 035

第一节 第一大困惑：关系营销是潜规则 037

第二节 第二大困惑：靠一线销售人员的销售艺术 043

第三节 第三大困惑：产品同质化，只靠价格战 048

第四节 第四大困惑：只靠关系，不需要品牌 055

第五节 第五大困惑：销售人员职业化 060

第六节 第六大困惑：大客户、大订单 066

第七节 第七大困惑：服务可有可无 072

第四章 工业品生产企业面临的六大挑战 / 079

第一节 第一大挑战：营销战略错位 081

第二节 第二大挑战：组织发展模糊 085



第三节	第三大挑战：营销管控缺失	088
第四节	第四大挑战：人才复制失效	097
第五节	第五大挑战：品牌建设落后	100
第六节	第六大挑战：销售模式单一	104

第五章 工业品营销的五大对策 / 109

第一节	工业品的营销战略：卡位战略	111
第二节	工业品的营销管控：“天龙八部”	124
第三节	工业品营销的组织发展：4E 体系	131
第四节	工业品营销的品牌推广：五力模型	144
第五节	工业品营销的渠道模式：四类渠道	161

第六章 工业品营销实战四个步骤 / 169

第一节	从工程基建行业的一次成功合作说起	171
第二节	找对人	172
第三节	说对话	176
第四节	做对事	180
第五节	用对心	185

第七章 工业品营销未来的发展格局 / 191

第一节	工业品营销的前景展望	193
第二节	工业品营销的国际化发展趋势	200
第三节	工业品营销的新概念和新途径：速度与改变	210

第八章 工业品营销经典案例 / 213

第一节	北京 GD 电气股份有限公司的营销体系营销体系诊断报告 PPT	215
第二节	四川 HS 净化装饰工程有限公司的营销体系诊断报告 PPT	243
第三节	上海腾达自控有限公司的市场策略	253

后 记 对工业品营销的感悟 / 267



第一章

工业品营销的概念

经过几十年的发展，我国在市场营销学的研究、应用和发展上已取得了可喜的成绩，然而工业品营销领域却一直是空白。在整个营销活动中，工业品营销占据着重要地位，我们需要对工业品营销进行探讨，最终形成一套能有效指导工业品销售人员工作的方法和体系。

第一节

什么是工业品营销

一、什么是市场营销

市场营销是市场经济的产物，是一门关于满足客户需要、引导客户购买的管理学科。现代市场营销的思想起源于 20 世纪初的美国，当时美国从自由资本主义向垄断资本主义过渡，企业生产规模不断扩大，行业专业化程度日益加强，科技日新月异，个人收入迅速增加。扩大的新市场为社会创造了无数的商业机会，于是便有了市场营销的概念。

然而，市场营销在中国的启蒙是在 1978 年。新中国建立之前，我国虽曾对市场营销学有过一些研究（当时称“销售学”），但也仅限于几所设有商科或管理专业的高等院校。在 1949 至 1978 年间，除了台湾和港澳地区的学术界、企业界对这门学科有广泛的研究和应用之外，在中国内地，市场营销学的研究一度中断。在长达 30 年的时间里，内地学术界对国外市场营销学的发展情况知之甚少。

1978 年，北京、上海、广州的部分学者和专家开始着手对市场营销学的引进和研究工作。虽然当时还局限在很小的范围内，而且该课程还被称为“外国商业概论”或“销售学原理”，但毕竟在市场营销学的引进上迈出了第一步。经过几十年的发展，我国对市场营销学的研究、应用和发展已取得了可喜的成绩。然而工业品营销领域却一直是空白。

传统的市场营销一直以快速消费品（以下简称“快消品”）营销为主，经过几十年的发展，对快消品营销的研究已趋于成熟和完善，而对工业品营销却没有太多的研究。但在整个营销体系中，工业品营销占据着重要的地位，因此，我们需要对工业品营销进行探讨，最终形成一套能有效指导工业品销售人员工作的方法和体系。



二、以长城公司为例，看工业品套用快消品营销模式的误区

长城公司是上海的一家典型的生产推土机的工业品生产企业，和很多工业品生产企业一样，虽然它在行业内的市场地位还可以，但由于其所面对的市场的专业性并不为大众所熟知，因此，长期以来大家都不知道该企业的品牌，他们的销售收入长期都是靠自己维护市场而创造的，最大的客户是政府和事业单位。

（一）长城公司面临的难题

长城公司成立几年后，老板陈总想往高处发展，因此在吸收国外先进技术的基础上组建研发团队，自行研发产品。与多数高价推土机一样，这个行业虽然同类厂商数目并不是很多，但竞争也是很激烈的。业内当时已有像 B 企业这样的国内知名领头企业，凭借本土优势，B 企业以相对国际知名企业较低的价格占有国内市场 60% 的市场份额，其他 40% 为国外几家国际大企业和国内其他小企业所瓜分。

长城公司分析自己的产品特点，认为从技术先进角度讲，自己应在国际知名品牌与国内领头企业之间，因此定价比国际品牌低，但高于国内同类产品。

长城公司的目标是不依靠现有的客户资源，而是通过优质的服务和理想的产品性价比成为国内领头企业，因此长城公司欲达到目标必须战胜老牌企业 B，同时由于这种定位，长城公司必然面临国际大企业的竞争。

当时的长城公司在整个行业几乎没有名气，长城公司面临一系列难题：

①在大家都宣传自己的技术含量高，质量可靠，而用户不知信谁好的情况下，作为不知名的新企业，如何使用户相信自己？

②如何打消用户对不知名企业的怀疑和忧虑，放心购买？

③如何在价格高于老牌企业的情况下去做销售？

④如何快速提高企业知名度和美誉度，提升自己的地位？

总之一句话：长城公司如何才能启动市场呢？

（二）农夫山泉矿泉水的灵感

开始的时候，当长城公司的推销人员拿着自己的产品样本到处推销时，发现人们并不相信销售人员所说的话。客户总是自然地问起：你的东西听起来是不错，可是这么贵的东西，你让我们如何相信你呢？你的推土机我们很感兴趣，但慎重起见，你能告诉我哪些厂家用过你的产品吗？

面对客户的疑惑，长城公司知道，如果要想客户购买自己的产品，就必须让客户相

信自己，而自己最迫切的问题是如何找到第一个客户。我们知道，在工业品采购过程中，客户会权衡三个方面的问题：采购风险、采购收益、转换成本，而且考虑最多的就是采购风险。最大的问题是客户对新产品心存疑虑，害怕新产品不可靠。这个时候，长城公司只有好的产品是不行的，重要的是得到市场认可。

长城公司的领导者们开始静下心来思考市场问题。就在长城公司的领导者们冥思苦想的时候，该公司的陈总看到了农夫山泉矿泉水的成功。于是他开始研究农夫山泉矿泉水营销模式，并且参照农夫山泉矿泉水的营销模式去运营。

1. 农夫山泉矿泉水的19种销售渠道

①传统食品零售渠道：如食品店、食品商场、副食品商场等。

②超级市场渠道：包括独立超级市场、连锁超级市场、酒店和商场内的超级市场、批发式超级市场、自选商场、仓储式超级市场等。

③平价商场渠道：经营方式与超级市场基本相同，区别在于平价商场经营规模较大，而毛利更低。平价商场通过大客流量、高销售额来获得利润，因此在饮料销售中往往采用鼓励整箱购买、价格更低的策略。

④食杂店渠道：通常设在居民区内，利用民居或临时性建筑和售货亭来销售食品、饮料、烟酒、调味品等生活必需品，如便利店、便民店、烟杂店、小卖部等。这些渠道分布面广、营业时间较长。

⑤百货商店渠道：即以经营多种日用品为主的综合性零售商店。内部除设有食品超市、食品柜台外，多附设快餐厅、休息冷饮厅、咖啡厅或冷食柜台。

⑥购物及服务渠道：即以经营非饮料类商品为主的各类专业行业及服务行业，经常代售饮料。

⑦餐馆酒楼渠道：即各种饭店、餐馆、酒楼，包括咖啡厅、酒吧、冷饮店等。

⑧快餐渠道：快餐店往往价格较低，客流量大，客人用餐时间较短，销量较大。

⑨街道摊贩渠道：即没有固定房屋，在街道边临时占地设摊，设备相对简陋，出售食品和烟酒的摊点，主要面向行人提供产品和服务，客户以即饮为主要消费方式。

⑩大专院校渠道：即大专院校等住宿制教育场所内的小卖部、食堂、咖啡冷饮店，主要向在校学生和教师提供学习、生活等方面的饮料和食品服务。

⑪中小学校渠道：指设立在小学、中学、职业高中等非住宿制学校内的小卖部，主要向在校学生提供饮料和食品服务（有些学校提供饮料和零食服务，有些学校提供学生上午加餐、午餐服务，同时提供饮料）。

⑫在职教育渠道：即设立在各党校、职工教育学校、专业技能培训学校等在职人员再教育机构内的小卖部，主要向在校学习的人员提供饮料和食品服务。

⑬运动健身渠道：即设立在运动健身场所内的出售饮料、食品、烟酒的柜台，主要



向前来健身的人员提供产品和服务；或指设立在竞赛场馆中的食品饮料柜台，主要向观众提供产品和服务。

⑭娱乐场所渠道：指设立在娱乐场所内（如电影院、音乐厅、歌舞厅、游乐场等）的食品饮料柜台，主要向前来娱乐的人士提供饮料服务。

⑮交通窗口渠道：即机场、火车站、码头、汽车站等场所的小卖店以及火车、飞机、轮船上提供饮料服务的场所。

⑯宾馆饭店渠道：集住宿、餐饮、娱乐为一体的宾馆、饭店、旅馆、招待所等场所的酒吧或小卖部。

⑰旅游景点渠道：即设立在旅游景点（如公园、自然景观、人文景观、城市景观、历史景观及各种文化场馆等）向游客和参观者提供服务的食品饮料售卖点。一般场所固定，采用柜台式交易，销售量较大，价格偏高。

⑱第三方消费渠道：即批发商、批发市场、批发中心、商品交易所等以批发为主要业务形式的饮料销售渠道。该渠道不面向消费者，只是商品流通的中间环节。

⑲其他渠道：指各种商品展销会、食品博览会、集贸市场、各种促销活动等其他销售饮料的形式和场所。

2. 农夫山泉矿泉水的市场推广策略

农夫山泉认为：市场分为拉力和推力。拉力就是以市场“面”推广为主，推力就是以销售人员“点对点”推销为主。以瓶装矿泉水为例，农夫山泉矿泉水市场价平均1.5元左右一瓶，如果靠推力，销售人员“一对一”地去销售，那么可能需要10亿名销售员工，因此这不是一个好的业务模式。于是，农夫山泉公司以市场推广为主，全面铺市场。

（1）市场推广策略之一：广告宣传

“农夫山泉有点甜”，这是农夫山泉矿泉水经典的广告语。广告是农夫山泉矿泉水营销策略的重要组成部分。据调查：82.2%的消费者对于农夫山泉矿泉水的品牌认知是通过广告获得的。农夫山泉矿泉水通过广告宣传提升了产品知名度和公众的购买欲望，而且在树立与加强产品及品牌良好形象方面，广告也起着非常重要的作用。

（2）市场推广策略之二：促销策略

农夫山泉认为：促销可以提高产品的市场占有率与行业渗透率，是一种特殊的活动，它可以向消费者提供购买产品的附加理由。促销与广告不同，广告为消费者提供了购买理由，促销却为消费者提供了购买刺激。农夫山泉矿泉水主要的促销手段如图1-1所示。

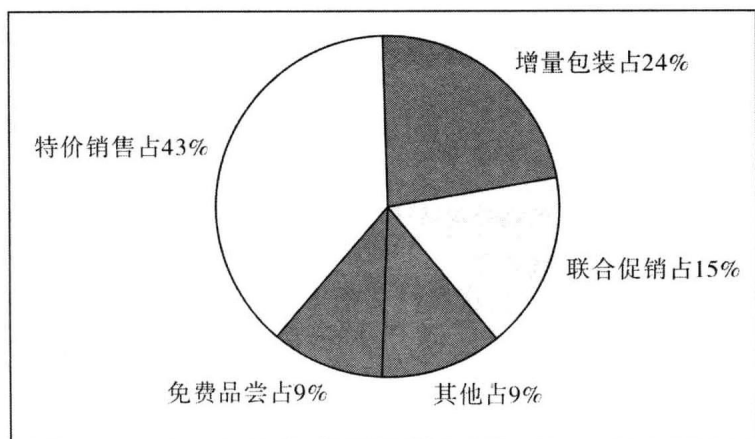


图 1-1 农夫山泉矿泉水的促销手段

(三) 长城公司的千万元投资与噩梦

长城公司看到了农夫山泉矿泉水在中国的快速发展和品牌名气，决定砸下几千万元模仿农夫山泉矿泉水的营销策略。

长城公司花了 600 万元在电视台做广告宣传；

花了 200 万元找了名人代言；

花了 100 万元赞助希望小学图书馆；

花了 300 万元做了户外平面广告；

实行促销策略，买 5 台推土机八折价，10 台以上面谈；

在全国召开渠道商大会，并对渠道商给予激励政策和补贴，无论是县城的还是小镇上的，只要能帮忙销售，一律合作。

.....

半年过去了，长城公司就这样砸下了几千万元宣传费，结果得到的客户反馈是：

A 客户：对不起，我一个人决定不了这个项目，需要和我们项目组谈完才决定；

B 客户：广告代言人是很漂亮的小姑娘，但是她用过你们的推土机吗？没用过怎么知道它好呢？

C 客户：你们的价格本身在行业里是比较便宜的，但是现在买 5 台还打折，会不会是你们知道这批推土机质量不好而慌忙推销出去呢？

D 渠道商：俺们镇上目前没有什么工程，所以不需要推土机。您看这个月的补贴什么时候到账呢？

.....



（四）长城公司放弃农夫山泉矿泉水模式，重新维护老客户

陈总思来想去，怎么也想不明白，为什么按照农夫山泉矿泉水的模式去操作，结果市场并没有想象中的好，反倒使自己的企业名声受到了影响？白白花了几千万元不说，还使得员工士气低落。最后，长城公司终于放弃了农夫山泉矿泉水的营销模式，用原有的关系重新维护起客户，赚小钱去了。

三、工业品营销与快消品营销的差异

综上所述，我们不难看出工业品营销与快消品营销在实践中存在着一些差异。

（一）工业品与快消品在营销组合策略上的差异

从产品营销的四个组合策略上来看，快消品和工业品在营销上存在着以下几点不同。如表 1-1 所示。

表 1-1 工业品与快消品的营销组合策略的差异

4P 营销组合	工业品	快消品
产品	注重单一的产品	注重产品的组合
价格	不强调价格优势，强调售后服务	强调价格优势，主张薄利多销
渠道	直销为主，注重客户管理	渠道为主，注重渠道管理
广告、促销	人员推广为主，广告、促销为辅	广告、促销为主，人员推广为辅

①在产品方面，快消品营销讲究产品的组合，强调通过产品群形成相对或绝对的竞争优势，而工业品则常以单一产品来进行市场的扩展。

②在价格方面，价值快消品行注重价格引导，提高企业、行业竞争力，强调以产品量大为主，同类产品价格越低越有竞争力；而工业品行业则以客户为中心，以项目为龙头。

③在市场渠道方面，快消品营销以渠道为主，厂家采用分销模式进行销售，强调经销商管理；而工业品营销以市场的直销为主，渠道为辅，厂家组织专业的销售队伍直接与客户建立采购联系，以项目为中心，强调项目的周期性、项目过程的系统化。

④在广告促销即沟通策略方面，快消品营销以广告促销为主，而工业品营销更多的是以人员销售、关系营销、技术营销、参观考察等方面为主。

⑤在售后服务方面，快消品行业几乎不强调售后服务，只要不会产生太多投诉就可

以,若产品出现质量问题,作为厂家只要给予必要的更换或者进行维修即可,不会造成客户大的损失;而工业品标准和参数规范性强,技术含量较高,很注重售后服务,同时因为客户不可能将产品送回厂家,所以客户对售后服务的要求较高,哪怕一点点故障,厂家都必须立即进行维修,工程师必须上门解决问题,甚至会为产品问题造成的损失进行补偿。在很多时候,好的售后服务甚至成为工业品生产企业项目招标的核心竞争力。

(二) 工业品与快消品在营销沟通手段上的差异

从产品营销沟通常用的四种手段来看,工业品和快消品生产企业在广告、促销、人员推广和公关这四个方面的投入的人力、物力和财力的比例有着很大的差异;工作的方向和重点也有着很大的不同,这造成工业品营销和快消品营销在这四个方面上注意力的不同。如表1-2、1-3所示,工业品偏重公关,相对看淡广告;而快消品偏重广告,相对看淡公关。

表 1-2 工业品与快消品的营销沟通手段

营销沟通	工业品	快消品
广告	10%	50%
销售促进(促销)	10%	35%
人员推销(推广)	30%	10%
公关	50%	5%

表 1-3 工业品与快消品在营销沟通方面的不同要求

营销沟通	工业品	快消品
广告	重点是在专业刊物、媒体和行业协会活动中提高送达率,维持在目标市场中的形象	重点选择覆盖面广泛的电视、广播,辅助选择一些专业的刊物,传播的渠道、形式多样
销售促进(促销)	集中于特定的对象,有限定的场所和特殊的方式、载体等	普遍和广泛使用,不受场所和场地的限制



(续表)

营销沟通	工业品	快消品
人员推销（推广）	直接针对目标群体或者采购的对象	不仅仅针对目标群体，同时也针对渠道和销售场所等非消费群体
公关	关系营销是一种重要的沟通方式，即便是没有任何的附加条件	很少选择

在营销沟通注意力顺序上，工业品营销遵循从公关、推广、广告再到促销的业务流程，而快消品营销遵循着从广告、促销、推广再到公关的业务流程，如图1-2、1-3所示。

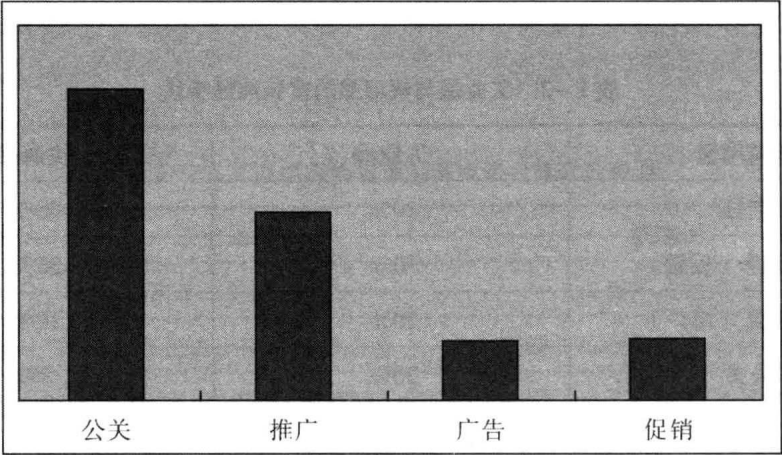


图 1-2 工业品的营销沟通注意力顺序

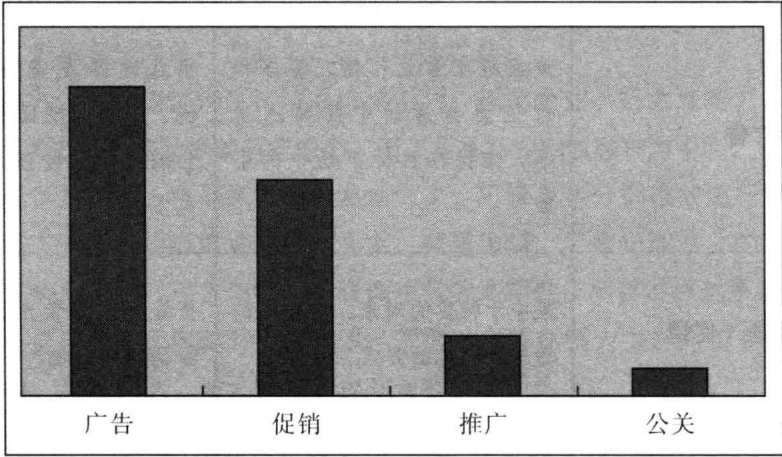


图 1-3 快消品的营销沟通注意力顺序