



工业品营销第一品牌

工业品营销研究院

Industry Marketing Research College

中国工业品营销实战丛书

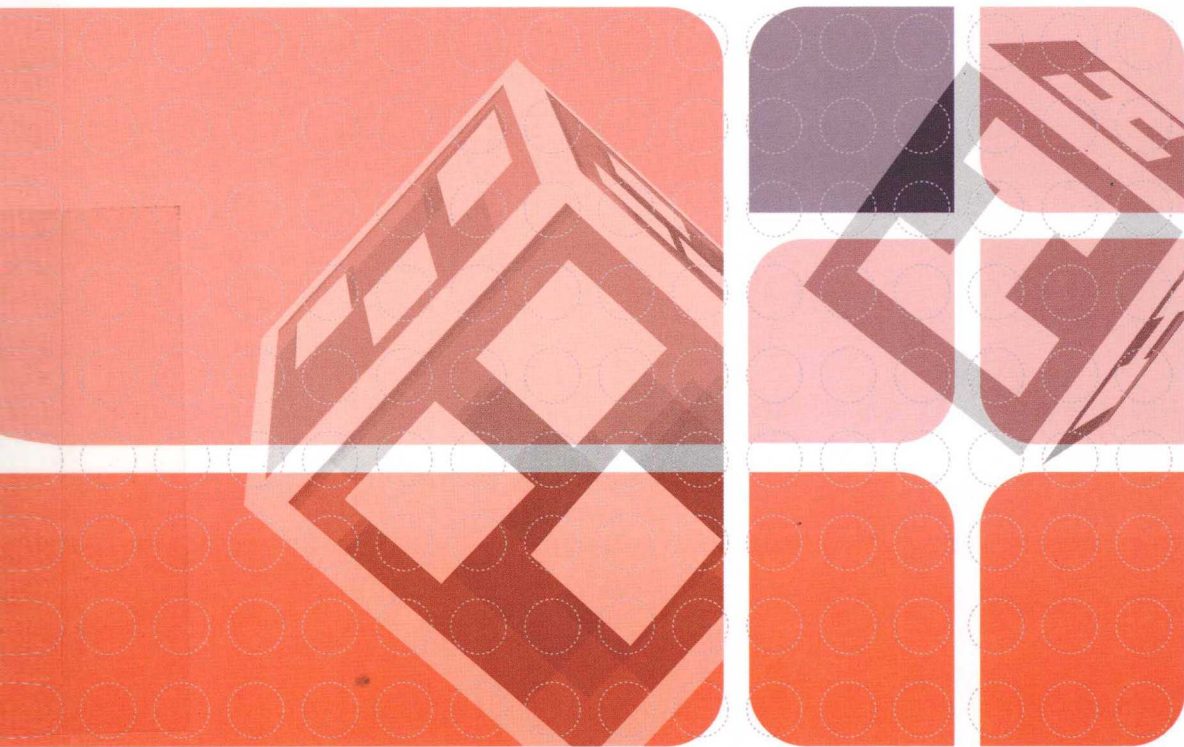


项目型销售与标准化管理

(第二版)

丁兴良 著

标准化是营销发展的最高境界
中国企业与世界500强企业最大的差距是标准化



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



工业品营销第一品牌
工业品营销
Industry Marketing Res



中国工业品营销实战丛书

项目型销售与标准化管理

(第二版)

丁兴良 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

项目型销售与标准化管理/丁兴良著. —2版. —北京: 经济管理出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-5096-1938-4

I. ①项… II. ①丁… III. ①企业管理—项目管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第101269号

责任编辑: 勇 生

责任印制: 黄 铄

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社 (北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 18

字 数: 234千字

版 次: 2012年8月第2版 2012年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-1938-4

定 价: 35.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序

21 世纪是我们展望未来的新时代，是中国工业腾飞并跻身世界强国的新时代。IMSC（工业品营销研究院）有幸能在这个时代为中国民族工业的崛起尽微薄之力，这是我们最大的骄傲。IMSC 多年来致力于研究工业品行业，切割工业品市场，为工业品行业提供营销咨询和培训，10 年丰富的实战经验让我们提炼出了工业品营销的模式和原则，发现了工业品行业以项目型形式销售的方法和策略。基于工业品与快速消费品在销售与管理方面的巨大差异，我们创新性地提出工业品营销的新理论：“信任法则”、“四度理论”、“九字诀”、“天龙八部”、“4E 理论”等。

2008 年又将掀开人类历史的新篇章，IMSC 与时俱进，在经过几年新的市场体验和思想沉淀之后，在前版《项目型销售与管理》的基础上增添了新的管理理念和新的思维方法，更名后的新书——《项目型销售与标准化管理》将以新面孔呈现给各位读者。

《项目型销售与标准化管理》将为你打开新营销之路，引导人们走出销售管理的误区，解决企业在销售管理中的问题，教你学会如何科学地推行项目的流程，如何建立标准化的销售模式并迅速复制、推广。

“挖掘行业深度，引导产业方向，改善企业营销力，提升企业竞争力”是我们坚持的原则并为之奋斗的信念。

丁兴良

2008 年 5 月于上海

前 言

市场营销之路必然少不了销售与管理，因为它将引导你在市场上如何获取立足之地。一提到营销理论，也许大家都会想到科特勒的 4P、6P、4C 等诸如此类的关键词，不可否认，这些理论曾在市场经济的某一阶段或者某些方面，给市场经济和企业的发展提供了寻找适合的市场策略和手段的指导作用。那么如何寻找呢？《项目型销售与标准化管理》将会告诉你这个答案。

本书共分为三个篇章，采取总分总的陈述形式，共有十七章：

第一部分是企业困惑篇，共 2 章。第一章讲述项目型营销在中国的现状。第二章讲述项目型营销的重要核心思想、发展阶段、流程管理与项目型销售管理中的八大困惑。面对这些困惑，它告诉我们解决的方法。

第二部分是解决方案篇，共 12 章。项目型销售推进管理——“天龙八部”会告诉你怎样在项目型销售过程中巧妙地运用一些销售与管理的技巧，这是本书的重点，本书用了 8 章来进行详细阐述。第十二章则重点讲述了客户内部采购流程——“太极八卦手”，第十三章是销售里程碑与标准化管理，它将引导你如何有效地进行标准化管理，第十四章讲述的是项目管理阶段的辅助工具。

第三部分是完整篇，共 3 章。第十五章重点讲述的是项目型销售成交管控系统，它从多方面描述管控系统的特征，对项目进度进行把握的同时，它也可以有效地掌控项目的阶段从而达到销售管理及预测的目的。



本书是一本基本理论与实际案例相结合的书籍，它区别于传统的营销理论书籍，具有很强的可读性，有利于读者吸收和运用；是一本适合各高等院校和研究机构等研究工业品市场的参考用书；是一本指导从事工业品行业的工作者制定营销战略、从事营销实战的最佳用书。

基本框架

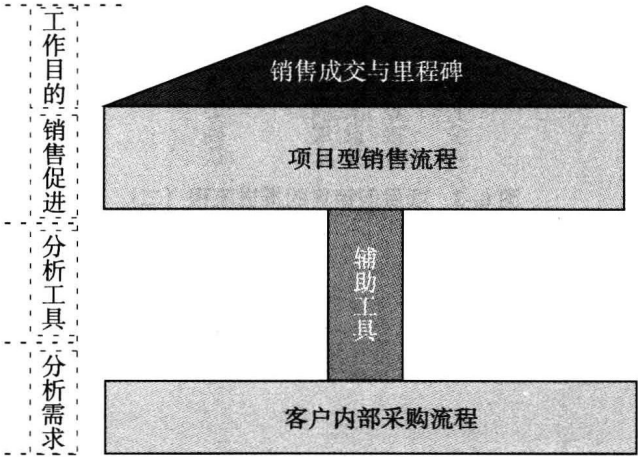


图 0-1 项目型销售与标准化管理的体系

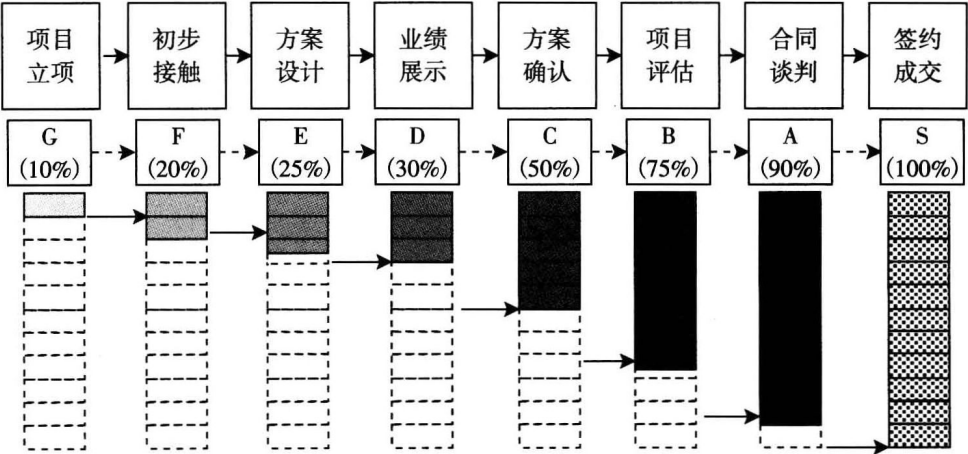


图 0-2 项目型销售的推进流程（一）

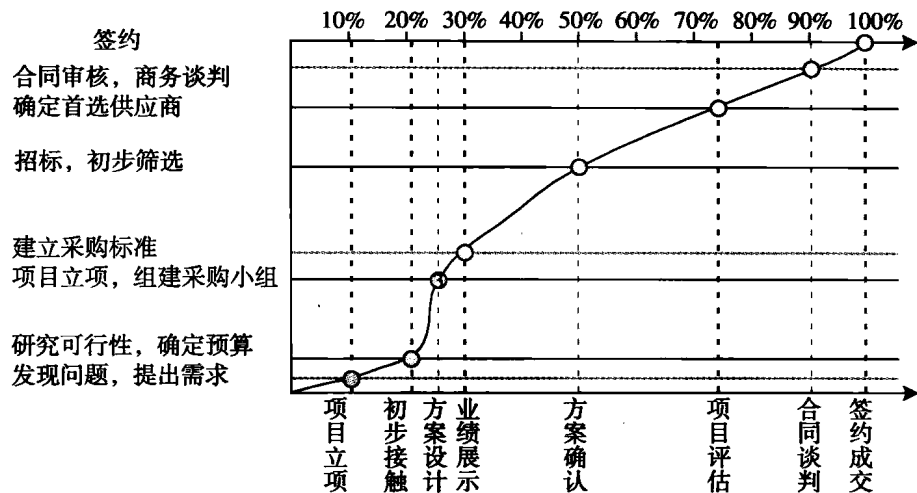


图 0-3 项目型销售的推进流程 (二)

目 录

第一部分 企业困惑篇

第一章 项目型营销在中国的现状 3

- 第一节 项目型营销在中国的现状分析 / 4
- 第二节 项目型营销国内外的差距 / 13
- 第三节 影响项目型营销的关键坐标——项目型
营销与流程管理 / 20

第二章 项目型营销的八大困惑 23

- 第一大困惑：销售经理掌握公司大客户，风险
太高了，怎么办？ / 24
- 第二大困惑：小企业靠“英雄”，但是“英雄”
风险成本太高，我们该如何壮大呢？ / 28
- 第三大困惑：项目前期，轰轰烈烈；项目后期，偃旗
息鼓。我们该如何使项目柳暗花明？ / 31
- 第四大困惑：分工不明确，相互推诿，项目团队
如何协调呢？ / 34
- 第五大困惑：长期驻外，信息屏蔽，管理难度太大，
市场预测缺乏依据，我们该如何加强管控？ / 37



第六大困惑：销售政策制定左右为难，我们该如何制定？ / 39

第七大困惑：新销售人员成长困难，流失率惊人，我们该如何进行销售管理？ / 42

第八大困惑：项目过程难以掌控，形成费用“黑洞”，我们该如何有效控制？ / 44

第二部分 解决方案篇

第三章 项目型销售与流程管理系统

51

第一节 项目型销售与流程管理的特点 / 51

第二节 项目型销售与流程管理的构成 / 55

第三节 建立项目型销售流程的四大原则 / 62

第四章 项目立项

71

第一节 项目立项的目的 / 71

第二节 项目立项的步骤和注意事项 / 72

第三节 成功标准和要符合的条件 / 75

第五章 初步接触

81

第一节 初步接触的目的 / 81

第二节 如何有效地进行电话邀约和上门拜访 / 85

第三节 电话邀约的步骤和注意事项 / 91

第四节 成功标准和要符合的条件 / 95

**第六章 方案设计****103**

- 第一节 方案设计的目的 / 103
- 第二节 如何进行方案设计 / 106
- 第三节 成功标准和要符合的条件 / 111

第七章 业绩展示**115**

- 第一节 业绩展示的目的 / 115
- 第二节 业绩展示的步骤与注意事项 / 117
- 第三节 成功标准和要符合的条件 / 120

第八章 方案确认**123**

- 第一节 方案确认的目的 / 123
- 第二节 方案确认的流程 / 124
- 第三节 成功标准和要符合的条件 / 125

第九章 项目评估**127**

- 第一节 项目评估的目的 / 127
- 第二节 项目评估流程 / 129
- 第三节 成功标准和要符合的条件 / 131

第十章 商务谈判**133**

- 第一节 商务谈判的目的与原则 / 133
- 第二节 商务谈判的流程 / 134
- 第三节 商务谈判的技巧——销售技巧 / 136
- 第四节 成功标准和要符合的条件 / 141



第十一章 签约成交

143

第一节 签约成交的目的与原则 / 143

第二节 成功标准和要符合的条件 / 144

第十二章 客户内部采购流程——“太极八卦手”

149

第一节 客户内部采购流程概述 / 150

第二节 发现问题，提出需求 / 155

第三节 分析研讨，确定预算 / 158

第四节 项目立项，组建小组 / 162

第五节 建立标准，稳定目标 / 167

第六节 确定招标，初步筛选 / 170

第七节 认准首选，筛供应商 / 173

第八节 合同审核，合作谈判 / 174

第九节 双方商定，签约成交 / 175

第十三章 销售里程碑与标准化管理

177

第一节 衡量阶段成功的标志：里程碑 / 178

第二节 项目型销售成功的保障——标准化管理 / 181

第三节 建立标准化管理流程和销售里程碑 / 183

第十四章 项目管理阶段的辅助工具

187

第一节 拜访客户中常用的辅助工具与技巧 / 188

第二节 有力的材料分析——辅助工具 / 191



第三部分 完整篇

第十五章	项目型销售成交管控系统	213
第一节	项目型销售成交管控系统的特点 / 214	
第二节	对单个项目进度的把握 / 215	
第三节	对企业整体销售的把握 / 216	
第四节	对企业销售异常的把握 / 217	
第五节	企业销售预测 / 219	
第十六章	经典案例	221
第十七章	IMSC (工业品营销研究院) 咨询案例	245
结束语	项目型销售的未来之路	257
附 录		259
IMSC 工业品营销研究院图书目录 / 269		

第一部分

企业困惑篇

第一章 项目型营销在中国的现状

引 言

项目型营销在中国发展得比较晚，而且大部分是传统制造、建筑工程、数控机床、暖通空调等以生产资料或者组织营销的工业品行业，吃、要、卡、拿、送等“灰色营销”比较盛行，管理相对比较粗放，几乎所有的项目都掌握在老板或者项目经理手中，而且靠艺术营销、靠个人英雄主义为核心营销套路。所以，我把项目型营销用四句话总结为“把酒端上来，把话说出去；把心掏给你，把钱拿回来”，此方法比较直接，比较实用，比较务实，非常好，因为可以搞定项目。

然而，今天的市场相比以前已经有了很大的变化，例如，市场规范化强了，招标公开化多了，价格透明化明显了，关系隐性化多了，风险防范性高了。所以，今天的项目型营销如何操作呢，在国外的项目型营销是否可以适用拿来主义呢？



第一节 项目型营销在中国的现状分析

改革开放后的中国工业品企业百花齐放、百家争鸣，同时行业竞争也进入春秋战国时代，从原来的高利润、简单管理进入到现在的低利润与复杂管理的阶段，那么如何在现阶段保持原有经营单元的营利性，是企业面临的新课题。在激烈的市场竞争中，为了在短期内能够迅速增加销量，提高销售业绩而不择手段；也许企业其实也不愿意这么做，但是“大家”都这么做，既然是业内“潜规则”，就不得不遵从，大多是原始积累心态所致。部分企业认为干完这一阵就收手，等到市场扩大、业绩提高之后就不走“野路子”了，到时候再“从良”也不迟；而且部分企业的销售人员本身素质有待提高，除了会搞点“关系”外，对真正的市场营销却是知之不多；更多企业的经销商认为，短期利益最为重要：反正是一锤子买卖，赚一笔是一笔，企业的品牌建设与我何干？所以，关系营销就会大行其道，就会招摇过市。他们通常拉拢与腐蚀客户的采购人员，进行“灰色交易”，满足他们的吃、拿、卡、要，甚至销售人员还主动挖掘，“投怀送抱”。产品技术与品牌不是最重要的，最关键的就是搞定关键人，建立良好的客户关系，这已经成为工业品企业营销过程中的“潜规则”。这种“灰色营销”能够在部分工业品企业中大行其道，最根本的还是有其滋生的土壤，这一整套行贿受贿系统能够得以运转，必然有其存在的深层次原因。

目前，在行业内，非常盛行吃喝，甚至出现攀比现象。在我们的经历中，与工业品企业的销售人员进行沟通，发现目前许多企业的销售人员的营销观念依然停留在“吃喝”营销的层面，中国老一套“富有中国特色”的营销方式在工业品行业销售人员中依