



工业品营销第一品牌

工业品营销研究院

Industry Marketing Research College

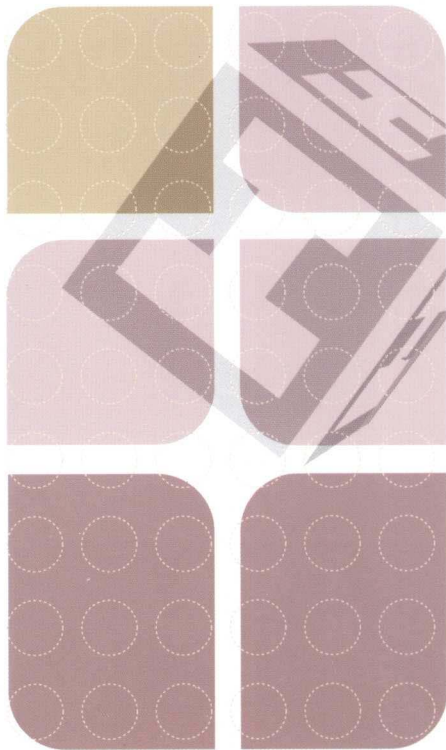
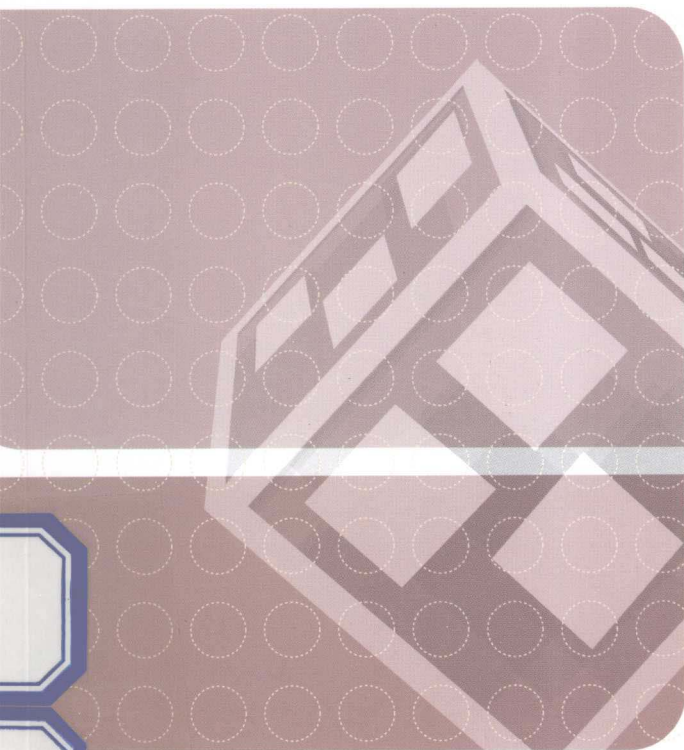
中国工业品营销实战丛书

# 项目型销售与管理工具

## 软件篇

(第二版)  
丁兴良 著

简便的**升级**，显著的**价值**，重要的**机遇**



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



工业营销第一品牌

工业品营销研究院

Industry Marketing Research Coll.

中国工业品营销实战丛书

# 项目型销售与管理工具

软件篇

(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

项目型销售与管理工具. 软件篇/丁兴良著. —2版. —北京: 经济管理出版社, 2012. 6  
ISBN 978-7-5096-1931-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第101300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](http://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: 16.25

字 数: 211千字

版 次: 2012年8月第2版 2012年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-1931-5

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，21 世纪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绵薄之力，是我们最大的骄傲。多年来 IMSC 致力于研究工业品行业、切割工业品市场，为工业品行业提供销售咨询和培训。十年丰富的实战经验让我们提炼出工业品销售的模式和原则，发现工业品行业项目型销售的方法和策略。基于工业品与快速消费品在销售与管理方面的巨大差异，我们创新性地提出了工业品销售的新理论：“信任法则”、“四度理论”、“九字诀”、“天龙八部”、“4E 理论”等。

2008 年，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，并自主开发了 PSM 软件项目型销售管理系统，是第一次针对项目型销售问题而开发的软件版解决方案，《项目型销售与管理工具——软件篇》作为 PSM 软件配套使用的书籍，会使读者对 PSM 软件的定位和使用效果有一个全面的认识。

《项目型销售与管理工具——软件篇》将为您打开新的销售之路。通过 PSM 软件管理系统的导入，您将看到的是如何运用信息化的力量去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，感受 PSM 软件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，改善企业销售力，提升企业竞



争力”是我们坚持的原则和奋斗的信念。

丁兴良

2008年8月于上海

# 前 言

近年来，工业品制造行业的迅速发展揭示了成功的项目型销售与提升企业竞争力二者之间的密切关系。现代企业也越来越重视项目型销售在企业发展中所起的作用，并通过项目型销售在市场中创造更多的经营利润。许多企业都采用更加科学和高效的方式进行工业品的项目型营销，究其原因，不外乎是准确、高效率的项目型营销带来的快速占据市场和利润提升等优势，这促使各种各样的企业都开始采取比以往更有效率的项目型营销方式。

工业品本身的特性决定了工业品营销的特点。信息取得的高效性与及时性不仅改变了客户的交易方式，也扭转了客户对企业的期待。企业自身如何发现并适应高度信息化社会的生存法则，将是一个企业在未来能否成功的关键因素。《项目型销售与管理工具——软件篇》将会告诉你这个答案。

本书共分为三个部分，采用总分总的陈述形式，共有九章。

第一部分是 PSM 软件困惑篇，共有两章。第一章讲述对 PSM 软件的定义以及项目型销售的现状、问题、流程管理与项目型销售管理应如何改善。第二章讲述项目型销售与流程管理中的困惑，针对这些困惑，我们该怎样使用 PSM 软件去解决？这一章将会告诉你答案。

第二部分是 PSM 软件方案设计篇，共有四章。第三章讲述的是 PSM 软件的设计应用基础，总的概述了 PSM 软件的设计特点模型的建立。第四章讲述的是 PSM 软件的应用功能与设计，分别概述销售



管理系统、客户管理系统、销售团队管理系统、销售数据库管理系统、销售知识管理平台。第五章讲述的 PSM 软件销售数据仓库与分析。概括了数据库的定义、组成、数据的挖掘和解决方案。第六章讲述的是 PSM 软件的项目型销售流程设计。分别讲述流程的形成、构成、为何需要 PSM 软件等。

第三部分是 PSM 软件实践篇，共有三章。第七章讲述的是 PSM 软件项目的确定与执行。分述介绍了为何选择 PSM 软件、PSM 软件范围的确认、确立的过程、实践的环节、案例的分析。第八章讲述的是下一个最佳 PSM 软件实践案例就是你，本章总体概述了整个 PSM 软件的规划过程。第九章总的概括 IMSC PSM 软件咨询案例运作。分别讲述了企业初识 PSM 软件、管理的过程、风险、系统整合等。以最佳实践为向导，阐述怎样在项目型销售过程中巧妙运用一些 PSM 软件的技巧，这是本书的重点，用了三章来进行详细阐述。它指明企业进行有效 PSM 软件实践的根本途径与基本步骤，从多方面描述 PSM 软件系统的特征，介绍如何对项目进度进行有效把握的同时又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结合实际案例的书籍，区别于传统技术书籍，具有很强的可读性，配合 PSM 软件的实际使用，有利于读者吸收和运用。本书是一本适合各高等院校和研究机构研究工业品市场的参考用书，也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。

# 目 录

## 第一章 项目型销售管理从这里开始改变 1

你可以不做，但不可以不想，项目型销售管理是现实而残酷的，在不经意之间，项目客户就会发生微妙的变化，因为项目型销售管理从这里已经开始了改变，我们会告诉你怎么想，然后你再决定怎么做。

- 第一节 项目型销售管理的五大瓶颈 / 2
- 第二节 项目型销售信息化的五大难题 / 7
- 第三节 PSM 软件——信息化的解决方案 / 11
- 第四节 PSM 软件——项目型销售管理的软件革命 / 24

## 第二章 PSM 软件发展的动力 29

如果说 20 世纪 80 年代是注重质量的年代，90 年代是注重再设计的年代，那么 21 世纪的头 10 年就是注重速度的时代，是企业本身迅速改造的年代，是信息渠道改变客户需求方式和企业期望的年代。质量的提高和项目流程的改进将快得多，当速度足够快时，项目型销售的本质就会发生变化。

- 第一节 客户购买行为“e”化 / 30
- 第二节 项目型销售市场竞争与内部需求 / 32
- 第三节 项目型销售管理发展的必然趋势 / 38
- 第四节 PSM 软件市场趋势浅析 / 42

## 第三章 PSM 软件的设计应用基础 45

大家都知道，一个建筑的高度取决于其地基的厚实程度。对于软件而言，标准化、规范化的建设和落实针对具体项目进行良好的分析设计规划，编写出质量优良的系统程序，才能确保数据及其管理的质量，为客户、为社会提供满意的产品和服





务，因为其自身的开发、使用环境的成熟度以及所包含的核心思想就是它的灵魂。

### 第一节 PSM 软件系统的应用设计特点 / 46

### 第二节 PSM 软件核心思想的模型建立 / 52

## 第四章 PSM 软件应用功能与设计

75

对于提升企业的管理而言，重要的是管理模型和管理方法，而不是技术模型。只有创新管理模型，才能有效解决企业运营过程中不断出现的各种管理问题，才能真正给企业带来价值。因此，一个优秀的管理软件产品，一定是融合了创新的管理模型。

### 第一节 项目型销售管理系统 / 76

### 第二节 项目型客户管理系统 / 80

### 第三节 项目型销售团队管理系统 / 87

### 第四节 项目型销售信息管理系统 / 92

### 第五节 项目型销售知识管理平台 / 99

## 第五章 PSM 软件销售数据仓库与分析

105

数据库销售不仅仅是一种营销方法、工具、技术和平台，更重要的是一种足以引发零售革命的战略思想，因为它完全颠覆了传统的市场营销套路与服务模式。

### 第一节 数据与数据库的定义 / 106

### 第二节 项目型销售数据系统组成 / 111

### 第三节 项目型销售数据的挖掘 / 115

### 第四节 项目型销售数据解决方案 / 119

## 第六章 PSM 软件的项目型销售流程设计

125

PSM 软件是一套适用于项目型销售与流程再造的系统。它不仅仅是一种销售管理理念，同时也是一个销售管理体系、一个操作性很强的管理系统。我们应该从更多方面深度地斟酌、研究和了解其中的意义。

### 第一节 什么是“项目型销售流程” / 126

### 第二节 项目型销售与流程管理的构成 / 132

### 第三节 为什么项目型销售需要 PSM 软件 / 136

### 第四节 PSM 软件企业利润与项目型销售管理解决方案 / 145

**第七章 PSM 软件项目的确立与执行**

155

任何事物都有一个从量变到质变的过程。飞蛾破茧、小鸟出壳，都需要前期重要的积累以及最后一天加速的破壳而出。其实，我们搞信息化项目实施也是如此，如企业管理软件部署或者操作系统的升级，都会有这种感受。员工刚开始还都很排斥信息化管理系统，可是，在某一天会突然接受它、喜欢它。

**第一节 为什么要选择 PSM / 156****第二节 PSM 软件项目的范围确认：ERP、CRM 还是 SCM / 163****第三节 PSM 软件项目确立的过程 / 167****第四节 PSM 软件实践环节 / 178****第五节 PSM 软件案例：九周速成 IMSC PSM 软件 / 181****第八章 下一个最佳 PSM 软件实践案例就是你**

185

如何才能使得项目不留有尾巴呢？最简单的做法就是，项目实现后，自己测试一下。如签名文档设置好以后，自己写一份邮件，看看签名文档设置有没有错误。有时候，可能出于业务不熟悉等原因，还不能马上发现问题，此时，我们可以跟用户一起，测试需求。当局者迷、旁观者清，有时候，用户可能比我们聪明，可以一眼看出问题所在。所以，需求实现了，不要就那么一了了之，要进行测试才行，最大程度消除尾巴。

**第一节 PSM 软件的定义是什么 / 186****第二节 如何建立真正 PSM 软件战略 / 188****第三节 创建 PSM 软件行动战略 / 192****第四节 构建 PSM 软件团队和协作 / 194****第五节 进行 PSM 软件的需求评估 / 197****第六节 目标设置与 PSM 软件项目规划 / 201****第七节 与 IMSC 的咨询顾问一起工作 / 204****第九章 IMSC PSM 软件咨询案例运作**

207

在信息化项目的实施过程中，若遇到一时的瓶颈，一时的挫折，不要放弃，要坚持。阳光总在风雨后，要坚持，要持之以恒，也许，渡过了这个难关后，就是阳光大道。如同荷花一样，越到后面，开的数量越多；信息化项目也是越到后面，提升的速度越快。我们做信息化项目管理，一定要持之以恒，不能半途而废。

**第一节 企业初识 PSM 软件 / 207**



- 第二节 PSM 软件基本管理思路 / 211
- 第三节 PSM 软件项目实施风险 / 215
- 第四节 PSM 软件的实施阻力 / 219
- 第五节 关注 PSM 软件系统整合 / 224

**IMSC 项目型销售管理系统 FAQ**

**229**

**附 录**

**237**

- 一、工业品营销研究院简介 / 237
- 二、两大核心——“培训和咨询” / 239

**IMSC (工业品营销研究院) 图书目录 / 245**

# 第一章 项目型销售管理从这里开始改变

## 引 言

项目型销售管理 (Project Sale Management, PSM) 这个词就像所有新的名词一样, 人们将会试图去理解它、定义它, 期望对它有一个基本的概念性把握, 从而可以达到企业的应用层面。其实有关项目型销售管理的定义有很多, 几乎每个项目销售负责人都有自己的定义, 不同的人从不同的角度总会有不同的提法和理解, 目前也没有一个可以让他们接受的统一定义, 都说没有规矩不成方圆, 如此就导致了项目型销售失败率居高不下的局面。

如何提高项目型销售的成功率将是世界上绝大多数企业必须关心的核心管理问题。“客户是上帝”, 在现阶段全球工业品市场激烈竞争的时期, 这句话从未显得如此真实。

不过, 这种现象也在一定程度上说明了 PSM 软件在当代的重要性, 面对工业品项目的复杂局面, 项目型销售管理概念不是一两句就可以让人准确理解的。即使一个资深的工业品销售专家, 在回答什么是 PSM 软件的时候, 也无法讲完一个定义就可以满意地停止。

本书第一章主要是围绕什么是 PSM 软件展开的, 从不同的



方面、不同的角度，先对涉及 PSM 软件的概念和名称进行详细解释和定义，帮助读者去了解真正的 PSM 软件。

项目型销售的现实和瓶颈呼唤创新的解决方案，PSM 软件就在这个大背景下，登上时代的舞台。让项目型销售从这里开始改变吧。

## 第一节 项目型销售管理的五大瓶颈

所谓项目（Project）就是客户组织在一定的时间内，为了达到特定目标而调集到一起的资源组合，是为了取得特定的成果而开展的一系列相关活动，项目型销售（Project Sale）就是专门针对项目中的采购需求而展开的一系列销售活动。

### 一、根据客户需求的不同，项目型销售可以划分成两类

（1）客户委托专业机构设计针对项目的整体解决方案，厂商只需要向客户提供整体解决方案中涉及的分项产品或服务。例如，客户新建一个“变电式项目”时，往往会委托设计院对整体方案进行设计，然后根据设计方案向各个厂家采购开关柜、空气断路器、变频器等相关产品，最终再由施工单位把这些产品组合成一个完整的系统。

（2）客户没有针对项目的成熟解决方案，需要厂商提供一个整体解决方案，亦即“交钥匙工程”或“总承包”。例如，同样是新建一个“变电式项目”，客户也可以委托一家同时具有设计资质和施工资质的厂商对项目进行总承包，由同一家公司完成从设计到安装的全过程。



## 二、项目型销售存在的问题及所面临的挑战

项目型销售与产品型销售相比，有着很多明显的不同之处，这些不同之处使项目型销售相对于产品型销售而言需要面临更多的挑战。

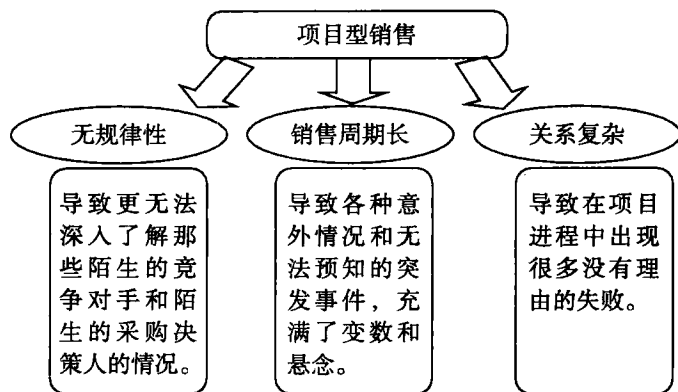


图 1-1 项目型销售存在的问题

(1) 产品型销售一般具有持续性，有一定规律可循，而项目型销售具有阶段性，往往没有规律可循。因此，项目型销售往往需要面临毫无规律可循、扑朔迷离的世界。

客户日常采购量最大的产品往往是那些生产所必需的原材料，因为生产是连续的和有规律的，所以对这些产品的采购和销售活动也是连续的和有规律可循的。例如，一家大型钢铁企业对煤炭、焦炭、铁矿石、炉料等大宗物资和阀门、轴承、自动化仪表等设备的采购活动往往是持续的和有规律可循的：这些产品的采购有相对固定的人来负责，有相对固定的采购决策流程，有非常明确的需求，有相对固定的供货厂商，有周期性的采购计划。这种持续性和规律性的采购行为使供货厂商有足够的时间全面掌握采购流程、采购决策人、竞争对手、客户需求等方面的重要信息，了解客户的采购规律并有充裕的时间根据客户的采购规律制定或调整销售战术，从而使整个销售进程变得可控。



项目型销售则完全不同。项目一般具有阶段性，有着明确的开始时间和结束时间。一旦项目任务完成（或因项目目标不能实现而被意外中止），项目即告结束，没有重复。所以项目型销售也是具有阶段性的。同时，即使是同一个客户的项目，一个项目与另一个项目的决策人、决策流程、竞争对手也很有可能完全不同，这就使得项目型采购的规律性不强，供货厂商无法依据历史来追溯客户的采购规律，更无法深入了解那些陌生的竞争对手和陌生的采购决策人的情况。

(2) 产品型销售周期短、进程快，而项目型销售周期长、进程慢。这就使得项目型销售在漫长的进程中可能遇到各种意外情况和无法预知的突发事件，每一个项目型销售的过程都充满了变数和悬念。

因为客户对常规产品的需求是有规律的和连续性的，所以产品型销售周期短，可以很快达成交易。

而客户针对项目的采购活动往往是随着项目的进度逐渐展开的，一个项目的周期有多长，项目型销售的周期就有多长。项目型销售介入往往在项目立项阶段或设计阶段就开始了，而最终采购却可能要等到1年以后。

项目型采购的这种特点使得项目型销售在漫长的进程中可能遇到各种意外情况和无法预知的突发事件，也使每一次项目型销售的过程都充满了变数和悬念。

例如，国家的宏观政策可能改变，从而使项目意外中止；外部市场可能发生变化，从而使客户需要重新考虑项目的去留；客户的效益和资金状况可能突然恶化，从而导致项目突然中断；客户方的最高决策者可能更换，从而导致项目需求改变；客户方的采购决策人可能更换，从而导致以前好不容易建立起来的关系半途而废；新的、隐秘的竞争对手可能突然介入，使原来就不平静的局面变得更加混乱……



(3) 产品型销售所面对的采购决策流程和决策者关系相对简单,而项目型销售所面对的采购决策流程和决策者关系错综复杂,这就给项目型销售管理带来了更多挑战。

由于客户对常规产品采购的组织、流程、周期已经形成了固定的模式,而且需求非常明确,所以产品型销售所面对的采购决策流程和决策者关系相对简单,环节也比较少。

项目型采购的资金投入大、时间紧迫、采购任务繁重、专业性非常强,所以,大多数项目的采购流程和决策者关系异常复杂。

例如,投资较大的自动化行业项目型采购一般要经历前期调研、可行性分析、立项、基础设计、基础设计审查、施工图设计、施工图审查、厂商资格审查、现场考察、招投标等诸多相关环节,涉及设计院、科研单位、监理公司、招投标公司等外部单位和业主方上级主管单位、最高决策层、项目部门、采购部门、技术部门、生产部门等内部单位的诸多相关人员和错综复杂的关系。

项目型采购的这种特点给项目型销售的管理带来了更多挑战。针对常规产品销售的“单兵作战式”的传统销售模式可能很难在项目型销售中发挥作用;销售战略的制定与销售战术的执行都可能需要更加专业的知识和技能;销售管理者可能在纷繁复杂的情况下对销售进程和销售团队失去掌控力。

## 案例：南京某企业项目型销售的瓶颈

### 一、企业基本情况

甲(集团)公司,现有员工15000多人,是以经营高科技建材产品为主导,集科研、生产、营销为一体的股份制企业。公司自2000年正式改制成立以来,在建材产业领域取得了骄人业绩,2003年销售额近12亿元,年增长率超过200%。





集团下设 26 家省级营销子公司，哈尔滨、贵阳两家经销商，200 多家分公司，3000 多家连锁店，营销网络遍及全国中等以上城市，建成了适应项目型销售业务发展的极度复杂的分销网络体系。

甲公司系列产品热销大江南北，成为行业标杆。据权威公司 2005 年 5 月在北京、上海等七大城市调查，甲（集团）公司产品的知名度和美誉度在同类产品中遥遥领先。甲（集团）公司作为江苏唯一的建材企业，入选了“中国 500 强最具价值品牌”排行榜。

## 二、企业管理信息化需求或问题

### 1. 项目计划方面

(1) 项目计划的层层汇总、效率低下。

(2) 项目计划准确性较差，逐级放大效应明显，不能很好地指导生产计划的制订。

(3) 几千家连锁店及分、子公司的要货申请通过手工方式进行处理，工作量巨大。

### 2. 项目资源管理方面

(1) 集团范围内产品、物料的调度和平衡不能很好实现。甲（集团）公司无法实时获取每一个仓储中心库存的动态变化情况，不能从集团范围内实现对物资、产品调拨业务的最优处理。

(2) 分销物流业务在集团公司、分子公司之间缺乏协同，分、子公司不能很好跟踪商品调拨状态，以便于及时回应客户。

(3) 仓库业务数据重复录入，部门之间对账困难，销售、财务部门不能及时跟踪对客户的发货情况。

(4) 无法对内部调拨频繁、仓储地点多的几百种产品