



工业品营销第一品牌

工业品营销研究院

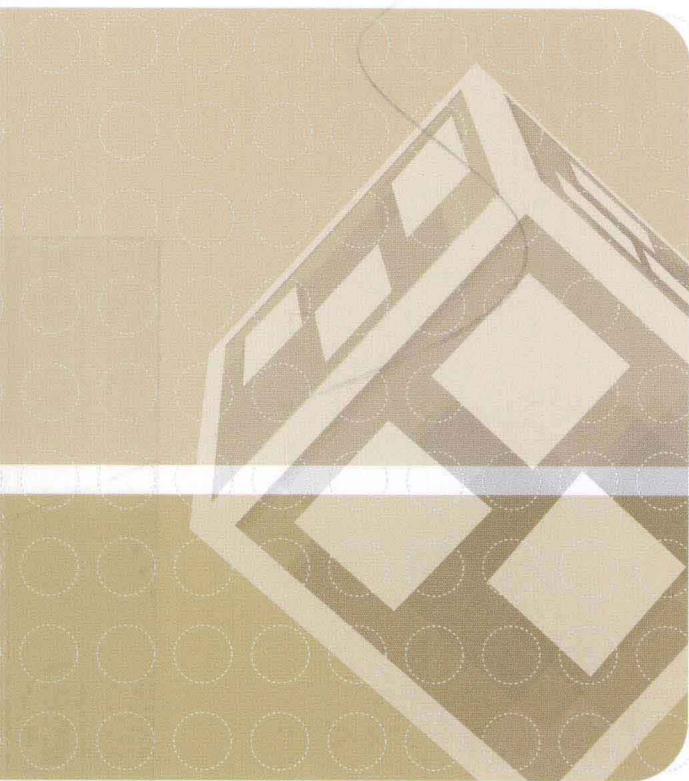
Industry Marketing Research College

中国工业品营销实战丛书

项目型销售 经典案例剖析

(第二版)

丁兴良 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



工业品营销第一品牌

工业品营销研究院

Industry Marketing Research

中国工业品营销实战丛书



项目型销售 经典案例剖析

(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

项目型销售经典案例剖析/丁兴良著. —2版. —北京: 经济管理出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-5096-1929-2

I. ①项… II. ①丁… III. ①工业企业管理—销售管理—案例—分析 IV. ①F406

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第101194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: 15.5

字 数: 201千字

版 次: 2012年8月第2版 2012年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-1929-2

定 价: 32.00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

序言：读中欧 EMBA 给我的最大收获

每个人都曾经有过许许多多的梦想，我也不例外。在我年轻时，最大的梦想是能够进入名校就读 MBA、EMBA。因为总有一种感觉，假如能够考入名校，与一些优秀的人才进行交流与沟通，将会给我人生带来新的起点。但在真正考入中欧国际工商学院的那一刻后，我便改变了我的想法，或许这才是通过上中欧 EMBA 给我最大的收获。

记得我在中欧国际工商学院上 EMBA 时，给我感触最深的就是案例分析法。它更多的是教我们一种思路，一种思考问题的方法，让我们自由扩散灵感。读过 MBA、EMBA 的学生都知道，它真正的价值在于毕业后你能够学到一个系统的思维方式以及解决问题的方法。要想花钱混个 MBA 或 EMBA 就能提高工资或收获财富的话，我想，在未来各位后辈的人生路就走错了。

从中欧国际工商学院毕业后，我不断地通过更多的工作实践来整合及丰富我的知识系统。现在，终于在工业品行业有了自己的一套理论。我坚信在以后，我所追求的更大梦想——“成立中国工业品营销研究院”一定能够得以实现。通过我们多年的研究，目前在我们 IMSC（工业品营销研究院）中，项目型营销 18 个系统、大客户四大系统、4E 营销理论等，都被广大企业所运用着，并且帮助企业快速地提高业绩。这正是我们所希望并且需要的结果，而本书《项目型销售经典案例剖析》正是项目型营销系统里的一部分。

为什么要写这本书？为什么要重点提出项目型销售的案例剖析？

这来源于我在中欧上学时所获得的收获，中欧的案例教学分析



法给我带来很多感悟，并且这种教学的方法很适合也很容易被学员所接受。它生动形象，并且真实，能直接给学员带来很强的刺激，没有理由不认真去思考。总有一种想法在心里徘徊：要是我的企业遇到这种麻烦，那该怎么办呢？我该如何去解决？因此，这种方法很适合对方接受。包括我现在做讲师和咨询时，也是采用此方法来教我的学员，并得到了很好的效果。

在一次中欧校友聚会上，我的同学艾总和我聊天的时候，给了我一个很好的建议：

“你现在做咨询和培训那么多，而且工业品这个行业在我国还没有像快速消费品行业发展得那样快，现在外面这方面的案例书很少。很多企业都想学习，你为什么还不写本这方面的书籍呢？相信一定很受市场欢迎，至少我会第一个买来看。”

艾总的话，给了我很大的启发。而且，案例的剖析方法我们在中欧里也有学过。做了这么多年的培训和咨询，又有了很多的案例收集，是可以出一本既能够让读者轻松阅读，又可以给读者带来很多启发和方法的书籍，这样岂不是很好吗？

下定了决心之后，我决定每天花1个小时的时间来整理之前我咨询过企业的经典案例细节部分，哪怕再累，我也会觉得很开心、很充实。能够帮助中国工业品的企业更快、更好地成长，不正是我们研究院的使命吗？

因此，这本书的出版，得益于我的母校、我的同学、我的案例中的企业给我的莫大支持。有了他们，才有本书的出版。在此希望读者能够认真品读书籍中案例的细节。由于时间仓促，很多地方可能描述的不是很清楚，再次请求各位读者谅解。我所希望的是，本书能够给读者带来一点点灵感，就是我最大的欣慰。

丁兴良

2008年8月15日于中欧国际工商学院

前言

《项目型销售经典案例剖析》是一本经典的案例书籍，是结合了多年丰富的咨询经验所总结出来的，每个案例都非常的生动，并且适合工业品企业读者参考，相信这本书能够帮助企业快速地提高业绩，其中的奥秘需要读者细心地去解读和分析，才能总结出其中的道理。下面就让我们一起走进这本具有珍藏价值的书籍。

本书共分为十章，采取了总分总的形式进行概括。

第一章 经典案例：企业未来最好的引航。全章分四小节，第一节讲述的是工业品企业营销的重头戏：项目型销售；第二节讲述的是六大剖析项目型销售案例的理由；第三节讲述的是项目型销售案例剖析的五大步骤；第四节讲述的是企业应该思考案例的四大关键问题。

第二章 不可忽略的敲门砖：项目立项。本章是案例分析，主要用两个案例来进行分析，第一个是涉道小崔的感悟；第二个是暗度陈仓“王小帅”。

第三章 寻找关键中的关键：初步接触。本章是用两个案例来进行分析，第一个是张宝山的四大法宝；第二个是深度接触“连环局”。

第四章 依葫芦画瓢的思考：方案设计。本章是用两个案例来进行分析，第一个是黎老传授的独门秘诀；第二个是忽悠大师“林哥”的失策。

第五章 创造奇迹的方式：业绩展示。本章是用两个案例来进行分析，第一个是黄翠花的奇迹事件；第二个是犯了不该犯的大忌：



陈冲的自大。

第六章 50%成功率的魅力：方案确认。本章是用两个案例来进行分析，第一个是“配合计”团队作战的再现；第二个是“黑寡妇”的点头。

第七章 诸葛亮的仙丹妙药：项目评估。本章是用两个案例来进行分析，第一个是鼎唐公司的政策；第二个是标杆的诱惑。

第八章 避开价格战的武器：合同谈判。本章是用两个案例来进行分析，第一个是背后“老巫婆”的故事；第二个是调虎离山的“旅游签单”。

第九章 永远的朋友战略：签约成交。本章是用两个案例来进行分析，第一个是张小丰的战略布局；第二个是交货时间“将计就计”。

第十章 项目型销售实践中容易忽视的十大错误。对全书进行了总的概述。

本书是一本具有实践意义的案例书籍，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，是适用于工业品营销市场参考的书籍。

目 录

第一章 经典案例：企业未来最好的引航

1

成功的案例是企业学习的好榜样，失败的案例是企业必须要注意的环节。只有把握住其中的关键，吸取精华，真正运用到自己的销售中去，才能让企业走得更好、更远。案例，不管成功还是失败的，永远是现实社会中最好的老师。经典，更加值得我们用心去体会和珍藏。唯有品悟，才对得起历史给我们的最大的忠告。

第一节 工业品企业营销的重头戏：项目型销售 / 1

第二节 六大剖析项目型销售案例的理由 / 7

第三节 项目型销售案例剖析的五大步骤 / 11

第四节 企业应该思考案例的四大关键问题 / 17

第二章 不可忽略的敲门砖：项目立项

21

在项目型销售中，立项的最终目的是使自己成为客户选定的候选供应商，为后面销售阶段的工作做好铺垫。要是项目立错了，人力、财力自然会令企业项目成为负担。项目立项不仅能够了解客户信息，能够给客户留下好的第一印象，更能够让客户知道产品、服务带给他的价值，更重要的是项目立项的目的是为了能向下一个环节迈进。

第一节 涉道小崔的感悟 / 21

第二节 暗度陈仓“王小帅” / 38

第三章 寻找关键中的关键：初步接触

53

并不是所有客户方的人员都是我们要联络的对象，只有能够帮助我们推进销售流程、拿下销售项目、获得销售订单有帮助的人员才是我们的客户方联络对象。因此，是否正确找到关键人物对我们进行项目型销售的成功与否影响非常大。初步接触的最终目的就是从大海中寻找真正的金钥匙。



第一节 张宝山的四大法宝 / 53

第二节 深度接触“连环局” / 69

第四章 依葫芦画瓢的思考：方案设计

83

客户对我们提出要方案设计，从某种意义上说是为了考察我们是否具备完成项目的能力。竭尽全力完成我们的解决方案，并且通过不断的沟通，完善我们的设计方案，满足客户的要求，可以帮助我们在客户面前显示我方在方案设计方面的优势，展现我们的工作风格和尽心尽意为客户服务的工作态度。

第一节 黎老传授的独门秘诀 / 83

第二节 忽悠大师“林哥”的失策 / 93

第五章 创造奇迹的方式：业绩展示

97

通过业绩展示，使客户发现需求结构中存在的问题，进行取舍，调整需求。在引导客户明确需求的过程中，进一步把握客户需求，使其采购标准向有利于我们的方向发展。关键要发现客户最为关心的内容，即关键采购标准。如果能够在客户的关键采购标准上获得高分，将使我们的竞争优势大大加强。这是项目推进的重要阶段。

第一节 黄翠花的奇迹事件 / 97

第二节 犯了不该犯的大忌：陈冲的自大 / 115

第六章 50%成功率的魅力：方案确认

125

正式设计方案确认是我们所提交的最重要文件，它展现我方对客户采购项目的看法。在将正式初步设计方案提交给客户之前，务必再一次检查设计方案的内容是否符合客户招标通知书的要求，避免由于疏忽导致提交的方案不能符合客户的采购标准，导致我方无法通过招标筛选。

第一节 “配合计”团队作战的再现 / 125

第二节 “黑寡妇”的点头 / 133

第七章 诸葛亮的仙丹妙药：项目评估

143

对我们来说，想要让销售流程继续向前推进，进入下一阶段，唯一的成功标准就是：顺利通过项目评估，成为客户的首选供应商。想要通过项目评估，就要知道项目评估的标准是什么。请注意，项目评估与招标初选不同的地方在于：尽管项目评估和招标初选都会有十分明确的评选标准，但是，对于招标初选，评分的标准比较客观，而项目评估时主观因素占据着整个评估过程。也就是说，项目评估小组成员对我们公司和方案的态度将会决定我们是否能够从本轮中胜出。如果能够获得项



目评估小组对我们的倾向性态度，那就表明我们已经成为客户的首选供应商。

第一节 鼎唐公司的政策 / 143

第二节 标杆的诱惑 / 155

第八章 避开价格战的武器：合同谈判

167

合作谈判所必须要遵守的原则就是：让客户变成我们的长期合作伙伴。要想成为长期的合作伙伴，最好的办法就是让双方都成为交易的赢家。换句话说，我们与客户在协商之后，都应该觉得各自获得了成功，这才是真正的谈判高手。

第一节 背后“老巫婆”的故事 / 167

第二节 调虎离山的“旅游签单” / 177

第九章 永远的朋友战略：签约成交

189

签约，将成交条件以明确的、有法律保障的方式陈列出来，意味着这个阶段的顺利结束，意味着整个销售流程的圆满完成，也意味着我们获得了该销售订单。尽量发展双方的合作关系，保证后续的接触仍然可以顺利进行。

第一节 张小丰的战略布局 / 189

第二节 交货时间“将计就计” / 197

第十章 项目型销售实践中容易忽视的十大错误

217

附 录

227

一、工业品营销研究院简介 / 227

二、两大核心——“培训和咨询” / 229

IMSC（工业品营销研究院）图书目录 / 235

第一章 经典案例：企业未来最好的引航

引言

成功的案例是企业学习的好榜样，失败的案例是企业必须要注意的环节。只有把握住其中的关键，吸取精华，真正运用到自己的销售中去，才能让企业走得更好、更远。案例，不管成功还是失败的，永远是现实社会中最好的老师。经典，更加值得我们用心去体会和珍藏。唯有品悟，才对得起历史给我们的最大的忠告。

第一节 工业品企业营销的重头戏：项目型销售

一、FAB 的缺陷

FAB 法，是推销员向顾客分析产品利益的好方法。FAB 销售陈述，即在进行产品介绍、销售政策（进货政策）、销售细节等表述的时候，针对客户需求意向，有选择、有目的地对理由进行逐条解释。

F 指属性或功效（Features 或 Fact），即自己的产品有哪些特点和属性，例如：“在功效相同的产品中，它是最轻的电子发动机，只有 10 磅重。”

A 是优点或优势（Advantage），即自己与竞争对手有何不同，例



如：“它足够轻，所以可以便携使用。”

B 是客户利益与价值（Benefit），即带给顾客的利益。例如：“你的客户不必到维修中心寻求帮助，因为服务代表能够使用便携式修理工具。”

所以 FAB 关注的是客户的“买点”。

在工业品行业，企业通常采用某种特定的销售模式来推销它们的产品，这种模式一般以 FAB 为中心。企业销售模式是把产品的特征（功能）、优点和能给客户带来的利益脱口而出，目的是把产品推销出去。但是每个工业品销售人员都在使用 FAB 销售模式，但在实际应用中还存在诸多问题，通常销售人员在做销售时会犯以下几个错误：

第一，倾听减弱。FAB 的好处我们自然不用太多的讲述，很多销售人员都清楚。我们在这里主要强调的是在一定的情况下，销售人员没有提问和倾听，也不了解客户的真正需求，只是将产品的所有特点、优点和利益像小学生背书般的向客户介绍一遍。其实客户不会理解那些他们不明白的特性，也不会重视那些与他们的实际需求无关的利益。假如销售人员个人偏爱的产品特性和优点不符合未来客户的需要，就不要喋喋不休地谈论这些特性和优点。

第二，优势和利益对客户介绍过多。你的客户可能有五六个需求，但所有的需求并不是同等重要的。在信息大爆炸的时代，你的客户接收了太多的各方面信息，介绍过多的优势和利益容易引起客户的混乱，不知道你的重点是什么。向客户介绍不超过三个最重要的且能满足客户需求的优点和利益点，因为客户一般不会记住超过三个产品优点和利益。

第三，忽略竞争对手特性的重要性。如今同类产品越来越相似，产品之间的差异性很小，我们必须知道怎么使最小的差别发挥出最大的作用。针对客户关心的问题，着重介绍你的产品的特点和优势，若它们恰恰是相对于竞争对手产品的优势所在，同时又能最大限度



图 1-1 FAB 的困惑

满足客户的需求，那你离成功就不远了。在工业品大客户销售中，说服或影响客户以你的产品特点、技术标准作为采购标准或写入招标文件中，是拦截竞争对手最有利的武器。

第四，没有注意到工业品客户的决策往往是由团队来决定。工业品采购客户参与决策人多、决策过程复杂。但是很多销售人员以为只要搞定对方企业一个客户就可以了。但这往往是不对的。使用产品的人关心产品功能；技术人员关心产品特点；部门经理关心产品优势；决策人关心产品利益。所以必须针对不同的客户类型有重点地介绍产品的特征（功能）、优点和利益。如企业老总最关心的是利益：效率提高、收入大幅度增长、销售量增加、市场份额扩大、成本降低等，如果你一味地与客户谈论产品的技术特性，相信效果会极差。

二、项目型销售的出现

市场的发展要求我们必须与时俱进，创造出新的销售模式才能立足于当今风云莫测的市场。项目型销售的出现，就是我们所要强调的。特别是在工业品行业的营销方式当中，项目型销售就显得更加的重要。

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 Selling）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。项目型销售的核心实质在于：

- 第一，相对于销售人员——帮助很好的入门；
- 第二，相对于销售管理者——拥有很好的管理工具；
- 第三，相对于企业领导者——增大企业利润的源泉。

因此，根据项目型销售的实质情况，我们可以看得出，项目型销售符合以下几个特性：

1. 项目团队分工

根据项目销售过程来进行角色分工，一个项目不是销售人员一个人来完成，需要有几个节点，例如，在技术交流阶段需要售前技术支持人员来配合；在需求调研与方案确认阶段需要技术咨询专家或顾问来确认技术需求的可行性；在项目评估阶段可以申请公司高层资源来参与大项目；在商务谈判阶段需要商务、财务、法律等相关人员来参与；签约成交阶段需要高层来互动为项目后续提供支持。

同时，从销售流程中的角色分工来看销售团队的管理，也是比较强调过程管理的。在团队销售的流程中，我们通常发现并非一个销售人员就可以完成一个项目了，就是有可能的话，也不是普遍现状，所以，在项目前期以销售人员为主，中期以售前技术人员协同，中后期以商务经理、公司高层为主，甚至需要质量人员、技术咨询顾问等参加，因为这是一个团队销售的过程，当然，就需要团队管理。

这样可以淡化销售人员对项目的重要性，而是靠一个项目团队来完成，同时，人员配置并不一定要全部到位，可以挑选重要流程来切割。

2. 项目型销售过程是个过程控制系统

面向工业品的销售周期一般为3~12个月，有时会更长一些，而且客户非常的慎重，考虑时间自然就更长了，这需要以客户为中心，



站在客户的角度，帮助客户定义需求，形成项目采购目标，并帮助客户启动项目，所以它是一个过程的销售，更是一个阶段的销售。

在销售执行上，更加强调对销售流程的管理和销售团队的管理。在对销售流程管理和控制上要更加细致，它包含八个阶段（见图 1-2）：

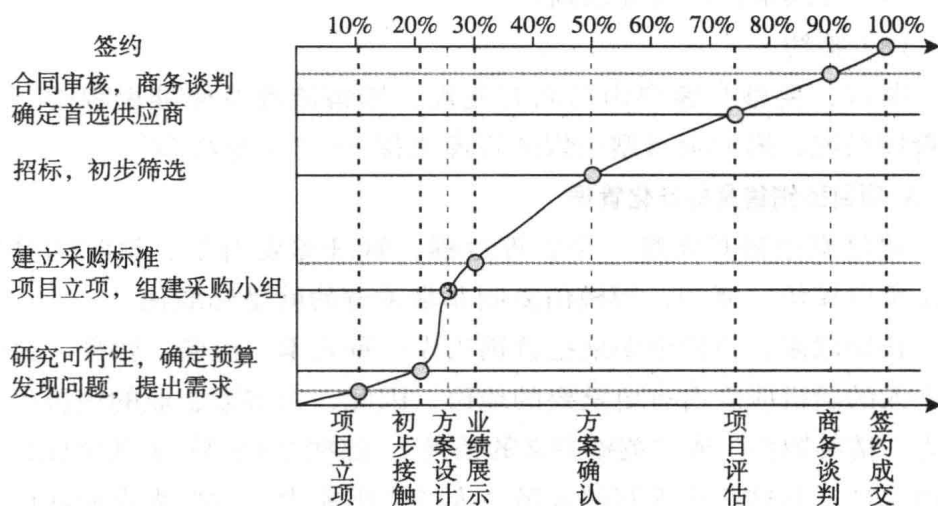


图 1-2 销售流程管理八阶段

- (1) 项目立项；
- (2) 初步接触；
- (3) 方案设计；
- (4) 业绩展示；
- (5) 方案确认；
- (6) 项目评估；
- (7) 商务谈判；
- (8) 签约成交。

项目型销售对应到客户内部的采购流程也是非常明确的，客户内部采购流程分为八个阶段：

- (1) 发现问题，提出需求；



- (2) 研究可行性，确定预算；
- (3) 项目立项，组建采购小组；
- (4) 建立采购标准；
- (5) 招标，初步筛选；
- (6) 确定首选供应商；
- (7) 合同审核，商务谈判；
- (8) 签约。

所以，要整合客户内部采购流程、销售流程及标准里程碑、成交管理系统，形成项目型销售的管理流程——“天龙八部”。

3. 项目型销售是标准化管理

项目型销售其实是一个管理过程，管理需要科学，科学的管理就是可以模仿、复制，而模仿复制非常关键的就是标准化。

长期以来，我们更多地把营销当作一种艺术，经验、悟性、灵感 and 个人的随机应变占有更重要的地位，因此，大多数企业的销售可以称为“精英销售”或“英雄主义的销售”。那些企业拥有了几个优秀的营销人员，靠这些优秀营销人员个人的杰出能力，就能为企业在市场上打出一片天下。项目营销部经理们总是千方百计地从各种渠道挖掘优秀的营销人才。遗憾的是，“营销精英”们的跳槽频率极高（他们总是竞争对手挖墙脚的对象），管理起来难度也极大。他们既能为企业开发市场，也最容易毁掉企业的市场，甚至将客户带给竞争对手。“精英销售”体制还给企业带来一个问题：当企业没有找到或没有培养出销售精英时，企业只有通过那些普通的营销人员反复地“花钱买教训”和“交学费”来获得提高。这是代价和风险极高的营销体制。

标准化的营销程序与标准化的营销管理，通常在对营销各方面深入细致研究的基础上，借鉴优秀企业和优秀营销人员的“经验”与“教训”而制定的，它的最大优点就是避免营销人员反复“交学费”，避免由于营销人员个人经验、能力、悟性等不足而可能给企业造成损失。一个平凡的营销人员，只要按照标准化的营销程序从事



营销工作，就可以尽可能地避免失误，并取得超乎个人能力的业绩。

优秀企业都有这样的特点：靠科学、标准化的营销建立企业强大的营销能力，而不是靠一两个能干的营销人员。那些在科学、标准化的营销体制之下业绩出众的普通营销人员，一旦离开该企业，离开企业强大的营销能力的支撑，业绩立即大滑坡。因此，在标准化的营销管理体系之下，营销人员的离职率相对较低，离职后对企业的损失也相对较小。

第二节 六大剖析项目型销售案例的理由

案例是企业界最好的老师。

——哈佛大学 MBA 的经典点评

案例分析在管理教学中的应用日益广泛，哈佛案例以其特有的形式和鲜明的特点，成为管理案例教学中的首选。

哈佛案例的特点：第一，在于它的深度和代表性。哈佛案例总结一些优秀企业面临的重要决策问题，这些决策问题也是大多数企业经常面临的两难困境。这种代表性可以使学习者收到举一反三的效果。第二，哈佛案例提供的决策情境更接近企业的真实环境，这给学习者如何驾驭这样复杂的情况提出了巨大的挑战。第三，哈佛案例并没有最佳方法和标准答案，其着眼点重在案例分析的过程，在于学习者相互之间的观点和思维方式的碰撞。第四，许多哈佛案例具有经典性，其中所提出的管理两难问题，并不随时间的推移而失去意义。

哈佛案例之所以长期以来备受欢迎，还因为其中不仅富含知识，而且蕴涵着智慧。这种智慧体现在哈佛案例对材料的精心挑选和巧妙的组织上。