

李洪道◎著

中国最权威的工业品营销宝典

首创工业品营销『信任导向』体系

20年实战心得 解答工业品营销的各种疑难 提供各种实用的营销工具

工业品

营销

实战白金版

光明日报出版社



工业品 营销

实战白金版

李洪道◎著

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工业品营销 (实战白金版) / 李洪道著. —北京: 光明日报出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5112 - 1439 - 3

I. ①工… II. ①李… 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 (2011) 第 168621 号

工业品营销 (实战白金版)

著 者: 李洪道

出 版 人: 朱 庆

责任编辑: 朱 宁 赵博雅

责任校对: 李成柯

封面设计: 柏拉图

责任印制: 曹 净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010 - 67078244 (咨询), 67078945 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010 - 67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn zhaoboya@gmw.cn

法律顾问: 北京市华沛德律师事务所张永福律师

印 刷: 北京雁林吉兆印刷有限公司

装 订: 北京雁林吉兆印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 340 千字

印 张: 19.25

版 次: 2011 年 9 月第 1 版

印 次: 2011 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5112 - 1439 - 3

定 价: 42.00 元

版权所有 翻印必究

序/言

陈 卫

现代管理之父彼得·德鲁克指出，企业的基本功能只有两个：营销和创新。创新，不同的工业企业特点不同，企业往往根据自身情况，有针对性地进行摸索和探究；而营销则有章可循，可以进行系统的理论研究，相对更具有普遍性。

工业产品作为国民经济的“筋骨”，其营销模式有着不同于普通消费品的行业特性。然而当今市场上的营销理论绝大多数是以消费品营销为主，少有面向工业品营销的指导书籍，但工业企业对工业品营销有着很强的现实需求。所以，本书特别就工业品营销这一专题作了详细的展开和分析。

李洪道创新地提出了“工业品营销，赢在信任”这一论断，机械工业出版社曾以《工业品营销：赢在信任》为书名出过第一版及第二版，这两个版本系统地阐述了工业品营销的本质，明确了信任导向的特色工业品营销管理的构建方法与工具体系，诠释了工业品营销的灵魂，破解了工业品营销的很多现实困惑，是国内深度研究工业品营销的开山之作，受到了广大业内人士的好评。正是通过《工业品营销：赢在信任》这本书，我与李洪道相识。而大家现在看到的这本《工业品营销》（实战白金版）则是在前两版的基础上修订而成的。

李洪道对工业品营销的研究几乎到了痴迷的程度，常常为某个解决方案处于“失常”状态——他求解营销难题时而因思索而难以入眠，又时而因得解而兴奋得无法入睡。正是这种痴迷，支撑了他十几年如一日地钻研工业品营销这一课题，也正是这种痴迷，成就了他在该领域的权威地位。

李洪道为工业企业做营销咨询时，其缜密的逻辑分析能力、多年营销实践沉淀所



形成的专业素养以及对一线难题敏锐的反应速度，无不令人折服。在给工业企业做培训或者进行工业品营销相关专题演讲时，讲台上的李洪道以其扎实的理论功底、高超的实战能力、幽默诙谐的语言，加上深入浅出的表达方式，常常令现场氛围愉快而热烈。客户也总能在他的指引下提出一系列行之有效的解决方案，破解一道道营销难题。

《中国工业报》创刊 30 年来，始终关注中国工业以及中国工业企业的创新与营销，服务于工业企业的中高层管理者和决策者，是中国工业界的权威媒体和喉舌。2010 年底，《中国工业报》在海南举办首届中国工业 CSO 联谊活动，几十位全国知名工业企业的营销总裁前往参加。

会议特邀李洪道为参会代表作“工业品营销，赢在信任”的专题讲座，他的发言得到了与会代表的高度认同。在代表们的积极倡议下，中国工业报社与中国科学技术大学上海研究院合办了“中国工业 CSO 高级研修营”，并邀请李洪道主持进一步系统研修构建基于信任导向的中国特色工业品营销管理体系的工具方法。

依托这个全新的平台，我们相信《工业品营销》（实战白金版）一定会为中国工业企业的中高级管理者和决策者实现营销和创新这两大企业基本功能提供强有力的指导和帮助。

是为序。

（作者系中国工业报社社长）

前 言

又隔三秋，如约相见《工业品营销：赢在信任》第三版。

感谢机械工业出版社在《工业品营销：赢在信任》前两版中的辛勤付出，正是由于他们的付出，才有了中国工业企业对“工业品营销，赢在信任”的广泛共识；也正是由于他们的付出，很多中国工业企业走出了套用消费品营销的沼泽，收获了构建信任导向的中国特色营销管理体系所带来的喜悦。

感谢光明日报出版社、北京时代光华图书有限公司在《工业品营销：赢在信任》第三版出版中的辛勤付出。他们的努力，一定会在中国工业企业信任导向营销管理体系的构建、中国工业企业市场竞争力的提升、中国制造向中国创造的转型等进程中留下浓墨重彩的一笔。

要感谢的人很多，要感谢的话很多，每一份感谢都凝结着一份信任，而这一份信任，则激励着我们在工业品营销的研究与咨询实践中不断前行。

工业品营销，突破三道防线

工业企业的营销突围，很是崇尚营销技巧，因而很多工业企业极力训练营销人员的技巧，甚至专门招募有技巧的营销人员。但结果往往事与愿违，事倍功半！经过数十载的工业品营销研究与咨询培训实践，我发现：当今中国的工业企业营销突围，不外乎要突破三道防线。

第一道防线是存“活”，主要看“基本功”。营销团队成员要有娴熟的关于行业、企业、产品等三个层面的基本功。为此，我们梳理了工业品营销的三大武器：快速赢得信任的武器——AT法则、把握自身优势的武器——FAB、激发潜在需求的武器——SPIN。基本功扎实，活得自在，活得长久！因此，第一个营销突围的口号是：“没有技巧，只有基本功！”

第二道防线是活“好”，主要看“策略”。在竞争中能够制定及时、恰当、准确、



可执行的策略至关重要。很多企业纠结于营销执行力问题，我们研究发现：工业品营销的执行问题，其根源是策略制定的合理性、可操作性与共识度。为此我们研制了工业品营销的四轮驱动策略、工业品渠道策略、工业品品牌策略等，而第二个营销突围的口号是：“用大家共识的工具制定大家共识的策略。”

第三道防线是“好活”，主要是看“平台”。利用企业的既有资源，借用行业的公用资源，打造或者搭建一个大而坚实的发展平台，是工业企业在跨越发展中不可或缺的重要部分。第三个营销突围的口号是：“品牌是本、信任是根。”其中，资源整合、价值聚变是关键。

有鉴于此，中国工业领域的国家级权威媒体《中国工业报》发起成立“中国工业CSO联盟”，旨在打造中国工业企业营销精英的组织信任平台、资源整合平台、交流研讨平台。中国工业报社联合中国科学技术大学上海研究院，主办了以“宁静致远，博采众长”为主题的“中国工业CSO高级研修营”，就是让工业企业的营销指挥官们停下脚步，重返宁静的校园，直击工业品营销的现状与困惑，聚焦工业品营销的转型与创新。

从实践中来，到实践中去

工业品营销的理论，来自于中国工业品营销的实践。它是在一次次营销实战中，进行不断的思索与提炼，在得出“工业品营销，赢在信任”的论断后，进而逐步形成构建信任导向的中国特色工业品营销管理理论工具体系。

工业品营销的理论，必须要回到中国工业品营销的实践中去，尤其在对“工业品营销，赢在信任”这一理论体系高度认同之后，大家关注更多的则是如何将这一理论工具在营销实战中更好地运用。

因此，《工业品营销：赢在信任》的第三版更名为《工业品营销》（实战白金版），定位为工业品营销精品课程的现场版、工业品营销咨询实战的工具库。内容上突出实战工具和实例分析，隐去相关理论分析，增加了实施建议；结构上也做了大幅调整，分工业品营销现状、基本功、策略、执行四大部分。

现状部分：深入剖析了“外忧内患”的根源，提出从“以人为本”到“以众为本”的对策，并附上营销现状自我诊断工具。

基本功部分：从三大武器到“五诀”成交、六大步骤三个角度来诠释工业品营销

不可回避的基本功问题，并附上基本功测试题。

策略部分：着重介绍了制定策略的三个工具、四轮驱动策略、工业品渠道策略、品牌策略，并附上策略制定的实际案例。

执行部分：从工业品营销组织结构、团队管理、绩效管理、项目管理、过程管理五个方面展开，尤其是新增了项目管理中的招投标管理，并附上执行的实际案例。

工业品营销，博大精深。一己之力，力不从心，我期待着更多的中国工业企业营销同仁的参与，也期待着在“中国工业 CSO 高级研修营”上聆听您对中国工业品营销的独特见解与实战心得。

为了信任，为了和谐，一路同行！

李洪道

于中国上海康桥

C 目 录 Contents

序言 / 1

前言 / 3

第一部分 工业品营销现状

第一章 中国工业品营销现状总览 / 3

一、特征——外忧内患 / 3

二、本质——工业品营销三大要义 / 5

三、对策——从“以人为本”到“以众为本” / 9

第二章 工业品营销“五唯”误区 / 13

一、唯关系论 / 13

二、唯利益论 / 14

三、唯价格论 / 14

四、唯现实论 / 15

五、唯品牌论 / 15

第三章 工业品营销八大困惑 / 17

一、市场部门与销售部门的配合矛盾 / 17

二、营销部门与生产部门之间的矛盾 / 23

三、产品专业性与区域分布之间的矛盾 / 24

四、销售额与应收账款之间的矛盾 / 25

五、大客户维护与开发之间的矛盾 / 31

六、价格竞争激烈与销售成本居高不下之间的矛盾 / 33



七、销售公关活动大投入与小生产之间的矛盾 / 34

八、订单的周期短与产能不均衡之间的矛盾 / 35

◆营销现状自我诊断 / 36

第二部分 工业品营销基本功

第四章 工业品营销三大武器 / 45

一、快速赢得客户信任的武器——AT 法则 / 45

二、把握自身优势的武器——FAB / 56

三、激发潜在需求的武器——SPIN / 59

第五章 工业品营销成交“五诀” / 67

一、走对路 / 67

二、找对人 / 69

三、说对话 / 71

四、做对事 / 73

五、用对心 / 75

◆工业品营销成交“五诀”案例分析 / 77

第六章 工业品营销六大步骤 / 84

一、市场开发：寻找目标群 / 85

二、客户开发：提炼客户特征 / 90

三、客户拜访：传递企业信息 / 91

四、分类跟进：确定合作意向 / 96

五、成交策划：临门一脚 / 99

六、辗转介绍：树立榜样 / 102

◆营销基本功测试 / 103

◆营销基本功案例分析 / 106



第三部分 工业品营销策略

第七章 工业品营销策略制定三大法宝 / 113

一、三维度梳理法 / 113

二、四要素分析法 / 119

三、三者分析法 / 141

第八章 工业品营销四轮驱动策略 / 145

一、关系策略 / 145

二、价值策略 / 149

三、服务策略 / 152

四、风险策略 / 153

◆ 四轮驱动策略的实战应用 / 154

◆ 四轮驱动策略案例分析 / 156

第九章 工业品营销渠道策略 / 160

一、渠道模式设计 / 160

二、渠道模式困惑与对策 / 172

三、渠道策略地图 / 177

第十章 工业品品牌策略 / 184

一、工业品品牌精髓 / 184

二、工业品品牌策划 / 189

三、工业品品牌塑造 / 196

◆ 营销策略案例分析 / 208



第四部分 工业品营销执行

第十一章 工业品营销组织设计 / 219

- 一、决定因素与设计原则 / 220
- 二、营销组织的基本类型 / 223
- 三、核心部门及岗位职能 / 227

第十二章 工业品营销团队管理 / 234

- 一、营销团队优化 / 234
- 二、营销团队金三角 / 243

第十三章 工业品营销绩效管理 / 246

- 一、绩效管理原则 / 247
- 二、绩效管理工具 / 251

第十四章 工业品营销工程项目管理 / 259

- 一、工程项目招投标管理 / 259
- 二、工程项目销售进程管理 / 261

第十五章 工业品营销过程管理 / 267

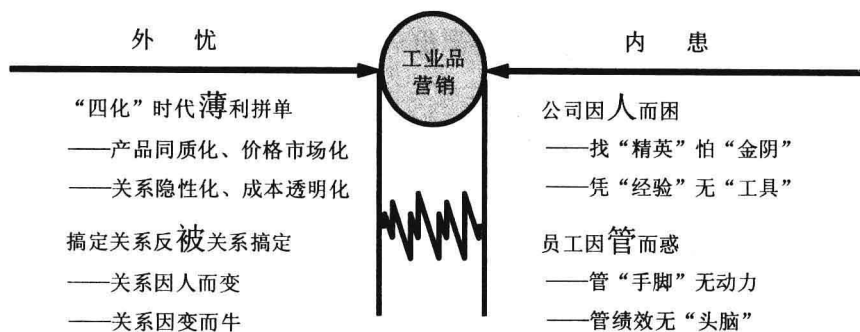
- 一、过程管理要素：“四横”“四纵”“两张牌” / 267
- 二、过程管理工具：“五表”“一报”“一会” / 274
- ◆ 营销执行案例分析 / 282

参考文献 / 291

附录 / 292

第一部分 工业品营销现状

中国工业品营销现状总览



第一章 中国工业品营销现状总览

一、特征——外忧内患

曾几何时，一只皮包、一桌酒席、一份厚礼、一次考察，多少关键人物竞折腰，工业产品订单多多。

然今朝兮，政府反腐、企业拒腐、公开招标、价格透明，多少订单付诸东流。

工业品营销困境重重：一方面是产品同质化导致竞争激烈、价格走低、费用增大、回款艰难、风险多多；另一方面是资质证书要齐全、技术标准更苛刻、交货期短、产品质量要求高、关系还得要到位……中国工业品营销已经进入产品同质化、价格市场化、成本透明化、关系隐性化的“四化”阶段。

工业品营销四面楚歌，工业企业营销管理外忧内患（见开篇图）。

（一）外忧

我国工业企业营销的外忧主要来自两个方面：一个是市场趋势，即“四化”时代薄利拼单；一个是销售惯性，即搞定关系反被关系搞定。

1. 市场趋势——“四化”时代薄利拼单

中国虽然是工业品的“制造大国”，但还不是“制造强国”或者“创造大国”。由于技术水平和经济实力的差距，国内很多企业在产品研制方面几乎是全面采用“拿来主义”，用仿制替代研制，什么产品畅销就仿制什么。于是，大厂仿制国外的，小厂仿制大厂的，个体户仿制小厂的，工业产品同质化十分严重。同一系列的不同品牌产品，在外观设计、理化性能、使用价值、包装与服务、营销手段上相互模仿，以致



产品的技术含量、使用价值逐渐趋同。

另外，工业企业往往根据市场需求进行竞争定价，工业产品的价格逐渐市场化。而与此同时，产品的成本又是十分透明的，特别是像铜、铝等一些原材料成本，价格更是有据可查，想隐瞒都不可能。当然，在政府反腐、企业拒腐的环境下，想通过“关系”获得暴利也是不太可能的了。在“产品同质化、价格市场化、成本透明化、关系隐性化”的情况下，工业企业被迫薄利拼单。有些企业试图从产品差异方面来突围，结果却发现，很难获得差异利润。产品差异势必要求研发的大投入以及随之而来的市场推广的大投入，姑且不说成功的难度，即便成功了，迅速模仿和复制也会使得这一差异优势快速减弱。

2. 销售惯性——搞定关系反被关系搞定

从产品差异入手难行，于是大多数企业就从关系差异着手，其销售惯性就是搞定关系。他们干脆把“工业品营销”就等同于“关系营销”。营销人员的主要任务就是“搞定关系”，而且这种关系大多是营销人员个体与用户相关人员个体之间的关系。当营销人员和用户相关人员任何一方发生更换，这种关系就会出现变化，所谓“关系因人而变”。也正是如此，才使得营销人员和用户相关人员变得很“牛”，出现了业务员把持“关系”要挟公司、用户相关人员拥有“关系”而制约公司的现象。倘若“关系”都被一一搞定，仔细算账到最后公司利润也就被“搞定”了。

市场趋势使得利润逐步减少，销售惯性使得费用逐步加大，一小一大势必形成了工业企业营销的“外忧”。

（二）内患

工业企业的营销“内患”大致可以总结为两大症状：一个是公司层面，公司因“人”而困；一个是员工层面，员工因“管”而惑。

1. 公司因“人”而困

笔者接触到的工业企业，无不为我合适的营销人员而困惑。一方面，总是苦苦寻觅所谓的“销售精英”却收效甚微，即便费尽心思找到了“精英”，重“金”伺候还未必有高业绩，稍有不慎还会“阴”阳怪气、暗度陈仓，“精英”变“金阴”，金钱的金，阴险的阴；另一方面，精英们更依赖过去的经验和关系，不愿意或者不会运用

工具，更不愿意将日常经验提炼转化成知识与更多的营销人员分享，如此就会越来越依赖过去的经验和关系，使得“精英”更“金贵”，从而导致了公司越来越缺人的恶性循环。

2. 员工因“管”而惑

在某种程度上工业品营销是建立在人与人关系上的公司与公司之间的交易，销售过程较为复杂，其管理难度很大。管理过程中经常出现这样的问题：管“手脚”则无动力，某些公司对营销人员管得太紧太细，员工也就失去了动力；管绩效而无“头脑”，很多公司管员工的业绩，而影响业绩达成的最大因素却是公司领导们制定的政策，员工无“头脑”却要业绩，员工们有时变得无所适从，浑浑噩噩。

找人难，管人难，一个“人”两个“面”勾勒出工业企业营销的“内患”。

二、本质——工业品营销三大要义

（一）工业品的定义

工业品是相对于消费品而言的一个专用统称，泛指一切非消费品。唐纳德（Donald D. lee, 1984）从供应商、加工商、用户这一价值链角度研究，将工业品划分为工业初级产品和工业加工产品两大类，忽略了系统集成等工业工程服务产品。结合中国的实际情况，工业品通常分为原材料、零部件、基本设备、附属设备、系统集成与服务等。

原材料是指生产某种产品的基本原料，是用于生产过程起点的产品。分为自然原料和人造原料两大类，自然原料即自然形态下的森林产品、矿产品，如铁矿、石油等；人造原料，又称合成材料，是人为地把不同物质经化学方法或聚合作用加工而成的材料，如纺织纤维、钢制品、建材等。

零配件是指已经完工，构成用户产品一个组成部分的产品，如集成电路块、仪表、仪器、汽车配件等。

基本设备是指保证企业进行某项生产的、直接影响企业产品质量和生产效率的基本设备，大多为固态资本品。包括重型机床、厂房建筑、流水线及成套设备等。