

工业品价值链营销之道

# 营销

伙伴式

实战营销专家  
贾昌荣◎著

颠覆传统关系营销

决胜价值竞争时代

工业品企业与客户之间应建立基于价值导向的战略  
合作伙伴关系，倡导价值共享而不是利益独占，恰  
是“你兴我荣，你败我衰”。

中国物资出版社

工业品价值链营销之道

# 营销

伙伴式

实战营销专家  
贾昌荣◎著

颠覆传统关系营销

决胜价值竞争时代

中国物资出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

伙伴式营销：工业品价值链营销之道/贾昌荣著. —北京：中国物资出版社，2009.6  
ISBN 978-7-5047-3104-3

I. 伙… II. 贾… III. 工业产品—市场营销学 IV. F764

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 080878 号

策划编辑 胡郁林

责任编辑 王佳蕾

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮政编码：100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本：787mm×1092mm 1/16 印张：14.25 字数：300 千字

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5047-3104-3/F·1225

印数：0001—5000 册

**定价：28.00 元**

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

## 前 言

谈到工业品，总是容易给人一种冷冰冰的感觉。然而，这却是一种“错觉”！那么，究竟什么是工业品？工业品是指那些以社会再生产为用途的工业产品或工业化服务。基于此，可以把工业品分为三大类：第一类是工业中间品，也称为中间型工业品，主要是原辅材料、零部件；第二类是最终工业品，主要服务于工业、工程或服务业；第三类是工业化服务，主要是面向商业客户提供的信息通信服务产品，以信息技术服务最为典型。实际上，工业品离我们并不遥远，可以说就在身边。如果离开工业品，一切生产活动都将无法进行，一切工业物质文明都将成为海市蜃楼。

谈起工业品营销，更是给人以传统、保守，甚至是落后的感觉。的确，工业品营销深受计划经济影响，即便我国进入社会主义市场经济后，很多工业品企业依旧是多年一贯制，停留在以推销为核心的“推”时代，这个时代以狭隘的关系营销为核心，使得以“人情”关系为核心的“灰色营销”泛滥。当然，让所有的工业品企业立即放弃这一营销理念与推广模式也不现实，毕竟中国是一个注重“人情”的国度。但是，这种营销理念与推广模式明显不合时宜，并且没有前途。究其原因，就是因为工业品营销与竞争环境已经发生了翻天覆地的变化。经营环境变化了，也就要求工业品在营销上做出随需而变的调整，包括从战略层面到战术层面。对于工业品营销环境的变化，主要体现在六个方面：第一个变化是 Web 2.0 时代到来后，以交互、体验、精准为特征的数字营销浪潮席卷而来，传统营销手段备受冲击；第二个变化是工业品营销进入过度竞争阶段，只有拥有竞争资本与竞争优势的企业才可以生存下来，即具备“比较价值”优势的企业才能活得更好；第三个变化是品牌时代悄然来临，品牌大潮正在冲击工业品领域，然而大多数工业品企业尚缺乏品牌意识；第四个变化是商业合作由利益导向转向价值导向，传统关系营销时代正在终结，通过“拉关系”、“找路子”甚至“黑金交易”的销售方式已走进“死胡同”；第五个变化是资讯信息过度传播，导致媒体信息碎片化，使客户面对营销备感疲劳，传统信息沟通手段正在失灵；第六个变化是产品营销正在淡出，取而代之的是系统化的服务价值包营销，或者系统化的解决方案营销，客户价值正在得到全面体现……

时代在变，环境也在变，这就要求工业品企业要紧扣 Web 2.0 时代营



销的脉搏，从市场战略层面到营销战术层面，做出随需而变的“调整”。不过，这里的“调整”不是局部转变或局部创新，而是一种“手术式”的调整与颠覆性的创新。如今，工业品营销导向发生了根本性变化：原来是企业导向、产品导向，如今是客户导向、品牌导向。这就需要工业品企业充分关注客户价值，增强客户的品牌体验。同时，工业品营销要能针对客户需求做出及时的感应与回应，实现营销上的价值互动。也就是说，工业品营销必须立足于客户价值，与客户结成牢靠的价值联盟，做到持续营销、深度营销，赢得价值型客户的忠诚，这才是工业品企业的永续经营之道。本书从 Web 2.0 时代工业品营销脉搏着手，以建立战略合作伙伴关系为基石，以价值营销为主线，从市场战略、营销理念、品牌塑造、营销技术、沟通传播、渠道管理、服务营销、促销推广等诸多层面着眼，去阐述工业品以价值为导向的伙伴式营销方略，凸显了“客户成长我成长”的工业品营销大智慧。

为使本书更具可读性、实用性与实战性，每一章都对核心观点加以提炼，并辅之以营销个案、实战工具。基于此，本书无论是作为工业品企业经营管理团队的培训读本，还是作为营销人员的自我学习充电手册，都具有很强的参考价值与实用价值。总体来说，本书适合于在工业品企业从事销售、渠道、企划、品牌、服务等相关岗位的工作人员阅读，以及从事工业品营销咨询、策划与培训的职业顾问阅读。同时，本书还适合于工业品渠道分销商、终端商的相关人员阅读，了解工业品企业“营销新政”，进而在合作中更好地与工业品企业实现良性价值互动。另外，本书也可以作为高等院校市场营销管理及相关专业的师生学习及研讨之用，因为本书中的很多内容是从课本上无法获得的。对于社会上其他从事工业品营销研究的相关人员而言，亦具有极强的参考价值与借鉴价值。有理由相信，本书是一部不折不扣的工业品创新营销专著，也是一本启迪智慧、开启思维的实战读本，可以为读者打开工业品营销革命的“武器库”大门。

由于本人水平所限，加之时间仓促，书中难免会有不尽如人意之处，还望读者朋友及时与我联系并批评指正，以便再版时加以修订。同时，更欢迎读者朋友就书中的内容与我进行沟通交流，共同提升，共同受益！

2009年5月1日于长春



# 目录

## 第一章 工业品基于价值导向的战略营销突围 /1

工业品作为社会再生产资料，与消费品一样身陷过度竞争的泥潭。在这种情况下，工业品企业必须积极实施战略营销突围。总体来说，工业品战略营销突围有两大突破点：一是变战术性交易营销为战略伙伴式营销，通过价值营销赢得市场；二是变“专业营销”为“大众营销”，走出传统“专业营销”的桎梏。

工业品战略营销突围的“八大路径” /2

以“价值共享”为理念的伙伴式营销 /7

工业品大众化营销的关键价值所在 /21

## 第二章 价值竞争时代工业品营销的“新风尚” /31

工业品营销进入价值竞争时代，传统工业品营销面临很多挑战。当然，工业品企业所面临的挑战是多元化的，诸如，来自数字化浪潮的兴起给传统工业品营销带来的冲击，以及工业化服务时代到来对传统制造业产生的影响，还有工业品第三方渠道势力的兴起……这一切变化将使工业品营销逐渐“时尚”起来。

数字时代为工业品营销带来的新价值 /32

工业品分销渠道变革向客户价值回归 /39

价值营销是工业化服务营销的“风向标” /47



### 第三章 颠覆传统营销理念的价值营销“革命” /65

传统工业营销立足于狭隘的关系营销，重“关系”讲“人情”，“灰色交易”泛滥。而现代工业品营销则以客户价值为导向，尊重客户价值需求，并主动引导客户价值需求，使客户价值最大化。基于此，工业品营销变革有两大潮流：一是由卖产品或卖服务转为卖生产方式；二是由卖产品或卖服务转为卖解决方案。

“生产方式”是工业品最具价值的营销卖点 /66

解决方案营销的境界在于使客户价值最大化 /72

### 第四章 打造极具吸引力的品牌化“价值标签” /85

工业品营销要告别“冷兵器”时代，既不要做“无名小卒”，也不要做“无名英雄”或“隐形冠军”，而是要阔步走进品牌竞争时代。对于工业品而言，打造品牌的关键在于建立健全的品牌体系，通过市场推广塑造优秀的市场形象，通过社会营销建立卓越的社会形象，最大化发挥品牌的“集客力”。

品牌是工业品最具价值的“集客”工具 /86

互动传播打造价值共享型“中间件”品牌 /101

开展社会营销，“做红”并“增值”品牌 /106

提防危机为工业品品牌价值做“减法” /118

### 第五章 服务营销为提升工业品价值做“加法” /131

对于工业品来说，没有服务不成器。服务不但是有形产品的延伸，更可有效增加产品的附加价值，增强产品在市场上的竞争力。如今，很多工业品已进入后市场时代，打造服务品牌已经成为营销上的头等大事。这就要求工业品企业建立起无缝化、坚不可摧的服务营销体系，为工业品成功营销保驾护航。

服务价值驱动战略助推工业品可持续营销 /132

通过打造服务品牌建立并强化情感价值 /146

### 第六章 实效促销为客户购买增添价值“砝码” /157

工业品促销的关键在于走出以推销为核心的“推”时代，而走进以营销为核心的“拉”时代。工业品促销的本质不是向客户施加“小恩小惠”，而是以促销向客户添加

价值。当然，工业品促销的最高境界是价值互动，不但与下游客户互动，还要与横向合作伙伴互动。

工业品走进以价值为“饵”的“拉”时代 /158

工业品价值性促销的“组合拳”该咋打 /165

工业品基于“价值互联”的跨界联合促销 /180

## 第七章 客户开发与管理中的价值“掘金术” /191

对于工业品客户开发与管理，实际上是一个发现客户价值、创造客户价值并交付客户价值的过程。不过，客户开发却是一个选择性开发的过程，首先要选对客户、找对人，再通过有效的价值沟通征服客户，完成与客户的价值对接。而客户管理则是对客户价值进行动态管理的过程，既要实现客户价值最大化，又要确保工业品企业营销上的精益化。

大客户价值开发与管理的“新法则” /192

面向客户高管推销价值的“绝杀技” /207

参考文献 /215

后记 /216

编后记 /218



# 第一章

## 工业品基于价值导向的战略营销突围

**工**业品作为社会再生产资料，与消费品一样身陷过度竞争的泥潭。在这种情况下，工业品企业必须积极实施战略营销突围。总体来说，工业品战略营销突围有两大突破点：一是变战术性交易营销为战略伙伴式营销，通过价值营销赢得市场；二是变“专业营销”为“大众营销”，走出传统“专业营销”的桎梏。



## 工业品战略营销突围的“八大路径”

什么是工业品？工业品是指那些以社会再生产为功用的产品或服务。在此，需要强调一个关键词——社会再生产，即用于工业生产或商业服务。当然，再生产的结果可能是有形产品，也可能是无形产品——服务。另外，再生产的结果可能是工业品，还可能是消费品。基于此，笔者认为可以把工业品分为三大类：第一类是工业中间品，也称为中间型工业品，主要是原辅材料、零部件，诸如，金属矿石、汽车零部件、纺织原料、电脑处理器等；第二类是最终工业品，主要服务于工业、工程或服务行业，诸如，机床主要服务于工厂，医疗器械用于医院，中央空调用于商业建筑，商用车用于运输公司等；第三类为工业化服务，主要是面向商业客户提供的信息通信服务产品，以IT服务为典型。

实际上，对于很多与生活密切相关的产品我们很难把它完全归位，以确定其究竟是工业品，还是耐用消费品，诸如建材、汽车零部件，企业用，家庭也用，个人也用。也就是说，一些工业品除了“工用”之外，还有一个“民用”之说。就拿润滑油来说，制造企业生产出来后可以与汽车生产厂商合作，直接装车使用，或者在其下属经销商4S店里使用，也可以直接进入零售领域，供那些家庭用户（或个人用户）购买。再如，太阳能热水器，既可用于开发工程，又可用于家庭购买，像消费彩电一样购买太阳能热水器。实际上，这类情况还有很多，这就为企业如何开展工业品营销敲响了“警钟”，在进行营销前要进行精准定位，包括市场定位、价格定位、客户定位等诸多层面。

对下面两句话我们可谓耳熟能详：“心有多大，舞台就有多大”、“思想有多远，企业就能走多远”。其实，这两句话不但是出色的广告语，也富含很深的道理在里面：想得到不一定做得到，但想不到就肯定做不到。工业品企业做营销亦是如此，如果企业在工业品营销上存在思想偏差，那么结果就可能离营销目标越来越远。如果营销思想本身就不正确，那与营销目标就要背道而驰。换言之，工业品企业要“看得远”，积极开展战略营销，而不是得过且过的战术性营销。笔者认为，在价值竞争时代，工业品企业要围绕以下八大核心路径积极实施战略营销突围。

## 工业品营销要谋求“以人为本”

何为工业品营销“以人为本”？这是在强调工业品企业要注重对销售人员的人性化管理吗？不是！这里的“以人为本”主要是强调工业品企业在销售上要一改过去只注重目标客户而忽略社会大众的营销思维。我们曾经提到过工业品民用化这一现象，也就是说对社会公众也不应完全忽略。关键是如何去重视社会公众这一群体，如何面向社会公众发起恰到好处的营销攻势。把营销对象扩大化，不但有利于企业产品占有更大的市场份额，更有利于抢占客户及潜在客户的心智。无论客户是专业人士，或者是普通老百姓，他们都是人，他们都要受“身边的人”影响。要注意，这里的“身边的人”是一个广泛的概念，诸如同事、朋友、伴侣、父母、儿女，等等，都有可能成为产品的推荐者或者购买决策的影响者。所以，工业品企业开展营销时，对营销传播对象的锁定要敢于走出“窄众”，而面向“大众”。从某种意义上讲，每个人都可能成为企业的“客户”，这并非夸张。

## 工业品营销要“拜”消费品营销为“师”

实际上，工业品在促销推广方面，完全可以借鉴消费品营销的成功经验，并使用消费品营销的促销工具，诸如营业推广、广告促销、公关促销，等等。为什么这么说呢？因为工业品的客户需要信息，也需要“采购安全”，还需要获得附加价值，更需要获得相应的服务。在过去，工业采购过程中，客户采购人员偏重的往往是个人回报或“小团体”回报，因为在工业品传统营销模式下，“灰色营销”成分很大。如今，随着客户企业采购制度的完善及交易环境的健康发展，这种附加价值日益表现为工业品企业为客户企业提供的回报。可以说，工业品采购客户需要的是组织回报，关注的是组织价值，从而要限制、制约甚至打击个人回报。基于此，工业品企业也可以像消费品企业那样，只要与目标客户做深入沟通并为其创造价值就可以了。如果能做到这一点，很多消费品营销理念与促销工具都可以为工业品所用，可以大胆、创新地用。

## 工业品营销要追求价值链共赢

工业品企业要与客户相互创造价值，并在合作过程中不断谋求合作价值最大化。工业品营销侧重于组织营销，往往两家企业是价值链上的两个重要环节。诸如，中间型工业品，就拿一家汽车零部件企业来说，它需要把零部件发送给汽车厂家，甚至送



到汽车厂家生产车间的工位上。汽车厂商卖得越多，零部件企业所获得的回报也就更多。那么，如何实现更大的销售目标，双方都需要做出努力。诸如，发动机生产企业，大连柴油机、潍坊柴油机、无锡柴油机都要拿出钱来做广告，把自己的发动机品牌做响，这样汽车厂商也会因采购并使用这种品牌的柴油机而受益，进而把其作为汽车销售的一个重要卖点——动力性，在广告中也会宣传汽车所用的柴油机。通过价值链成员之间的价值互动，工业品在营销上就可以步入良性循环，合作伙伴之间也就可以通过品牌联动而实现共赢。

### 工业品营销要走品牌兴市之路

可能有的人会说，即便是在过去，我们企业在圈子里也很有名气啊，客户都愿意要我们的货，怎么能说我们没有品牌呢？诸如，20世纪90年代初期我在哈尔滨读大学时曾到哈尔滨第一工具厂、哈尔滨量具刃具厂实习过，这两家企业在刀具行业确实很有名气，企业规模也很大。但是，在当时只能说这两家企业有“商标”，但“商标”不等于“品牌”。要知道“商标”离“品牌”还有很长的一段路要走，经过市场化的“商标”才可以成为“品牌”。其实，这就是工业品企业亟待解决的问题，即如何实现品牌化经营，如何把“商标”变成“品牌”。未来的市场洗牌速度正在加快，对于任何行业几乎都是如此。结果怎样，没牌没名的企业注定要丧失更多的市场机会，恰是“强者更强，弱者淘汰”。有品牌的企业，不但可以拥有更多的商业机会，还可以增强企业抗风险能力，并且对企业扩张也极为有利。再有，还有利于工业品企业自身权益的保护，可以有效防止假冒伪劣。要知道，在工业品的商业流通领域里，假冒伪劣现象太严重了，甚至严重到每个名牌产品都有人在“仿”，都有人在“冒”。因此，工业品积极打造品牌才是迎合市场发展之举。尤其我们看到三一重工、中联重科等企业已经大有收获，这无疑是对工业品企业打造品牌的一种鞭策。

### 工业品营销整合才是“硬道理”

现在营销界普遍在谈论整合营销（IMC），那么整合营销究竟强调什么呢？主要有四点：一是增强营销传播的计划性，也就是说工业品做营销不能乱来；二是整合企业内部及外部有效资源，包括挖掘与利用；三是整合各种营销传播工具，诸如，营业推广、广告传播、公关传播；四是在特定的推广时期，以一个“声音”说话。这样才能保证营销传播的一致性，进而保证效果的高效性。过去，很多工业品企业只注重企业内部资源，做传播也只是采用一些“土枪土炮”，而且计划性、系统性不强，想起什么

做什么。

实际上，对于工业品营销，也可以把其上市推广划分为若干阶段，诸如，预热（产品预炒）、升温（产品导入）、沸腾（产品强销）等几个阶段，不同阶段采取不同的营销传播策略，以及不同的促销策略。而不是像过去一样，新品一出来，就派推销员到客户那里游说，或者参加个展会，以及把客户邀请到一起开个会就可以了。如今，工业品营销环境变了，营销环节也复杂了，已经无法再通过“个人关系”解决问题了，而是需要全方位地、深入地沟通，并影响客户，乃至做出购买决策。

### 工业品营销必须打好“系统战”

工业品营销必须实现从产品销售到系统营销的升级，只有“系统战”方可制胜。在产品营销阶段，主要是靠销售人员的人员推广模式，把工作做到位了产品也就销售出去了。但是，现在不行了，工业品企业必须建立以客户需求为中心的营销系统，树立“人人为客户服务”思想。现在光想着自己的产品不行，还要看客户的需要，如在产品类型、价格、渠道、物流、服务等诸多方面的需要。另外，竞争对手的策略与举动也不能忽略，忘记竞争对手的存在只能带来竞争上的被动。在这种情况下，工业品企业需要以正确的营销理念——以客户为中心，实现从企业老板到基层员工的联动，需要产品研发、生产、销售一体化的响应系统，对生产、市场、销售、客户、物流、财务等部门的协作与高效运营，需要以系统化的运作满足客户的价值需求。尤其需要强调的是，“系统战”不仅仅是外部战争，还是一场内部战争。在企业内部，更需要系统化的管理，只有做到“攘内”，才能实现“安外”。

### 工业品营销要做到精益化

过去，工业品企业大都采取的粗放式工业品营销模式只注重两个过程：产品销售与回款。但是，这已经适应不了如今的经营形势了。那么，精益化营销强调什么呢？主要有四点：一是对客户实施分类管理，不同级别的客户享受不同的管理政策，实现客户管理差异化；二是对客户提供实时服务，研究客户动态，及时解决客户不断增长的服务需求；三是采取“一对一式”沟通，认真地对待每一个客户；四是过程管理细致化，包括组织、流程、制度、财务、信息等管理项目细致化、指标化、责任化，并进行严格的跟踪、监督、控制与考核。

现在把什么是精益化管理说完了，再来强调两点。首先，强调一下如何对客户进行分类管理。有一个著名的 20/80 法则，这个法则告诉我们，80% 的利润永远来自于



20%的关键客户，也就是说不同客户对企业贡献的价值具有差异性。在这种情况下，企业就有必要对客户进行分类并区别对待，采取不同的服务政策与管理策略，使企业有限的资源进行优化配置，以实现高产出；从客户的角度来说，客户对分类管理也存在着潜在要求，那就是客户需求呈现出日益多样化、差异化和个性化的特点，客户希望自己的个性化需求能够得到满足，而不仅是希望能够满足自己基本的需求，并认为这是企业对自己的一种尊重。因此，客户会努力在市场中尽可能地寻找能满足自己个性化需求的企业，并与之建立合作关系。

另外，不同客户对增值服务的需求也不同。对于与工业品企业建立深层次合作关系的客户来说，客户还希望能够得到比其他客户更多的增值服务，而客户个性化需求和增值服务需求的满足程度，对客户满意度与忠诚度有着巨大影响。通常，企业会把客户分为关键客户、重点客户、一般客户和维持客户。在企业里，关键客户与重点客户的比例往往只占20%，却贡献着80%的利润。对客户进行分类的标准应该是有一组综合指标，加拿大 Geanal 公司把客户分为 A、B、C、D 四类客户，在类别划分上就考虑了订单量、客户信用等因素，并且对客户数量情况如下：A 类客户占有所有客户的 20% 左右，B 类客户占有所有客户的 30% 左右，C 类客户占有所有客户的 30% 左右，D 类客户占有所有客户的 20% 左右。而 IBM 公司则对客户做出如下分类：忠诚型客户、快速成长型客户、睡眠型客户和值得重视和培养的客户，在划分客户标准上也采取了多元的标准：忠诚度、满意度、销售额等指标。

在此，再来介绍一下实时服务。在餐饮业流传着这样一个故事：在一家饭店里，一位金钥匙服务员在大堂里看到一位法国女士，这位女士好像有什么话要说，但却欲言又止，于是就主动上前询问。原来这位法国女士在上海的一家商店里看中了一件裙子，当时她很犹豫就没有购买，可是现在到了北京却后悔了。这位服务员听后，就与上海饭店同行联系帮忙寻找这条裙子，终于买到寄到北京，令这位法国女士激动万分。其实，这就是实时化服务的一个例子。在工业品行业，一些零部件企业也在为客户提供实时化服务。其实，实时服务是标准化管理的一个有益补充，因为标准化管理往往按“规矩”办事，往往会忽略客户产生的新需求，表面上看按“规矩”办事并没有什么错误，但这容易降低客户的满意度。

### 工业品企业要以忠诚营销为准则

工业品营销与消费品营销不同，消费品的客户具有广域性、广泛性，消费群是由无数个消费者个体构成。而工业品的客户通常为企业经济组织，每家工业品企业所能锁定并有效开发的客户数量极其有限。甚至还存在这样的企业，只为某一家或某两家



企业做产品配套。如果工业品企业被客户“断奶”，那么这家企业恐怕要面临倒闭的危险。在这种情况下，建立客户满意度并赢得客户忠诚度成为一个至高无上的营销目标。

当然，客户忠诚度不是靠过去那种“拉关系”建立起来的，而是要通过在营销与服务上做出种种努力才能实现的，诸如借助现代化网络信息技术，建立起客户关系管理系统（CRM），实施富有成效的客户价值管理。可能有读者会问，客户忠诚度真的就那么重要吗？当然。据国际著名的管理咨询公司——贝恩公司的研究结果，客户忠诚度每提高5%，企业的利润就会有45%~90%的提升。目前，很多企业还没有意识到这一点，或者还停留在追求客户满意（CS）这一点。这些企业没有意识到收获满意的客户并不是企业的最终目标，忠诚的客户才是企业的最爱。有调查数据表明，有85%的满意客户会毫不犹豫地选择竞争对手的产品，这恰恰说明了让客户忠诚的重要性。当然，追求客户满意是前提，因为客户满意是客户忠诚的基础。

## 以“价值共享”为理念的伙伴式营销

20世纪初，市场营销学理论首创于美国，美国企业首先成为市场营销理论的受益者。在此之后，世界上很多国家的企业都积极来到美国“取经”，最为典型的就是日本。1953年，日本东芝电器公司总经理石坂泰三赴美参观访问，回到日本后他说的第一句话就是：“我们要全面学习市场营销学。”这不但使日本企业界掀起了向美国学习市场营销的浪潮，更促进了战后日本企业的快速发展。实际上，石坂泰三说的这句话对于中国市场上的工业品企业来说同样适用。因为工业品营销已经进入了一个新纪元，但很多工业品企业仍旧固守着中国特色的“关系销售”之路，还在推行以“黑金营销”为基本手段的“灰色营销”，这既不合“法”又不合“理”。

在网络上，流行着这样一个热门词汇——“腐败”（FB），就是吃喝玩乐的意思。其实，很多工业品企业在营销上一直腐败着，通过吃喝玩乐与客户建立关系。尤其是工业品面向政府机构、社团机构销售，更是被腐败所笼罩。为此，有业内人士总结了工业品营销的一大法则：“ABC法则”，其中A（Alcohol）是美酒，B（Beauty）是美女，C（Cost）是钱、色等“代价”。这对于工业品企业来说，既荒唐又危险，既容易使企业偏离正常的经营轨道，又容易踏上法律的红线。可以说，这并不是真正的营销，真正的营销是80%的科学和20%的艺术。这种以金钱交易为手段的灰色营销算什么？算科学？算艺术？必将为采购公开化、采购公平化、采购公正化潮流所吞噬，要知道



工业品采购的价值导向势不可当!

不但中国本土工业品企业如此,一些进入全球 500 强的跨国公司在拓展中国市场时同样不忘“中国国情”,诸如,朗讯、西门子等知名企业,在中国都曾深陷“商业贿赂丑闻”之中。就拿西门子来说,不但在美国因涉嫌商业贿赂被调查,在中国市场上同样搅入“黑金营销”的丑闻。根据《新京报》报道和美国司法部文件披露,西门子“行贿门”事件涉及在华 3 家子公司,分别是西门子中国输变电集团(下称“西门子 PTD”)、西门子交通(下称“西门子 TS”)和西门子医疗集团,全球行贿确实涉及中国电力、交通、医疗市场。2002—2007 年,西门子 TS 支付了约 2200 万美元,给设在香港的商业咨询公司和相关机构,并通过这些机构对中国官员行贿,以得到总额逾 10 亿美元的 7 个地铁列车和信号设备项目。2002—2003 年,西门子 PTD 通过支付约 2500 万美元给商业咨询公司,来贿赂中国官员,并得到华南地区 2 个总价值约为 8.38 亿美元的电力高压传输线项目。同时,2003—2007 年,西门子医疗集团支付了约 1440 万美元的贿赂款,向 5 家国内医院行贿,从而获得 2.95 亿美元的医疗设备订单。结果,不仅仅给企业造成严重的经济损失,更导致品牌形象受损。另外,包括一些企业高管在内的关键岗位员工涉嫌受贿受审,经营循环受阻……一句话,西门子关系营销环境受到破坏,很多客户谈西门子而“色变”,即便不存在幕后的“灰色交易”,也不愿意蹚这浑水。

换句话说,“黑金营销”的黑幕一旦被揭开,供需双方的合作链条很容易断裂。实际上,这与工业品营销的宗旨相悖,虽然在短期内可能相对容易拿到了订单,但却给企业在市场上的可持续发展、与客户的深度合作增加了隐患,埋下了“定时炸弹”。因此,工业品企业树立正确的关系营销观至关重要,而不是肤浅地拉关系、找门路、搞宴请、送礼金。或许很多企业觉得自己操作“黑金营销”时很隐秘,知情者与参与者很少,并且交易双方还统一了口径,甚至订立了攻守同盟,但是终究“纸包不住火”。因此,这种侥幸、投机而且违法的不正当竞争手段对于工业品企业来说,是极不负责的营销行为,更破坏了行业市场秩序与健康发展。

### 千万不要误读了“关系营销”

对于工业品营销,“关系”的重要性无人可否。实际上,正是因为一些工业品企业过分注重“关系”,才走上了“灰色营销”的“歪路”,这是对关系营销的严重误读。对于关系营销,总体来说有两种不同视角的解读:第一种是狭义的关系营销,或者说“小营销”,即企业以与客户做出沟通并建立关系为目标,面向客户营销企业、品牌与产品。第二种是广义的关系营销,或者说“大营销”,即以社会关系为目标,面向全社

会营销企业、品牌及产品。换句话说，广义的关系营销是把营销活动看成是一个企业与客户、供应商、分销商、竞争者、政府机构及其他公众发生互动作用的过程，企业营销活动的核心是建立并发展这些社会力量的良好关系。笔者认为，中国工业品企业缺乏的恰恰是广义的关系营销理念，这是工业品企业急需补上的一课！

如果追根溯源，关系营销最初源于欧洲工业品市场和服务市场的营销实践，认为市场营销是企业与客户、竞争者、政府机构等一系列营销对象发生互动作用的过程。基于此，企业应与客户建立起信任、互利、长期稳定的良好伙伴关系。显然，这与目前工业品领域普遍存在的以“灰色营销”为核心的关系销售有着本质上的区别。实际上，真正的关系营销与“大市场营销”理论是不谋而合的。1984年，营销大师菲利普·科特勒提出了“大市场营销”理论，即“6P战略”：在原来的4P（产品、价格、分销及促销）的基础上，再加上两个“P”——政治权力及公共关系。他提出企业不应只被动地适应外部环境，还应该主动地影响企业的外部环境的战略思想。工业品营销作为组织间营销，除了企业客户，还要面向政府机构、社团组织销售，如果不考虑政治权力及公共关系，很多工业品在营销上是难以有所作为的。尤其对于中国特有的营销环境，不懂“政治”与“公关”，很难打开市场，结果甚至是很可悲的。换言之，工业品企业仅仅把品牌“擦亮”还不够，还必须把品牌“做红”，开展“红色营销”。

基于上述，笔者认为工业品企业开展关系营销的关键是要打出“两张牌”：第一张牌是社会营销牌，即面向各种社会力量（如政府机构、行业协会、联盟伙伴、新闻媒体、业内专家、竞争对手等）进行沟通，发展与这些社会力量的关系，或者说打造公众品牌，要知道缺少他们的“投票”，品牌的真正形成根本行不通；第二张牌就是市场营销牌，通过与目标客户深度沟通与合作，积极打造“专业品牌”。从本质上来说，工业品企业与客户之间的关系营销旨在谋求客户忠诚，或者可持续营销机会。也就是说，工业品企业要把关系营销对象多元化，这才是真正的关系营销内涵，见图1-1。



图 1-1 工业品企业关系营销对象