

→ 为客户创造价值 ←



丁兴良
龙丁健 著

方案营销

IMSC 工业品营销第一品牌
工业品营销研究中心

IT信息化行业营销实战丛书

F49/25

2007

→ 为客户创造价值 ←

解决

丁兴良
龙丁健

著

方案营销



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

解决方案营销/丁兴良, 龙丁健著. —北京: 经济管理出版社, 2007.8

ISBN 978-7-5096-0010-8

I. 解... II. ①丁... ②龙... III. 信息技术—高技术产业—市场营销学 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 116611 号

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

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 勇 生

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

720mm×1040mm/16

16.25 印张 247 千字

2007 年 9 月第 1 版

2007 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0010-8/F·10

·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

前 言

解决方案营销属于 B2B 销售模式中的一种，通过更为专业和复杂的销售咨询能力，为客户的需求提供解决性的方案。在政府采购、工业品采购、IT 软件采购中，长期以来活跃着一大批从事解决方案营销的企业，如 IBM、甲骨文、HP、SAP、思科、HUAWEI 等。从服务于企业的高级需求出发，很多该类型的企业正在商业经济中扮演着改变商业规则和管理模式的领导者角色。汇丰银行作为一家在 82 个国家设有 5500 个分支机构，拥有 15 万名员工，并为超过 2500 万名客户提供服务的大型金融机构，其业务系统的核心是通过一个 E-CRM 去帮助股东创造价值、提升利润和降低成本，并由此赢得更多的客户。IBM 作为一家优秀的解决方案提供商，通过其丰富的金融行业经验和先进的 IT 产品为汇丰提供了一个先进的电子银行系统。在解决方案营销市场中，诸如此类的案例几乎每天都在上演，着力于追求优秀的企业，在与具有共同卓越追求的解决方案的提供商之间的合作，共同推动着商业模式与管理模式的创新和进步，从而最重要的是：在此过程中让我们的最终的消费者获益！

那么，方案提供商如何在竞争中取胜？如何在发展自己的同时为客户提供更有价值的服务？市场营销理论的研究及发展得益于消费品行业的发展并反过来推动了该行业的发展。4P'S、6P'S、消费者研究、广告策略、渠道策略等相关理论的研究层出不穷，这在很大程度上让消费品市场获得了进步的动力和源泉。但在解决方案营销领域，我们只能常常惊叹于这些企业的优秀绩效表现、创新能力和行业中令人尊敬的地位，而对于其市场营销的能力和技巧却难以一窥究竟。像 IBM、SAP、甲骨文等方案提供商究竟拥有着怎样的营销能力，让



他们一直能够表现优秀和令人尊敬呢？

在本书中，我们试图解开谜团。我们 IMSC 开始寻找解开解决方案营销谜团的密码。

同时要告诉读者的是：我们在本书中指出一种理想的状态。我们做的是描述教堂的轮廓，但是在日常工作中，我们和同行们做的只是添砖、搬石头、砌墙的细节工作。无论哪种方式，对于我们的成长和服务客户都是有价值的。

本书作为描写 IT 行业信息化解决方案营销的书，在书中我们第一次讨论并提出了：

(1) 消费者在解决方案营销中的重新定义。

(2) 需求的两种假设。

(3) 市场策略只有 18 个月左右的有效期。

(4) 长期的主要战略会让一家企业形成惯性并会反过来影响企业以后的决策。

(5) 描述积极的数字，往往有夸大；描述消极的数字，往往有缩小。所以，市场的实际情况总会比财务报表上表现出来的更糟糕。

(6) 在市场拓展中，“产品”才是决定的力量。“人”因其本身固有的特点，只能成为市场拓展中的补充力量。

(7) 任何产品的市场，没有稳定或成熟阶段，要么前进、要么后退。

同时，我们还做出预测：

(1) 随着竞争的激烈，每个企业的市场空间其实在缩小。

(2) 竞争的结果使得每个细分市场前三名的份额会占到整个细分市场的 80% 左右；而三名以后的必将陷入价格战的旋涡。

(3) 随着竞争的激烈，在高端行业市场占据前三位的 IT 企业最终会放弃中小企业市场而集中精力在高端行业市场，以确保其在战略主市场的前三名地位。

我们期待着读者们能像我们一样，在阅读中寻找，因为发现而雀跃。这样，阅读才会变得充满乐趣。同样，也希望读者能保持一颗开放的心态，在自



己的思考中接受或批判，我们欢迎任何批评的意见。

还有一点需要对那些迷信信息化的企业指出的是：IT 信息化不是万能药，它能方便我们的管理，但是并不能带领我们走向成功。

笔者曾经有个自己办企业的朋友，三年前他问我：“信息化对企业管理真有那么好吗？”我回答他：“每个企业都有它的结构，就像每辆车都有它的结构一样。假设你现在的车是劣质钢铁的结构，没有多少安全感，开得也不快，信息化就是把你的钢铁结构变成钛合金的。”他若有所思。半年后，他就在自己的公司里花了 300 多万元开始实施 ERP。

最近，听说他的公司经营不力，业绩起不来，已经在考虑出售或关闭自己的公司了。他找到我：“信息化也帮不了我忙啊。”

我说：“信息化能让你跑得快点和安全点，但是这车要开到哪里，还是在你自己手中。”

企业的信息化管理能提高管理决策的效率，但是它并不能代表我们去决策。

在本书的写作过程中，主要感谢上海江轩企业管理咨询有限公司、中国铁路广东分公司、电脑商报出版集团、用友软件集团等企业以及相关人员的的大力支持和帮助；感谢李会玲小姐在整合信息和编排、出版、发行方面的帮助，没有她专业编辑能力的支持，本书将难以完成。感谢李明、牟远、张光良等 IT 界销售人士提供的案例和良好的建议，还要感谢很多曾经提供过好的建议但目前联系不上的 IT 界的朋友，没有大家的帮助，本书将不可能完成。

作者

2007 年 6 月 18 日



丁兴良

国内第一位针对工业品行业的大客户营销培训讲师，现任上海江轩企业管理咨询有限公司首席培训专家，创办了国内首家“IMSC工业品营销研究中心”。

2005年荣登“中国人力资源精英榜”，并被《财智》杂志评为“杰出培训师”，是《前沿讲座》、《支点国际》、《时代光华》的特邀专家，历任英维思集团（中国）销售部副总经理、Johnson & Johnson销售部经理、上海凯泉水泵资深销售顾问、清华大学总裁培训班特聘顾问、美商博思能训练中心研修授证PMP管理课程训练师。具有六年专业培训经验。在国外接受了国际销售培训机构TACK讲师认证。在全国各地为数以千计的销售人员做过“大客户服、大客户营销、大客户管理、大客户销售、项目性销售与漏斗管理、行业性解决方案”等系列销售课程。

网址：www.dingxingliang.com

E-mail：tink@china-imsc.com





龙丁健

毕业于重庆大学市场营销专业，曾任慧聪网络有限公司商务经理。目前在某国内大型科技公司业务部担任部门经理，有多年的IT与通信解决方案销售经验，长期致力于解决方案营销与销售绩效管理的研究与咨询工作，同时是电脑商网、博锐管理网、全球营销网等知名营销网站的“销售绩效管理”专栏作家。

IT信息化行业营销实战丛书

- 战略营销策划
- 项目流程管理
- 技术演示策略
- 解决方案营销
- 职业顾问打造

责任编辑：勇 生

封面设计：印象迪赛
13910575075

目 录

1	行业信息化发展过程和前景预测	1
1.1	行业基本知识 / 1	
1.1.1	信息、信息化与信息化营销 / 1	
1.1.2	行业客户的定位 / 2	
1.2	行业信息化发展过程和前景预测 / 10	
1.2.1	行业信息化的发展过程 / 10	
1.2.2	行业信息化的前景预测 / 17	
1.2.3	抑制行业客户信息化发展的障碍 / 23	
2	解决方案营销的需求分析	33
2.1	IT 厂商的需求分析与定位 / 33	
2.1.1	解决方案营销中的消费者与消费者行为 / 33	
2.1.2	行业客户需求分析 / 34	
2.2	行业经理的需求分析 / 42	
2.2.1	间接需求分析与直接需求分析 / 42	
2.2.2	直接需求分析的管理原则 / 43	
3	IT 行业需求的市场细分与目标市场选择	45
3.1	解决方案营销的市场细分 / 45	
3.1.1	市场细分 / 45	
3.1.2	市场细分的需要 / 45	



- 3.1.3 市场细分的原则 / 46
- 3.1.4 市场细分的程序 / 46
- 3.1.5 解决方案营销的市场细分 / 47

3.2 竞争优势的确定 / 52

- 3.2.1 如何建立竞争优势 / 52
- 3.2.2 速度，才是竞争制胜之道 / 54

4

解决方案营销如何进行有效的市场拓展

57

4.1 “人”还是“产品” / 57

- 4.1.1 市场拓展是企业最惊险的一跳 / 57
- 4.1.2 市场拓展的决定力量是“人”还是“产品” / 58
- 4.1.3 市场营销不是万能的，“产品”如何在市场拓展中成为决定性力量 / 59
- 4.1.4 市场拓展系统的其他因素 / 60

4.2 市场拓展图 / 61

- 4.2.1 市场拓展图 / 61
- 4.2.2 新产品在新市场的拓展策略 / 63
- 4.2.3 旧产品在新市场的开展策略 / 66

4.3 信息化行业市场拓展策略 / 66

- 4.3.1 行业市场的发展预测 / 67
- 4.3.2 行业市场的拓展策略 / 68

5

实施 IT 行业客户系统解决方案

71

5.1 特殊的商品——解决方案 / 71

5.2 一份成功解决方案的七点要素 / 72

5.3 行业解决方案的设计与策划 / 73

- 5.3.1 IT 企业解决方案设计——拓展市场 / 74
- 5.3.2 IT 企业解决方案设计——定制化解决方案 / 76

5.4 行业解决方案的演示 / 77



5.4.1 演示的种类 / 78

5.5 行业解决方案的复制与推广 / 85

5.5.1 复制与推广的条件 / 88

5.5.2 解决方案的复制、推广过程 / 91

6

IT 行业型解决方案的五个系统流程分析

99

6.1 客户内部采购流程分析 / 99

6.1.1 “从上往下”还是“从下往上”的销售推进流程有利于销售管理 / 99

6.1.2 政府采购 / 100

6.1.3 企业采购 / 106

6.2 项目型销售的推进流程 / 109

6.2.1 什么在推进销售流程 / 109

6.2.2 客户开发阶段 / 113

6.2.3 项目立项阶段 / 114

6.2.4 项目提案阶段 / 115

6.2.5 招投标阶段 / 115

6.2.6 商务谈判阶段 / 117

6.2.7 工程实施阶段 / 118

6.3 销售里程碑与标准管理 / 118

6.3.1 什么是“标准管理” / 118

6.3.2 建立“标准流程和销售里程碑”的作用 / 119

6.4 销售成交管理系统 / 121

6.5 项目阶段辅助工具 / 121

6.5.1 拜访客户中常用的辅助工具 / 122

6.5.2 软件演示中常用的辅助工具 / 123

7

项目型销售的流程管理——“天龙八部”

125

7.1 客户规划与电话邀约 / 125



- 7.1.1 流程关系 / 125
- 7.1.2 客户规划与电话邀约——目的 / 125
- 7.1.3 主要过程 / 127
- 7.1.4 里程碑与标准管理 / 132
- 7.1.5 阶段条件和考核内容 / 133
- 7.1.6 辅助工具 / 135

7.2 客户拜访与初步调研 / 140

- 7.2.1 流程关系 / 140
- 7.2.2 客户拜访与初步调研——目的 / 140
- 7.2.3 主要过程 / 142
- 7.2.4 里程碑与成功标准 / 150
- 7.2.5 阶段条件和考核内容 / 151
- 7.2.6 辅助工具 / 153

7.3 提交初步方案 / 159

- 7.3.1 流程关系 / 159
- 7.3.2 工作内容 / 160
- 7.3.3 主要过程 / 161
- 7.3.4 里程碑与成功标准 / 164
- 7.3.5 阶段条件和考核内容 / 165
- 7.3.6 辅助工具 / 168

7.4 方案演示与技术交流 / 170

- 7.4.1 流程关系 / 170
- 7.4.2 工作内容 / 171
- 7.4.3 主要过程 / 172
- 7.4.4 里程碑与成功标准 / 176
- 7.4.5 阶段条件和考核内容 / 177
- 7.4.6 辅助工具 / 179

7.5 需求分析与正式方案设计 / 181



- 7.5.1 流程关系 / 181
- 7.5.2 工作内容 / 182
- 7.5.3 主要过程 / 183
- 7.5.4 里程碑与成功标准 / 183
- 7.5.5 阶段条件和考核内容 / 184
- 7.5.6 辅助工具 / 186
- 7.6 项目评估 / 187**
 - 7.6.1 流程关系 / 187
 - 7.6.2 工作内容 / 188
 - 7.6.3 主要过程 / 188
 - 7.6.4 里程碑与成功标准 / 188
 - 7.6.5 阶段条件和考核内容 / 189
 - 7.6.6 辅助工具 / 191
- 7.7 商务谈判 / 192**
 - 7.7.1 流程关系 / 192
 - 7.7.2 工作内容 / 192
 - 7.7.3 主要过程 / 193
 - 7.7.4 里程碑与成功标准 / 196
 - 7.7.5 阶段条件和考核内容 / 196
 - 7.7.6 辅助工具 / 197
- 7.8 签约成交 / 200**
 - 7.8.1 流程关系 / 200
 - 7.8.2 工作内容 / 201
 - 7.8.3 主要过程 / 201
 - 7.8.4 里程碑与成功标准 / 201
 - 7.8.5 阶段条件与考核内容 / 201
 - 7.8.6 辅助工具 / 202



附件 绩效考核实例 / 205

8

IT 行业解决方案推广的技巧 209

- 8.1 行业经理需要经常关注哪些信息和资源 / 209
- 8.2 行业经理如何成为客户的贴身顾问 / 211
- 8.3 行业客户顾问式销售策略 / 213
 - 8.3.1 什么是顾问式销售 / 213
 - 8.3.2 行业经理实施顾问式销售的准备工作 / 215
 - 8.3.3 行业经理顾问式销售的技巧 / 216
- 8.4 行业经理如何掌控行业客户联系人或关键人 / 221
- 8.5 行业经理如何超越客户意识, 实施领先客户销售策略 / 227

9

IT 行业解决方案的工具篇

231

- 9.1 展会 / 231
 - 9.1.1 展会对企业的价值 / 231
 - 9.1.2 展会的三步流程 / 232
- 9.2 技术交流 / 236
- 9.3 电话销售 / 237
- 9.4 登门拜访 / 239
- 9.5 测试和提供样品 / 243
 - 9.5.1 试用与样品赠送 / 243
 - 9.5.2 样品与赠品 / 243
- 9.6 商务活动 / 244
- 9.7 参观考察 / 245

1 行业信息化发展过程和前景预测

1.1 行业基本知识

1.1.1 信息、信息化与信息化营销

信息是用语言、文字、数字、符号、图像、声音、情景、表情、状态等方式传递的内容。信息是事物表现的一般形式。比如，女人常常会把每天的开销记在本子上；助理要把领导的日程安排做记录；会计需要知道公司每个月的开支与利润，等等。把事物用某种符号和数据记录下来，这是信息的一般属性。信息的一般属性只是作为事物的一种载体表示存在。

但是我们每天接收到大量的信息，而据某项统计，我们只能利用到其中的7%的信息。那么，对信息的筛选、比较和分析就变得非常重要了。假设两个人在下象棋，棋盘上的信息对双方都是透明的，此时信息应该是双方都了解的，但是为什么会有胜负呢？所以信息的一般属性有时候并不能帮助我们去满足我们工作和生活的需要。因此，就引出了信息的特殊属性。

信息的特殊属性就是信息加入人的意识，就可以创造出新的信息。比如，企业中的历年销售数据，经过比较、分析，估计出明年的销售数据。在这里信息因为人的主动意识的参与，创造出了新的信息。

IT企业的解决方案营销其实就是帮助客户处理内部信息的方案，让客户能根据需要采集信息和利用信息。采集信息是信息一般属性的表现，而利用信息是信息特殊属性的表现。



信息化就是在经济、科技和社会各个领域，广泛应用现代信息技术，有效地开发、利用信息资源，建设先进的信息基础设施，发展信息技术和产业，不断提高综合实力和竞争力，加速现代化进程，使信息产业在国民经济中的比重逐步上升的过程。

所谓信息化，首先是一个“化”字，是指一个过程。就是人们在一个系统中推动信息技术应用和依此信息技术推动信息资源的传播整合和再创造的过程。

信息化营销就是在国家的政策、方针指导下，根据客户的信息化需要，为客户提供整体的信息化的解决方案并提供服务的过程。

1.1.2 行业客户的定位

1.1.2.1 行业定位的需要

解决方案营销需要对客户的管理决策、业务流程和日常运营提供信息化的解决方案。因此，不仅需要 IT 硬件设备和软件技术的支持，还需要对客户的业务模式和运营管理有深刻的了解，才能满足客户的信息化需要。

比如，中国电信对酒店行业的客户做通信整体方案，首先应对酒店客户的需求做个分析：一般酒店需要一个方便于旅客打进的号码，以便于酒店的宣传和旅客订房。为了避免多人打进时占线，造成业务流失，那么这个号码需要有多条线路的支持。如果是外线打进找人，还需要总台可以转到旅客所在房间，这里就需要 PBX 技术的支持。如果旅客需要在房间用电话，还需要内部线路有计费功能。那么，外线和内线的比率该是多少呢？这就涉及酒店行业一般的提机率的问题（提机率是指局内同一时间使用电话的人数与局内总人数的比率）。每个行业的提机率是不同的。比如，保险公司和金融行业，几乎每个人都经常需要电话，它们的提机率几乎都是 1，提机率为 1 或接近 1 的企业，如果用交换机就是不合适的。而在一般的行政部门，相对使用电话就没那么频繁，提机率就相对较低。因为提机率不同，就需要不同的解决方案。然而一般一个行业的企业的提机率是接近的，就是说同一个行业的解决方案变化不大。这样的话，对于同一个行业的客户解决方案可以建立解决方案范本，针对行业内的不



同客户一般只需稍稍改动。这样大大地节省了方案的重复制作成本和有利于解决方案的管理。其次，由专人负责行业的方案推广，有利于负责推广的人员不断积累所负责行业的知识和业务经验。因为解决方案都是根据客户的实际运营和业务需要制作的，如果不熟悉该行业的情况及通行运营和业务模式，就难以与客户保持沟通和解决问题。

比如，某财务管理软件公司的推广人员，在向康师傅公司推荐其财务管理软件时，会介绍到康师傅公司的竞争对手统一公司使用新的财务管理软件后所带来的竞争优势，再结合康师傅公司的日常财务流程和管理做分析。这样比不熟悉行业的推广人员更容易与客户沟通和说服客户。

1.1.2.2 行业客户的定位

行业客户的定位一般分为四种类型：重要客户、高值客户、集团客户和战略客户（见图 1-1）。

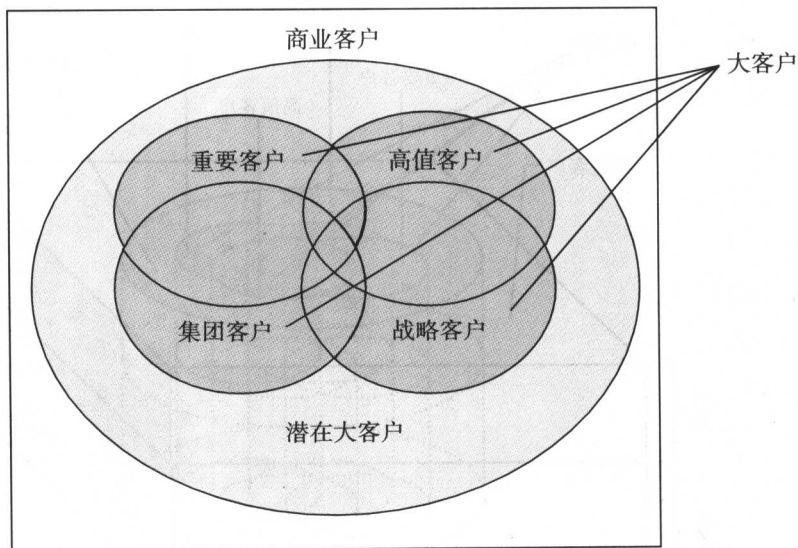


图 1-1 行业客户的定位的四种类别

同时四类客户可能存在交集：

(1) “重要客户”是指党、政、军部门等重要客户。