

ISC 工业品营销第一品牌
工业品营销研究中心

本书附送丁兴良老师讲课VCD

丁兴良◎著

工业品营销

七重攻略

工业自动化、IT信息化、工程机械、汽车客车行业、中央空调行业、
建筑工程、电力设备、数控机床等行业适用

广东人民出版社
广东经济出版社

IMSC 工业品营销第一品牌
工业品营销研究中心

F764/3D

2007

工业品营销 七重攻略

工业自动化、IT信息化、工程机械、汽车客车行业、中央空调行业、
建筑工程、电力设备、数控机床等行业适用

丁兴良◎著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工业品营销七重攻略 / 丁兴良著. —广州: 广东经济出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 80728 - 589 - 2

I. 工… II. 丁… III. 工业产品 - 市场营销学
IV. F764

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 075442 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	17.25
字数	278 000 字
版次	2007 年 6 月第 1 版
印次	2007 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 589 - 2
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: (020) 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •



作者简介

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，创办了国内首家工业品营销研究机构——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”。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、《前沿讲座》特邀专家。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“大客户服务、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”等系列销售培训课程。

公司网址：www.china-imsc.com

Email：tink@china-imsc.com

责任编辑：翟晓侃 020-37603431

易伦

责任技编：梁碧华

封面设计：811 DESIGN 李康道

序

给你一套秘籍，可以雄霸武林；给你一个坐标，可以找准方向；给你“七重攻略”，可以赢在今天。

营销类书籍一般都有很强的时效性，很多年前的书当然不适合今天读，这个道理很简单，却不止一次让读者感到困惑。我们工业品营销研究中心（IMSC）多年来为工业品行业提供营销咨询、培训，积累了丰富的经验，特别是对2007年以后的工业品营销作出了一些针对性很强的趋势分析和解决方案，为的就是帮助读者解决这个困惑，例如：科特勒的4P理论大多建立在研究快速消费品的基础之上，而对工业品则需要重新诠释；科特勒的营销理论更多强调性价比，而国内工业品营销则更多侧重于关系营销……

第二个容易引起读者困惑的是，工业品营销书籍一般专业性比较强，我们的读者在繁忙的工作过后，专业、枯燥、冗长的书籍无疑是在给读者增加痛苦，这本“七重攻略”的目的就是帮助读者逃离痛苦。

第三个困惑就是工业品营销突然间由传统的“关系营销”发展到“信任营销”，读者不容易接受。根据我们提出的“绿灯论”，很好地解决了这个过渡。“绿灯论”指出，工业品营销突破灰色阴影的首选途径是迈入“绿灯区”，就是能够顺利通过，顺利让客户接受我们，让生意成交，而不是必须与客户建立红色信任，这个理想状态很难一步做到，也很容易误入“红灯区”。

本秘籍的初衷就是基于以上三点展开的，不当之处，望读者斧正。

有人说，工业品营销如履薄冰、举步维艰；“七重攻略”说，只要把握住大趋势，掌握住必要的技术、手法，你仍然可以将工业品营销视作探囊取物，信手拈来。

丁兴良
2007年2月于上海

Contents

目 录

► 第一重：利器——工欲善事，必先利器

本重概要

如果你是一个营销老手，你一定会意识到以往的经验很快将成为明日黄花，完全有必要重新审视工业品 2007 年以后的大趋势；如果你是刚刚迈入工业品行业的销售员，你更有必要认识工业品行业营销的潜规则，熟悉工业品行业销售过程中应该把握的大方向、大趋势。除此之外，无论是作为营销老手的你，还是作为营销新秀的你，都有必要把锻造自己成为一个工业品营销专家（顾问）作为第一目标。

本重内容主要从熟知工业品营销大环境和锻造工业品营销顾问两个方面展开，对于你，达成以上两个目标意义重大。

“四度理论” / 4

信任树法则 / 8

行业发展五道坎 / 12

八大切割 / 17

十六字核心战略 / 20

营销六个误区 / 23

销售顾问十六字诀 / 27

四个境界 / 30

行业趋势：从销售员到销售顾问 / 33

实战案例：广州某软件公司以用户为中心、项目为龙头，招招领先 / 36



第二重：攻心——攻敌攻心，化敌为友

本重概要

当正式进入工业品行业销售之前，我们首先要考虑的不应该通过何种技巧来让客户接受我们的产品和服务，这种做法已经日益被工业品销售所淘汰。

我们要做的是要站在客户的立场考虑问题，深层次地研究一下客户产生购买冲动的原因在哪里；客户的心理需求怎样；如何找到客户显性的需求；如何挖掘、引导客户的隐性需求；有没有既定的招数、捷径可以遵循；与客户建立信任有没有理论可以参考。

我们的目的就是要客户的心理研究透彻，让本来与客户存在的对立降到最小。

挖掘需求六层次 / 43

挖掘需求的五把金钥匙 / 46

太极推手四步秘籍 / 50

四句经典话语 / 52

九格愿景模型 / 54

客户关系四类型 / 58

人际关系发展五步骤 / 60

六招搞定供应商 / 62

搞定客户三段法 / 65

建立信任六部曲 / 67

行业趋势：“吃喝”营销去了，“四度理论”来了 / 69

实战案例：江苏某自动化企业新市场开拓模型彰显实力 / 72

▶ 第三重：进身——找准入口，循序渐进

本重概要

当我们的准备工作都做到位之后，就要开始进入销售过程了。工业品行业销售的原则、采购流程都要认真地研究。“天龙八部”很好地解决了这个问题。

与客户见面的时候，有经验的销售顾问都知道，贸然介入的话，生意的成交概率非常小。我们需要的是找准入口，循序渐进。工业品销售的九字诀很好地解决了这个问题。

熟悉流程、教育客户是做对事的关键。

“天龙八部”式采购流程 / 79

太极推手八式 / 82

九字诀 / 85

找对人——烧香不能拜错佛 / 88

谁是老大 / 91

说对话 / 94

做对事 / 96

教育客户 / 101

行业趋势：销售过程从粗放到精细 / 103

实战案例：昆明某装饰材料公司项目型销售与流程管理掌控自如 / 110

▶ 第四重：防御——知己知彼，百战不殆

本重概要

很多时候，我们都会在销售过程中忽略了一个关键环节，那就是竞争对手。有人会说：怎么会呢？我们一直在关注竞争对手，但是你有没有从企业发展战略、市场竞争地位这些宏观的方面，真正去研究竞争对手呢？

我们在关注竞争对手的时候，有没有从工业品销售的关键环节入手？有没有针对客户的采购因素下工夫？有没有寻找到

搞定客户的技巧呢？

这些问题的答案就在本重中。

行业发展的四类“明星” / 116

影响采购的八个因素 / 119

偏向采购 / 122

客户的客户 / 124

搞定评估小组两大核心 / 126

十五字诀 / 128

价格谈判“铁三角”模型 / 130

行业趋势：价格战之路还有多远 / 132

实战案例：海南某电信研究企业产品调研分析 / 135

第五重：扼喉——针锋相对，抢占高端

本重概要

工业品营销中一个最关键的部分就是大客户，大客户是一个销售顾问必须要特别重视的角色。

做好大客户就要提前研究工业品营销的特征，掌握工业品营销的新规则，找到工业品营销大客户的切割原则。

做好大客户就要投其所好，深刻研究大客户最关注什么，针对大客户的关注点我们能做些什么。

做好大客户就要善于寻找他们的咽喉、命门所在。要想在众多的市场竞争者面前取胜，必须善于针锋相对、抢占高端。

搞定大客户最关键的是把价格上升到价值的理念。

20/80 切割 / 141

评价客户的三种指标 / 143

经营大客户的五个误区 / 146

三类大客户 / 149

价格不降，有可能吗 / 153

搞定价格敏感型大客户 / 155

搞定老总的七种诀窍 / 157
面对附加价值型大客户的四个策略 / 162
搞定附加价值型大客户 / 164
强强联合, 资源互补 / 166
搞定战略伙伴型大客户 / 168
降价六绝招 / 171
经典洽谈十策略 / 174
行业趋势: 从大客户关注点寻找突破口 / 177
实战案例: 珠海某电效公司客户组织架构嫁接成功 / 180



第六重: 授艺——用心良苦, 感动伙伴

本章概要

现在, 工业品营销活动越来越体现出“用心”两个字来。我们与客户交往的过程中, 精力总是有限的, 这就需要我们首先把核心客户找出来。那么, 需要遵循什么原则才能找到他们呢? 找到他们以后, 我们又能做些什么呢?

这一重很好地帮助你解决这些问题。我们在营销过程中要使出浑身解数, 塑造品牌, 进入到客户管理“绿灯区”, 关键是让客户体会到我们的良苦用心, 用真诚的行动感动客户。

三把利剑 / 186
销售管理的四大核心 / 188
品牌营销三步骤 / 191
七套赢利模式 / 194
“九阴真经” / 196
工业品提升品牌的“四重音符” / 202
让客户感动的原则: 用心 / 208
行业趋势: 品牌是工业企业的必由之路 / 211
实战案例: 上海某净化企业集成式品牌塑造掷地有声 / 215



第七重：盟誓——推波助澜，共赢天下

本章概要

工业品营销的终结在哪里？成交，不是。再成交，也不是。我们给出的答案是：共赢天下。

有人表示不理解：我们跟客户交往不就是为了成交，甚至是再成交吗？其实这是一种错误的客户行销理念。当客户选择了我们的产品，购买了我们的产品的时候，才是真正营销的开始。

我们认为，客户成交延续的秘诀在于共赢与服务。服务有很多层次，最标准的、最高级别的服务是客户 360 度服务；服务的最高境界是共赢天下。

五层次服务 / 221

大客户提升的五个台阶 / 224

建立“LSCPAS”服务标准流程 / 227

客户是老婆，潜在客户是情人 / 232

把投诉作为创造利润的新起点 / 235

接触点管理 / 238

服务标准论 / 241

个性化服务 / 244

忠诚的五个指标 / 247

“四度”分析法 / 249

共赢天下 / 251

行业趋势：与准客户共赢天下 / 253

实战案例：广东移动某分公司大客户部 25 方格体系声名显赫 / 258



跋 / 261

第一重

七重攻略

利器

——工欲善事，必先利器



本 重 概 要

如果你是一个营销老手，你一定会意识到以往的经验很快将成为明日黄花，完全有必要重新审视工业品 2007 年以后的大趋势；如果你是刚刚迈入工业品行业的销售员，你更有必要认识工业品行业营销的潜规则，熟悉工业品行业销售过程中应该把握的大方向、大趋势。除此之外，无论是作为营销老手的你，还是作为营销新秀的你，都有必要把锻造自己成为一个工业品营销专家（顾问）作为第一目标。

本重内容主要从熟知工业品营销大环境和锻造工业品营销顾问两个方面展开，对于你，达成以上两个目标意义重大。



案例：突破关系营销，倡导“绿色营销”

下面是某电气自动化企业的市场总监李先生与某建筑工程企业的销售经理王先生的一段真实对话：

王先生：2006年即将过去，这一年来工业品营销变数很大，工作中我有一些困惑能向您请教一下吗？

李先生：工业品营销一日千里，日新月异，需要我们一起来研究啊。我觉得最关键的是思维的创新。

王先生：我们建筑工程行业的销售项目一般时间跨度、资金额度都比较大，与快速消费品行业已经完全区隔开来，也感觉到市场新营销观念日益明显，做成一个项目真的很难。不知道工业品行业有没有一些可以遵循的原则？

李总监：是啊，我们电气自动化行业也是如此啊，生意越来越难做。产品同质化、价格市场化、成本透明化、关系隐形化，以前靠关系，现在内地市场关系固然还有一些作用，但是沿海城市与南方市场已经有明显的危机感，因为客户的招标越来越透明，关注性价比越来越直接，难啊！对于工业品行业销售，以前的原则、观念都快行不通了，我们要多向这方面的研究专家学习啊。上次我听了一堂被誉为“工业品营销研究中心（IMSC）首席顾问”与“国内大客户营销培训第一人”的丁兴良老师的课，受到很多启发。他们IMSC中心对行业纵深研究的一些观念，例如“四度理论”、“信任法则”、“天龙八部”等，非常值得我们重新探讨科特勒的营销。

王先生：这个我们公司明年也有计划了。我还有一个疑惑，有人说工业品需要顾问式销售，可是我们很多经验不够多的销售人员怎么迅速掌握这些技巧呢？

李先生：工业品营销靠以前的传统式销售已经不能满足当今需要了。比方说西门子公司现在已经从简单的卖产品向卖服务、卖解决方案转变。因此，卖产品不如卖服务，卖服务不如卖方案，卖方案不如卖品牌，卖品牌不如卖标准，这就是2007年以后工业品销售的趋势。当然，这也需要我们的销售人员能很快成长为行业销售顾问，能改变观念，提升技巧，熟练运用知识体系。

王先生：哦，是的。谢谢李先生。让我们共同努力！

李先生：是啊，2007年以后国内工业品的营销，绝非传统的“灰色”营销，也非“红色”营销，而是一步一步走向“绿色营销”，所以，只有掌握其规律，才能让企业发展得更好。这正如比尔·盖茨所言：谁掌握了未来行业发展的趋势，谁就能赚大钱！



“四度理论”

一直以来，很多人都认为工业品营销就是“吃喝”营销，就是关系营销，就是拉拢与腐蚀客户的采购人员，进行灰色交易，满足他们的吃、拿、卡、要，甚至销售人员应该积极挖掘，主动投怀送抱；还认为产品技术与品牌不是最重要的，最关键的就是建立良好的客户关系。这已经成为工业品企业营销过程中的“潜规则”。

基于以上的现象与问题，根据工业品营销研究中心^①对新市场的认识，结合营销的实际发展，我们对工业品的营销提出了“四度理论”，即关系营销、价值营销、服务营销、技术营销，而且这四种营销模式的作用是依次降低的。

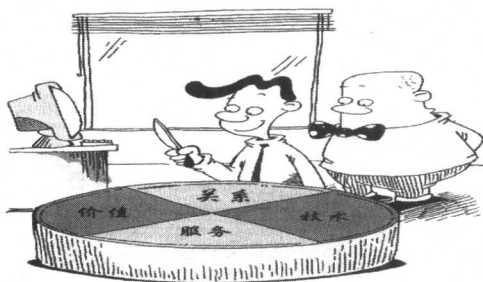


图 1-1 营销“四度理论”：关系营销、价值营销、服务营销、技术营销



第一影响力：关系营销

我们发现，工业品营销模式 = $X\%$ 透明营销 + $Y\%$ 灰色营销。 $X\%$ 透明营销，就是在一般项目的投标过程中，经过初选入围的厂家，基本上能够满足客户的采购需要，只是品牌服务、技术标准等某些方面存在不同； $Y\%$ 灰色营销，就是人际关系的影响因素。 X 、 Y 因不同的行业，数值会不同， $X + Y = 100$ 。一般来说，在消费者营销领域， X 占到 80 以上；而在工业品营销领域，

^① 工业品营销研究中心，下文简称为 IMSC 中心。

恰恰相反，Y 占到 80 以上。随着市场经济的不断深入，Y 的比重不断减少，但永远不会等于零。

然而，传统意义上的吃喝，只是关系营销的一种基本方式，却不是核心的客户关系，真正的关系就是信任，只有信任，营销才能继续，项目才能拿下，合同才能签订。

真正的信任营销，根据调查发现，相互信赖、价值双赢、可持续性这三方面才是最关键的。



案例：IBM 演示中心领跑营销 F1



IBM eServer x 系列的 xDay 体验日，客户可以在这里了解 IBM 与用友合作的“企业信息化建设应用一体化方案”，以及 IBM x 系列产品的特性和应用信息。“事实上，体验日这天有时候是客户的技术人员过来，但大部分时候是我们上门进行演示。”开源公司经理郭玮介绍说，“今天就有两个销售人员去客户那里了。”

说到 IBM x 系列的演示中心，就不能不提到 F1 计划和“领跑伙伴计划”。2004 年 4 月，IBM x 系列公布了渠道策略及合作伙伴计划——F1 计划，针对 ISV/SI、新加入的经销伙伴、有发展潜力的经销商以及成熟经销商等不同类型的合作伙伴，提供相应的管理、销售、产品技术培训和支 持、奖励措施。IBM x 系列服务器渠道部很快达成共识：要制定一套可以长期实施的办法，持续地带动市场增长。顺藤摸瓜，“代理带代理”的想法也随之成形：在全国核心的二级和三级城市挑选志同道合的合作伙伴作为当地的“领跑伙伴”，由他们作为“二传手”，在区域进行深入、持久的渠道拓展工作，与 IBM 一起带动当地市场的增长。

到 2004 年年底，x 系列服务器不仅取得了国内工业标准服务器市场销售收入的年度冠军，而且截至 2004 年第四季度为止，还连续保持了季度销售收入的“六连冠”。F1 计划对 IBM x 系列 2004 年的整体销售提升功不可没。



除此之外，“客户的顾问伙伴”，“共同成长的”“朋友式的”“遵守合约的”客户关系也是一种重要的关系。由此可见，随着市场经济和市场营销的发展，信任营销已经不是计划经济下“吃喝关系”的延续，也不是市场营销初期“人情关系”的变相发展，而是赋予了更多内涵的多重关系，因此，真正的关系营销就是信任营销。



第二影响力：价值营销

然而，有时候竞争者与客户之间的关系基本上都差不多，或者到了最后，正副领导人各偏向一个，为了融洽关系，减少冲突，平衡利益，往往请专家给竞争者打分来进行。那么，打分的依据什么呢？每个客户选择的因素各不相同，但大体上是品牌、技术、服务行业标准、反应速度、成功案例、公司规模等，根据加权平均进行综合评定。

这就像买衣服一样，一般人关注品牌、品质、价格、颜色等，然而不一样的人买衣服，侧重的因素不同。例如，有身份的人买衣服，一般会把品牌放在首位，品质、价格什么的都不是特别关注。但是如果是一般的工人买衣服，则更多地看重衣服本身的质地、价格。



第三影响力：服务营销

服务是有形的，服务网点是实实在在建立的，服务承诺是合同中规定好的，所以，往往服务的好坏直接影响客户的选择。在工业品行业内，大家一提到服务，就马上想到海尔，它能够得到消费者或其他客户的认可，因此，在大家性价比都一样的前提下，海尔就比较有优势。再比如，客车行业的河南宇通、工程机械行业的三一重工都比较有影响力，这就是服务创造出的优势。



第四影响力：技术营销

比较而言，技术相对无形，而且一般客户只关心技术能否满足他的要求，你的技术研发与创新能力就算很强，他也不会关心，除非他下一次有能力购买你其他的或新的产品。然而，如果技术研发的能力较强，就可以经常与客户进行技术交流，从而影响客户，而且可以不断推出新产品来吸引客户；对客户来说，选择这样的厂家是有技术保障的，也是可信赖的，因而也可以成为自己竞争力的一种体现。