

营 销 纵 横 丛 书

销售与市场杂志社隆重推出

◎ 喻祥 著

销 售[®]
市 场

内销攻略

◎ 揭示运营理念 ◎ 指明运营思路 ◎ 教会运营方法

第一本系统论述外贸企业内销运营专著



F713.3
142

868 / 872

内销攻略

作者：喻 祥

第一本系统论述外贸企业内销运营专著

- 揭示运营理念
- 指明运营思路
- 教会运营方法

图书在版编目 (CIP) 数据

内销攻略 (内销其实并不难) / 喻祥著. — 南京: 凤凰出版社,
2009.8

(销售与市场丛书)

ISBN 978-7-80729-492-4

I. 内… II. 喻… III. 销售-基本知识 IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第147038号

书 名 内销攻略 (内销其实并不难)

著 者 喻 祥

出 品 人 宋增民

责任编辑 王如月 周 敏

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网<http://www.ppm.cn>

印 刷 河南省瑞光印务股份有限公司

版 次 2009年9月第1版 2009年9月第1次印刷

开 本 889×1194mm 1/16

印 张 12.625

字 数 243千字

书 号 ISBN 978-7-80729-492-4

定 价 18.00元

(凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 0371-63906800)

Content

序：更全面运营智慧的考验 前言：行动之前先换脑

1

内销应从战略开始

对于外贸企业，内销是企业业务战略的延伸，并成为业务战略重要的业务单元。站在战略的高度看待内销，对内销业务进行战略性规划，可以帮助外贸企业将内销作为一项长期的事业予以运营。

缺乏战略目光和思维对待内销，内销运营会陷入“摸着石头过河”的境地，并导致整个运营方向的偏差，回头再弥补战略规划这一课，不仅是前期资源的浪费，更会丧失参与竞争的时机。

- 务必站在战略的高度看待内销 /014
- 事业型还是生意型，内销的战略选择 /016
- 内销导致运营角色的战略转变 /018
- 内销战略是一项系统化的工程 /020
- 克服内销战略目标制定的两个极端 /023
- 内销将引发公司业务战略重组 /025
- 赋予内销恰当的战略使命 /028
- 构筑内销卓越的商业模式 /030
- 商业模式应解决的7个命题
- 为什么要规划内销商业模式？
- 卓越内销商业模式的6项标准
- 构筑卓越内销商业模式的5个手段
- 内销商业模式的6个创新途径
- 制定清晰的内销战略实施步骤 /043

Content

2

打造内销品牌有方法

微利是海外业务的现实，更是外贸企业的无奈。拓展内销，外贸企业将品牌建设放在首位，期望以此建立竞争力，跳出微利的泥潭。

国内强势品牌已经纷纷占位，最另外贸企业头疼；如何打造内销品牌，更是让外贸企业一筹莫展。

国内市场早已经度过了依赖广告砸出品牌的年代，系统建设和精细管理，是外贸企业建立内销品牌的全新挑战，关键是要树立理念，找准方法。

● 内销不意味着必定提升盈利能力 /048

● 不要将名牌当作内销品牌 /050

误区一：过分夸大所谓驰名商标的作用

误区二：过分把内销品牌建设的期望寄托于传播

把品牌当作名牌做，都是跟风在惹祸

提升内销品牌知名度更应精确制导

● 内销核心价值，做得更好就是差异 /056

内销核心价值误区：寻求全新的核心价值概念

核心价值的真谛：比别人做的更好！

产品能力，是内销核心价值的根本

产品卖点是内销核心价值的有力支撑

● 敢于把内销品牌定位于中高端 /061

● CI不是内销品牌识别的全部 /063

内销品牌识别系统应重新构建

产品识别是内销品牌识别的核心

品牌识别是因，品牌形象是果

慎将老板作为内销品牌的识别要素

● 用品牌管理的理念打造内销品牌 /069

品牌管理，让内销品牌更具战略性

规划管理：加强内销品牌规划的系统性

应用管理：通过控制手段保证规范应用的严肃性

资产管理：品牌资产积累是最具长远性的管理

● 品牌投入：谨慎出击，持续投入 /073

内销品牌建设不可或缺的4项基本投入

看准了，投入应狠狠打穿一点

内销品牌，坚持投入才会胜利

Content

3

让产品更适合内销市场

外贸企业最大的优势在于产品制造，对此往往非常自信，但也经常成为内销拓展的羁绊，适合国内市场是对外贸企业内销产品建设的关键。

海外业务的产品要求大多都是客户提出，外贸企业不用花费多少精力，内销则完全要靠自己解决。

产品是内销拓展的基石，外贸企业制造优势转化为竞争优势，找到产品的定位、对产品进行包装、甚至是对产品进行改进，都是内销产品建设不可回避的问题。

● 优化和聚焦，内销产品组合的核心策略 /082

产品优化：找到产品差异，优化内销产品

产品创新：应立足外贸产品基础之上

产品线聚焦：不要将内销产品线拉宽

关联性聚焦：内销产品系列之间一定要相关联

产品深度聚焦：让内销主导产品的品种更丰富

● 给每个内销产品赋予竞争使命 /088

为什么要给内销产品赋予竞争使命？

给不同内销产品赋予的4项竞争使命

依据竞争使命，要敢于给内销产品定高价

● 内销务必补好产品概念这一课 /091

海外的好概念大多不适应内销

好产品概念就在内销管理者身边

提炼好概念，请说中国话！

给内销产品概念强有力的支撑体系

● 产品外包装是内销最好的广告 /096

● 产品测试对内销尤其关键 /098

● 不要丢掉注重质量的优良传统 /100

● 服务更应是内销产品的一部分 /102

Content

4

渠道，内销成败的重中之重

渠道是各品牌竞争之地，得渠道者得天下。对于外贸企业更是如此！渠道是内销运营的发力点，所有的营销组合都在渠道中予以实施。

与海外业务最大的差异是，内销要求外贸企业对渠道进行全程运作和管控，而且国内渠道层级、渠道类型纷乱复杂，这无疑是一项全新的挑战。

内销营销组合，成也渠道，败也渠道，并不为过！渠道战役，是内销营销最为关键的战役。

● 渠道是内销营销组合的核心 /106

内销之乱，总是从渠道拓展开始
优秀的营销组合，都有一个明确的核心
为什么渠道是内销营销组合的核心？

● 中间商，内销最应利用的渠道力量 /110

渠道掌控力，内销渠道选择的突出矛盾
内销最应利用的中间商6项能力
内销借力中间商的6种常见手段
管理输出是内销给中间商有价值资源
选择适合内销特征的经销商

● 二级市场是内销拓展的渠道重心 /119

内销慎将一级市场作为运营突破口
三四级市场，不应是内销的率先选择
到二级市场去拓展内销渠道

● 渠道模式：地级独家经销更适合内销 /124

将地级市作为内销的经销区域单元
内销应在地级市场设立独家经销商
根据终端差异准确定义独家经销模式

● 内销渠道：力求更短不求最短 /128

渠道长度：力求更短不求最短
适应内销特征的渠道长度

● 样板市场，内销拓展关键的第一步 /131

内销样板市场打造的4个目标
选择内销样板市场的3项注意
内销样板市场运营的4个关键
尽量在家门口打造内销样板市场

● 渠道创新，最有力的内销创新 /137

战术创新：对内销渠道运营进行创新
策略创新：开辟全新的内销渠道类型
战略创新：基于商业模式创新的内销渠道
内销渠道品牌化，最坚固的渠道壁垒

Content

5

高效率低成本的内销传播

内销创业初期，资源总是有限，传播又是必不可少。面对昂贵的媒体费用，外贸企业难免咂舌。低成本，高效率的传播，成为内销品牌建设的不懈追求。

媒体的多元化，为内销的传播组合提供了丰富的想像空间，只要多花心思，总会找到更好的传播方法。

精准的媒体选择、巧妙的媒体组合、传播方式的创新……内销传播的成本就是在科学的规划、创造性的创意中降下来的，并达到了高效的目标。

● 聚焦是内销传播组合首要策略 /148

跟随国内强势品牌传播的利与弊

媒体选择：聚焦于最有效的内销传播媒体

媒体组合：有效组合放大聚焦的效率

受众聚焦：只对内销目标客户做精准传播

内销传播组合的4个聚焦策略

● 坚持将内销核心诉求传播透彻 /156

产品诉求，是内销传播的核心诉求

内销传播，形变神不变的传播理念

长期坚持一个核心，才会发生质变

● 从外贸业务中挖掘传播内容 /160

● 软传播，极具威力的内销传播手段 /162

将软传播作为内销的首选手段

内销切不可滥用软传播手段

软文是内销软传播的重头戏

● 内销传播更应“强地面、弱高空” /166

内销传播为什么应“强地面，弱高空”

终端是内销地面传播的重要阵地

● 事件，成本最优的内销传播手段 /169

Content

6

如何建设高效的内销组织

外贸企业的内销组织建设，通常有一个漫长磨合的周期，逐渐有紊乱进入到有序。内销组织建设，外贸企业总会走一些弯路。

在内销组织的部门职能定义、岗位设置、人才引进、绩效考核……这些组织建设环节，难免因为不了解内销运营对组织建设的需求，出现疏漏。

建立一个有战斗力的内销组织，并建立一套有效的管理机制，是内销运营最有力的组织保障。

● “麻雀小五脏全”的内销组织 /176

一个常见误区：把内销部等同于销售部

“小而全”是内销组织的重要特征

临时组织是对内销部最有力的补充

准确理解内销组织的岗位职责

● 产品经理，内销组织最易忽视的岗位 /180

● 打造极具战斗力的内销执行团队 /182

优秀的外贸人才并不适应内销

职业经理人是内销的双刃剑

帮助内销团队过好企业文化关

内销团队应以过程考核为主导

● 时间管理，提升内销部效率的关键 /189

内销管理核心不是人，不是事，而是时间

内销管理层，内销部管理效率的关键层级

3项管理举措，推进整体内销组织时间管理

外部干扰，内销部及个人共同的考验

帮助下属养成良好时间自检习惯

● 组织协同：善于向外贸组织寻求帮助 /195

跋：内销不只是金融危机下的话题 /198

F713.3
142

868 / 872

内销攻略

作者：喻 祥

第一本系统论述外贸企业内销运营专著

- 揭示运营理念
- 指明运营思路
- 教会运营方法

图书在版编目 (CIP) 数据

内销攻略 (内销其实并不难) / 喻祥著. — 南京: 凤凰出版社,
2009.8

(销售与市场丛书)

ISBN 978-7-80729-492-4

I. 内… II. 喻… III. 销售—基本知识 IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第147038号

书 名 内销攻略 (内销其实并不难)

著 者 喻 祥

出 品 人 宋增民

责任编辑 王如月 周 敏

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 河南省瑞光印务股份有限公司

版 次 2009年9月第1版 2009年9月第1次印刷

开 本 889×1194mm 1/16

印 张 12.625

字 数 243千字

书 号 ISBN 978-7-80729-492-4

定 价 18.00元

(凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 0371-63906800)

前言

行动之前先换脑

伴随中国经济高速发展30年，也造就了一大批外贸业务的巨鳄，仅义乌这个弹丸之地，就有众多的世界第一，很多行业隐形冠军都源自其庞大的外贸业务。但是众多外贸企业拥有数十亿之巨海外营业额，国内市场却大多不足亿元，与外贸业务形成鲜明的对比。

自2005年开始，我和我的团队一直在帮助中国众多外贸企业进军国内市场，涉及文具、建材、家居、园林机械、家电、食品等多个领域。虽然这些企业拥有成熟的外贸业务经验，面对国内市场，其运作能力却处于初级阶段。其中不乏一筹莫展者，更不乏举步维艰者，甚至是失败者。

4年多来，我接触了浙江、江苏、福建、广东、上海等外贸企业集中区域近百位外贸企业主，与他们零距离接触中发现，实现内销业务成功拓展，甚至是成功由外贸业务向内销转型的企业，都有一个共同的特点：首先实现了外销思维向内销思维的转变。其中失败者或者依旧在艰难摸索者，他们多数没有改变自身的外销思维习惯。

我总结了五点外销型思维，如果您还有这样的思维，我期待您的改变，因为这是内销成功的第一步。

“用对待美国人的方式来搞定中国人”，这绝对是行不通的。很多外贸企业多年海外市场运作，形成了与外商打交道的习惯，而且他们也接受了这样简单直接的方式。即使欧美、日韩等市场很多模式更优，一拿到中国就可能处处行不通。外贸企业运营者会认为，我是中国人，很熟悉中国，这些方式能搞定海外市场，做好国内市场一定没有问题。实际情况不是这样，因为其中潜在的规律和规则不经过多年探索，是难以把握的。

“用简单贸易方式运作需精耕细作的国内市场”，这同样行不通。国内市场要面对的是产业链前后一体化的打通，从供应商、到代理商、到分销商、到终端、最终到消费者，需要全程的服务和帮扶。令外贸企业沮丧的是，外销部不足30个人，能做超过10个亿的生意，最优者业绩能够超过1个亿。而内销部超过30人，业绩要超过1个亿都困难。外在现象背后，是两种业务类型要求的差异。

“用做OEM的思维建立内销品牌”，一旦如此，我们收获的顶多是一个牌子。OEM最深的痛就是：做得再大也是为他人做嫁衣。拓展内销，建立自己的品牌，多数外贸企业都会有这样的初衷。当面对复杂而激烈的竞争时，拾起价格利器又往往成为习惯，最终陷入微利泥潭。依赖制造成本优势获得市场竞争优势的OEM思维，是其根源！丢失的是品牌溢价能力，即使销量做大了，收益依旧平庸。

“用外销的销售目标制定内销销售目标”，这是最常看见的错误。很多外贸企业制定内

销目标，总会盲目夸大。第一年做1个亿，三年达到6个亿，5年之内超过外销总量……这与画饼充饥没有本质区别。内销业务是一个文火慢炖的业务，在没有任何市场基础时，就像进入快速发展阶段，是违背规律的。这里想告诉大家的是，我们应该客观面对内销市场的导入期，只有在这个时期做扎实了，才会迎来快速发展期。一般这个时期需要2-3年的时间，我们需要有足够的耐心！

“用做外销的投入产出效率衡量内销”，这显然非常不客观。国内市场复杂的运作，需要我们有长期投入的准备，更重要的是要能够客观对待内销的投入产出比。参加展会就能够接到订单，这是外销市场投入的最常见模式，内销则不然，投入周期长、投入环节多是其显著特点。做外销当年盈利是常事，做内销当年持平也罕见，因为在品牌设计、网络建设、队伍组建都需要花钱，而且效果慢。所以，如果你缺乏耐心的话，不进入国内市场是最好的选择。

对于外贸企业，确立正确的内销思维是启动内销的第一步，这是我4年多为外贸企业拓展内销业务的深刻体会。

《内销攻略》是一本写给外贸企业的领导者和高层管理者的书，试图从战略、策略和技术三个层面，对外贸型企业如何拓展国内市场进行系统的阐述。我和我的团队用了4年多的时间，不断探索如何实效地帮助外贸企业拓展内销业务，并在为外贸企业的国内市场拓展中付诸实践，《内销攻略》一书是对此的阶段总结。

这是一本注重实战性方法的书，在为外贸企业进行内销业务拓展服务的时候，我深深感受到实战性的方法是外贸企业最为迫切的需求。在阅读本书所涉及具体方法之前，我写下以上文字，只要与外贸企业领导和管理者分享：如果准备拓展内销业务，行动之前一定要先换脑。

因为——不能转变外销思维，再正确的方法也是枉然！

序

更全面运营智慧的考验

中国作为一个庞大的以外贸为主要经济来源之一的国家，经济危机产生的影响对于以外贸为主导业务的企业而言似乎更加凶猛，不断加深的经济危机，让中国的外贸企业成为受累最深的群体之一。最直接的感受就是，眼见着来自欧美的海外订单不断减少，企业经济效益严重下滑。

生存还是死亡，此时已不再是丹麦王子口中的台词，而是摆在外贸企业面前的活生生的现实。为了寻求新的生存法则，外贸企业开始纷纷转攻国内市场。显然，在外需持续疲软时期，内销业务的延伸已被其视为消化过剩产能的一剂良药，更被视为外贸企业业务多元战略的一条路径。

但是，没有战略思维，没有品牌形象，没有渠道基础，没有团队支持，没有运营经验，更缺乏成型的内销业务管理制度……一切从零开始，销售从何而来？

一段时间以来，中国外贸企业都依赖于同客户之间单纯的贸易关系进行合作，对所谓的渠道、终端、市场极少关注，自然也就没有建立渠道的意识与经验，能不费吹灰之力地把东西销售到国外，把钱赚回来，谁还会花时间和精力去打造复杂的国内市场？很多外贸企业高层管理人员，甚至企业老总本人就是公司的核心营销人员，企业缺乏了解国内市场的营销人才，对国内市场更是一片茫然，甚至连进入卖场的程序都不清楚。

要拓展内销市场，不得组建团队吗？不得构建网络吗？不得学会促销吗？不得懂得市场管理和客户维护吗？哪一项不得从头开始？拓展内销，谈何容易！

可能从字面上看，外销和内销只是市场不同，但由于社会分工日趋细化，现在的外销和内销已经属于两个完全不同的营商模式。外销是产品导向型的，而内销则是市场导向型的。两者根本的差异在于，内销要求外贸企业具备更加多元的运营能力，这无疑是对外贸企业更全面的运营智慧一次崭新的考验。

向内销市场转型或延伸可谓困难重重，也阻碍了不少外贸企业内销的步伐，是否外贸企业就没希望了？当然不是。

实际上，外贸企业开拓国内市场，首先是要想办法将企业的资源优势转化为内销优势，打造内销市场的竞争力。竞争力如何实现？这便是喻祥先生在本书中要呈现给大家的，实战、实效、并且实用的内销攻略。

正如喻祥先生所说，外贸企业做内销，一定要具备系统的战略思维，以建立全面运营能力，实现产品导向往市场导向的本质性转变。和喻祥先生多次交流外贸企业的内销难题这一

话题，他总是一再重申内销的成功，是从业务战略到品牌建设，从品牌建设到营销组合的成功，只有实现内销业务的“战略—策略—战术”系统化贯通，内销业务才会成为外贸企业又一个支柱性业务。

建立内销业务的战略系统；从头创建自己特有的品牌体系；以市场和营销为基础进行企业资源的重组；实现“产品供应商”向“市场运营商”的彻底转变……这一切不仅需要大量的人力、物力、财力，更需要企业为此配备成熟的运营体系和理念体系。的确，这是对外贸企业一次全新的挑战。喻祥先生的这本专著，试图帮助有志拓展内销市场的外贸企业去迎接这样的挑战。

事实上，外贸企业无论如何转变，都要学会利用自身已有的优势，那就是优质的产品。企业在做外贸订单过程中，在产品质量一关是被国外客户给“逼”出来的。以优质创新的产品为基础，加上优秀的销售组织，企业就有了竞争之本。

路漫漫其修远。外贸型企业转做国内市场，相当于要面对新战场上的新战争，不仅要有持久战的准备，更要有舍得的气度；不仅要掌握转型的方法，更要有全面的智慧，而这种智慧，也许就潜存于喻祥先生不经意的提示中。

Content

序：更全面运营智慧的考验 前言：行动之前先换脑

1

内销应从战略开始

对于外贸企业，内销是企业业务战略的延伸，并成为业务战略重要的业务单元。站在战略的高度看待内销，对内销业务进行战略性规划，可以帮助外贸企业将内销作为一项长期的事业予以运营。

缺乏战略目光和思维对待内销，内销运营会陷入“摸着石头过河”的境地，并导致整个运营方向的偏差，回头再弥补战略规划这一课，不仅是前期资源的浪费，更会丧失参与竞争的时机。

- 务必站在战略的高度看待内销 /014
- 事业型还是生意型，内销的战略选择 /016
- 内销导致运营角色的战略转变 /018
- 内销战略是一项系统化的工程 /020
- 克服内销战略目标制定的两个极端 /023
- 内销将引发公司业务战略重组 /025
- 赋予内销恰当的战略使命 /028
- 构筑内销卓越的商业模式 /030
- 商业模式应解决的7个命题
- 为什么要规划内销商业模式？
- 卓越内销商业模式的6项标准
- 构筑卓越内销商业模式的5个手段
- 内销商业模式的6个创新途径
- 制定清晰的内销战略实施步骤 /043

Content

2

打造内销品牌有方法

微利是海外业务的现实，更是外贸企业的无奈。拓展内销，外贸企业将品牌建设放在首位，期望以此建立竞争力，跳出微利的泥潭。

国内强势品牌已经纷纷占位，最另外贸企业头疼：如何打造内销品牌，更是让外贸企业一筹莫展。

国内市场早已经度过了依赖广告砸出品牌的年代，系统建设和精细管理，是外贸企业建立内销品牌的全新挑战，关键是要树立理念，找准方法。

● 内销不意味着必定提升盈利能力 /048

● 不要将名牌当作内销品牌 /050

误区一：过分夸大所谓驰名商标的作用

误区二：过分把内销品牌建设的期望寄托于传播

把品牌当作名牌做，都是跟风在惹祸

提升内销品牌知名度更应精确制导

● 内销核心价值，做得更好就是差异 /056

内销核心价值误区：寻求全新的核心价值概念

核心价值的真谛：比别人做的更好！

产品能力，是内销核心价值的根本

产品卖点是内销核心价值的有力支撑

● 敢于把内销品牌定位于中高端 /061

● CI不是内销品牌识别的全部 /063

内销品牌识别系统应重新构建

产品识别是内销品牌识别的核心

品牌识别是因，品牌形象是果

慎将老板作为内销品牌的识别要素

● 用品牌管理的理念打造内销品牌 /069

品牌管理，让内销品牌更具战略性

规划管理：加强内销品牌规划的系统性

应用管理：通过控制手段保证规范应用的严肃性

资产管理：品牌资产积累是最具长远性的管理

● 品牌投入：谨慎出击，持续投入 /073

内销品牌建设不可或缺的4项基本投入

看准了，投入应狠狠打穿一点

内销品牌，坚持投入才会胜利