

案例即本质

工业品营销实战案例精解

丁兴良 主编



站在互联网+时代前沿，

洞察营销战本质，

一本书读懂工业品营销实战的“天龙八部”和“葵花宝典”

化繁为简，去伪存真



中华工商联合出版社

案例即本质

工业品营销实战案例精解

丁兴良 主编



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

案例即本质：工业品营销实战案例精解 / 丁兴良主

编. -- 北京：中华工商联合出版社，2016.7

ISBN 978-7-5158-1732-3

I. ①案… II. ①丁… III. ①工业产品—市场营销

IV. ①F764

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 161422 号

案例即本质：工业品营销实战案例精解

作 者：丁兴良

责任编辑：于建廷 王 欢

营销企划：王 静 万春生

封面设计：尤际广

责任印制：迈致红

出 版：中华工商联合出版社有限责任公司

发 行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京凯达印务有限公司

版 次：2016 年 9 月第 1 版

印 次：2016 年 9 月第 1 次印刷

开 本：787mm×1092mm 1/16

字 数：270 千字

印 张：16.5

书 号：ISBN 978-7-5158-1732-3

定 价：59.00 元

服务热线：010 — 58301130

团购热线：010 — 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座

19 — 20 层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010 — 58302915

主 编

丁兴良

副主编

栗泉书 黎 燕 陆 澎

参编人员

汪 奎	林时迎	黄小宝	胡和平	陈海明	张 进	阁 策
曾 丽	张云占	槐玲玲	徐 鲲	汪 炜	李吉兴	张红军
吴雪方	郝慧奇	张 建	吴小铭	张 斌	张雷兵	杨 敢
石晓辉	黄成明	莫美林	张永根	杨 静	凌键鹏	雷晓红
徐思贤	熊小年	沃克通风项目管理部				

对工业品营销人员而言，只有最终的失败者，没有永远的胜利者。在激烈的市场竞争中，企业所取得的短暂胜利，往往只是在某个时间段里取得的，随时都有可能被后来者所击败、替代。这对于奋斗在一线的营销人员而言是非常残酷的，特别是大客户销售量占据主导地位的企业，其未来的发展趋势往往难以掌控。在这场永无止境的博弈中，防守者挖下壕沟，布下铁丝网，时刻抵御着外来者的侵略；攻击者磨拳擦掌，选择对方的死穴，准备给对方致命一击。其结果通常是“胜者成王，败者为寇”。

究竟谁能在这场战争中取得胜势？是防守者凭借着坚固的工事，将侵略者挡在大门之外，还是进攻方攻营拔寨，一统江山？这取决于攻守双方在实力、智慧、人脉关系等全方位的较量。

孙子曰：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况乎无算乎？吾以此观之，胜负见矣。”我们不难体会到，在对大客户的争夺战中，取胜之关键不在于双方身份，而在于在争夺的过程中所采取的策略、战术，以及力量的聚焦。

美国营销学家里斯和特劳特在他们的著作《营销战》（Marketing Warfare）中这样写道：“营销的本质是战争。在市场营销的战争中，竞争者就是假想的敌人，客户则是要占领的阵地。”一个公司的成功，核心要素就是在竞争对手的手中抢夺到更多的客户，必须直面竞争对手。因此，市场营销工作的另一面展现出的是营销人员对局势的谋划能力、对人心的洞察力、对人脉关系的处理能力、对资源的调配能力等。

市场营销学就是一门战争学，有战争就有计谋、陷阱、诡道。本书所阐述的主要是术的内容，所表述的是实际营销工作中攻与守的应对之策。在一个个成功或失败的案例中，发掘其根源，对营销工作的日后开展具有一定的启迪和借鉴意义。

营销案例并不具备完全的可复制性，但具有指导性。营销案例的使用应结合《案例即本质：工业品营销实战案例精解》中的操作知识点共同使用，方能发挥更大的作用。

目录 Contents

前言 / 1

序篇 “天龙八部”的实战案例体系 / 1

- 第一节 “天龙八部”是业务管理体系 / 1
- 第二节 销售过程中面对的八大困惑 / 9
- 第三节 如何利用“天龙八部”推进有效策略 / 14
- 第四节 如何针对“天龙八部”销售案例进行剖析 / 22

第一章 “葵花宝典”之一：信息收集 / 31

- 第一节 经典案例分享：多好的客户，我想要 / 31
- 第二节 经典案例分享：心急吃不了热豆腐，我该拿你怎么办 / 35
- 第三节 经典案例分享：到嘴边的肥肉，就是没吃着 / 40

第二章 “葵花宝典”之二：项目立项 / 45

- 第一节 经典案例分享：初出道的小崔的感悟 / 45

第二节 经典案例分享：失去了方向标，该如何是好 / 52

第三章 “葵花宝典”之三：深度接触 / 56

第一节 经典案例分享：巧用线人，赢得突破 / 56

第二节 经典案例分享：以智取胜，小鬼也能搞定 / 59

第三节 经典案例分享：知己知彼，百战不殆 / 63

第四节 经典案例分享：“死缠烂打”这招高 / 67

第四章 “葵花宝典”之四：方案设计 / 72

第一节 经典案例分享：黎老见不得光的“独门秘诀” / 72

第二节 经典案例分享：一袋花生就把客户拿下 / 78

第三节 经典案例分享：如何拿下 200 万元大单 / 83

第五章 “葵花宝典”之五：技术交流 / 89

第一节 经典案例分享：专业技术，让你扳回一局 / 89

第二节 经典案例分享：征服 L 公司的技术交流连环局 / 94

第三节 经典案例分享：坚持不懈，大单必签定 / 97

第六章 “葵花宝典”之六：方案确认 / 103

第一节 经典案例分享：连环招让“黑寡妇”点头 / 103

第二节 经典案例分享：扩大痛苦，影响决策 / 107

第七章 “葵花宝典”之七：高层公关 / 112

第一节 经典案例分享：借力打力，签约大单 / 112

第二节 经典案例分享：女强人，我该拿你怎么办 / 116

第三节 经典案例分享：谁不想要单子？但无能为力 / 119

第四节 经典案例分享：只打感情牌的“女魔头” / 124

第八章 “葵花宝典”之八：招投标 / 128

第一节 经典案例分享：功亏一篑的项目，还有下次么 / 128

第二节 经典案例分享：千万项目，成功跨越 / 132

第三节 经典案例分享：全线推进，确保成交 / 137

第九章 “葵花宝典”之九：商务谈判 / 141

第一节 经典案例分享：“不输不赢”的谈判 / 141

第二节 经典案例分享：打破谈判的坚冰 / 145

第三节 经典案例分享：知己知彼，胜利在望 / 150

第十章 “葵花宝典”之十：签订合同 / 154

第一节 经典案例分享：一波几折，最终成功 / 154

第二节 经典案例分享：赢在报价，胜在服务 / 159

第三节 经典案例分享：巧用优势，促进回款 / 165

第十一章 “葵花宝典”之十一：关系维护 / 168

第一节 经典案例分享：永不放弃，合作共赢 / 168

第二节 经典案例分享：维护不力，关系恶化 / 172

第十二章 “葵花宝典”之十二：组团营销 / 177

第一节 经典案例分享：组团营销，同签大单 / 177

第二节 经典案例分享：从哪里跌倒，从哪里爬起 / 182

第三节 经典案例分享：上亿项目轻松搞定，组团营销如此强大 / 185

第十三章 “葵花宝典”之十三：大客户营销 / 188

第一节 经典案例分享：“嚣张”总有“收拾”你的人 / 188

第二节 经典案例分享：紧要关头，拉你一把 / 191

第三节 经典案例分享：星星之火，可以燎原 / 194

第十四章 “葵花宝典”之十四：扩大份额 / 199

第一节 经典案例分享：敌人的敌人就是朋友 / 199

第二节 经典案例分享：工作做到心坎里 / 202

第三节 经典案例分享：勤奋公关终有成 / 205

第十五章 “葵花宝典”之十五：忠诚于客户 / 209

第一节 经典案例分享：再续前缘 / 209

第二节 经典案例分享：破镜重圆 / 211

第十六章 “葵花宝典”之十六：战略协议 / 214

第一节 经典案例分享：稍纵即逝的机会 / 214

第二节 经典案例分享：七年三跨越 / 217

后记 “葵花宝典”的精髓 / 223

| 序篇 |

“天龙八部”的实战案例体系

“天龙八部”是针对工业品营销人和销售推进工作而特别制定的经典管控体系，也是工业品营销人不可缺少的行销工具手册。它是一个精细化的过程管控思路，只有注重了过程，才有结果。

第一节 “天龙八部”是业务管理体系

所谓“天龙八部”，真正的专业定义叫做业务流程管控体系。它通常指企业或业务管理者在从事销售业务及服务管理中，针对业务人员工作中的每个节点进行有效的销售管控，并通过管控好每个过程节点，达到精细化管理，从而真正意义上起到对业务的全面监督和指导作用。

“天龙八部”一般是指业务管理流程中有关售前的八个流程——项目立项、深度接触、方案设计、技术交流、方案确认、商务公关、合同谈判、签约成交。这八个流程是一个完整的工业品营销过程，但为了进行二次乃至多次销售，将新客户变成老客户，开启源源不断的业务来源，有关售后的七个流程也在下文一并提及。

一、“天龙八部”制定的基本原理

（一）依据客户的采购决策流程而制定

“天龙八部”是依据客户的采购流程，围绕客户选择供应商的步骤来设定销售工作流程。

（二）为预定目标规划最佳达成路径

“天龙八部”是行业成功经验的总结和提炼，通过众多成功案例经验的总结，提炼出规律性的理论体系。

（三）为工业品营销人制定的业务管理工具

“天龙八部”是业务销售过程的管理体系，为广大的工业品营销人提供行之有效的管理工具。

（四）销售人员开展业务的指导思路

“天龙八部”是一部销售业务指导书，为销售人员提供了具体的工作方法和工作技巧，能有效提升其工作能力和效率。

二、“天龙八部”的价值

当营销人员遭遇困难时能从策略库中找到解决的思路，具体的操作方案需要营销人员根据手册所提供的思路来变通使用。“天龙八部”的价值主要体现在以下几个方面：

（一）“天龙八部”是一本营销战术书

讲述的是营销技巧和方法论。术必须辅以道。道是刚，术是目；有悖于道而求术，必然本末倒置。

（二）“天龙八部”是一本实战宝典

能够有效应对市场环境的复杂变化。任何实战理论都必须随着市场环境的变化而变化。所以，策略库需要不断地更新。

（三）“天龙八部”是一本方法论

需要营销人员在阅读策略库时，领悟其中的工作方法和基本原理，而不是简单地生搬硬套。

（四）“天龙八部”是一本口袋指导书

可以在任何时间、任何地点帮助营销人员解除困惑，提供有价值的答案。

三、“天龙八部” 的流程梳理

（一）“天龙八部” 的认知

业务管理体系主要是对业务流程进行系统化、规范化、标准化、制度化管理，里面涉及的内容包含：

1. 里程碑

项目运行过程中的关键节点。其核心价值是为在业务过程中达成预定的成果所设定最佳路径的有效掌控节点。

2. 项目进度

每一阶段工作取得成果后，离最终目标的距离。其设定的意义在于对每一阶段的工作所取得的成就进行量化，以评估其对整个获得项目成功的贡献率。

3. 任务清单

将一段复杂且漫长的工作分解成一个个简单而细小的工作。其价值是将复杂的工作简单化，用每一阶段的小成果为累积，以达到最终目标。

4. 达成标准

为每一个里程碑和子任务设定完成的标准。其设定的意义在于为每一段工作都设定目标，并能够进行有效的验证，以确保每一阶段工作的质量达成。

（二）“天龙八部” 业务流程中售前与售后的操作过程

1. 业务管理体系（售前）（如图 1 所示）



图 1 售前业务管理体系流程图

（1）项目进度率（如表 1 所示）：

表 1 项目进度率

里程碑	进度率
1. 项目立项	10%

续表

里程碑	进度率
2. 深度接触	30%
3. 方案设计	40%
4. 技术交流	50%
5. 方案确认	60%
6. 商务公关	80%
7. 合同谈判	90%
8. 签约成交	100%

（2）业务管理体系里程碑的定义（如表 2 所示）：

表 2 售前业务管理里程碑

里程碑	定义
1. 项目立项	项目经理通过各种渠道来获取项目有效信息，并通过公司内部立项评估分析，明确具体的项目成员并制定行动方案
2. 深度接触	明确组织架构及分工，并成功发展 1-2 名业务联系人，分析竞品并制定有效的竞争策略
3. 方案设计	针对客户技术参数、型号、配置等方面提供一份有利于我方的设计方案
4. 技术交流	通过技术交流、参观考察等方式，让技术决策人对我方产品产生技术倾向
5. 方案确认	通过技术引导，设计对我方有利的商务技术参数或技术壁垒
6. 商务公关	通过各种商务活动，扩大客户组织中的层面，使关键决策人产生倾向
7. 合同谈判	经过双方的双赢谈判，针对合同条款及附件达成共识
8. 签约成交	关注合同的进展，拿到正式的合同文件并拿到合同订金

(3) 业务管理体系成功标准（如表 3 所示）：

表 3 售前业务管理体系成功标准

里程碑	成功标准
1. 项目立项	立项成功
2. 深度接触	伙伴倾向
3. 方案设计	引导需求
4. 技术交流	技术倾向
5. 方案确认	产品倾向
6. 商务公关	决策倾向
7. 合同谈判	双赢谈判
8. 签约成交	拿到定金

(4) 业务管理体系工作任务清单（如表 4 所示）：

表 4 售前业务管理体系工作任务清单

里程碑	成功标准	项目进度	工作任务清单
1. 项目立项	立项成功	10%	1. 通过各种渠道，收集有效信息 2. 确定信息完整性和有效性
2. 深度接触	伙伴倾向	30%	1. 明确客户的组织架构及分工 2. 成功发展到 1～2 名业务联系人
3. 方案设计	引导需求	40%	1. 满足客户技术需求 2. 有效引导客户偏向我方技术方案
4. 技术交流	技术倾向	50%	1. 透过参观、考察等方法展示我方优势 2. 搞定技术的关键决策人
5. 方案确认	产品倾向	60%	1. 满足客户选择产品的技术要求 2. 分析竞品，找出竞品不足 3. 设置有效的技术壁垒

续表

里程碑	成功标准	项目进度	工作任务清单
6. 商务公关	决策倾向	80%	1. 通过业务联系人明确决策人需求 2. 与决策人进行互动，使决策人对我方产生倾向
7. 合同谈判	双赢谈判	90%	1. 明确合同条款及附件达成双方共识 2. 双赢谈判，制定有利于我方的商务条款及附件
8. 签约成交	拿到定金	100%	1. 关注合同签约进度，防范风险 2. 拿到正式合同

2. 业务管理体系（售后）（如图 2 所示）

售后的业务管理体系是指客户已经成为我方的供应商，但是如何扩大再次销售或销售新项目、新产品，一直到成为战略供应商为主。

关系维护 → 需求挖掘 → 技术引导 → 方案确认 → 再次合同 → 扩大份额 → 长期合作



图 2 售后业务管理体系流程图

（1）项目进度率（如表 5 所示）：

表 5 售后项目进度率

里程碑	项目进度
1. 关系维护	10%
2. 需求挖掘	40%

续表

里程碑	项目进度
3. 技术引导	50%
4. 方案确认	60%
5. 再次合同	70%
6. 扩大份额	90%
7. 长期合作	100%

(2) 业务管理体系里程碑的定义（如表 6 所示）：

表 6 售后业务管理里程碑定义

里程碑	定义
1. 关系维护	加强日常的拜访，做好内外部的协调工作，关注客户的发展动态，做好风险评估，平衡客户内部各部门的关系，组织公司的资源，做好必要的商务活动，力争让关键人士对我方产生倾向性
2. 需求挖掘	明确客户公司近期的发展计划，分析客户现有的产品结构或未来可能发展的新需求，结合现有公司的整体技术能力，制定出具体的需求分析表
3. 技术引导	明确客户的相关技术需求，通过各种技术推广、技术引导、商务活动、样品试验、优化方案等方式，让客户对我方的技术产生倾向性
4. 方案确认	明确客户的技术与商务要求，经过一定的商务运作，设计对我方有利的商务或技术壁垒
5. 再次合同	明确相关的合同条款，经过一定商务谈判，达成双赢共识，并跟踪合同签订进度，防范可能的风险，确保再次拿到正式有效的合同，并做好合同存档工作
6. 扩大份额	做好品牌推广，建立多层次的人员互访机制；分析对手，建立差异化的竞争优势。不断扩大客户内部的采购份额占比，树立有效的围墙准则，确保我方成为客户的重要供应商
7. 长期合作	明确客户的中长期的战略规划，找出可能的战略合作机会点，不断扩大合作的空间，力争达成双方满意的、长期合作的战略合作协议