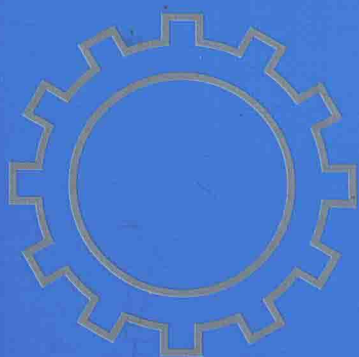


博瑞森
BRACE
管理丛书



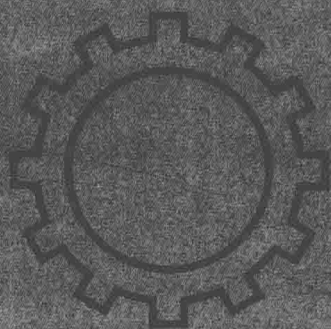
一切为了订单

订单驱动下的
工业品营销实战

唐道明◎著



中华工商联合出版社



一切为了订单

订单驱动下的
工业品营销实战

唐道明◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一切为了订单：订单驱动下的工业品营销实战/唐道明著. —北京：中华工商联合出版社，2016.2

ISBN 978-7-5158-1589-3

I. ①一… II. ①唐… III. ①工业产品—市场营销学 IV. ①F764

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 018824 号

一切为了订单：订单驱动下的工业品营销实战

作 者：唐道明

责任编辑：于建廷 臧赞杰

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

版 次：2016 年 6 月第 1 版

印 次：2016 年 6 月第 1 次印刷

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：200 千字

印 张：11.25

书 号：ISBN 978-7-5158-1589-3

定 价：58.00 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. chgslebs. 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

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版 + 书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

推荐序 1

精细管理 系统致胜

联纵智达营销咨询教育集团董事长 何慕

非常开心，喜闻联纵智达又一位同仁——唐道明老师的新书即将出版，感到非常欣慰！

在联纵智达咨询集团成长历程当中，我们聚合了一批志同道合、性情笃和、价值观非常相同的伙伴，为众多的客户提供过专业的营销咨询服务，积累了丰富的行业实战经验，也沉淀了众多独创的营销理论体系。公司曾服务的行业包括消费品、餐饮服务业、服装行业、建材行业、公用服务业、成套设备行业及工业品零配件行业。

其中，在中国市场份额超过万亿级别的工业品零部件领域，企业众多，品种规格众多，小到一颗螺钉螺母，大到电动机等，这些都是我国基本工业的重要组成部分。但我们发现，这类产品的营销方式大多落后，完全订单式生产，价格竞争无序，致使很多企业处于有批量但低利润的运作，异常艰难。其实，不单单销售环节，整个目标市场选择、客户开发、订单排产、物流、售后服务、货款回收等多个经营环节，都处于粗放阶段，缺乏精细化和规范化管理思想和方法工作，管理效率极低。而在这个大市场中，对该市场运作开展深入研究的人员较少，没有

形成对该行业的有效管理方法论。

唐老师在工业品零配件行业工作多年，且在联纵智达咨询公司工作多年，期间主导参与了多个工业品配件行业的营销管理咨询项目，对整个工业品零配件行业的营销管理有深刻的理解和成功实践。唐老师思维敏捷、善沟通且实战经验丰富，是横跨营销咨询与实战的双栖人才，这些年，从实业到咨询，又从咨询转实业，不断积累和深入自己对行业的认识和理解，已经成为一名工业品领域的营销操盘手。这次又将自己多年的实战经验撰写成书，传播本土实践案例，助力更多的企业走上营销精细化管理、科学化管理的道路，提升企业的竞争力；同时也为更多的行业专业人士的职业成长提供帮助和指引，丰富职业经历，收获精彩人生。

纵观本书，主要有三大亮点：

第一，视角独特。

看待任何一个行业，都必须找到一个分析的基本逻辑和框架，这也是我们思考、分解、布局营销工作的关键，只有准确把握行业运作的本质主线，才能以此展开，找到各个环节取胜的关键要素，进而做出有针对性的改善方案、方法。本书以企业运营最为微观的运作要素“订单”为主旨词，以订单运作为主线，详尽地阐述了订单运作的各个环节的运作要领，构成了企业营销管理系统的新理论，而该理论又是一个实实在在能落地、紧密结合企业运作实际的管理视野和逻辑，区别于很多教科书和纯理论的研究思想。这与唐老师近几年深入操盘实业并开展实效的营销管理有很大的关系，企业营销管理的落地和实际运作一定是要有成效的，如此才能有所沉淀，并形成企业营销管理的特色。

“订单”作为工业企业最小的管理单元，所有的部门和人员的工作都由此展开，市场部门收集客户需求信息，与研发部门一起开发适应的产品，销售部门开发客户，拿取该产品的有效订单；采购部门购买相应的原材料；生产部门制造该产品，按时、按量、按质交给客户；售后服务部门对订单的安装、质量投诉提供服务，进而完成一个完整的订单循环。围绕着订单开展的所有管理活动，都是为高效完成订单而服务的，哪些地方能创造价值，哪些地方是市场竞争的关键，哪些地方是管理的难点，都是企业所要关注的问题。我们所有的企业日常管理活动，都是在为解决、完善、优化、固化这些问题服务。订单管理好了，企业也就顺了。

第二，系统化。

区别于其他在工业品领域专门讲述销售技巧的书籍，本书另外一个特点就是系统化，这也是联纵智达咨询公司一直秉承的“系统制胜”理论。我们始终认为，“点子”时代已经过去了，未来企业的竞争必须是各个运作环节的最优组合，是一个系统性的工程。市场研究、产品开发、采购管理、生产制造、品质管理、销售管理、物流服务、售后服务、财务管理、人力资源管理等，这是一个整体。

本书虽然以订单为主线进行阐述，但形成的分析逻辑与科班的营销理论体系一脉相承，即目标市场细分与选择策略、渠道规划策略、客户开发策略、物流服务策略、售后服务策略、市场推广策略等，是一个完整的营销管理体系。特别是对于订单式的工业品营销管理，产、供、销各环节的紧密配合、无缝连接显得尤为重要，只有各个环节形成稳定、有序的管理规则，整个订单的链条才能顺畅起来，才能提高管理的效率，提升客户的价值。

第三，干货多多。

“实战、实在、实效”的三实原则，这也是联纵智达一贯的作业风格。我们始终强调和客户“裸奔”，敢于面对客户，将我们所积累的丰富最佳实践，结合客户的现状，和盘托出，给予更加完善的方案。特别是营销管理，必须实枪实弹，一定要有业绩效果，业绩是评价的核心要素。在本书中，围绕着订单管理的各环节，系统性地讲解了行业的运作难点和痛点，更为重要的是提供了众多优秀企业的最佳实践案例，并给出了具体的方法、工具，这是非常有价值的。首先，这些工具和方法都是经过实战验证的，是确实有效的，读者可以创造性地借鉴，并在自己的企业里实践落地。其次，一些管理的思想和逻辑是通用的，可以给读者带来很多的启发，想必一定有很大的收获。

传播有价值的管理思想和实战案例是一件非常有意义的事情，知识传播才更有价值。不管是组织还是个人，我们只有为相关利益者带来更多的服务，持续地提供和改善与之相关的个体和组织的生命的质量与价值，才是我们生存的根本和生命的意义。唐老师的这本新书出版，只是一个开始，他必然能够引领更多的人来关注工业品零配件行业，为该行业的发展添砖加瓦，奉献价值，从而提升该行业的运作水平。

让我们共同努力，不断学习，相信中国工业品的营销管理水平一定会有所提升，助力工业4.0。



2015年12月

抓住工业品营销特征，高效为客户创造价值

南方略营销咨询管理有限公司董事长 刘祖轲

谈起工业品营销，很容易与快消品营销进行对比，那就让我们通过对比更好地掌握工业品营销的特征，而对工业品营销特征的认识，将有助于更好地把握工业品营销的本质，掌握工业品营销活动的精髓，从而提高工业品营销活动的效率。

特征一：工业品营销主要面对组织型单位

快消品营销面对的是以个人或家庭为单位的普通消费者，市场范围广，消费群体庞大；而工业品营销面对是以组织形式存在的单位，比如企业、非盈利组织等，数量相对有限，有些垄断性比较强的行业，比如通信业，每个国家的通信商都是以个位数计算，目前我国通信企业主要就是中国移动、中国电信及中国联通三大家。但是从采购规模来看，快消品市场单个目标客户的采购额比较低，而工业品市场单个客户的购买额比较大，少则上万元，多则几千万甚至上百亿，客户购买会比较谨慎。

特征二：工业品营销客户的决策信息主要来自专业性媒介

在快消品市场上，消费者主要通过亲戚朋友、导购员、广告宣传及新媒体等外部媒介获取有关产品的信息，自身不是产品专家，对外部信息的依赖性比较大；而工业品市场上客户都是行业专家，对产品功能、

技术等属性要求和表现比较了解，他们更关注行业协会、专家、展会和媒体的评价和推荐，甚至会通过观察与其接触的销售人员的表现了解供应商的实力，而且在信息侧重点上往往会先对产品的质量、功能等属性提出要求，其次才是价格。所以说工业企业传播时要注意选择合适的接触媒介，华为在国内做交换机时基本上没有户外广告，也很少接受外部媒介的采访和报道，不是因为华为不需要广告，而是因为华为真正知道自己的客户在哪里，他们需要什么信息，企业应该通过什么途径告诉客户。

特征三：工业品营销客户的决策行更加复杂

快消品市场，消费金额比较低，而且主要是为了消费者个体或家庭消费，消费者通过对获得的有关信息整理、评估，并根据自己的需求和感受由个人做出购买决定，消费者对自己想要的产品具有最终决定权，如果他喜欢可口可乐，没有谁可以逼迫他去买百事可乐；而工业品市场中，客户购买产品或服务是用来维持整个组织的日常运营或生产，而不是为了满足某个人的个人需求，购买决策通常由一个采购团队或企业多个部门与职位参与，必须经过多个环节或人员，而不是某个人的私人行为，属于一种组织行为。同时，由于参加购买决策的每一个人的年龄、收入、受教育程度、专业、个性及对风险的态度不同，导致购买动机和评价标准不同，技术人员要对产品功能、质量等进行考查，财务人员则要求产品的采购成本一定要控制在预算范围内，来自组织内部不同人员的要求使得工业品购买决策更加复杂，花费时间比较长，成本也会比较高，相对于快消品中个人决策容易受到个人情感影响，工业品营销中的决策更加理性。

特征四：工业品营销客户的需求比较复杂，对产品或服务的个性化需求比较高，受单个客户影响比较大

面对庞大的快消品市场，产品的定位、规格等主要依据整个目标市

场的整体状况，比如将服装分为标准的 S、M、L、XL、XXL、XXXL 等型号，企业一般不会因为某个客户的建议或意见做出产品修改，即使有部分客户希望获得个性化的服务，数量也比较少，主要集中在少数高端客户进行定制；而工业品市场，由于不同的客户生产工艺、应用场所不同，客户要求企业能够根据自身需求特征进行产品修改，甚至提供个性化的定制服务，而且单个客户需求量和交易额比较大，讨价还价能力也比较高，企业营销活动受单个客户影响比较大。

特征五：工业品营销客户价格敏感度比较低

在快消品市场，消费者对价格比较敏感，价格需求弹性比较大，尤其在低端市场；工业品市场，相对于价格，客户更加关注产品品质及其解决问题的能力，众多情况下产品是解决方案，价格重要性放在次位，但是由于涉及到采购和运营成本以及客户本身实力，部分客户的价格敏感度也比较高。

特征六：工业品的分销渠道更加依赖销售人员的开拓能力，专业性和素质要求处于重要地位

快消品市场，消费者分布比较广泛，企业一般建立比较密集的渠道网络，通过大面积多层级渠道覆盖最大范围的消费群体并将产品销售给消费者；工业品市场上客户数量比较少，在大范围内（全国）呈分散状态分布，在小范围内则一般呈集中状态，企业必须重视每一个客户，保证客户开发的成功率，所以销售工业品的产品或服务时，相当多企业采用直销方式，由销售人员上门洽谈，“先做朋友，再做生意”，通过销售人员与客户的沟通建立客户对企业的信任。所以工业品营销对销售人员素质要求非常高，他们不仅仅需要懂得相关技术、产品知识、销售技巧等，还需要懂得商务交往，具有很强的人际交往能力。工业品是专

家型采购，经销商和客户往往对产品、技术是内行，要求业务人员有很强的对话能力，否则，吃吃喝喝根本不能让经销商或客户建立信心，客户没有信心，就不会有信任，就很难获取订单。

特征七：工业品营销的品牌传播更加侧重理性诉求

由于决策信息来源和决策行为不同，在传播上快消品与工业品也存在较大的差异，快消品的品牌传播更加注重品牌的情感诉求，传播内容和方式上花样百出：明星代言、节假日促销、礼品赠送、商业表演等，“钻石恒久远，一颗永流传”、“李宁，一切皆有可能”、“与狼共舞，尽显英雄本色”等；而工业品的品牌传播则更加注重品牌的理性诉求，比如品质、工艺、技术及服务等，如英威腾变频器“完美品质，精采于心”、杰克缝纫机“一线科技，盛装天下”、三一重工“品质改变世界”等，在传播方式上更加注重下游行业协会、专家推荐、会展展示、公关等方式。中兴总裁侯为贵认为，真正的品牌是客户在私底下对公司产品的评价，这才是真正的品牌，也才是一个公司的重要核心能力。工业品品牌是公的，快消品品牌是母的；工业品品牌往往是细节展现卓越，品质体现品牌；快消品品牌更多是体现身份、地位或精神层面。

特征八：工业品营销客户对围绕产品产生的服务比较关注。

相对于快消品，工业品对围绕产品产生的一系列服务的要求比较高，售前、售中、售后全方位，客户更加看重产品的整体价值，如安装、调试、试用、产品使用培训、技术指导、定期维修、零配件的提供等，需要进入客户的车间，进入客户实验室，进入客户研发中心，销售的产品是为了提升客户产品的卖点，或提升效率。产品的销售只是双方合作关系的开始，在许多情况下，企业获利的主要来源不是产品销售，而是售后服务。

特征九：工业品营销中客户与已有供应商构筑的客户壁垒比较高，客户希望能够与供应商建立稳定的合作关系

快消品的消费者忠诚主要来自于品牌的情感诉求，而工业品的客户忠诚主要来自于企业为客户提供了优秀解决方案，针对客户痛点，找到了需求，满足了需求，帮助客户提升效率，省心、省事、省力、省时、省钱，是一种理性分析结果。企业提供的方案形成了客户的生产工艺，影响了客户的产品设计等，如果客户想要改变供应商，那么客户的生产流程、产品设计等可能都需要有所改变，代价比较高，这种基于理性的认识形成的忠诚度相对要高，客户壁垒自然也高，而且客户也希望能够与自己的供应商建立良好的关系，并使之融入到自己的发展战略中，以获得供应商对自己发展长期、稳定的支持。

特征十：工业品营销需要企业关注客户的客户

快消品面对一般的消费者，这些消费者构成产品的最终用户；而工业品一般面对的是整个价值链上的中间组织，企业的产品构成客户所提供产品的一部分或生产的基础，也就是说工业品企业不仅要满足其直接客户的需求，也需要关注客户的客户，即间接客户的需求，因为这些间接客户才是需求的真正来源，他们在某种程度上也会越过对客户的评价关注企业的能力；同时由于工业品企业的需求来自这些间接客户，当这些间接客户有一定量需求时，这个量会随着价值链向上传递，呈放大传递，也就是对工业品企业的实际需求一定大于对该类产品的真正需求。

工业品营销的本质特征使得企业在营销活动中应该将其与快消品营销方式区别开来，营销活动要在企业对工业品营销充分把握、深刻理解的基础上展开。工业品营销中客户更加关注产品的质量、功能等技术性指标，获取信息、处理信息、制定方案、进行决策的过程也比较复杂；

客户比较关注供应商与自己的关系，工业品营销不是简单的卖一次产品的交易问题，客户更希望供应商能够保证供应的连续性和稳定性，对企业围绕产品的服务能力要求比较高，比如相关培训、技术指导、售后服务等。所以工业品营销对企业和企业销售人员的要求很高，不仅需要销售人员具备系统的产品知识、相关技术、销售技巧等，还需要销售人员具备较强的商务交际能力，能够保证企业与客户之间有效的沟通。

非常高兴资深的工业品营销专家唐道明老师这本著作出版面市了。本土的快消品营销专家很多，然而，工业品营销专家数量相当少，研究的人少，从事人员本身也少，像唐道明老师这样聚焦于研究如何高效开发订单、满足订单、扩大订单的工业品专家更是凤毛麟角，实在难得，也是中国营销界一件幸事，我们也希望更多的专家参与到工业品营销研究和探索中来。

通过渠道模式设计高效获取订单；工业品的市场是按行业开发，形成经验，再拷贝复制；交期既是一门科学，又是一门艺术；从单品切入到战略供应商，不断卖入新产品才是经营客户的最高境界等，众多闻所未闻的观点，网络上、其他书籍上不可能出现，一定是唐老师“潜伏”多年的经历，是深入一线、感同身受地参与与体验的真知灼见。正如格力董事长董明珠所说“让世界爱上中国造”，因为中国把自己制造的最好产品让世界人民使用了，我们没有半点保留，世界怎么可能不爱上？！让我们认真去领悟唐道明老师对工业品营销的研究与理解，就是因为不想辜负作者对自己多年专业的“和盘托出”。

刘凤有

经历是一种恩典

4 年企业高层营销管理实战经验。

10 年专业营销管理咨询服务经历沉淀。

20 多家国内外知名工业品企业营销管理咨询最佳实践积累。

30 多个省区、1000 个城市的区域市场实地走访。

200 多个工业品渠道商、配套客户及用户的深度访谈和经营探讨。

50 余场次、超过 15000 人次的营销管理实战类培训。

.....

很感恩生命中发生的一切！

在过去的工作和生活中，我始终与营销相伴！由于职业选择及兴趣使然，所经历的事情、见过的人，无外乎都围绕着“营销”这两个字，与企业老板和管理者探讨过营销战略和管理，同区域销售人员及代理商交流过如何开发市场及客户，同市场及产品研发人员交流过如何开发新行业，等等。

我享受着这个过程！在这个过程中，我非常幸运地接触到众多不同行业性质和发展阶段的企业、不同个性的老板和管理者、各种各样富有挑战性的工作事项，是这些人和事给予了我亲自参与、体验和经历的机缘，我从中不断学习并得到成长，增长了学识，初步积累了丰富的企业

管理经验，更为重要的是培养了我诚信做人、利他的基本价值观。

我相信“经历即恩典”，这些都是我的福分；而我更相信，我们都生活在一个系统中，每个人的存在都应该为其他人做点有用的事情，通过自己的一点点努力去影响、触动或改变一些人，从而提升这些人的生活和工作品质，这才是我们每个个体存在的价值。

正是基于这样最原始的初衷和愿力，我将这些年营销工作的积累和沉淀形成文字，以便能够对更多的人有用，只有传播才能产生价值。我深知文字创造的枯燥，期间断断续续，更深感本人学识浅薄，唯恐本书的观点和内容误导读者，一度停止写作。但我深知只要有愿力做了，这样的一本书一定能为有需要的人带来喜悦，我重新拾笔，加快写作，挤出时间来完成该书，才有了这本书与众多读者见面的机会，这也许就是我们常说的“人生使命”吧！

非常感恩我曾经任职过的公司以及给我机会让我提供深度咨询和培训服务的企业，没有他们提供的平台，就没有我成长的机会！

非常感恩我曾经并肩作战的同事、朋友，有了你们的协作和信赖，让我的工作生涯充满惊喜和挑战，富有成就感！

非常感恩我的家人，特别是我的爱人，是她的鼓励和理解，让我有了轻松的生活环境，我才有更多的时间来思考和写作。

感恩生命中所有一切的发生，让我懂得尊重、接受、交换、付出。

感恩、感恩、再感恩！

没有订单 谈何管理

企业经营与管理就是把人员、设备、资金、材料、信息和时间等有限资源合理地组织起来，最大地发挥它们的作用，并对运营过程进行计划、组织、实施和控制，以求达到经营性目标。这是一个复杂的管理过程，既要致力于提高产品和服务质量，又要致力于提高资本增值盈利能力。在这个过程中，营销是龙头，只有准确把握客户需求并组织资源满足客户需求才是企业生存的基本逻辑，从发现需求、组织生产制造到交付客户，构成了运营的主线。相关技术、品管、财务、行政和人力资源等管控职能的发挥，对运营起到保障功能，并不断提高效率和运营质量，更好地促进经营目标的实现。

整个的经营管理过程就是围绕客户需求来运转的，我们先发现客户的需求，进而组织资源满足客户需求，而这个过程中的具体载体就是客户订单，从客户需求到客户订单，订单是一个媒介和通道，将企业的各环节、各部门按照一定的方向有机地联系在一起，大家都在围绕着订单的流转创造性地开展工作，使得订单运转得更高效、更有价值，这也构成了企业经营管理的主旋律。

订单驱动着我们的一切。在这三个不断循环的过程中，涉及公司各层面的工作，如市场调研、产品研发、采购管理、生产制造、品质管