

IMSC 工业品营销第一品牌
工业品营销研究院

营销新革命之一

突破工业品 营销瓶颈

● 突破才能成长 ● 突破才能优秀 ● 突破才能卓越

丁兴良 / 著

破解中国营销多年的迷惑
揭开世界500强企业的营销秘诀
移植中国本土化营销模式



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

IMSC 工业品营销第一品牌
工业品营销研究院

营销新革命之一

突破工业品 营销瓶颈

丁兴良 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

营销新革命之一：突破工业品营销瓶颈/丁兴良著.
—北京：经济管理出版社，2008.4

ISBN 978-7-5096-0204-1

I. 营... 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 (2008) 第 033207 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

组稿编辑：勇 生

责任编辑：勇 生 史慧梅

技术编辑：杨国强

责任校对：郭红生

720mm×1000mm/16

13.5 印张 142 千字

2008 年 4 月第 1 版

2008 年 4 月第 1 次印刷

印数：1—10000 册

定价：28.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-0204-1/F·200

·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

自序

“衡量一个销售人员成功与否，不是在他的市场或业绩辉煌的时候，而是当其业绩下滑的时候，他是否还会坚持下去并且爬起来。”

——丁兴良

用这句话作为我序言的开始，是因为这个思想是我多年的总结。换句话说来说，衡量一个人的成功，不是在他事业最辉煌的时刻，而是在他人生低谷时，看他能否坚持下去并且最终能够爬起来。和普通人一样，我也是从最基层的销售人员做起，一步一步地由员工到部门经理、副总经理，最后到培训讲师。我没有什么优势，也没有天赋，只有那股勤奋劲和一颗坚持的心伴随着我走到今天。

从事工业品营销这么多年，让我有很深的体会，不仅仅是工业品营销与快速消费品之间的差异，更是工业品营销的本身缺陷，让我从醒悟到思维僵局，再到醒悟，反反复复地摸索。感谢幸运之神给了我机会，让我这么多年通过以往的工业品行业经验以及从事培训讲师上北下南、左奔右飞地穿梭在各地，使我更深刻地理解到工业品营销的深层知识，并意识到了瓶颈所在。

关于工业品这个领域，其实从来没有人刻意去研究过，我大概看过国内外很多的老教授，其实真正地把工业品去跟快速消费品做切割的几乎没有太多的人。但是，值得幸运的是，我们从2005年开始，慢慢开始细分市场。所以我时常会讲这么一句话：“如果一个人三年一直研究某个主题，就像打靶一样，靶心对得很准，将成为这



个行业的高手，四年将会成为这个行业的专家，五年将会成为这个行业的领跑者。”我虽然不是真正的专家，但是对于工业品行业近二十年来的经验和研究，相信站在这里，我还是蛮有发言权的，我们已经出版了关于工业品营销的书籍 17 本，VCD 发行了六套，涉及工业品品牌、管理、销售技能、行业深度等方面。因为我们至少目前在所有知识体系当中，工业品研究下来的，相对于国内外来说是最有发言权的一家。

由于太多的工业品企业发展到了一个阶段后，营销会出现新的瓶颈，因此采纳了众多工业品行业的朋友意见，出版了这本《营销的革命之一——突破工业品营销瓶颈》。

在此首先感谢那些为本书出版而付出的朋友们，特别是陆和平、张长江、代艳、林俊、黎燕等，并希望读者能抽出时间来阅读这些书。我唯一要说明的是这些书稿都是以通俗的言辞和案例撰写而成，读者不必用看教科书的眼光来审视它，但应以沉淀的心灵来深思它。如果我的个人经历与体悟能给各位读者一点点思考和启发，将是我最大的欣慰与欢喜，也算是对大家的一点回报吧！

我们 IMSC 工业品营销研究院针对社会上从事营销的人员，专门设计了通俗易懂的书籍，不仅能够使各位学到更多的知识，而且马上能够运用到实际工作当中。

我们的心愿是能够真正地帮助企业成长，就如我们研究院的宗旨一样：“挖掘行业深度、引导产业方向、改善企业营销力、提升企业竞争力。”

哪怕你能从书中，有那么一点点灵感，就是我们最大的骄傲！

目 录

第一章 突破工业品营销瓶颈一：扛起中国工业的“民族大旗” 1

第一节 工业品营销与消费品营销的“五大差异” / 1

案例：“油盐酱醋”能与工业品比翼双飞吗 / 3

案例：工业品企业销售的尴尬 / 8

第二节 吃喝营销在中国 / 11

案例：中国市场的“梯田”风暴 / 12

案例：魅力企业的标准 / 17

第三节 吃喝营销 PK 信任营销 / 18

案例：我拿什么给你，我的“爱人” / 19

案例：信任营销的前提——美誉度 / 20

案例：海尔的中央空调 / 24

第四节 重塑工业品的新营销模式——四度理论 / 28

案例：四大不可思议的农民 / 31

案例：服务营销的好处 / 32

案例：NEC 的手机退出中国市场 / 33

影响一生的营销寓言：苹果树成长的奥秘 / 35

网络五大关键词一：电气企业奥运之路 / 36

第二章 突破工业品营销瓶颈二：营销策划的四把利器 41

第一节 以用户需求为中心的调研 / 41



案例：赵本山卖拐 / 42

案例：卖手表的技巧 / 45

案例：PMP 的妙用 / 49

案例：海尔洗土豆机满足顾客需求 / 51

第二节 核心卖点的再造 / 54

案例：给我一个理由，让我说……爱你 / 55

案例：佳能的战略变革 / 60

第三节 避开价格战的新突破 / 63

案例：海尔的团队 / 63

案例：销售人员的四种鸟 / 65

案例：团队的重要性 / 67

第四节 建立优质的目标客户 / 68

案例：一组触目惊心的数据 / 69

案例：IBM 反方向推动交易型客户需求 / 77

案例：让客户全面感受无差异、全方位的

最高等级服务 / 78

案例：销售中的投名状 / 80

影响一生的营销寓言：厕所也可以营销 / 82

网络五大关键词二：百年老店艾默生的营销新政 / 83

第三章 突破工业品营销瓶颈三：营销管理的“天龙八部” 97

第一节 客户内部采购流程的分析 / 97

案例：钢铁就是这样炼成的 / 98

第二节 客户内部的职能分工 / 102

案例：你是小秘还是线人 / 103

第三节 项目型销售的推进流程 / 106

案例：情况变化了 / 107

小提示：如何进行项目型销售 / 109



第四节 销售里程碑与标准管理 / 111

案例：我离成功还有多远 / 112

小提示：衡量阶段成功的标志：里程碑 / 114

第五节 销售成交管理系统 / 116

小提示：销售预测，让资源用在刀刃上 / 119

第六节 项目型销售阶段辅助工具 / 120

案例：档案——这才是标准 / 122

影响一生的营销寓言：德国教授的郁闷在哪里 / 123

网络五大关键词三：观察：徐工集团 300 亿元背后的
品牌战略 / 125

第四章 突破工业品营销瓶颈四：营销圣经的九字诀 131

第一节 找对人——分析客户内部采购流程 / 131

案例：高手就是这样做生意 / 133

案例：你也是这样买空调的吗 / 139

第二节 说对话——发展客户关系 / 145

案例：说对话的重要性 / 146

案例：IBM、HP、DELL 妙用“四鬼现象”

取得成功 / 149

第三节 做对事——客户需求调查 / 152

案例：如何淘出沙子里的金子 / 153

影响一生的营销寓言：女人最想要什么？

——爱、尊重、被接纳 / 158

网络五大关键词四：2007 年三一重工十大最具影响力
事件回顾 / 160

第五章 突破工业品营销瓶颈五：让服务深植上帝的心坎 163

第一节 用对心是服务的一项原则 / 163



案例：一切都很不利，但是他居然反败为胜，
原因是什么 / 164

第二节 建立服务的五大体系 / 168

小提示：服务的定义 (SERVICE) / 170

第三节 个性化服务的四个步骤 / 172

案例：新奥迪 A6L 的“新嫁妆” / 173

第四节 客户关系提升的 25 方格 / 176

影响一生的营销寓言：信任是一扇不上锁的门吗？ / 180

网络五大关键词五：中国汽车、电子市场掀起

“十字东征”路 / 181

第六章 突破工业品营销瓶颈六：厮守一生的营销秘籍 185

第一节 忠诚客户的“四度”分析法 / 185

案例：中新航空联姻 / 188

第二节 想说爱你不容易 / 190

第三节 麻将人生 / 193

第四节 工业品营销“用语”汇总 / 195

影响一生的营销寓言：最大的财富：一个须发俱白的老人
人对财富的诠释 / 196

附录 199

第一章 突破工业品营销瓶颈一：扛起中国工业的“民族大旗”

思 路

21 世纪，不仅仅是“大鱼吃小鱼”的时代，更是处在“快鱼吃慢鱼”的竞争态势。思维决定成败，用在这个信息风暴的时刻，恰如其分。只有想得到，才能去执行，最终才能成功。而在工业品行业，营销的新思维有哪些？为何要再重述？它对我们理解工业品营销有哪些好处？

通过阅读本章，将会得到以上答案！您将领会工业品营销的真正含义，并能充分掌握书中的知识框架和方法。愿本章能给您带来全面的、系统的营销知识体系！

第一节 工业品营销与消费品营销的“五大差异”

本节重点：

1. 工业品营销的五大特征
2. 快速消费品行业和工业品行业的差异



MBA 小组思考:

1. 特征是否决定行业的营销方式
2. 差异给我们带来了多大的影响? 要做何改变

一、工业品营销的五大特征

说到制造业, 它分为两种营销模式: 一种是 BtoB; 另一种是 BtoC。

对应着 BtoB 的就是我们经常说的工业品行业, 而对应着 BtoC 的就是平时在我们日常生活当中能够快捷消费的个人物品, 比如可口可乐、矿泉水等。



图 1-1

工业品本身的特性决定了工业品营销的特点。在工业品的营销中, 我们应该非常注重其产品本身的特点, 只有了解工业类的产品才是营销的基础, 才是销售真正的开始, 才是销售努力提升的基石。

资料: 工业品一般是指由工商企业、政府机构或事业单位所购买, 用于生产、销售、维修或研发的产品与服务的总称, 根据产品在生产中的不同用途细分为原材料、设备、组装件、零部件、消耗补给品和服务六种。

实践中发现工业产品营销一般具有以下五个特征:

(1) 项目销售金额偏大, 客户选择供应商非常慎重。工业品价值一般比较大, 尤其是当一个项目成交的金额很大, 客户在选择供应商的时候就非常慎重, 对供应商的考察、比价、选择有一套相对系统完善的评价指标体系。

(2) 项目成交周期较长, 需多次沟通才能解决问题。从搜寻客



户，到建立信任，再到项目的成交，以及后来的服务和管理，这些都需要销售人员和客户进行多次沟通才能解决问题。

(3) 客户购货非常小心，由项目评估小组决策确定。工业品的购买主要由一个团队来负责进行，而且购买者、使用者、受益者等这些与购买决策有关系的人，一般情况下是不一致的。因此，这就要求工业产品的营销必须考虑到相关信息对这些购买行为有影响人的传递和作用。

(4) 非常重视售后服务，同时售后服务也被列为项目评估的因素。由于工业品的产品标准和参数规范性强，技术含量较高，对供应商的售后服务要求非常高。

(5) 人与产品缺一不可，甚至人比产品更重要。信任是工业品营销的灵魂。而双方信任关系的建立是由销售人员和客户的沟通来完成的。在同类产品和相似价格下，客户就会选择他信任的供应商，这就是所谓的“先做朋友，再做生意”的道理。

二、快速消费品行业和工业品行业的差异

案例：“油盐酱醋”能与工业品比翼双飞吗

快速消费品中最典型的的就是油盐酱醋。假设我们今天去买一瓶可乐，或者说我们今天买一瓶矿泉水。我们来看消费者是如何购买的？

举例：

第一场景：您走进一家超市，拿了一瓶矿泉水，假设是农夫山泉，你发现这瓶农夫山泉的价格是人民币 1.5 元。

各位，问题来了，大部分人发现这个价格贵了，大卖场里可能是 1 元钱，甚至 9 毛钱。你明明知道价格要贵上 5 毛钱，或者是 6 毛钱，但是大部分人去购买的时候，是当场做决定还是在空调下面吹了 5 分钟，心里在想“哇



塞，好像太贵了”，于是你决定走上 20 分钟的路到大卖场去购买？这样的情况多还是少呢？答案是基本上没有。所以你发现做决定快还是慢？一定是非常快的。

第二场景：当你要去付钱给收银员的时候，各位会不会刻意关心那个收银员长得漂亮不漂亮？脸上有没有青春痘？

研究下来，发现只有一种人对收银员特别有兴趣，那就是色狼，他们可能会关注。因此你发现，大部分人买水这个过程，他只对产品有兴趣，对人基本上没有兴趣。

第三场景：大家再来看看，当你拿矿泉水出去一喝，你大呼上当，为什么？农夫山泉的广告词是什么？农夫山泉有点甜。你喝下来发现跟家里的自来水一模一样，但是我想问一下，你会不会为了这句广告词，然后上“3·15”消费者协会去投诉它？这样的人多还是少？几乎没有。除非你真的是打假专家王海的徒弟。因此，大家有没有发现，好像这个产品对售后服务基本上不在乎。这就是快速消费品。

为什么会形成这样的状况呢？因为研究下来发现，快速消费品面对的客户群是 60 亿人的消费群体。所以这种群体，他的产品结构往往是属于相对标准化的产品。但是，我们再回到所谓的工业产品里面。你来看看很多的 IT 信息化产品，卖 ERP 软件的、卖 CIM 整个软件的，你会发现那个状况是，他大部分的产品并非是成熟的标准化产品，就算他的模块成熟，但是他需要根据客户的情况，要做一些微调，所以你发现他需要卖更多的解决方案。再看看你今天卖的客车，甚至你今天卖的电气自动化，很多的时候，你不是单纯地只提供设备，而是需要根据客户的需求来有意识地解决对方提出的问题。



根据 IMSC 营销研究院对工业品的了解，并对工业快速消费品与工业品行业之间的差异作如下几点比较：

(1) 从产品行销的通路来讲。快速消费品的推广模式是以渠道为主（举例：方便面），渠道越广、越宽，则越好，市场区域则会越大；然而，工业类的大额产品销售的模式基本是以直销为主（举例：大型中央空调系统），这些也是工业产品本身的特性所决定的。

(2) 从产品的金额来分析。快速消费品单次的金额比较少，客户做决定比较快，所以，几乎一次就可以搞定；然而工业类产品往往少的是几万元，多的是几千万元，客户做决定的周期比较长，往往需要多次沟通与交流才能下订单。

(3) 从市场规模的前景来展望。快速消费品的市场基本上是社会大众，覆盖的群体比较广，大部分以日用消费品为主，然而，工业类产品的销售对象基本是某一类特殊的群体，他们的类别虽然比较单一，但市场前景却比较广阔。据 1980 年统计，在美国，零售市场每卖出 1 美元的商品，批发和工业用品市场就销售出去 3.9 美元的物品。可见，有一支人们不易看到的强大的推销员队伍正在工业用品推销的战场上作战，他们在跟巨大的市场打交道。这就是说，工业用品销售人员的活动牵涉企业的重大经济问题，他们应当花费足够的时间和精力来搞好工作。由于负担的责任异常重大，有些工业用



图 1-2



品销售新手往往会在沉重的精神压力下感到“喘不过气”来，一个正在销售电子显示器的小伙子，接到一个车站候车室里的价值 300 多万美元的购物计划，由于没有玩大钞经验，吓得他夜不能寐，整天担心完不成任务，连腿脚都不听使唤了，从而无法从容不迫地过正常的生活。

(4) 从采购的复杂程度来看。客户在采购快速消费品的时候，往往比较直接，程序也并不复杂（举例：到超市），然而工业品的用户数量较少，地理分布集中，购买者不是家用消费者，主要是企业或组织；多是专业性购买、理性购买；因此，采购往往不仅仅是需要事先有预算计划，同时客户非常慎重，采购的决定往往不是某一个人来决定，而是由一群人来作团队讨论抉择的，因此周期往往拖得非常长。

(5) 从客户采购决定的内容来研究。客户在采购快速消费品时，往往在满足产品的基本属性和功能的同时才会比较在乎价格或促销；而在采购工业类产品时，往往考虑的因素比较多。例如：产品是否满足自身的需求，能否解决目前面临的困难，产品的售后服务做得怎样，产品的性价比是否合适？产品对我们公司的好处或利益究竟在哪里？我们与他们公司之间的关系如何？

(6) 从销售人员推销这个产品的角度来细划。快速消费品的销售比较简单，因为客户并不是太看重销售人员，他们关注的重点是品牌、质量与价格，因为在客户的眼里可以选择的竞争性产品比较多，这些产品更多的是采用促销和广告的方式进行市场推广；然而，工业类产品的销售，对于销售人员要求比较高，不仅仅需要懂得销售技巧，还有技术交流、样板工程、商务考察、产品知识、客户关系等，要求销售人员必须建立足够的信任感。

(7) 从客户的关注来看。客户在购买快速消费品时，通常只在乎对产品的第一感觉即产品的认知度；而购买工业品时认知度仅仅只是第一步，他们更多关注的是产品的美誉度，就是要知道这个产品



有多好。

所以，工业品本身的特性决定了其与快速消费品行业在营销实践中存在较大的差异。工业品营销信息的需求内容比消费品大，用户信息的加工处理过程更复杂；工业品营销需要考虑产品信息对能影响购买行为的相关人员的传递作用，而快速消费品一般不需要考虑；工业品行业对供应商的售后服务要求比快速消费品更高；采购方对工业品提供商的选择一般有一套相对完善的评价指标体系，综合要求比快速消费品高；从控制成本的采购量角度看，工业品行业比常规的企业营运资源采购更关注产品价格和质量；工业品和快速消费品企业针对营销沟通手段的投入存在极大差异，前者偏重于公关，相对看淡广告，后者刚好相反。

因此，在工业产品的销售中，我们应该非常注重其行业本身的特点，只有了解了工业类行业，才能把工业品营销做好。

让我用一个简单的表来进行体现（见表 1-1）：

表 1-1 快速消费品与工业品的区别

差异	快速消费品	工业品
营销对象	60 亿人群	企事业单位
购买模式	1. 购买决定迅速 2. 对产品使用价值非常有兴趣 3. 服务不在乎	1. 项目成交周期较长 2. 项目销售金额偏大 3. 非常重视售后服务 4. 项目评估小组决策确定 5. 人比产品来得更重要
营销方式	促销与广告	1. 技术交流 2. 样板工程 3. 商务考察
品牌宣传	认知度	美誉度
营销策略	4P	4P



案例：工业品企业销售的尴尬

尴尬一：你如果向波音公司卖一架飞机，那可能要折腾两年三年甚至可能更长的时间，周期非常地长。

尴尬二：客户通常在购买的时候，是感性冲动，还是理性选择？答案一定是非常慎重，非常理性的。他总是懂得要货比三家，比较这家公司的产品的品质、品牌、付款方式，包括技术参数，甚至可能价格方面，都是非常地慎重。往往在营销过程中，我们需要根据客户评估的因素，作出相应的调整。

尴尬三：一家公司买了你的设备，买了你的产品，对售后服务在乎还是不在乎？非常在乎。反之，如果不在乎的，他买回去了一个产品或者一个机器，是生产资料型的，到了最后让他的公司、工厂没有办法开工，那岂不是完了。所以大家发现，在这个过程中，他非常在乎售后服务。因此为了防范风险，他还要求你必须要有5%的货款作为滞纳金或者叫风险保证金。你兑现了一年的服务承诺以后，再把产品所有尾款给你，因此你会发现售后服务非常地重要。

尴尬四：在购买时，不像快速消费品，由一个人直接去购买就完了。往往工业产品在购买的时候，通常会有一个项目小组，请一些部门经理来大家共同做参与，也可能请第三方招标人，甚至如果项目太大，可以进行业招标、全国招标，请些专家来组成招标小组。

尴尬五：他面对的客户群更多的是企事业单位，因此在这样的一个过程中，大家来看看工业产品它面对的情况：工业产品在运作的过程中，周期很长，有的时候我们经常说，3~6个月你能做成一个项目，恭喜你，还算运气