

盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

献给营销精英与
管理层的智慧

工业品 创新营销模式

变革环境下基于企业
B2B业务的营销与竞争之道

王昭伟◎著

工业品营销资深顾问 企业营销竞争力研究者 王昭伟

——十年磨一剑 全力奉献——

- 洞悉工业品营销内在本质与发展趋势 · 领悟工业品营销模式运作机理与精髓 ·
- 帮您决胜于市场，实现业绩持续成长 ·



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

工业品 创新营销模式

变革环境下基于企业
B2B业务的营销与竞争之道

王昭伟◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

工业品创新营销模式 : 变革环境下基于企业B2B业务的营销与竞争之道 / 王昭伟著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2014. 11

(盛世新管理书架)

ISBN 978-7-115-37175-1

I. ①工… II. ①王… 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(2014)第235901号

内 容 提 要

本书以工业品(含B2B业务)企业为研究对象,着重讲述工业品(含B2B业务)的营销模式。本书不是简单地论述营销理论模型,也不是单纯地讲授营销技巧,而是阐述一个个有生命力的营销体系。本书既是作者对工业品(含B2B业务)营销的理论研究、咨询理解和实践感悟,也是对国内工业品营销研究爱好者的成果借鉴,更是对中国优秀工业品企业的成功经验的总结,希望以此书激励中国工业品企业继续奋力前行。

◆ 著 王昭伟

责任编辑 赵 娟

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 19

2014 年 11 月第 1 版

字数: 238 千字

2014 年 11 月北京第 1 次印刷

定价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



前言

这是一个变革的时代，也是一个创新的时代！

营销与创新，是企业最为重要的两项职能，也是企业在经济环境变革下需要把握的两条主线。不论是传统工业经济时代，还是互联网经济时代，企业营销模式及营销思维的创新从未停止，并且这种创新在持续推动社会进步。

回顾 20 世纪 80 年代，自菲利普·科特勒的《营销管理》被引入中国以来，国内产、学、研各界广泛兴起了一股学习、研究和实践营销的热潮。

纵观国内营销的发展进程，从 4P 到 4C，再到 4R、4V 以及 1P 理论，营销概念和理论创新从没中断过，而中国企业也在市场经济的洗礼中，经过不断探索和实践，形成了一些有本土特色的营销管理模式，从理论指导实践，再从实践到理论，伴随着中国市场经济的发展，中国营销也在淬炼中得到了升华。

目前，国内有关营销、策划及品牌方面的图书不在少数，但多以消费品领域为主要研究对象，有关工业品营销的图书则屈指可数，而工业品营销理论更是乏善可陈。尽管工业品营销理论研究进展缓慢，但伴随着中国经济的高速成长，中国工业品领域依然涌现出了像华为、三一重工等一批优秀的民族工业品企业，由此可见，中国工业品营销完全值得称道。



工业品创新营销模式

——变革环境下基于企业 B2B 业务的营销与竞争之道

作为工业品营销领域的实践者、研究者和咨询顾问，我们有责任对中国工业品领域的营销实践及咨询经验进行总结，对工业品营销的成功案例进行剖析，并形成相对清晰的营销管理模式，以供国内广大工业品企业借鉴。

本书以工业品（含 B2B 业务）企业为研究对象，着重讲述工业品（含 B2B 业务）的营销模式。本书不是简单地论述营销理论模型，也不是单纯地讲授营销技巧，而是阐述一个个有生命力的营销体系。

本书既是作者对工业品（含 B2B 业务）营销的理论研究、咨询理解和实践感悟，也有对中国工业品营销研究爱好者的成果借鉴，更是对中国优秀工业品企业的成功经验的总结，并期望以此书激励中国工业品企业继续奋力前行。

王昭伟

2014 年 9 月于深圳



目录

第 1 章 工业品营销内涵与本质 //1

工业品的基本含义 //2

工业品客户采购分析 //5

工业品营销 VS 消费品营销 //16

工业品营销的五种认知误区 //20

工业品营销的六个发展趋势 //23

工业品营销的七大本质特征 //38

第 2 章 工业品营销渠道模式 //48

人员直销：掌控你的终端客户 //49

渠道分销：以“强龙”统领“地头蛇” //54

复合渠道：差异化地传导价值 //60

连锁经营：运用模式复制力量 //64

电子商务：新型渠道彰显活力 //68

第 3 章 工业品营销策略模式 //72

T 型营销：傍大款提升位次 //73

飞轮模式：品牌长青永动机 //77

捆绑销售：产品组合 $1+1>2$ //88

推拉结合：多点发力贯通路 //94

饥饿营销：吊起胃口推新品 //99

第 4 章 工业品解决方案营销模式 //105

融资租赁：解决客户资金难题 //106

EMC 模式：共享项目节能效益 //111

电子制程：面向 IE 的综合方案 //117

BT 模式：融资运作政府项目 //127

总 / 分包：专业承建精品工程 //133

第 5 章 工业品价值链营销模式 //143

单向配套：沿产业链顺势而下 //144

双向配套：产业链内贯通自如 //148

宽度分销：做工业品的沃尔玛 //153

深度分销：沿供应链纵深服务 //163

4 合 1 模式：全业务链条做营销 //169

第 6 章 工业品营销管理模式 //175

战略营销：打造持续竞争优势 //176

网络协同：营销跨界管理模式 //207

·	知识库营销：营销团队成长基石	//212
·	大客户营销：企业发展的生命线	//220
·	项目营销：B2B 营销的高级形态	//226

· 第 7 章 工业品网络营销新思维 //243

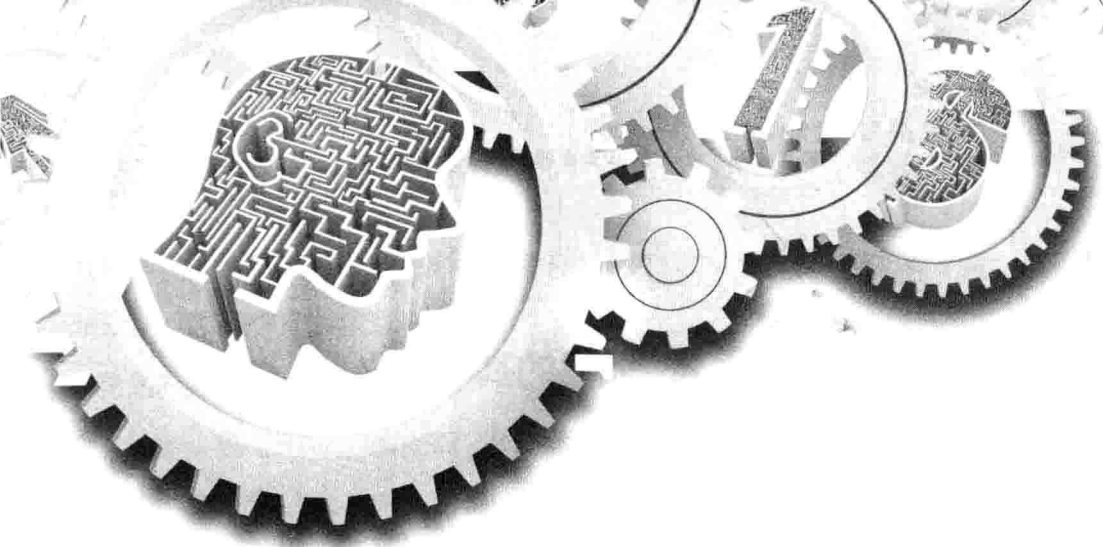
·	会员营销：网聚 Fans 的购买忠诚	//244
·	圈子营销：构建营销资源生态池	//246
·	网上商城：工业产品交易网络化	//252
·	O2O 模式：B2B 业务电商平台化	//259

· 第 8 章 营销模式设计与创新 //265

·	寻源探路：营销模式的设计逻辑	//266
·	七步成诗：营销模式的生成设计	//270
·	浴火重生：营销模式升级与创新	//290

· 参考文章与书目 //295

· 后记 //296



第1章

工业品营销的内涵与本质

理解工业品营销的内涵，领悟工业品营销的本质特征，洞悉行业发展趋势，是工业品营销工作的根本所在。

| 工业品的基本含义 |

什么是工业品

通常情况下，工业品（Industrial goods）是指那些购买者购买后以社会再生产为目的的产品，包括商品和服务。

而从营销的角度来说，工业品一般指由工商企业、政府机构、事业单位等组织类客户所购买，并用于生产、销售、维修或研发的产品与服务的总称。

购买者购买工业品的目的是为了投入到再生产过程中去，而消费品则是用于家庭或个人消费，故工业品营销不同于一般消费品的营销。

营销大师菲利普·科特勒（1996）认为，工业品营销的主要特性为产业客户、团体采购、供购双方关系密切、目标客户群体相对明确、购买者数量少但单次购买量大。

由此可见，工业品的采购是衍生需求，即工业品市场的需求是随消费者市场的变化而变化的；从消费弹性来看，工业品的市场需求相对缺乏价格弹性，购买需求相对消费品也较平稳和理性。

工业品与消费品的区别

工业品被采购组织购买后主要用于社会再生产，而消费品为居民购买后主要用于家庭及个人消费，两者有着本质上的区别。

常见的工业品领域和行业有原材料、设备、组装机、元器件、零部件、消

耗补给品和商务服务等，涉及的行业主要有电子信息业、能源业、材料业、装备制造制造业、建筑业和汽车制造业等。

常见的消费品领域和行业有日用品（如农产品、乳制品、软饮料、酿酒、方便食品等）、选用日用品（如纺织、家具、体育用品等）、耐用消费品（如汽车、家用电器、房地产等）及其他行业（如医疗保健、金融保险等）。

也有些产品，既属于消费品，也属于工业品范畴，如电脑、建筑装饰材料，这需从购买的客户对象、采购目的、采购数量和金额大小等指标来进一步加以区分。从购买产品的目的来看，如果为个人或家庭消费而购买，往往购买数量少、金额小，属消费品范畴；如果为单位或组织而购买、用于再生产活动，往往购买数量多、金额大，应归属工业品范畴。

关于工业品与消费品的区隔，我们可通过社会整体市场体系（如图 1-1 所示）来进一步审视工业品和消费品领域有着清晰的界定，与居民（包括家庭与个人）消费直接相关的归属消费品领域，其他产业及相关环节则归属为工业品领域。

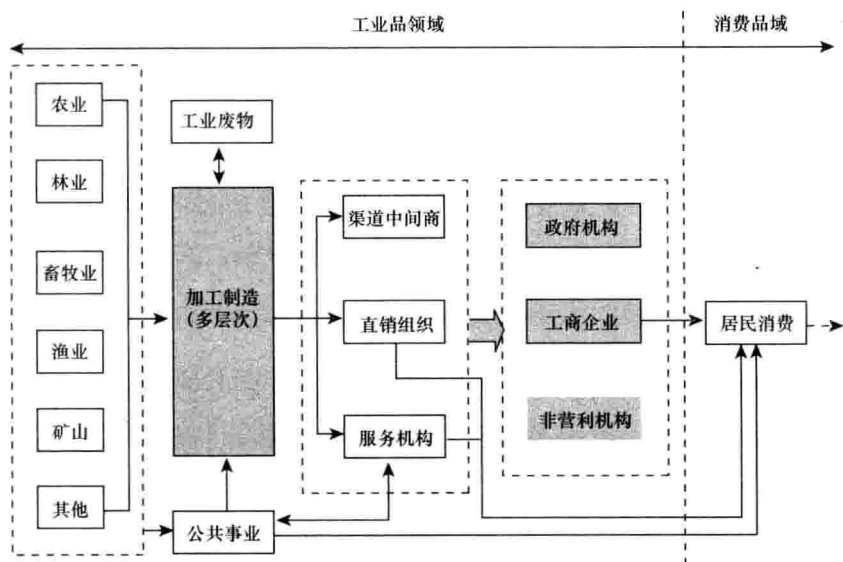


图 1-1 根据社会整体市场体系来划分工业品与消费品

工业品的分类

工业品的范围非常广泛，有必要对它进行分类。工业品通常包括原材料、工业及成套设备、元器件 / 零部件、工程项目、消耗补给品、服务六大门类，而从生产目的角度来看，工业品又可以分为以下两类。

1. 工业中间品，也可以称为中间型工业品，通常包括原材料、辅料、零部件、元器件等（如柴油机、集成电路板、AMD 处理器等），服务于下游工业品企业，而从下游企业制造出来的产品可能是工业品，也可能是消费品（如电脑、建筑材料等）。

2. 最终工业品，主要服务于工业生产或工程，但也有可能用于民用领域，如电焊机，既可以供家庭使用，也可以用于企业生产。

另外，根据参与生产过程的程度和价值大小，工业品也可划分为材料和部件、资本项目、供应品和服务三大类。

1. 材料和部件（Material and parts），指完全参与生产过程，其价值全部转移到最终产品的那些物品，又可以分为原材料、半制成品和部件两大类。

2. 资本项目（Capital items），指辅助生产进行，其实体不形成最终产品，价值通过折旧、摊销的方式部分转移到最终产品之中的那些物品，包括装备和附属设备。

3. 供应品和服务（Supplies and services），指所提供的供应品和服务不形成最终产品，价值不高、消耗较快的那类物品，如办公耗材、软件安装服务等。

| 工业品客户采购分析 |

工业品客户对象

本书所指的工业品客户，主要指工业品企业的外部组织类客户（即客户对象），包括工商企业、政府机关或机构类客户三大类型。

1. 工商企业。工商企业类客户可分为制造商、渠道商和行业客户三类，企业类客户一般都是批量、定期购买，属于集体决策，理性采购和专业采购相结合，工商企业类客户采购有时存在易货情形。

2. 政府机关。政府机关是工业品客户中的一个特殊群体。政府往往是宏观经济的决策和把控者，也有可能参与微观经济运行，但作为一种特殊的组织类型，政府往往是一个重要的采购客户群体。

政府机关的采购通常采用公开招标、邀标（有限竞争性采购）、议标（竞争性谈判）等方式，一般按照行政预算进行采购，这一市场相对稳定。同时，政府采购对供应商提出了较为严格的标准和细则，并实行供应商名录准入制度，没有进入供应商名录的厂商，就没有机会参与政府招投标。

另外，政府采购存在支持当地经济发展和保护本国产业的倾向，比如，近些年来，对国内输变电领域设备的采购，要求采购设备国产化率不得低于70%，其保护本国产业倾向明显。

3. 机构类客户。机构类客户可分为非营利性和营利性两类。机构类客户散布于社会的各个领域，客户及其采购具有多样性。影响机构类客户采购的因素

众多，而团体采购已成为机构类客户采购的一个重要发展趋势。

工业品客户采购类型

工业品采购是为了保证生产、经营活动的正常进行而开展的采购行为。工业品客户的采购通常分为新购型、直接重购和更改重购三种类型。

1. 新购型。新购是指购买者首次购买某种产品或服务。由于是第一次采购，对所购产品不是十分了解，成本和风险较大，需要投入较多的人力，花更多时间去收集信息，因此新购型决策过程会更复杂，决策时间会更长。

全新采购对营销人员来说是一次全新的挑战，同时也是最好的营销机会。营销人员应采取各种有效的业务开发和公关方式，有效影响采购决策者，与客户组织建立良好的业务关系，并最终达成合作。

2. 直接重购型。直接重购是指买主在供应商、购买产品和购买方式等都不变的情况下，购买以前曾经购买过的产品或服务，属于重复购买。直接重购所购买的产品大多是低值的易耗品，成本和风险对企业的影响不大。再者，既然是已经使用过该产品，买主对企业和产品都很了解，因此，不需花费太多的人力、精力去寻找新的供应商，只需请采购部门再次联系供应商去执行采购即可。

对于这种购买类型，原有的供应商应尽力提供优质的产品和满意的服务，争取建立稳定、长期的合作关系。对于未被采用的企业，则要努力通过提高产品质量或者提供新产品以及更好的服务，以小份额产品渗透的形式，或者伺机找准对手的失误点（营销空隙）迅速切入，之后再逐步扩大采购份额。

3. 更改重购型。更改重购指购买者欲改变产品的规格、技术条件、价格、交货条件、付款方式等，通常需要调整采购方案，供需双方都有较多的人员参与。

对原有供应商来说，应配合客户积极改进产品质量和服务水平，甚至帮助

客户改进方案，以满足客户需求。而对之前未被采用的供应商来说，客户方的更改重购是难得的机会，应抓住业务良机，积极进行营销与公关，争取赢得新的业务机会。

工业品客户采购的典型特征

相比消费品购买决策简单、快速的特征，工业品的采购过程更为复杂，通常而言，工业品采购具有以下典型特征。

1. 购买周期长，决策参与者多。工业品的购买主要是原材料、零部件、基本设备、附属设备、系统集成与服务等的购买，购买金额大，而且产品的使用时间长，客户通常要再三考虑，谨慎决策，导致决策周期长。

另外，由于购买的复杂性和专业性，工业品采购的决策参与者往往较消费者多（消费品主要是个人或家庭成员决策），甚至涉及到企业外部相关人员，如专家、技术顾问等。

2. 购买次数少，但单次采购金额大。工业品（如基本设备、系统集成与服务等）使用时间长，不会多频次采购，也不会轻易购买。比如原材料、零部件等多为集中采购，长期合作，不会随意改变购买对象。因此，工业品购买频次少，但购买金额较大。

3. 服务要求高。由于工业品的技术含量和使用复杂程度较消费品要高，客户在购买产品时需要生产企业或供应商提供优质服务，特别是产品、技术、安装及售后服务等环节。在产品越来越同质化的今天，工业品企业的服务能力往往成了市场竞争的关键。

4. 对产品质量与供货有特殊要求。工业品都有自己的技术指标，除了标准件外，很多是非标产品，需要生产企业定制加工。有的工业品由于其化学、物



理的特征或者使用条件的限制，对交货时间有特殊要求，常常会出现交货期十分紧张或迟迟不提货的状况。

5. 购买的专业性。客户对所需采购的工业品的技术指标、规格、用途等都有很高要求，一般会通过专业知识与经验丰富的专职采购人员来完成，对成交金额大、非常重要的产品，还会召集工程、技术、财务及高层领导等人员共同进行采购决策。

6. 购买目的性强、较为理性。客户对工业品的购买目的性非常强，不是生产或工作需要是不会购买的，而且对产品何时采购、采购多少都有严格的计划，针对性、目的性非常强。

另外，工业品客户在采购时都会仔细了解产品的质量、品种、技术参数、价格、服务及供货周期等，往往会对多家同类产品就产品的质量、价格、品牌等进行比较，经过大量的比较、筛选、权衡之后才会作出理性的决策。

工业品客户采购影响因素

工业品采购过程复杂、决策周期长，而影响工业品购买的因素也有很多，主要有环境因素、组织因素、团体因素和个人因素四大类。

1. 环境因素。影响工业品采购的环境因素主要有政治环境、经济状况、技术因素、文化因素、社会环境、物质条件等，如近年来国家加强了反商业贿赂力度，这对工业品营销中的一些“灰色营销”手段带来了很大冲击，甚至迫使工业品企业往“阳光营销”转型。

2. 组织因素。影响工业品采购的组织因素主要包括两个变量：一个是采购部门在组织中的地位；另一个是组织采购的发展趋势，主要向专业化、规模化、规范化方向发展。

3. 团体因素。工业品的采购往往是团队操作，甚至会成立采购中心，这是一个非正式的跨部门决策单位，其主要目的就是获取、分享和处理有关采购的信息。采购中心成员通常包括使用者、影响者、把关者、决定者、购买者等角色，团队的行事规则、文化氛围、成员关系与定位等都会对采购决策产生影响。

4. 个人因素。影响工业品购买的个人因素主要有年龄、收入、教育、信仰、工作经历、职位、文化、个性、社会阅历、风险态度等。

在采购过程中，除了上述四大影响因素外，工业品客户的采购决策者还会关注以下六个方面。

1. 品牌影响力。不少人认为购买消费品才注重品牌，品牌对工业品的影响往往没有多少实际效果，然而，工业品客户在采购时普遍看重品牌，不会冒太大风险去尝试从来没有听说过的产品或品牌。

因为对于采购人员来说，如果采购的是公认最好的品牌产品，即使后期产品出现问题，采购人员承担风险和压力也会比较小。例如，投资建设搅拌站的组织或个人在购买混凝土输送设备时，往往首选三一重工、中联等品牌，因为它们属于行业龙头企业，代表着行业最好品质、最好服务以及最好的企业信誉。

2. 行业标准。行业标准也是采购决策者非常注重的标准。这是证明一个产品是否真正过关的前提和门槛。如果产品质量不能达到行业标准，那么，该产品是不可能引起采购者的兴趣的。而对工业品供应方来说，其产品或服务除了满足国家标准和行业标准之外，还要有明确的企业标准，而其企业标准往往要高于行业标准和国家标准才能具备竞争优势。

3. 售后服务。前文已经提到了，工业品一般使用周期较长，谁也不能保