

销售市场
丛书



喻祥 著

中国资深企业战略与管理专家
北大总裁班、复旦EMBA、中国营销总监资格认证机构特约讲师

内销其实并不难

第一本系统论述外贸企业内销运营专著

安泰管理学院 **何志毅**
销售与市场 **李颖生**

格兰仕 **俞尧昌**
广博股份 **王君平**

联袂十大财经媒体倾情推荐

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

第一本系统论述外贸企业的内销运营专著

内销其实并不难

喻祥 / 著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目(CIP)数据

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 北京嘉业印刷厂(北京大兴区黄村镇李村)

版 次 2009年9月第1版 2009年9月第1次印刷

开 本 700×1000mm 1/16

印 张 17.25

字 数 275千字

书 号 ISBN 978-7-80729-492-4

定 价 29.00元

(凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010-58572106)

序

更全面运营智慧的考验

中国作为一个以外贸为主要经济来源的国家，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活生生的现实。为了寻求新的生存法则，外贸企业纷纷转攻国内市场。显然，在外需持续疲软之际，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？

一段时期以来，中国外贸企业依赖于同客户之间单纯的贸易关系合作，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种完全不同的营销模式。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，不仅要有打持久战的准备，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。

广博股份总经理

2009年3月

前言

行动之前先换脑

中国经济高速发展30年，也造就了一大批外贸业务的巨鳄，仅浙江义乌这个弹丸之地，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的海外营业额，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，甚至失败者。

四年多来，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老板。与他们零距离接触中，我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化，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。实际则不然，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人，能做

内销 | 其实 并不难

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。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，第三年达到6个亿，五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，就想进入快速发展阶段，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”，显然，这非常不客观。国内市场运作复杂，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、环节多是其显著特点。做外销当年盈利是常事，做内销当年持平却罕见，因为品牌设计、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，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，这是我四年多为外贸企业拓展内销业务的深刻体会。

《内销其实并不难》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、策略和战术三个层面，对外贸型企业如何拓展国内市场进行系统的阐述。我和我的团队用了四年多的时间，不断探索如何有效地帮助外贸企业拓展内销业务，并为外贸企业的国内市场拓展付诸实践，《内销其实并不难》一书是对此的阶段性总结。

这是一本注重实战方法的书，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，是与外贸企业领导者和管理者分享：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！

Handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '喻' (Yu) and '平' (Ping).

2009年3月

序：更全面运营智慧的考验 / 1

前言：行动之前先换脑 / 3

1

内销应从战略开始

缺乏战略眼光和思维对待内销，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出现偏差。

- 务必站在战略的高度看待内销 / 002
- 事业型还是生意型，内销必做的战略选择 / 005
- 内销导致运营角色的战略转变 / 008
- 内销战略是一项系统工程 / 011
- 克服制定内销战略目标的两个极端 / 015
- 内销将引发公司业务战略重组 / 018
- 赋予内销恰当的战略使命 / 022
- 构筑内销卓越的商业模式 / 025
- 制定清晰的内销战略实施步骤 / 044

2

打造内销品牌有方法

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 / 050
- 不要将名牌当做内销品牌 / 054
- 内销核心价值，做得更好就是差异 / 061
- 敢于把内销品牌定位于中高端 / 068
- CI不是内销品牌识别的全部 / 071
- 用品牌管理的理念打造内销品牌 / 079
- 品牌投入：谨慎出击，持续投入 / 085

3

让产品更适合内销市场

产品是内销拓展的基石，找到产品的定位、对产品进行包装甚至是对产品进行改进，是内销产品建设必须面对的问题。

- 优化和聚焦：内销产品组合的核心策略 / 094
- 给每个内销产品赋予竞争使命 / 103
- 内销务必补好产品概念这一课 / 108
- 产品外包装是内销最好的广告 / 114
- 产品测试对内销尤其关键 / 117
- 不要丢掉注重质量的优良传统 / 120
- 服务更应是内销产品的一部分 / 123

4

渠道：内销成败的重中之重

正所谓得渠道者得天下。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。

- 渠道是内销营销组合的核心 / 128
- 中间商：内销最应利用的渠道力量 / 134
- 二级市场是内销拓展的渠道重心 / 146
- 渠道模式：地级独家经销更适合内销 / 153
- 内销渠道：力求更短不求最短 / 158
- 样板市场，内销拓展关键的第一步 / 163
- 渠道创新，最有力的内销创新 / 171

5

高效率低成本的内销传播组合

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。

- 聚焦是内销传播组合首要策略 / 184
- 坚持将内销核心诉求传播透彻 / 196
- 从外贸业务中挖掘传播内容 / 201
- 软传播：极具威力的内销传播手段 / 204
- 内销传播更应“强地面、弱高空” / 210
- 事件，成本最优的内销传播手段 / 214

6

建设高效的内销组织

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 / 222
- 产品经理：内销组织最易忽视的岗位 / 227
- 打造极具战斗力的内销执行团队 / 231
- 时间管理：提升内销部效率的关键 / 240
- 组织协同：善于向外贸组织寻求帮助 / 249

跋：内销不只是金融危机下的话题 / 253

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运营。

缺乏战略眼光和思维对待内销，内销运营容易陷入“摸着石头过河”的境地，导致整个运营方向的偏差。回头再弥补战略规划这一课，不仅浪费前期资源，更会丧失参与竞争的时机。

多年来，我一直跟踪研究外贸企业的内销起步，以及它们的发展历程，一个普遍现象引起我的关注，“摸着石头过河”是众多外贸企业拓展国内市场历程中最显著的特征。特别是那些内销失败的企业，几乎都是在摸索中，还没有走到河对岸，就被河水淹没或卷走。

外贸企业拓展国内市场的原因各异，有因人民币升值、国家退税政策调整导致外贸利润下降；有因海外市场拓展空间有限，转而回到国内寻找新的市场机会；有因过度扩张产能需要国内市场消化剩余产能；有因期望摆脱单纯制造商角色而成为品牌运营商……

但是我们会发现：在拓展内销的时候，缺乏国内市场运作经验，外贸企业大多都是“摸着石头过河”，这样的现象非常普遍，案例几乎俯拾皆是，成为内销拓展失败的导火索。

务必站在战略的高度看待内销

很多外贸企业这样拓展内销：在原有产品中选择一些产品作为内销产品，再建立一个简单的团队，给产品一个品牌性的命名并作简单的包装设计，然后让内销团队开始寻找经销商，内销就这样“如火如荼”地开始了。

在运营过程中，一系列的问题就出现了：

1. 你自认为非常有前景的产品，它们是否适应国内目标市场？
2. 你自认为非常好的产品概念，是否被国内目标客户接受？
3. 内销拓展，你是否充分考虑其与原有外贸业务的关系？
4. 内销的资源准备是否充分？
5. 你的运营模式是否符合内销的要求？

.....

或许，你会说“边做边像”是很多外贸企业成功的写照。在市场有大把机会，

竞争激烈但尚未达到白热化的现在，“边做边像”可能直接导致错失机会，至少会不必要地浪费时间和资源。

曾经和一位瓷砖外贸企业老板有过一次争执，他是我服务的客户。

我们的争执是由内销资金计划引发的。我提出的资金准备超出了企业老板的预想，这影响了他对外贸及内销两项业务资金的调配。

该企业老板当年有两项业务拓展计划：外贸业务除巩固北美和东南亚市场外，准备拓展欧洲及非洲市场；逐步实施内销拓展国内市场。两项业务的拓展对企业资金提出了新要求，企业如何应用有限的资金满足两项业务拓展？

这位老板的设想是：对内销施行订单化生产，基本不做库存！这是外贸业务一直的做法，而且运作顺畅。想法很好，但是在国内市场运作中基本行不通。

在外贸业务中，海外客户接到了下游客户订单，然后把订单交给外贸企业。根据客户的订单，企业组织生产，并在规定的时间内发货，这对资金的要求相对较低。内销市场就完全不一样，国内经销商直接面对终端用户，销售计划准确性不高，从提出订货要求到货物发到，时间周期较短，而且时常会要求临时性补货。面对这样的状况，不做好两个月左右库存准备，很难适应现实运营的要求。

该企业老板不信邪，将订单化生产作为拓展国内经销商的一项基本要求。结果可想而知，近三个月的招商工作基本没有任何进展，只得悄悄取消这项要求。可见追加内销资金，建立必要库存是企业必补的一课。

看上去，这只是对经销商的进货要求改了改，但对该企业而言，却影响了整个业务战略部署：因为资金有限，企业老板调整了外贸业务的拓展战略部署，暂不拓展非洲市场，收缩欧洲市场的拓展范围，主要拓展东欧市场。

对于任何一家外贸企业而言，内销无疑是一项全新的业务形态，面对国内市场的复杂多变，以及国内市场对企业能力更全面的要求，多数外贸企业缺乏实际运营经验和必要的运营现场感，在“不熟还必须做”的新领域，往往因为无知或者知之甚少，最终成为实践中的失败者。

企业要想提升内销运营成功率，就要更深刻地认识新的市场环境，以求做到对新环境的适应；更精准地挖掘自身优势，以求建立独有或具备优势的核心竞争力；

更系统地进行运营部署，有条不紊地实施推进……

所有这一切，实际上要求企业在启动内销之前，应从“盲人摸象”的知之片面中跳出来，取而代之的是站在战略高度认识内销，进而规避因“摸着石头过河”导致的不必要失败。

首先，外贸企业老板及决策者，应树立“站在战略的高度看待内销”的理念，这样我们的视野一下子就变得更加开阔了，进而具备了看待内销的全局观：

- 内销与外贸业务相互关系如何，会产生怎样的相互影响？
- 内销应适应的外部环境如何，对内销要提出什么要求？
- 必不可少的资源是哪些，应该如何调配？
- 如何制定既符合企业整体战略，又适应外部环境的内销战略？
- 如何建立独具竞争力的品牌、营销策略组合，保证内销运作顺畅？

……

全局观可以帮助我们搭建完善的内销战略框架，但这还远远不够，因为“魔鬼”往往出现在细节中。一项正确可行的战略是由众多细节结构化构成，有一些细节可以在运营过程中予以修正，而关键细节的失误经常是致命的，将导致内销战略整体崩塌。

这里，我告诉大家一个方法性的理念——深度决定高度。“言必称战略”没有错，但是“言只称战略”非常危险。这是外贸企业决策者最容易犯的错误。他们一厢情愿地认为，我只要考虑战略高度的问题，那些细节问题应该是运营层及下属们的任务。

如此思考方式，对内销的战略思索总是会与实际运营脱节，成为看上去很美的海市蜃楼。难免会做着做着，发现一切和原来的计划不一样了。

所以说，仅仅有全局观，只解决了战略性对待内销一个方面的问题。深度地分析问题同样对战略高度有决定性的作用，它能帮助你的战略高度更加准确，也更加坚实。



链接

【战略思维为内销提供的四项帮助】

用战略思维分析规划内销，由此制定一系列竞争策略组合，并形成完整的行动方案，进而形成内销的使命、远景、目标和行动计划。如此缜密分析规划过程，为内销内务提供了四项战略性帮助：

1. 缺失内销经验，需要战略指导性。

突出了内销战略对整体业务的影响，并给内销工作指明了方向，使内销拥有了长期稳定发展的行动指南。

2. 提高内销战略的可行性。

通过对内外环境的深入分析，突出内销战略实施的可操作性，避免因思之不全、思之不慎、思之不深而导致的执行障碍出现。

3. 加强外贸业务人员参与的战略全员性。

将内销放到战略高度，可突出企业的全员参与、全过程的信息反馈和控制、全方位的覆盖，避免了其他不直接相关部门“事不关己高高挂起”，而导致外贸业务资源不能共享等诸多对内销不利的现象。

4. 对内销部门提出了战略挑战性。

从战略的高度看待内销，可加强企业决策者对该业务挑战性的认识，进而突出内销的战略激励作用和鼓舞作用。极富挑战性的内销业务将发挥引领作用，使之成为企业激励、鼓舞、教育和引导员工行为的重要元素。

事业型还是生意型，内销必做的战略选择

和外贸企业老板沟通时，我常给他做这样一道选择题：做内销，你是想让它成为你的战略性业务，还是作为暂时的生意来拓展？

根据外贸企业老板拓展内销的初衷，我把外贸企业内销的拓展划分为两大类：事业型内销和生意型内销。一些外贸企业老板做内销，是将内销作为长久运营的业务对待，并期望通过内销的拓展，实现业务战略性延伸，进而将企业做大做强。还