工业品营销网
www.lingximedia.com

工业品营销实战

（2013 5月刊）

工业品营销网
WWW.lingximedia.com



世界，你好！

盛夏，
又一季燥热的气息挤进，
然工业寒流却从未断过。

坚持，勇闯，在路上，
我们的工业品营销人员在努力，从未放弃。

危险与机遇并存，
唯有信念在支撑。

世界，你好。
梦想很大，现实残酷。
然我们工业品营销人员认为蔚蓝的大海是希望，哪怕小小日出的曙光，也是成功的关键；

蓦然回首，一路走来风雨兼程；
无论是工业品企业，还是我们灵希观察；
二十年的行业经验积累，十五年的行业专注历程，更让我们坚定做工业品企业的引航员。

世界，你好。
困难很多，麻烦不少。
但我们工业品营销网选择去做最好的自己，坚持不渝使命追求。
帮助3000万从事工业品企业的营销及管理人员提供最有价值的资讯，
这就是我们工业品营销网存在的理由。

商业环境日益复杂的今天，变化不断；
工业品企业历经几十年的坎坷发展，造就今天工业品大国的崛起；
然冲向世界，道路仍很艰辛。

展望未来，品质决定一切；
我们工业品营销网将以打造一流的行业资讯品牌为目标，
高度关注全球危机下的市场机遇，探索工业品企业中国式的管理模式及营销方法，传递最新行业资讯，将自身一流的服务融入企业，帮助工业品企业向世界一流大国迈进！

世界，你好。
天才很多，我们很平凡。
但我们比天才更加执着，因为我们有着不能放弃的梦想。

世界，你好。
困难很多，所以才更要证明；
天分不多，所以才更要努力；
梦想很远，所以才有实现的价值；
我们将用时间和品质证明一切。

世界，你好。
心有灵犀一点通，唯有共鸣，才有共赢；
虽长风破浪会有时，
然直挂云帆济沧海。

林俊

工业品营销网CEO

2013年5月

目　录

【数字】	权威数据	05
【声音】	行业声音	08
【指数：技能指数】	销售人员判断是否投入该项目的评估因素指数	11
	工业品销售人员不同途径开发新客户的成功率	12
	工业品销售人员寻找客户关键人成功指数	13
	工业品销售人员销售方式指数	14
	工业品销售人员收集客户资料方式指数	15
【指数：考核指数】	企业招聘工业品销售人员的考核指标	16
	工业品销售人员绩效考核指标	16
【指数：薪酬指数】	工程机械行业销售人员不同地区的薪酬指数	17
【工具】	销售人员性格自测工具	23
	不同性格客户判断表	27
	客户资料表格	28
	客户关系行动计划表	29
	客户购买行为统计分析表格	30
【案例】	客户暗示要费用，我该给还是不给？	33
	对手搞定了高层，我该怎么办？	35
	有过合作关系的客户怎么搞？	36
	产品同质化严重，我该如何销售？	37
【建议】	小李给XT公司领导的一封信	39
【咨询】	给予XX电缆公司销售业务的咨询诊断	42



第一部分 权威数据

权威数据

1:8:25

著名的销售数字法则：1:8:25，即影响1名客户，可以间接影响8名客户，并使25名客户产生购买意向，1名客户达成购买行为。依次类推，如果你得罪了1名客户，那么也会带来相应损失，而损失需要你付出2倍的努力来弥补，特别在工业品行业。由此可见，向客户提供优质产品和满意服务是每一位工业品销售人员的重要职责。

2.5%

《BP世界能源统计年鉴》称2011年全球一次能源消费增长2.5%，与过去10年平均水平基本持平，远低于2010年5.1%的增长率。能源行业增长的放缓，给予该行业销售人员带来巨大的压力，该行业许多销售人员纷纷跳槽。

89.9

6月28日，欧盟委员会（European Commission）表示6月欧元区17个国家的欧盟经济景气指数从5月的90.5跌落至89.9。而从事外销欧盟国家为主的工业品营销人员表示，外销欧盟对工业产品板块影响甚小，营销业务的开展可以稳定进行。

4.5亿元

6月29日，国务院正式印发《“十二五”节能环保产业发展规划》，《规划》中提到，到2015年，节能环保产业总产值达到4.5万亿元，增加值占国内生产总值的比重为2%左右。消息一出，节能行业销售人员薪资增长幅度在整个工业品行业排名先列。

权威数据

18434亿元

国家统计局消息，1-5月份全国规模以上工业企业实现利润18434亿元，同比下降2.4%。5月当月实现利润3909亿元，同比下降5.3%。在41个工业大类行业中，26个行业利润同比增长，13个行业同比下降，1个行业由同期亏损转为盈利，1个行业由同期盈利转为亏损。

10.6亿千瓦

国家电监会近日发布的《电力监管年度报告（2011）》显示，截至2011年底，全国全口径装机容量为10.6亿千瓦。报告预测2012年全国新增发电约9000万千瓦，年底装机总量将突破11亿千瓦。随着电力行业的发展，从事电线电缆行业销售人员出现单干承包的局面将会越来越多。

5923家

根据日本企业信用调查机构“帝国数据库”的数据显示，2011年度日本负债额不满5000万日元（约合人民币400万元）的“企业”破产案共达5923起，比2010年度增加3.4%，创近10年来新高。尽管受益于政府的融资支持政策，日本企业破产总数连续3年减少，但工业品企业的经营环境却在持续恶化。

12.45万亿

“2011中国能源集团500强”企业营业总收入规模达到12.45万亿，较2010年的9.67万亿增长2.78万亿，增长率达28.7%；营业收入占2011年中国GDP的28.4%，凸显了“中国能源集团500强”在国民经济发展中的重要地位，然而能源行业的销售人员却反映业务难度不断在上升。该行业性质决定了销售的深度。

第二部分 行业声音

行业声音

专家

工业品销售制胜的关键：找对人、说对话、做对事、用对心、花对钱、走对路。

——工业品营销研究院

行业

“赢”有五个汉字组成：亡、口、月、贝、凡，包含着赢家必备的五种意识或能力。亡：危机意识。口：沟通能力。月：时间观念。贝：取财有道。凡：平常心态，从最坏处着想，向最好处努力。工业品销售人员的“赢”何尝不是这样。

——南海电光源照明协会

企业

现在还不是评论“雷士之战”和“阎东之争”的时候。我只想请大家一起思考两个问题：1，为什么在美国，同样有成功和失败的投资，同样有股东利益纷争，但投资人和创业者却从来没有被演绎为两个泾渭分明的利益阵营？2，哪里都有工人罢工，但为什么在中国工人更容易在领袖和公司之间选择忠于领袖？”

——易凯CEO王冉对雷士照明“内讧”的思考

媒体

【优秀销售的六大特点】1.80%的业绩来自1-3个核心客户；2.跟客户的关系非常深，总是跟客户在一起；3.会专注于某个行业，对某一类客户了解非常深；4.会花几个月以上的时间重点攻克一个客户；5.在圈子里很活跃，总能得到第一手信息；6.在非工作时间和客户在一起更多，因为更有效。

——行业媒体

草根

销售成功的三定理：1. 坚持，2. 不要脸，3. 坚持不要脸！



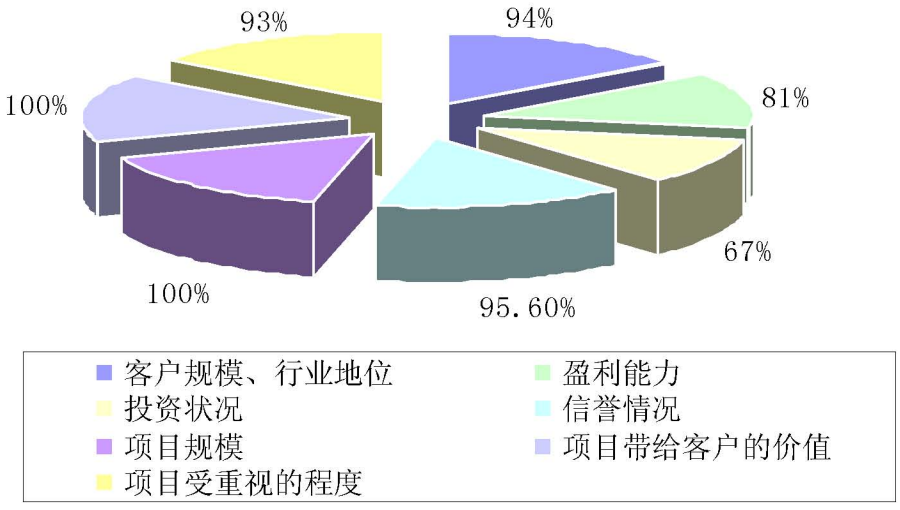
第三部分 指数

工业品销售人员判断是否投入该项目的评估因素指数

评估因素	调研结果
客户规模、行业地位	94%的销售人员认同该因素
盈利能力	81%的销售人员认同该因素
投资状况	67%的销售人员认同该因素
信誉情况	95.6%的销售人员认同该因素
项目规模	100%的销售人员认同该因素
项目带给客户的价值	100%的销售人员认同该因素
项目受重视的程度	93%的销售人员认同该因素

结论：通过调研结果显示，我们可以发现项目规模、该项目带给客户的价值在工业品销售执行的过程中占有的比例非常关键。一个项目是否立项执行，这两个指标可做评估。另外，客户企业规模、企业信誉及盈利能力也很重要。（见图1）

图1　工业品销售人员判断是否投入该项目的评估因素指数

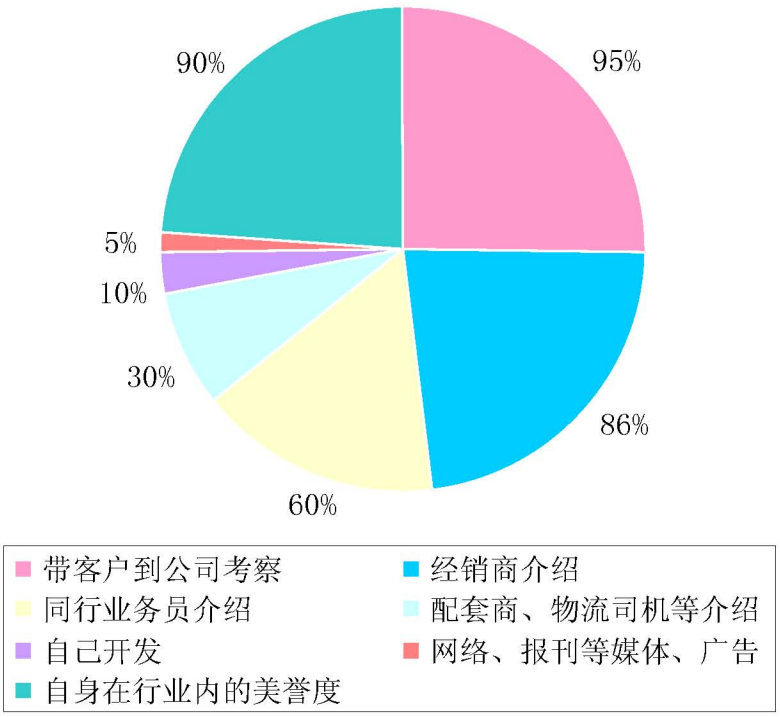


工业品销售人员不同途径开发新客户的成功率

序号	渠道	成功率
1	带客户到公司考察	95%
2	经销商介绍	86%
3	同行业务员介绍	60%
4	配套商、物流司机等介绍	30%
5	自己开发	10%
6	网络、报刊等媒体、广告	5%
7	自身在行业内的美誉度	90%

结论：通过以上的指数显示，熟人介绍的客户成功率要比自己开发的成功率高许多。掌握该诀窍，是工业品销售员成功的关键。（见图2）

图2　工业品销售人员不同途径开发新客户的成功率

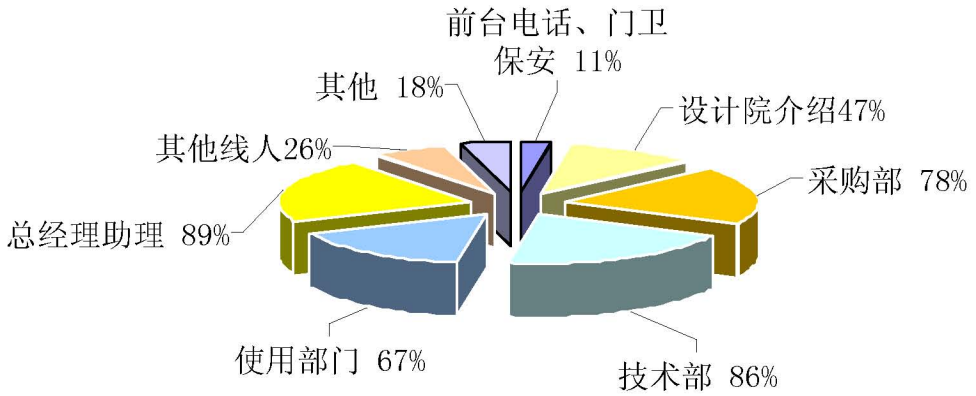


工业品销售人员寻找客户关键人成功指数

序号	渠道	成功率
1	前台电话导入、门卫、保安	11%
2	设计院介绍	47%
3	发展客户内部采购部线人	78%
4	发展客户内部技术部线人	86%
5	发展客户内部使用部门线人	67%
6	发展客户内部总经理助理	89%
7	发展客户内部其他线人	26%
8	其他	18%

结论：发展客户内部线人是找到客户内部关键人较快的方法。其中总经理助理、技术和采购部门是成功率较高的三大部门，使用部门也不容忽视。另外，前台和门卫的作用也不小。（见图3）

图3　工业品销售人员寻找客户关键人成功指数

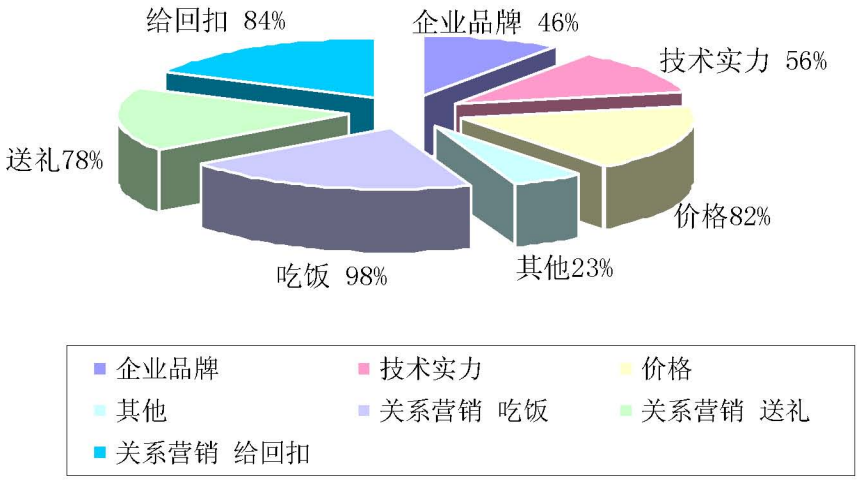


工业品销售人员销售方式指数

销售方式		销售人员采取的方法比例
企业品牌		46%
技术实力		56%
价格		82%
关系营销	吃饭	98%
	送礼	78%
	给回扣	84%
其他		23%

结论：中国工业品企业属民营中小企业占数最多，关系营销仍然是工业品销售的主导方式。而且在许多招投标中，价格依然是客户很看重的一大因素。即便是很有实力的外企，也免不了要入乡随俗，采用降价的方式。当然在工业品销售中，有实力的企业更注重打技术和品牌，没啥技术含量的中小企业就拼价格和关系。（见图4）

图4　工业品销售人员销售方式指数

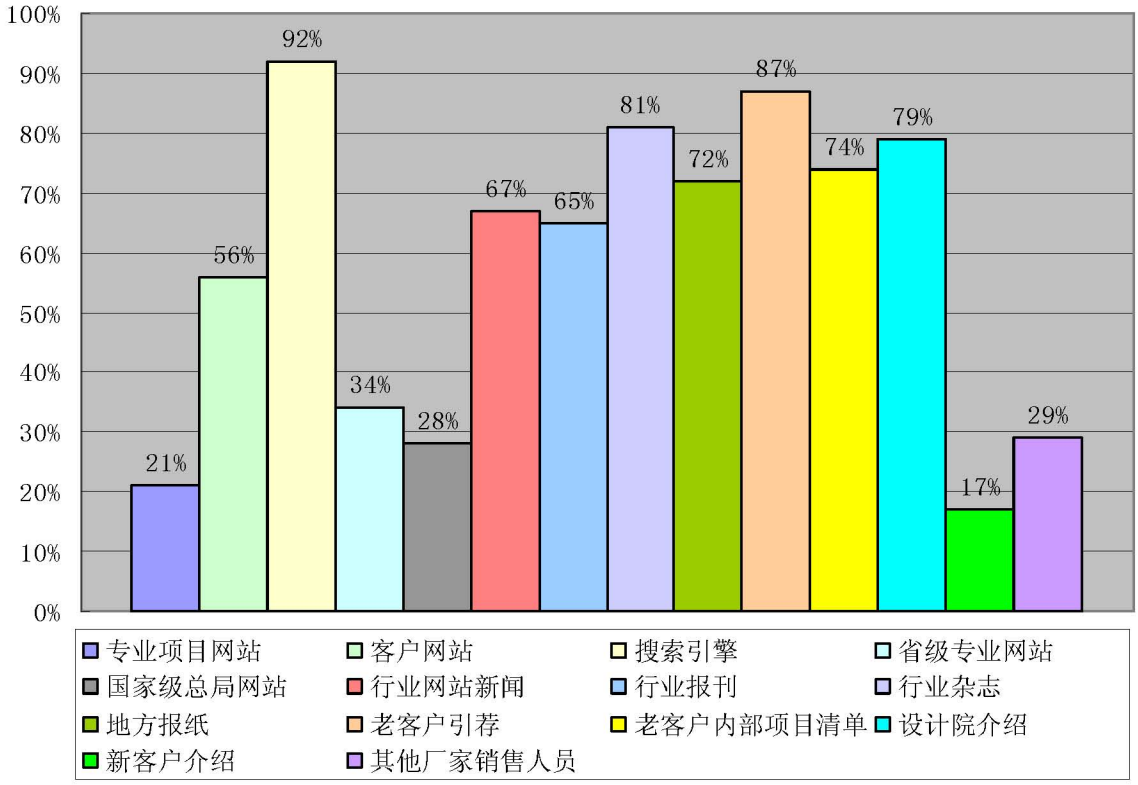


工业品销售人员收集客户资料方式

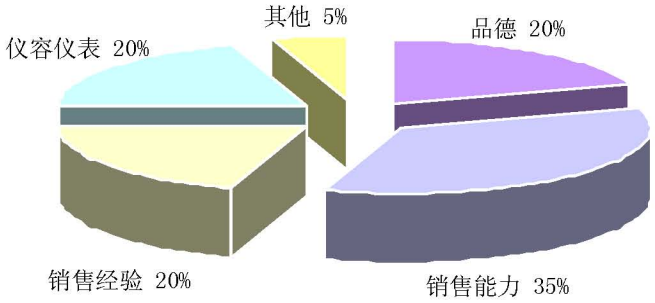
名称	详细分类	采用该方式的销售人员比例
互联网	1、专业项目网站	21%
	2、客户网站	56%
	3、搜索引擎	92%
	4、省级专业网站	34%
	5、国家级总局网站	28%
	6、行业网站新闻	67%
媒体	1、行业报刊	65%
	2、行业杂志	81%
	3、地方报纸	72%
客户	1、老客户引荐	87%
	2、老客户内部项目清单	74%
	3、设计院介绍	79%
	4、新客户介绍	17%
销售同行	其他厂家销售人员	29%

结论：通过以上指数显示，互联网搜索引擎、老客户推荐、行业杂志是工业品销售人员收集客户资料较多的三种方式。其中，设计院介绍、地方报纸等渠道也不容忽视。（见图5）

图5　工业品销售人员收集客户资料方式



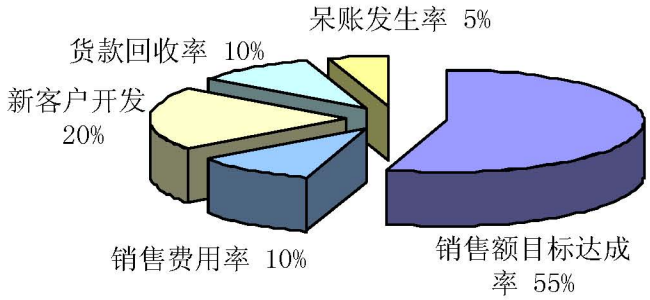
企业招聘工业品销售人员的考核指标



	考核指标	所占比例
1	品德	20%
2	销售能力	35%
3	销售经验	20%
4	着装、仪容仪表	20%
5	其他	5%

结论：以上调查指出，工业品企业在招聘销售人员中，较为看重一个销售人员的销售能力、销售经验和品德。另外，销售人员也应该注重自己的着装和仪容仪表。

工业品销售人员绩效考核指标



考核指标	所占比例
销售额目标达成率	55%
销售费用率	10%
新客户开发	20%
货款回收率	10%
呆账发生率	5%

结论：以上调查指出，工业品销售人员的绩效考核指标不仅仅是销售额，还包括销售费用率、新客户开发情况、货款回收率等诸多因素。一个优秀的工业品销售人员，应该熟练掌握每项指标的技能。

工程机械行业销售人员不同地区的薪酬指数

不同地区工程机械行业销售人员的平均薪酬指数

城市地区	工程机械行业销售人员平均薪酬	备注
长沙	4568元/月	代表企业如三一重工、中联重科
徐州	4346元/月	代表企业如徐工机械
柳州	3198元/月	代表企业如柳工
济宁	3579元/月	代表企业如山东重工、山推股份
北京	5893元/月	——
上海	5811元/月	——
广州	5849元/月	——

点评：长沙、徐州、济宁等地区虽然是大型工程机械企业如三一、徐工等的总部所在地，但销售人员的平均薪酬仍然不及北上广这三个经济发达的城市，所以说地域对销售人员薪酬的影响还是存在的。

除地域影响外，工龄和学历对工程机械销售人员也有着不同程度的影响，下面是全国部分城市不同年限和学历的工程机械销售人员的平均薪酬指数。

长沙地区工程机械销售人员薪酬指数

长沙地区不同年限工程机械销售人员的薪酬



长沙地区不同学历工程机械销售人员的薪酬



与一般的职位一样，年限越长，学历越高，工程机械销售人员的平均工资也就越高。从图表来看，长沙地区年限对工程机械销售人员薪酬的影响似乎更大一些。

江苏徐州地区工程机械销售人员薪酬指数

徐州地区不同年限工程机械销售人员的薪酬



徐州地区不同学历工程机械销售人员的薪酬



从图表来看，徐州地区学历对工程机械销售人员薪酬的影响比较明显。

广西柳州地区工程机械销售人员薪酬指数

柳州地区不同年限工程机械销售人员的薪酬



柳州地区不同学历工程机械销售人员的薪酬



从图表来看，柳州地区年限对工程机械销售人员薪酬的影响似乎更大一些。

山东济宁地区工程机械销售人员薪酬指数

济宁地区不同年限工程机械销售人员的薪酬



济宁地区不同学历工程机械销售人员的薪酬



从图表来看，济宁地区年限对工程机械销售人员薪酬的影响比学历要更大一些。

北京地区工程机械销售人员薪酬指数

北京地区不同年限工程机械销售人员的薪酬



北京地区不同学历工程机械销售人员的薪酬



从图表来看，北京地区年限对工程机械销售人员薪酬的影响似乎更大一些。

上海地区工程机械销售人员薪酬指数

上海地区不同年限工程机械销售人员的薪酬



上海地区不同学历工程机械销售人员的薪酬



从图表来看，上海地区跟北京一样，年限对工程机械销售人员薪酬的影响比学历的影响要大。

广东广州地区工程机械销售人员薪酬指数

广州地区不同年限工程机械销售人员的薪酬



广州地区不同学历工程机械销售人员的薪酬



从图表来看，广州地区和北京、上海的情形一样，年限比学历对工程机械销售人员薪酬有着更大的影响。

不同地区不同学历对工程机械行业销售人员薪酬的影响

不同学历工程机械销售人员的薪酬	本科或以上（元/月）	大专（元/月）	中专/高中（元/月）	小学/初中（元/月）
长沙	4348	3612	3314	2999
徐州	6475	3790	3328	2965
柳州	3281	2620	2561	2817
济宁	3455	3361	3128	2940
北京	6713	4270	3685	2999
上海	6775	4207	3748	2999
广州	6466	4213	3744	2999

点评：不同学历对工程机械销售人员的薪酬存在一定的影响，但影响因素不及地域因素大。像同样是本科生，在北上广这三个经济发达的城市就高过长沙、济宁等地区。

不同地区不同年限对工程机械行业销售人员薪酬的影响

不同年限工程机械销售人员的薪酬	5年以上（元/月）	3—4年（元/月）	1—2年（元/月）	不限经验（元/月）
长沙	6637	4609	3594	3435
徐州	5999	4420	3629	3339
柳州	4453	3257	2570	2514
济宁	4141	3860	3241	3075
北京	8369	6574	4417	4214
上海	8483	6566	4511	3686
广州	9261	6223	4209	3704

点评：柳州地区工程机械销售人员的薪酬比表上其他地区的要低，这可能与柳州当地的整体经济环境有关。而北上广地区工程机械销售人员的薪酬普遍比其他几个地区相同年限的销售人员薪酬要高，再次证明地域对销售人员的薪酬影响较大。



第四部分 工具

工具用途：一个销售人员只有了解自己的性格特点，知道自己的优势和缺点，才能扬长避短，加强自身的修炼，在客户面前展现自己最擅长的一面，所以了解自己的性格是销售人员的第一步。

销售人员性格自测工具

PDP是行为风格测试的一项工具，英文简称Professional Dynamitic Program，“行为风格”是指一个人天赋中最擅长的做事风格，根据不同的人风格特性的不同，分别用了5种动物来代表，分别是：老虎型、孔雀型、考拉型、猫头鹰型和变色龙型。以下为该工具的使用方法。

以下30个问题都有五个答案，对应5分-1分的分值，即：

答案是非常同意，得5分；

答案是比较同意，得4分；

答案是差不多，得3分；

答案是有一点同意，得2分；

答案是不同意，得1分。

注意：回答问题时不是依据别人眼中的你来判断，而是你认为你本质上是不是这样的。

PDP性格自测问卷					
问题1	你做事是一个值得信赖的人吗？				
回答	非常同意	比较同意	差不多	一点同意	不同意
问题2	你个性温和吗？				
回答	非常同意	比较同意	差不多	一点同意	不同意
问题3	你有活力吗？				
回答	非常同意	比较同意	差不多	一点同意	不同意
问题4	你善解人意吗？				
回答	非常同意	比较同意	差不多	一点同意	不同意
问题5	你独立吗？				
回答	非常同意	比较同意	差不多	一点同意	不同意
问题6	你受人爱戴吗？				
回答	非常同意	比较同意	差不多	一点同意	不同意

PDP性格自测问卷	
问题7	做事认真且正直吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题8	你富有同情心吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题9	你有说服力吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题10	你大胆吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题11	你精确吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题12	你适应能力强吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题13	你组织能力好吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题14	你是否积极主动？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题15	你害羞吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题16	你强势吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题17	你镇定吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题18	你勇于学习吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意

PDP性格自测问卷	
问题19	你反应快吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题20	你外向吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题21	你注意细节吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题22	你爱说话吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题23	你的协调能力好吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题24	你勤劳吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题25	你慷慨吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题26	你小心翼翼吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题27	你令人愉快吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题28	你传统吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题29	你亲切吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意
问题30	你工作足够有效率吗？
回答	非常同意　比较同意　差不多　一点同意　不同意

PDP性格自测问卷

计算得分：

把第5、10、14、18、24、30题的分加起来就是你的“老虎”分数；

把第3、6、13、20、22、29题的分加起来就是你的“孔雀”分数；

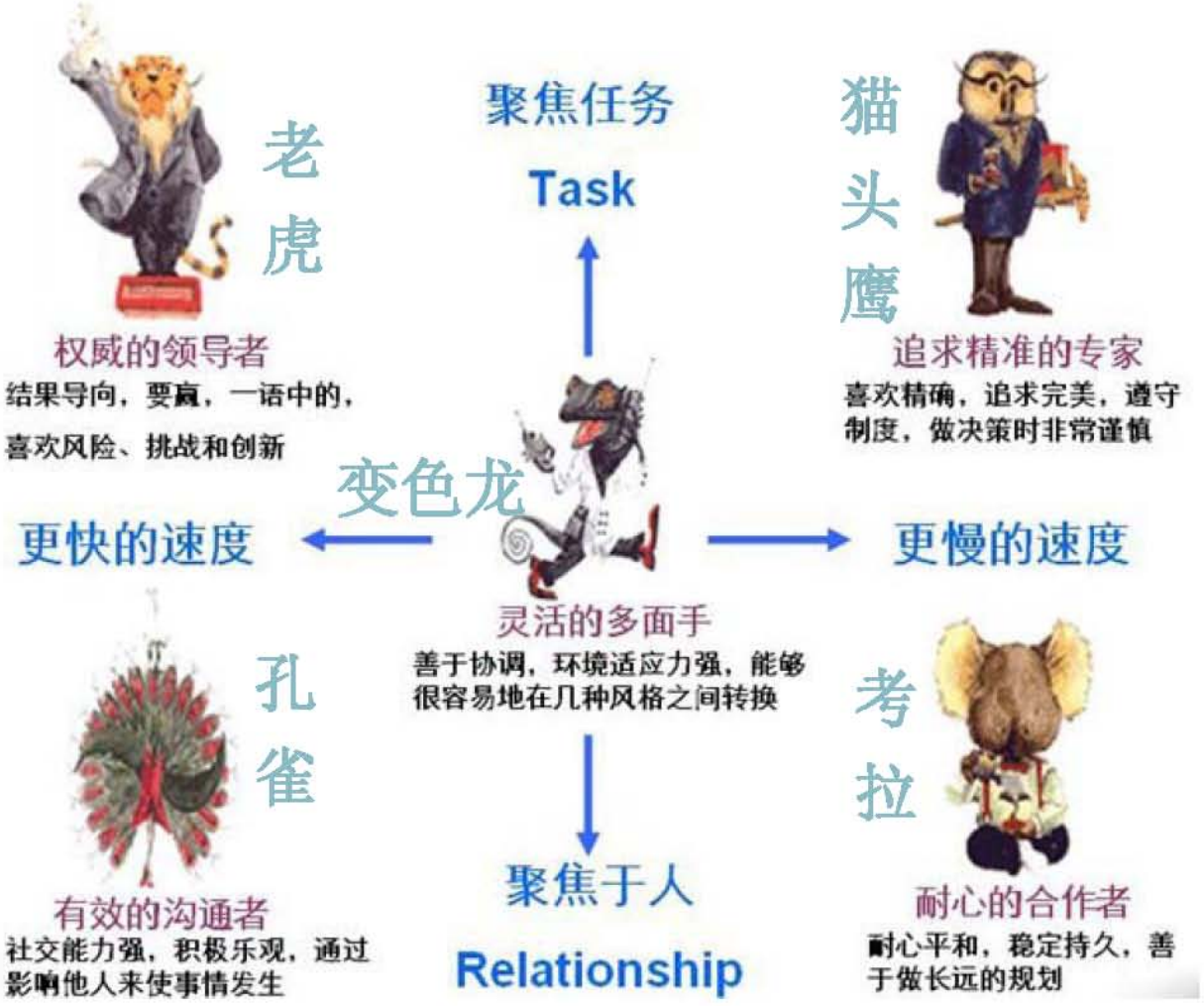
把第2、8、15、17、25、28题的分加起来就是你的“考拉”分数；

把第1、7、11、16、21、26题的分加起来就是你的“猫头鹰”分数；

把第4、9、12、19、23、27题的分加起来就是你的“变色龙”分数。

假若你有某一项分远远高于其它四项，你就是典型的这种属性，假若你有某两项分大大超过其它三项，你是这两种动物的综合；假若你各项分数都比较接近，恭喜你，你是一个面面俱到近似完美性格的人；假若你有某一项分数特别偏低的话，想提高自己就需要在那一种动物属性的加强上下工夫了。下图就是不同动物所表现出的性格特征。

老虎、孔雀、考拉、猫头鹰及变色龙的性格特征表



不同性格的客户如何应付?

PDP性格测试同样适用于客户，如果销售人员能够掌握不同客户的性格，在与客户打交道时也就更容易掌控销售流程，使之向自己希望的方向发展。

下面来分析一下五种不同类型客户的特点、判断依据及攻破方法。

不同性格客户的攻破方法

性格类型	个性特点	判断依据	攻破方法
老虎型（支配型 Domi-nance）	有自信，够权威，决断力高，竞争性强，胸怀大志，喜欢评估。企图心强烈，喜欢冒险，个性积极，竞争力强，有对抗性。	• 交谈时进行直接的目光接触； • 有目的性且能迅速行动； • 说话快速且具有说服力； • 运用直截了当的实际性语言； • 办公室挂有日历、计划要点。	要在他面前展示自信果断的一面，同时避免在公众场合与他唱反调
孔雀型（表达型 Extrover-sion）	很热心，够乐观，口才流畅，好交朋友，风度翩翩，诚恳热心。热情洋溢、好交朋友、口才流畅、个性乐观、表现欲强。	• 运用快速的手势； • 面部表情特别丰富； • 运用有说服力的语言； • 工作空间里充满了各种能鼓舞人心的东西。	不失时机地附和他，让他感到面子十足是必备的秘诀
考拉型（耐心型 Pace/ Patience）	很稳定，够敦厚，温和规律，不好冲突。行事稳健、强调平实，有过人的耐力，温和善良。	• 面部表情和蔼可亲； • 说话慢条斯理，声音轻柔； • 用赞同型、鼓励性的语言； • 办公室里摆有家人的照片。	真诚相待、主动进攻、帮他做决定，不要用高压手段
猫头鹰型（精确型 Confor-mity）	很传统，注重细节，条理分明，责任感强，重视纪律。保守、分析力强，精准度高，喜欢把细节条例化，个性拘谨含蓄。	• 很少有面部表情； • 动作缓慢； • 使用精确的语言、注意特殊细节； • 办公室里挂有图表、统计数字等。	不要过于随便、着装正式、多摆事实、把精力放在事实上
变色龙型（整合型 1/2 Sigma）	综合老虎、孔雀、考拉、猫头鹰的特质，处事圆融，弹性极强，处事处处留有余地。	表现出不同特质的人	随机应变、灵活应对。

工具用途：有了这个工具，销售人员就可以判断出客户的性格特点，从而对症下药，各个击破。

工具用途：销售人员要接触的人形形色色，多如牛毛，建立客户资料库后，在下次与客户打交道时，销售人员只要一翻资料库就能了解客户情况，找到客户感兴趣的话题与之沟通，迅速增进感情。

客户资料表格

<table>
<tr><td>客户名称</td><td colspan="2"></td><td>电话</td><td></td><td>地址</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>负责人</td><td colspan="2"></td><td>年龄</td><td></td><td>爱好</td><td></td><td>性格</td><td></td></tr>
<tr><td>厂长</td><td colspan="2"></td><td>年龄</td><td></td><td>爱好</td><td></td><td>性格</td><td></td></tr>
<tr><td>接洽人</td><td colspan="2"></td><td>职称</td><td></td><td>负责事项</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>组　　织</td><td colspan="8">口股份有限公司　口有限公司　口合伙店铺　口独资</td></tr>
<tr><td>员工人数</td><td colspan="8">职员　人，工人　人，合计</td></tr>
<tr><td>同业地位</td><td colspan="8">口领导者　口具影响　口一级　口二级　口三级</td></tr>
<tr><td rowspan="2">经营状况</td><td>经　营
方　式</td><td colspan="7">口积极　口保守　口踏实　口不定　口投机
口其他（备注）</td></tr>
<tr><td>业　务</td><td colspan="7">口兴隆　口成长　口稳定　口衰退　口不定</td></tr>
<tr><td rowspan="2">合作状况</td><td>价　格</td><td colspan="7">口合理　口偏高　口偏低　口削价</td></tr>
<tr><td>周　期</td><td colspan="7">口较长　口长　口短　口频繁</td></tr>
<tr><td rowspan="2">特殊要求</td><td>服　务</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>发　货</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>发展意向</td><td colspan="8"></td></tr>
<tr><td colspan="9">备　注：</td></tr>
<tr><td rowspan="3">与本公司往来</td><td>年　度</td><td colspan="2">主要采购产品</td><td>金　额</td><td colspan="2">旺季每月</td><td colspan="2">淡季每月</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>客户负责人</td><td colspan="3"></td><td colspan="5">审核　　调查人</td></tr>
</table>

工具用途：在不同的销售阶段，销售员需要做不同的事情来推进项目的前行，下面这张表就是每个不同销售阶段销售员需要做的一些事情。

客户关系行动表

负责人员：

项目	情　报			推动		促进				个性化服务	反响
内容 / 客户名称	基本信息	兴趣爱好	活动计划	活动指定	客户通知	促销活动	DM提供	高层互动	品牌文化链		

在情报阶段，工业品销售员需要搜集客户的一些基本信息，如客户的兴趣爱好、采购计划、采购流程等。在促进阶段，工业品销售员可以让企业高层参与到项目中来，与客户高层进行有效互动。

客户购买行为统计分析表格

地　址		编　号	
客户名称		等　级	

	考察点	具体特征	备注
1	购买行为	急增、急减、渐增、渐减、不变	
2	客户特殊要求	(无)客户的个人特殊要求 新增要求：市场原因？ 客户个人原因? 其他原因? 此倾向今后仍会继续?	
3	特殊订单	有A商品、B商品、C商品等的大量订单 以前由其它公司采购的产品线突然转换为本公司 客户更换供应商的原因，是否能建立长期合作关系	
4	客户采购信息	客户主要供应商和交易商信息，是否有重大的变更? 有无突然发生的大量订单?	
5	付　款	付款状态，变好，变差，不变 票据期限延长，缩短，不变	
6	同行者评语	良好，不佳，普通 是否向其他公司要求票据延期	
7	经营者状况	最近经营者和干部的言谈行动是否有可疑处 是否有组织的变更，或者管理职位的调动、变动 管理职位的辞退或长期闲职休假 社长或干部的健康状态不佳 社长高龄时是否需担心接棒者 经营者为兄弟、夫妇时，关系良好、恶劣、普通 总经理是否兼职其他事业或公职	
8	客户公司经营状况	最近是否开始本业以外的其他事业	
9	公司新闻	是否有向市内的金融业者行个人的借支行为 是否有空头票据的传闻 是否有巨额呆账 是否听不好的传闻	

客户购买行为统计分析表格续

结 论	客户信用度	可安心 目前无需担心 需稍警戒 需多加警戒	
	今后交易	积极扩展 比现在略加扩展 维持现状 缩小	

结　　论 经办人及主管	经 办 人		主 管		经 办 人		主 管	

工具用途：隔段时间销售人员就要对客户的购买行为作出分析，判断客户带来的价值大小，再根据价值大小制订不同的跟进拜访计划。如果是大客户，那拜访次数要勤一些，1—2周就要拜访一次，如果是小客户，最近没有购买行为，可以1—2个月拜访一次，合理分配时间。上面这个表格就是销售人员统计客户购买行为的好工具。



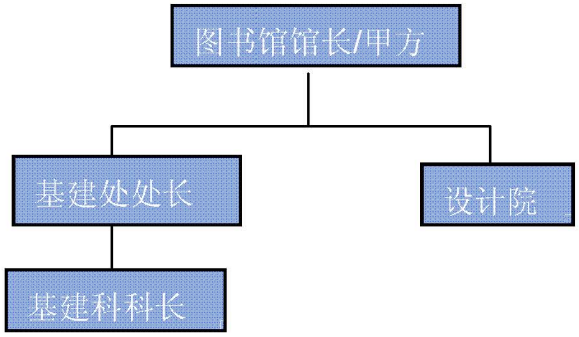
第五部分 案例

本版块是工业品销售人员交流打单经历的地方，如果您在工业品销售中有什么困惑难题或者成功、失败的销售案例，您都可以发送邮件至我们工业品营销网团队的邮箱（yufang@lingximedia.com），与广大的工业品销售人员交流您的心得体会。工业品营销网期待您的来信！

客户暗示要费用，我该给还是不给？

项目背景：小王是某玻璃制造企业的一名销售员，最近三个月在跟一个图书馆的项目，该图书馆大约要上600万的幕墙玻璃，如今小王公司已经顺利通过初步筛选，同时入选的还有竞争对手A公司。下面是此次项目客户内部的组织架构图。

客户内部组织架构图



小王与竞争对手A公司优缺点对比

	优点	缺点
小王公司	技术强，成功案例多	价格高
竞争对手A公司	价格比较便宜	技术能力稍差，成功案例相对少一些

小王现在基本上与基建科科长沟通为主，同时了解到馆长是技术出身，非常在乎技术力量。小王针对技术方案已经微微修改了三次，但是每一次都是透过科长呈报给馆长，根据馆长的反馈，小王再进行针对性修改，最近一次的技术方案的修改，馆长还没有反馈。

小王与基建科科长关系非同一般，经常一起吃饭、喝酒、桑拿等，每次都能满足其要求，科长告诉小王，馆长与处长对小王公司非常有倾向性。

上周小王拜访科长时科长说：这个项目他费了许多心思，处长比较认可他，所以有他在，项目基本上没有问题，对于他们公司价格不是最关键，这次因为重大的工程项目需要，所以技术比较看中。同时他暗示小王：希望利用周五、六、日这三天去避暑山庄休息一下（目前针对科长付出的公关费用至少有1万多了），小王估计他的直接领导——营销总监可能不会同意，因为此次费用至少有5000以上。

请问此时小王该怎么办？这笔费用该不该给？

分析：

1.小王首先要确定的是基建科科长是否真的在帮他？还是吃百家饭应付他的。

2. 从案例来看，这个基建科科长有点可疑，因为每次小王提交技术方案，都是通过他才交到馆长手上。而事实上，那么大的项目，馆长才是真正的拍板人，可小王却一点也没跟他建立起关系，没有亲耳听到馆长对技术方案的反馈，这项目有点悬。

3. 事实上，小王现在只搞定了基层的科长，甚至还没搞定他，工作还没触及到核心，而竞争对手的公关情况小王也没有了解清楚，所以小王现在要做的工作还很多。这也难怪小王的领导可能不会批这笔钱了。

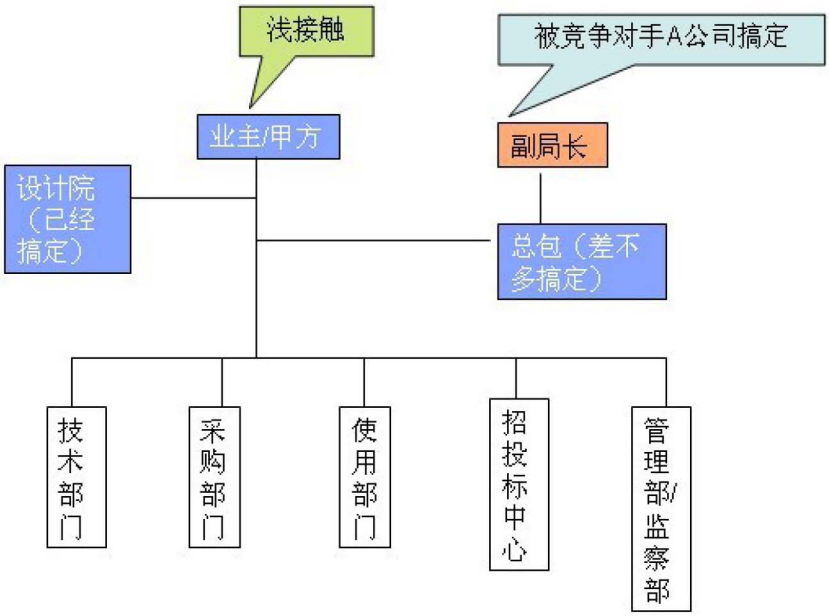
提示：工业品销售中免不了销售费用的支出，但这些销售费用具体该花在哪里、何时花、花钱比例却都是有讲究的。在项目前期，你可能花整体销售费用的10%，打探项目的大概情况。到项目进行到紧要关头时，你可以花70%—80%，拿钱狠狠地砸，如果此时不花，你就没戏了。而在花钱对象上，你也要分清人物的重要程度，大人物花大钱，小人物花小钱，将钱用在刀刃上。

对手搞定了高层，我该怎么办？

小李最近手上有个大单子，同时参与竞争的对手主要有两家，对手A公司在这个省份的市场上用的多，价格稍高，对手B公司则是以低价冲击市场，这两家企业都处于人员的变动期。而小李公司在这个省也有个比较大的项目。

如今小李在设计院和业主那里已经得到了确切的消息，A公司找了在当地有高层关系资源的人做了比较高层的关系，而小李这边的情况是搞定了设计院，业主浅接触，总包也是差不多搞定。但听设计院的人说，A公司已经找到了总包直属上层单位的一个副局长那里，而小李现在找的业主只是管设备的这部分。时间比较紧急，小李有点慌神了，不知道接下来该如何运作该项目？

客户关系进展图



分析：

第一，要搞清是总包方选择品牌并采购设备，还是业主指定品牌？如果是总包方选择品牌并签订合同，小李主要的武器应该是价格战。总包方的核心利益是价格，是利润。别人做了关系，价格自然就会高。因此小李用价格战应该是有效的。当然前提是小李和总包方相关人员有个好的印象。

第二，如果是业主选择品牌，那么小李只要把握住质量。一方面明里宣传质量，一方面暗地里做推荐人，关键人，拍板人的工作。一般这个打法是有效的。

提示：在工业品销售中，总包作为乙方，一般都是买进来安装或者买进卖出，所以他看重的是：利润。而业主一般都是买来自己用的，他们看重的是：质量。所以面对乙方，销售员可以打“利润空间”牌，配合其他的招数；而面对业主，销售员可以打“质量”牌，配合其他手段。

有过合作关系的客户怎么搞？

A公司的产品是全国市场上技术质量上乘的产品，在省内和业内都有相当高的知名度。最近A公司销售员小黄打听到一家与他们公司有长期合作的客户要采购一批200万左右的B产品，而且今后该产品会长期采购。

A公司在此次项目中的优劣势

优势	劣势
1、客户经常采购A公司其他产品，有合作关系。 2.、客户技术部门的主管支持A公司，但不敢明显支持。	1、该客户曾经采购过B产品，但因为A公司发货不及时，耽误了客户的生产，后来就停止了采购。 2、以前客户的采购都是技术部门的主管说了算，但此次招标由客户老板拍板决定，而A公司小黄以前除了递过一张名片拜访过一次老板外，就没见过他们老板面了。 3、由于是老客户，所以每次客户都会提出降价的要求，弄得A公司利润越来越低。

A公司所在的行业相当讲关系，如今客户方面的拍板人发生改变，可能会有领导打招呼下来的厂家参与竞标，A公司销售员小黄现在该怎么做呢？

分析：

1、小黄首先要站在一个全局的角度分析此次项目采购中客户的内部组织架构图，即此次采购中客户会有哪些部门的哪些人参与项目，弄清楚此次采购中谁起推荐者的作用？谁起影响者的作用？谁起拍板者的作用？

客户内部三类主要关键人

三种买家	买家分析	公司内部的角色
拍板人	1. 握有购买的财务决策权力 2. 具有最后拍板权 3. 当其他人都赞成时，他有可能否决 4. 往往居于高地位，难以掌控。	一般是董事长或总经理、项目主要决策人
关键人	在事情的发展中起一些关键作用的人，或对拍板人有重要影响的人。	技术部门，采购部门，老板的老婆、小孩都有可能是关键人。
推荐人	一开始收集资料、信息的人，可能具有多重身份。	采购部、使用部门、其他能向领导汇报工作的人。

2、小黄可以计算下此次采购中还有哪些部门、哪些人没有拜访到。并分析拜访的部门和人里有多少是小黄的支持者，有多少反对者，有多少中立者？

3、当理清全局的思路后，接下来就是搞定具体的人，这就很简单了。

提示：在工业品销售中，不要企图希望搞定一两个人就拿到项目，在全局里，一个人起的作用忽大忽小，变数太大，工业品销售员需要的是对全局的掌控。

产品同质化严重，我该如何销售？

小明公司主要生产销售机电产品，该行业产品同质化现象很严重，基本就是人海战术加价格战。小明认为他们公司的产品跟竞争对手没有什么两样，都是同质化的产品，所以每次客户一问起，小明都说不出自己公司产品的优势，弄得小明每次拜访客户都没什么底气。到设计院时，小明也不知从哪下手给对手设置壁垒？

请问产品同质化时该怎么去销售？

分析：

小明碰到的是大多数工业品销售人员都会遇到的困惑，因为除部分外企和有实力的大企业外，国内大部分民营企业都是同质化的产品。在这种情况下，工业品销售人员就要懂得挖掘企业的差异化优势。

1、运用注册资金的方式塑造优势。即便你的产品和竞争对手的一模一样，但你还是能找到差异的地方，如企业的注册资金。如果你的公司注册资金是2000万，而对手是1500万，你就可以要求设计院在标书上注明投标企业注册资金最少是1800万，这样你就将你的对手排除了。

2、运用样板工程的方式塑造优势。比如行业客户当中，如果你有电力行业的客户，对手没有，你就可以要求在标书中注明参加投标的企业必须有电力行业的成功案例，这样又可以将你的竞争对手排除。

3、运用成功案例数量多的方式塑造优势。如果对手也有相关方面的成功案例，那你可以看客户数量的多少，如果你有5家成功客户案例，而对手只有3家，你就可以要求在标书注明参加投标的企业必须有4起以上电力行业的成功案例，又可以将对手淘汰。

总之，只有销售人员肯花心思多研究一下自己公司和竞争对手的情况，总能找到跟对手不一样的地方，如售后服务、交货周期等等。

提示：事实上，现在所发的招标文件中，几乎有30%以上的比重是限制投标公司注册资金的，这招已经被大多数工业品销售人员或者业主掌握了。



第六部分 建议

小李给XT公司领导的一封信

陈总：

您好，非常不情愿的通过这种方式给您写这封信。不知不觉我在公司已经3年了。3年前进公司，还记得您给我们培训时说的话，至今仍然默默难忘，值得我们尊崇。真诚的感谢您这几年来对我们销售部门同事的关照和厚爱。但有些事情，我觉得必须要向您说明一下。在写这封信的时候我一直在犹豫不决，始终在考虑我是否有必要给您写这封信，坦白的来说，我对公司是有情感的，毕竟公司给了个平台让我成长了不少，最后我还是鼓起勇气给您提几点建议，毕竟您是我们的总经理。如果您不为我们解决的话，那么我们也不知道找谁了。

也许有我个人对一些问题的偏激看法，也许对一些问题可能没有看到本质，也许有些建议可能是错误的观点，仅仅代表我个人观点仅供您参考，如果我所提的建议能被您采纳并有微见成效，定会深感欣慰：

1、销售渠道建设方面的建议。

我们公司的直销面虽然划分了华东、华北、华南、西南四大片区，但我们的团队队伍不够庞大。虽然这几年公司也招了不少新的销售人员进来，但离职的更多，可能由于我们这个工控行业特征的问题。公司对我们销售额的要求不断加大，但我们人员有限，新来的销售人员也无法很快上手，可公司从来没有考虑过这样的问题。因此我建议直销的同时，销售渠道可以采用销售代理渠道的方式进行。如果公司没有开拓销售渠道的想法，那么能否站在我们销售人员的角度去思考一下，我们是心有余力不足。能否等我们再稳定些再扩大？

2、交货期的建议。

我们在做销售的过程中，为什么客户这么难维护？公司领导只会抱怨我们销售能力的不足，但从来也没有考虑过我们凭什么样的优势去说服客户。那是因为我们的交货期实在太慢了。我们每次把订单发到技术部门，技术部门作出参数后发往采购部门，采购部门还得采购原材料回来给生产部门，最后生产部门出来还得运往客户方。这中间的流程涉及的部门实在太多。我们每次承诺给客户的交货期都是延长了好多天才能给到客户。请问，如果您是客户，您还会和我们继续长期合作吗？最重要的是我们发现，每次个人的订单发往这几个部门，我们都得去凭个人关系让他们抓紧配合。否则他们的速度还会更慢。陈总，我是否可以建议这方面的管理加强些。让其他部门也适当地配合到我们销售部门。这样我们才能和客户打好交道。毕竟维护一个老客户比开发一个新客户成本要低很多。

3、品牌推广的建议。

我们与客户沟通的过程中，发现很多新客户从来都不知道我们公司的存在，甚至我们公司网站的产品介绍都不是很完善。这对我们产品介绍的工作提出了很高的要求。我们并不是想要ABB、西门子大公司一样的品牌推广方式，公司也没有这么大的经费。但我们希望公司在市场方面稍微宣传下，我想我们的销售难度有可能会降低许多。

4、公司人才培养方面的建议。

我知道公司给我们的工资和提成并不比其他公司少，据我所知，同行很多公司业务人员的基本薪水还没有我们公司高，可为什么我们公司销售人员的流动性还是相对来讲比较大呢？最重要的原因是我们的开发难度比别的公司大得多，其他公司在销售支持方面做得是比较好的。但我们公司的销售人员普遍认为，我们需要具备全才的能力才能做得了我们公司的销售。具体体现在与客户进行技术交流、产品演示等很多方面。但其他公司是有专门的人员去给客户做这方面的工作，而销售人员只是专注于销售与维护客户关系方面。而来到我们公司做销售，就必须要既懂销售，还得懂技术、商务、演示等等很多能力。试问，这么全面的人才哪里这么好能招聘过来。所以这也是我们公司销售人员流动率很大的原因之一。因此公司在培养销售人才方面，我希望能够往销售方面的技能、管理、维护客户等方面去培养，而不是所有都参与了，并且还不精通。其他方面的销售支持，需要能有专门的部门配合来做。这样我相信我们的销售业绩增长的概率会大些。

以上几点，是我这么多年来在公司工作的感悟和建议。个人的肤浅之谈，仅供您参考。

再次感谢陈总百忙之中抽空阅读我的来信。如有不对的地方，还请多指教。

最后祝愿陈总工作愉快、身体健康、心想事成。

此致

敬礼

小李

灵希建议：

小李的情况相信很多工业品销售人员都有亲身体会，特别是交货期的问题尤为严重。工业品企业在销售过程中难免会出现这样或者那样的情况发生，世界上也没有完美的企业。但我们希望我们工业品企业能够不断改进，在某些方面也支持下我们的销售人员。毕竟工业品销售的难度是有可获知的。

该信我们将直接采用虚拟化的名字提交到该企业，再次欢迎更多的销售人员给我们来信。我们将保留来信人的隐私，并发往该企业，希望能够借助媒体的力量给予我们销售人员带来更多的帮助。

第七部分 咨询

给予XX电缆公司销售业务的咨询诊断



项目背景

XX电缆公司是全国规模较大的电线电缆生产企业之一，仅用十年时间就发展成为年产值10亿元、拥有多家子公司的电缆企业。目前其主要产品的国内市场占有率名列前茅，覆盖全国20多个省市。现在XX电缆公司在市场营销管理方面遭遇了瓶颈，销售额增长速度开始下降。



问题诊断

经过调研和分析，发现XX电缆公司在市场营销方面存在以下问题：

1、销售大多采用承包制的模式，营销费用的管理缺乏系统化、规范化的管理。

2、对业务员采取放羊型销售，只考核结果不注重过程。

3、没有专门的市场营销人员负责信息的收集和整理，常常出现撞单。

4、销售订单经常出现飞单、甩单、标王、或者低价不中标现象，订单的成功率往往是雷声大雨点小。



解决方案

1、建立销售标准化手册。建立一套完整、规范的销售过程管理体系，对销售过程也进行有效的管控，对销售业绩做出更好的预测和控制。之前xx电缆公司没有详细的销售体系，大多依靠师傅带徒弟的方式进行。

2、建立营销费用控制体系。构建科学合理的营销费用体系，并把营销费用也纳入到销售考核体系中。杜绝销售人员滥用营销费用，随意报销。

3、进行销售过程量化。将销售考核的频率细化至每个销售季度，重点产品甚至细化至月份，确保对销售结果的及时有效控制。防止销售订单不稳定现象出现。



实施效果

1、销售额明显增长。

项目实施后，XX电缆公司2011年度的销售额比2010年增长了29%以上。

2、营销费用得到有效的控制。

自从将营销费用也纳入到销售考核体系中后，企业的营销费用便开始减少，得到有效控制。

3、应收账款明显下降，呆账、坏账减少。

通过对客户的分级管理，XX电缆公司建立了一套客户信用等级管理模型，加上年终返点刺激等方式，客户的应收账款由以前的7000万下降到2000万，企业利润得以大幅度提升。


Vestas

工业品营销网高级会员

高级会员是工业品营销网为高级用户提供的专属身份，自8月份上线以来，受到了不少读者的支持。为了更好地为高级会员提供价值资讯，产品共享，客户资源共享，销售渠道共享等服务，2013年1月1日起，工业品营销网高级会员将全新改版，2012年12月31日前加入的会员享受到的服务将保持不变。

一、会员类型

会员类型	会员品质
钻石VIP	★★★★★ （五星级）
铂金VIP	★★★★ （四星级）
黄金VIP	★★★ （三星级）
高级VIP	★★ （二星级）
普通会员	★ （一星级）

二、会员等级服务

会员类型	价格	服务项目
钻石VIP	39800元/年	1、专家诊断；（座谈6小时诊断，出具专业诊断报告一份） 2、年度公开课；（至少一次，两个名额） 3、包含铂金VIP的全部服务；
铂金VIP	26800元/年	1、企业标准化辅导；（帮助企业梳理销售流程、整理企业标准案例10个） 2、专家电话咨询；（全年3次半小时电话与专家沟通） 3、包含黄金VIP的全部服务；
黄金VIP	9800元/年	1、全年12期《工业品营销管理》月刊，年度专题报告（至少1次），《工业品企业管理工具包》定期更新发送； 2、客户营销、管理解决方案；（每月一次邮件或在线咨询） 3、包含高级VIP的全部服务；
高级VIP	680元/年	1、全年12期《工业品营销实战》月刊； 2、全年12期《工业品营销》月刊； 3、网络平台宣传；（工业品营销网） 4、专属会员平台；（通讯录、专属QQ群）
普通会员	120元/年	1、全年12期《工业品营销》月刊； 2、工业品营销网最新信息传递； 3、享有工业品营销网产品优惠政策； 4、会员平台（QQ群）；

三、高级会员加入流程

第一步：电话或邮件确认高级会员的真实情况；

（总机：021-68885006；客服：021-68885005-846；邮箱：lingxivip1@qq.com ）

第二步：填写高级会员申请信息表；

第三步：缴纳会员费后，传真及电子文档发送到工业品营销网客服；

（客服：021-68885005-846；传真电话：021-68864269；邮箱：lingxivip1@qq.com ）

第四步：工业品营销网客服审核及确认；

第五步：客服电话回复；

第六步：正式加入。

四、高级会员申请信息表

姓名		职位			
性别		邮箱			
电话/手机		出生日期			
公司名称		经营范围			
公司地址		网　址			
公司性质		公司规模		传真	

五、咨询联系方式

总机：021-68885006

客服：021-68885005-846

联系邮箱：lingxivip1@qq.com

联系QQ：2590596384（小灵）　　1994584303（小希）

邮编：200122