

学校编码: 10384

学 号: 17920131150670



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

新市场环境 下 V 公司 销售策略 探索

——以 中国 市场 项目 销售 为例

A Research on Sales Tactic of Company V under New
Market Environment

——Based on Project Sales for China Market

程 波

指导教师姓名: 朱 平 辉 教 授

专 业 名 称: 工 商 管 理 (M B A)

论文提交日期: 2 0 1 6 年 月

论文答辩时间: 2 0 1 6 年 月

学位授予日期: 2 0 1 6 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

() 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

() 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

中国造纸工业经过十几年的高速发展，纸和纸板的产量已经超越美国成为全球第一，与之同时我国造纸也出现了产大于销的局面，造纸企业之间的竞争不断激烈，造纸企业的吨纸利润不断下降。“十八大”后，我国政府对环境保护的要求越来越严格，淘汰落后产能的力度不断加大，造纸行业受到巨大的冲击。造纸设备市场也随着中国造纸行业的变化而受到影响，以 V 公司为代表的全球一流的造纸设备供应商为中国的造纸行业装备技术现代化提供了最先进的设备和技术，V 公司纸机项目业务主要是专注于高端市场，而在高端市场的竞争对手只有一家。由于互联网及移动智能终端的发展导致文化纸的消费量急剧下降，白卡纸也出现产能过剩，以文化纸机和白卡纸机为代表的高端纸机市场几乎停滞发展。V 公司在这个新的市场环境下，需要参与到竞争更加激烈的有着众多竞争对手的中端纸机市场，与此同时造纸企业吨纸利润不断下降，造纸企业在购买造纸设备时对价格越来越敏感。纸机项目销售面临着销售额和销售价格水平下降的双重压力，V 公司需要调整自己的销售策略，提高销售能力来确保自己的市场份额。

本文分析了项目销售的特点，介绍了适合项目销售的挑战式销售方法。通过研究 V 公司所处的外部环境和竞争环境，寻找业务机会点。以 V 公司项目销售的典型案例来了解 V 公司项目销售的过程并分析现有的问题，对 V 公司现有的项目销售方法和人员管理提出了建议。

本文认为挑战式销售比较适合纸机项目销售的特点，提出了挑战式销售应用于项目销售的实施的一些建议，本文提出针对纸机项目销售的建议同样可以对类似的大型项目销售提供参考价值。

关键词：造纸设备；项目销售；挑战式销售

Abstract

After over ten years high speed development of Chinese paper industry, China already becomes top one in the world regarding total paper production capacity. Meanwhile, China also confronted over capacity of paper production, the competition between paper makers is increasingly severe and the specific paper profit is dramatically lower. Since “18th CPC National Congress”, China government implemented more rigorous environmental protection policy and strengthened shutting down outdated capacity, which seriously impacted paper industry. China paper machinery market also impacted by change of China paper industry, the top class paper machinery suppliers represented by company V provided modern equipment and technology for China paper industry’s modernization, company V paper machine business mainly focus on high end market and there has only one competitor in this market segment. The consumption of graphic paper sharply dropped due to advancing of internet and smart mobile device, and the board paper confronted over capacity, and the high end paper machine market represented by graphic and board paper machine depressed. Under this new market situation, company V need participate in the more severe competition of middle end market where has many competitors, meanwhile paper making companies are more sensitive to the price when they purchase paper machinery due to less specific profit of paper product. Paper machine project business is facing pressure from both sales value and sales price quality, company V need to adjust its sales tactic to improve sales competence to maintain market share.

The article analysis project sales features and introduce “The Challenger Sale” which is suitable for project sales. To seek business opportunity via studying external environment and competition environment of company V. To understand company V project sales process and analysis current problem based on typical project sales case of company V, and provide suggestions for project sales approach and sales personnel management of company V.

The article argues that “The Challenger Sale” is proper approach for paper machine project sales, and provided some suggestions to the implementation of “The Challenger Sale”, those suggestions for paper machine project sales also bring reference value to other similar project sales activity.

Keywords: Paper Machinery; Project Sales; The Challenger Sale

目 录

第一章 导论	1
第一节 选题背景	1
第二节 研究内容及方法	3
一、研究内容	3
二、研究方法	3
第二章 相关理论综述	4
第一节 项目营销理论	4
一、项目业务的特征	4
二、项目营销的特点	5
三、项目营销逻辑	6
第二节 挑战式销售	7
第三章 V 公司销售环境分析	9
第一节 PEST 分析	9
一、政治/法律环境	9
二、经济环境分析	10
三、社会文化环境	11
四、技术环境	11
第二节 中国造纸工业发展状况	12
一、中国纸和纸板生产和消费情况	12
二、中国造纸企业状况	15
第三节 V 公司简介	16
第四节 V 公司竞争环境分析	18
一、现有竞争对手	18
二、潜在进入者	23
三、购买者议价能力分析	24
四、供应商议价能力	25

五、替代产品的威胁	26
第四章 V 公司现有销售过程及案例分析	27
第一节 V 公司项目销售流程	27
第二节 V 公司项目销售案例	28
一、项目背景介绍	28
二、项目过程	29
三、案例分析	36
第五章 V 公司销售策略建议	38
第一节 产品销售价格和成本控制的建议	38
一、产品价格	38
二、目标成本控制	38
第二节 销售方式的建议	39
一、销售流程	39
二、销售方法	40
三、客户关系管理	44
第三节 销售人员管理的建议	45
一、销售人员的招聘	45
二、销售人员的培训	45
三、销售人员的激励	46
第六章 总结与不足	47
第一节 总结	47
第二节 研究中的不足	47
[参考文献]	49
致 谢	50

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Background	1
Session 2 Reserch content and method	3
1、Content	3
2、Method	3
Chapter Two Relevance Theory Review	4
Session 1 Project Sales Theory	4
1、Project Sales Features	4
2、Project Sales Characteristics	5
3、Project Sales Logic	6
Session 2 The Challenger Sale	7
Chapter Three Company V Sales Environment Analysis	9
Session 1 PEST Analysis	9
1、Political/Legal Environment	9
2、Economical Environment	10
3、Sociocultural Environment	11
4、Technological Environment	11
Session 2 China Paper Industry Development Status	12
1、Production and Consumption Situation of China Paper and Board	12
2、China Paper Company Situation	15
Session 3 Company V Introduction	16
Session 4 Competition Environment Analysis of Company V	18
1、Current Competitors	18
2、Potential Entrants	23
3、Analysis of Bargaining Power of Buyers	24
4、Bargaining Power of Suppliers	25
5、Threat of Substitute Products	26

Chapter Four Company V Current Sales Process Analysis and Case study	27
Session 2 Project Sales Process of Company V	27
Session 1 Project Sales Case of Company V	28
1、Project Background Introduction	28
2、Project Process	29
3、Case Study	36
Chapter Five Advices to Sales Tactic of Company V	38
Session 1 Advices to Sales Price and Cost Control	38
1、Product Price	38
2、Target Cost Control	38
Session 2 Advice to Sales Method	39
1、Sales Process	39
2、Sales Method	40
3、Customer Relationship Management	44
Session 3 Advices to Sales Management	45
1、Sales Person Recruitment	45
2、Sales Person Training	45
3、Sales Person Motivation	46
Chapter Six Summary and Deficiencies	47
Session 1 Summary	47
Session 2 Deficiencies in Research	47
[References]	49
Acknowledgments	50

第一章 导论

第一节 选题背景

进入二十一世纪后，全球造纸行业的发展主要集中在亚洲，而中国则是亚洲造纸行业发展最快的国家，2000年中国纸和纸板的年产量为3050万吨，2014年则为10470万吨，年平均增长率超过10%^①。

在中国造纸业飞速发展的过程中，进口的现代化造纸设备是支撑这个飞速发展不可缺少的力量。同时，中国市场成为全球各大造纸设备企业最重要的市场，各大造纸设备纷纷进入中国市场分享中国造纸业飞速发展过程中带来的商机并且在中国设立公司和制造基地，不断扩大在中国的产能。

V公司是隶属于一家总部在德国的拥有近150年历史的集团公司，也是目前全球最顶尖的2家造纸设备企业之一，公司从2000年开始从中国市场得到的纸机订单额平均占全球订单总订单额约为50%，为了适应中国及亚洲市场的发展需求，V公司于2009年将亚洲区总部设在江苏昆山并进行不断投资设备制造能力，到2014年V公司在中国的投资总额已经超过2.5亿欧元，使中国公司成为除德国以外投资最大的分公司。

2012年中国纸和纸板的产量增速由之前年平均增速10%以上下降到3.2%，甚至在2013年出现了负增长（同比增长为-1.37%），2014年同比增长为3.6%^①。特别是文化纸（包括新闻纸、印刷纸、铜版纸）和白板纸的增长下降明显，甚至出现负增长。造纸设备是属于直接和新增产能强相关的固定资产投资项目，新增产能的减少也就意味着新纸机的业务减少。

国外的造纸设备供应商纷纷进入中国市场，本土造纸设备供应商不断成长。随着中国造纸行业进入成熟期，市场竞争越来越激烈，造纸企业的利润不断下降，造纸企业吨纸毛利润从2000年的平均每吨纸2000-3000元左右下降到2014年每吨纸1000元以下，甚至箱板纸和瓦楞纸平均每吨纸只有200-300元左右的毛利润^②。这种竞争态势的变化也直接影响了造纸企业在新投资造纸设备时更加谨慎，同时，由于

^①资料来源：中国造纸工业2000-2014年度报告[R]。北京：中国造纸协会，<http://www.chinappi.org>

^②资料来源：根据公司内部资料整理

造纸企业在飞速发展的过程中也对造纸设备有了自己的使用经验和看法，对造纸设备供应商提出了更高的要求。

同时，V 公司传统纸机业务主要来自于作为高端市场文化纸机和白板纸机，这块高端市场全球只有一个竞争对手——维美德，也是利润最高的业务。由于近几年这块高端市场不断萎缩，市场主要转向作为中低端市场的箱板纸和瓦楞纸纸机市场，而包装纸机因为技术门槛相对较低，竞争对手包括了国内外众多的供应商，同时由于箱板纸和瓦楞纸的利润相对也是最低的纸种之一，造纸企业对这类纸机的价格敏感性比较高。

V 公司在过去几十年甚至上百年的发展中，一直推动并引领着高端质量和技术的发展，产品的开发、设计、制造、服务等等都是基于这种发展模式来运营的。这几年，特别是 2008 年开始的全球性经济萎缩，除中国市场外，全球其他市场特别是欧美市场对新纸机的需求出现断崖式的下降，新纸机的投资几乎处于停滞状态。自 2010 年后，V 公司在全球纸机销售额不断下降，2015 财年比 2000 财年销售额下降了 50% 以上，纸机业务线连续 3 年出现了亏损，公司也不得不在 2012 年开始在欧洲进行裁员和关停部分分公司，同时加大对中国分公司的投资增加中国的供货能力同时降低制造成本。

而中国造纸行业经过快速发展期进入到成熟调整期后，虽然新纸机的投资需求仍然存在，但主要集中在箱板纸和瓦楞纸纸机，这种类型的纸机相对来说技术要求较低、竞争更加激烈并且客户对价格更加敏感，利润水平相比文化纸机要低 20% 左右^①，而这种以价格为主导的业务竞争模式对于 V 公司来说不是最熟悉的模式，公司面临着销售额和利润的双重压力。在中国造纸行业飞速发展的同时，中国市场也成为了 V 公司最重要的市场，及时掌握中国市场客户的需求和竞争环境并实施相应的销售策略来确保 V 公司在中国市场的市场份额。V 公司作为拥有 150 年的历史典型的德国企业，如何面对快速变化的市场特别是如何适应亚洲市场和中国市场，如何让这样一家典型的不会“转弯”的德国公司在快速变化的市场中能够及时调整自己的销售策略，特别是适应中国的市场，是值得探讨的问题，也是本文做此研究的出发点。

^① 资料来源：公司内部资料

第二节 研究内容及方法

一、研究内容

本论文共分为 6 章：

第一章，主要阐述了本文的选题背景及研究内容和方法。

第二章，介绍了本论文引用到的主要理论，即项目营销理论和挑战式销售方法。

第三章，采用了 PEST 分析了 V 公司所处外部环境，分析了中国造纸行业发展状况，利用五力模型分析了 V 公司的销售竞争环境。

第四章，介绍 V 公司现有项目销售流程，通过案例分析了解 V 公司项目销售的过程，并通过案例分析了目前 V 公司项目销售存在的问题及启示。

第五章，利用相关营销理论对 V 公司的项目销售方式及销售人员管理提出建议。

第六章，对全文进行简单总结并讨论了论文的一些不足之处。

二、研究方法

本文采用案例分析的方法，通过实际案例了解 V 公司项目销售的过程，并通过案例分析了 V 公司项目销售面临的问题。通过分析 V 公司所处的外部环境及竞争环境，发掘 V 公司的市场机会，引用项目营销理论及挑战式销售方法等理论对 V 公司项目销售的销售方式及销售人员的管理进行分析并提出建议。

第二章 相关理论综述

第一节 项目营销理论

“项目是一项复杂的交易，涵盖一系列的产品、服务及劳动，尤其是指建设那些能够为买方带来长期利润的固定资产时所产生的交易”^①。

一、项目业务的特征

项目营销和传统的工业产品服务（也称 B2B 营销）存在着差异（如表 2-1）：

表 2-1 项目与工业品服务的对比

维度	项目业务	工业产品
制造规模	单一的或小规模生产制造	大规模的生产制造
需求类型	定制需求	标准需求
业务关系	非连续性的供需业务关系	连续性的业务关系
交易频率	交易频率非常少	经常性交易
交易周期	交易期长（1-2年）	短期交易
资金投入	大额资金	小额资金投入
购买程序	相对正式的购买程序	非正式盘讯
交易参与方	包含多重机构的组织	单一的买方、卖方

资料来源：伯纳德·科法. 张雪梅译注 项目营销[M]. 北京 企业管理出版社，2004

与传统同工业品营销比较，项目业务有四个主要特征：独特性、复杂性、非连续性、大额单项资金投入^②。

（一）独特性

每个项目都存在独特性，主要体现在以下方面：项目规模，以 V 公司纸机为例，项目规模从 5 百万欧元到 3 亿欧元不等；客户类型，客户包括上市公司、国营、民营；项目管理机构，以造纸装备项目为例，客户采用自己的项目管理团队、顾问公司管理、交钥匙工程等不同方式管理；资金筹集类型，自筹资金、银行贷款、股市

^①伯纳德·科法. 张雪梅译注 项目营销[M]. 北京 企业管理出版社，2004.： 3

^②伯纳德·科法. 张雪梅译注 项目营销[M]. 北京 企业管理出版社，2004.： 3

融资、卖方信贷、金融租赁等不同方式。

(二) 复杂性

纸机项目涉及到项目规模，方案设计、技术澄清、供货范围澄清、技术担保、设备和资料交付、技术服务、项目管理、商务澄清等大量内容，因此参与项目的各方人员众多，这也增加了项目的复杂性。

(三) 非连续性

供求双方经济关系的非连续性极强，因为纸机项目都是固定资产投资项目，客户对于新纸机项目投资是根据所处的市场环境来决定的，客户通常不会连续进行新纸机项目投资，甚至几年之内不会进行新纸机项目投资，这种情况有别于工业产品服务重复性销售，因此无法通过经常性交易来培养项目业务中交易双方之间的关系。在执行项目期间，虽然供应商和客户之间建立了相互的信任和依赖，在项目完成后因为没有持续性接触，在项目执行期间建立的信任会慢慢减弱。

(四) 大额单项资金投入

项目业务投入资金都比较大，以造纸设备项目投资为例，V公司参与的纸机项目投资额在10-20亿元人民币左右。

二、项目营销的特点

(一) 高度不确定性

因为纸机项目涉及到政府审批、市场分析、资金来源等方面，而这些通常都是决策者无法掌控的，这也造成了项目的不确定性。

(二) 特定采购程序

项目采购一般都是采用招标的形式，在造纸设备采购项目中常用谈判式竞标或封闭式竞标。这种磋商方式与其他招标方式区别之处在于，这种方式下，开标的当时并不立即选出中标人。

(三) 长期谈判过程

项目采购过程一般包括 16 个阶段，如表 2-2 所示：

表 2-2 项目采购过程的 16 个阶段

1. 确认需求
2. 可行性研究
3. 分析调查/选择供应商建议
4. 编织技术规范、制定各项条款
5. 编制供应商清单
6. 招标
7. 交换信息：客户+供应商的网络
8. 接收建议并加以分析
9. 选择供应商，编制合格供应商清单
10. 就所有方面进行谈判
11. 接收新建议
12. 分析新建议
13. 谈判
14. 最终评审
15. 抉择
16. 签订合同

资料来源：伯纳德·科法 等著，张雪梅等译. 项目营销[M]. 北京：企业管理出版社，2004.

在造纸设备项目中，完成以上过程一般需要半年到一年左右的时间，甚至有些项目持续几年的时间。

三、项目营销逻辑

项目营销的目的是：通过创造与客户的连续性关系，脱离纯交易论，纯交易论会对项目运作产生不利影响。项目营销的目的摆脱与客户关系的非连续性，一般采用以下方法^①：

第一、在项目之间增加与客户之间的接触，比如定期组织客户参加技术讨论会，组织新产品和新技术发布会等活动建立与客户的持续性接触。

^①伯纳德·科法. 张雪梅译注 项目营销[M]. 北京 企业管理出版社，2004：53

第二、项目完成后，定期给客户的技术指导、人员培训、设备升级改造、设备优化等项目来创造持续的交易关系。

第三、通过大客户管理来确保与重要客户之间的持续关系，并带来双方长期稳定的供求关系。

第二节 挑战式销售

今天，客户对销售的需求方式已经完全改变。在过去，即便客户清楚地知道他们的问题是什么，他们也不知道如何去解决这些问题。但随着企业采购团队和采购顾问的日渐成熟以及完备的数据库资料，今天的公司已经有能力设计自己的解决方案^①。同时客户的购买方式也发生了变化：

首先，是客户统一意见的需求增加。购买一条纸机生产线所能带来的收益的分析是非常复杂的，因此管理者或决策者不愿在没有团队成员统一支持的情况下投入巨资购买该解决方案，所以决策者在决策时，团队其他成员的广泛支持是他们最为看重的^②。

其次，是客户风险规避倾向的增强，纸机项目一般都很复杂和昂贵，客户希望了解项目可能伴随的风险^③。特别是在行业进入成熟期时，推销新产品或技术时，客户大多不愿意做第一个“吃螃蟹”的人。

再有，就是客户定制化要求的提高，随着市场竞争越来越激烈，客户倾向于购买更能准确满足其特定需求的产品。因为对于客户来说，很多特定需求就是配合他们的差异化战略

单纯的“解决方案式销售”已经无法满足当今的市场竞争，“挑战式销售”和“见解式销售”等一些新的销售理论不断被提出，这些新的销售理论共同强调了销售人员本身能力的重要性。

马修·狄克逊（Matthew Dixon）的观点认为，销售人员可分为五种类型：勤奋努力型；关系维护型；单打独斗型；问题解决型；主动挑战型。按销售业绩进行比较，普通销售人员在五种类型中的分布相对均匀，而优秀销售人员在中主动挑战型占主导地位，有 39% 的优秀销售人员属于主动挑战型（如图 2-3）。

^①布伦特·亚当森等.“超越解决方案”. 哈佛商业评论[J], 2012 年 7-8 月合刊

^②马修·狄克逊 等著, 蔺雷译. 挑战式销售[M]. 北京: 化学工业出版社, 2013: 9

^③马修·狄克逊 等著, 蔺雷译. 挑战式销售[M]. 北京: 化学工业出版社, 2013: 10

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.