

图说 Key Account Sales Roadmap 大客户销售

—— 从销售精英到销售高手的必读经典 ——

梁文胜 唐勇◎著 苏杭◎手绘插画

源于世界500强经典销售系统，中国大客户销售生动演绎

科学严谨 思想深刻 轻松易读 爱不释手

《O2O销售实战沙盘》第一人梁文胜老师十年商战培训精华

"为学日益良老师"销售人微信公众社群五万粉丝极力热捧！



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

大客戶銷售

以服務為導向的客戶關係管理

2008 2009 2010 2011 2012

客戶關係管理(CRM)是企業與客戶之間的關係，它包括客戶的獲取、保留和發展。

客戶關係管理(CRM)是企業與客戶之間的關係，它包括客戶的獲取、保留和發展。

客戶關係管理(CRM)是企業與客戶之間的關係，它包括客戶的獲取、保留和發展。

图说 Key Account Sales Roadmap 大客户销售

— 从销售精英到销售高手的必读经典 —

梁文胜 唐勇 ◎ 著

苏杭 ◎ 手绘插画



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

大客户销售又被称为团体销售、法人销售、B2B销售等，它具有订单金额大、项目周期长、组织结构复杂等特点。本书将源于国外成熟、科学的大客户销售体系，植根于国内本土企业的实战经验运用，从完整的销售周期角度解读大客户销售策略的特征。本书结构完整，逻辑清晰；文风亲切易读，插画生动形象；工具简单实用，案例触类旁通；独立成篇，又自成体系。无论是初出茅庐的销售新人还是久经沙场的销售精英，都会从中受益良多。

图书在版编目（CIP）数据

图说大客户销售/梁文胜，唐勇著. — 上海：上海交通大学出版社，2015
ISBN 978-7-313-13695-4

I. ①图… II. ①梁… ②唐… III. ①企业管理—销售管理—图解
IV. ①F274-64

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第205499号

图说大客户销售

著 者：梁文胜 唐勇

出版发行：上海交通大学出版社

地 址：上海市番禺路951号

邮政编码：200030

电 话：021-64071208

出 版 人：韩建民

印 制：上海景条印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：13.5

字 数：179千字

版 次：2015年9月第1版

印 次：2015年9月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-313-13695-4/F

定 价：78.00元

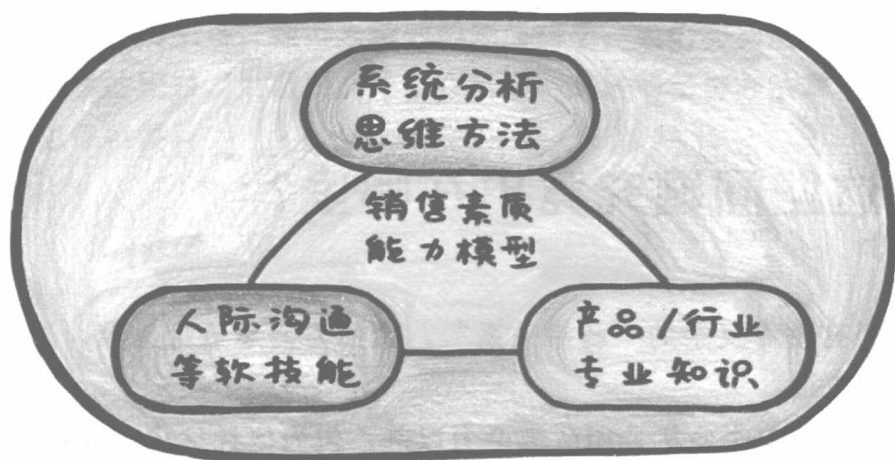
版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-59815625

从销售精英到销售高手的必由之路

大客户销售又被称为团体销售、法人销售、对公销售、B2B销售等，其销售特点具有订单金额大、项目周期长、组织结构复杂、客户决策层分散等特点。大客户销售人员直接为企业创造营收，其技能培训一直被企业高度重视，但传统的销售训练中，往往只重视销售人员专业知识以及谈判、沟通、礼仪以及人际关系等软技能，这些只是停留于“术”层面的销售技巧，销售人员往往在角色复杂、周期长、决策流程复杂的大客户销售中却显得不知所措。



我们只有跳出“点”和“面”的线性思维，运用科学、系统的销售方法论，时刻关注客户的角色和决策影响力，关注客户认知和态度的变化，充分把握客户的利益和诉求，有针对性地在赢单的每个阶段制定最优的行动方案，动用最合适的资源，让大客户销售不再是捉摸不透的“黑箱”，而是有步骤、有方法的操作系统！

这就是本书所能带给您的最大价值！



QUESTIONS

- 在医疗设备采购谈判中，为什么明明关系“很铁”的张院长，最终选择了竞争对手？
- 在大型IT系统的升级改造项目中，传统的销售漏斗理论为什么会失灵，让公司错过近千万商机？
- 在企业员工体检项目采购中，为什么谈好了所有的条件，客户却迟迟不肯签约？
- 在人寿团险项目中，为什么单子签了，却无法有效执行，回款更是遥遥无期，客户会和自己玩“躲猫猫”？

? 这些问题究竟出在哪里？

- 面对国有企业复杂的“政治关系”，我们为何总是押错宝，选错“公关”对象？
- 面对市场的每个商机，团队都全力以赴，但为何往往成了甘做他人嫁衣陪标的“劳模”？
- 面对跨国企业的全国项目，那些号称“精英”的销售老兵，为何失败丢单情况也屡见不鲜？

? B2B销售究竟有没有规律可循？



从初出茅庐的菜鸟，到万人敬仰的销售高手，我们需要的不仅仅是技能的提升，人脉的积累，更重要的是学会科学、系统的销售方法和“以客户为中心”的思维习惯。



第一章 找到商业机会

1. 与大客户的沟通 /3
2. 回到原点——再谈与大客户的沟通 /5
3. 从原点出发——听对方想说的，说对方想听的 /7
4. 我们的必备武器——大客户业务中信息的掌握与运用 /9
5. 收集信息第一步——发展“内线” /11
6. 收集信息第二步——挖掘个人资料 /12
7. 收集信息第三步——分析客户的组织结构 /13
8. 收集信息第四步——判断销售机会 /14
9. 商机判断“四大妈” /15
10. “四大妈”之“一大妈”——是机会吗？ /17
11. “四大妈”之“二大妈”——是我的机会吗？ /19
12. “四大妈”之“三大妈”——我能赢吗？ /21
13. “四大妈”之“四大妈”——值得赢吗？ /23
14. 警惕“假大妈”！ /25
15. “四大妈”是人生哲理 /27
16. 客户定位 /29
17. 销售目标的确定 /31
18. 开局定位 /33
19. 九剑封喉，驰骋江湖 /35

第二章 挖掘客户需求

1. 重塑我们的价值 /45
2. 找到接纳者 /47
3. 用好接纳者 /49
4. 影响不满者 /51
5. 向权力者销售 /53
6. 五维组织分析概述 /55
7. 采购项目参与角色的确定 /57
8. 寻找咨询顾问 /59
9. 购买行为是如何产生的 /61
10. 需求层次分析 /63
11. 生存需求 /65
12. 安全需求 /67
13. 归属需求 /69
14. 被尊重的需求 /71
15. 自我实现的需求 /73
16. 需求层次分析的实战运用 /75
17. 他们依靠什么决策 /77
18. 如何寻找决策的动力 /80
19. 对待变革的态度 /83
20. 忘掉自己，“把自己变成客户” /85
21. 《来自星星的你》——遇到革新主义者 /87
22. 没有变化就没有采购 /89
23. 买奔驰巴士，还是买奔驰Smart——改革派的选择 /91
24. 遇到实用主义者 /93

第三章 密切客户关系

1. 与我方联系的紧密度 /97
2. 态度决定一切 /99
3. 与指导者建立密切关系 /101
4. 客户内部有没有中立者 /103
5. 客户中为什么会有“非支持者” /105
6. 天下事都是与人有关的 /107
7. “五维”助你拿大单 /110
8. 走进圈子，找到拍板的人 /113
9. 挖掘需求的综合运用 /117

第四章 确定采购标准

1. 买点、卖点分析 /123
2. 客户采购有标准吗 /125
3. 什么是好的标准 /127
4. 奔驰和宝马的差异 /129
5. 软性化指标如何硬性化 /131
6. 这单还有戏吗 /133
7. 为什么要影响标准 /135
8. 如何影响标准 /137
9. 不言放弃 /139

第五章 面对客户疑虑

1. 交易恐慌症——是什么让你的客户产生犹豫 /145

2. 如何帮助客户解除疑虑 /149
3. 解除疑虑的错误做法 /150
4. 如何发现客户疑虑 /152
5. 如何处理客户疑虑 /155
6. 为什么要使客户产生疑虑 /157
7. 如何制造疑虑 /160
8. 扩大客户疑虑 /162

第六章 赢单只是又一个开始

1. 实施安装 /167
2. 开发客户新需求 /170
3. 新需求的开发步骤 /172

第七章 攀登销售巅峰

1. 销售的速度 /177
2. 销售的温度 /179
3. 刹车、降温、前进 /181
4. 大客户销售——完美的客户体验 /183
5. 大客户销售中的虚与实 /185
6. 大客户销售需要正能量 /187
7. 销售战术定位——四招遍天下 /190
8. 销售训练是一种实践 /201

后记 /204

／ 第一章 找到商业机会／

1. 与大客户的沟通

大客户的沟通本身就不是一个人的沟通，是对一个组织的沟通；也就是我或者我们对一个有组织的群体中的众多人进行的沟通。

所以这种沟通很复杂，既要做到对于目标组织的各层级全覆盖，又要兼顾到目标组织中的各种关系。谈到覆盖是因为大客户的购买决定通常不是一个人做出的，这一点在超大型购买中尤为突出。中间每一个环节的阻滞都会影响到购买决定的顺利达成；同时目标组织中的各种关系，特别是非正常组织的影响力又是不可忽视的，一些组织中甚至存在相互对立的种种关系，简言之就是你同意的就是我反对的。认识到这种沟通的复杂性才能做到《孙子兵法》中讲到的“以虞待不虞”，做到有备无患。



对大客户的沟通，要针对各个层级的需求和关注点用不同方式和内容进行，一般情况下，营运层面（主办）更关注的是问题解决，我们更多的是要把运作价值（解决办法）讲清楚；管理层面（主管）关注的是这件事解决带来的工作业绩，我们在沟通中要指出这个业务带来的业绩价值；决策层（主

拍)关注的是这件事对于公司发展的影响,沟通中要发现或创造出这个业务的策略价值,及带来的长期合作伙伴关系。

对目标组织中各个层级的沟通也是不完全固定的,而是要权变。因为组织中沟通的最终对象还是人,是人就会因“事”、“时”、“地”等的不同而不同,这就需要我们的销售人员对于沟通对象的需求和性格有准确的判断,运用多种沟通工具,实施有效的沟通。“有效”就是要让对方能够接受和认同你,大客户销售永远是客户先接受我们的人,再接受我们所在的公司,最终接受我们的产品,以满足客户组织的特定需要。



无论怎么沟通,我们的最终目的是促成销售的达成。那么沟通的目的就是要获得客户的认同,大客户的沟通不在于你见过多少次客户,而在于你每次见客户“和客户的距离拉近了多少”!因为大客户的购买决定永远不是当着你的面做出的。那么在你不在场的情况下,要别人的决定倾向于你,就看你的沟通能力了。大家想一想,我们所有的销售动作和手段,总结起来就是这两个字——“沟通”。

2. 回到原点

——再谈与大客户的沟通

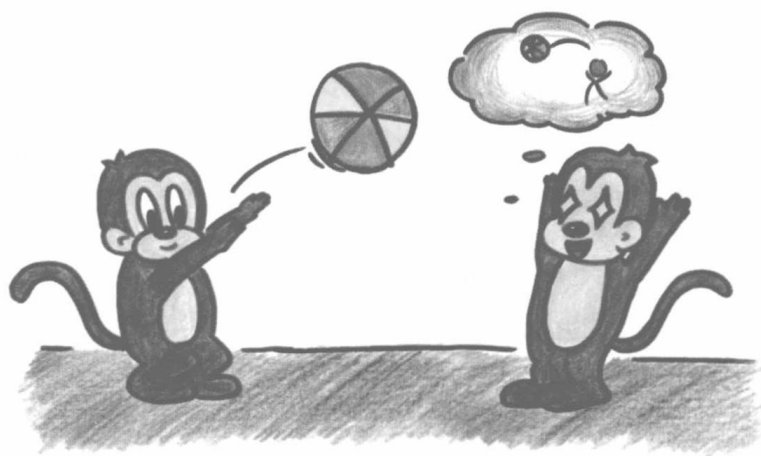


沟通，无人不会，但是否深谙其道就是一门学问了。“沟者”，构筑管道也；“通者”，顺畅也。如何构筑起与大客户各个层级的管道，并顺利地进行有效沟通？那让我们回原点，看看这种“顺畅”如何产生。

数年前，科学家在研究猕猴前额叶皮层的时候发现，当猴子扔球或吃香蕉的时候，这些细胞会兴奋起来。接着科学家让这些猴子看另外一些猴子扔球、吃香蕉，意外地发现看的猴子的前额叶细胞也会兴奋起来。换言之，当1号猴子看到2号猴子扔球的时候，1号猴子大脑里的反应就像它自己扔了球似的。这就是著名的“猴做猴看”试验，科学家把这些细胞叫做镜像神经元，因为这些细胞使猴子在脑海中“镜像映照”出其他猴子的举动。大家现在知道为什么我们看电影时，明明知道看到的是虚构的故事，但还会随着情节一起哭、一起笑。

我们是一面“镜子”，可以反映出我们是如何感知这个世界的。同时，我们也需要别人做自己的“镜子”，通过他人的反应，我们才能更好地了解和认识自己，这是我们成长的必备条件。事实是，我们的这些基本需求经常得不到有效的满足，我们每天都在寻找别人当我们的“镜子”，渴望别人的

了解。所以当别人体察到我们的痛苦或认可我们的胜利时，我们的感受会那么的强烈。



“猴做猴看”

正是因为这一点，在我们和他人沟通中，都要努力去映照体察他人的情感，哪怕你并不认同这些情感。同理心在这个原点上开始建立，同理心是一切有效沟通的基础。

安慰一个哭泣的人，最好的方式不是说“不要哭”，而是说“你一定很痛苦，想哭就哭吧”或者“我陪你一起哭吧”，这就是“共情”，人类最高级别的安慰，就是理解别人的痛苦，并陪伴他。

了解他人的期望，并做出回应，满足人们想要得到的体察和映照的期望，这是你能够发现的最强有力的沟通工具之一，有了它，你可以在大客户的沟通中与任何一个层级的人有效对话。