


# 大客户销售 实战篇

齐洋钰 徐晖 著

■ KEYACCOUNT  
SELLING  
Best Practices ■

 中国人民大学出版社

# 大客户销售 实战篇

齐洋钰 徐晖 著

■ KEYACCOUNT  
SELLING  
Best Practices ■

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

大客户销售实战篇/齐洋钰, 徐晖著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 1  
ISBN 978-7-300-22378-0

I. ①大… II. ①齐… III. ①销售-通俗读物 IV. ①F713. 3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 003713 号

## 大客户销售实战篇

齐洋钰 徐 晖 著

Dakehu Xiaoshou Shizhanpian

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	170 mm×230 mm 16 开本	版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 张	15 插页 1	印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
字 数	156 000	定 价	45.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序

PREFACE

## 销售才能是天生的，还是可以后天培养的

优训咨询的齐洋钰和徐晖在过去的四五年来，一直很有兴趣与我讨论是不是可以在《大客户销售：谋攻之道》（讲授方法论）之后，再写一本配套的实战案例，以讲故事的方式来诠释大客户销售过程中的策略、流程和方法，重现销售人员在销售过程中为客户创造价值的过程以及心路历程。

记得有一天在上海优训办公室，讨论到《大客户销售实战篇》的策划方案时，两位激动地说：“我们就是要把 20 年来在销售实战和培训中所感悟到的一切用最通俗的方式告诉大家：销售才能不是天生的，是可以后天培养的！我们希望用讲故事的方式来还原一个完整的销售流程以及每个阶段销售人员所面临的挑战、目标以及销售策略和处理方式。目前市场上的销售书籍大概只有两类：方法论专著或者销售小说，还没有人拿实战销售案例来阐述如何使用方法

论，这是一个空白，我们要去填补这个空白，希望这本书能成为培养销售人员对于大项目和大客户打单之道的‘hard ball’！”

我深知销售管理中的大客户销售领域是很多人不敢染指的一个方向。要从行为科学的角度去完整、全面地阐述大客户销售的方法论是一个比较广而深的命题，而且这么复杂精深的方法论要用一个最通俗的方式教给每个大客户销售人员绝对是一个挑战，这并不是一个容易完成的目标。

直到上周，齐洋钰和徐晖突然打电话跟我说：My hard ball is ready！他们发给我《大客户销售实战篇》一书的初稿，我快速浏览了一遍，我就知道：他们做到了！他们真的用最通俗的方式编写了一本大客户销售的故事会，以讲故事的方式带领读者完整地走过一个大客户销售过程中的每个阶段，体会各色销售代表的心路历程，解读每个阶段销售代表的挑战和与不同客户在不同的销售阶段建立互信的过程。

以我个人销售管理十几年的经验来看，这本书适合所有的销售人员阅读。

- 对于大客户销售经理而言，通过本书能够印证自己的销售过程，打通整个控单流程，同时也适合其针对某个销售环节，从书中某个故事中获得启发，明白将来再遇到这样棘手的情况时如何应对。
- 对于销售管理人员，通过阅读本书可以想想如何训导手下的客户代表。
- 对于有志于从事销售工作的圈外人士，这是一本很好的入门

书，可以通过各色案例深入了解神秘的客户代表的日常工作和处理事情的方式。

谈到齐总和徐总两位，我欣赏他们的执着与坚持，过去 20 年来他们一直致力于销售研究和培训。2000 年认识之初，看着他们为国内新兴的民企和急于转型的很多央企认真准备定制化的销售培训，到这几年客户群涵盖金融、工业和高科技行业无数名列前茅的全球 500 强企业，为它们构建梯次全面的销售培训和咨询体系，两位做了大量深入的实战研究和行业研究，积累了成千上万个实战案例，打造了客户口中“最接地气”的销售方法论体系。

按照两位的话说，销售部门是每家公司的最前线，销售能力实际上就是公司一线员工的单兵作战能力，没有好的销售，能有好的公司吗？销售的能力，在很多人看来是天生的，招聘到一个好的客户代表，就意味着公司前线能力加强了。这种对外来销售人才的倚赖实际上容易给公司业务的稳定发展带来很多用人上的隐患。事实上，销售的能力是可以后天培养的，20 年来，在积累了大量实战案例的基础上，基于行为科学的研究，优训咨询建立了一整套全方位、分层次的销售能力培养框架，可以协助企业去培养、提高一线销售人员以及整个团队的能力，从而提高整个企业的业绩。毕竟，一个企业对市场份额的控制力，是靠销售团队的协同作战实现的，而对一个项目的控制力，是靠销售人员的单兵作战实现的。这大概就是为什么众多的世界 500 强企业在中国境内会选择优训公司协助其开发公司销售能力培训体系的原因吧。

《庄子·养生主》中谈到庖丁解牛，庖丁之所以能宰牛时动作优

美，技术高超，解牛成功后志得意满，源于庖丁探究的是事物的规律，这已经超过了对于宰牛技术的追求。《大客户销售实战篇》这本书追求的也是通过一系列的小故事，与读者共同探讨培养大客户销售能力的规律，与大家共享优训咨询 20 年来对大客户销售控单之道的理解。让我们展开阅读之旅，欣赏齐洋钰和徐晖如何用最通俗的故事来解构大客户销售之道吧！

这是一本关于大客户销售的“hard ball”故事的书，也是一个销售培训界的“hard ball”！

时 梆

于加拿大

（时梆先生曾任惠普金融服务大中华区总经理、沃尔沃汽车金融（中国）有限公司营销副总裁等职，现旅居加拿大。）

# 目 录

CONTENTS

<b>1</b>	<b>一个都不能少?</b>	<b>1</b>
	故事 1 一个都不能少?	3
	故事 2 那些年, 对我笑过的客户	6
	故事 3 那些年, 对我吼过的战友	11
	故事 4 哪里是锻炼新销售的机会	14
<b>2</b>	<b>每一次战斗都是吹号冲锋?</b>	<b>18</b>
	故事 5 每一次战斗都是吹号冲锋?	20
	故事 6 为什么官渡之战那么出名	24
	故事 7 不得不血战台儿庄怎么办	27
	故事 8 敌人的老巢什么时候窝里反	33
	故事 9 自己的大本营看住了吗	37
	故事 10 有错就改还是好同志	41
	故事 11 你的作战布局合理吗	44



## **3 大战在即，侦骑四出 49**

- 故事 12 大战在即， 侦骑四出 50
- 故事 13 时光倒流法 54
- 故事 14 我认识谁和我想认识谁 57
- 故事 15 敌人的敌人是朋友 61

## **4 搞定人，处处玄机 65**

- 故事 16 销售第一要义： 不做错事 70
- 故事 17 销售一定要在酒水和洗澡水里面出单吗 74
- 故事 18 已中标的项目为什么废标了 77
- 故事 19 抱上大腿的和想抱大腿的 81
- 故事 20 销售一定要搞定所有人吗 85
- 故事 21 此地若无江山一统， 我怎么走到自我实现 89
- 故事 22 戴面具的客户 92
- 故事 23 分裂的客户 97
- 故事 24 变化的客户 101
- 故事 25 一流的销售玩政治 107
- 故事 26 关系不用， 过期作废？ 110
- 故事 27 传说中的狐狸 114

# 5

## 做对事，步步陷阱 119

- 故事 28 又是陪标！怎么办？ 120
- 故事 29 朝令夕改的客户：客户要求与客户需求 126
- 故事 30 客户需求的瀑布链模式 130
- 故事 31 你了解客户老大的 KPI 吗 134
- 故事 32 客户老大的痛与梦 138
- 故事 33 我选你的理由 142
- 故事 34 卖西瓜的老王 147
- 故事 35 又快又便宜 = 丑 150
- 故事 36 硬碰硬改标准之一：反客为主 155
- 故事 37 硬碰硬改标准之二：鱼和熊掌 161
- 故事 38 硬碰硬改标准之三：偷梁换柱 165
- 故事 39 硬碰硬改标准之四：调虎离山 169
- 故事 40 价格，价格，还是价格 173
- 故事 41 三位销售的对话 178

# 6

## 踩准鼓点，控局前进 182

- 故事 42 会说话的产品说明书 184
- 故事 43 痛苦、成本与时机 189
- 故事 44 躲不过去的疑虑阶段 193

## 4 / 大客户销售实战篇

故事 45	毁单容易成单难	198
故事 46	蒙古大夫的故事	202
故事 47	我们是来拿项目的还是做客户的	208
故事 48	预算边界与预算周期	212
故事 49	标杆激发梦想	217
故事 50	客户，棋局与棋子	222

<b>后记</b>	<b>如果并非不可能</b>	<b>227</b>
-----------	----------------	------------

1

# 一个都不能少？

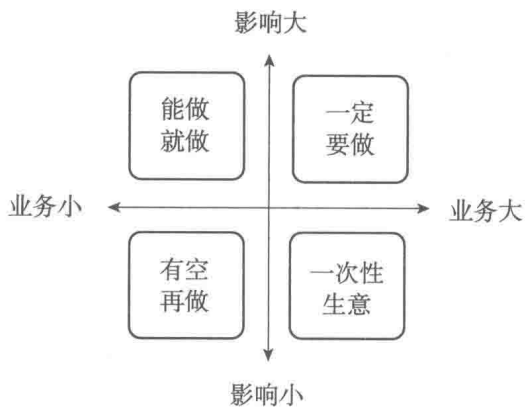
## 关键词

客户定位

资源匹配

## 核心方法论

客户定位



### 不同客户定位的销售目标

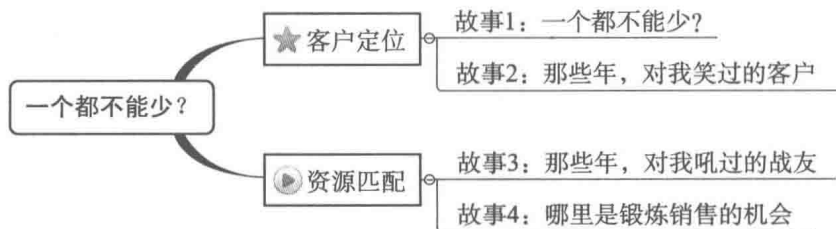
● 一定要做之抓大放小和大小通吃。对你而言，本次机会和将来有可能带来的长期价值都非常大，这样的机会一定要投入最优势的资源去做。能大小通吃最好，如果不能，也要帮助客户平衡关系，争取抓大放小，而不是因小失大。

● 能做就做之大小通吃。眼前本次机会可能带来的业务量有限，也许不是你目前考核的重要指标，但是介入客户会对将来有长期有益的影响，那么为了要创造良好的客户感受，带来未来的机会，需要投入相对优势的资源去做。

● 有空再做之挑肥拣瘦。这个机会带来的业务量本来就小，而且客户未来也不会有更多的业务机会给我们，客户在区域/行业内也没什么影响力，那么除非资源充裕，很有空，否则不必投入精力，或者可以作为锻炼新销售人员的不机会。

● 一次性生意之大小通吃。本次业务机会很大，但长远来看没有特别的价直，我们应该把它看成一次性生意，最大化我们的收益，能打包就打包，争取能争取到的最好条件。

## II 章节要点



## 故事 1 一个都不能少?

销售，是不是所有的生意都要做

劳伦斯，某全球著名软件集成公司中国华东区总经理，最近很苦恼，因为本地一家民营软件集成公司一直追着他的项目打，永远报价比他低 20%，虽说管理好的客户不太会动摇，但是大部分销售都表示遇到了巨大的竞标压力。最近有个找上门来的项目机会，虽然只是个网站建设项目，但是由于电视台的网站对于内容播放有非常高的要求，点名需要集成全球最著名的网站内容管理的平台系统，光这个平台系统的采购金额就在 800 万元左右，而且集成非常复杂。这家民营软件公司的报价居然只有 850 万元，劳伦斯的公司的成本价都不止这个数！怎么办？

一家销售培训公司的大客户经理张小姐也很烦恼，有家在某领域数一数二的民营企业，近一年来不断向她抛出橄榄枝，包括三个项目：第一个项目要求深入了解他们公司，出了调研报告之后就没了下文；第二个项目要求头脑风暴，看看方法论是不是合适他们公司，带了核心顾问就核心方法论和他们的业务的结合开了场头脑风暴的内部座谈会，结束以后也没了下文；第三个项目是课程开发，好不容易签下来做完，交付时客户很认可，但就是以各种理由不付尾款，最后直接告诉张小姐：按照合同他们可以无理由不付尾款，就当是这期项目的折扣好了，来日方长，不要急着在一个项目上挣钱嘛，要拿出合作的诚意！张小姐一查合同傻了眼，该合同是该公司的标准大合同，几十页纸，一个字不准改，里面有很多霸王条款，当初张小姐也提出过质疑，

但对方表示这是他们公司法务规定的大合同，和谁都是这么签，让张小姐不要多想，当时张小姐也就相信了。现如今公司收不到尾款，问责张小姐，这单的提成眼瞅着是拿不到了！怎么办？

如果你是张小姐，你会不会自认倒霉？下次那家民企再抛出一个项目来诱惑你，还接吗？

如果你是劳伦斯，会特批销售资源，死磕竞争对手，务必把电视台的项目拿下吗？

销售的天性是“闻单而动”，面对客户，面对销售机会，大部分销售的反应都是：再艰难都要拿下，一个都不能少！从百度搜索到的销售励志名言，不乏这样的名句：

1. 销售是从被别人拒绝开始的。
2. 抱怨竞争加剧，其实是在责怪自己没有太多创意。
3. 含泪播种的人一定能含笑收获。
4. 忍别人所不能忍的痛，吃别人所不能吃的苦，是为了收获得不到的收获。
5. 怕苦的人苦一辈子，不怕苦的人苦一阵子。
6. 世上没有绝望的处境，只有对处境绝望的人。
7. 即使赠品是一张纸，顾客也是高兴的。如果没有赠品，就赠送笑容。
8. 追踪、追踪、再追踪。如果要完成一次推销需要与客户接触5~10次，那么你不惜一切代价也要熬到那第10次。

所有这些销售励志名言，无一例外地传递了一个统一的信息：对客户好，对自己忍，坚持、坚持、再坚持，客户就一定是我的，

每一个客户我都要尽到 100% 的努力。甚至有句名言是“客户虐我千百遍，我待客户如初恋”。

那么，每一个客户都是我们要对他好的目标客户吗？我们也经常听到一些不同的声音：

有新闻报道，有客户投诉某商业银行：设立 VIP 窗口是不公平的，是对非 VIP 客户的歧视！这引起议论纷纷，于是有人说：“银行为不同的客户提供差异化服务是市场经济的选择，这可以理解。”也有人说：“差异化服务的前提应该是为所有客户提供满意的金融服务，应该公平地对待每一位客户。”你的看法是什么？

如果你所在的公司不是做慈善事业的非营利组织，我相信其宗旨都是销售服务于有利润的客户！每一个行业或者产品市场都是由不同层次的客户和供应商组成的，我们做不到一个都不能少，我们只能有所为，有所不为。

那么你所在的公司定位服务哪一类客户？你清楚吗？面对不是你定位服务的客户的诱惑怎么办？面对原本不是定位一个客户群的竞争对手的恶性竞争怎么办？

本文开头的外资软件集成公司中，劳伦斯带领销售小吴打了场竞标战。报价 1 500 多万元，方案列明很多集成的难点和细节要求。竞争对手则在意料之中，报了 890 万元，客户难抵诱惑，最终这单被竞争对手以超低价拿下，但是客户选用了劳伦斯的公司提供的实施细节标准，要求竞争对手按这个标准实施。于是，在拿下这个项目之后的半年里，该竞争对手的实施团队焦头烂额，不断被客户挑战，不断补漏，原定半年完工的项目拖到了一年，在这一年里，由



于该竞争对手的核心资源被电视台项目占住了，在很多其他项目的竞争上少了这个扰乱者的身影，在有些项目上即使碰到，他们也不太敢杀低价了，项目容易控制多了。小吴表示老板高啊，送一个复杂的大项目给竞争对手，让他们以中等项目的价格拿下，拖住竞争对手的手脚，我们就可以放开手脚做我们想做的客户了！

那位销售培训公司的张小姐果然过了几个月又接到了那家民企的需求电话，张小姐听完需求后，诚恳地表示，在销售培训领域，有另外两家我们经常遇到的非常厉害的竞争对手，听说其中一家刚刚做过你提的这种项目，你们要不要也联系一下他们呢？我有他们的联系电话。

如果公司没有从战略层面重新变革核心流程、产品服务配套和实施标准，站在销售部门的角度，我们必须说：不是所有的客户都是我们的目标客户，销售只服务于有利润的客户，特别麻烦的客户还是送给竞争对手吧！让竞争对手被这类客户耗尽精力，我们才能在真正属于我们的市场上自由驰骋！

客户，并不是一个都不能少的！

## 故事 2

## 那些年，对我笑过的客户

### 生意到底分几类

某商业银行客户经理小王最近有点儿烦：某高新企业是他的老