

◆大客户营销实战系列丛书之一◆

大客户

攻防策略

丁兴良◎著

MARKETING INNOVATION

企业大客户营销实战的必备手册

如何把握不断变化的市场格局
大客户攻防策略将带给企业心灵上的启示

大客户攻防策略

丁兴良 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大客户攻防策略/丁兴良著. —北京: 经济管理出版社, 2009.1

ISBN 978-7-5096-0367-3

I. 大... II. 丁... III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 137678 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷:

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 张瑞军

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超 凡

710mm×1000mm/16

14.75 印张 185 千字

2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 28.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0367-3/F·357

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

大客户对企业的重要性想必大家都知道，这里我就不再赘述了。本书重点讨论在大客户营销过程中的“攻”、“防”策略。

工业品营销的特性决定了营销人员在营销过程中必须考虑更多的复杂因素，俗语有“商场如战场，战场兵马慌”，这形象地说明了营销中所要面临的境况。如果我们把向大客户成功营销工业品看做是一场残酷的战争，那么攻、防策略就好比取胜的战术。攻，需要战术，防也需要战术；攻，讲求战略，防也讲求战略；攻，攻大客户，攻竞争对手；防，也要防大客户，防竞争对手，防我们自己。战斗需要战术，营销需要策略。没有策略的营销就好比战场上没有智慧的士兵，其战果不言而喻。所以，对大客户采用攻、防策略的必要性、重要性、紧迫性，也是显而易见的。

本书共分两大部分：攻略——万事俱备，只欠“出攻”；防略——世事难料，防字当先。其中每一部分又分为四章，攻略主要分析在向大客户营销过程中采取的主动进攻策略；防略主要分析在营销过程中怎样留住大客户、怎样防止竞争对手的进攻及防止我们自己的失误。懂得营销策略的销售人员就像是熟知兵法的士兵，头脑中的武器比现实中的更要锋利无比。所以营销人员不仅要懂得怎样使用武器，更要熟知作战的兵法。

本书着重战略技巧的阐述，并将技巧与人的情感特性融合，让营销更具人性化。希望本书所提供的内容、各种建议和具体措施能



在具体的销售过程中帮助广大销售人员顺利地开展工作。

丁兴良

2008 年 8 月 10 日

目 录

第一部分 攻略——万事俱备，只欠“出攻”

第一章 攻略一：快乐四重奏 3

第一节 “准”之幽——抓住客户要点信息 / 3

案例：追风捕影——你是我的客户 / 8

第二节 “狠”之美——需求的全面拓展 / 11

案例：客户：“想不爱你不容易” / 14

第三节 “快”之动——网罗客户 / 16

案例：付出换来的是合作 / 19

第四节 “攻心”之听——客户关系长效保持 / 21

案例：“关爱之旅”——宇通全国客户巡访纪实 / 23

第二章 攻略二：同心同力 27

第一节 “夫唱妇随”——洞悉大客户采购流程 / 27

案例：ABC 本地招投标采购 / 29

第二节 我的媒人——销售促成者的寻找 / 31

案例：郑州“云杉创业”与“大方机械”携手同盟 / 34

第三节 爱情结晶——客户的核心突破点 / 36

案例：交互式合作营销 / 39

第四节 心心相印——借力获利 / 42



案例：并购博弈——GE、海尔谁是赢家？ / 43

第三章 攻略三：步步为营

51

第一节 厚积薄发——销售经验积累 / 51

案例：教教你：滴水穿石累经验，博学多才答难题 / 53

第二节 望眼欲穿——透视大客户真实需求 / 55

案例：洞悉客户诉求——华为有所为有所不为 / 57

第三节 传道解惑——整体战略分析 / 61

案例：一份价值 3000 万元的解决方案 / 63

第四节 片甲不留——扫除销售障碍 / 65

案例：中石化化工销售公司玩转 ERP——势在必得 / 68

第四章 攻略四：沟通无极限

71

第一节 有效谈判的方圆规矩 / 71

案例：波音对抗空客，高层对话订单花落谁家？ / 74

第二节 巧舌如簧——谈判技巧 / 76

案例：电波营销战——谁与争锋 / 81

第三节 语出惊人——谈判能力 / 84

案例：措辞不当——卖主也会逃跑 / 86

第四节 巅峰时刻——谈判攻防 / 87

案例：谈判权术战——彰显谈判风采 / 93

第五节 覆水难收——谈判忌讳 / 96

案例：谈判大忌——逞口舌之快 / 99



第二部分 防略——世事难料，防字当先

第五章 防略一：盛开吧，带刺的玫瑰

105

第一节 枝繁——构筑防御基础 / 105

案例：IBM 不变的服务情怀 / 109

第二节 叶茂——扩展竞争优势 / 113

案例：新思维营销模式——成就优势霸主 / 116

第三节 护花——防止商业秘密外泄 / 118

案例：令人发指的商业秘密侵权案 / 123

第四节 刺痛——与众不同 / 127

案例：竞争优势供应链——四两拨起千斤 / 132

第六章 防略二：“围城”只进不出

137

第一节 动情——和“叛离”说“不” / 137

案例：特别的爱献给特别的你 / 142

第二节 欲擒故纵——先胜对手 / 148

案例：英勇过后是送命——对手就是天外的天 / 151

第三节 化妆——和“过失”说“再见” / 152

案例：创新前行，品质致远 / 154

第四节 险象环生——多维自救 / 158

案例：营销变术战——名人效应真疯狂 / 160

第七章 防略三：拆掉心灵的城墙

163

第一节 拆墙绝技——营销十六字诀 / 163

案例：博科资讯物流供应链破解医药难题 / 166

第二节 演绎不同人生——与客户换角色 / 168



案例：非凡销售开场，让你先入为主 / 171

第三节 献上独特的爱——差异化对待大客户 / 174

案例：突破客户心理诉求——和尚也会买梳子 / 176

第四节 天堂里的上帝——做好大客户的顾问 / 178

案例：变脸高手的半棵高丽菜 / 181

第八章 防略四：潜修桃花源

185

第一节 能屈能伸——学会放弃 / 185

案例：放弃，让自己口服心也服 / 187

第二节 与世无争——道不同不为谋 / 189

案例：微软放弃收购雅虎，是战略，还是阴谋？ / 191

第三节 修身养性——完善自我 / 194

案例：与世界同步，华为营销缔造专业完美 / 202

第四节 追随“陶潜”——做到最好 / 208

案例：海尔差异化方案博得“鸟巢”芳心 / 212

附录

217

第一部分

攻略——万事俱备，只欠“出攻”

对绝大多数企业来说，大客户成为企业的重要利润来源已是不争的事实。然而，市场竞争的激烈，迫使企业不得不以创新营销方式来维护和进攻大客户，企业超越竞争对手、获得持久竞争优势的手段不得不由被动转变为主动。分析市场运行规律、了解市场的划分方式和独特价值，会使企业的大客户经理在与大客户建立长期关系时具有巨大优势。只有具备这些知识，才能对大客户计划作出评价，从而逐渐取得对大客户的控制。而今，可以用一句话来概括——“万事俱备，只欠出攻”。

第一章 攻略一：快乐四重奏

第一节 “准”之幽——抓住客户要点信息

导语：工业品销售流程时间长，涉及要素纷繁复杂，在此过程中如何一击即中，那就要学会抓住要害，捕捉有效信息。

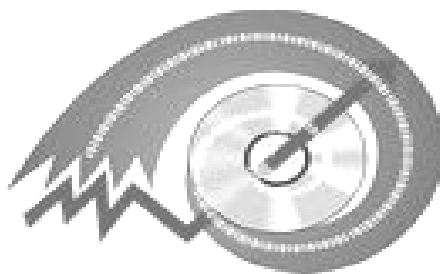


图 1-1 关键点

理论：在工业品营销中，要对大客户采取有力的销售手段，必须找准大客户的信息，有的放矢方能准确击中目标。客户的信息包括许多点，且由点成线，由线成面。因此，在组织信息的过程中，必须点、线、面相结合，才能达到有机统一，拿下你的大客户。

点：点是最基本的组成部分，也是线的起始、面的构成部分。因此，要做好这个起始的部分。“点”主要包括大客户基本资料、工业品销售流程资料、客户需求信息等。



(1) 大客户基本资料主要包括：

①客户的基本资料，包括联系方式、经营范围等。

②企业规模，这主要了解其在一定时间内购买同类产品的数量。

③消费数量、消费模式、消费周期，这帮助合理预测客户未来的消费走向。

④客户的发展状况，客户企业的发展方向、计划，在行业所处的位置，潜在竞争力等。这些信息有利于对客户作长远的规划。

(2) 工业品采购流程：

工业品作为大型的销售项目，涉及时间长，往往经历很多个环节。不同的工业品行业中，销售流程也有所不同，但总体可以分为八个环节。

①找出问题，提出需求。针对客户存在的问题，进一步挖掘客户的需求。

②收集并筛选信息。其包括客户对供应商进行初步调查筛选，并针对筛选出来的信息对供应商进行可行性研究，做出预算。

③项目立项，组建采购小组。此环节，我们应准确掌控客户采购小组成员的内部信息，理清客户组织和扮演角色，找出提供内部信息和帮助我们建立项目采购的关键人。

④建立采购标准。营销人员争取参与制定采购标准，目的是影响客户采购标准同时了解竞争对手以及客户内部的关系，及时阻截竞争对手。

⑤评估比较。客户内部的采购经理类的角色，他需要对信息进行收集、筛选、整合、发布，并要进行选拔。

⑥确定首选供应商。利用技术标与商务标的因素而确立筛选的标准，例如，利用价格、质量、品质、品牌、行业标准、职业化、关系等因素来进行比较性的筛选，一次确定合作的供应商。

⑦商务谈判。作为采购方来说，确定供应商后，要在谈判中尽量压低成本，并为企业争取有利的付款方式降低风险。该项目后续



实施如何，很大程度上取决于合同条款上的具体规定，所以该过程是非常关键的，客户可能专门组织谈判小组，与首选供应商来谈具体的条款。

⑧签约。商务具体条款双方商定后，双方法人签署合同。签约也就意味着我们已经正式地确立合作关系。

(3) 客户需求信息：

客户的需求是我们进行工业品销售的前提和突破点，所以此内容是十分关键的部分。在销售前、销售中，都需要不断地进行需求的获取。需求是工业品销售中最核心的点，其余的资料都是围绕它来开展工作的。

需求信息包括：客户的产品需求信息、客户的个人利益需求、特殊产品或服务需求；从性质上分，包括隐藏的需求、明确的需求等。对于不同的大客户，需求信息千差万别，这就要求销售者培养良好的洞察需求的能力，借用一定的辅助手段，来进行客户需求信息的收集和整理。

线：线是点的延伸，通过时间和空间范围的延伸，来获取更多的销售信息。它在点的基础上进行扩展，现抽取部分叙述如下：

资料线：根据基本资料延伸，如竞争对手、行业资料、宏观市场环境、微观企业决策等，这些与企业销售有关的资料都是有必要进行收集的。工业品企业涉及更为广泛的企业关系，因此，应提前在资料上做好充足准备，赢在起跑点。例如，“竞争对手”的资料：知己知彼还不够，还要知他。竞争对手的活动动向，直接影响着我们的策略，所以我们一定要时刻关注。

- (1) 生产的产品、性能及服务。
- (2) 产品的使用情况。
- (3) 客户对其产品的满意度。
- (4) 行业内的位置，核心竞争力。
- (5) 竞争对手的销售代表的名字。



(6) 销售的特点，销售的渠道。

(7) 市场份额。

(8) 发展潜力及给我们的威胁。

产品线：通过需求信息，我们可以分析出大客户对产品的相关信息。例如产品使用现状，了解产品的使用现状，有利于营销人员有针对性地对客户目前产品使用情况做出准确的判断，分析出现阶段客户的需求。

(1) 了解近几年使用哪些产品。

(2) 了解产品的性能、价格、优点及缺点。

(3) 了解产品使用的满意程度及效果。

(4) 了解产品的生产商及行业内的竞争。

流程线：通过八个步骤内容的丰富，我们可以看见需要更多的信息，如客户的组织架构、关键人的信息等。例如项目资料，评估项目信息的重要性在于做到与时俱进，与客户同步，及时掌握客户的动向。

(1) 近期大客户的采购计划。

(2) 计划的目的。

(3) 计划的决策人和影响者。

(4) 采购时间表。

(5) 采购预算、流程。

(6) 是否有特殊的需求。

面：面是线的扩充，它综合了点、线的各类要素，综合性地开始为销售考虑和服务。它综合了更多的要素，例如客户的个人资料，掌握客户的个人资料就需要把客户所有的习性都了解得一清二楚。需了解的内容包括：

(1) 客户的家庭状况。

(2) 学历、毕业院校。

(3) 喜爱的餐厅和食物、喜欢的颜色、饲养的宠物、喜欢阅读的书籍等。



- (4) 上次度假的地点和下次休假计划、日常行程。
- (5) 人际关系。
- (6) 个人理想和奋斗目标。
- (7) 工作计划和在公司所处的位置。
- (8) 没有实现的愿望。

我们的策略要具有针对性，所有的信息都应该为此服务。因此，面的扩展，要根据具体的情况进行。总之，面的形成就是一张销售巨网的铺开，协调各个要素，为销售达成服务。

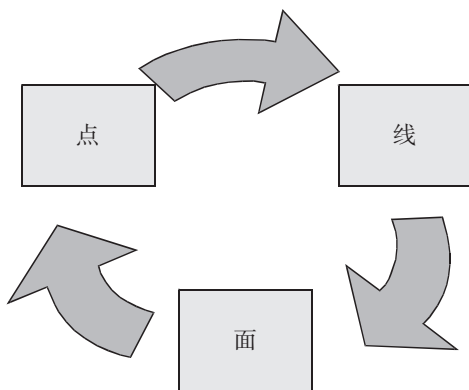


图 1-2 点、线、面的关系

准：抓住要害。企业销售时，往往要综合很多要素来设计销售方案。如何使销售的各个步骤顺利进行，就需要我们练就一双火眼

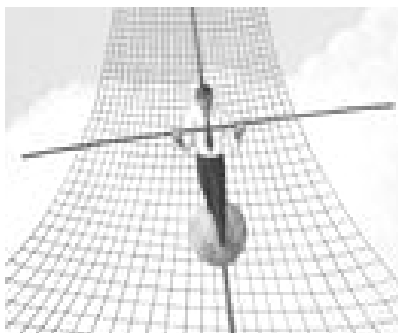


图 1-3 准



金睛，在点、线、面纵横织成的信息网中，获得最有利的信息，抓住客户的要害进行进攻。这样才能发挥最大的效力。

客户企业的要害可能存在于哪些方面呢？通过工业品营销研究院多年的研究，总结出以下几个方面，以供借鉴。

（1）产品或服务要害：客户企业需要的产品或服务在某些方面至关重要，如果你能把它找出来，并给出相应的方案，你的客户一定会更加满意。

（2）特殊需求要害：能挖掘到客户的特殊需求并满足，可以为你赢得更多的得分。

（3）人物要害：工业品营销中，会有很多关系销售进程的重要人物。

（4）个人要害：要获得重要人物的支持，就要找准个人的要害。这个时候个人资料就可以发挥作用了。

（5）客户企业要害：要根据实际情况进行分析，结合具体情况，逐个击破。

抓住工业品销售的要害，可以帮助我们节约销售时间，提高销售效率。因此，“准”是企业销售每个步骤中都需要做好的。

案例：追风捕影——你是我的客户

小李是某公司的营销人员，刚刚代表公司完成了一个大项目，还没有从喜悦中走出来，新的任务又派下来了。接到内线的准确消息，有一家国企公司要选购大批量的机械设备用来生产，但是目前已有两家工业品公司和该公司取得一定的联系，初步判断该企业极有可能会择其一。

问题来了，现在的状况是“狼多肉少”，怎样从中脱颖而出已经成为此时的关键。小李陷入沉思，但是凭借多年的营销经验他很快地厘清了思路，经过周密、细致的调查分析，他手上掌握了大客户的基本资料、项目资料、客户个人资料、“竞争对手”资料等很多资料。与此同时，