

中国式关系营销

# 赢得客户的



陆和平 编著

中国沉淀了五千多年的文化历史、智慧结晶和处事哲学，

伴随着中国营销的发展，衍生了独具中国特色的营销思想——中国式关系营销。

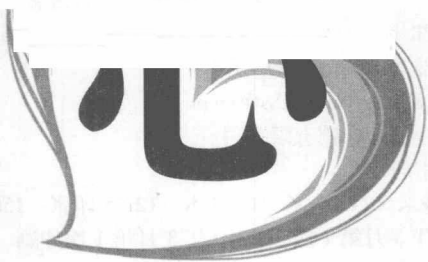
什么是真正的中国式关系营销？作者对此作了全面和系统性的阐述。

中国式关系营销既符合中国的特有国情，又区别于西方营销的经典理论。



# 中国式关系营销

# 赢得客户的



陆和平 编著

中国沉淀了五千多年的文化历史，智慧结晶和处事哲学，

伴随着中国营销的发展，衍生了独具中国特色的营销思想——中国式关系营销。

什么是真正的中国式关系营销？作者对此作了全面和系统性的阐述。

中国式关系营销既符合中国的特有国情，又区别于西方营销的经典理论。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

赢得客户的心：中国式关系营销/陆和平编著. —北京：企业管理出版社，2010.3  
ISBN 978 - 7 - 80255 - 375 - 0

I. ①赢… II. ①陆… III. ①市场营销学 - 中国 IV. ①F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 228337 号

---

书 名：赢得客户的心：中国式关系营销

作 者：陆和平

责任编辑：刘 刚

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 375 - 0

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68467871

编辑部 (010) 68701661

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京智力达印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 12.25 印张 156 千字

版 次：2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 前言



“关系”这两个字在中国有着意味深长的含义，尤其是销售人员言必谈“客户关系”的现实，也说明了关系营销在日常销售活动中的重要程度。但大部分销售人员对关系营销的认识是片面的，存在一定的误区。如：关系营销无非就是请客送礼加回扣；和客户关系好，内部有熟人，是销售成功的关键因素……

作为中国本土企业，需要了解我们自己的文化，了解我们自己的商业规律。而国际跨国公司在商业环境下更需要了解：中西方的环境差异，造就了不同的客户需求；跨文化间的营销，如何克服文化差异所带来的障碍。对于具有不同文化背景的企业来说，理解和沟通对于双方能否真正成功合作有着重要的意义。这也是作者撰写本书的真正意义所在。

中国一直以来就是一个讲究关系的国家，中国的文化从某种程度上说是一种人际关系文化。同时，中国沉淀了五千多年的文化历史、智慧结晶和处世哲学，伴随着中国营销的发展，衍生了独具中国特色的营销思想——中国式关系营销。它既符合中国的特有国情，又区别于西方营销的经典理论。

“利益是纽带，信任是保证”。本书以中国式关系营销两个关键的因素“双方的利益和彼此的信任”作为主线，围绕“与客户建立信任关系”的有效方法；如何挖掘和引导客户需求；利用你能提供的独特利益，满足客户的组织需求和个人需求，最终助你成功拿单而展开；同时也介绍了，如何将与客户关键人的个人关系提升至组织关系，将客户

的购买行为由短期转变为长期的方法。

本书以实用性、实战性为主，除了对中国式关系营销有系统的阐述外，同时也配以大量的案例分析，对在中国商业环境下的关系营销活动有实际的指导意义。尤其适合工业品营销或大客户销售领域中的一线销售人员和销售管理人员；同时也适合于对“不同文化背景的跨国公司企业，在典型的中国商业环境下，如何把握不同客户的心理需求”这一问题有兴趣的人士。

在本书的编写过程中，参考了相关书籍、资料，从中收益良多。可以说，本书是凝聚了众多“对中国式关系营销颇有研究”的高人的智慧而成的，在此对他们致以深深的谢意。由于本书编著时间较短，不尽人意地方在所难免，敬请各位专家和读者批评指正。

陆和平

2009年6月21日于上海

# CONTENTS

## 目录

### 前 言

## 第一章 中国式关系营销的涵义 /1

---

- 第一节 利益是纽带，信任是保证 /1  
——中国式关系营销两个关键的因素：双方的利益和彼此的信任
- 第二节 组织利益与个人利益 /5  
——客户采购首先看的是产品质量、服务和价格带来的组织利益，其次才是个人利益和人情
- 第三节 对供应商组织的信任 /9  
——供应商的品牌、管理认证、工厂和生产设备、业绩等为客户提供信任的依据
- 第四节 对供应商个人的信任 /11  
——通过熟人介绍或者个人自身的魅力、知识、技能等，获得客户对你个人的信任
- 第五节 中国人建立信任的路径图 /14  
——中国人建立信任的路径图：陌生—熟悉—对个人信任—对组织的信任
- 第六节 西方式与中国式关系营销的区别 /16  
——西方人是先有利益关系，然后在利益关系中建立信任；而中国是先有信任与人情关系，然后利用信任与人情关系做生意

## 第二章 建立信任八大招 /19

---

- 第一节 中国人建立信任为何如此艰难 /19  
——民族内向的性格、对陌生人戒备心理，部分人道

- 德标准缺失
- 第二节 熟人牵线搭桥 /22  
——对销售的成功不一定起着决定性的作用，但缩短了双方从陌生到熟悉到信任的时间
- 第三节 自信的态度消除客户的疑虑 /26  
——“相信我，我们的产品是最棒的”，只有你自信，客户才有可能相信你
- 第四节 以有效的沟通技巧，寻求共同语言 /30  
——人最喜欢的是自己，所以最容易与同自己有某些类似元素的人建立信任
- 第五节 拜访、拜访、再拜访 /33  
——日常拜访拉近距离，关键事件升华感情、消除隔阂
- 第六节 销售人员的人品和为人 /36  
——先做人后做生意，产品可以同质化，而卖产品的人无法同质化
- 第七节 成为为客户解决问题的专家 /39  
——权威和专家受人崇尚，要让客户信任你，就要成为为客户解决问题的专家
- 第八节 通过第三方证实供应商的实力 /43  
——消除客户风险的担心就是向客户证实能力，要令人信服还需要通过第三方证实
- 第九节 礼尚往来，情感交流 /45  
——礼尚往来，情感交流是建立信任的催化剂和润滑剂

### 第三章 与不同性格的客户建立信任 /47

---

- 第一节 与D型性格的客户的信任建立 /49  
——与“巴顿将军”类型客户的沟通之道
- 第二节 与I型性格的客户的信任建立 /51  
——与“克林顿”类型客户的沟通之道
- 第三节 与S型性格的客户的信任建立 /52  
——与“圣雄甘地”类型客户的沟通之道
- 第四节 与C型性格的客户的信任建立 /53  
——与“比尔·盖茨”类型客户的沟通之道

## 第五节 不同性格的销售人员如何与客户建立信任 /54

——了解自己的性格类型，调整自己的处世风格，建立和谐的客户关系

## 第四章 挖掘和引导客户需求——SPIN /63

### 第一节 中国式的个人需求挖掘 /64

——中国人表达需求的三种常规模式：含蓄、暗示、“不”≠“真的不”

### 第二节 SPIN——引导客户组织需求 /67

——通过依次序的提问：背景问题、难点问题、暗示问题、需求-效益问题。引导客户自己发现问题，让客户自己说出明确的需求

## 第五章 满足客户的组织利益和个人利益 /77

### 第一节 客户的组织利益 /77

——它包括：供应品牌、产品质量、供货速度、产品价格、交易条件

### 第二节 客户的个人利益 /88

——它包括：职位稳定、个人收益、上级肯定、个人压力、内部关系

### 第三节 中国人的人情观 /92

——“人情”现象是基于中国人的“不欠”和“回报”心理而产生的。因此，中国的“人情”既是一种情感，也是一种维持彼此关系的纽带

## 第六章 如何使你的利益与众不同 /99

### 第一节 利益差异化之一：技术壁垒 /100

——说服或影响客户以我方占优势的产品技术参数作为采购时的技术标准

### 第二节 利益差异化之二：商务壁垒 /109

——说服或影响客户以我方占优势交货期、经营年限、行业业绩等作为采购时的商务标准

### 第三节 利益差异化之三：关系壁垒 /112

——建立全方位的关系防线，提升客户关系层次，形



成战略合作关系，以此有效屏蔽竞争对手

## 第七章 与客户的关键人建立关系 /117

---

### 第一节 关键人策略成功六步走法 /117

——寻找影响采购决策的关键人，并与关键人建立良好关系的“六步法”

### 第二节 内线 and 关键人的特征 /124

——找到内线就成功了一半，赢得关键人，你离成功就不远了

### 第三节 与关键人建立关系 /129

——与关键人建立关系的四种有效手段

## 第八章 与客户的组织建立关系 /135

---

### 第一节 将个人关系提升到组织关系 /135

——个人关系提升到组织关系的三种方法：团队销售、360度客户关系管理、战略伙伴关系

### 第二节 个人利益上升到组织利益 /143

——客户想与他喜欢的销售人员打交道，关键也想要选择性价比最优的供应商

### 第三节 利益和信任的倒三角模型 /145

——满足客户的组织利益和建立组织信任，就像刀的刀尖，能否插入市场，关键看刀尖是否锋利

### 第四节 高层互访和高层销售机制 /148

——成功约见客户的高层的技巧以及向客户高层销售要注意的方式

## 第九章 客户关系发展不同阶段的对策 /153

---

### 第一节 客户关系发展的四个阶段 /154

——从客户开发、初期合作、稳定合作，最后进入战略合作阶段，客户关系发展是一个循序渐进的过程。将客户关系不断向前推进目的是：扩大客户采购比例，成为客户主要供应商

### 第二节 客户开发阶段策略 /154

——如何使潜在客户发展成为正式客户？为达到此目

	标供应商需要采取的四大策略：等待机会、找到关键人、建立关系、技术突破
第三节	初期合作阶段策略 /156 ——如何从次要供应商发展成为主要供应商？为达到此目标供应商需要采取的三大策略：客户关系完善、提升客户期望、制造成功机会
第四节	稳定合作阶段策略 /162 ——在保持目前最大业务份额的前提下，如何从主要供应商发展成为客户的长期供应商？供应商需要采取的三大策略：客户关系升级、高层销售、客户忠诚提升
第五节	战略合作阶段策略 /167 ——战略合作阶段是客户关系的最高境界，战略合作阶段供应商需要采取的三大策略：战略互补、双边锁定、高层协调
第六节	客户关系倒退、中断 /168 ——事前监控预警、事中控制与协调、事后挽救及修补
<b>第十章 关系营销的成本 /171</b>	
第一节	为什么要重视关系营销的成本 /172 ——关系营销必须考虑成本的因素，因为这些成本有时会超出预期收益或潜在所得
第二节	关系营销成本的分类和内容 /173 ——关系拓展成本、关系维护成本、关系修补成本
第三节	关系营销成本管理存在的问题 /175 ——销售代表把销售费用当成收入；销售经理为了完成销售目标可以不惜一切代价，毫无成本概念
第四节	加强关系营销成本管理的对策 /177 ——加强关系营销成本管理的五个对策
<b>附录 中国式关系营销学习地图 /182</b>	

### 第一节 利益是纽带，信任是保证

关系营销是1983年由美国营销学者白瑞（L. Berry）首先提出的：“关系营销就是提供多种服务的企业吸引、维持和促进顾客关系。”而中国式的关系营销完全根植于中国的土壤，是地地道道的中国货。但两者却有异曲同工之妙，殊途同归之意。中国式关系营销是先建立信任与人情关系，然后利用信任与人情关系与客户做生意；而西方关系营销是先有生意，然后在利益关系中建立信任与情感，最终发展更多的业务往来。

近现代，中国营销史比较曲折坎坷，真正意义上营销理念的发展不过才几十年而已。而中国沉淀了五千多年的文化历史、智慧结晶和处世哲学，伴随着中国营销的发展，衍生了独具中国特色的营销思想——中国式关系营销。它既符合中国的特有国情，又区别于西方营销的复杂原理，尤其在工业品营销领域和大客户营销更是如此。

“关系”二字，在中国有着意味深长的含义，体现了中国人的为人哲学，在西方语言中甚至找不到恰当的词汇来阐释中国的“关系”一词的含义，所以只能直接音译成 *guanxi*。中国人做事、待人接物十分讲究关系，也很看重关系的运用。在商业活动中，有时候“关系”甚至会凌驾

于企业组织利益之上。工业品行业和大客户营销也不例外，销售人员在工作的过程中，也十分清楚地体现了“关系”在销售活动中的重要程度。

## 1. 中国式关系营销定义

中国式关系营销有两个关键的因素：利益和信任。

中国式关系营销，实际上是以利益为纽带把供应商和客户联系起来，同时以双方的信任作为利益实现的保证。首先供应商的个人取得客户的信任，然后逐渐发展成供应商的组织也获得客户的信任，通过对客户组织利益和个人利益的满足，最终促成交易的达成；随后建立和提高客户的忠诚度，将客户的购买行为由短期转变为长期，使得企业获得长期稳定发展。



## 2. 如何以利益和信任赢得客户呢？

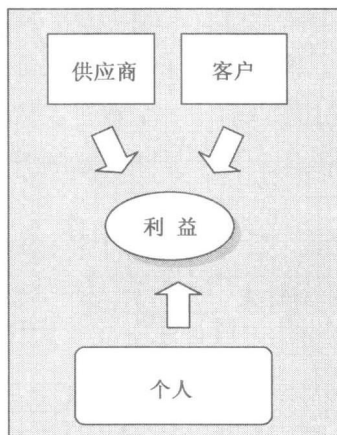
第一，营销是通过交换来达到需求的满足，成功销售的本质是让客户感觉他赢了，获得了更多的利益。利益包括供应商利益、客户组织利益和客户参与者的个人利益，此外还涉及政府利益、社会利益、公众利益等其他方面的利益，前三种是在工业品行业和大客户营销中需要着重考虑的利​​益因素。

1) 作为供应商而言，其利益是实现销售，从而获得产品利润，客户认可、品牌构建等等方面的利益。

2) 作为客户，其利益是购得高质量的产品、良好的服务、合理的价格，并帮助其生产活动更加便利、费用更节约，最关键还是满足了客

户的需求。

3) 销售中的个人利益，物质和金钱是最容易衡量的利益，尊重、权利、交往、成就、被赏识或安全感等因素，都属于个人利益。



要获得销售成功，双方公司的组织利益是基础，而个人利益也是一个重要的因素。客户组织利益的作用要大于客户个人利益的作用，销售人员在销售过程中的细节处理和人情冷暖的礼尚往来，就是利益的点缀和催化剂了。

有利益存在，便会产生合作者之间的关系，于是利益成为连接各方的纽带。通过建立、保持和加强与客户的关系，使各方面的利益得到满足和融合，而这个过程是通过信任和承诺来实现的。

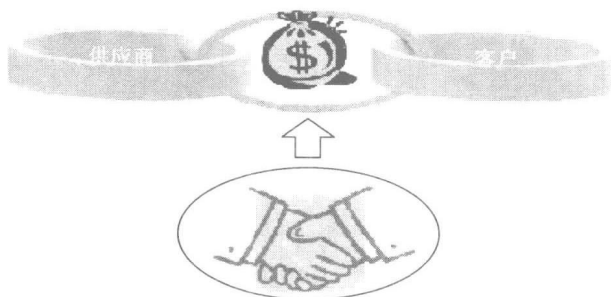
第二，中国社会纷繁复杂，人与人之间的关系也十分特别。如何从陌生到熟悉，到对个人信任，发展到对组织信任，最后建立起合作关系，中国人和西方人在把握上有着太大的差别。目前中国的信誉制度、监督制度尚不完善，客户购买产品，需要一定的保证，信任是保证双方利益得以实现的基础。当客户对你的产品质量持怀疑态度或对某些个人的承诺能否实现不能确定时，那所谓的关系也就无从谈起。

客户的信任分为：对供应商组织的信任 and 个人的信任。

1) 对供应商组织的信任。供应商通过其品牌影响力、ISO 9000 认证、运营制度、硬件设备、以往业绩、所获荣誉等方面赢得客户的信

任。对供应商组织的信任有助于建立良好的合作关系，降低客户采购成本和风险。

2) 对供应商个人的信任。供应商销售人员以情趣、偏好、性格、资历等情感方面的共鸣与客户建立互信关系。需要强调的是，在供应商品牌影响力不大的时候，客户对组织的信任大部分是通过对个人的信任实现的。很难想象客户在极不信任一个销售人员的情况下，还会相信他所代表的供应商能够提供优质的产品和服务。



因此，赢得客户的关键是：利益是纽带，信任是保证。只有让客户感觉他在交易中获得了更多的利益，他才愿意和供应商继续合作下去。同时，用信任来获得客户的认可和持久青睐，企业才能获得基本的销售保证。中国式的关系营销就是供应商和客户双方基于信任而进行的利益的交换。

### 案例

A公司是一家商品混凝土生产商，其70%的业务来自当地一家最大的建筑承包商B公司。两家企业的合作已有很长时间，关系很“铁”，因为A公司的董事长和B公司的老总是大学的同窗好友。其间也有其他的混凝土生产商想与B公司做生意，但都未获成功。

同窗好友的关系，使得A公司与B公司的销售关系十分稳定。作为同学，双方自然比陌生人有着更多的信任，因此，合作也更容易。

在外界看来A公司是背靠大树能乘凉，但这个使竞争对手羡慕不已的企业其实也有很大苦衷：一是建筑行业欠款严重，开发商欠施工

方，施工方再欠材料供货商，供货商必须准备一大笔资金来周转。二是原材料价格涨得厉害，而施工企业的激烈竞争也使利润不断下降，转而迫使材料供应商降价，所以供应商面临双重的压力。

有几次，B公司向A公司下最后通牒：“某某工程开发商的价格压得太低，如果这个价格你们不做的話，其他的混凝土生产商愿意做，那只好对不起了。”A公司明知这个价格不挣钱，再算上贷款利息的话还可能亏本，但是这一单生意如果不做就会让竞争对手乘虚而入，所以只得硬着头皮做下去。就这样，类似的最后通牒越来越多，让A公司苦不堪言。A公司有时候甚至怀疑是不是真的存在这样的竞争对手，也许只是B公司压价的一个手段吧。

**点评：**当B公司面临组织利益和个人利益冲突时，一定是先考虑公司的成本压力，在满足组织利益的前提下才可能考虑个人关系。我们可以明显地看出两家企业的利益立场，为了个人利益和组织利益而合作，但随着利益的变更他们开始重新思考新的合作格局。

## 第二节 组织利益与个人利益

当供需双方的互利达到一定程度，销售就可以很轻松地进行。我们相信，只要有利益存在的地方，就存在交易的可能，有交易存在的可能，就会有营销的魅力出现。

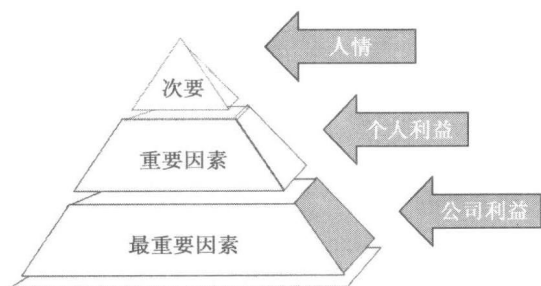
工业产品销售中包括供应商利益、客户利益和销售参与者的个人利益，那么哪种因素才是最重要的呢？

很多销售人员走入一个营销误区，认为个人利益最重要，他们无限地放大了个人的作用，认为只要搞定客户中的决策人，就定能获得订单。他们认为使用一些非正常的营销手段是必走的流程，却不去深入理解客户的具体需求，也不去谈或者不懂得谈产品的优势、特性和解决方案。不可否认，灰色交易能拿到订单的情况确实存在，而且，在一些地

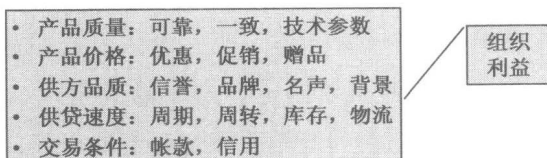
区表现得还很明显。但为个人的小利，而忽视组织的大利，这是很危险的。我们可喜的见到，随着市场的日益规范，这种情况将越来越少。

客户采购更看重的是产品的质量和优质的服务，这就要求供应商要更多的了解和满足客户的生产和经营利益。客户组织利益便上升到更重要的位置，起到决定性的作用，这是供应商和客户交易的前提，只有满足了组织的利益，才能考虑个人利益和人情。

利益分为三个层次，在不同的情况下，发挥着不同的作用。



首先，组织利益不仅仅是客户的组织利益，也包括供应商的组织利益，双方达到共赢才能完美和持久。满足客户的组织利益不难，产品功能多开发点，价格再降低点，交货时间再早一点，客户肯定高兴。但是，增加供应商自身成本是一个不明智的选择，为了使客户开心，而自己一直赔钱，这样的买卖实在难找。供应商和客户的组织利益都需要满足，交易才能长期的发展下去。因此，供需双方需要在各自的组织利益上找到一个平衡点，并使它长期地均衡下去。例如：客户要货比较紧急，那么我们可以要求将付款时间提前以利于周转，这样就同时满足了双方的利益，很容易被大家认同。



其次，个人利益是重要因素。虽然单靠搞定某个人来获得订单的方法已经逐渐失去优势，但是在几个供应商互相竞争，且优势都不明显的



情况下，个人利益就会成为重要因素。只要产品满足了客户的组织利益，个人利益或人情上的功夫就能为你赢得加分。如果客户没有健全完善的评价估值系统，那么，采购部的一句话往往能四两拨千斤，让你轻松获得订单。

- 职位稳定：准确决策，个人职责
- 个人收益：回扣，好处，请客
- 上级肯定：升迁，个人权利
- 个人压力：责任，后果
- 内部关系：沟通，人际

个人利益

## 案例

A公司的一位销售代表第一次去拜访某电信局新来的一位处长。他先来到李副处长的办公室，他们已经很熟悉了。见面后寒暄了一会儿，销售代表就请副处长介绍他与新上任的处长认识。李副处长犹豫了一下，建议他直接去见处长。销售代表没有多想，就直接去了。

他轻车熟路地来到了处长办公室。因为处长已经听说过A公司，所以他们谈得相当愉快。销售代表介绍了自己公司的产品在电信局的使用情况，并询问处长对自己公司的产品和服务有什么新要求。处长在网络建设方面有一些新颖独到的计划和想法，销售代表很赞同，并表示愿意配合他的计划。

20分钟过去了，销售代表觉得前面的铺垫已经很好了，就将自己的此行的目的说了出来：“今年，中国国际通信展马上就在北京国际展览中心举行，我们公司有很多最新的技术和产品将会在展览会上展出。我这次带来了一些展览票，特意邀请您去参加！”

“这个展览我已经听说了，我正计划去一趟。什么时候开展？”

“大约三周以后。”

“好啊……等等，局里还有谁去？”

“这次我们邀请了不少客户去参观，李副处长也去。我们一直合作得很好，他很认可我们的产品和服务。”