

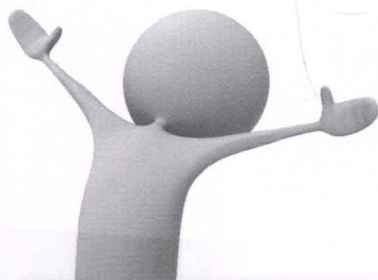
ZUODADAN

让大单完美成交的销售实战管理手册

做大单

→ 业务流程管控八步体系 ←

丁兴良 / 著



国内大客户营销培训第一人丁兴良全面分解大单成交流程细节



20年营销实战经验，17年工业品营销经验，
9年专注于工业品营销项目研究，
形成了一套完美成交的流程管控体系，



可以实现团队销售能力的快速提升，已让数万家企业从中获益！

北京联合出版公司

ZUODADAN

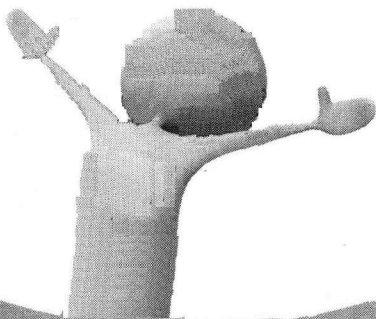
让大单完美成交的销售实战管理手册

做大单

→ 业务流程管控八步体系 ←

丁兴良 / 著

大学图书馆
书章



国内大客户营销培训第一人丁兴良全面分解大单成交流程细节

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

做大单. 3, 业务流程管控八步体系/丁兴良著. —北京: 北京联合出版公司,
2013. 3

ISBN 978-7-5502-1271-8

I. ①做… II. ①丁… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 310397 号

做大单III: 业务流程管控八步体系

作 者: 丁兴良

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 王 巍 朱家彤

封面设计: 舒思捷

责任校对: 方银萍

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京雁林吉兆印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 286 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 15.5 印张

2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—6000

ISBN 978-7-5502-1271-8

定价: 38.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

十几年前，在从事销售的过程中，我就发现销售并非是不可以复制和传授的，只要掌握销售中的一些基本规律，就能很好地梳理出销售的体系。我经常说一句话：如果营销、管理不能标准化，那么世界500强企业、百年品牌企业的那些创始人岂不是要投胎好几次才能把企业做好吗？

通过几年对销售管理的研究，以及分析了国内外企业的营销管理现状，我们提出了一套对国内企业销售业务有帮助的管理流程——业务流程八步管控体系。它可以解决销售管理中的过程控制问题，建立标准化的达到PDCA的管理循环；也可以解决销售管理中的人员协调及分工问题，从而使公司掌握客户的信息；同时，它还可以有效地掌控项目的各个阶段，达到销售管理及预测的目的。

也许读者以前已看过很多销售方面的书，或者参加过销售业务方面的培训，感觉书上讲得很有道理，培训课也很热闹很有气氛，但在实际工作中，却无从下手或处处碰壁，从而失去信心。用学员的话讲就是“纸上谈兵，中听不中用”。

这主要是因为：

- ①培训讲师没有一线销售及管理工作经验；
- ②培训课上讲的东西只是将理论片面地放大，案例也不是亲身经历，只讲些轮廓，缺乏细节；
- ③书本上的内容太过于理想化，多是空洞的理论，不切实际；
- ④真正的销售精英是不愿意把自己的经验与人分享的。

从一名销售员做到销售总经理，再到现在自己开公司，我做过很多份销售工作，能体会到销售业务流程的重要性。21世纪是中国腾飞并跻身世界强国的新时代，同时我们的企业也将面临激烈而残酷的竞争。如果我们的企业和人才实力不能得到很好的提升，那么企业将会灭亡。

本书将为您打开新的营销之路，引导您走出销售管理的误区，解决企业在销售管理

中的问题，教您学会如何科学地推进销售的业务流程，建立标准化的销售模式，迅速复制并推而广之。

最后，希望本书可以协助您更好地了解销售管理，为您指引业务流程管控的正确之路，解决企业在销售管理中的问题，让销售管理成为一种容易推行的管理制度，使企业走向辉煌。



改革开放后的中国企业百花齐放，行业竞争也进入“春秋战国时代”，从原来的高利润、简单管理进入到现在的低利润与复杂管理的阶段，如何在现阶段保持原有经营单元的盈利性，是企业面临的新课题。全球 500 强大企业纷纷进入中国，中国企业走向国际化的步伐不断加快，越来越多的企业开始到国际市场上参与竞争，但是，扪心自问，大部分的中国企业能够提供差异化和创新的产品吗？能够成为行业技术标准的制定者吗？能够提升产品的新价值吗？能够把低价格的优良产品卖出去吗？能够把核心产品之外的价值体现出来吗？……这些问题值得我们深思。

在全球产品一体化的进程中，“中国制造”是一个深深的烙印，我们还是在扮演全球加工厂的角色，所以商品卖不了好的价钱；而且，国内的工业起步比较晚，只有不到 60 年历史，国外则至少有 200 年甚至 400 多年的历史，基础与科技含量不同，决定了商品中的附加价值不同，价格也就自然成为主要的问题了。

在中国发展的进程中，长期以来，企业的销售力受到计划经济与关系营销的两大约束，其成长速度比较慢，因为大家的思维不是提升销售力，而是看计划控制在谁的手中、谁是有决策权的人、拍板的人有什么爱好、关系怎么做可以更好，在大家看来这才是关键。甚至，有许多老板认为：“不管白猫、黑猫，抓住老鼠（只要搞定订单）就是好猫（销售精英）。”因此，销售人员在自身的职业化能力、销售力、产品力上面下的工夫自然就比较少了，有些行业的员工还普遍为低文化低素质的销售人员。同时，20 世纪 80 年代末，市场被逐步开发，整体的销售力在不断上升也是事实。

然而，随着市场营销观念的兴起，客户在市场中的位置已经发生了改变，他们从市场的被动者变成了市场的主动者。采取运用项目为对接销售的方式正在兴起，成为企业的主打销售方式。在很多行业当中，产品的销售是以整个项目的方式来进行的，包括客户的采购和供应商企业内部的销售都是如此。产品的销售决策始终贯彻一个中心——以客户为中心。客户需要的不仅仅是供应商提供的现有产品，还包括根据他们的需求及潜



在问题研发出来的解决方案。因此，终端客户的需求开发，往往以客户为中心引导需求，其他支持中心进行深入挖掘，研发中心提供技术实现；签单后，移交实施部门，客户服务部门进行后续维护。客户战略营销往往是以终端客户为中心，以项目立项为龙头来带动业务发展。

毋庸置疑，在这个变革的时代，许多公司的一线销售代表们面临着一系列的改变。

第一，不再只是推销产品，还要销售解决问题的策略和方案。

第二，要向更高层次的决策者和更广泛层次的客户推销。对于解决方案，直接购买者和最终使用者截然不同，比如ERP、SCM、电子商务平台等解决方案，往往关系到客户企业的所有业务部门。

第三，解决方案的销售者必须成为客户心目中可信赖的业务顾问和提供咨询者，而不仅仅是产品技术的提供商。

市场环境的改变也促进了企业营销策略的改变：

第一，必须以客户为中心，为客户提供个性化服务，以项目为运作模式。

第二，更看重知识，包括客户的核心业务运营、客户服务模式、客户面临的业务挑战等知识，以及本公司的产品技术应用知识、对业界相关应用趋势的把握等。

第三，必须以客户业绩为基础，建立持续而密切的客户关系。

这就意味着，企业的营销策略从原来的产品销售向“专项销售”转型的时刻到了。

这也是本书主要描述的重点内容。本书从整体上剖析企业做业务的整个流程，从信息收集、电话邀约、项目立项到合同谈判，再到最后签约成交等，基本涵盖了做业务的整个系统。

第一章 中小企业做大单业务现状及分析/001

- 一、是谁让关系营销越来越疯狂.....002
- 二、99%的中小企业为什么逃不过被淘汰的魔咒.....004
- 三、标准化做大单业务管理离我们还有多远.....008

第二章 中小企业做大单八大风险/013

- 风险1：业务经理手上掌握大量客户资源，风险太高，企业该怎么办.....014
- 风险2：小企业靠“英雄”，但是英雄不好把控，企业该怎么办.....016
- 风险3：业务过程中客户需求变化多端，企业该怎么办.....017
- 风险4：业务团队分工不明确，相互推卸责任，企业该怎么办.....020
- 风险5：外派业务代表长期驻外，信息很难加以管控，企业该怎么办.....021
- 风险6：行业变动大，业务政策制定左右为难，企业该怎么办.....023
- 风险7：新业务员成长困难，流失率惊人，企业该怎么办.....025
- 风险8：业务过程难以掌控，形成费用黑洞，企业该怎么办.....027

第三章 标准化做大单业务流程管控/031

- 一、西门子、ABB成就全球霸业的基础——业务流程管控.....032
- 二、如何防范标准化大单业务流程管控中出现错误.....035



第四章 企业业务稳定发展的利器：业务流程管控八步体系/041

一、何谓业务流程管控八步体系.....	042
二、业务流程管控八步体系的构成.....	044
三、业务流程管控系统是企业业务稳定发展的利器.....	056

第五章 业务推进流程八步体系之一：如何进行业务项目立项/059

一、基础组成：客户内部采购八步流程第一步“发现问题，提出需求”.....	060
二、核心构成：销售推进八步流程第一步“如何进行业务项目立项”.....	063
三、辅助工具：项目立项配套工具.....	067
四、指导汇总：项目立项阶段经典案例.....	070

第六章 业务推进流程八步体系之二：如何与客户进行初步接触/075

一、基础组成：客户内部采购八步流程第二步“分析研讨，确定预算”.....	076
二、核心构成：销售推进八步流程第二步“如何与客户进行初步接触”.....	079
三、辅助工具：初步接触的配套工具.....	091
四、指导汇总：初步接触阶段经典案例.....	096

第七章 业务推进流程八步体系之三：如何给客户做方案设计/099

一、基础组成：客户内部采购八步流程第三步“项目立项，组建小组”.....	100
--------------------------------------	-----

二、核心构成：销售推进八步流程第三步“如何给客户做方案设计”	105
三、辅助工具：方案设计配套工具	111
四、指导汇总：方案设计阶段经典案例	113

第八章 业务推进流程八步体系之四：如何向客户进行业绩展示/115

一、基础组成：客户内部采购八步流程第四步“建立标准，稳定目标”	116
二、核心构成：销售推进八步流程第四步“如何向客户进行业绩展示”	119
三、辅助工具：业绩展示配套工具	127
四、指导汇总：业绩展示阶段经典案例	129

第九章 业务推进流程八步体系之五：如何与客户进行方案确认/133

一、基础组成：客户内部采购八步流程第五步“确定招标，初步筛选”	134
二、核心构成：销售推进八步流程第五步“如何与客户进行方案确认”	136
三、辅助工具：方案确认配套工具	141
四、指导汇总：方案确认阶段经典案例	143

第十章 业务推进流程八步体系之六：如何与客户进行项目评估/147

一、基础组成：客户内部采购八步流程第六步“认准首选，筛供应商”	148
二、核心构成：销售推进八步流程第六步“如何与客户进行项目评估”	149



三、辅助工具：项目评估配套工具.....158

四、指导汇总：项目评估阶段经典案例.....159

第十一章 业务推进流程八步体系之七：如何与客户进行合同谈判/163

一、基础组成：客户内部采购八步流程第七步“合同审核，合作谈判”.....164

二、核心构成：销售推进八步流程第七步“如何与客户进行合同谈判”.....165

三、辅助工具：合同谈判配套工具.....170

四、指导汇总：合同谈判阶段经典案例.....175

第十二章 业务推进流程八步体系之八：如何与客户进行签约成交/185

一、基础组成：客户内部采购八步流程第八步“双方商定，签约成交”.....186

二、核心构成：销售推进八步流程第八步“如何与客户进行签约成交”.....187

三、辅助工具：签约成交配套工具.....190

四、指导汇总：签约成交阶段经典案例.....191

第十三章 销售成交管控系统/197

一、销售成交管控系统的特点.....198

二、对单个项目进度的把握.....199

三、对企业整体销售的把握.....200



四、对企业销售异常的把握.....	202
五、企业销售预测.....	203
第十四章 经典案例：德莱塔公司与志高技术公司的项目运作/205	
一、德莱塔公司（销售方）介绍.....	206
二、志高技术公司（采购方）介绍.....	207
三、销售流程案例.....	208
第十五章 咨询案例运作/227	

第一章

中小企业做大单业务现状及分析



在中国，中小企业占企业总数的99%，提供了近80%的城镇就业岗位，创造的最终产品和附加值相当于国内生产总值的60%，纳税额也达到国家税收总额的50%。

从以上数据可以看出，中小企业在我国社会经济发展中的重要性。警示性的信息再清楚不过——中小企业的每一次危机，都无异于中国社会经济结构的一次痉挛，它们所遭受的灾难超越经济主体的自生自灭范畴，会引发社会灾难。

由此可见，我国中小企业的成败决定着中国经济未来的命运。帮助中小企业成长及成功，成了国家乃至整个市场经济目前最为关键的目标。然而，从我国99%的中小企业的业务现状来看，我们的中小企业走上正轨的道路还很漫长。

本章将重点分析我国中小企业的业务现状。

一、是谁让关系营销越来越疯狂

案例：为什么C公司能够做到排名第一

H市有3家比较出名的个人电脑销售公司，分别是A、B、C公司，这3家公司赢得客户的方法各不一样，但是2009—2011年，C公司3年来的销售量持续排名第一，让人叹为观止。

A公司比较正规，公司要求销售人员上午9点至下午5点不要到公司上班，而要为客户公司“上班”，这样他们就有更多的时间解决客户的问题，客户的认同感比较强。

B公司销售顾问的压力比较大，早上基本上都起不来，所以上班时间通常是下午4点至5点，与客户进一步沟通产品后，他们就进行后续请客吃饭活动了。

C公司更与众不同，公司销售人员基本上都是夜猫子，公司要求销售人员晚上8点至9点才出来工作。通常是客户喝得醉醺醺的，要回家睡觉的时候，他们出现了，接着把客户带去进行更深入的卡拉OK或桑拿活动。

就是靠卡拉OK等与客户搞活动的方式，C公司连续3年取得了销售量排名第一的业绩。从C公司的销售模式我们不难看出，关系营销这种灰色营销方式在市场上占有主导地位。

案例分析

（一）关系营销的现状

目前，市场上盛行关系营销，而且出现攀比现象。在我们的咨询经历中，与企业的销售人员进行沟通时，我们会发现目前许多企业的销售人员的营销观念依然停留在关系营销层面，老一套“富有中国特色”的营销方式在市场销售人员中依然盛行。

现在已经形成了销售过程中一定要有灰色利益的风气，你不提出，客户就会主动提出要求。客户的胃口越来越大，去卡拉OK、桑拿、酒吧等都是平常之事，导致企业营销成本增加，而且也养成了客户的依赖性。这种关系营销曾经在一段时间内对企业甚至全国各行业的营销都产生了非常好的效果。据了解，99%的中小企业，乃至大企业，都一定程度上运用了关系营销做生意。

这就是C公司销售量能够排名第一的原因。

（二）关系营销的好处

①销售额快速增长。只要有关系，能够打通渠道，企业就能很快地提升销售额，并且很快地赚钱。

②销售稳定。只要有关系，并且关系稳定，销售就稳定，曾经就有“掌握一个大客户，一家企业不用干活就能生存得很好”的说法。

③不需要培养专业能力。很多企业认为，只要有关系，就不需要培养销售人员的专业能力，只需要让销售人员学习怎么和客户搞关系即可；只要和客户搞好关系，客户就能提供订单。



（三）关系营销盛行的原因

“关系营销”能够在部分企业中上行其道，最根本的原因还是它有生存的土壤，这一整套灰色系统能够运转，必然有深层次原因。

原因一：在日趋激烈的市场竞争中，企业为了在短期内迅速增加销售量，提高销售业绩而不择手段；

原因二：也许企业其实也不愿意这么做，但是大家都这么做，既然是业内潜规则，就不得不遵从；

原因三：原始积累心态所致。部分企业认为干完这一阵子就收手，等到市场扩大、业绩提升之后就不走“野路子”了，到时候再“从良”也不迟；

原因四：部分企业的销售人员本身素质有待提高，除了会搞点“关系”外，对真正的市场营销知之甚少；

原因五：部分企业的经销商认为短期利益最为重要，反正是一锤子买卖，赚一笔是一笔，企业的品牌建设与我何干？所以，关系营销上行其道，招摇过市。

关系营销之所以能够长期存在，并且能够被众多企业运用，乃整个社会环境使然。长期以来，客户已经习惯了接受灰色营销的待遇，如果突然有一家企业没有对客户进行灰色营销，那么客户买单的概率会很小。这是人的贪念、腐败的本性所致。

二、99%的中小企业为什么逃不过被淘汰的魔咒

据统计，世界500强企业的平均寿命为40~42岁，1000强的平均寿命为30岁。世界最长寿的公司已有700多岁。欧美企业平均生存年限是12.5年；日本《日经实业》的调查显示，日本企业平均寿命为30岁。而在中国，1993年、2000年、2007年连续进行的3次全国民营企业大规模抽样调查表明，1993年以前私营企业平均存续周期为4年，2000年提高到7.02年，但到2007年，中小企业平均寿命只有2.9岁，很多企业不是被国外资本控股或并购，就是早早夭折。

相比之下，我国企业的平均寿命远低于日本，而大型企业（集团公司）的平均寿命也只达到美国中小企业的平均水平。中国每年有数百万家企业倒闭，美国每年倒闭的企业数十万家，倒闭数大约只有我国企业倒闭数的1/10，若考虑到两个国家在企业总数上的差别，这一数字可能会更加惊人。可见中国企业的短命，已不是

“英年早逝”，而是普遍的“幼年夭折”，如在中关村注册的企业大约有 6000 家，存活超过 8 年的不到 3%。

面对如此短命的中小企业，我们不禁发出质疑：民营企业为什么长不大？它们的生存为何如此艰难？

答案不言自明，在大环境的影响下，民营中小企业的成长的确让我们担忧。在关系营销的影响下，如何帮助民营中小企业成长，并且摆脱关系营销的困局，显得尤为重要。

案例：客户对关系营销困境的思考

下面是电气自动化行业的市场总监李先生与建筑工程行业的销售经理王先生的一段真实对话：

王先生：2012 年即将过去一半，这一年来工业品营销变数很大，工作中我有一些困惑，能向您请教一下吗？

李总监：工业品营销日新月异，需要我们一起来研究啊！我觉得最关键的是思维创新。

王先生：我们建筑工程行业的销售项目时间跨度、资金额度一般都比较大，与快速消费品行业完全不同。我也感觉到市场新营销观念日益明显，要做成一个项目真的很难。不知道工业品营销有没有一些可以遵循的原则？

李总监：是啊，我们电气自动化行业也是如此，生意越来越难做。产品同质化、价格市场化、成本透明化、关系隐形化，以前靠关系，现在内地市场上关系固然还有一些作用，但是在沿海城市与南方市场上已经存在明显的危机了啊！因为客户的招标越来越透明，关注性价比越来越直接，难啊！工业品营销的旧原则、旧观念都快行不通了，我们要多向这方面的研究专家学习。

王先生：关于这点，我们公司明年会推出针对性的计划。我还有一个疑惑，有人说工业品需要顾问式销售，可是我们很多经验不够的销售人员怎么迅速掌握这些技巧呢？

李总监：工业品营销靠以前的传统式销售或者关系营销已经不能满足当今需要了。比方说，西门子公司现在已经从简单地卖产品向卖服务、卖解决方案转变。因此，卖产品不如卖服务，卖服务不如卖方案，卖方案不如卖品牌，卖品牌不如卖标准，这就是 2012 年之后工业品营销的趋势。当然，这也需要我们的销售人员很快成长为行业销售顾问。这个过程需要我们工业品销售人员进行观念的改变、技巧的提升和知识体系的熟练运用，并非易事。

王先生：哦，是的。谢谢李总监。让我们一起努力！

李总监：2012 年以后国内工业品营销的市场，绝非传统的灰色营销的天下，所以，只有掌握其规律，才能让企业发展得好，这正如比尔·盖茨所言：谁掌握了未来行业发展的趋势，谁就能赚大钱。

