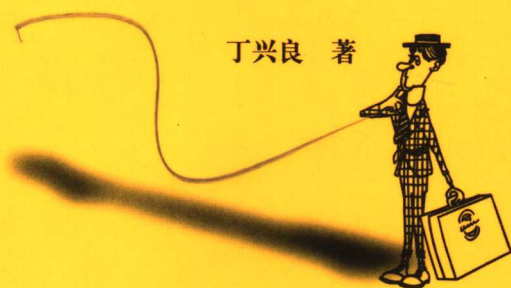


针 对 工 业 品

# [大 客 户] 销 售 策 略 与 项 目 管 理

丁兴良 著



20% 的客户创造 80% 的利润

机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



针 对 工 业 品

# [大 客 户 销 售 策 略 与 项 目 管 理]

F274

366

2006

丁兴良 著

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

20%的大客户贡献80%的利润,由此可见,大客户对企业的利润而言,可谓举足轻重。因此,80%的资源应用于服务20%的大客户。现实中大客户业务操作起来难度很大,它有独特的特点,需要特定的技能。本书针对大额产品行业的销售,分析了大额产品为什么与快速消费品之间有差异,以及该如何销售呢?大客户为什么会提出许多的要求而且内容非常复杂,面对非常在乎价格、附加价值、战略合作的三类大客户,我们应如何制定策略呢?大客户销售过程非常复杂,周期非常长,如何根据不同的阶段来制定针对性强的策略呢?分享在大客户销售中最关键的九个字——找对人、说对话、做对事。本书是作者通过对大客户销售问题的系统研究之后而编写的,尤其是列举了几十个实际操作案例,对大客户销售及管理人员具有极佳的实用价值。

### 图书在版编目(CIP)数据

大客户销售策略与项目管理/丁兴良著. —北京:机械工业出版社, 2006. 4  
ISBN 7-111-19029-7

I. 大… II. 丁… III. ①企业管理: 销售管理  
②企业管理: 项目管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 039313 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 责任校对:侯灵

封面设计:蒋宏工作室 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 10 印张 · 1 插页 · 300 千字

0001—5000 册

定价:29.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010)68326294

编辑热线:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

# 前 言

目前，针对工业品行业大客户销售方面的书籍非常少，有的书籍只是针对 IT 行业的项目管理；至今还没有针对大额产品行业(工业品行业)的大客户销售策略与项目管理类图书。就我个人八年的工业品行业的工作经历，加之近四年对大额产品生产企业的培训，我发现国内工业品企业，像三一重工、徐工集团等工程机械企业，像隧道股份、路桥集团等建筑企业，像用友软件、合力金桥等软件企业，像河南宇通、苏州金龙等客车生产企业，像瑞达声等医疗器械企业都亟待建立更加完善的销售体系。工业品产品的销售金额通常高达几百万、几千万，所以每一个客户都是大客户。在大客户销售中，我们不能仅仅注重找对人，而忽略了说对话，做对事。本书的内容是基于这个需求而编写的，非常实用且有价值！

中国是一个很有潜力的市场，企业的目标客户可能就达千万之多，只要其中的 20% 成为企业的客户，就会创造 80% 的利润，公司就会得到巨大的发展。根据我们对工业品行业多年的研究，提出了一些理论和思想，比如“工业品行业准则”、“信任法则”、“客户关系的三段法”、“四度理论”等，我们会在日后不断地推出工业品研究与管理方面的图书。

企业是为盈利或社会效益等目标而存在与发展的。企业为了实现目标，在制定了发展方向后，在积累了必需的人、财、物及某些内部特有的优势资源后，还需要更为重要的客户营销环节。

希望本书对从事大客户销售与项目管理工作的人们有所助益！

同时，也非常感谢我们工业品营销研究中心的倪伟、张江红、吴靖、李会玲等同事的参与！

作者

2006 年 3 月

# 目 录

## 前言

第一部分 工业品需要销售顾问 .....	1
第一章 了解工业品的营销模式 .....	3
[案例] 到手的鸭子也会飞走 .....	4
第二章 现代销售的新模式——顾问型销售 .....	25
[案例] 帮客户买单，你会发傻吗 .....	27
第三章 成为大额产品顾问的秘诀 .....	37
[案例一] 谁是老鸟 .....	39
[案例二] “大拿”走麦城 .....	40
第二部分 大客户定位与心理需求分析 .....	47
第四章 80/20 法则与大客户的正确定位 .....	51
[案例一] 为了大客户，抛弃小客户 .....	53
[案例二] 为什么销售额高却没有利润 .....	54
第五章 影响大客户采购的重要因素 .....	67
[案例一] 对大客户的关心和供奉 .....	68
[案例二] 密密麻麻的小本子 .....	69
第六章 建立核心竞争优势是企业成败的关键 .....	79
[案例一] 关注自身最大优势 .....	80
[案例二] 让大客户拥有安全感 .....	81

<b>第三部分 三类大客户销售策略</b> .....	91
第七章 三种大客户的分类 .....	95
[案例] 你能否区分三种类型的大客户 .....	97
第八章 三类大客户的营销策略 .....	104
[案例] 不同策略, 针对不同的大客户 .....	105
第九章 内在价值型大客户的营销策略 .....	112
[案例一] 降价还是不降价 .....	113
[案例二] 该如何降价 .....	113
第十章 附加价值型大客户的营销策略 .....	122
[案例] 不按牌理出牌的成功 .....	123
第十一章 战略价值型大客户 .....	132
[案例] 如何招商 .....	133
<b>第四部分 分析客户内部的采购流程是销售成功的第一关键</b> ——找对人永远比说对话更重要 .....	143
第十二章 了解客户内部的采购流程 .....	145
[案例一] “小鬼”也能撑开伞 .....	146
[案例二] .....	148
第十三章 认清采购流程中的客户角色 .....	155
[案例一] 谁是关键人 .....	156
[案例二] 寻找关键人, 投其所好 .....	157
第十四章 拨开项目中期的信息迷雾 .....	165
[案例] 信息孤岛如何求生 .....	166
<b>第五部分 工业类产品销售成功的关键之二</b> ——客户关系发展与管理是润滑剂 .....	175
第十五章 工业品销售中的关系营销 .....	179
[案例] 如何启动市场 .....	180
第十六章 发展客户关系的有效方法 .....	194

[案例一]	三家公司各有奇招	196
[案例二]	采购部为何“踢皮球”	196
第十七章	客户关系建立的关键	207
[案例一]	如何搞好客户关系	208
[案例二]	了解客户关系的四个层次，才能搞好客户关系	208
<b>第六部分</b>	<b>做对事是大额产品销售成功的关键之三</b>	<b>221</b>
第十八章	了解客户的真正需求	223
[案例一]	明确需求才能引导购买	224
[案例二]	区分明确需求与隐含需求	225
第十九章	带来销售革命的 SPIN 模式	234
[案例]	利用 SPIN 推荐中国移动随 E 行	236
第二十章	情况型问题	242
[案例一]	问题没有针对性会走进死胡同	243
[案例二]	善于观察才能找到问题核心	244
第二十一章	难点型问题	250
[案例]	把冰卖给爱斯基摩人	252
第二十二章	内含型问题	258
[案例一]	怎样问内含型问题——实例一	259
[案例二]	怎样问内含型问题——实例二	259
[案例三]	怎样问内含型问题——实例三	260
[案例四]	怎样问内含型问题——实例四	262
第二十三章	需求—效益问题	268
[案例]	办公软件的销售	269
第二十四章	SPIN 的总结	276
<b>第七部分</b>	<b>项目性阶段策略分析与漏斗管理</b>	<b>281</b>
第二十五章	销售漏斗是直销模式有效的管理工具	283
[案例]	海尔的“日清单”	284
第二十六章	项目型销售流程	293

[案例一]	福林调查公司销售员自述·····	295
[案例二]	米勒公关公司销售员自述·····	296
[案例三]	复印机公司销售员自述·····	296
[案例四]	某热水器配件公司销售员自述·····	297
[案例五]	某公司销售员自述·····	297
[案例六]	天合咨询公司销售员自述·····	298
[案例七]	3721.com 公司销售员自述·····	298
[案例八]	锦江物流企业销售员自述·····	298
第二十七章	项目性销售需要不断推进·····	306
[案例一]	三一重工企业的项目性销售·····	307
[案例二]	用友软件公司的项目性销售·····	307
[案例三]	东南融通软件公司的项目性销售·····	308



# 第一部分

工业品需要销售顾问

工业品销售完全不同于快速商品销售。从产品行销的通路、产品的金额、市场发展的前景、采购过程的复杂程度、影响客户购买的因素到销售人员推销这个产品的角度，二者都存在着本质的不同，这就使得工业品的销售模式同快速销售品的销售模式有着质的区别。

随着商品交换日益向深度和广度发展，工业品销售自身也不断发展，销售手段也不断创新，其经营观念也在不断地更新和充实。纵观企业经营观念发展演变的历史，大致经历了生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会市场营销观念五个阶段。其中，前三种观念常被统称为传统营销观念。

与此同时，工业品购买日益规范与理性，产品、价格的不断趋同，这种以产品、商务为主导的传统工业品营销模式开始制约企业的发展，传统营销观念不再适应发展的需要，众多工业品企业纷纷谋求新的营销模式，工业品营销模式的变革与创新刻不容缓。现代工业品模式在这样一种情况下应运而生。

现代工业品销售模式逐渐由传统型走向现代型。销售过程越来越复杂，特点表现为：周期长，涉及人数多，客户关系重要，客户对产品销售人员特别的关注，远超过对产品本身的重视程度。

面对这种复杂情况，销售人员在销售过程中经常陷入误区，为了解决种种问题，在 20 世纪 90 年代的时候，具有丰富的内涵以及明确的实践性顾问式销售作为一种全新的销售模式出现了。

顾问式销售对销售人员提出了更高的要求，销售人员在运用专业销售技巧进行产品介绍的同时，具有综合运用分析能力、实践能力、创造能力、说服能力等以完成客户的要求，并预见客户的未来需求，提出积极建议。顾问式销售过程中，顾客是朋友、是与销售者存在共同利益的群体；而销售顾问不仅是销售者，更是客户的朋友、客户的顾问。销售顾问和客户不是对立的，而应该是建立双赢销售关系的朋友。本部分就培养最优秀销售顾问的途径、最优秀销售顾问与众不同之处和如何成为最优秀销售人员进行深入的探讨。

# 第一章

## 了解工业品的营销模式

工业品大致可分为工业商品和工业原料两大类，在营销方式上这两类工业产品有所区别，工业商品(如汽车、润滑油等)其营销模式与日用消费品类类似，是以最终用户为营销核心，展开渠道、终端、宣传、推广等营销工作。而工业原料，是商品的组成部分，因为其特有的专业性和针对性，通常是以直销方式与下游企业建立买卖关系，这样的工业品企业，是一个被动的配角，基本上是自己研发产品，客户提出需求然后送货上门，不断讨价还价。

大额产品的行业是通信 IT、工程建筑、大型机电、房产电力、系统交换机、咨询服务、工业产品、无形产品、高附加值服务。所以不同于一般的快速消费品行业，往往周期非常长，而且过程复杂；甚至同样是工业类产品的销售，不同的客户在采购、决策、关心内容等方面都各不一样，也许，私企的小老板可以一个人拍板搞定，然而，越是大的企业往往程序方面就越复杂，几乎不可能是一个人的事情，更多的是需要很多人来共同决定。

过去工业品的销售方式很简单，是所谓的直销，通用法宝是请客送礼

拉关系，但是渐渐地，随着产品同质化程度越来越高，市场竞争越来越激烈，原始的直销方式逐渐显示出它的不足。愈加规范的市场环境，面对客户关于账期和价格越来越苛刻的要求等等，靠一味的上门推销、回扣等等所谓的“关系营销”，慢慢地已不能适应市场的要求。因此，营销创新成为摆在工业品企业面前的重要课题。

对于某些工业品行业和耐用消费品生产企业，现代企业的营销已经从过去以产品为导向的销售开始转变成为以客户需求为导向的销售，也就是解决方案为中心的销售，企业销售的是整体解决方案而不是产品，你必须把产品的特征、优点和给客户带来利益与整体解决方案结合起来才能取得理想的效果。

销售人员的工作不能以介绍产品的特性作为卖点，我们必须要在充分了解客户需求的前提下，仔细倾听客户的心声，引导客户的想法，把产品的利益正确地融入到针对客户问题的解决方案中，最终才能赢得订单。在工业品营销实战开始前，首先需要了解的就是现代工业品的营销模式。

## [案例] 到手的鸭子也会飞走

天津市的一号市政工程——滨江路越江隧道开始进入内部结构施工阶段，依据初步设计方案，此工程将利用隧道拱形空间作为火灾的排烟风道，所以拟采用“植筋方案”实施风道结构的施工。

广州 A 工程公司是一家生产植筋胶水的制造公司。两年前滨江路越江隧道立项和初步设计阶段，广州 A 工程公司销售和技术部门就与该项目的设计单位——市政设计院的有关设计人员，就实施风道结构植筋方案的可行性进行了共同研究，广州 A 工程公司提交了详细的设计说明书和解决方案，设计院在初步设计方案也采用了不少广州 A 工程公司的设想。

广州 A 工程公司对客户资料作出以下整理，如表 1-1 所示。

表 1-1 客户资料表

业主：天津市滨江路隧道建设发展有限公司	
总经理：姓名不详(现场也无其他人员出现)——最终决策权利人	
总包：天津市隧道工程有限公司	
项目总经理	李总经理——决策权利人(行使部分业主权利)
总工程师	李博士——技术选型人
现场负责人	王工——使用人
设计：市政设计院	
主任工程师	肇工——技术选型人
监理：市质监局——技术拍板人	

由于前期与设计院的配合默契，给此项目的设计负责人赵工程师留下了很好的印象，在隧道工程进行两年的时间里，提供给广州 A 工程公司许多有关越江隧道工程的进展和重要信息，并介绍广州 A 工程公司的销售和技术人员与总包单位市隧道工程有限公司的技术负责人李博士认识。赵工暗示：由于越江隧道的技术难度和本身的影响力，总包的总工程师李博士是关键人物，他的意见对决策者有着举足轻重的作用。广州 A 工程公司销售团队决定将总包和李博士作为主攻方向。

两年过去了，现在正是所谓客户采购六大步骤中的“系统设计”阶段。广州 A 工程公司知道如果在此阶段能影响客户，以公司产品特点、技术标准和报价作为招标文件编制为基础，将有效地阻截竞争对手，对以后的工作十分有利。两年中，广州 A 工程公司的销售团队在拜访李博士时了解到，其实他们对方案有些技术上的顾虑。

针对客户关心的问题，广州 A 工程公司提出了详细的解决方案，着重介绍广州 A 工程公司产品特点和优势，在随后的几次产品演示会上，更是不断强化客户所担忧的观点，强调广州 A 工程公司产品给客户带来的利益。果然在系统设计阶段，总包的方案采纳了广州 A 工程公司的建议，并以招、投标书的形式将技术要求确定下来。

为保证公正性，所有参加招、投标的厂家必须首先参加产品的测试以达到总包设定的技术指标。测试结果广州 A 工程公司大获全胜。其实各公司的产品特点和优势各有不同，关键是如何影响客户的决定给竞争对手进入制造壁垒。广州 A 工程公司销售团队上下振奋。然而就在广州 A 工程公司眼看着要与总包签订购货安装合同的前一天，一个非常意外的情况发生了。

市质监局对风道结构植筋方案提出了不同的看法，担心植筋对隧道管壁的不良影响，并将他们的担忧通知了业主。虽然广州 A 工程公司技术部门一再解释，但因为隧道项目属于市政重大工程，事关重大不允许出现任何问题。在业主经过与设计施工和监理多次讨论并请专家论证也无法形成统一的意见后，最终为保万无一失，取消了原来的风道结构植筋方案，改为以其他方案代替。到手的鸭子就这么飞走了。

## ✿针对性问题✿

广州 A 工程公司销售团队耗时两年，做了各项细致的准备，最后却因一个偶然事件失去了大好机会。然而天津市质监局提出质量问题这个致命事件是偶然的吗？广州 A 工程公司在销售的其他环节上果真万无一失吗？

答案是否定的。广州 A 工程公司看似合理充分的销售，其实存在很多问题。

首先，其在项目工程中，只注重经济指标而忽视技术指标。要知道影响大型工程项目投标结果的关键通常有两个方面：客户的角色和项目评估的标准，忽视技术指标是广州 A 工程公司的致命伤。

其次，广州 A 工程公司没有完全分析客户内部的采购流程图，导致天津市质监局这个非常关键的技术买家在最后关头提出质疑。

找对人比说对话更重要！分析客户内部采购的流程是工业品营销中的重要环节，具体可以分为 6 个部分：

- ◇ 了解客户内部采购的组织架构图。
- ◇ 明确客户的角色与职能分工。
- ◇ 确定影响项目采购决策关键人所占的比重。
- ◇ 与决策人建立良好的客户关系。

◇ 分析影响项目采购决策的因素(项目评估的标准)并满足客户采购的需求。

◇ 制定与竞争对手差异化的客户关系计划发展表。

广州 A 工程公司的第三个问题出在对竞争对手的活动没有及时掌握。在投标竞争中,企业不仅需要关注对手投标的内容,同时需要密切关心竞争对手失败后的反馈信息是否有破坏性或毁灭性。在工程项目中,竞争对手既是对手也是合作伙伴,内部必须有信息门卫及时收集到竞争对手的信息为制定策略而服务。广州 A 工程公司仅仅了解了对手的策略,找到了自己在投标中的优势,却从头至尾没有想到如何和竞争对手之间进行合作,获取有利信息。

表面上看,广州 A 工程公司的投标失败看似由不可预测因素造成,实则是在销售的各个环节上都出现了重大的失误。广州 A 工程公司失误的主要原因,归根结底就是对现代经济中工业品销售的模式缺乏深刻了解。

其实,工程项目中关系营销的最根本的问题是所提供的产品和服务能够满足企业的需求,技术质量上达到标准,然后才是个人客户关系的问题。工业品营销从设备的采购谈判到签订合同,从发货运输到安装验收,从使用指导到售后服务,是一个系统、漫长、枝节繁多的过程,会涉及到企业的不同部门,而且某一个环节出差错都可能导致满盘皆输,因此必须以客户为中心,保证产品质量和服务质量。如果产品与服务没有保障,无论是怎样的私人关系和感情,也是“镜中花,水中月”。由这个案例出发,我们还能归纳出其他几个重要的误区:

### 1. 只围着目标客户转,而忽略了行业领袖的意见

越是大的工程项目,例如隧道建设、铁路、公路等,通常会有两种类型的标书,其中之一是经济合同标书,往往客户关系可以发生作用;另一类是技术标书,往往都会有行业内的专家来具体论证,例如:行业协会、大学的学者、专业媒体或记者及行业主管部门的官员,往往是业界的权威人物及意见领袖,虽然他们不是位高权重的高官,但他们的评论和意见对用户的影响非常大。因此开展工业品营销活动的第一步就应该是努力和这

些关键人物建立起信赖的关系。比如，登门拜访并奉送产品的资料，邀请参观公司并了解公司的实力，亲身感受产品质量和功能的可靠性，从而使其产生信任感，在各种场合正面评价企业及企业的产品。如有可能，可以聘请他们当顾问，树立企业在业界的专业形象。

## 2. 只去和高层套近乎，忽视小人物

工业品销售随着项目进行的阶段不同，涉及到的角色也会有所变化，同时涉及的角色越多，关系越复杂，如使用部门、采购部门、工程部门、财务部门、技术部门以及高层管理者等。他们都发挥着各自不同的作用，你必须一一拜见各方面人物，不要存在侥幸心理而试图走捷径。如果建不成广泛的统一战线，你就会遇到意想不到的麻烦。记住：即使你确定花大部分精力来搞定高层人物，但也千万不要绕过采购部门或其他相关部门，一定要与他们保持合理的接触。

## 3. 由业务代表单枪匹马出战

工业品购买金额较大，因此客户会相当理性。工业品的购买决策参与者包括使用者、影响者、决策者、批准者、购买者、把关者，他们有着不同的性格特点和文化背景。因此，工业品在营销过程中，应采取销售团队协同作战方式，组织由业务代表、技术人员、设备人员、客户服务人员、企业高级主管在内的专业顾问团队，既有分工，又有合作，有针对性地与相关人员接触、沟通，共同发现问题并解决问题。这样就改变了业务代表与采购人员的单线关系而成为多头关系，稳固了与客户的关系，提升了用户满意度。

## 4. 埋头苦干，缺乏对竞争对手动态的掌控

在工业项目营销过程中，因为涉及到的角色较多，所以，我们必须寻找一位内线，即 SPY 这样的角色，成为自己产品的忠实的支持者。支持者越多，拿到项目的可能性越大，特别是项目评估中起决定作用的角色。然而，还要用 SPY 这样的角色去刺探竞争对手的情报也是非常重要的，对竞争对手越了解，我们越能分析取得项目的可能性，同时调整自己的策





略；另外，对竞争对手也要有理有节，因为，真正的竞争对手也不总是与你竞争，有时是对手，有时是朋友，所以，掌握竞争对手的信息有助于分析项目的竞争优势。

所以，在工业产品的销售中，我们应该非常注重销售过程，注重自己的职业化素质，提升解决问题的能力，发挥行业权威的影响力，建立良好的客户关系，分析竞争对手的优势，利用项目团队来经营，架起高层互动的桥梁，这样才能拿到项目。

## ✿ 解 决 方 案 ✿

企业的市场营销活动是在特定的经营观念(或称营销管理哲学)指导下进行的。所谓经营观念，就是企业在开展市场营销的过程中，在处理企业、顾客和社会三者利益方面所持的态度、思想和意识。经营观念是企业进行营销管理时的指导思想和行为准则，也是企业开展营销活动的核心。企业对营销的理解并运用，对其兴衰成败关系重大。

然而，营销分为工业品与快速消费品两大部分。工业品一般是指由工商企业、政府机构或事业单位所购买，用于生产、销售、维修或研发的产品与服务的总称，根据产品在生产中的不同用途细分为原材料、设备、组装件、零部件、消耗补给品和服务六种。例如：通信 IT、工程建设、大型机电、房产电力、系统交换机、咨询服务、工业产品、无形产品、高附加值服务等行业。

对于致力于工业品销售的营销人员来说，首先必须要了解工业品销售模式的特点。工业品营销和消费品的营销有哪些区别呢？工业品本身的特性决定了其与快速消费品行业在营销实践中存在较大差异。工业产品与营销快速消费品之间的差异有以下几点：

◇ 产品行销的通路不同：快速消费品的推广模式以渠道为主，如方便面。而工业类的大额产品销售的模式基本是以直销为主，如大型中央空调系统的销售。

◇ 产品的金额不同：快速消费品单次的金额较少，客户作决定较快，