

20%的大客户贡献 80%的销售利润

时代光华·知名培训师系列

大客户

明天的销售冠军就是你！

战略营销

鲁百年◆著

STRATEGIC
SELLING
FOR KEY CUSTOMERS

STRATEGIC
SELLING
FOR KEY CUSTOMERS



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

时代光华·知名培训师系列

大客户

明天的销售冠军就是你！

战略营销

鲁百年◆著

STRATEGIC
SELLING
FOR KEY CUSTOMERS

STRATEGIC
SELLING
FOR KEY CUSTOMERS



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

大客户战略营销/鲁百年著. —北京:北京大学出版社,2006.7
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10850-8

I. 大… II. 鲁… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 072151 号

书 名: 大客户战略营销

著作责任者: 鲁百年 著

责任编辑: 王 芹

标准书号: ISBN 7-301-10850-8/F·1421

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.5 印张 170 千字

2006 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



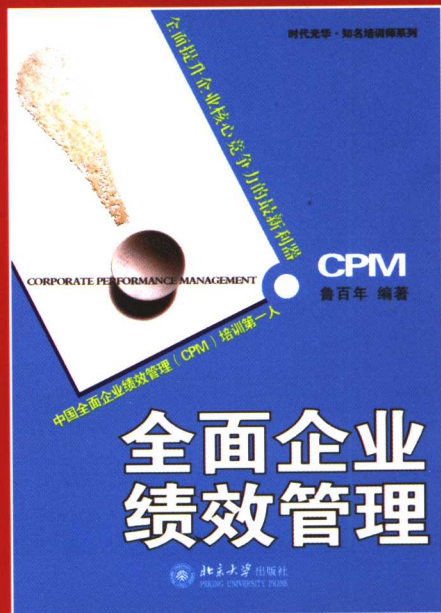
鲁百年博士，知名教授，有突出贡献的专家，现任美国博奥杰（Business Objects）公司中国区售前咨询顾问总监。曾任美国甲骨文（Oracle）公司高级咨询顾问经理，创智科技股份有限公司客户关系管理（CRM）事业部副总裁，美国SAS研究所北方区销售总监、高级咨询顾问，美国海博龙（Hyperion）公司中国区高级销售经理，大中华客户关系管理组织网站咨询专家，北京大学、清华大学MBA班咨询顾问，中华培训网金牌讲师，智联招聘高级讲师，影响力专家委员会专家顾问等，著有《全面企业绩效管理》等著作。

鲁博士曾深入调研过国内外银行、电信、交通、电力、房地产和医药等行业，并且组织、参与过证券、银行、电信、交通、房地产、医药等行业的决策支持项目、数据挖掘项目、客户关系管理项目以及市场营销战略策划。

联系作者：

MSN:bnlu@hotmail.com

Http://lubainian.china-training.com



试读结束：需要全本请在线购买：

策 划：北京博雅光华教育科技有限公司
 责任编辑：王 芹
 征稿电话：010 - 82893507
 E - mail: tbcbooks@vip.163.com
 封面设计：福瑞来书装 陆翔
www.ertongbook.com

序

很高兴鲁百年博士的新作《大客户战略营销》就要出版了，以前他就跟我说过有这个计划，并兴致勃勃地给我描述过这本书的构思与大纲，我由衷地赞赏他的这个计划，不过没想到这么快就付诸实施了。因此当他请我作序时，我欣然从命。

我之所以非常赞赏这本书，原因有三个：

其一，作为鲁百年博士的大学同学与英国访学时的室友，作为将他从科研象牙塔拖入“商业苦海”的人（1998年本人作为SAS中国区总裁时，将当时正等着领取博士证书的他引进了SAS中国北京办事处），看着他从一个勤奋多产的学者，转变成一个SAS技术顾问，再转变成SAS售前支持专家，最后成为SAS北方区的销售主管。在我们先后离开SAS中国公司后，我创立了自己的公司，鲁百年博士又历任多个知名公司的销售主管与售前技术总监，因此可以说这本书就是作者本人学习、实践心得的提炼，是一个最不可能成为销售的人——像我一样的数学博士与大学教授，通过自己的摸索与学习，成为一个成功的营销人才的心得，因此最具有说服力，也最符合本书的主题，即通过学习与实践本书的方法，任何有志于成为成功营销人才的人都能实现自己的梦想。

其二，本人在过去近10年的营销管理中，深感需要一些有说服力的、可操作的、能提高销售人员能力的书籍，可惜市面上的大部分这类书籍要么是舶来品，缺乏可操作性，要么过于技巧化或行业化，完全偏离了能力培养这一主题。因此，只好自己临时安排一些内部培训，“火线速训”几

个身边的同事，当时鲁博士也是接受“火线速训”的学员之一。现在鲁博士与当时的我相比棋高一着：发挥他曾经作为学者的长处，著书立说传播思想于社会，从而帮助更多的销售人员获得成功。总的来说，本书强调了销售人员最根本、最核心的素质与能力的培养，特别是知识型与咨询式销售能力的培养，它不仅适合于软件行业，对所有行业的营销人员都有实战指导意义。

其三，作者是一个名副其实的职业营销专家，骨子里仍然流淌着一个勤学善思的学者的血液，不仅能够成功实践，而且能够用浅显生动的语言将其学习与实践的经验总结表达出来。这绝不是简单地罗列或堆砌时下流行的营销理论就可以做到的。书中流淌着的实践的激情，才是这本书的灵魂所在。

我相信这本书能够成为那些希望成为营销人才的青年的桥梁，能够帮助那些正在从事营销工作的人们提升对自己工作的认识。我们国家的市场经济正在从无序化向有序化转变，在这个过程中，社会需要大量的知识型、咨询式营销人才，因为他们是促成这个转变的最重要的群体之一。我衷心地祝愿这本书能够帮助更多的人成为市场急需的顶尖销售人才。

张少华博士

北京宏能畅然数据应用有限公司董事长

2006年6月6日于上海

总自检

请您通过以下测试了解自己对于大客户营销的认识。请在相应的□内画“√”。

1. 您进行过针对大客户的销售吗？
总是 有时 从不
2. 如果您从事过针对大客户的销售，您对自己的销售业绩满意吗？
满意 一般 不满意
3. 如果您从事过针对大客户的销售，您在哪个阶段就开始介入客户的项目？
立项之前 立项之后 招标之后
4. 在针对客户进行销售时，客户企业内部有人向您提供相关信息吗？
经常有 偶尔有 从没有
5. 您在针对客户开展销售之前，非常了解客户企业的组织架构吗？
非常了解 一般了解 不了解
6. 您在针对客户开展销售之前，了解客户企业的问题以及需求吗？
非常了解 一般了解 不了解
7. 您在与客户进行会谈时，经常提问哪些问题？
背景问题 难点问题 需求-效益问题

8. 您以何种态度对待大客户？

朋友

上帝

合作伙伴

在上述 8 个问题中，选第一个选项得 3 分，第二个选项得 2 分，第三个选项得 1 分。请根据这一标准，计算您的得分。

如果您的得分在 21 分以上，那么您已经拥有了对大客户进行销售的高超技巧。

如果您的得分在 12 ~ 21 分，那么您的水平已经高于平均水平了，但还有提高的必要。

如果您的得分在 12 分以下，那么您就需要赶快学习本课程，这样才能尽快提高您的销售业绩！

目

录

序 || 2

总自检 || 1

第一章 导言

- 一、蝴蝶效应 || 3
- 二、销售需要“阿 P 精神” || 4
- 三、企业发展的价值链 || 6
- 四、为何需要战略营销 || 7
- 五、企业营销存在的主要问题 || 8

第二章 传统营销的方法和理论

- 一、传统营销的流程 || 13
- 二、传统营销的成交技巧 || 14
- 三、传统成交技巧存在的问题 || 16

第三章 战略营销的流程

- 一、小品《卖拐》的启示 || 23

二、战略营销的流程 || 26

- (一) 第一阶段:访问前的研究 || 28
- (二) 第二阶段:对客户进行事前教育 || 31
- (三) 第三阶段:制定项目计划 || 33
- (四) 第四阶段:探讨项目执行的方法 || 34
- (五) 第五阶段:投标 || 36
- (六) 第六阶段:客户服务 || 37

三、大客户战略营销的三个重要部分 || 37

- (一) 掌握战略营销的六个要素 || 37
- (二) 学会正确沟通、提问,掌握客户的真正需求 || 39
- (三) 学会和企业关键决策者打交道 || 40

第四章 客户的购买行为分析

- 一、进行大客户战略营销的销售人员应具备的条件 || 45
- 二、购买需求的产生——价值等式 || 49
- 三、如何将买和卖的不平等转化为接近平等 || 56

第五章 大客户的战略营销

- 一、复杂销售需要战略营销 || 65
- 二、战略营销的六个关键要素 || 66
 - (一) 战略营销的 CUTE 理论 || 67
 - (二) 及时发现潜在问题——“小红旗”和“小铃铛”方法 || 80
 - (三) 选择和判断潜在客户的标准——客户企业的反馈模式 || 86
 - (四) 赢的结果 || 91
 - (五) 理想客户的形式 || 95
 - (六) 项目进展的过程管理工具——漏斗原则 || 100

第六章 以客户为中心的营销技巧

- 一、客户的相关组织结构和相关人员的匹配 || 121
 - (一) 了解客户企业的组织架构 || 121
 - (二) 匹配关键角色 || 123
 - (三) 组织架构和角色匹配的工具 || 125
- 二、拜访客户的四个阶段 || 128
- 三、获得客户信息的提问技巧 || 132
- 四、销售人员的沟通技巧 || 138
 - (一) 大客户销售的团队作战技巧 || 138
 - (二) 市场、销售、服务一体化 || 140
 - (三) 利用一切资源的技巧 || 141
 - (四) 客户拜访的流程和技巧 || 142
 - (五) 销售的五分钟理论 || 144
 - (六) 倾听的技巧 || 145
 - (七) 处理客户异议和投诉的技巧 || 147
 - (八) 下达指令的技巧 || 150
- 五、拜访不同角色客户的技巧 || 151
 - (一) 销售的4R和双赢原则 || 151
 - (二) 销售影响者的特征细分 || 153
 - (三) 拜访关键决策者的技巧 || 158
 - (四) 拜访技术把关者的技巧 || 162
 - (五) 拜访最终用户的技巧 || 164
 - (六) 拜访教练的技巧 || 164
- 六、收集客户信息的技巧 || 166

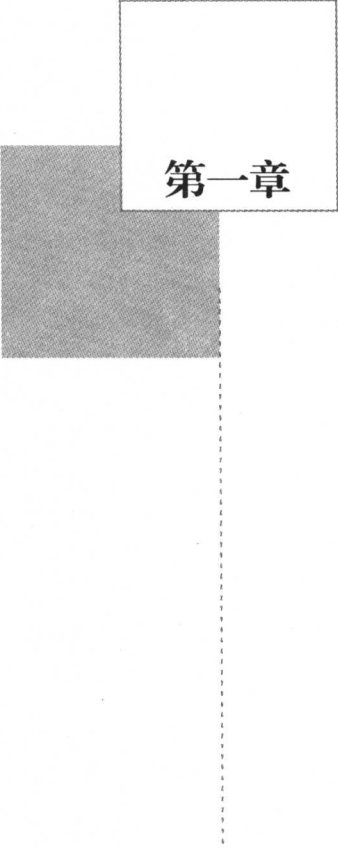
附录 工具表单

- 表 3-1 客户需求分析表 || 173
- 表 5-1 客户决策者备忘录 || 174
- 表 5-2 客户方购买影响者角色匹配表 || 175
- 表 5-3 分析客户企业购买决策者赢的标准表 || 176
- 表 5-4 根据“漏斗原则”进行项目进程管理表 || 177
- 表 5-5 对客户的评价表 || 179

参考答案 || 180

参考文献 || 184

后 记 || 185



第一章

导 言

一、蝴蝶效应

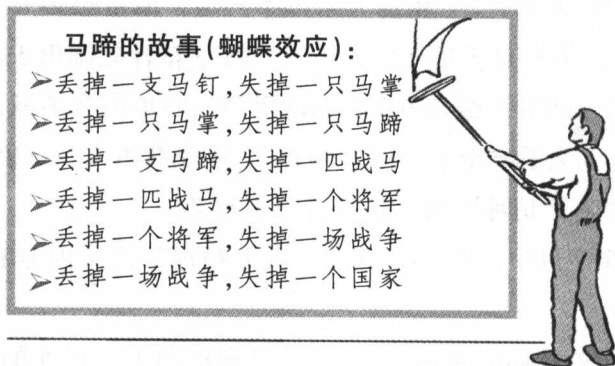


图 1-1 马蹄的故事

在应用数学里, 有一个重要的理论叫“蝴蝶效应”, 即如果在太平洋的东海岸, 一只蝴蝶拍了一下翅膀, 那么在西海岸就可能掀起一场飓风。“蝴蝶效应”形象地告诉我们, 整个世界是相联系的, 世界某个角落的任何一点变化, 都有可能造成整个世界的改变。

“蝴蝶效应”理论不仅适用于应用数学, 还适用于其他非常多的领域。在一个企业里, 看起来很简单的一件小事情, 就有可能对企业产生非常大的影响; 在一项销售业务里, 看起来很简单的一个细节, 就可能导致所有的努力完全白费。因此, 营销人员要成功地实现对大客户的销售, 不仅要重视销售过程中存在的各种问题, 妥善地加以解决, 而且还要能未雨绸缪, 做好销售前的策划工作。

二、销售需要“阿P精神”

什么是“阿P精神”？相信大家都不知道，但是想必大家都知道阿Q精神。《阿Q正传》是鲁迅先生的小说，阿Q精神就源出于此——它是一种精神胜利法，即不管遇到多么糟糕的事情，心里多么不满，都要表现出满意的样子给别人看。至于“阿P精神”，则是我本人——鲁百年的创意。那么什么是“阿P精神”呢？这里有三重含义：

➔ 在英文字母中， $P > Q$ ，因此“阿P精神”比“阿Q精神”更进一步。

➔ P是英文 Positive 的缩写，就是以积极向上、正面的心态看问题。对于任何已经发生的事情，从两个不同的方面看，必定有不同的结果。

◎ 案例

有一天早上，一个出租车司机载着乘客赶着去上班，但不幸的是每到路口遇到的都是红灯，司机非常生气，骂道：“怎么搞的，今天真倒霉，总是遇红灯！”这时乘客讲：“别着急，等到绿灯亮时，我们就是第一个过去的。”

只要以积极向上的心态处理事情，就可以得到好的结果。很多事情做不好，很大部分的原因就是心态问题。

➔ P的发音和中文的“皮”很接近，“阿P精神”的第三重含义就是脸皮要“厚”点。为什么呢？在学习、沟通方面，很多人总是很少问问题，不管是真懂了还是完全没有懂。当企业领导讲完话或者布置完任务，