

猛戳销售最关键，直击客户最高决策层！

高层营销

突破大客户决策层

■ 吴昊天 著

最具正能量的决策层突破宝典！

高层营销俗称销售金字塔的“塔尖营销”，是营销工作中最“要劲”的功夫，是项目运作能力的最高体现。对于周期长、风险大、决策流程复杂、一把手往往亲自参与决策的复杂大项目，搞不定决策层，就没有营销成功的可能！

广东省出版集团
广东经济出版社

高层营销

突破大客户决策层

吴昊天 著

最具正能量的决策层突破宝典！

猛戳销售最关键，
直击客户最高决策层！

广东省出版集團
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高层营销 : 突破大客户决策层 / 吴昊天著. -- 广州 : 广东经济出版社, 2014.4

ISBN 978-7-5454-3327-2

I. ①高… II. ①吴… III. ①营销 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第064128号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11 号11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	11.25
字数	119千字
版次	2014 年5 月第1 版
印次	2014 年5 月第1 次
书号	ISBN 978-7-5454-3327-2
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

第一章 01 大客户时代

大客户时代来临 / 3

>>>《财富》世界500强企业排行榜上中国企业日益增多 / 3

>>>上榜企业中民企与国企数量相差悬殊 / 4

>>>中小企业要想“强”“大”必须学会高层营销 / 4

大客户在哪里 / 5

>>>传统意义上的大客户 / 5

>>>大客户时代的营销核心 / 6

>>>“新政经模式”崛起呼唤大客户营销 / 6

>>>大客户的重要性 / 7

做企业，还是做自己 / 9

>>>企业家内心的困惑 / 9

>>>“在商言商”风波 / 9

>>>企业家应修炼外圆内方的处世精髓 / 10

高层客户的价值诉求 / 11

>>>不知客户需求，竞争还未开始就被淘汰 / 11

>>>通关高层客户必须回答清楚两个问题 / 12

>>>根据人性的特点运用策略 / 13

>>>高层营销中的大客户群分类 / 15

>>>商业大客户与国企大客户的价值共同点 / 15

>>>商业大客户的核心关切 / 16

>>>国企大客户的核心关切 / 16

>>>企业文化与官场文化的差别 / 18

影响营销套路的因素 / 19

>>>行业市场化程度及政府管控程度 / 19

>>>行业大客户的性质 / 19

第二章 02 做好高层营销的思想准备

“乙方”心态 / 25

>>>“惧上”的心理暗疾 / 25

>>>缺乏“精神执行力”，业绩始终徘徊在低端 / 26

>>>消除“惧上”心理，人人平等 / 29

TOP团队职业信仰——用思维去影响行为 / 33

>>>崩溃疗法 / 35

>>>空杯理论 / 36

>>>你在为谁打工——观念决定命运 / 38

>>>你要怎样工作——态度决定一切 / 40

>>>做一个真正的高手——境界决定高度 / 43

>>>以客户最终满意为自己的工作目标 / 47

第三章 93 做好高层营销的信息准备

决策链分析 / 53

>>>决策链最高层——决策层 / 54

>>>决策链第二层——影响层 / 54

>>>决策链第三层——执行层 / 55

>>>决策链第四层——操作层 / 55

>>>决策链第四层——教练 / 56

大客户信息收集 / 57

>>>收集甲方资料 / 57

>>>收集竞争对手的资料 / 57

>>>收集项目资料 / 58

>>>收集客户的个人资料 / 59

发掘客户的真实需求 / 59

>>>告诉客户有用的信息 / 60

>>>客户愿意明明白白地多付 / 62

如何吸引客户 / 63

>>>明确产品的核心竞争力为客户创造的价值 / 63

>>>找准客户的需求 / 63

>>>读客心经 / 67

>>>约见客户之前做好充分准备 / 68

>>>站在客户的立场读懂客户的真意 / 68

销售冠军的秘诀 / 70

>>>全方位收集客户资料 / 70

>>>挖掘客户的真实需求 / 71

有效利用公司样册 / 73

>>>正确使用公司样册 / 73

>>>公司样册的核心功能 / 73

客户高层的“超级”需求 / 74

>>>为客户提供价值优化和提升的平台 / 74

>>>为高层解套 / 77

第四章 04 高层营销原则：下楼式与双螺旋

高层营销的两个执行原则 / 81

>>>原则一：要做下楼式营销 / 81

>>>原则二：要符合双螺旋法则 / 81

>>>下楼式营销与双螺旋法则相辅相成 / 82

第一时间做决策层的工作 / 83

>>>项目跟踪的第一通电话打给决策层 / 83

>>>被“推下楼”时，敢于迈出第一步 / 83

>>>爬楼式营销的弊端 / 84

>>>坚持告知相关负责人面谈的必要性 / 85

做好中层穿越 / 86

>>>中层文化 / 86

>>>中层攻略 / 87

用好教练 / 87

>>>任何人都可以成为你的教练 / 87

>>>教练的具体作用 / 88

层级营销要点 / 88

>>>第一时间找到决策人 / 88

>>>上层影响下层，下层反作用于上层 / 88

>>>合理分配有限的时间和精力 / 89

第五章 05 高层营销实战：如何与高层打交道

找到高层 / 93

>>>高层的定义 / 93

>>>找到对的人 / 93

约见高层 / 95

>>>预约拜访或直接拜访法 / 95

>>>请第三方引荐 / 97

>>>通过中低层，层层引荐 / 102

约见高层之后如何应对级别问题 / 104

>>>老板第一，我第二 / 104

>>>时刻记住两个字——操控 / 106

>>>高层出面的先决条件 / 107

高层喜欢和什么样的人打交道 / 108

>>>有备而来 / 108

>>>了解客户决策层的价值取向 / 109

>>>了解组织战略和愿景 / 109

>>>熟知高层文化 / 110

>>>洞悉诉求、通晓术语 / 111

>>>关注政经热点 / 113

>>>不卑不亢、待人真诚、做事专业 / 113

>>>敢于说“不知道” / 114

怎样才能打动高层 / 117

>>>诚心相待 / 117

>>>心态放平 / 122

>>>维护客户高层关系如同维护朋友关系 / 124

与高层交往的注意事项 / 125

>>>谨防中层陷阱 / 125

>>>小人物能办大事 / 127

第六章 96 如何在高层营销中突破关键人物

什么人是关键人物 / 133

>>>定义关键人物 / 133

>>>发展、突破关键人物的方法 / 133

突破关键人物的四个要点 / 134

>>>树立帮助客户实现价值最大化的信心 / 134

>>>具备足够的耐心 / 135

>>>培训高层的决心 / 135

>>>最后时刻也不放弃的恒心 / 136

营销新人赢大单 / 137

>>>小客服拿下亿元大单 / 137

>>>从临时补录员工到区域总监 / 141

了解关键人物的核心需求 / 141

>>>发掘关键人物的高层次需求 / 142

>>>营销流派对关键人物核心需求判断的影响 / 143

搭建高层沟通渠道 / 143

>>>做人的维度 / 144

>>>做事的维度——业务 / 145

>>>做事的维度——价值 / 145

>>>营销工作要有开放度 / 149

第七章 97 如何利用高层营销来推动项目升级

方案营销：营销的是客户关系 / 153

公司约谈：客场才是技术渗透良机 / 155

样板客户考察：实证打消疑虑 / 156

引荐上级：决定性铺垫 / 159

第三方推动：“牛人”见证 / 161

论证会：机会只有一次 / 162

总部考察：临门一脚的射术 / 163

附录 / 166

1

Chapter

第一章

大客户时代

大客户时代来临

三十年的经济高速发展，使得中国企业的实力大增，在《财富》杂志世界500强企业的名单中，中国企业越来越多。

《财富》世界500强企业排行榜上中国企业日益增多

2011年《财富》世界500强中国上榜企业数量为69家，2012年这一数字变为79家，2013年《财富》世界500强企业排行榜中国上榜企业数达到95家（详见附录——2013年《财富》世界500强95家中国企业完整名单），比2012年增加了16家，总数逼近美国（2013年《财富》世界500强排行榜美国上榜企业132家）。

2013年在《财富》世界500强企业排行榜中，中国上榜企业的总收入达5.2万亿美元，占世界500强企业总收入的17%。截至2013年，中国企业上榜数量连续10年上升，美国则连续10年下降。预计到2015年，中国将赶超美国，成为《财富》世界500强企业排行榜上的第一大国。

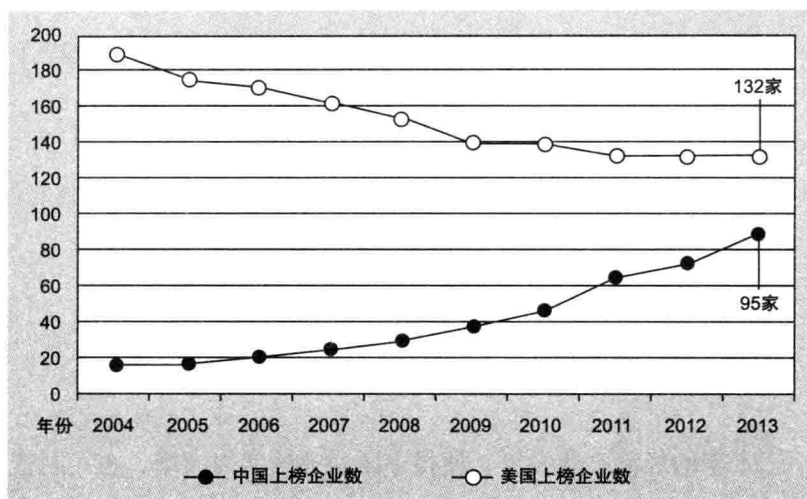


图1 2013年《财富》世界500强中美上榜企业对比图

上榜企业中民企与国企数量相差悬殊

2013年《财富》世界500强企业排行榜上的95家中国公司中，绝大部分是国企，其中多数属于政府管控的行业，完全市场化经营的民营企业只有寥寥数家，如江苏沙钢、深圳华为、山东魏桥、浙江吉利、正威国际等。国企和民企上榜数的巨大差距，一方面说明中国经济进一步提升的空间仍然很大，另一方面也反映出，在社会财富蛋糕分配中，国企所占比重过高，而民企所占比重过低。

中小企业要想“强”“大”必须学会高层营销

我们必须看到，在众多“强”“大”的企业背后，还存在着更多的中小企业；我们必须看到，藏于数字背后的是国企和民企在资源分

配上存在的巨大差距。那么，在这样的经济背景下，在这样一个大客户时代，企业想要发展壮大，与“强”“大”企业的联系、合作是少不了的，因此，我们必须学会与大客户打交道，学会如何进行高层营销。

大客户在哪里

传统意义上的大客户

从传统意义上来说，大客户通常是指具有单体合同金额大、后续产单能力强、累计利润贡献高、潜在战略价值大，或者具备某种特殊意义的客户。比如中联重科的大客户定义中就包括：只要是竞争对手三一重工的客户都是中联的大客户。想必三一重工也是这么定义的。

尽管各行业对于大客户的定义有所不同，但总结起来主要具有以下四个特征：

大客户的四个特征

- 一、运作周期长；
- 二、运作风险大；
- 三、决策流程复杂；
- 四、决策层或“一把手”往往会亲自参与。

🔊 大客户时代的营销核心

大客户时代的营销核心是“高层客户营销+营销客户高层”。

传统大客户的四个特征反映了一个事实——只要是大客户营销，最关键的就看能否打动或突破客户高层，即打动客户的决策层。

如果我们把营销比喻为金字塔，那么高层营销就是金字塔的塔尖营销，也被称为“在塔尖上跳舞”。这在任何类型的大客户营销中都是最难的环节。

未来十年，必将是商业领域大变革的十年，中国企业正面临着大洗牌，各大行业的规则 and 标准都可能推倒重建。

🔊 “新政经模式”崛起呼唤大客户营销

新政治经济学不同于亚当·斯密在《国富论》中阐述的古典政治经济学，而是从企业管理实践的角度去阐释，简单地说就是当政府干预经济，使得政治学和经济学两门原本独立的学科发生交叉所产生的一门新学科。我们称之为新政治经济学，也叫作“新政经模式”。

放眼全球，政府干预经济是非常普遍的现象。中国经济是具有中国特色的市场经济，即政府管控的市场经济。在中国，基本上可以说无论企业处于哪个行业，都离不开政府的管控；同时政府的政策及其适用范围也在随着时代、环境等各种内外因素的变化而不断地改变，很多时候改变产生的影响会集中发生在同一行业和同一区域，比如发生在山西煤矿业的煤炭资源整合便是一例。

在新政经模式崛起的背景下，所有“做得好”的企业无一不是做

好了两方面，学会了两只手赚钱：一只是“无形之手”，我们称之为“市场”；另一只是“有形之手”，我们称之为政府、政策，或叫“宏观调控”。这些优秀的企业家既懂得“埋头拉车”，更知道“抬头看路”，一方面是把握好了如何正确对待与处理政商关系，另一方面是获得了掌控大客户群的密码。他们懂得，只要抓稳了大客户，即使在经济退潮期，也等于牢牢抓住了逃生艇和救生圈，因此才能够在汹涌的商海、崎岖的商道、泥泞的商途中摆脱对手、超越对手。

大客户的重要性

如果你看到一个营销团队的人整天都提着包赶火车、赶飞机，那么基本上可以说明其大客户太少，大家忙得死去活来，拿的都是小单。为什么有的团队拿不到大客户订单，拿不到战略级别的订单呢？关键原因就是这支团队向上突破的能力弱，尤其是突破决策层的能力比较差。所以我一直强调，高层营销突破是一个业务团队、一个大客户营销组织最重要的能力。

案 例

2007年我在青岛作为海尔特聘专家的时候，见证了一场著名的海尔商用空调“华东战役”，但它同时也是一场因大客户的重量级不够而遭遇的“滑铁卢”。

当时，海尔与一个国际品牌在华东对垒。通常，像这种规模的企业很少有失去理智的时候，但那次的情况并不一般。因为这个级别的企业，新产品一推出，起点都很高。首先要争取