

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

NA
XIA

系统性 针对性 实用性

拿下大客户

大客户销售的 48 个秘诀

马 斐◎著

【开章明义】 【案例分析】 【专家点拨】

20% 的客户创造 80% 的业绩。

如果你想在公司中傲视群雄，抓住这 20% 的大客户，
是你最明智、最有效的不二选择。

中国物资出版社

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架



拿下大客户

大客户销售的48个秘诀

马斐◎著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

拿下大客户：大客户销售的 48 个秘诀/马斐著. —北京：中国物资出版社，
2011. 5

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3844 - 8

I. ①拿… II. ①马… III. ①企业管理：销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 066142 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 饶莉莉

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮政编码：100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本：710mm × 1000mm 1/16 印张：16 字数：221 千字

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5047 - 3844 - 8 / F · 1517

印数：0001—4000 册

定价：32.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

编委会

主 编：邓 明 黄 华

副主编：范虹轶 王 景

编 委：邓 明 王子鱼 李 玲 白 昊 王 景 段淑红
吴利霞 邓晓容 王春雷 黄 华 李 艺 赵丽丽
任晓明 孙洪东 李素娟 程艳伟 尹贵超 史慧敏
高 伟 杨志伟 申小花 赵 杰 王志玲 李晓丹
肖凤仙 周海宏 刘彦飞 杜妍锐 孙艳丽 李丽丽
张 超

前 言

什么是大客户？从浅层次理解，就是规模大、价值大的客户；从深层次理解，是指对产品购买次数多、量大、可以为企业带来高额的利润、对企业的业绩产生重要影响，且具有战略意义的客户。

任何企业都明白，企业的大多数利润是靠 20% 的大客户赚取的。现代企业也越来越重视和大客户建立忠诚的合作关系。一个企业要发展，就需要有相当的利润作支持，而大客户是企业的利润源泉，是企业生存和发展的助推器。大客户对企业完成销售目标起着举足轻重的作用，重视和大客户建立忠诚的伙伴关系，对企业未来的发展起着关键性的作用。

大客户开发和经营管理是一门学问，关键是看你怎样灵活运用。运用得好，企业就会获得长足的发展；运用得不好，企业就会走下坡路。

不少企业虽然知道大客户的重要性，但是不太清楚大客户的定义，盲目地把普通客户像对待大客户那样，模糊了大客户的界限。在他们看来，偶尔一次大量购买产品、需求量大的客户，或者重复购买消费的客户就是大客户。但是他们没有考虑到这些客户有没有可能是一次性购买，下次就转移到其他公司，奔向其他产品了；这些客户能不能为企业带来丰厚的利润，有没有广阔的发展空间，等等。根据大客户的相关定义，这些客户都不是大客户，只能说是客户。

明确了大客户的定义，企业做起工作来就有了明确的对象。在知道哪类群体有可能成为你的客户，并且是大客户的时候，企业就要注意了，要



拿下大客户

大客户销售的48个秘诀

怎样才可以吸引大客户，使大客户来到你身边，与你合作，带来可观的利润，推进企业的发展。这是很多企业都很烦恼的问题。

因为他们都认为大客户架子大，比那些中小客户更加理性，不会像小客户那样来得快、没有主见地去听对方介绍，大客户都渴望自己的这次合作不只是产品上的那些可以看到的价值，而是期望更多的无形价值，如看到你的产品的品牌价值、提升自己企业的整体形象、提升自己企业的核心竞争力等。所以大客户虽然往往都很难缠，百般刁难，让你进退两难，但却又让你舍不得放弃。

现在不少企业的经营管理中，经常会出现各种各样的情况以及令人头痛的问题，下面简单列举一下：

自己费了九牛二虎之力收集了各种信息，及时地跟进客户，怎么连跟客户交谈的机会都没有，最后落得一场空，自己究竟哪里做得不对呢；

和大客户搭上话了，大客户却又很快莫名其妙地不理自己了，或是已经去开拓其他市场，寻求新的合作伙伴了，不再需要自己生产的产品了；

知道大客户有新的动向后，准备参与大客户的竞标时，面对竞争对手的报价，怎样估算更有利于自己缩减成本，怎样应付大客户无标底的竞价，怎样书写相关的竞标书，才可以快速地学习竞标的技巧；

在和大客户进行商务谈判的时候，如何使用自己的强项，以怎样的态度去谈判，又怎样去吸引大客户最终谈判成功；

经过一番奋战后，终于和大客户达成了合作，可以签约了，却因为自己没有相关的经验掉进了合同的陷阱，或是收款变动了，自己的利益受损了，这该怎么办，又有什么样的技巧在里面；

和大客户的合作很顺利，在以为自己可以松口气的时候，自己辛苦开发的大客户居然被竞争对手挖走了，那么，如何防范大客户的背叛呢；

经济大潮来了，想找个和自己有共同利益的大客户合作，提高企业的核心竞争力，同担风险，共创佳绩，要怎样做才能拉拢大客户，取长补短，有效地利用资源，达到双赢等。

当你有上述类似的问题时，不要着急，因为你手里现在的这本书《拿下大客户：大客户销售的48个秘诀》，已经为你考虑到了，并提出了相应的解决方案供你参考，所以，请不要放下。

目 录 CONTENTS

第一章 以大客户需求为导向的营销技巧	1
开章明义：需求是销售的基础	1
秘诀 1 以产品为导向	6
秘诀 2 以客户需求为导向	11
秘诀 3 深入影响大客户采购的策略	16
秘诀 4 借助销售可借助的几种力量	20
秘诀 5 制定大客户营销策略需考虑的因素	24
第二章 收集大客户信息的技巧	29
开章明义：知彼知己，方能百战不殆	29
秘诀 6 了解大客户及关键人的需求	32
秘诀 7 收集大客户的决策程序和标准	36
秘诀 8 获取竞争对手信息及大客户的采购状况	40
秘诀 9 有效收集大客户方的公开信息	44
秘诀 10 在客户方发展自己的信息渠道	48



第三章 价值评估与角色分析的技巧	53
开章明义：完美策略，需以价值估算数据为依托	53
秘诀 11 评估客户的终身价值	56
秘诀 12 分析大客户方的采购流程	60
秘诀 13 分析大客户内部的组织架构	64
秘诀 14 明确大客户方各个部门的职能	68
秘诀 15 对关键人进行性格与作用力分析	72
秘诀 16 评估大客户风险有助于认清局势	77
秘诀 17 大客户风险评估表更为直观明朗	82
第四章 与大客户建立关系的技巧	87
开章明义：做销售就是做人际关系	87
秘诀 18 创造与大客户“初相识”的机会	91
秘诀 19 适时展示公司实力及个人诚信	95
秘诀 20 多种渠道加强沟通与交流	99
秘诀 21 关注大客户的工作及生活动态	103
秘诀 22 欲擒故纵：大客户不可追得过紧	107
秘诀 23 不同类型的客户要不同对待	111
第五章 成功约见并影响大客户决策标准的技巧	115
开章明义：赢得头彩，激发客户需求	115
秘诀 24 运用有效方式礼貌预约见面	119
秘诀 25 掌握电话约见技巧	123

秘诀 26 以技术交流为引导进入主题	128
秘诀 27 引导激发大客户的需求	133
秘诀 28 积极分析，影响大客户的审核标准	138
第六章 充分准备参与大客户的竞标环节的技巧	143
开章明义：竞标实战技巧	143
秘诀 29 尽可能准确地估算竞争对手的报价	146
秘诀 30 获取并深入研究标书，备全相关竞标文件	150
秘诀 31 应对大客户“无标底”的招标方法	154
秘诀 32 掌握中标后双方合同的签订策略	158
第七章 与大客户进行商务谈判的技巧	161
开章明义：谈判中的制胜技巧	161
秘诀 33 利用强项与大客户进行谈判	165
秘诀 34 在大客户方事先征得支持者	169
秘诀 35 采用技术壁垒策略打败竞争对手	173
秘诀 36 以客户利益为出发点去谈判	177
秘诀 37 让利益吸引大客户的合作兴趣	181
秘诀 38 在确保利益的前提下给大客户满足感	185
第八章 签约与收取款的技巧	189
开章明义：商业活动中，一切以合同为主	189
秘诀 39 注意拟订合同的时效性	193



拿下大客户

大客户销售的48个秘诀

秘诀 40	提前调查签约代表人的个人背景	197
秘诀 41	收款变动需及时拟订补充合同	201
秘诀 42	及时规避合同陷阱	205
第九章	大客户可持续性销售的技巧	209
开章明义：	抓住大客户，实现持续性销售	209
秘诀 43	建设大客户开发营销团队	213
秘诀 44	防范大客户的背叛	217
秘诀 45	时刻洞悉大企业的需求热点	221
秘诀 46	时刻关注竞争对手的战略意图与动态	225
秘诀 47	组建稳固的、与大客户相关的关系同盟	229
秘诀 48	做好售后服务，让客户持续满意	233

第一章 以大客户需求为导向的营销技巧

开章明义：需求是销售的基础

何谓大客户？大客户就是一个企业中的重点客户、重要客户、关键客户、优质客户等，大客户在企业中的重要性不言而喻。有一个经济学家曾经做过这样一个调查，在一个企业当中，80%的利润来自于20%的大客户。对于一个销售员来说，也是同样的道理，其80%的提成是靠20%的客户来赚取的，相信很多成功的销售员都有这样的体会。我们知道，销售是离不开客户需求的，客户有了需求才会促使销售行为的成功，他是整个销售的基础。既然大客户在企业中如此的重要，那么，销售员在销售的过程中，就应该以大客户的需求为导向，把大客户的需求作为销售过程中的重要导向。

在社会经济发展的过程中，客户的需求是不断地变化的，即从普通化、个性化到多样化，这也相应的为销售员指引着销售的方向及销售的重点。以客户需求为导向、以满足客户需求为目标，一直是销售过程中的口号。在一个组织当中，由于大客户占有很大比重，所以，大客户的需求也就理所当然的成为了我们工作的重点。在制定营销策略及营销技巧的时候，我们必须有意识地侧重于大客户的需求，以满足大客户的需求为目的。



首先对一个企业当中所谓的大客户做简单的阐述。一个企业中的大客户并不只是单单的指使用产品最多、量最大的客户，如果这样理解就不免有些片面，正确地认识应该是在企业经营的区域内，使用产品量大或者单位特殊的客户。主要可以分为以下几类：经济大客户、重要客户、集团客户以及战略客户等。

经济大客户其实不难理解，就是使用我们产品量最大的客户，这类客户从某一方面讲，支撑着企业的运营，企业中大量的产品需要通过他们去转变。比如，一级经销商、地区代理等。对于一个营销人员来说，这类客户就是自己的贵人，如果能够把这类客户拉做自己的同盟军，带给我们的不仅仅是利润，还有长期稳定的发展。

集团客户是指与本企业、个人产业链或者价值链关系密切的组织，比如企业的重要供应商、大量使用本企业产品的组织、团体购物组织等，这类客户一旦有需求，其使用量也非常的大，能够在一段时间内迅速提高企业或者个人的业绩。

这些大客户对于企业及个人的发展起着至关重要的作用，所以我们应该迅速地与其建立忠诚的合作关系，只有忠诚才能够长久，才能够稳定我们及企业的发展。

要让大客户忠诚于我们，对大客户需求的研究是必不可少的，这是我们制定营销技巧及策略的开始。在对大客户的需求进行分析时，对显性需求和隐性需求应有一个深刻的认识。所谓显性需求，就是客户表现出来的外在需求，这类需求销售员一般都可以察觉得到，比如客户建了一个工厂，需要购买20台机器，通过客户的叙述和我们的观察，这个需求已经摆在了我们面前，一般来说比较容易满足。而对于隐性需求就不那么容易理解了，一般表现为大客户对产品或者服务的抱怨、不满或者怀疑等。比如客户抱怨说：“你们的服务怎么这样子呢！太让人失望了。”从这句抱怨中

我们只是听出了客户的不满，对于客户对哪方面不满，我们的产品哪样子，还不是很清楚。在这种情况下，我们首先要分清楚客户的需求是显性需求还是隐性需求。

对于隐性需求，我们要努力提出解决方案，把客户的隐性需求变成显性需求，只有在客户的隐性需求变为显性需求时，我们才能够满足客户的需求，才有和客户建立忠实的合作伙伴关系的可能。

在销售过程中，不断地挖掘客户的需求是每一个销售员非常重要的工作，尤其对于一些大客户来说，这个工作赋予的意义也是非同寻常的。一般来说，大客户不会主动找到销售员然后告诉销售员说：“我是你的大客户，我需要你们大量的产品……”，所以需要我们去挖掘。因为大客户的交易不同于一般普通的交易，通常需要签订采购合同，通过合同彼此之间协调制定单价、总价、优惠幅度、货运方式、到货时间、售后服务等各方面的内容，这里面的每一个内容都是客户的需求，都需要我们通过挖掘和协商去满足。

市场的竞争就是客户的竞争，尤其是对于大客户的竞争。决定大客户和谁合作的一个关键因素就是谁能够为他们创造出更多的价值，谁能够更大地满足他们的需求，而要做到这一点，就要明白客户重视的价值是什么？他的需求是什么？等等。在明白了这些之后，不能盲目的去满足客户的这些需求和价值，而是要分析大客户的价值是否与企业的的能力相平衡，比如客户的需求价值大大超出了企业所能够承受的能力，或者收益与成本相差太远，成为了亏本生意，这就出现了大客户的需求价值与企业的付出不平衡。

关于客户的价值，载瑟摩尔认为，客户的价值是一种感知价值，是客户在面对产品时感知到的利益，与在获取产品时所付出的成本进行比较后对产品和服务的总体评价。而被称之为“现代营销学之父”的菲利普·科



特勒博士认为，客户价值就是过渡价值，是客户总价值与客户总成本之差，是指客户在产品或服务中获得的利益与成本之间的差异。这两者的观点虽然探讨的角度有所不同，但有一个共同点就是都是从客户的利益出发。在当代的销售中，我们是否能够与大客户建立长久的忠诚的合作关系已经受到了严峻的挑战，这需要我们在挖掘客户需求的过程中，不断地增加客户的感知利益。现在有很多的企业和销售公司都成立了大客户部，目的就是为大客户量身定做出适合的产品和服务，以此将客户的利益最大化，满足客户的需求。



专家点拨

以客户需求为导向的营销思路在当代的营销界中已经非常的明朗，根据前面我们提到过的2/8法则，大客户在我们所得到的利润中起着非常关键的作用。如何提高大客户的价值，如何以大客户的需求制定营销策略、使用营销技巧显得尤为重要。具体可从以下几方面着手。

1. 为客户提供个性化的服务

对于大客户，我们要做到比客户还了解客户。要做到这一点，我们应对大客户的档案、兴趣爱好、对现有产品的使用情况及看法、客户的决策程序、客户的隐性需求等，做一个完整的了解，从而进行仔细的分析。根据大客户不同的行业、不同的特点制定出灵活且具有实用性的营销策略和技巧，提高大客户的满意度。

2. 大客户策略应该以非价格为主

市场经济的基本规律是等价交换，对于任何一个行业，即使竞争非常的激烈，也不能低于成本进行价格战，尤其是对于大客户来说，进行价格战的策略很容易让我们陷入困境。所以，应以非价格策略为主，建立以客户需求为导向、以成本为基础的价格机制，把客户的价格需求转化到完善

的服务上，根据市场的竞争状况，对有可能流失的大客户给予适当的价格优惠。还可以通过培训及营销人员的谈判能力降低优惠的幅度。总之，最重要的一点就是要避免价格的恶性竞争。

3. 细分大客户

为了更加有效地满足大客户的需求，对大客户市场需要进一步的细分，对于不同行业、不同层次、不同发展阶段的大客户，制定与之适合且相匹配的服务，让其感觉到我们的政策就是为其所定，我们的产品就是为其所生产的优越感，这将非常有效地提高客户的满意度和接受度，极大地满足客户的需求。

秘诀1 以产品为导向

企业生产出的产品是供客户、消费者使用的，这是每个人都明白的道理，现在我们来考虑这样一个问题，客户在什么情况下会使用我们的产品呢？

首先是客户有这方面的需求，其次客户要对我们的产品有一定的了解，认为产品对于自己是有价值的，相信我们的产品，并且最后满意，这样客户才会购买我们的产品。

对于大客户来说，还需要考虑更多的问题，因为前面我们提到大客户的销售过程是一个复杂且细致的过程。

在很多的销售员身上现在存在着这样一个问题，在面对大客户的时候，他们不能够将整个销售程序完善地进行下去，总是在进行某一个环节的时候由于成交心切或者其他原因忽略或者跳过去，这就使客户对我们产生了很多的疑问。比如，销售员在向某企业推销产品的时候，只是从产品的本身特点进行阐述，把产品说得天花乱坠，天下独有，天下没有比我们更好的产品了，可客户最后还是放弃了采购我们的产品，这是为什么呢？主要原因就是没有了解到客户的需求是什么，其实我们的产品在某一方面是非常适合这位大客户的，作为客户他发现没有解决自己的问题，也就是说销售员没有发现对自己有价值的地方在哪里。虽然销售员说了很多产品的特点，但是没有真正的触及到客户的痒处，客户当然就会对产品的价值产生怀疑。