

没有开发不了的客户

# 跟金牌销售 学大客户营销

TO BE  
GOLD SALES

方一舟  
编 著



还在为下一位客户该是谁而烦恼吗？  
还在为无法说服眼下的客户烦恼吗？  
还在为销售业绩排行榜上的名次而烦恼吗？



快来跟金牌销售员学习**大客户营销的秘籍**吧

没有开发不了的客户

# 跟金牌销售 学大客户营销

TO BE  
GOLD SALES



方一舟  
编 著

## 图书在版编目(CIP)数据

跟金牌销售学大客户营销 / 方一舟编著. —北京:  
中国铁道出版社, 2015. 7

ISBN 978-7-113-20076-3

I. ①跟… II. ①方… III. ①企业管理—销售管理—  
通俗读物 IV. ①F274-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 051052 号

书 名: 跟金牌销售学大客户营销  
作 者: 方一舟 编著

---

责任编辑: 吕 芾 电话: 010-51873156 电子信箱: lvwen920@126.com  
封面设计: 马筱琨  
责任校对: 龚长江  
责任印制: 赵星辰

---

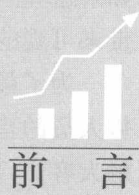
出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街8号)  
网 址: <http://www.tdpress.com>  
印 刷: 三河市华业印务有限公司  
版 次: 2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷  
开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 14.5 字数: 215 千  
书 号: ISBN 978-7-113-20076-3  
定 价: 36.00 元

---

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部调换。电话: (010) 51873174  
打击盗版举报电话: (010) 51873659

# PREFACE



在商业领域中,每个企业都有众多的客户,而每个客户对企业的贡献也存在巨大的差异。管理学家通过对众多企业的考证,得出在企业营销中有一条通行的基本法则:20%的大客户能创造出80%的利润。这就是通常所说的“二八定律”。这里所说的大客户,就是规模大、价值大的客户,他们对产品购买次数多、数量大,可以为企业带来高额利润,并对企业的业绩产生重要影响,且具有战略意义。

在企业经营中,“二八定律”不断被验证。比如,有的销售人员挖掘一大堆小客户,结果却不如别人一个大客户的成交额。毫无疑问,大客户是企业的生存命脉,对企业目标的实现有着至关重要的影响,企业和销售人员只要牢牢抓住大客户,就相当于拥有了利润的源泉。如果企业和销售人员没有真正重视起对大客户的营销,并下大工夫的话,就会严重制约企业的发展。企业永远都只能在活下来、活得累的阶段艰难攀登,而不会迈入活得好的阶段。

可是,面对大客户这样一块“肥肉”,几乎所有的企业都想占为己有,所有的销售人员都会绞尽脑汁“挖”大客户,所以竞争就显得异常激烈。面对竞争激烈的市场,面对竞争对手层出不穷的招术,说服大客户签单变得越来越困难。而且大客户往往都要求很高,需求繁杂,让销售人员进退两难。销售人员要想真正拿到这块“肥肉”,就不仅仅限于企业综合实力的较量,更是销售人员素养、技能、谋略和智慧的比拼。否则,手中的大客户就会犹豫甚至“叛离”,那么销售人员的业绩就会减少,甚至企业也会面临窘境。

因此,从大客户的开发到维护,都是销售人员不得不重视的问题。如何准确定位大客户?如何评估大客户的价值?如何巧妙制订大客户拜访计划?如何轻松约见大客户?如何让大客户首次接触就对我们一见钟情?如何管理与大客户的关系?如何打通大客户招投标环节?如何运用高品质的谈判技巧拿下订单?如何让大客户永远忠诚于我们?这些问题往往

困惑着销售人员,进而影响企业的运行效率,阻碍企业进一步扩大市场。如果这些问题销售人员能轻松解决,就能抓住大客户与我们合作,为企业带来可观的利润,推进企业的发展。

为了帮助企业和销售人员解决上述问题,我们编写了本书,在金牌销售人员的指导下,按照大客户销售人员基本工作流程设计:寻找大客户,接触大客户,理清大客户内部关系,投标,签订、执行合同,维护大客户关系等内容。本书行文简洁,同时借助画龙点睛的框架语言,通过提炼、加工完成一系列培养销售人员实际工作岗位所需的知识及技能,从而帮助销售团队及企业赢得更多的忠诚大客户,贡献更多的利润,获得更大的竞争优势。

本书有五大特色,值得期待!

### 1. 主题解说

每章节的开头都有一段精彩的导语,点拨每章节的精髓,一语中的,道破销售天机。

### 2. 实战技巧

本书从准确定位,到挖掘、谈判、搞定,再到签单后的维护,各环节都向读者提供科学、严谨、务实的精准招数,步步为营,帮助读者轻松搞定大客户,使企业利润快速增长。

### 3. 经典案例

很多大额产品销售案例,形成一套实用、有效的大客户销售实战技巧,帮助销售人员轻松赢得大客户,让销售人员的业绩成倍增长。

### 4. 案例分析

针对每个经典案例进行深入浅出的分析,见解独到,各种销售困局迎刃而解。

### 5. 图文并茂

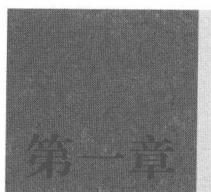
文中辅有大量说明问题的图表,准确生动的解说,让销售精髓尽在其中。这种图解的方式不仅帮助读者学习并快速掌握大客户销售的要领,而且还能让读者从枯燥的文字中摆脱出来,使学习效率大大提高。

本书是为大客户销售人员量身打造的销售技巧宝典和实战手册,也适合其他需要快速提升自身销售技能的销售人员。本书可以帮助读者有效挖掘和引导大客户需求,从而精准锁定大客户,拿下大客户,持续耕耘大客户,快速实现企业利润的几何级增长!



# CONTENTS

## 目 录



### 精准定位目标——深入调研大客户信息

大客户能为你创造至少 80% 的价值 ..... 2

不要错过任何一个大客户 ..... 4

有效收集大客户方的公开信息 ..... 6

摸清大客户的隐秘信息 ..... 8

获取大客户的采购状况及竞争对手信息 ..... 9

寻找出最有价值的大客户 ..... 11

培养潜在的大客户群 ..... 14

经典案例：借力运营商，苹果成功入驻中国市场 ..... 16

## 第二章

### 做好评估预判——找出最适合自身企业发展的大客户

- 迅速判断大客户的类型 ..... 20
- 利用市场细分确定大客户 ..... 23
- 详细了解大客户各部门的职能 ..... 26
- 影响大客户内部组织架构的因素 ..... 29
- 进行大客户价值评估的方法 ..... 31
- 做好大客户的风险评估工作 ..... 34
- 经典案例：微软——评估 IBY 的相对实力和弱点 ..... 38

## 第三章

### 以客户需求为导向——完美近身大客户

- 了解大客户销售的特征 ..... 42
- 将大客户需求与产品价值有机联系在一起 ..... 43
- 如何吸引大客户的目光 ..... 46
- 巧妙应对大客户的变化需求 ..... 48
- 找到对手不能满足的大客户的需求 ..... 50
- 用专业的产品知识吸引大客户 ..... 52
- 实施大客户个性化解决方案的具体方法 ..... 54
- 经典案例：迪吧诺——以大客户需求为导向顺利拿下客户 ..... 57

## 第四章

### 转变观念去思考——轻松约见大客户

- 有礼有节地预约大客户 ..... 60
- 掌握电话约见大客户的技巧和步骤 ..... 61
- 把握大客户心理,设计完美预约 ..... 64
- “二选一”,轻松约见大客户 ..... 66
- 借用第三方,轻松约见大客户 ..... 68
- 用好激将法,轻松约见大客户 ..... 70
- 绕过挡驾人,巧妙接通你的大客户 ..... 72
- 电话里话留三分,巧妙诱惑客户 ..... 74
- 电话即将结束,要为做大单做好铺垫 ..... 77

经典案例:转变观念误区,轻松约见大客户 ..... 79

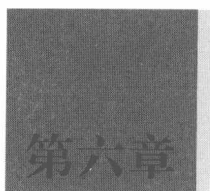
## 第五章

### 用心编织销售网——轻松管理与大客户之间的关系

- 给大客户留下良好的第一印象 ..... 82
- 善用相似法则,制造与大客户的共同点 ..... 85
- 大客户不见你,你就创造机会去见他 ..... 86



|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 沟通如跳舞,有效与大客户互动 .....         | 89  |
| 不同类型的大客户要不同对待 .....          | 92  |
| 大客户的身体语言,你懂多少 .....          | 95  |
| 灵活运用身体语言,让大客户产生认同感 .....     | 99  |
| 保持与大客户在每个阶段的良好合作 .....       | 101 |
| 巩固大客户关系,要分三步走 .....          | 104 |
| 经典案例:IBM把服务作为企业永远不变的文化 ..... | 108 |



## 掌握竞标技巧——打通大客户招投标关键环节

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 竞标前做好充足准备 .....          | 112 |
| 熟悉大客户的采购流程 .....         | 116 |
| 熟练掌握竞标流程 .....           | 121 |
| 准确估算竞争对手的报价 .....        | 124 |
| 如何制作规范的投标书 .....         | 126 |
| “无标底”招标的应对技巧 .....       | 133 |
| 掌握一些常用投标技巧 .....         | 135 |
| 掌握双方谈判和签约策略 .....        | 138 |
| 经典案例:宝钢——洞悉大客户招标采购 ..... | 141 |



## 运用高品质谈判技巧——注重商业互惠交往

- 谈判是要谈生意,而不是伤和气 ..... 144
- 谈判中要把握的原则 ..... 146
- 沟通力是成功谈判的利器 ..... 150
- 以客户利益为出发点去谈判 ..... 154
- 在确保利益的前提下给大客户满足感 ..... 158
- 采用技术壁垒策略打败竞争对手 ..... 162
- 双赢是谈判追求的最高境界 ..... 164
- 与大客户谈判的 4 个技巧 ..... 168
- 与大客户谈判的 11 个禁忌 ..... 173
  
- 经典案例:谈判权术战,彰显谈判风采 ..... 177



## 拿下订单再放心——别在成功前一秒停止

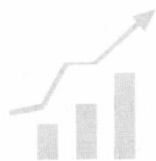
- 抓住大客户稍纵即逝的购买信号 ..... 180
- 步步为营引导大客户成交 ..... 182
- 时刻关注大客户的需求热点 ..... 185

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 签约前充分了解签约代表的个人背景 .....            | 187 |
| 注意拟定合同的时效性 .....                  | 189 |
| 合同变动须及时拟定补充合同 .....               | 191 |
| 及时规避合同陷阱 .....                    | 194 |
| 经典案例:中石化——启动 ERP 系统,先发制人拿订单 ..... | 197 |



## 后续工作做到位——实现可持续性销售

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 绝不能忽视老客户的重要性 .....       | 200 |
| 关注竞争对手,做到同业最佳 .....      | 203 |
| 与大客户组建稳固的关系同盟 .....      | 207 |
| 建设大客户开发营销团队 .....        | 209 |
| 提升大客户忠诚度的流程 .....        | 211 |
| 做好售后服务,让客户持续满意 .....     | 214 |
| 经典案例:华为——缔造一流的营销团队 ..... | 218 |



## 第一章

# 精准定位目标

## ——深入调研大客户信息

对于绝大多数的企业来说,大客户早已成为利润的重要来源。然而,在市场激烈竞争的今天,企业该以何种行销方式来吸引自己的大客户呢?企业如何做才能保有和维护自己的大客户呢?

## 大客户能为你创造至少 80% 的价值

综观当今世界的整个产业链,市场营销主要经历了 4 个发展阶段:以商品生产为主导方向的阶段、以市场营销为主导方向的阶段、以开发客户为主导方向的阶段和以利用客户价值链为主导方向的阶段,每个阶段都有其独特的价值和意义。时至今日,市场营销早已进入大客户时代。

就像动物世界中存在的规律一样,大客户时代的营销也存在一定的规律。在动物世界中,像狮子这样的大型掠食者一般都不会去追捕小型的猎物,因为它们不愿意因为一只兔子而费九牛二虎之力,它们往往会去追逐羊群或鹿群那样的大型猎物。因为它们明白,如果自己在兔子这样的小型猎物上浪费了自己大量的精力之后,就没有力气再去追羊群或鹿群。

同理,企业的生存也需要遵循这样的规律。不要把主要精力投在每笔小生意上,因为小生意会浪费掉企业很多的精力,让销售人员筋疲力尽。这时,如果大生意上门,就会出现无力承接的局面。这对于企业的发展是非常不利的。

大客户是企业资源中一种比较独特的资源,它能给企业带来丰厚的利润,而且对企业的生存和发展起到至关重要的作用。因此,企业在市场竞争激烈的今天,一定要抓牢大客户。根据“80/20 法则”,现有产品或服务的 20% 创造了 80% 的利润,所以企业应该以最大努力来留住为公司提供 80% 利润的 20% 客户,这类客户也就是销售人员所说的大客户。

企业只有认识到什么是大客户,大客户的价值有哪些,并且精准定位大客户,将以对大客户的管理和营销作为企业的战略导向,才能让企业更好地生存和发展下去。

### 1. 什么是大客户

大客户又称为主要客户、重点客户、关键客户,主要是指对产品和服务消费量大、消费频率高、客户利润率高且能对企业经营业绩造成一定影响的客户。

在企业中,大客户一般都是客户中的龙头客户,既是能够为企业当前创造利润的主将,也是企业未来发展壮大的希望。正是因为大客户在对企



业销售目标的实现中一直都起着举足轻重的作用,所以企业要与这些大客户维系好关系。与大客户的关系维系得越好,企业的业绩也就会越好。在某种程度上来说,大客户决定了企业的发展方向和前程,是企业和销售人员必须尽全力留住的那部分客户。

由此可见,大客户是企业市场竞争中的有力武器,是企业和销售人员的生存之本。

## 2. 大客户对企业的意义

### (1)能够为企业创造出更多的利润和优势

企业一般都会对客户进行分级,将其分为普通客户和重点大客户。这样能够有效地减少对价值较低客户的投资,省掉不必要的对客户投资所付出的成本。

大客户的价值是一种长期客户价值,对大客户投资也是保证企业稳步发展的重要策略。因此,企业应不遗余力地维持好与贡献价值较高的大客户的关系,这样才会给企业带来长期的利润收入和持久的资源优势。

### (2)能给企业带来更有价值的新客户

在市场竞争中,企业只有抓住关键的市场份额,也就是把握并稳住大客户,才能收获更有价值的新客户。因为大客户的舆论宣传对企业的品牌形象有着重大的影响。

如果有大客户对企业的商品及服务表示满意,他们便会向多人正面宣传他们的满意购买经历,以这种形式出现的“广告”其效果远远超过实际意义上的广告。这就是所谓的“口碑营销”。反之,如果客户对商品或服务表示不满,其负面影响也是比较大的。

不可否认的是,大客户在这方面的影响更有力度。大客户往往是各行业中的焦点,自然也就成为被效仿的对象。如果大客户对某一产品表示支持并重复购买,那么这就成为对该产品最有效的宣传。

### (3)能够更有效地配置企业资源

根据客户类型的不同,企业可以合理地配置自身的资源,包括营销方式、投入的精力和资金。对于能给企业带来高额利润的大客户,企业应给予重点关注,并提供细致入微的人性化服务;而对于为企业带来低利润的普通客户,则可以相应减少在人力、物力、财力上的投资,甚至可以用放弃





部分无利益客户的方法来控制成本,提高效率,使企业资源得到更加合理的分配和应用。

总而言之,企业只有在了解了大客户的含义和对企业的重要意义之上,才能更加清楚大客户给企业带来的重大价值,也才能确定企业中销售人员开展大客户营销工作的基础。有了这一基础,才能找到真正适合企业的大客户,为企业创造出良好的经济效益。

大客户对企业的意义重大,任何一个想成功的企业都应该认识到这一点,分清客户等级,为企业创造更多的利润;相信大客户的宣传力量和带来的积极效果;看清形势,注重对大客户的投资,实现企业资源的合理有效配置。销售人员要不断地了解大客户的价值,清楚大客户对于企业的意义,努力维护与大客户之间的关系。销售人员只有做好这一点,才能帮助企业越做越强,为企业带来更大的效益。

## 不要错过任何一个大客户

在寻找准客户的过程中,企业和销售人员要充分认识到大客户的价值所在,在工作中要时刻谨记一点——不要轻易放弃任何一个大客户,因为也许在不久的将来这个大客户就能够给你带来意想不到的收获。

宝洁公司是一家美国消费日用品生产商,也是目前全球最大的日用品公司之一,其总部位于美国俄亥俄州辛辛那提市。早在公司发展前期,宝洁公司就已经认识到大客户的重要性,并着手经营一些和自己关系密切的大客户。

宝洁公司特意组建了大客户管理部门,专门负责为大客户提供交易平台。该部门本身就极具创造性,仅此一点就能为公司带来相当可观的利益——为企业增加11%左右的毛利。然而,宝洁公司还在这一基础上加重了砝码,使其充分实现了企业和客户之间的双赢。

沃尔玛是全球最大的零售业连锁巨头,多年来一直与宝洁公司保持着良好的合作关系。后来,宝洁公司把这个大客户管理部门的员工与沃尔玛总部的相关采购人员安排在一起办公,这样就使双方的沟通更加便利,减



少了其中的流通环节，为双方均节约了成本。

宝洁公司的成功在于他们组建了大客户的管理部门，对沃尔玛这种价值重大的客户做到了充分关注，并且在合作过程中有所创新，把双方的工作人员安排在同一地点办公，既减少了不必要的流通环节，也节约了大量成本，使双方能直接从中获得巨额利润。

企业在经营大客户时需要注意以下几点。

### 1. 了解大客户

进行大客户销售的基本前提就是认识大客户。企业只有对大客户有了充分正确的认识，才能进一步针对大客户制定相应的销售策略。尤其是针对那些拥有人数较多客户的大企业以及销售人员，必须了解对哪些客户要重点销售，对哪些客户可以稍稍忽视；必须了解哪些客户的购买金额较高，哪些客户的购买频率高等。

### 2. 为核心大客户提供特别的服务

根据“80/20 法则”，核心大客户在企业中理所应当得到优待。由于大客户在企业中扮演的角色比较特别，那么得到的优待也应该是特别的。一位保险公司的销售经理在描述自己的销售行业时说：“若想创造出一家成功的保险公司，你需要建立起 20 个合作关系，维持这种关系靠的是服务——不是好的服务，而是很特别的服务。你最好有预知的能力，提前知道对方的需求，而非对方主动提出需求你再找解决的方法。也就是说，你提供的服务是要给人惊喜，而不是那些做好自己的责任的服务。”

### 3. 采取一对一的销售服务

企业和销售人员要针对不同的大客户的需求来发展新产品和新服务，也就是常说的要采取一对一的销售服务，为每个大客户要量身定做销售计划。如果这项工作做得好，将会是另一种强有力的宣传广告。

### 4. 永远保留住核心大客户

对于核心大客户，经营一个就已经很不容易，如果有任何损失，都将是难以弥补的，所以企业和销售人员来说要致力于永远保留住核心大客户，让前期经营阶段所花的资源得到合理有效的利用，这样才能得到更多的利益回报。



因此,企业和销售人员要充分认识到大客户的价值所在,不要放过任何一个大客户,如果遇到大客户一定要懂得经营,以便从中获取高额的利润。

## 有效收集大客户方的公开信息

对于企业的销售人员来说,有效收集大客户方的公开信息,能够让企业更好地定位大客户。众所周知,一些大企业通常都会有着独属于自己的媒介渠道,比如,公司的官方网站等。公开信息通常会涵盖大客户方的基本简介。值得注意的是,有关该公开信息的时效性,销售人员也要保持一定的关注度。第一时间掌握大客户方公开的全部资料,这样有利于企业尽早地进行评估筛选,甄别和筛选出不合适的或没有希望的大客户,避免一个个跟进造成不必要的浪费。

刘海元是一家大型软件开发企业的销售人员,一天他通过自己的一个老客户了解到一件事情:本市刚刚入驻了一个外资企业,实力非常雄厚,而且正迫切需要得到适合自己内部使用的软件程序。

得到了这个消息后,刘海元又详细地与这位老客户进行沟通,进一步地了解到这家外资企业的办公地址。于是,刘海元辞别了这位老客户,拿着可以显示公司产品技术实力的材料欣然前往。出于礼节,他先到前台进行预约,得到允许后,才在工作人员的带领下来到小会议室等待。进入会议室后,他发现这里还有另外一位业务员,这位业务员手里拿着类似草稿的打印纸,正一丝不苟地反复看着,默默地背诵。看到这种情况,刘海元在对这位竞争对手表示鄙视的同时又暗自欢喜:我手里拿着的可不是草稿,是实力。

就这样,两人静静地对坐着。过了一段时间之后,外资企业的客户代表进来了。刘海元看到这位客户代表是外国人,顿时愣了一下。虽然他的英语过了8级,但是这么多年都没用过,如何与外国客户进行交流?但当他看到客户代表身后还跟着一位翻译人员时,随即松了一口气。

接下来双方互相介绍了自己。另一家企业的业务员用流利的英语和

