

| 大客户销售新策略与方法 |

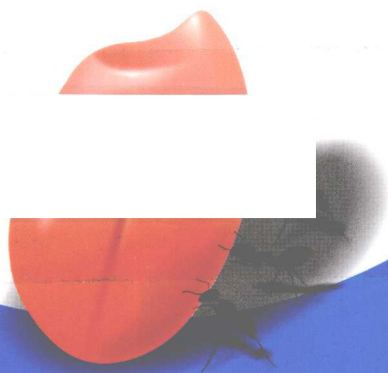
做大单

小团队赢得大客户

ZUO DA DAN

肖建中◎著

XIAO TUAN DUI YING DE DA KE HU



◎ 简明理论 ◎ 生动案例 ◎ 实用技能

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

| 大客户销售新策略与方法 |

做大单

小团队赢得大客户

ZUO DA DAN

肖建中◎著

XIAO TUAN DUI YING DE DA KE HU

◎ 简明理论 ◎ 生动案例 ◎ 实用技能

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

做大单：小团队赢得大客户 / 肖建中著. —广州：广东经济出版社，2015.3

ISBN 978-7-5454-3743-0

I. ①做… II. ①肖… 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 (2014) 第 296562 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	茂名广发印刷有限公司 (茂名市计星路 60 号大院)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	16.75
字数	251 千字
版次	2015 年 3 月第 1 版
印次	2015 年 3 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-3743-0
定价	35.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601980 邮政编码：510075

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



序：小团队作战赢得大客户青睐

刘邦和项羽是A公司的大客户销售人员，为了年底能竞聘上销售部经理的职位，他们俩都铆足了劲。

项羽出身于富裕之家，又是名牌大学的高材生，他觉得自己聪明能干，凭借自己出众的才能，肯定能打败所有对手。他每天拜访客户都是独来独往，生怕其他同事知道他的计划，晚上经常加班到深夜作销售计划，连节假日都全用在陪同客户上。

而刘邦是一个来自农村，只有初中文化，有一点流氓气的小混混。刘邦很想发财，但他知道自己的能力有限，只有借助他人的能力才能达到目标。于是他一进A公司就厚着脸皮跟同事们打得火热，还把自己的佣金收入的一半拿出来，分给其他帮助他的同事。“利”字当头，其他同事因为他的慷慨，都很喜欢帮他做事，很多业绩很好的同事都自荐到他的麾下，协助他一起攻下了多个大客户。

年底很快就到了，项羽的业绩只占到全公司销售额的5%，而刘邦的业绩占到全公司销售额的50%。结果刘邦顺利地得到提升。事后项羽怎么都想不明白，以自己的智力与能力，怎么会输给刘邦呢？

很多人以为，销售工作只是销售人员一个人的事情，只要销售人员本人付出努力，就会收获成果。在很多公司，个人英雄主义情结严重的销售人员常常会凭着优秀的业绩在短期内获得重用，但往往是后继乏力，



只能做一名普通的散兵游勇。

一个好的销售人员，需要像刘邦一样，知道自己的优缺点，并懂得用他人的专长来弥补自己的不足，只要能与客户、同事融洽相处，得道多助，才会取得成功。实际上，刘邦对项羽的胜利不是单对单的胜利，而是一个团队对一个人的胜利。成功的大客户销售是一种团队工作，需要各个部门互相配合，需要销售团队各个成员的努力。

大客户销售小团队登台，展现出众实力

兵法云：“以正合，以奇胜。”传统的单打独斗式的营销方式已经不能满足于大客户销售的要求了，单一的销售员是无法使大客户满意的；同样的，单一的销售员一旦流失也会给销售企业造成难以估量的损失。

鉴于种种原因，小团队的销售方式渐渐被推至台前，开始被越来越多的人所认可，也开始在营销中渐渐显露出自身的优势：

团队虽小，五脏俱全。小团队中虽然人员有限，但是却涵盖了企业中方方面面的优秀人才，囊括了销售、技术、服务、财会等精英，足以为大客户提供无微不至的全方位服务。同时，小团队的建立使得过去由单一销售人员所独占的客户资源变成团队公开的秘密，更多的团队成员掌握着客户资源，这就使得企业不会再因为某个销售员的流失而失去过多的客户，造成不必要的损失。

另外，小团队的建立，使得竞争从个人转向了团队，更增强了团队成员间的合作与交流，使团队成员间可以共享信息和资源，让不同类型的人才可以做到优势互补，提升了整个团队的战斗力和执行力，帮助企业占领更大的市场空间和更多的客户资源。

跳出销售的常规框框，出奇才能制胜

大客户销售时间长，任务重，困难重重，很多对付中小客户的销售技巧无法成功，就需要销售团队真刀真枪地在市场竞争中拼杀。当大客



户消费同一种东西的次数越多，他所感受到的效用价值也就随着次数的增加而递减。当销售团队都在“规定动作”上比拼分不出高下时，如果你想要胜出，就必须设计几套“自选动作”，力争在其上增加动作的难度系数和新意，这样才能赢得最后的胜利。

换一种思维，试着给大客户一个全新的体验，找到一个支点，也许你就会发挥出“四两拨千斤”的效应，撬起整个地球。

销售，永远“以人为本”

时代在变，永远不变的是销售团队始终都要依靠优秀的销售人才。

大客户销售团队需要的是“十八般武艺样样精通”的人才，拿得起，也放得下。没有高素质的营销人才，销售成功终归只是一场空。精通所销售产品的专业知识，掌握高超的销售技巧，洞悉大客户的心理……由这样的人才组成的销售团队才能所向披靡。

交易、交心、交朋友，真情、真心、真感情，这就是大客户销售成功的秘诀。

预祝每一位大客户销售员都可以取得成功！

肖建中

2008年春

目 录

序：小团队作战赢得大客户青睐 / 1

战略篇 知彼知己，百战不殆

第一章 初识大客户 / 3

一、大客户：决定企业生死的“重要的少数” / 4

大客户为什么重要 / 5

大客户主要集中在哪些行业 / 6

大客户有哪些显著特点 / 8

大客户进入“剩”者为王的时代吗 / 10

二、什么样的大客户才是“好”客户 / 11

客户天生是不平等的吗 / 12

选择“好”客户的三大标准是什么 / 14

三、把握大客户独有的“气质” / 17

需求是大客户采购的核心吗 / 17

什么是步步为“赢”的采购流程 / 21

四、大客户销售：找对庙门烧对香 / 24

如何认清大客户内部的“六尊真神” / 25



如何在抓“大”的同时不放“小” / 27

五、用一对一的营销方式区别对待大客户 / 30

一对一营销, 如何为最有价值的客户提供最优的服务 / 30

如何开展大客户一对一营销服务 / 34

第二章 组建小团队 / 37

一、团队建设, 以人为本 / 38

顾问式销售人员好在哪里 / 39

大客户销售团队需要什么样的销售人员 / 41

二、组建优势互补的大客户销售团队 / 43

什么是大客户销售团队的基石 / 43

如何进行团队成员角色分配 / 45

三、大客户经理是销售团队的“指挥官” / 49

大客户经理的必备素质有哪些 / 49

大客户经理有哪些销售策略 / 52

四、沟通, 团队成功的关键 / 54

如何做到沟通无极限 / 55

团队中“下对上”的沟通如何有效进行 / 56

五、消除团队中不和谐的音符 / 59

如何化解矛盾, 提高团队的凝聚力 / 59

六、共同的目标是团队的纽带 / 63

共同参与, 是确定目标的需要吗 / 64

如何用精神激励法保持团队的活力 / 66

第三章 打响大客户销售情报战 / 69

一、如何对所处行业进行分析 / 70

行业发展状况包括哪些内容 / 70

如何通过细分市场掌握大客户需求 / 72

二、了解客户比了解自己更有效 / 77



- 收集大客户哪些详细资料 / 77
- 三、摸清竞争对手的底细，找出销售的“拦路虎” / 82
 - 应该收集竞争对手哪些资料 / 83
- 四、获取信息的途径：条条大道通罗马 / 87
 - 获取大客户资料有哪些途径 / 88
- 五、信息收集：“天使”就在细节处 / 91
 - 如何把握信息细节，掌握成功命脉 / 91
 - 获取大客户细节信息的有效方法有哪些 / 93
- 六、甄选信息建立数据库 / 96
 - 如何核实所收集信息的真伪 / 96
 - 如何筛选可供使用的信息 / 98
 - 如何建立起完善的客户数据库系统 / 98

流程篇 兵贵胜，不贵久

- 第四章 初步接洽大客户 / 103
 - 一、接近大客户是成功销售的第一步 / 104
 - 如何“摆平”电话挡驾 / 104
 - 接近大客户的有效途径有哪些 / 107
 - 二、准备好等于成功了一半 / 110
 - 如何做好大客户拜访计划 / 111
 - 产品知识、销售工具、良好的心理承受力一个都不能少吗 / 112
 - 三、用良好的第一印象敲开大客户之门 / 115
 - 如何在最短的时间内吸引对方的注意 / 115
 - 如何全方位展示你的良好形象 / 117
 - 四、如何切中大客户的需求 / 120
 - 如何步步追问，了解大客户的真实需求 / 120
 - 如何有针对性地介绍产品 / 125



五、拜别大客户有玄机 / 128

如何争取再次见面的机会 / 128

如何选择合适的告辞时机 / 132

六、离开之后，销售工作仍在延续 / 133

如何填写大客户拜访记录 / 135

如何减少大客户内部矛盾对采购的影响 / 136

下一步的销售计划是什么 / 138

第五章 把握节奏，步步为“赢” / 139

一、公关工作要恰到好处 / 140

如何与大客户中不同类型的决策人相接触 / 140

陪大客户参观考察，应重点突出什么 / 143

在饭桌上如何讨得大客户的“欢心” / 145

哪些是有效的大客户公关手段 / 151

二、产品好，才是真的好 / 152

当你为大客户介绍产品时，他在想什么 / 152

大客户认同你却不认同产品，应该怎么办 / 153

销售人员如何跳出产品卖产品 / 155

大客户为什么喜欢选择价格更高的产品 / 157

三、专业造就成功 / 160

如何在大客户面前展示专家形象 / 160

如何用定制化服务取信于大客户 / 163

如何做一个受欢迎的大客户销售人员 / 164

四、与竞争对手过招 / 167

如何与对手展开全方位的竞争 / 167

如何从被对手遗忘的角落成功突围 / 169

必要时如何与竞争对手展开合作 / 170

五、抱怨是大客户送给企业的最好礼物 / 173

如何找出大客户异议背后问题的本质 / 174



如何对症下药解决异议 / 176

第六章 打造“双赢”的和谐谈判 / 179

一、洽谈之后，谈判之前 / 180

如何刺探敌情，收集情报 / 180

带几个人上谈判桌比较合适 / 181

如何在谈判时带方案 / 183

二、谈判有“技”可循 / 185

如何牢牢牵住大客户的鼻子 / 186

价格是谈判永恒的主题吗 / 187

如何让大客户丢盔弃甲，顺利就范 / 190

三、僵而不“死”，才是真功夫 / 193

为什么会产生谈判僵局 / 193

如何在谈判桌外化解谈判僵局 / 194

四、如何使谈判起死回生 / 196

精神冷却法能化解破裂的谈判吗 / 196

“黑脸”、“白脸”怎样唱响谈判桌 / 199

五、见好就收，结束谈判 / 201

如何找到那个“临界点” / 201

有效的谈判结束技巧有哪些 / 202

第七章 咬定“成交”不松口 / 205

一、要成交，不要失败 / 206

主动出击能赢得订单吗 / 206

一次拒绝代表永远拒绝吗 / 207

二、“跟进”是成交的有效保证 / 209

跟进大客户的要诀有哪些 / 209

简单有效的跟进工具有哪些 / 211

三、冷静化解突发性危机 / 214



如何应对突然出现的信任危机 / 214

如何防范大客户跳单 / 217

四、虎口夺食，从竞争对手处分一杯羹 / 219

如何抓住有利时机，发出致命一击 / 219

如何超越竞争对手，将大客户手到擒来 / 220

五、即使失败，也不放弃对成功的努力 / 222

如何夺回去意已决的大客户 / 222

工具篇 君子性非异也，善假于物也

第八章 服务创造价值 / 231

一、如何才能顺利回款 / 232

如何向客户提出回款的理由 / 232

如何掌握回收货款的主动权 / 234

二、以服务制胜 / 237

服务就是竞争力吗 / 237

如何创造令大客户感动的服务 / 238

三、感谢那些投诉的大客户 / 241

如何正确处理大客户的投诉 / 241

如何应对大客户不合理的投诉 / 244

四、大客户流失并非不可避免 / 246

大客户为什么会流失 / 246

如何应对大客户的流失 / 248

五、忠诚的大客户是企业的无价之宝 / 250

如何主动服务提升大客户的满意度 / 250

如何培养大客户的忠诚度 / 252

战略篇

知彼知己，百战不殆



第一章 初识大客户

大客户：决定企业生死的“重要的少数”

什么样的大客户才是“好”客户

把握大客户独有的“气质”

大客户销售：找对庙门烧对香

用一对一的营销方式区别对待大客户



一、大客户：决定企业生死的“重要的少数”

案例

在激烈的竞争中，一家成立不久的航空公司为了提高自己的客座率，不得不与其他航空公司在经济舱上血拼价格，使得自己的处境十分艰难。

为了扭转弹尽粮绝的局面，这家航空公司大力改进商务舱和头等舱的硬件设施，并推出多种个性化服务，同时改变以前以低折扣价格来吸引高端客户的做法。因为服务资源向高端客户偏移，所以高价票为公司赢得了利润，成功扭转了颓势。

“一家公司 80% 的收益是 20% 的客户带来的”，这就是著名的 80:20 定理，也称“二八法则”。这也就是说，在航空公司的所有客户中，20% 的高品质客户给它带来了 80% 的收益。这 20% 的高端客户，对于企业来说是决定其生死的“重要的少数”。

“二八法则”发展至今，越来越多的企业把目光聚焦在这 20% 的数字上，企盼这重要的少数可以为自己带来最大的利润。然而，时代在发展，企业仅仅关注规模最大、市场份额最高的客户却并不总是能给自己带来最大的利润。对于一个企业来讲，只有最能创造利润的客户才是自己“最有价值的”大客户，而这部分客户仅仅相当于全部 20% 客户中的 20%，即只有 4% 的客户才是一个企业的最大客户。

企业的资源都是有限的，因此就不可能对每一个客户都进行平等的

企业绝大部分的利润是由极小部分的客户所贡献的，重要的少数取代了琐碎的多数成为了企业生命的支柱。



资源投入，只有把所有优势资源集中在最重要的少数客户身上，才可能发挥资源的最大效用，才能获得最大的收益和利润。

大客户为什么重要

“二八法则”指出：20%的客户带来80%的利润。可是如果仅仅认为大客户只是贡献了更多的利润，则是片面的观点。对企业而言，大客户不仅是利润的最大贡献者，更是企业发展的战略合作伙伴，是企业重要的资产，是企业前进发展的重要助推力。

1. 大客户的现实价值。

大客户可以带来企业全部利润的80%甚至更多，是企业的生存之本、发展之源。例如，湖南电信的大客户数仅占全省用户总数的2.77%，但年使用费却占全省业务总收入

大客户可以为企业带来极高的社会、现实和潜在的价值，成为企业发展的有力保障。

的47.4%。通过数字对比，

2. 大客户的潜在价值。

(1) 大客户是企业稳定的订单来源。大客户购买的重复性高，拥有大客户就相当于有了订单的保障。一个建立了良好合作关系的大客户会给企业带来一种长久的信赖关系，企业就可以从其身上获得很高的利润回报。

(2) 大客户可以提高企业的市场占有率，形成规模优势。大客户通常组织复杂，覆盖区域广，业务种类丰富，通过和一个大客户建立稳定的合作关系，不仅可以提高企业的销量，更是提升企业市场占有率的有效途径。

(3) 大客户可以帮助企业优化资源配置。企业以大客户为销售导向，就会更加重视对自身资源的整合、配置，调动各个环节配合销售，从而创造了较高的生产效益，促进了企业的不断创新。

3. 大客户的社会价值。

(1) 大客户是企业的重要资产，是企业的发展命脉。如今的竞争已经从单纯的“市场占有”转变为“客户占有”，就企业而言，谁掌握了最