

丁兴良 林俊 著

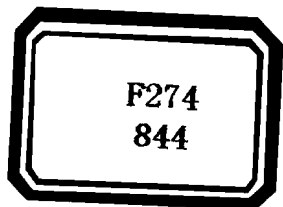
大客户营销

四大宝典

- 谁是你的上帝
- 找准你的大客户
- 寻找大客户的突破点
- 如何牢牢守住你的客户
- 怎样打好销售攻坚战
- 修身——完美做人做事



中国轻工业出版社



大客户营销四大宝典

丁兴良 林俊 著

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大客户营销四大宝典/丁兴良, 林俊著. —北京: 中国轻工业出版社, 2008.7

ISBN 978-7-5019-6471-0

I. 大… II. ①丁…②林… III. 企业管理: 销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 078824 号

责任编辑: 王 淳

策划编辑: 王 淳 责任终审: 张乃柬 封面设计: 伍毓泉

版式设计: 东方信邦 责任校对: 吴大鹏 责任监印: 胡 兵 张 可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 三河市世纪兴源印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 720×1000 1/16 印张: 11.75

字 数: 200 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6471-0/F·416 定价: 26.00 元

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-85119845 65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

80636K5X101ZBW

序

我们在做大客户项目时感到，现在的大客户越来越难做，尤其是在当今的情况下，似乎传统的大客户经理已经被淘汰了。无论是知识、技能、心态等各个方面，都在承受着严峻的挑战，这个痛苦的震荡正考验着每个人的神经。我们经常讲的一句话：一个企业80%的业绩来自20%的大客户。

在企业成长的过程中，大客户的重要性更为明显，尤其对以制造与销售各类产品的企业而言，通常是以占据了大部分销售比重的几个关键性大客户作为成长的基础，而且影响到整个企业的设计、研发、制造、物流、服务等各层面的决策，因此各企业的领导者常常充当“超级业务员”的角色，各级经理与员工们也常常因争取到大客户的业务而获得奖励与提拔。在这种状况下，“如何与大客户维持关系”进而“发展更好的关系”，在竞争的市场上“如何开发更多能够为企业带来80%利润的大客户”，“如何培养一个成功的团队”来继续延伸企业的范围成为企业经营中非常重要的课题。各企业的营销团队必须了解概念，学习实施要领，运用有效的工具与方法，进而能够进一步，做好对关键性大客户服务，提升价值，取得更多信任与订单，并且能有效地开发新的大客户。

虽然每个企业对“大客户”有不同的定义，但对在企业所从事的行业中具有战略性地位及影响力的客户，都须有效实施战略性的业务开发与发展活动。

给你一套秘籍，可以雄霸武林；给你一个坐标，可以找准方向；给你一本“大客户营销宝典”，可以赢在明天。营销类书籍一般都有很强的时效性，很多年前的书已不适合今天读，这个道理很简单，却不止一次让读者感到困惑。我们工业品营销研究院（IMSC）多年来为工业品行业提供营销咨询、培训，积累了一些针对性很强的趋势分析和解决方案，为的就是帮助读者解决这个困惑。《大客户营销四大宝典》就是一部让读者能够更快地了解大客户的攻防策略。

丁兴良

2008年5月1日于上海

前 言

大客户对于企业的生存与发展至关重要，成功进行大客户的销售，是保证企业持续发展的重要手段。大客户如何从无到有，销售如何从零开始直至圆满结束，需要企业的销售者加以足够的关注。本书将介绍大客户销售中所需的技能，并对以往的经验 and 新的营销理论进行整合，归纳叙述了一些在工业品营销中较为常见的知识和经验，是一本技巧型指南书籍，旨在为工业品销售人员提供最基本的咨询。

本书分为五个部分：

谁是你的上帝——找准你的大客户；

攻——寻找大客户的突破点；

守——如何牢牢守住你的客户；

防——怎样打好你最后的攻坚战；

修身——完美做人做事。

本书内容以大客户的销售流程为主线，从找准大客户（即战略定位），到进攻阶段（即销售的初期阶段），再到固守阶段（即销售的中间阶段），最后到防御阶段（即销售的后期和大客户的继续培养）。在整个循环过程中，如何对自己的战略进行定位，战术进行细化，如何进行战斗准备，如何执行作战计划，这些内容将在书中一一阐述。

好的开始是成功的一半，通过对大客户划分标准与类型的系统了解，可以使我们在今后的营销中做到有的放矢，达到事半功倍的效果。“攻”，在销售进行的过程中，必然会遇到很多有形无形或者有心无心的壁垒，为了保证销售的达成，必须将这些壁垒一一攻破，方能顺利前行。通过洞悉客户企业及其人员的需求，整合自身优势，使项目迅速前进。“守”，在进入项目中期，更多的是靠强化企业自身对于客户的吸引力，满足客户需求来促成项目的成功销售。“防”，进入销售的最后阶段，如何临门一脚，达成交易；如何巩固大客户的忠诚度……这些是企业要提高自身效益的必要手段。这需要销售人员和他的团队付出相应的努力。“修身——完美做人做事”，在整个销售过程中，销售人员的一言一行，专业素养，是影响客户决策的重要因素。因此，回归到根本当中，销售人员应不断提升自身素质，以使得大客户销售更加容易。

此书着重技巧的阐述，希望本书所提供的内容、各种建议和具体措施能在具体的销售过程中，帮助广大销售人员的销售工作进展顺利。

目 录

第一部分 谁是你的上帝——找准你的大客户

第一章 如何选择你的大客户

3

销售实践中著名的“80/20法则”从定量的角度强调了大客户对企业生存和发展的重要性。可以断言，成功进行大客户销售的企业才是最具活力的企业，才是市场竞争的真正赢家。事实一再向我们证明，深入细致地分析和了解客户是未来做好销售工作的基石。

第一节 哪些是大客户或潜在大客户 / 3

案例 中国大飞机的潜在客户 / 6

第二节 潜在大客户的关注和培养方法 / 7

案例 CRM：如何掘金潜在客户 / 10

第三节 锁定你的大客户 / 12

案例 戴尔：锁定大客户力谋中兴 / 13

第二章 大客户的类型划分及相应策略

15

世界上没有完全相同的两片树叶，市场的企业类型更是千差万别。对大客户是没有一个普遍适用的原理的，因为他们随时处于变化之中，他们的需求在不断改变；所以一种方案不可能适用于所有的企业，要想获得不同客户的心，就要学会辨别不同类型的客户。

第一节 大客户的动态演变的五个阶段 / 15

案例 宝钢和奇瑞签订《奇瑞北区项目合作战略协议》 / 17

第二节 如何定位大客户的角色 / 19

案例 TCL与微软建立伙伴关系——合作开发开放式多媒体信息终端 / 20

第三节 价值不同，营销策略亦不同 / 21

案例 三种类型的大客户 / 23

第四节 他们买什么？关注什么？ / 25

案例 对待客户的差异化战略 / 27



第二部分 攻——寻找大客户的突破点

第三章 如何构建客户信息渠道

31

看清对手的一招一式，方能知道自己该从何处进攻和防守。销售也是一样，总要有个可以开始的地方。客户信息的收集为我们提供了诸多便利。水到则渠成，充足的客户信息资源，是保证销售顺利进行的前提。

第一节 客户信息系统的内容 / 31

案例 客户拜访能做什么？ / 32

第二节 如何获取客户信息——构建多渠道信息中心 / 33

案例 发挥情报效益，适应市场竞争 / 35

第三节 客户企业的重视事项 / 36

案例 墨西哥机床市场客户重视售后服务 / 38

第四章 如何挖掘客户需求

39

客户的需求是我们打开成功销售之门的金钥匙，找准这把金钥匙，就会让我们更快更安全地走上成功之路。客户需求的重要性对我们不言而喻，然而究竟怎样清楚的细分呢？又如何销售的过程中探询客户更多的需求呢？

第一节 客户的需要——区分客户的明确需求、隐含需求和不必要需求 / 39

案例 挖掘客户的需求 / 41

第二节 开发买方需求的策略——普通需求引导型问题 / 42

案例 区分明确需求与隐含需求 / 44

第三节 发现客户的问题、难点和不满——难点型问题 / 45

案例 把握问题的实质 / 46

第四节 扩张难题影响——如何问内含型问题 / 47

案例 有效进行内含型问题的提问 / 49

第五章 确定你的进攻方向

51

南辕北辙，是永远到达不了你的目的地的，相反，只会让你离你要去的地方更远。企业发展同是一个道理，只有找对了方向，探对了路，才能更快地到达你的战略目标点。地球是圆的，绕一圈我们又可以回到原来的位置，可是，我们何苦折腾呢？



- 第一节 如何寻找属于你的市场机会 / 51
 案例 属于“你”的汽贸市场，解构 AUTO MALL 汽车基地 / 52
 相关链接 和谁一起做事？ / 54
- 第二节 找准你的最大优势 / 54
 案例 小李的特别关注 / 56
- 第三节 销售里程碑与判断标准 / 57
 案例 Step by step / 60

第六章 客户的采购流程和管理

62

每个企业都不一样，因为他们的标准不一样。但是对销售企业来讲，每个企业又都是一样的，那就是我们要了解他们相关的一些组织信息，因为他们有需求而我们恰好能满足。

- 第一节 客户内部的角色和分工 / 62
 案例 房地产开发公司采购小组办事准则 / 63
- 第二节 客户内部的采购流程图 / 64
 案例 TCL 集团的采购管理策略 / 66
- 第三节 客户管理的程序 / 67
 案例 协调工作该谁做 / 69

第七章 找出你的关键人——投其所好

71

是谁在左右你的命运？竞争对手，裁判，还是你自己？找到影响你项目最重要的人，开始对他的说服，进而寻求销售命运的突破或者转折点。永远记住，不是所有的人都对你绝对有用或者绝对无用，辩证的看待，但一定要找出关键人。

- 第一节 他们是谁 / 71
 案例 “关键人物”往往在意想不到之处 / 73
- 第二节 他和他们很重要 / 74
 案例 认清买家类型 / 76
- 第三节 找到关键人，你准备好了吗 / 76
- 第四节 可以合理运用的 N 种人 / 78
 案例 一句话的改变 / 80

第八章 如何与大客户进行第一次亲密接触

81

你应该处于一个什么样的位置，扮演一个什么样的角色，面对一个什么样的人，做一件什么样的事情，达到什么样的结果？这是企业在开始销售工作时必须清楚的。明确你在市场中的定位，开始与大客



户交流沟通的第一步，是最终销售的关键。

第一节 如何进行你的市场定位 / 81

案例 移动运营商要找准行业市场定位 / 82

第二节 留意客户随时随地发出的需求信息——做个有心人 / 84

案例 培养自己“发现客户的眼睛” / 85

第三节 如何与大客户开始接触 / 86

案例 某君拜访客户（以第一人称叙述） / 87

第三部分 守——如何牢牢守住你的客户

第九章 如何巩固自己在客户企业心目中的地位

91

天下没有一劳永逸的事情，不可能一次付出就收获一辈子。大客户的销售是一个不断确认，不断跟进，不断深化影响的过程，如何让客户和客户内部的员工更认可你呢？这就需要你继续之前的工作，努力收获大客户的心。

第一节 如何激励你的大客户 / 91

第二节 协调采购小组成员的意见分歧 / 92

案例 把防毒面具卖给驯鹿 / 95

第十章 如何应对客户的进攻和竞争对手的影响

96

好的销售人员懂得将自己的优势发挥得淋漓尽致。更上一层楼的境界，是将自身弱点连同客户的进攻和竞争对手的影响都转化为企业自身的优点。无疑，这是很高明的方法，然而如何为这准备，共同探讨一下吧。

第一节 竞争对手，我找到了你 / 96

案例 如何发现竞争对手 / 98

第二节 我们有优势 / 99

案例 移动怕什么，电信就去做什么 / 100

第三节 如何处理大客户的权力干扰 / 101

案例 不再被客户牵着鼻子走 / 102

第四节 对价格敏感型客户降价的策略 / 104

案例 应该怎样降价 / 105

第五节 价值谈判：四种价值的合理变通 / 107

案例 关注服务价值、创新服务内涵 / 109



第六节 销售代表的八条戒律 / 110

案例 经验也有错误的时候 / 112

第十一章 销售秘诀与捷径

114

只要肯探索，我们总能为自己找到通向成功之门的一条最近的路，这条路不一定是直线距离最短，还应该是绕过路上的障碍物到达终点最短的距离，克服销售过程中可能带给你的障碍，你可以走得更快更好！

第一节 如何认识大客户销售 / 114

第二节 工业品销售特点和销售十六字捷径 / 116

第三节 如何拜访高层 / 118

案例 细节决定成败 / 121

第四节 让客户不再抱怨 / 122

案例 说服不满保险服务的客户 / 124

第五节 异议，我来处理 / 126

案例 你们的保险太贵了 / 128

第六节 商务谈判技巧——晋升的利器 / 129

案例 进攻式开局策略 / 132

第七节 决策，我看着你做 / 133

案例 客户采购过程中的四要素 / 135

相关链接 影响企业战略决策的因素 / 136

第四部分 防——怎样打好你最后的攻坚战

第十二章 如何在信息孤岛中求生

141

有了足够的投入、相当的预期，可当项目进行到一半时，却进又进不去，退又舍不得，该如何是好？面对两难境界，也就是所谓的“信息孤岛”状态，何去何从，这需要我们展现出各自的本领，在孤岛中为项目寻找一条生路。

第一节 信息孤岛的定义和判断标准 / 141

案例 企业的信息孤岛 / 143

第二节 如何安全快速走出信息孤岛 / 143

第十三章 防止客户叛离与流失

145

我们的客户每天都在变化，无论是他们自己的品位，还是对我们



的要求，或者是对手给我们的客户做思想工作，或者是我们自身的限制而造成的失误。这些情况都有可能使我们的“上帝”不再与我们合作，所以防止客户流失成为今天营销的重要环节。客户的叛离，是重中之重。所谓叛离，就是你的客户突然成了你对手的剽窃机器。

第一节 利用非价格因素提升客户忠诚度 / 145

案例 一个印象深刻的客户关系 / 146

第二节 客户情，一线牵 / 148

案例 大客户俱乐部 / 151

第三节 差异化营销，怎么做 / 153

案例 差异化竞争策略 / 154

第四节 我们，不可取代 / 155

案例 客车行业集中创新，宇通上半年销售额突破 50 亿元 / 157

第五部分 修身——完美做人做事

要成为一个优秀的销售人员，必须有足够坚固的基础，来不得半点滥竽充数。完美做事，是成功的必经之路，这条路该怎么走，每个人都不尽相同。

第一节 销售人员应具备的基本技能、素质 / 161

相关链接 几家著名企业的销售人员标准 / 162

第二节 跨领域专业的知识扩充 / 163

案例 跨领域人才 / 164

第三节 度的把握与量的积累 / 165

案例 1 杰米扬的汤 / 167

案例 2 量的积累 / 167

销售的更高境界不是卖产品，而是卖自己。当你所拥有的品质足够打动客户的心时，销售就变得再简单不过。所以，当你成为一个完美的人时，你就可以把自己当作一种艺术来贩卖了。

第一节 第一形象的塑造——做一个人见人爱的人 / 168

案例 外在+内在 / 169

第二节 完美的销售者 / 170



案例 周恩来的人格魅力 / 172

第三节 你才是最重要的 / 173

案例 谁最重要 / 173

第一部分 谁是你的上帝—— 找准你的大客户

可以用很多标准细分我们的客户，一般将客户分为大客户和普通客户（中小客户）。企业对目标客户的选择，直接决定了未来经济利益的流向和流量，错误的选择会耗费企业大量资源，影响企业的良性发展；正确的选择，无疑为企业带来大量的经济利益流入，并且可以指导企业的长远发展。对销售员来讲，明确大客户的判定方法、类型划分及其各自所关注的重点，可以为今后的销售工作带来很大便利，避免由于错误的选择而造成时间和资源的浪费。“磨刀不误砍柴功”，找准你的大客户，是成功的第一步。通过对大客户划分标准与类型的系统了解，可以使我们在今后的营销中做到有的放矢，取得事半功倍的效果。

第一章 如何选择你的大客户

第一节 哪些是大客户或潜在大客户

参考状况：当你面对偌大一个市场、若干客户却分辨不出你真正需要谁时，查看此节内容。

技能描述：潜在大客户。

什么是大客户？

大客户在公司众多客户中占据 10%~20% 的地位，却贡献了公司 80%~90% 的财富。大客户除具备商业客户的基本特征之外，还具备其显著的特征。

1. 大客户购买频繁或单次数量多

大客户喜欢采用集中购买的方式采购生产和运营的必需品，与供应商签署长期间歇性的供应合同，凭这点我们就不难从商业客户群中找出大客户。

2. 大客户销售管理工作复杂

首先，增设新业务、合并、收购使大客户的需求和数量都随时发生着变化；

其次，大客户对生产原料或运营必需品采用集中、直接购买的方式，同时会向多家销售企业询价，熟悉市场环境和行情后，大客户拥有了更多的向卖方讨价还价的机会；

最后，随着产品技术变得越来越复杂，大客户的购买程序里会有更多部门和人员参与采购决策。

3. 大客户采购的集中性很强

大客户经常召开行业内的供应商会议，进行集中采购，一是供应商集中利于行业内统一价格调整；二是可以对一些个性化定制的要求进行探讨；三是为了控制上游供应商的出货，以制约竞争对手的产量。

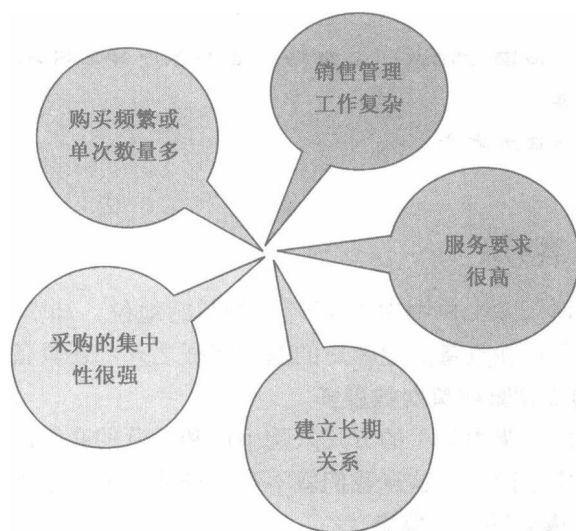


4. 大客户服务要求很高

大客户的服务要求很高，涉及面也很广，尤其表现在财务支付、供货周期及运输要求上。大客户的生产流程要求严格、品质要求较高、关心售后服务。在一般情况下，售后服务的优劣都直接纳入企业的供应商评估体系中，作为重要指标进行考查。

5. 建立长期关系是大客户的首要采购意愿

因为采购工作频繁，采购管理制度化，生产供给保障严格，所以大客户希望供应渠道相对稳定，因此大客户在采购时，往往表现出长远考虑的迹象，甚至以长期合作的思维来要求供应商。这个意愿当然是供应商求之不得的，但实际上也是一把双刃剑，掌握不好很可能导致供应商对这个客户的销售出现恶性循环。



大客户的五个特点

小提示：角色晋升

初级——“他”是“我”的大客户，原因：他的购买在我的份额中占较大比例；

中级——“我”是“他”的大客户，原因：他对我形成依赖，角色发生转变；

高级——“我们”互为大客户，原因：我们互相依赖，成为朋友，实现双赢。



什么是潜在大客户？

请在你的客户单里寻找——他来自你以前的小客户，就像峡谷里的蝴蝶，今天只是振振翅膀，明天便会有整个峡谷的大风暴。

除了现阶段你的 20% 的大客户外，你还有 80% 的小客户！

挖掘潜在大客户四要领：

(1) 把时间用在刀刃上。整理公司客户档案，找到能够为企业创造较多利润的客户，然后对他们进行重点出击。

(2) 准确衡量。准确衡量客户价值的标准应该包括其社会地位和身份，更重要的指标是客户对公司利润贡献的大小。

(3) 寻找隐蔽的价值。既然是潜在客户，它可能给公司带来的贡献较隐蔽，短期内或不仔细观察则较难发现，所以需要我们的销售人员在对客户资料进行分析时一定要够关注，够仔细，去发现每一个可能的机会。

(4) 大、中、小，一个都不能漏掉。我们不能因为保住大客户而放弃发展潜在客户，更不能因为一味发展潜在客户而忽略了大客户。潜在客户可以发展成为大客户，大客户也可能会因为自身的发展而变成小客户甚至离开。要保住市场，我们必须在维持现有客户关系的同时，不断开发潜在大客户。



客户的大小永远是变动的。如今的大客户是从当年的小客户发展而来的，目前的小客户也很可能会成为将来的大客户，即潜在的大客户。现实客户和潜在客户的主要区别如表 1-1 所示。

表 1-1 现实客户和潜在客户区别表

区别	现实客户	潜在客户
市场竞争	非常重视 80/20 法则	非常激烈，是竞争的主要对象
组成	已经发生过至少一次交易	一般潜在客户与竞争者客户
数量	少	多