

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

陆和平◎著

赢取

大订单

——大客户销售的策略与技巧

标准化、流程化、体系化的大客户销售策略与技巧，让您的产品与服务“畅销、长销、高价地销”

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

赢取大订单

——大客户销售的策略与技巧

陆和平 著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

赢取大订单：大客户销售的策略与技巧 / 陆和平著.
北京：人民邮电出版社，2008.6
ISBN 978-7-115-17922-7

I. 赢… II. 陆… 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 047953 号

内容提要

针对大客户销售难、大订单不易拿的问题，本书作者以其丰富的大客户销售经验，将大客户销售中的工作标准化、流程化、体系化。

本书以“大客户销售流程六步骤”为总纲，共分两个部分叙述，上半部分主要讲述大客户销售的策略，也就是大客户销售的方向性问题；下半部分主要讲述大客户销售的技巧，其中穿插大量的技巧运用实例。

本书尤其适合以下行业的大客户销售人员、项目销售人员、大客户经理、销售总监阅读：工业原料和原材料行业、大中型设备行业、建材和装饰材料行业、汽车和汽配行业、电气和自动化行业、IT 信息行业、工程机械行业、移动通信行业等。

赢取大订单——大客户销售的策略与技巧

- ◆ 著 陆和平
责任编辑 许文瑛
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：12.75 2008 年 6 月第 1 版
字数：92 千字 2008 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-17922-7/F

定 价：29.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

序一 让平凡的人做出不平凡的业绩——出路在标准化

营销工作能否标准化，取决于我们对营销到底是科学还是艺术的认识。长期以来，我们更多地把营销当作一种艺术，认为经验、悟性、灵感和个人的随机应变占有更重要的地位，甚至有些营销精英不无自豪地说：“营销的奥秘是无法培训传授的。”一些企业也期望靠这些优秀的精英打出一片天地。所以营销经理们总是千方百计地从各种渠道挖掘精英。

遗憾的是，营销精英们的跳槽频率极高，管理起来难度也很大。精英销售体制还给企业带来一个问题：当企业没有找到或没有培养出销售精英时，企业只有通过那些普通的营销人员反复“花钱买教训”和“交学费”来获得提高。这是代价和风险极高的营销体制。

优秀企业总是注意发掘营销中的规律并加以科学化，例如，业务员拜访多少家客户或怎样送货才能提高效率？研究表明，按顺时针方向行走可以提高效率。因为在内地，顺时针行走可以减少过马路闯红灯的机会，可以减少等待时间，可以降低事故概率。

优秀企业之所以能让平凡的人做出不平凡的业绩，关键在于它们做好了专业分工、培训和营销标准化这三项工作。这些是支持平凡的人做出不平凡业绩的支持平台。

标准化是让平凡的人做出不平凡的业绩的最有效手段。标准化的营销程序与标准化的营销管理，通常是在对营销各方面深入细致研究的基础上，借鉴优秀企业和优秀营销人员的经验

与教训编制而成的。它的最大优点就是避免营销人员反复“交学费”，避免由于营销人员个人经验、能力、悟性等不足而可能给企业造成的损失。一个平凡的营销人员，只要按照标准化的营销程序从事营销工作，就能尽可能地避免失误，并取得超乎个人能力的业绩。

工业品销售领域的客户关系非常复杂，销售人员可发挥的空间比传统的消费品更广阔。但无论产品是什么，消费者是谁，都能找到一套标准流程化和可重复操作的销售方法。本书以“销售流程六步骤”，对销售人员的工作内容量化、步骤化、标准化，以条理清楚、连贯一致的销售技巧完成每次销售拜访。这种可复制的销售方法，无疑对从事销售管理或一线销售工作的销售人员有很好的帮助。

向大家推荐这本书的另一个原因是：本书作者有十几年的跨国公司营销管理和实战经验，大量的营销案例讨论和大客户销售实战经验的分享，实战实用，读起来让人身临其境，不知不觉中受到启发，相信大家读完后也会有跟我同样的感觉。

《销售与市场》副总编、高级研究员 刘春雄

序二 构筑完整营销体系，打造全面竞争力

在我的眼中，营销是一个完整的体系，甚至是“ $100 - 1 = 0$ ”的“游戏”。

营销活动 80% 是科学与经验，20% 是艺术与创意。市场是实践者的天地，而非狂想者的乐园。

在现今的市场环境中，单点突破的成功概率已越来越小，完整营销体系才是企业长久获胜与发展的根本保证。企业在市场上比拼的是全面竞争能力，而非一招一式。

我们来看一看真正长久成功的企业和品牌——宝洁，这是一个被誉为世界上最成功的企业之一，考察它的企业情况，发现它的每个单项并不是最突出的：

产品：海飞丝去屑不如真正的药用洗发水；飘柔柔顺头发不如焗油膏。

广告宣传：除了 2005 年拿了央视的“标王”，以往投入量也不是中国之最，且广告表现也未见十分突出。

分销网络：下沉程度远不如三株、娃哈哈和大宝；终端表现也未必比国产品牌卓越。

营销队伍：除了学历高之外，也未见实力特别强。

营销激励：业务员高工资低奖金，收入未必最高；分销商销量大不赚钱，抱怨不断……

但你能说出宝洁十分明显的营销缺憾或是一招致死的不足吗？我认真研究过，很难。这样的企业有很多，比如通用、西门子、可口可乐、海尔等。归结而言，这些企业成功且长命的

根本原因是它们拥有同行不能比拟的综合竞争能力，是系统且相对全面的，依靠综合竞争能力获得市场优势，而不是零散的、单点取胜。

工业品营销很多人都认为，就是吃喝营销，就是关系营销。但我相信管理体系化、过程流程化、执行标准化才能让企业的产品或服务真正地“畅销、长销、高价地销”

我和本书的作者曾经是同事也是朋友，相信我们有很多共同的观念和思想。向大家推荐本书的原因是，我们都把营销活动看作是一个完整的体系，加上作者在跨国企业多年的实战经验，相信读者可以从本书中获益颇多。

联纵智达咨询顾问机构总经理 何慕

前言

本书的背景资料

屈指一数，我在跨国公司从事销售和销售管理工作已有 10 年，做过基层的销售代表也做过大区经理和销售总监，然后在培训和咨询行业工作也三年有余，但一直没有离开过工业产品的销售、咨询和培训这一领域，自感在工业品营销方面还是有些心得体会。这次承蒙出版方的鼓励，将十几年来对工业品大客户销售的经验、培训体会和咨询中的思考写成文字，我想这既是对我十几年工作的总结，也可以对目前从事工业品大客户销售工作和类似大订单销售的同行有点启发。

本书讲的是什么

大客户销售成功的三大因素包括：人员态度、销售策略和销售技巧。中国前国家足球队主教练米卢有一句很经典的话：“态度决定一切”，同样也适合销售行业，有关态度和销售成功的关系，本书就不做进一步展开了。本书的重点将放在讨论大客户销售的“策略和技巧”上。

中国古代有个“南辕北辙”的寓言故事，说的是从前有一个人，从魏国到楚国去，他带上很多的盘缠，雇了上好的车，驾上骏马，请了驾车技术精湛的车夫，就上路了。路上有人问他的车是要往哪儿去，他大声回答说：“去楚国！”路人告诉他

说：“到楚国去应往南方走，你这是在往北走，方向不对。”那人满不在乎地说：“没关系，我的马快着呢！”那个魏国人，仗着自己的马快、钱多、车夫好等优越条件，朝着相反的方向一意孤行。他条件越好，离他要去的地方就越远。

本书重点讨论了销售策略和销售技巧两大主题，前者讲的是大客户销售的方向性问题（相当于寓言故事中到楚国是往南走还是往北走）；而后者讲的是大客户销售中的技巧问题（相当于寓言故事中的马快、钱多、车夫好），我想销售策略和销售技巧在大客户销售中的关系和孰轻孰重应该一目了然了吧。

大客户销售中的方向是很重要的，用通俗的话来说就是路子对不对。在快速消费品或小订单销售中可以靠销售技巧搞定的问题，在大客户销售中就一定要策略加技巧才能解决问题。许多初入行的的大客户销售人员碰到的第一个问题是，东西南北，不知道第一步该向哪里迈，找不到关键人；碰到的第二个问题是找到了关键人却不知道怎样运用技巧来建立关系。

本书的特点是什么

我把本书的特点总结为“三化”：标准流程化、案例生动化、使用实战化。

标准流程化

大多数销售人员把销售看成一门直觉艺术，而不是一门条理清楚、可重复操作的科学。

他们的销售拜访既没有条理性也没有连贯性，在一次销售访问中，他们技艺高超，很有说服力，但下一次他们就“机毁人亡”。要使老练的销售人员有稳定的发挥，新入行的销售人员

迅速提高水平，必须有一套标准流程化和可重复操作的销售方法。

本书针对大客户采购流程，形成对应的“销售流程六步骤”，实质就是对大客户销售人员的工作内容定量化、步骤标准化，以形成销售流程的“傻瓜式”执行；同时按照一套特定的步骤考虑、设计规划每次销售拜访，以条理清楚、连贯一致的销售技巧完成销售拜访。

案例生动化

本书的另一特色是基于标准流程化下的大量案例讨论，一部分来自作者十几年销售生涯中的亲身经历，另一部分也有作者在3年的咨询和培训工作中收集的来自各行业的实际案例。可能就是每天发生在你身边的新鲜事，相信读者会有身临其境的感觉，更重要的是，案例讨论可以加深对本书中作者观点的理解。

使用实战化

本书是按照完整的大客户销售流程和拜访流程来设计篇章结构的，如果你想看的是一本实战的大客户销售书籍，希望看完几章和几节就会有所启发，并能用书中教的几招在销售实战中施展一下。

本书怎么读

本书的上部（第1章~第11章）主要是讲大客户销售的策略，讲大客户销售中如何把握方向，对刚入行的销售人员，告诉他们如何寻找突破点，而对有经验的大客户销售人员

来说则可以帮他们理理思路，拉拉线条；销售管理人员也可以用其对下属进行工作指导。

本书的下部（第 12 章 ~ 第 20 章）主要介绍大客户销售的技巧，技巧是贯穿在整个销售流程中的，用一次完整的拜访将技巧串起来。

观点链接的 3 篇文章是作者作为销售过来人，对十几年营销生涯和职业经理人生涯的一些感悟和体会，希望对新入行的销售人员有所启发，也算对购买这本书的销售同仁们的一点感谢吧。

本书是写给谁看的

工业原料和原材料行业、大中型设备行业、建材和装饰材料行业、汽车和汽配行业、电气和自动化行业、IT 信息行业、工程机械行业、移动通信等的大客户销售人员、项目销售人员、大客户经理、销售总监和有志于从事工业品和大客户销售者非常适合阅读本书。

赢取大订单

目录

上部 大客户销售、管理策略篇

第1章 “销售流程”策略——大客户销售的系统方法	5
“收集信息，客户评估”阶段的主要工作内容和关键节点	7
“理清角色，建立关系”阶段的工作内容和关键节点	8
“技术交流，影响标准”阶段的工作内容和关键节点	8
“准备文件，参加投标”阶段的工作内容和关键节点	9
“商务谈判，签订合同”阶段的工作内容和关键节点	10
“合同收款，售后服务”阶段的工作内容和关键节点	10
“销售流程六步骤”总结	10
第2章 客户筛选策略——不要输在起跑线上	15
首先，你需要问自己4个问题	18
其次，确定用来评估客户风险的几个因素	19
再次，制定客户风险评估表	21
最后，按成交时间和销售风险（销售机会）对客户进行分类	22

赢取大订单

目/录

第3章 关键人策略——说服关键人你就成功了一半	25
第4章 关系策略——“关系”真的无所不能吗	35
关系营销到底是什么含义	35
与客户建立相互信任的关系	38
客户的组织利益和个人利益	41
使你的利益与众不同	43
客户关系的4种类型和对策	44
第5章 技术壁垒策略——垒起一道竞争对手无法跨越的墙	49
影响客户采购标准的手段	50
有针对性地工作	52
实际工作中可能发生的3种情况	53
第6章 向高层销售策略——一个竞争对手不多的地方	55
第7章 谈判技巧——卖得更多和卖得更高一样重要	61
第一，谈判前的准备	62
第二，了解你的谈判对手	63
第三，开价一定要高于实价	64

赢取大订单

目/录

第四，永远不要接受对方的第一次开价或还价	64
第五，除非交换，绝不让步	65
第六，让步技巧	66
第七，虚设上级领导	66
第八，声东击西	66
第九，反悔策略	67
第十，其实谈判最大的技巧是你要给对方满足感	67
第 8 章 终场策略——完美地赢得最后胜利	73
第 9 章 80/20 原则——一家 500 强跨国公司管理客户的方法	77
80/20 表——数据收集、组织和分析	79
AA/BB 分析——管理客户和产品的对策	81
第 10 章 与大客户保持持久关系的秘诀	91
第 11 章 防止大客户叛离的 10 种武器	97
大客户叛离的原因	97
客户关系理论认为：企业与客户的关系可分 3 个级别	98
防止大客户叛离的 10 种武器	99

赢取 大订单

目/录

下 部 大客户销售技巧篇

第 12 章 拜访准备——寻找潜在客户	105
有效寻找潜在客户的 10 个方法	109
第 13 章 成功的开场白——好的开始，成功的一半	113
第一印象从电话预约开始	113
塑造专业的仪表形象	114
不要吝啬笑容	115
有吸引力的开场白	115
第 14 章 有效的提问——活学活用 SPIN	119
需求的开发	120
SPIN 问题的策划	121
SPIN 的提问模式	124
SPIN 的灵活应用	126
SPIN 的标准谈话术	126

赢取大订单

目录

第 15 章 介绍产品——销售陈述技巧	129
第一，产品的优点利益永远是销售陈述的重点	129
第二，使销售陈述变得妙趣横生	130
第三，使潜在客户参与到销售陈述中来	130
第四，证明性销售陈述更有力量	131
第五，针对团体客户的销售陈述	131
第 16 章 介绍产品——使用 FAB 销售模式易犯的 6 个错误	137
什么是 FAB 销售模式	137
第一，不能真正地倾听	139
第二，介绍过多的优势和利益	139
第三，不注重利益的个性化	139
第四，忽略与竞争对手特性的差别	140
第五，单单强调产品的“特征优点利益”	140
第六，不知道不同类客户需求不同	141
第 17 章 介绍产品——产品演示建奇功	143
确保产品演示百分之百地成功	144
产品优势利益是演示的重点	145

赢取大订单

目录

让客户参与到演示中来	145
产品演示必须是互动的	145
戏剧化的效果增进销售机会	146
万一演示出现意外怎么办	146
其他注意事项	147
第 18 章 防范和处理客户异议——扫除最后一颗雷	149
销售人员处理异议的 5 个注意事项	150
处理客户异议的 6 个技巧	152
第 19 章 获得承诺——收场白技巧	155
要确定什么是大客户销售中的成功承诺	157
如何有效地获得客户承诺	159
第 20 章 案例分析：一位仪器设备销售人员的自述	163
概述	163
第一次拜访过程	163
第二次拜访过程	165
从十一到春节过后	167
最后阶段	170