

大客户销售路线图

精益营销理论及操作系统

王 浩◎著

把握客户心理和行为轨迹，精准推动销售工作
掌控销售进程和节点成果，高效获取客户订单

新 华 出 版 社

大客户销售路线图

精益营销理论及操作系统

王浩◎著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大客户销售路线图：精益营销理论及操作系统 / 王浩著.

— 北京：新华出版社，2018.12

ISBN 978-7-5166-4395-2

I. ①大… II. ①王… III. ①企业管理-销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第291097号

大客户销售路线图：精益营销理论及操作系统

作 者：王 浩

责任编辑：王晓娜

封面设计：臻美书装

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路8号

邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com>

经 销：新华书店、新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：臻美书装

印 刷：三河市君旺印务有限公司

成品尺寸：170mm × 240mm

印 张：16.5

字 数：190千字

版 次：2019年1月第一版

印 次：2019年1月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-4395-2

定 价：38.00元

版权专有，侵权必究。如有质量问题，请与出版社联系调换：010-63077101

自序

大客户销售最核心的任务是什么？开发。新客户需要开发，“老客户”同样需要开发。今天的市场环境，我们不能指望着客户从一而终，如果没有下工夫去开发“老客户”，他们早晚会被竞争对手“拐跑”。所以，从事大客户销售，不进则退。

开发大客户最头痛的问题是什么？订单的成功率。在“信息发达”的当下，找一些客户资源，并非难事，真正的问题是把订单搞到手。市场竞争日趋激烈，只要客户丢出一块“肉”——需求，至少有十只“狼”——销售人员去抢，最后，有九位销售人员快快离去。所以，成功率才是大客户销售追求的目标。

如果有一种方法，能提高订单的成功率，你是否感兴趣？估计的答案是：你不信！本书要解决的，恰恰是一个你多少有点存疑的问题：提高订单成功率。为了让你相信，我做了如下几项工作：

1. 花费了6年的时间去探索、求解。
2. 调研了来自9个行业的20家企业，收集并分析了1009个案例。
3. 总结了30多个能够提高订单成功率的套路——“销售成果屋”，并回到企业，辅导几百位销售人员使用这些“销售成果屋”，以验证其成效。
4. 构建了一套理论：精益营销，在逻辑上做严密的认证。

精益营销理论的基本思路是：借鉴生产质量控制原理来提高订单的成功率。众所周知，生产质量的提高，关键是流程点控制。如果所有流程点的质量有保证，输出的产品就能合格。大客户销售与采购存在“共振关系”，基于采购流程节点，销售可以切分为若干进程节点。一个销售进程节点取得相应的成果，表示销售行为的“质量过关”；所有的销售进程节点均有成果，是最终获取订单的必要前提。

换个角度讲，销售好比世界杯足球赛，你想拿下大力神杯，就必须一轮一轮地淘汰竞争对手。销售人员淘汰对手靠的是什么？节点成果。

如何在每个销售进程节点上获取成果？“销售成果屋”。“销售成果屋”不仅是获取节点成果、提高订单成功率的“量子武器”，更解决了大客户销售的标准化问题，为人才培养、团队塑造、绩效考核提供了坚实的“操作系统”。

过往的目标管理，大多是一种事后管理。经典的管理理论告诉我们，事后管理存在诸多风险和损耗。一些企业也认识到了这个问题，为此设置了若干过程指标，如电话量、拜访量。问题在于，这些指标只是一些“动作”，而非“成果”。本书从精益营销管理思想出发，提出两个重要的概念：管理有价值的东西——管理成果，用简洁、有效的方式去做管理——流程化管理，从而减轻经理们的负担，让销售团队多做一些更有意义的工作。

本书基于精益营销理论所总结的一套流程化管理工具，充分结合管理场景，完善了大客户销售的业务管理，为团队业绩的突破提供了“新杠杆”。

尤其是，这套流程化管理工具打通了大客户销售的运营障碍。以

往的 CRM（客户关系管理系统），基本上局限于行为记录和订单数据的集成，而“行为”信息在录入的过程中，存在很大的随意性；销售人员的执行则因人而异，“行为”表现可谓五花八门；培训大多围绕技巧，尽管这些技巧对销售人员有所帮助，但“目标引导性”很差，落地率也不甚理想，更谈不上与管理形成对接。本书独创的流程化管理体系，以严谨的闭环逻辑，避免了信息记录的随意性、执行的差异性和培训的低效性，保证了 CRM、销售执行、销售技能培训都能围绕“销售成果”这一核心要素，形成强大的合力，大幅度提高系统效率，激发团队潜能。

一支优秀的军队，必须具备两大基础：正确的思想、过硬的本领。本书最大的价值在于，用精益营销理论和“销售成果屋”重塑你的销售团队，让他们成为一支“能打仗，打胜仗”的“营销铁骑”，让你的企业拥有一部动力强劲的“营销发动机”。

CONTENTS | 目录

| | |
|-------------------|-----|
| 自 序 | 1 |
| 第一章 透视大客户销售 | 1 |
| 第一节 大客户的分类与共性 | 3 |
| 第二节 大客户的“背面” | 12 |
| 第三节 大客户的突破路在何方 | 24 |
| 第二章 精益营销理论 | 25 |
| 第一节 精益营销的内涵和意义 | 27 |
| 第二节 精益营销的价值观 | 31 |
| 第三节 精益营销模型 | 44 |
| 第四节 精益营销的行为理念 | 57 |
| 第五节 精益营销增长论 | 70 |
| 第三章 大客户销售路线图 | 81 |
| 第一节 大客户采购运作的“黑匣子” | 83 |
| 第二节 大客户销售路线图 | 102 |
| 第三节 大客户采购份额的竞争 | 136 |
| 第四节 项目销售路线图 | 139 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 第四章 大客户销售的关键节点控制 | 165 |
| 第一节 采购流程控制 | 167 |
| 第二节 需求窗口期控制 | 169 |
| 第三节 销售进程节点的行为控制 | 173 |
| 第四节 节点成果控制 | 176 |
| 第五章 大客户销售流程化管理 | 179 |
| 第一节 精益营销管理思维 | 181 |
| 第二节 营销战略管理 | 186 |
| 第三节 客户的分类和分级管理 | 193 |
| 第四节 销售进程和日常管理 | 197 |
| 第五节 成果管理 | 209 |
| 第六节 集成化目标管理 | 217 |
| 第七节 驱动力激励 | 220 |
| 第八节 精益营销管理制度 | 223 |
| 第六章 销售成果屋 | 227 |
| 第一节 “销售成果屋”的基本概念 | 229 |
| 第二节 “销售成果屋”体系 | 240 |
| 第三节 “销售成果屋”的训练与落地 | 243 |
| 推荐词 | 251 |

第一章

透视大客户销售

核 心 提 示

面对日益加剧的市场竞争，大客户销售不进则退。

大客户销售“游击作风”的根源在于缺乏一套标准化的操作模式。

大客户销售成功的背后却是触目惊心的损耗：销售成本偏高、订单成功率偏低、老客户资源流失……坦诚面对问题，才能取得更大的成功，获得坚实的竞争优势。

时下的目标管理，对大客户销售而言，是事后管理，存在许多的风险。缺乏事前和事中管理，就无法解决大客户销售的能动性。

技术日新月异，大客户销售要取得突破，就必须寻找新的切入点。

第一节 大客户销售的分类与共性

五年前，我以第三方的身份，服务于一家主营电子产品认证的企业，他们的销售对象是电子产品制造商。刚见面时，该公司营销总经理就跟我讲，他们的销售模式有点特殊，例如，他们主攻的客户，大多是因为客户有新产品要推向市场……

大客户销售的从业人员，九成以上都觉得自家的业务模式与众不同，尤其是做项目型大客户销售，需要处理的客户关系角色多、层级多、交叉点多，他们更是认为销售方法变化无常，难以一概而论。本书探讨的重点是大客户销售的标准化，因此，我们有必要先厘清“大客户销售”的概念，归纳其共性，清理一些认知误区。

一、业务模式

张三有货想卖，李四有钱想买，双方互通有无，一手货一手钱，各取所需，这便是交易业务。按供需双方的主体组合形态，交易业务可分为四种模式：

1. B2B 业务

B2B 业务，即组织对组织的销售。工业原材料、零部件、管理软件、系统集成、环保工程等货物或项目，供应商和客户都是一个组织，属

于 B2B 业务。

2. B2C 业务

B2C 业务，即组织对个人或家庭的销售。这种交易模式我们随处可见，例如专卖店、电子商务平台、医院等。个人或家庭的购买力存在巨大的差异，但是，再富有的个人或家庭，依然属于大众消费者。有些行业，譬如金融业、房地产行业等，将腰缠万贯的个人或家庭称作“大客户”，其实还是 B2C，不能算做 B2B。

3. C2C 业务

C2C 模式，即个人对个人的销售。淘宝的店面，很多是个人开的，销售对象也是个人；菜市场的商贩，自己进货，来买菜的人也是普通大众。这些都是典型的 C2C 业务。

4. C2B 业务

C2B 业务，即个人对组织的销售。长三角、珠三角有很多工厂，他们的业务外包给个人或家庭，后者将自己加工的产品卖给工厂；宝洁推出的众包模式，就是你作为一个技术行家，可以接宝洁的研发任务，你的成果获得宝洁的认可，宝洁就付你钱。这些就属于 C2B 业务。

二、大客户销售的分类

下面，我们详细说说 B2B 业务。所谓的 B2B，我们通常称之为大客户销售。针对不同的产品，大客户销售可细分为五种类型：

1. 产品型大客户销售

所谓的产品型大客户销售，其出售的货物是独立成形的产品，这些产品包括：农牧渔产物、矿物质、各种原材料、元器件、零部件、成品。诸如此类的货物，客户经常会用，而且消耗量大，所以，采购的频次较高，少则一年三五次，多则一年几十次。通常所说的“工业品大客户销售”是指，供应商所销售的产品是工业生产所需的原料或零部件。它属于产品型大客户销售的一个分支。

有些产品采购金额不大，或使用量小，如五金器具、礼品等，其营销活动以电话沟通为主，销售人员很少去拜访客户。这类业务，企业习惯称之为电话销售。事实上，这类产品的销售对象也是一些组织，因此，我们也将其纳入产品型大客户销售范畴。

2. 配套型大客户销售

有些产品是给其他供应商做配套的，例如集成电路、仪表、交换机等，这类产品的销售，就属于配套型大客户销售。配套分三类：其一是生产配套，产品提供给生产企业，后者用来制造新的产品；其二是维修配套，设备在使用一段时间后，需要维修和更换部件，部件供应商可以直接向设备用户销售；其三是项目配套，即客户做集成项目，而供应商为他们的项目提供若干产品。在运作方式上，配套型大客户销售与产品型大客户销售有许多相似之处。

3. 项目型大客户销售

项目型大客户销售简称“项目销售”，它销售的货物不是单一产品，而是若干产品的集成系统或一项工程，例如：机房改造项目、楼

宇供电系统、智慧城市工程、LED 生产线等。客户投资建设项目，耗资巨大，使用周期很长，因此，项目的采购，通常是几年一次，有些项目甚至相隔十年、几十年。

项目销售有三大特点：技术含量较高，涉及多个领域的专业知识；供应商除了供货之外，还需要为客户提供安装、调试和技术服务；计价方式不按产品单价计算，而是按“包裹价”计算——总价是多少钱。

建设一条高速公路，因为工期的要求，甲方（客户）将整个工程切分为若干段，分包给几家建筑商，大家同步施工，可使任务尽快完成。这叫项目分包。相应地，销售人员争取项目时，也可能会拿到项目的一部分——分包。

4. 技术型大客户销售

技术型大客户销售比较特殊，它销售的东西是一项技术，或者是软件，而非硬件产品。例如，设计院为开发商提供建筑施工方案、软件开发商为工厂提供 ERP 系统平台。

技术型大客户销售除了卖技术本身，也卖相应的服务。例如，华为公司向通信运营商销售的许多软件，往往伴随着升级或定制化服务。提供深度服务不仅增加了供应商的销售收入，也有助于维护客户关系。这种“玩法”也广泛应用于项目销售，所以，业界也把技术型大客户销售称作项目销售。

5. 服务型大客户销售

企业将人员招聘外包给猎头公司、大楼保安由专业公司负责、银行为企业代发工资等，诸如此类的情形，供应商销售的是服务或劳务，

而不是有形的产品，质量评价标准主要是满意度，这就是所谓的服务型大客户销售。

广义地讲，B2B 业务还包括渠道销售。渠道销售是指，供应商将货物卖给中间商，中间商再将货物销售给下级中间商或终端客户。本书针对的大客户销售，仅指上述五种 B2B 业务，重点是产品型大客户销售、项目型大客户销售，不包括渠道销售。不过，很多品牌企业的渠道销售人员，因为渠道商的业务模式是大客户销售，他们需要指导渠道商的运作，或者代表厂商和终端客户接触，所以，掌握大客户销售方面的专业知识和技能，对他们来讲，也非常必要。

2017 年，我辅导一家仪器仪表公司，他们的销售面向渠道商，渠道商将产品集成，再卖给各地的水利局。渠道商经常会拿一些项目信息做条件，请他们提供支持，譬如结伴去终端客户现场做技术交流，或要求他们让价，最后项目却不了了之，因此做了许多无用功。像这种情况，如果销售人员不懂大客户销售，在业务进程的判断、谈判等方面，都会遇到麻烦，更不用说去指导渠道商。

三、大客户销售的典型特征

尽管在具体的业务运作层面，大客户销售看起来千变万化。但万变不离其宗，无论是哪种类型的大客户销售，它们都具有以下四大典型特征：

1. 销售周期长

按供应商和客户接触时间的长短，销售分两种：短链销售和长链

销售。像柴米油盐之类日用品，顾客去商店，看一眼就买了，双方的接触在分秒之间，这就是短链销售。像工业品、商用软件、项目之类的东西，客户要反复考虑、横挑鼻子竖挑眼，双方接触时间很长，这就是长链销售。大客户销售是典型的长链销售，其特征是：销售和客户的接触周期较长，时间跨度从几个月到几年不等。

2. 营销活动多样化

店面销售的营销活动形式相对简单一些，商家摆上货，不定期搞搞促销，接待上门的顾客即可。大客户销售的营销活动则复杂许多，从接触到成交，基本的营销活动包括以下几种形式：

- 1) **开发和跟踪客户**：收集客户信息、识别客户内部角色、通过电话或拜访跟踪客户；
- 2) **产品呈现**：利用电话沟通、拜访面谈、技术交流会、展会接待等场景，向客户解说产品；
- 3) **客户关系管理**：建立和深化双方的感情，处理客户内部关系，化解客户敌意；
- 4) **挖掘和引导客户需求**：充分了解客户需求，引导客户的想法；
- 5) **促成合作**：通过激发购买兴趣、技术交流会、接待考察等多种形式，推动客户与我方的合作意向；
- 6) **竞标**：响应客户的招标，制作标书，参与投标，争取中标；
- 7) **商务谈判**：响应客户的谈判邀请，和客户讨价还价；
- 8) **签订合作协议**：中标或谈判结束后，双方签订合作协议；
- 9) **应收款催收**：双方履行合同后，销售人员向客户催收货款；
- 10) **推动客户重复购买**：一次合作成功后，推动客户再次购买

我方的产品。

3. 销售主动

店面销售、网络销售，大多是客户主动找商家，或者是“引诱”客户找商家，而大客户销售则是销售人员主动找客户。有些大客户销售人员在维护“老客户”的过程中，往往存在一种误区：等待客户找他。恰恰是这种认知导致了客户资源的流失。一年 365 天，“老客户”会接待 N 家供应商，那些主动找上门的业务员会使尽浑身解数，动摇“老客户”的感情。在这种竞争状况下，那些“等待”的销售人员自然是棋输一着。所以，销售的主动性是大客户销售的重要特征。

4. 大客户销售的开发性

我在清华上课时，遇到一位工程机械集团的采购经理，他说现在选择供应商时，非常乐意接触新的业务员，一方面他们的报价更有吸引力，另一方面可以用他们给老的供应商施加压力。这位采购经理的潜台词是：即使正在合作的供应商，我也可能和你说再见。

相当多的销售人员认为，维护“老客户”和开发“新客户”存在区别，但是，深度思考那位采购经理的“话外音”，再透过现象看本质，你不难发现，大客户销售的核心任务就只有一个：开发。这种开发性体现在五个方面：

1) 新应用开发

工业机器人、大数据软件、GIS 测量车……像这些高新技术产品，客户从来没有用过。对销售人员而言，推动客户从无到有，就是新应用开发。