

ZUODADAN

让大客户经理省心、一线营销员获单的实战手册

做大单

→ 59招搞定大客户 ←

丁兴良 / 著

59招锁定大客户，轻松做大单，快速增长利润

国内大客户营销培训第一人丁兴良最新重磅力作！

17年营销实战经验，13年工业品营销经验，
8年专注工业品营销项目研究，
形成了一套实用、有效的大客户营销系统，
已让数万家企业一个月内业绩呈几何级数增长！

广东省出版集团
广东经济出版社

ZUODADAN

让大客户经理省心、一线营销员获单的实战手册

做大单

→ 59招搞定大客户 ←

丁兴良 / 著

59招锁定大客户，轻松做大单，快速增长利润

国内大客户营销培训第一人丁兴良最新重磅力作！

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做大单:59招搞定大客户/丁兴良著.-广州:广东经济出版社,2010.1
ISBN 978-7-5454-0390-9

I. ①做… II. ①丁… III. ①企业管理:销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第005966号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东新华发行集团
印刷	北京同文印刷有限责任公司
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	17.25
字数	335 000
版次	2010年2月第1版
印次	2010年2月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0390-9
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。
广东经济出版社常年法律顾问:屠朝锋律师、刘红丽律师
· 版权所有 翻版必究 ·

20%的大客户贡献80%的利润，从定量的角度强调了大客户对于企业生存和发展的重要性，因此，开发大客户资源成了许多企业利润的主要保障与突破口。企业开始将大客户作为自己最主要的营销重点，然而，大客户营销该怎么做呢？销售人员在面对大客户销售中层出不穷的营销难题该怎么解决呢？

面对大客户营销中的种种问题和困惑，图书市场上为解决诸如此类的问题的书籍应运而生，但笔者发现此类书籍大部分是理论多、实践少，从而导致很多人对这些高深的理论书望而却步。针对这种现状，笔者结合自己17年的营销实战经验，总结出一套实用、简单的大客户营销系统，旨在为企业及一线营销人员解决营销中的种种问题，提升企业营销的整体水平。笔者首创的赢单59招，教你在实战中见招拆招，轻松搞定大客户。

本书将大客户营销分为3大部分，包括：“找准你的大客户”、“拿下订单”、“后期服务提升”。

第一部分（第一章）的主题是“怎样找准你的大客户”。让你在茫茫的客户群中，慧眼识英雄，找出企业的大客户，找出企业80%盈利的源泉。

第二部分（第二章至第八章）的主题是“在找对客户的情况下，怎样赢得客户的心，拿下订单”。找准了企业的大客户，该怎么开展合作，赢得订单呢？在合作的过程中，怎样维护好客户关系？怎样与客户进行价格谈判？怎样签订合同？大客户销售过程素以复杂度高、影响因素众多而著称，如何“透过现象看本质”，其实很简单：维护好客户关系，赢得了客户的信任就赢得了客户的订单。

这个部分主要让销售人员能够深入挖掘客户的个人需求，以超越客户期望的销售来打动客户下订单，事半功半完成大客户营销。同时为了让销售人员能更深刻地了解这些销售秘诀，在书中精心设计了一系列的大客户营销案例，针对实例中销售人员遇到的问题，来引出解决问题的营销策略。



第三部分（第九章）的主题是“在拿下订单后，如何做好大客户服务提升，建立战略合作关系”。大客户营销的最终目的是为了公司的长远发展，在大客户的营销过程中，比拿下订单更重要的是与客户建立战略合作伙伴关系，因此，销售人员在营销中要特别注重大客户服务的提升，因为做好大客户后期服务是建立战略关系的关键。

本书除了有明晰的结构外，另一大亮点就是图解，在众多的营销理论中，你会发现一些销售技巧有一个系统性的理论，在高速信息化的时代，要一条条去记住、理解、消化、运用，而在营销实践时，销售人员早已忘了那些条条框框，本书通过图解的方式，让读者可以更简单、易懂地去理解这些销售秘诀。例如第一章中“谁是大客户”，笔者利用图解的方式，列出了大客户区别于一般客户的5大特征，让你在客户群中，一下子就找到了你的“上帝”。

“力行而后知之真”，营销理论只有正确地运用于实践中才能显示出其价值，而实战性、技巧性、实用性也正是本书的价值所在。本书运用笔者销售经历提炼出案例，通过案例分析，引导读者去思考，找出解决问题的方法。例如，销售人员在销售过程中经常会遇到的降价问题，书中第五章“大客户的价格危机”，其中的案例给出了4种降价方法，如果你是销售人员该如何降价？要做到让客户满意，同时降价的幅度不会影响企业的盈利，对于很多销售人员来说或许是不可能的事情，而看了本书的降价秘诀，你会发现原来降价也可以做到双赢。

最后，要感谢那些为本书出版而付出的朋友们，并希望读者能抽出时间来阅读这本书。本书都是以通俗的言辞和案例撰写而成，读者不必用看教科书的眼光来审视它，而应以沉淀的心灵来深思它。

希望本书能够真正地帮助企业及企业一线营销员成长，也希望本书中的点滴体悟能帮你挖掘行业深度、引导产业方向、改善企业营销力、提升社会竞争力。



第一章 谁是大客户/001

- 第1招 如何认识大小客户的差异?003
 案例: 空调销售的情景对话
- 第2招 划分大客户的标准是什么?008
 案例: 中石化拜访客户的情景对话
- 第3招 大客户对公司的价值及意义是什么?013
 案例: 联想挖掘大客户的终身价值
- 第4招 大客户存在的5大误区是什么?016
 案例: 大客户? 小客户?
- 第5招 大客户需要怎样的组织架构?020
 案例: 华为——组织架构按需而变

第二章 搞定大客户的销售秘诀/025

- 第6招 互相踢皮球怎么办?027
 案例: 采购部为何“踢皮球”
- 第7招 客户内部有意见分歧时, 怎么办?032
 案例: 意见分歧引发两难境地
- 第8招 如何促进采购项目前进?037
 案例: step by step
- 第9招 如何更改表述及技术参数?042
 案例: “小鬼”也能撑伞
- 第10招 客户内部采购流程是什么?047
 案例: 网上招标节约成本
- 第11招 如何保证自己入围供应商名单?051
 案例: 如何顺利入围
- 第12招 如何“找对人”?055
 案例: “关键人物”往往在意想不到之处



- 第13招 如何突破信息孤岛?.....059
案例：走出信息孤岛
- 第14招 采购项目拿下的关键点是什么?.....063
案例：如何拿下这个项目
- 第15招 招标时间晚了，怎么办?.....069
案例：标期时间过了，如何绝处逢生
- 第16招 已经确定其他竞争对手，怎么办?.....075
案例：如何使电信局长改变采购流程
- 第17招 已经签订合同了，怎么办?.....078
案例：反败为胜的订单

第三章 大客户关系维护策略/083

- 第18招 如何建立良好的第一印象?.....085
案例：树形象产需求
- 第19招 如何寻找合适的话题，拉近与客户的距离?.....088
案例：如何拉近客户心理距离
- 第20招 如何建立良好的沟通氛围?.....092
案例：与客户沟通的“地雷区”
- 第21招 投其所好，如何发现其兴趣爱好?.....097
案例：利用客户兴趣顺利取得订单
- 第22招 如何建立良好的人际关系?.....102
案例：把握微小商机，建立良好客户关系
- 第23招 如何建立信任感?.....105
案例：老马的经验之谈
- 第24招 如何维护良好的客户关系?.....110
案例：利用客户关系，找到突破口
- 第25招 如何与不同的人打交道?.....113
案例：销售经历

第26招 如何与不同采购角色沟通?118

第四章 大客户的技术交流/123

第27招 技术演示注意事项及其成功的关键是什么?125

案例: 重新定位, 后发制人

第28招 参考考察如何设计?130

案例: 考察设计之重要性

第29招 样板工程如何选择并发挥最大作用?134

案例: 样板工程被谁夺走了

第30招 技术交流会的关键是什么?138

案例: 技术交流扭转战局

第五章 大客户的价格危机/141

第31招 大客户要求降价, 降还是不降?143

案例: 如何降价

第32招 3类大客户的应对策略是什么?146

案例: 不同的大客户, 不同的策略

第33招 当大客户不断提出无理的要求, 已经到了公司限界点时, 怎么办?150

案例: 多重要求, 步步紧逼

第六章 大客户的招投标策略/153

第34招 招标成功的关键是什么?155

案例: “借鸡生蛋”

第35招 如何不招标也能拿下项目?159

案例: 中标花落谁家

第36招 明标怎办才能中标?163

案例: 伊利喜赢奥运赞助商



第37招 邀标不透明，怎么办？	166
案例：万达成功邀标提升竞争力	
第38招 评标中，成功的关键是什么？	170
案例：出人意料的评标结果	
第39招 如何购买标书？	174
案例：价格跟着感觉走	
第40招 如何辨别标书中隐藏的风险？	179
案例：彩电招标特殊要求	

第七章 大客户的谈判策略/183

第41招 如何与大客户不伤和气，进行谈判？	185
案例：客户“变脸”，怎么办	
第42招 如何争取更多的谈判砝码？	188
案例：拿什么来增加谈判砝码	
第43招 如果大客户要求降价，怎么办？	193
案例：最后通牒	
第44招 如何针对不同的3类大客户进行谈判？	196
案例：谈判3大情景	
第45招 谈判达到双赢的关键是什么？	201
案例：张沉的“反击”	

第八章 大客户的合同风险防范/207

第46招 签合同的注意事项有哪些？	209
案例：扑朔迷离的黑白合同	
第47招 如何签捆绑协议？	212
案例：以捆绑的名义进行垄断	
第48招 如何埋下对自己有利的合同条款？	215

案例：“软条款”让坏生意变好结果	
第49招 保密协议的注意事项有哪些？	218
案例：保不住的商业秘密	
第50招 签好合同，如何保障执行？	222
案例：一纸合同执行难	
第51招 通过签合同，如何使企业关系利益最大化？	226
案例：合同为企业引航	
第九章 提升大客户的服务价值/229	
第52招 如何兑现服务承诺？	231
案例：服务承诺的丢失	
第53招 大客户服务的真谛是什么？	236
案例：主动服务领先市场	
第54招 如何做好一对一的大客户服务？	240
案例：以差异化拓展一对一服务	
第55招 如何提供增值服务？	244
案例：星巴克提升客户价值	
第56招 如何扩大市场份额？	248
案例：中国移动如何扩大市场份额	
第57招 如何建立大客户忠诚度？	252
案例：一个印象很深刻的客户关系	
第58招 挖掘战略性，如何服务大客户？	256
案例：招商银行如何服务大客户	
第59招 维护老客户的同时，如何应对新的竞争对手？	260
案例：创新大客户管理机制，迎接挑战	



第一章

谁是大客户

20%的大客户贡献80%的利润几乎成了市场中的铁律，对于企业来说，大客户的贡献率甚至超过总利润的50%。因此，想让企业更好地针对大客户进行营销服务，首先要了解谁是你的大客户？

随着中国市场经济的迅速发展以及经济全球化的影响，市场竞争也日益加剧，“优胜劣汰”现象更加明显，“强者愈强，弱者愈弱”已经成为一个不可逆转的大势。大量的中小经销商被迫退出市场，规模庞大、势力雄厚的大客户也应运而生，并不断蚕食其他中小商家的地盘。

面对这样的市场局势，越来越多的企业意识到营销策略的重要性。顾客价值的2/8分化现象几乎成了市场中的铁规律。那么什么是顾客价值的2/8分化现象呢？

这就是销售中著名的80/20法则，20%的大客户贡献80%的利润，从定量的角度强调了大客户对于企业生存和发展的重要性。由此，我们也意识到大客户对企业的利润举足轻重，只有成功进行大客户的销售的企业才是最具有活力的企业，才能成为市场竞争最后的赢家。

对于大部分企业来说，大客户的贡献率甚至超过总利润的50%。因此，开发大客户资源成了许多企业利润的主要保障与突破口。企业开始将大客户作为自己最主要的营销重点，并在市场中取得了不俗的业绩。

但是，在取得成绩的同时，也有不少的企业“经营”大客户遭遇尴尬处境：投入颇大，回报却惨淡！现实中大客户业务操作起来难度很大，一些企业由于缺少切实可行的大客户营销理念和方法，缺乏企业营销计划的制定以及对大客户挖掘的合理策略指导，导致企业在向更高的营销战略迈进时，往往迟滞不前。

问题出在哪里呢？

大客户有其独特的特点，在销售中需要特定的技能，因此企业在实施大客户战略时，应该掌握一些基本的技巧：

是否已经具备了准确区分大客户与小客户的技巧？

是否能正确地对待大客户销售中的误区？

是否进行了企业资源的最优化分配，建立了大客户营销需要的组织构架？

……

以上是大客户销售初步阶段会遇到的一些问题，也是销售人员在大客户营销中需要掌握的最基本营销策略，这也是本章将要为读者一一讲解的内容，让企业更好地针对大客户进行营销服务，首先要了解谁是你的大客户？

第1招

如何认识大小客户的差异？

在众多客户中仅占据10%—20%的地位的大客户，却贡献了公司80%—90%的财富，随着市场形势的变化，大客户在公司中占据着越来越重要的地位。因此，抓住大客户，就抓住了公司的财富源泉。然而在茫茫的客户群中，谁才是企业真正的大客户？怎样区分大客户与小客户？

因为不同的概念有不同的定义标准，所以大客户与小客户有着属于自身的特征或差异。面对企业80%的利润源泉，企业要区分出大小客户，首先就要熟悉大客户与小客户的差异及特征。下面是客户A与客户B在购买空调时的对话，你能从这两个情景中分辨出哪个是大客户，哪个是小客户吗？

案例：空调销售的情景对话

情景案例1

故事背景：夏天来了，炎热的天气实在让人受不了，客户A决定到苏宁购买一款空调。

销售人员：你好，欢迎光临苏宁电器。有什么需要我帮忙的吗？

客户A：我想看看空调。

销售人员：是第一次来吗？

客户A：对。

销售人员：你可以看看这款格力新推出的变频空调，既环保又省电，非常适合家用。

客户A：（试用了下，看了看设计、外观）那就拿这款吧。

从进店到走人，20分钟就搞定了这笔生意。

情景案例2

故事背景：因为公司规模的扩大，领导决定对公司进行重新装修，而采购员B则负责空调采购的任务。由于是大规模的采购需要注意的细节很多，包括品牌、价格、性能、售后服务等。在采购员B准备去购买时，经理说了一句，上次



采购的格力空调售后服务很好，可以优先考虑他们的产品。于是，采购员B又来到了格力空调售卖处。

销售人员：哟，张工，你好，你好。

客户B：（笑笑不语）。

销售人员：上个星期那批产品用了感觉怎么样？

客户B：恩，还好。

销售人员：对我们的服务还满意吗？

客户B：呵呵，听说你们新进了批货，是格力变频空调，市场反映很好。上次的项目，你们售后服务人员的热情给我们经理留下了很深的印象。所以公司这次装修想换一批空调，就派我过来先考察下。

销售人员：对啊，这款变频空调采用最新的技术既环保又省电，非常适合公司用……

客户B：价格、售后服务怎么样，有没有什么优惠啊？

销售人员：（倒茶）你坐下来我们慢慢商量，你也是我们的老客户了，这次我们可以给你们最低折扣——7折。

客户B：在月底之前，我们就要空调能正常运转，你们的货量、发货速度赶得上吗？

销售人员：100多台空调是有些困难，不过我可以私下给你们些方便，优先发你们的货物。

客户B：你们有专门的技术人员上门安装吗？空调运转出现问题你们有专业的售后服务团队吗？

销售人员：这个你放心，我们格力的售后服务是行业里最好的。（销售人员看了看手表）中午了，一起吃个饭吧，以后还要兄弟多多照顾啊。

客户B：互相帮助啊！

又一笔大订单落实了。

案例分析

在茫茫的客户群中，如何慧眼辨识你的大客户呢？从上面的两个情景案例中，我们可以看到客户A代表了小客户，整个购买过程非常简单，20分钟就将空调运回家。而客户B代表了大客户，他与供应商已经建立了良好的关系，并且购买过程非常繁琐，包括价格优惠、发货速度、上门维修和售后服务等。

从客户A中我们可以了解到，小客户的典型特征：

●小客户订单金额比较小，作决定非常快。

●小客户经常说：“不要告诉我你的产品质量多好、品牌多好、服务多好，老板说了，哪一家公司价格低，就和哪一家公司合作。”

可见小客户的交易模式相对比较简单，把这个模式打一个比喻来讲，就像你今天走进一家超市买一瓶矿泉水，假设是农夫山泉，你会发现小超市一瓶矿泉水标价1块

5毛钱，而在大超市只要花8毛钱，贵了7毛钱。问题来了，大部分消费者是当场作决定，还是为了几毛钱，愿意多走20分钟的路去大超市？

各位思考一下，相信大多数消费者应该是当场作决定，所以你会发现小客户作决定非常快。

你拿完矿泉水后去结账处，付钱给收银员，在你付钱时，你会不会刻意关心收钱的这个阿姨或者小姐，长得漂不漂亮？脸上有多少青春痘？相信没有太多人会关注。

走出超市，拿出矿泉水一喝，突然大呼上当，农夫山泉的广告是，农夫山泉有点甜。结果它甜还是不甜？医学证明，这个里面绝不含蔗糖，也就是它没有甜的成分。这个时候，大部分的消费者会不会刻意在乎真实感受跟广告宣传有差异？应该没有人去刻意关注。

从上面的例子我们看到，小客户作决定非常快，对价格非常敏感，对卖水的人关注度不大，对售后服务关注度非常小，总而言之，小客户的交易模式相对大客户比较简单。

而大客户跟小客户之间有很大的差异，从客户B中，我们看到大客户的典型特征：

●大客户的组织机构非常复杂，你有可能先搞点采购，再搞点技术，再搞点评估小组，再搞点分管领导，有些特大的项目，还要搞点设计院，甚至在这里面还要搞点所谓的全国专家委员会，所以你会发现，在这种类型的组织价格非常复杂。

●“上次的项目，你们售后服务人员的热情给我们经理留下了很深的印象。所以公司这次装修想换一批空调，就派我过来先考察下。”

●“价格、售后服务怎么样，有没有什么优惠？”

大客户语言/行为	特殊性	典型特征
“上次对你们的产品很满意，所以公司这次项目有意向再次选择与你们合作。”“这次项目重点是需采购7万台发电设备机器……”	大单生意居多	购买频繁 或单次采购数量大
“你们的付款方式是什么？我们要求空运有问题吗？” “到货周期是多久，何时能到货？”	要求多	对供应商的选择严格
“你们有专业的技术人员队伍支持吗？这批产品，我们的工人需要专业的培训。” “你们的售后服务保障怎么样？有专业的售后服务队伍吗？”	售后服务是采购的关键流程	对产品的售后服务很重视
“这样大的采购项目很麻烦，对供应商的选择也很严格，给我们的工作带来很多挑战。这次跟你们的合作很愉悦，我们公司想建立长期的合作关系。”	看重与供应商的长远发展	建立长期的合作关系

表1-1 大客户特殊属性



从上面的案例及分析中，我们发现，大客户的语言行为所透露的一些特征反映了大客户的特殊属性（详见表1-1）。

1. 大客户购买频繁或单次采购量大

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. 大客户采购的集中性很强

从客户B的对话中反映了大客户经常召开行业内的供应商会议，进行集中的采购，一来供应商集中利于行业内统一价格调整，二来可以就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，以制约竞争对手产量。

3. 大客户服务要求很高

大客户对服务的要求很高，涉及面也很广，尤其表现在财务支付要求、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，售后服务也是其较为关心的方面。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。

4. 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，大客户在进行采购时，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。大客户的这个意愿当然是供应商求之不得的，但是实际上也是一把“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。

在案例的基础上，我们认识了以客户A为代表的小客户以及以客户B为代表的大客户之间的具体的特征、属性、差异。然而这只是一个具象化的认识，要更深层次地挖掘你的大客户，找准大客户，要在此基础上进行大客户特征的提炼。

营销实用秘笈：找准你的大客户

区分了大小客户就能准确地找到你的大客户吗？如果依据大小客户的对比特征来寻找你的大客户，很多人会觉得步骤太繁琐，有时还会举棋不定，感觉某个特征像是大客户又像是小客户。

那么，在对大小客户的特征有了具体的认识后，想用简单、快捷的方式在茫茫的客户群中找准你的大客户，就要牢记大客户的5大特征：

1. 项目成交周期较长，需多次沟通才能解决问题

因为项目大，涉及到的资金、人力、服务和沟通等方方面面琐碎的事，而每一步都是必须解决的，并要通过多次沟通达成协商。所以大客户的项目周期都很长，需要公司调动大量的资源。

2. 项目销售金额偏大，客户选择供应商非常慎重



大客户每笔单子都是大单子，所以涉及的金额也很大，这就要求大客户在选择合作伙伴时要特别谨慎，供应商的选择直接决定了项目的质量。

3. 非常重视售后服务，同时列为项目评估的因素

购买的产品多，带来的问题就是对售后服务的质量的重视，在大客户的购买过程中，售后服务是很重要的，常常被列为项目评估的因素。

4. 客户购货非常小心，由项目评估小组决策确定

大客户在签订一个项目前，会非常小心，因为一个环节的出错就会影响到其他环节，继而引起连锁反应。所以，大客户做决策很谨慎，会有专门的评估小组决定。

5. 人与产品缺一不可，甚至人比产品来得更重要

因为项目的繁琐且要经常购买，所以大客户会倾向于与合作愉快的供应商建立合作关系。而这时与大客户建立信任感就很重要，这就要求供应商在销售人员上下功夫。

企业要进行大客户营销首先要找准你的大客户，即谁是你的上帝？最后以图解的形式说明区分大小客户的依据（见图1-2），让读者可以更方便、简单、直观地了解大小客户的差异。

大客户即关键客户(Key Account)，是供应商的焦点话题和管理重点。



图1-2 大客户与小客户差异

