



颠覆传统模式 还原营销本质

国企大客户营销

吴昊天 著

剖析真实案例 破解销售难点

总经理、营销总监必读!

书中列举的顶级企业的成功案例，
均由作者亲自操盘，不仅告诉你怎么做，还告诉你复制的模式，直击实务，
解决实际问题，助力营销高手牢牢掌控大客户。

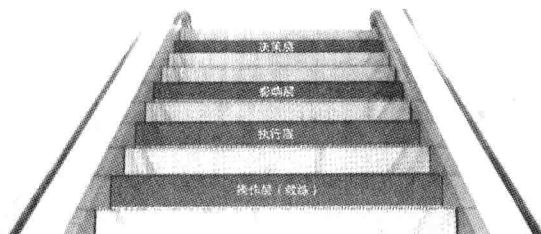


北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

颠覆传统模式 还原营销本质

国企大客户营销

吴昊天 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

国企大客户营销 / 吴昊天著. —北京: 北京大学出版社, 2014.5

ISBN 978-7-301-23985-8

I. ①国… II. ①吴… III. ①国有企业—企业管理—销售管理—研究—中国
IV. ① F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 039569 号

书



名 * 国企大客户营销 *

著作责任者 吴昊天 著

责任编辑: 刘 维 李明旭

标准书号: ISBN 978-7-301-23985-8 / F · 3877

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: hzghbooks@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 65031652 出版部 62754962

印 刷 者: 北京雁林吉兆印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.25 印张 108 千字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

第一章 01 概述大客户价值

- 准确定位大客户 / 3
- 商业企业大客户的客户价值 / 4
- 国企大客户的客户价值 / 7
- 国企大客户营销注意事项 / 9
 - >>> 不同级别有不同诉求 / 9
 - >>> 运用“四缘”拓展人际关系 / 9
 - >>> 了解大客户的需求 / 12
 - >>> 危机公关 / 13

第二章 02 国企大客户营销新模式

- 国企大客户营销流程中的客户层级 / 17
 - >>> 起决定性作用的决策层 / 18
 - >>> 具有否决权的影响层 / 18

国企大客户营销

>>> 最了解项目的执行层 / 19

>>> 引领航行的教练层 / 19

新营销模式VS传统营销模式 / 20

>>> 传统营销模式——爬楼式营销 / 20

>>> 新营销模式——下楼式营销、双螺旋法则 / 21

巧妙建立有效的沟通渠道 / 25

>>> 发现和培养教练 / 25

>>> 下楼式营销的微妙作用 / 30

>>> 操作过程要透明 / 31

第三章 03 突破国企大客户营销的四大难题

国企大客户营销经典难题 / 35

>>> 把客户当作人来对待 / 35

>>> 客户作为人的各种需求 / 37

>>> 树立平等意识，打造一颗“大心脏” / 39

崩溃疗法帮助员工打破心魔 / 41

>>> 做最坏的打算，奔着“死”去 / 41

>>> 破釜沉舟，不找任何借口 / 43

第四章 04 详解国企大客户营销实战流程

信息搜集阶段 / 47

>>> 搜集项目信息，实现精准营销 / 47

- >>> 项目信息应进行过滤 / 48
- 内部立项阶段 / 50
 - >>> 立项前分析项目信息 / 50
 - >>> 拜访客户, 确认项目可行性 / 50
- 项目跟踪阶段 / 52
 - >>> 把握主次, 抓住时间管理的“牛鼻子” / 52
 - >>> 项目跟踪环节的两大关键点 / 53
- 项目运作阶段 / 57
 - >>> 项目运作是项目成败的核心攻坚阶段 / 57
 - >>> 项目运作阶段——技术准备阶段 / 58
 - >>> 项目运作阶段——商务谈判阶段 / 58
- 招投标阶段 / 61
 - >>> 项目招标已成为趋势 / 61
 - >>> 协助客户做好招标工作 / 62
 - >>> 合理设置投标报价 / 63
- 实施与服务阶段 / 65
- 市场培育阶段 / 66

第五章 **05** 扩大客户信息渠道及做好项目跟踪

- 扩大客户信息渠道的七大路径 / 73
 - >>> 通过网站获取信息 / 73
 - >>> “学、研、设”推荐或提供 / 74
 - >>> 老客户后续维护及推新 / 74
 - >>> 甄别遴选专业信息供应商 / 75

- >>> 关注媒体、招标公示 / 76
- >>> 重视客户来电或来访 / 76
- >>> 总部情报信息反馈 / 77
- 大客户营销的信息报备制度 / 80
 - >>> 信息报备是做好信息工作的要点 / 80
 - >>> 信息报备制度的基本流程 / 81
- 项目跟踪应做好客户拜访与沟通 / 87
 - >>> 确定对象是拜访客户的第一要务 / 88
 - >>> 准备越充分，沟通越主动 / 88
 - >>> 拜访客户必须准时到达 / 90
 - >>> 主题开场白应提前准备 / 91
 - >>> 重要资料必须导读 / 103
 - >>> 表达要有开放性 / 105
 - >>> 告辞的同时预约下次会面 / 107

第六章 06 推动项目升级的七种武器

- 提供方案 / 111
 - >>> 方案营销是人的营销 / 112
 - >>> 做方案要有客户的参与和支持 / 112
- 邀请客户到公司会谈 / 136
 - >>> 坚持尽量避开客户主场的原则 / 136
 - >>> 会谈前应做好客户分析 / 137
- 样板工程考察 / 138
 - >>> 了解客户的真实需求，提高考察的针对性 / 138

>>> 尽量让老客户介绍样板工程情况	/ 138
>>> 考察后帮助客户完成考察报告	/ 139
引见上级	/ 143
>>> 坚持“不轻易让上级出面”的原则	/ 143
>>> 男女搭配，可起到意想不到的效果	/ 143
“牛人”推动	/ 144
>>> “牛人”所需要具备的条件	/ 145
>>> 选择“牛人”时应放宽思路	/ 145
方案论证会	/ 151
>>> 方案论证会是让项目走出困境的典型方法	/ 151
>>> 方案论证会务必认真、系统地准备	/ 152
>>> 邀请第三方参与方案论证会	/ 156
公司总部接待考察	/ 156
>>> 公司总部接待考察意义重大	/ 156
>>> 如何做好国企大客户的接待工作	/ 158
>>> 总部接待考察展示公司综合实力	/ 160
后记 伟大源于细节	/ 169

1

Chapter

第一章

概述大客户价值

准确定位大客户

大客户，又被称为重点客户、主要客户、关键客户、优质客户等，大客户是指对产品（或服务）消费频率高、消费量大、客户利润率高而对企业经营业绩产生一定影响的要害客户。

大客户往往具备以下特征：第一，运作周期长；第二，运作风险大；第三，客户决策流程复杂；第四，客户决策层甚至一把手往往要亲自参与。

至今为止，在现有体制下，可以说在大客户群当中战略级别最高，持续消费能力最强，既是“裁判”又是“教练”，同时还是“运动员”多种身份的，往往就是国企大客户。

无论是国企大客户，还是一般商业企业大客户，它们的决策有这样一个共通的特征，即决策层或者叫一把手在决策链中起着非常关键

的作用。我们对大客户进行营销时，必须对大客户的决策层或者决策人进行准确分析和定位。要把大客户的决策特征、决策链搞清楚，首先要对它的客户价值进行清晰的分析和定位。

商业企业大客户的客户价值

大客户的四大特征——周期长、风险大、决策流程复杂和一把手常常亲自参与，决定了分析大客户需求的核​​心是分析大客户决策层的需求。

作为商业企业大客户，决策一把手常常是老板，老板的客户价值相对单纯得多。对于老板而言，或者是对于他经营的企业而言，他关注的核心利益就是不断上升的业绩、利润和不断下降的成本。这两个方面，对于企业而言，就像跷跷板，业绩和利润不断上升、成本不断下降的企业，发展越具弹性、企业运行越健康。此外还有企业老板个人的成就感、满足感等等。企业业绩的上升、成本的下降，是遵循市场经济规律的。进入任何一个行业或者市场发展，都会遇见这样的规律：风险大、利润高，风险低、利润小，风险没有、利润就是零。对于企业界和企业的决策者而言，这是一个不争的事实，已经被千万次验证。

案例

食草动物再大，也只是食肉动物的食物

在动物世界，天天都会有这样的故事发生：几头狮子、一只老虎或者猎豹匍匐着冲向牛、羊、马、鹿，牛、羊、马、鹿们四散逃命，跑得快的活了下来，有些跑得慢的就成了狮子、老虎或猎豹的盘中餐。正所谓弱肉强食，适者生存。

食草动物在自然界占动物总量的百分之九十以上，它们的性情特点就是温和善良，植物是它们的唯一食物，它们一生的使命就是吃草、睡觉和繁殖。它们居无定所，哪里有草就到哪里去，甚至不惜千里迁徙。一群一群，见到食肉动物就逃命。

食草动物繁殖力很强，成活率很高，但是它的种群如果超过了食物来源的总量，就会打破生态平衡，从而危及物种的生存，所以上帝创造了食肉动物来“矫枉过正”。不要认为豺狼虎豹凶狠可恶，它的存在是一种天意，上帝安排它就是吃肉的，它的任务就是用锋利的牙齿施展暴力，把那些食草动物的老弱病残者干掉，从而维持生态平衡。

在山东的一个美丽的海滨城市，某大型企业的Z老板正在给核心高管开会。Z老板一改往日的激情澎湃，嗓音低沉地说：这些天，不断有人跟我说，楼下企业大学里一入门的警示语

“战战兢兢、如履薄冰”该换换了，我们已经走过了创业期，走过了名牌化阶段、多元化阶段、国际化阶段，业已来到了全球化阶段，再讲这句话有点矫情。但是，我想说的是，每天早晨，当我透过办公室的落地窗，看到成千上万的员工从四面八方涌来上班，心中涌起的不是什么成就感，而是恐惧。在我看来，在企业界只有两种动物：食草动物和食肉动物。食草动物再强大，也只是食肉动物的食物。而我们的H集团就是一个大型食草动物，面临着被食肉动物吃掉的威胁，一夜之间就有可能关门破产……风险太大了……（编者：其实还有第三种动物，通吃动物。在自然界，通吃动物是人。在企业界，通吃动物是国企大客户群。）

案例

奇货可居

自古以来大企业家、大商人若想追逐高利润，必须冒着巨大的风险。这方面的典型人物要数吕不韦，他不愧是春秋战国时期的大商人，他在跟父亲讨论了一番利润之后，觉得种田是十倍的利，他没有看上眼；经营珠宝虽然有百倍的利，但是他还是觉得不过瘾；最后他看上了穷困潦倒，

在赵国当人质的异人，觉得他是奇货可居，不惜倾家荡产，甚至要赔上自己的小老婆——赵姬，也要投机一把，帮异人当上了秦国的国君，同时也让自己当上了秦国的丞相。结果异人没有当几天国王就一命呜呼了，这样不但秦国的江山社稷是他的囊中之物，就是异人的老婆和儿子也是他的私人财产。吕不韦冒着掉脑袋、灭九族的风险，但也获得了数不清的利润。“风险诚可怕，利润价更高”是吕不韦最简单的投资哲学。用经济学观点来看吕不韦，他是完全的风险喜好者，绝对不是风险厌恶者。在那个动荡的年代，他有勇气做出无数个可能使他倾家荡产的投资举动，让后人佩服不已。

国企大客户的客户价值

企业讲业绩，政府讲政绩。企业业绩的上升、成本的下降，是遵循市场经济规律的——风险大、利润高，风险低、利润小，风险没有、利润为零。但如果把这一规律用到具有政府背景的国企客户上，显然是不适用的。如果商业企业是风险偏好型的组织，那么国企就是风险厌恶型的组织。

弹性越高、越健康的企业，往往风险偏好越明显；相反，级别

越高、越有实力的国企大客户，风险厌恶越明显。因为对于国企客户的决策层来说，政绩当然是很重要的，但首先要考虑风险评估，即风险第一、政绩第二。事实上，除了政绩、风险外，国企大客户的决策层、决策人还有“人入仕途”方面的考虑，即职位的升迁。但是，这个升迁也是遵循安全第一的原则——岗位的提升，首先要保证现有的格局和地位，在巩固的情况下再升迁，安全仍然是第一位的。

如果商业企业是风险偏好型的组织，那么国企就是风险厌恶型的组织。

很多非常优秀的大客户营销经理去做国企大客户营销时，常常会觉得不适应，究其原因，是没有明确国企大客户的客户价值。

国企大客户与商业企业大客户既有运作套路上的共同点，同时也有截然不同之处，主要体现在风险评估和商场与官场的不同文化特征上。

在装备制造、汽车、环保、新能源、金融、地产、IT、软件、医药、工程建设、新农业等行业，国企大客户的客户特征非常明显。

在做营销工作前，一定要清晰地去认知大客户，一定要先对大客

户进行判断——它是商业企业大客户，还是国企大客户。两者的文化截然不同，你在为客户创造价值时，包括与客户沟通和交流时，就要从不同点出发，采用不同的营销套路和路径。

国企大客户营销注意事项

不同级别有不同诉求

想要明确国企大客户的客户价值和客户需求，首先要了解现行的国企领导行政级别。同样的职位，不同级别会有很大区别，不要只看头衔，更要看他身处什么样的级别。不同级别的人有不同的价值观。在对同一件事进行决策时，不同的级别，会有不同的诉求，当然就会有不同的结果。了解清楚这些，对于我们分析客户需求，会有很大的帮助。

运用“四缘”拓展人际关系

“四缘”，即血缘、地缘、学缘和人缘。血缘，通常指血缘关系，俗称“血亲”；地缘，俗称“老乡”；学缘，俗称“师生、同学、校友、