

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架



于飞 著

抓住大客户，就抓住了大订单，抓住了高业绩，抓住了职场前景。所以，它理应是每一位销售人员努力奋斗的目标。



向大客户

用20/80法则搞定大客户的时代已经到来

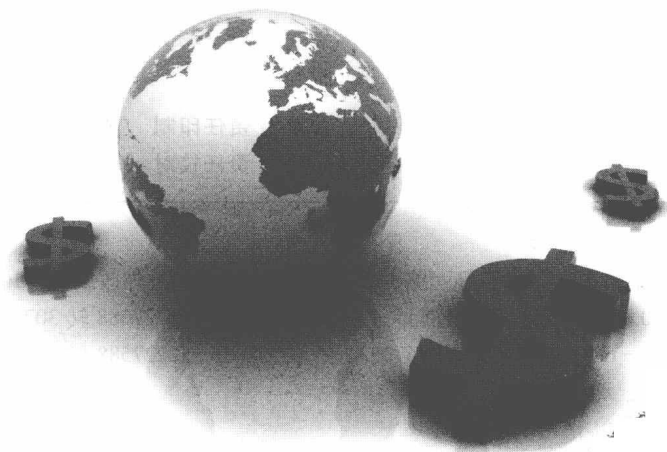
要业绩

中国物资出版社

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

向大客户 要业绩

用20/80法则搞定大客户的时代已经到来
于飞 著



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向大客户要业绩 / 于飞著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 11

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4006 - 9

I. ①向… II. ①于… III. ①市场营销学 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 198391 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 丰 虹

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4006 - 9/F · 1587

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2011 年 11 月第 1 版

印 张 17.5 印 次 2011 年 11 月第 1 次印刷

字 数 286 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

编委会



主 编：邓 明 黄 华

副主编：范虹轶 王 景

编 委：邓 明 王子鱼 李 玲 白 昊 王 景
段淑红 吴利霞 邓晓容 王春雷 于 飞
黄 华 李 艺 赵丽丽 任晓明 孙洪东
李素娟 程艳伟 尹贵超 史慧敏 高 伟
杨志伟 申小花 赵 杰 王志玲 李晓丹
肖凤仙 周海宏 刘彦飞 杜妍锐 孙艳丽
李丽丽 张 超

序言

20/80 法则——搞定大客户的时代已经到来

作为一名销售工作的从业人员，工作中投入的最大成本是什么？

没错，是时间。

销售人员每天要用大量的时间去维护那些可能会成为自己的客户的潜在客户，如打一个问候电话，发一封邮件，甚至登门拜访。

除此之外，销售人员还要维护自己的老客户，以期待他们能够为自己带来更多、更大的订单，于是打电话是起码的，更多时候甚至要陪他们娱乐消遣，以培养更深入、更广泛的情感。

单单这些最简单的做单途径，就会让销售人员忙得焦头烂额。更糟糕的是，往往忙来忙去的结果是客户没有明显增加，而自己的时间和精力就这样被消耗掉了。越是到月底或季尾，看着自己无法达标的业绩目标，越是大部分销售人员最难熬的日子。

因此，承担销售工作的业务员，其工作压力可想而知——

那么，销售人如何才能确保自己在这条道路上走得既成果卓越，又能尽量地减少压力、巧妙求胜呢？

20/80 法则显然是一个不错的选择。

20/80 法则又被称为最省力法则。这是一条神奇的法则，结果、产出或报酬的 80% 取决于 20% 的原因、投入或努力。这个原理经过多年的演化，已变成当今管理学界所熟知的 20/80 法则，即 80% 的公司利润来自 20% 的重要客户，其余 20% 的利润则来自 80% 的普通客户。这个法则提醒我们，要想在有限时间内拿到大单，取得最好的业绩，就要发现销售成功的秘诀——抓住大客户！

大客户之大，体现在以下三个方面。

购买力大：大客户之所以为大客户，常常体现在其购买力上。买人之所不敢买，购人之所不能购，甚至一名大客户的购买力相当于成百上千零星消费者购买力的总和。

身处平台大：大客户必然有着较为雄厚的事业基础，抑或具有强大的影响力，又或具备远大的目标。总之，身处的广阔平台让大客户比其他客户站得更高、看得更远、了解问题更透彻、分析事物更精辟。因此，一旦你能真正说服大客户，并成功地让他对产品产生兴趣，那么，你的销售注定能攀上更高的台阶、获得更大的成功。

关系网络大：很多时候，做销售就是在做圈子。事实证明，如果你的客户为你介绍的新客户越多，则说明你的销售越成功。而大客户一旦对你的产品和服务产生认可，势必会为你带来更大的关系网络和人脉资源，比起“各自为战”的零散客户，大客户具备这样得天独厚的优势。

既然具备了如此三个特点，你怎能不重视大客户？

抓住大客户就抓住了大订单，就抓住了高业绩，就抓住了职场前景。所以，抓住大客户是销售人员的成功目标。这样，问题的关键就来了——如何抓住大客户？

这就是本书的价值所在。

大客户拥有更多的资源和潜力，但大客户的开发也存在更大的困难和更多的挫折：

大客户对产品和服务的要求更高，更容易发难；

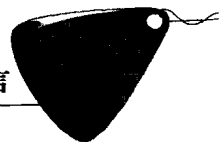
大客户对需求的考虑更为全面、更为专业，因此，也更难探知；

大客户的企业结构庞大，决策流程更为复杂；

大客户在谈判中更强势，应对策略更复杂；

.....

大客户的方方面面都需要更巧妙的技巧和方法。本书从 20/80 法则入手，帮助销售人员降低在销售工作中的成本投入，并提高能效产出，让销售人员掌握搞定大客户的技巧，在最短的时间内拿下最大的订单。



20/80 法则人人都很容易理解，而问题的关键在于不是人人都会运用，都能执行到位。20% 的利润在哪里？80% 的精力如何分配？本书将案例与方法的讲解、分析相结合，是销售人员成长为销售精英的必备枕边书。

作 者

2011 年 7 月

目录

No. 1 让 20/80 法则替你开创大业绩

天地之差的大小客户 ARPU 值	2
别再用 80% 的精力赚 20% 的钱	8
销售市场的 7 个“何”	13
快速出击抢滩大客户	19
稳住与众不同的特别来宾	25
准确定位大客户的角色	31
攻心为上，针对客户的心理顾虑	37
必要的冒险，才能把握住大客户	43
牺牲小利，寻找共赢之道	49
编织网络，找到行业重点企业	56
提升效率，成功法则帮你制胜	62

No. 2 主动发问，牵着客户的鼻子走

看清大客户的现状	70
引发对其他产品的不满	76
为提出的问题做好“伏笔”	82
让大客户发现区别	87
问题中的质疑不宜太多	93
售后服务，适时使用状况询问	99

No. 3 挖掘隐性需求有说道

有效询问，挖掘大客户的难处	106
---------------------	-----

寻找产品和需要的契合点	111
看出客户的未来发展方向	117
不要推翻大客户的既定决策	123
客户无法看到的需求即不存在	128
潜在的需要也会发生变化	133

No. 4 牵引注意力，让结果替你说话

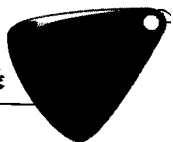
替客户把状况严重化	140
找到暗示的关键作用点	146
合理转移注意力	151
引导节奏同客户的思维节奏相符	157
利用客户对结果的担心	163
给客户想要的结果	169

No. 5 解决问题，让客户尝到甜头

让客户感受到你的关心	176
帮客户找出问题的原因	182
将问题转化成购买愿望	187
解决问题的过程和目的一样重要	193
引导客户关注你的独特优势	199
让客户确认获益	205

No. 6 把脉 9 种大客户，攻破大客户城池

犹豫型：抓住一锤定音前的 3 分钟	212
疑问型：销售顾问怎么做有说道	218
理智型：别和冷静的人绕弯子	223
贪婪型：不要一味满足安全感	228
抢攻型：客户随叫随到的管家	233
吝啬型：能拿到利润绝不手软	238



关系型：想赚大钱先要营造出人脉	243
任务型：提供给对方发展的帮助	248
综合型：转换心态，即时生效	253

后记 现在开始，向大客户要业绩



让20/80法则 替你开创大业绩

天地之差的大小客户 ARPU 值

ARPU 值 (Average Revenue Per User, ARPU) 是指企业从每位客户身上赚取的平均收入值, 不同客户为企业作出的 ARPU 值必然是不同的, 它的高低直接决定了客户在销售人员心目中的地位, 也应该成为销售人员寻找客户的重要标杆。通过对 ARPU 值的关注, 销售人员能够迅速得出自己销售的最重要目标, 从而提高销售工作的效率, 提升个人的效率, 确定未来努力的方向。



【搞定大客户】

一、什么是大客户

究竟什么是大客户？大客户并非一定就是那些看起来财大气粗，可能激情消费，抑或需求量巨大，可能带来高额利润的客户，真正的大客户，一定应该是为你带来高额 ARPU 值的客户。

看起来实力雄厚的客户，如果不能持续地为你提供出相当的 ARPU 值，那么，很遗憾，他目前并没有成为你的大客户。也就是说，结果说明一切，结果决定一切。真正的大客户应该为你个人的绩效增长创造亮点，为企业的利润提升提供帮助，而不仅仅是一种“可能”。

就算是看起来实力不济的客户，如果他可以通过自身拉动广泛的客户关系，或者通过持续的消费，为企业带来更多稳定的收入，那么，在你的眼中，他应该而且必须成为大客户。因为他提供的 ARPU 值越高，就越该受到你的尊重 and 关注，并将之纳入你的大客户名单。

二、怎样对待大客户

当我们明确了什么是大客户这个基本问题以后，不妨了解一下如何及时有效地判断出谁是大客户。表面上，或许你对手头的客户都采取了相同的策略；但实际上，如果你真的采用平均力量的方式来对待销售目标，将难以体现出 ARPU 值的不同以及背后客户地位的不同。

“伤其十指，不如断其一指。”抓住一个大客户，他的 ARPU 值可能是十个小客户的总和。因此，我们在对待 ARPU 值较高的客户时，一定要谨慎从事，抱着珍惜资源的态度、管理业绩的目标，有效提高大客户对我们的信任，维持双方长久的合作关系。

判断出大客户并非什么难事，每过一段时间，就对自己手中的客户做一次整理，通过对他们购买产品数量的分析，我们就能获取其各自提供的 ARPU 值，并进行针对性的排位，从而得到自己手中的大客户名单。

★【看点与思考】

陈彪毕业以后来到某保险公司担任业务员，公司给新人的目标并不低，陈彪感到压力不小。

为了完成规定的保险推销业务，陈彪开始挖空脑筋寻找身边的客户。

从同学到以前的同事，从聚会认识的新朋友，到很久不联系的旧相识，都成为了陈彪的销售对象。他忙于不断的拜访、不断的介绍和劝说，终于勉强完成了第一个季度的工作任务。不过，陈彪计算了一下，平均一个客户只能提供给企业几百元的 ARPU 值，分到自己手上的利润就更是少得可怜。

“这样不行，”陈彪对自己说，“这么低的 ARPU 值，不仅无法提高自己的收入，而且企业也可能不再需要我。”

于是，陈彪换了一个思路：去找那些 ARPU 值更高的客户。

很快，陈彪想到自己的远房表哥陈旺，他是一家大企业的部门主管，为什么不通过他来找到机会呢？

陈彪迅速行动起来，他联系了陈旺，感情和利益并重，劝说他为自己介绍企业的集团业务，最终，他拿下了这家大企业的员工工伤保险业务。

虽然在此期间牺牲了不少接触小客户的时间，但是陈彪提高了单个客户的 ARPU 值。从这笔保单中，陈彪拿到了比以前所有保单总和还要高的提成，也稳固了自己在销售团队内的地位。

看点

陈彪的销售经历可以说具有极强的代表性，反映了许多销售人员在从业过程中的成长经历。

从片面的追求客户数量，到关注客户提供的 ARPU 值，最终到学会区别对待大客户和普通客户，陈彪通过这样的过程，充分挖掘身边的客户资源，达到有效管理客户、提升绩效值的目的。

从一名具备销售知识但却缺乏实践经验的新人，到既有知识基础又有实际操作分析能力的成熟业务员，其中的第一步，往往就是像陈彪这样学会关注客户的 ARPU 值。

思考

销售任务需要完成，销售目的需要达到，这不仅仅是业务员扩大自己的业务范围，或者延长自己的工作时间就可以做到的。

对于业务员来说，在努力增加工作时间、工作对象的同时，如何提升工作效率、加大客户的贡献度，也是必须要予以充分重视的问题。如若只会关注数量，不仅不能形成销售工作能力上的优势，反而会因为目标的太过广泛、无法相对集中，而难以整合资源、全力出击。这样，原本可能存在的优势反而变成了劣势，成为你销售生涯中难以逾越的障碍和短板。

【要业绩，分步走】

第一步：相信 ARPU 值

永远要相信你自己调查出来的数字。

不少新业务员之所以屡屡碰壁，是因为他们没有意识到数字的重要性。对于他们来说，看起来牌子大、员工多、老板高调的公司，就是自己最好的

客户；而那些看起来忙得团团转的销售员就是自己最好的榜样，因为他们每天不是在电话前同对方讨价还价，就是在 MSN 上向“潜在”客户们宣传产品。

这些都只是你的所看、你的所听，然而，你的所思才最重要。

ARPU 值就是这样的—个利器，它帮助你从混沌的状态中摆脱出来，看穿事物的表象，直击事物的真实一面；它帮助你从茫茫的人海中寻找出那个可以让你依靠的客户，而不是来来去去频繁流动着的小客户。

学会相信 ARPU 值，它才是最真实的东西。

第二步：关注重点客户，结果说明一切

有的客户可以成为你十年甚至一生的财富，有的客户则只能在你的业绩上添上一个零头甚至是小数点，那么，你对他们的关注程度能够一样吗？

市场的竞争是残酷无情的，无论是老板还是同事，他们看重的只能是你的业绩而非其他，这就决定了你看重客户的也只能是 ARPU 值。老板需要你提交工作结果来说明自己的能力，而客户的 ARPU 值则能够成为你工作结果的有效支撑。对于那些客户 ARPU 值大的员工，老板当然会青睐有加，而对于那些只能提供小客户的员工，老板会好好考虑他们在团队内是否还有存在的必要性。

因此，关注重点客户，是结果导向的必然法则，当老板不断提出新的工作要求和目标时，这是你的唯一出路。

第三步：重视潜力客户，让 ARPU 值动起来

也许你会问：我的客户 ARPU 值就是低，而且没办法找到贡献度高的客户，怎么办？对于这样的问题，我会给你建议：让 ARPU 值动起来！

大客户之所以可贵，就在于他“大”而不平凡，“大”而且稀缺。大客户一旦出现在市场上，就如同狼群眼中的猎物，早就被你的同行重重包围，

又怎么可能轻易被你说服？因此，找不到业已存在的大客户，这应该是你意料之中的事情。但是，没有将手头的小客户转变成为大客户的能力，那就是你作为销售业务员的缺失了。

没有条件，不妨创造条件，无法找到大客户，不妨找到提升现有客户 ARPU 值的方法。在本书之后的内容中，我们将共同尝试面对各种可能，学习不同的销售之道，积极行动起来，向大客户要 ARPU 值，向大客户要业绩！