

本书主要解决以下的问题：

- 赢得能创造80%利润的大客户的“青睐”
- 发挥销售团队的竞争力，提升个人和企业的销售业绩
- 传授富有创意的实战方法和技巧，助您走向成功

*THE SUCCESS WAY*  
of Marketing  
for the Big Customer

# 大客户销售


刘斌立 ● 著

赢得大客户和提升销售业绩的最佳途径

本书引领您：

- 运用有效的策略和技巧来开发、管理大客户，使公司的利润快速稳步增长

中国工人出版社

 核心竞争思想库  
《核心竞争力成功书系》  
刘斌立 著

# 大客户销售

刘斌立 著

中国工人出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

大客户销售/刘斌立著. —北京: 中国工人出版社,  
2004. 1

(核心竞争力成功书系)

ISBN 7 - 5008 - 3244 - 3

I. 大... II. 刘... III. 企业管理: 销售管理  
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 120445 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)82075934(编辑部)

(010)62005049(发行部)

经 销: 新华书店北京发行所

印 刷: 三河市印务(瑞丰)有限公司

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

2004 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700 × 1000 1/16

字 数: 230 千字

印 张: 15

定 价: 23.80 元

## 序 重要的少数与琐碎的多数

邹东生

大家有没有注意到，有这样几句话在商业分析经常被用到：中国是一个很有潜力的市场，仅就我们的目标客户而言就达几千万之多，只要其中的百分之……成为我们的客户，我们就会创造……的利润，公司就会得到巨大的发展等。我发现最初的这种阐述主要是互联网企业的“专利”，但随着网络泡沫的出现和网络经济的落地，很多曾经辉煌的“概念”都渐渐暗淡了，可是这个套路却不仅没有消失，反而以更为旺盛的生命力进军传统行业。这里没有过多指责这种方式的意思，因为美好的愿望毕竟是好的，很多的创业者们都是在美好愿望的支持下，不断的完善、发展和走向成功的。尽管相比之下，失败者总是居多的，但这并不违背商业规律。

我为什么要以此做为本书序言的开头呢？因为无论如何，大家毕竟都热切地关注着市场份额中那百分之几的客户，可是这百分之几、千分之几、万分之几的消费者如何成为真正的客户，成为真正的购买者，其中的学问可就大了。

我指的学问简而言之就是：市场营销。以高超的销售技巧赢得客户的满意与信赖，开发客户的潜在需求，永远是市场营销活动成功的重要环节。

企业是为盈利或社会效益等目标而存在与发展的。企业为了实现目标，在制定了企业的战略发展方向后，在积累了必需的人、财、物及某些内部特有的优势资源后，还需要更为重要的客户营销环节。由引，市场营销被提到了极为重要的高度。众所周知，市场

营销学是一门诞生于西方经济的学科，在中国市场化进程日益加快的时期，市场营销知识和规律正在发挥着越来越重要的作用。市场营销的成功运作，可以使企业从广告和推销的泛滥中摆脱出来，可以轻松地取得市场和客户的信任，所以企业的经营者们都在为 21 世纪优秀的营销而努力着。可是，毕竟中国的市场还是不成熟的市场，如何将很多西方通用的营销规则和理论转化为在中国市场经济中具有实际操作意义的方法与技巧，并使之得到有效的应用，显然是一个很值得分析和研究的课题。

在此，我们不妨再次引用意大利经济学家维弗烈度·柏瑞图提出的“重要的少数与琐碎的多数”原理，即人们耳熟能详的“二八”原理。如果 80% 的利润是由 20% 的大客户创造的，那么为了保持企业业绩的稳步增长，保持、维系及发展大客户对企业的忠诚度就成了企业必须要完成并且首要完成的事情了，大客户的销售和管理的好坏也必然直接关系到企业经营的盛衰成败，所以，无论是外界环境的还是企业内部的需要，大客户销售与管理都是多数企业的重中之重的工作。

在这种背景下，我知道了作者有志于写一本关于“大客户销售”的书，知道了作者希望通过这本书为中国众多企业提供大客户销售方面的一手资料，有效帮助企业把握大客户的需求，提高大客户销售的成功率。我感到这个想法是具有很重要的现实意义的。尤其对于现阶段的中国市场而言，这样的一本书可以帮助中国企业的经营者或销售经理们，学会在中国特色的“关系学”基础上，结合和运用独特视角、精炼而又系统的专业营销方法去分析市场和赢得客户。

开卷有益，希望本书会对读者提供一些实际的帮助。

### 邹东生简介：

毕业于北京大学光华管理学院，为企业战略分析、市场营销、企业投融资等领域的职业经理人，曾就职于 TCL 集团、北京新华信管理咨询公司等著名企业，现担任北京中盈达教育集团总经理。

# 目 录

<b>第 1 章 寻找大客户</b>	<b>1</b>
☞ 关于个人消费客户和商业流通客户	
☞ 大客户的定义	
☞ 大客户与 80% 的利润	
☞ 大客户的特征	
☞ 如何发现大客户	
<b>第 2 章 大客户的“做事风格”</b>	<b>19</b>
☞ 购买程序	
☞ 客户采购流程案例	
☞ 组织的权力约束	
☞ 市场采购模式分析	
☞ 采购行为的影响因素	
☞ 关键人物的购买心理	
☞ 关键人物的购买行为	
<b>第 3 章 客户需求探秘</b>	<b>47</b>
☞ 客户需求的调查与分析	
<b>第 4 章 “针锋相对”的销售</b>	<b>59</b>
☞ 销售的前提	
☞ 销售行为与购买行为的差异分析	
☞ 成功的销售实施	
☞ 销售的实施过程	

- ☞ 大客户销售的中心准则
- ☞ “剑走偏锋”的销售法

## 第5章 做个成功的“sales” 103

- ☞ 优秀大客户销售人员的素质
- ☞ 销售人员的类型
- ☞ 销售人员的成长
- ☞ 销售人员的责任心
- ☞ 销售人员的市场弱点及对策

## 第6章 销售技巧及异议处理 121

- ☞ 基本的销售技巧
- ☞ 如何处理客户异议
- ☞ 客户异议处理技巧

## 第7章 成功心态与心理准备 145

- ☞ 销售人员的心态
- ☞ 销售人员的心理准备

## 第8章 高效的团队销售力 157

- ☞ 团队销售力

## 第9章 维系大客户 171

- ☞ 大客户对企业发展的作用
- ☞ 大客户的类型
- ☞ 大客户的管理
- ☞ 大客户的付款管理

## 第10章 渠道与大客户 187

- ☞ 渠道的重要性

- ☞ 进行渠道销售的准备工作
- ☞ 销售渠道的选择
- ☞ 渠道的综合管理

## 附 件 高效的销售表格及文件范本 201

- 附件 1 某教育软件的产品渠道与市场推广计划书
- 附件 2 商业合同范本
- 附件 3 销售渠道建立协议范本
- 附件 4 营销表格





第 1 章

---

寻找大客户

在任何销售行为发生之前，都要经过一个发现客户资源、建立客户关系、了解客户资信、择优选择客户的调查研究过程。而对于那些关注大客户销售的企业来说，这一工作显得尤为重要。

## 关于个人消费客户和商业流通客户

### 客户的分类原则

根据客户的类别可以把客户初步分为两大类：第一类，个人消费客户；第二类，商业流通客户。而在第二类商业流通客户中，依照所购买产品的不同使用用途又进行细致的分类界定：一是购买产品后，购买者继续在产品上附加人类劳动的，包括将所购买产品用于生产、加工等的客户；二是在购买产品后，购买者不再附加劳动，而是直接加价出售的客户；三是将所购买的产品直接用于企业运营耗费的客户。

个人消费客户与商业流通客户，这两类客户在采购目的、采购主体、采购方式和采购后续要求上完全不同，因此在销售上也要对它们采取截然不同的销售策略和销售技巧。在一般情况下我们把商业流通客户称为大客户，把对商业流通客户的销售称为大客户销售。下面我们从采购目的、采购主体、采购方式和采购后续要求四个方面进行客户的分类原则解析。

#### （一）采购目的

大客户采购的目的主要有三类：

- ◇ 为满足企业经营生产和加工而引发的生产资料的需求，这是一种需求主要来自于生产型企业，而针对该类大客户的销售主要为生产资料型的产品。例如，电视机厂常年在年初的时候进行显像管的订货采购就属于采购的第一类目的。
- ◇ 为满足企业维持正常运营提供工作必备品的需求，这种需求的来源可能是任何类型的企业，销售的范围可以从办公用品到生产易耗品。例如，机械厂定期采购办公用品（复印纸）和生产易耗品（如锯条）就属于采购的第二类目的。
- ◇ 为满足企业自身发展和提高的投入需求，这类购买往往是集中在维持企业可持续发展的固定资产的范围内。比如，网络公司购买或升级服务器就属于采购的第三类目的。

然而，相对于个人消费客户而言，采购的主要目的是个人或家庭生活的必备、必需品及享受性的生活消费品，显然与大客户的采购原则是大相径庭的。因此从采购目的这个角度对大客户与普通客户进行区分是非常有效的。

## （二）采购主体

从企业内部职能上分析，可以把大客户进行产品采购时的主体简单地看成是采购部门，这类部门在生产型的企业里正式名称一般为“工装部”、“设备科”等。但是对于大客户而言，实际销售过程中的采购流程非常复杂，可能对采购起到关键作用的采购者包括多个方面和层面，有决策管理层、技术管理层（总工程师）、一线使用人员、财务管理人员、产品维护人员等，每一个层面的关键人物都对采购拥有发言权，一般情况下决策管理层和技术管理层还拥有对采购的一票否决权。而在很多生产型企业中，“总工”往往具有采购的最终决定权，因为生产技术上的权威直接形成了产品使用上的绝对控制权。从上述分析不难看出，一个企业内部的采购主体是具有多面性的，由众多不同层面的决策人，从不同的角度结合产品与企业的实际，进行企业内部多元化的综合考查。采购的主体是多维的、复杂的，并且每个层面的决策人都必须承担决策的责任压力。

而对于个人消费客户而言，采购的主体却非常简单，一般是购买者个体本身或家庭主体的决断人。通常只要该决断人通过，购买行为就成为了必然，而且决断人并不担负任何的采购责任和压力。

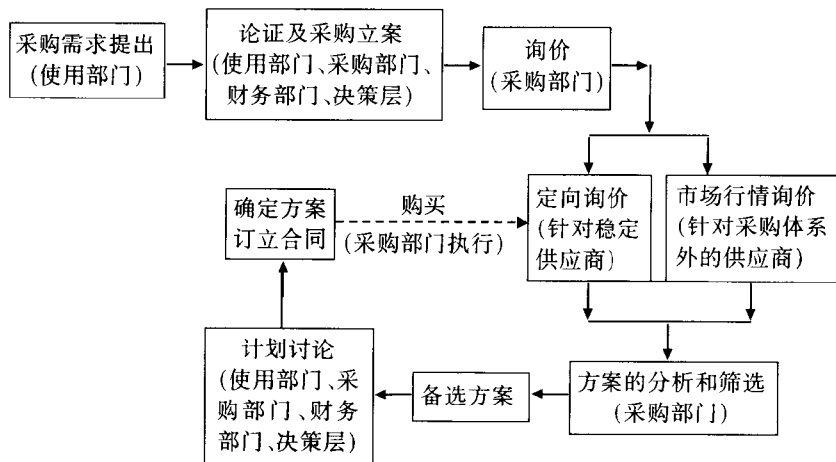
### （三）采购方式

大客户采购一般拥有固定的采购流程，可以简单地概括为以下步骤：

- ◇ **提出需求：**一般由直接使用部门提出并拟订采购申请，递交给采购部门进行可行性分析并形成分析报告。财务部门针对分析报告并结合企业收支现状进行支出预算，形成购买辅助意见，交由最终决策层。管理决策层综合各方面的分析意见，对采购进行立案同意或否决。
- ◇ **定向的询价：**采购部门拟订欲合作的该类产品的供货商名单，然后根据购买需求向已被纳入采购体系名单中的供货商发出询价信息。一般这类询价对象都是在采购上有过长期合作的稳定供应商。
- ◇ **市场行情询价：**跳出固定供应商的圈子，充分接触市场，向以前从未接触过的或新出现的供应商和品牌询问价格。这些陌生的供应商可以增加企业对产品市场行情了解的深入性和全面性，可以起到两个方面的作用：一是可以监督检查采购体系中的供应商，发现他们是否存在欺瞒虚报的行为；二是可以了解市场上同类产品的最新价格和质量动向，增大与现有供应商之间价格谈判时的回旋余地，同时也可以为企业寻求更加物美价廉、更加适合自身情况的产品供应。
- ◇ **方案的分析：**采购部门参照行业内的标准价格，参考同类具有相同采购行为的企业所采购的同类产品的采购价格、等级及供货商等状况，重点综合企业使用部门和技术管理部门的意见，对供应商提出的报价方案进行客观性分析。
- ◇ **计划的讨论：**采购部门将采购方案分别报送使用部门、财务部门、决策层，各部门对采购方案进行讨论和检查，如

有问题集中进行讨论。如果方案通过，一般情况下各个部门负责人要签字认同。如果采购有误，问题在哪，签字的职能部门就要负责，落实到责任人。

- ◇ **最终合同订立：**采购部门订立的合同一般采用采购标准合同，需要财务部门的审批和决策层的签署。但是有时也使用销售方的合同，二者均具有法律效力。



(图 1-1)

以上为大客户购买的标准程式。但在现实的企业采购中，销售的发生经常性地只出现以上流程中的部分环节，并不一定遵循全部的流程模式。比如，作为销售方的产品供应商往往采取各种方法，直接上门或直接与采购环节的关键人物接触来获得销售的可能；企业的产品使用部门直接面向市场采购用品等。

对于个人消费客户而言，购买一般是在卖场中完成，流程比较简单，无固定的模式。购买心理从意向到实施的过程中一般不发生理性的论证，也无须多个多重部门来进行全方位的考查与论证。购买消费品时通常也不存在心理上的责任压力，存在较强的随意性、随机性和个人偏好，而且多数会受到广告宣传的影响，产生特定购买倾向。

#### （四）采购后续要求

由于服务要求在现代市场经济链条中的作用越来越明显，所以在大客户销售中，能否满足客户对产品后续服务的要求往往决定着销售协议的达成，所以销售人员在制定销售策略时应该将客户采购的后续要求放在显著的位置上，重点考虑。

大客户的采购后续要求比较复杂，可以分为服务性要求、财务支付要求、供货周期要求及运输要求。服务性要求包括了使用前后的及时周到和全面的安装调试、实验、试用、问题解决等工作。财务支付要求来自财务部门，主要是因为财务结算和采购单位财务制度的需要而产生的针对合同付款条款的要求，比如有的采购单位要求按照产品到位的程度进行分期付款，有的采购单位要求货到使用一定时间后才开始付款等等。供货周期要求主要是企业为了自身生产和运营需要而制定的原料供应计划，由采购方来制定。与此相匹配的还有对运输的要求，如采取什么运输方式、运输的消耗、运输的成本付出等等。

一般情况下，个人消费客户的购买后续要求都集中表现在服务性要求上，主要的实现方式是售后的产品更换、保修、维修、升级等服务。

## 大客户的定义

在前面提到的大客户是广义范畴的大客户，只是针对通常意义上的个人消费客户而言的；狭义范畴的大客户，即商业销售行为中真正意义上的大客户，实际是指商业流通客户中的重要客户。他们可能的类型包括了购买产品后在产品上附加人类劳动的客户、购买产品后不再附加劳动而直接加价出售的客户、购买的产品直接用于企业运营耗费的客户这三类商业客户。

我们现在所定义的大客户（也称为关键客户）经常是被销售企

业特殊关照并给予特别关注的。一般情况下销售企业会与大客户签订长期合同并为他们提供统一的价格和一致的服务，销售企业内的大客户经理负责监督、协调。一个公司的大客户可能会由公司专门组织的人员组成战略性客户管理小组来进行管理，对大客户的销售、服务等工作也一般是由专门的小组按照一定的程序来协作开展的，销售人员仅仅是小组组成部分，主要负责对大客户的销售工作和沟通工作。

大客户是企业效益的主要来源，创造了企业收入的绝大部分。对企业的生存起着至关重要的作用，是企业真正意义上的生存之本、发展之源。

本书在这以后主要阐述的就是针对这类大客户所进行的一系列营销活动。

## 大客户与 80% 的利润

在经济学界有一个著名的原则“80:20 原理”，即 80% 的价值来自于 20% 的因子，其余 20% 的价值则来自于 80% 的因子。这一原理运用在现代大客户销售中同样具有重要的意义。一百多年前意大利经济学家帕累托就做过这样的实验，发现一个企业 70% ~ 80% 的销售利润都是由可能不到 20% 的客户贡献的，也就是说，企业绝大部分的销售量来自于一小部分客户，而这部分客户就是企业的大客户。从这个理论诞生之日起，这个 2:8 的倒挂比例规律为我们揭示的道理就导致了越来越多的企业把目光聚集在大客户上，并且纷纷把大客户业务的发展提升到公司生存和发展的较高层面上，千方百计地去服务好大客户，去争夺大客户，从此以后，在市场竞争中对于大客户的竞争被推到了近似残酷的程度。

现代商业流通领域的大客户也经常被称为关键客户，由于其在企业生存中的特殊意义，往往受到企业或商家特别关注。企业为了与大客户建立长期稳定的关系往往不惜代价的与大客户签订带有折

扣的长期合同，并尽量完善的满足他们对后续服务的要求。在大客户达到一定数量的时候，企业或商家会设立专门的大客户部，来统筹管理针对大客户的销售和服务工作。很多企业甚至不惜成本的进行一对一的大客户管理，也就是一位员工专门固定的服务一家大客户。一个企业是否建立大客户部一般是由企业大客户数量来决定的。任何一家公司如果拥有三个甚至多个大客户，它就应该组建一个大客户管理部门来进行运作。在欧美国家，中型企业一般拥有70—80个主要客户，在一个正规的大客户管理部门里，每位大客户经理平均管理着7—10个大客户。

很多企业为了维护和发展大客户都定期专门制定大客户计划，为大客户提供全套的周到服务。销售企业为了维系大客户关系而为他们做的工作经常面面俱到，甚至是匪夷所思的，有的销售企业为了满足大客户服务居然连自己的办公室都尽可能和大客户安排在一起。例如，宝洁公司就安排了一个战略性的大客户管理团队与在阿肯色州本顿维尔的沃尔玛总部的工作人员一起办公，据说宝洁与沃尔玛已经通过这样的合作减少流通和沟通环节，双方节约了约300亿美元的资金，而且宝洁使自己的毛利大约增加了11%。

### 案例：——S公司专门针对大客户制定的服务计划

#### S公司的大客户合作计划

为保证大客户购买正版A产品后，享受到更加及时周到的服务。S公司提供如下大客户合作计划：

1. 指定S公司专门的技术工程师，为大客户使用A产品提供技术支持与服务。

具体内容如下：委派S公司在当地办事处相应的工程师，为大客户举行专门的技术交流和研讨活动，加强对A产品新版本的了解。针对开发中遇到的技术问题解答。

2. 提供大客户特定的服务，大客户公司通过特定的服务，可以将无法解决的问题上报S公司，通过S公司香港研发中心，英国开



发总部，直到解决问题。

3. 可以为大客户公司全体开发人员定制 A 产品的专门培训，培训课程与内容参照 S 公司培训课程，一年有效。

4. 定期提供大客户公司开发工具类产品的最新试用版本。

5. 赠送 S 公司的 A 产品快速开发平台。

6. 大客户公司购买 A 产品正版产品之后，可以享受：

a) 签定合作协议，以最高级别的代理价格销售 S 公司产品。

b) 大客户向其用户推广销售 A 产品，可以获得推广费用。

## 小知识

### 关于 80/20 法则

1897 年，意大利经济学家帕累托（Vilfredo pareto, 1848 ~ 1923）通过实验和数据调查分析归纳出这样一个结论，如果 20% 的人口享有 80% 的财富，那么就可以预测，其中 10% 的人拥有约 65% 的财富，而 50% 的财富，是由 5% 的人所拥有。当时这个法则只是告诉人们财富在人口的分配中是不平衡的。但是这个法则很快被运用到了很多领域，比如商业、生产等。

从那以后，80/20 成了一种不平衡关系的简称，不管结果是不是恰好 80/20（因为就统计学来说，不太可能出现精确的 80/20 关系）很多数据分析的结果都套用这种关系，来说明一种配比失衡的关系。

80/20 法则主张：以一个小的机会、投入和努力，通常可以产生大的结果、产出或酬劳。我们可以这样来总结这个法则就是：你所完成的工作里 80% 的成果，来自于你所付出的 20% 的努力。那么如果是这样也就是说，对所有实际的目标，我们 80% 的努力，也就是绝大部分付出的努力，是与成果无关的。这种情况显然是大家无法接受的。

所以，80/20 法则又指出，在起因和结果、努力和回报，以及投入和产出之间，本来就是不平衡的。现实生活中实际调查和数据分析显示的确是：80% 的产出，来自于 20% 的投入；80% 的结果，