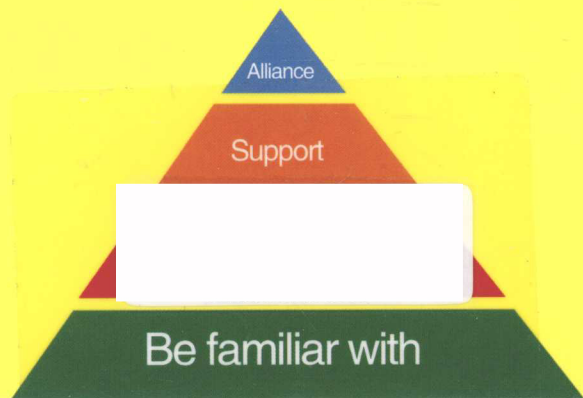


# 搞定 大客户

销售总监10亿订单实战胜经

吴志虎◎著



中国本土最接地气的销售实战教程

其他销售书籍没有写、不会写、不敢写、写不透的销售胜经  
一线销售成功签单的金科玉律

事实上，当你听到“市场”这个词后，希望你能理解它其实指的是“人”。销售的主题不仅仅包含产品，它同时还与“人”息息相关。当你在销售时，就是在为“人”做事。你在向人们销售你的产品和服务。因此，与顾客沟通和了解他们的需求、动机，才是销售的真正意义。

世界销售大师：汤姆·霍普金斯

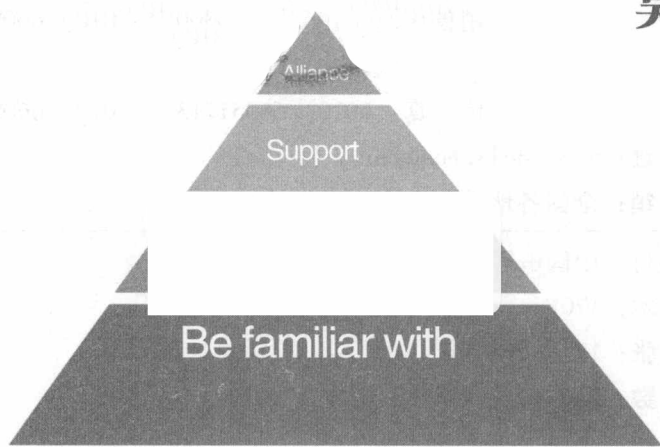
中国社会科学出版社

国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

# 搞定 大客户

销售总监10亿订单实战胜经

吴志虎◎著



中国社会科学出版社

国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

搞定大客户: 销售总监 10 亿订单实战胜经 / 吴志虎著. —北京:  
中国社会出版社, 2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5087 - 4737 - 8

I. ①搞… II. ①吴… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 098656 号

---

书 名: 搞定大客户: 销售总监 10 亿订单实战胜经

著 者: 吴志虎

责任编辑: 杜 康

---

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

电 话: 编辑部: (010) 66032739

邮购部: (010) 66081078

销售部: (010) 66080300 (010) 66085300

(010) 66083600

传 真: (010) 66051713 (010) 66080880

网 址: [www.shcbs.com.cn](http://www.shcbs.com.cn)

经 销: 全国各地新华书店

---

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 17

字 数: 230 千字

版 次: 2014 年 7 月第 1 版

印 次: 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

## · 推荐序 ·



国内营销界，特别是工程机械营销领域，鱼龙混杂、良莠不齐，各种理念、各种思想泥沙俱下，被庸俗化的关系营销大行其道，甚至还被有些营销人员和企业奉为圭臬，严重损害了工程机械营销的声誉，也制约了整个行业的规范发展。

本书作者吴志虎2004年加盟山河智能，作为一员销售新兵进入山河凿岩产品销售团队。其时山河的一体化潜孔钻机销售还处于开创阶段，他长期深入条件艰苦的矿山现场，从基层一线销售人员做起，经历了销售办事处主任、区域经理等岗位的锻炼，取得了突出的销售业绩，先后获得过区域开拓奖、优秀区域经理奖、公司十周年先进个人等奖励、荣誉。

难能可贵的是，吴志虎2004年加盟山河智能，他不仅是一位优秀的营销实践者，还是一位善于总结的有心人，本书对他十余年销售生涯作了系统的归纳总结，相信会给从事高端营销的营销人才一定的启示。

山河在国内率先推出特色鲜明的系列一体化潜孔钻机，是一种高效节能的矿山高端凿岩设备。客户一般都是规模较大的矿山和采石场，也就是常说的大客户。要让这些用惯了进口产品的大客户开始采用中国产品确实困难不少！本著作用自己的成功实践告诉我们如何去开拓这样的高端客户市场。

# 搞定大客户

销售总监10亿订单实战胜经

写书是一项没有最好、只有更好的辛勤劳作，仔细阅读本书，感觉如能适当减少知识性介绍的篇幅，增加作者本人及他人的大客户销售案例，进一步增强内容的可读性、生动性就更好了。这方面希望改版时能够改善。

目前，中国正着力于转变经济发展方式，这对企业历练内功、综合创新提出了更高的要求。我真诚希望有更多的有志之士，献身到工程机械市场创新、营销创新实践领域，共同倡行阳光营销、健康营销、绿色营销，彻底告别吃喝营销、灰色营销、金砖营销，践行中央反腐精神，为中国营销的正本清源，为中国工程机械行业的可持续发展，为实现中国梦作出应有的贡献！

山河智能装备集团 董事长

中南大学教授、博导

何清华

# 序

## · 事半功倍的成长法则 ·

恭喜你选对了最有“钱途”的职业！在你获得理想工作、职位提升，甚至找到梦中情人、教育子女的生活过程中，是否具备良好的销售技能，其结果都会产生极大不同。为了实现你人生的目标，建立自己的事业，无论你从事任何职业、处于何种岗位，你都必须是一个优秀的销售人员，有把自己的优势销售给上司和你服务的单位的能力。

销售技能可能成就你，也可能会毁掉你。许多所谓怀才不遇的牢骚者，其实就是缺乏销售自己才华的能力。销售可以提升你应对人生种种问题的技能，可以为你带来丰厚的金钱收入，让你从工作自由到实现财务自由。对于白手起家的你，销售是你成功的最快捷径；对于起点很高的你，销售会为你插上腾飞的翅膀！

中国有八千万销售大军，真正高收入的只是塔尖的少数。为什么同样的付出，回报却千差万别？甚至更努力的付出，回报却更少？所以从事销售工作的你，都应该深思这个问题！答案其实很简单。古语有云：男怕入错行，女怕嫁错郎。不同行业的销售人员，其收入差距巨大。

大客户销售领域的销售人员是解决客户问题的行业专家，需要站在客户和行业的角度，满足大客户复杂组织和个人的利益需求，是具有很高策略要求的专业顾问式销售。如果你只是一个产品推销员，其工作行为主要是执行公司统一的销售政策，完成对代理分销商的沟通以及对终端商户的维护、理货、补货等简单重复劳动。两种销售工作要求不同，所以收入差距巨大。

# 搞定大客户

销售总监10亿订单实战胜经

对于大客户销售领域，撇开销售人员的个人能力和敬业精神等因素，有三个外在因素会影响销售人员成功：一是行业发展前景和趋势，二是公司所处的行业地位，三是公司内部的管理体系。这三者对销售人员的业绩影响巨大，尤其是行业发展前景和趋势，更是决定销售人员收入的关键因素，所有进入大客户销售领域的销售人员，都应该在事先进行充分评估，避免自己陷入职业的雷区。

行业发展前景和趋势对销售人员业绩影响巨大。选择高增长的行业顺势而为，就像跨上一匹飞驰的千里马，业绩会随着市场的增长而爆发，好比遇上股市的大牛市，什么股票都在涨！不幸选择了夕阳行业，或者增长速度放慢的行业，行业整体业绩下滑，即使你所在的公司再优秀，也会像熊市的股票，很难逆市飘红，就好比老牛拉破车，只能是步履蹒跚，业绩增长困难。

公司在行业的地位也是影响销售人员业绩的重要因素。任何一个高增长的行业总会有太多的公司想分一杯羹，难免鱼龙混杂。具有技术或资金优势的好公司可以利用行业领先的技术优势形成核心竞争力，或者利用先发优势形成一定的市场规模或品牌优势。具有技术优势可以使公司持续领先或后来居上，业绩爆发式增长或持续增长；具有先发优势可以使公司赢得丰厚利润，为进一步发展打下坚实的基础。

公司内部的管理体系对销售人员的影响也不可忽视。好公司管理制度相对完善，能给销售人员带来成长的空间，并鼓励销售人员成长。不要选择那些薪酬远低于行业标准，或者推行责任薪金的公司，或者销售人员流动性很大的公司。大客户销售周期都比较长，如果你的运气不是特别好，很可能你难以熬到订单达成的那天。不注重销售的公司，优秀的销售人才很难脱颖而出，这样的公司也很难出现高增长，你就难以坐上高增长的快车。

如果在进入销售岗位前不对行业和公司进行认真调查研究，难免踏入销售雷区，必将沦落到不断找工作和不断换公司的境地。这种境况对销售人员来说很糟糕，无论是个人的收入增长，还是个人成长的速度，都不会很理想；甚至还会因为不断的失败，给销售人员带来很大的挫败

感，从而不得不放弃销售工作，同时也会给今后的人生带来不利的影响。

选择未来可能高增长或者稳定增长的行业，果断放弃已经处于下滑的夕阳行业；选择行业内具有核心竞争力的企业，选择每年的业绩稳定增长，已经成为领军企业或者未来可能迅速发展的企业，果断放弃那些业绩停滞甚至萎缩的企业；选择注重销售、尊重销售人员，鼓励销售人员一起成长的企业，果断放弃那些不择手段竞争，盘剥销售人员资源的所谓激进公司，如需要拉人头或者从亲朋好友开始蒙骗的公司。

选择比努力更重要！如果你选对了努力的方向，你可以跟上时代发展的潮流，让业绩随市场发展而稳定增长；如果你掌握了高效的销售技巧，你的单位工作时间就会拥有更高的效率，甚至可以做到事半功倍，付出同样的努力，你可以比其他同行更快成长！

本书作者潜伏大客户销售领域 10 年，身经 1000 余个订单实战历练，累计赢单 900 余个，订单金额超过 10 亿元。本书介绍的销售实战方法是历经 10 亿元订单实战检验的销售胜经，是大客户销售的真知灼见，作者用 10 年的亲身体验告诉你，如何才能事半功倍、快速成长！





目录  
CONTENTS

**第一章 下一个销售冠军就是你 / 1**

- 1. 销售冠军的五种特质 / 3
- 2. 大客户销售的心智模式 / 10
- 3. 成为客户行业的专家 / 18
- 4. 打造有影响力的形象 / 24

**第二章 竞争性市场销售策略 / 33**

- 1. 锁定目标市场潜力 / 35
- 2. 三大渠道快速突破市场 / 38
- 3. 精确定位目标大客户 / 49
- 4. 业绩倍增的采购决策导图 / 56

**第三章 专业销售拜访技巧 / 63**

- 1. 赢得大客户行动承诺 / 65
- 2. 细节决定拜访成败 / 71
- 3. 大客户销售会谈技巧 / 79

# 搞定大客户

销售总监10亿订单实战胜经

④ 触发大客户的关键需求 / 85

⑤ 高效沟通人性解码器 / 92

## 第四章 中国式关系：做事先做人 / 101

④ 同质化“熟人”营销 / 103

② 大客户利益与行为模式 / 108

③ 关系拓展四步循环理论 / 115

## 第五章 建立互信的七种武器 / 121

④ 电话：关系就是联系 / 123

② 宴请：突破客户交际防线 / 131

③ 送礼：有礼走遍天下 / 142

④ 技术：确立采购标准 / 151

⑤ 考察：走马观花定乾坤 / 162

⑥ 会议：科研院所信息多 / 172

⑦ 活动：互动建立私交 / 180

## 第六章 互联网时代的实战胜经 / 187

④ 发现商机与竞争力分析 / 189

② 搞定项目关键决策人 / 195

③ 三种差异化立体攻防 / 209

④ 决胜不只在招投标现场 / 220

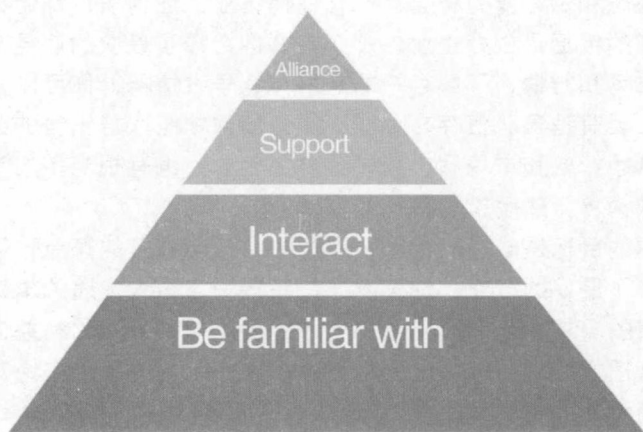
⑤ 双赢合同谈判技巧 / 232

⑥ 零成本借力样板营销 / 253

## 参考文献 / 259

# 第一章

下一个销售冠军就是你



## 搞定大客户实践胜经

销售无处不在，销售可以帮助任何人任何职业成功！无论你从事任何职业，你都必须是一个优秀的销售人员，有把自己的优势销售给上司和公司的能力。在你获得理想工作、职位提升，甚至找到梦中情人、教育子女的生活过程中，是否具备良好的销售技能，其结果都会产生极大不同。销售技能可能成就你，也可能会毁掉你。许多所谓怀才不遇的牢骚者其实就是缺乏销售自己才华的能力。

销售是只有第一名才能生存的竞争，能养成销售人员永争第一的进取心；销售过程经常遭到客户拒绝，能培养销售人员百折不挠的自信心；销售工作需要经常破解各种难题，能培养积极正面看问题的心态，养成思考问题、解决问题的习惯；销售需要经常与客户打交道并建立互信，能学会站在他人的立场和角度看问题，提高人际交往能力；销售需要各种丰富的知识，能增强销售人员的学习力，提高销售人员的素养。

如果你是因为没有工作选择了销售，或者你还是一个身处社会底层的人，那么恭喜你选择了最有“钱途”的职业，你可以依靠自身能力改变自己的命运，赢得金钱、地位和尊严。更可喜的是，当你学会了销售的技能后，你的良好心态和洞察能力将会让你在任何行业、任何职位都游刃有余。

如果你的目标是创办企业，那么恭喜你选择了最快的途径，你可以通过销售了解市场和行情，了解客户的需求和竞争者情况，你可以知道产品如何实现销售，现有销售队伍存在哪些不足，如何才能取得销售的突破。很多销售人员在熟悉行业和市场后，选择了自主创业；也有相当多的老板在创业前先选择去做销售，熟悉市场和行情。

如果你的目标是成为政治家，愿意在为社会服务的舞台一显身手，那么恭喜你选择了最好的行业，你可以通过销售学习与人沟通的本领，分析你的上级和下属的需求，从而选择更好的方式满足他们不同的利益，把你的施政纲领或者管理方略顺利推销出去从而建功立业。好的政治家绝对是个洞察人心的销售高手。

世界 500 强企业的 CEO，70%都曾经是销售人员。成为顶尖销售人员的秘密就是具有坚定的职业认同感！只有认同销售这门伟大的职业，销售人员才会时刻保有激情澎湃的动力，面对挫折时才会不断寻找解决方法，愿意不断提升个人知识素养，提高沟通能力和客户影响力，不断学习产品和行业知识，成为客户行业问题诊断专家，协助客户形成解决方案，帮助客户获得成功。

## 1. 销售冠军的五种特质

事实上所有人都明白，即使是在同一个单位销售同样的产品，在相同的绩效考核和薪酬激励制度下，不同的销售人员销售业绩还是不一样。甚至是在面对同一个客户，不同销售人员也会体现出很大的差别，即使是产品处于强势地位，还是经常有客户会对供货商提出不愿意与某个销售人员合作，导致公司不得不派其他销售人员跟进项目，就算不提出更换销售人员，同样的合作项目，不同销售人员获得的商务条件也会大相径庭。

所以每个销售人员都要时刻反问自己，客户是不是要选择我们这个档次的产品，选择这个档次产品是不是要选择我们公司，选择我们公司是不是要选择我成交。在抱怨公司产品质量、营销政策、质疑上司之前，先要问问自己，自己的业绩有没有超过最好的同事，甚至达到了公司的平均水准？如果你的答案都是肯定的，你可以选择更换一家有前途的公司，或者重新选择一个更有前途的行业。如果你的答案是否定的，你就要多从自己身上寻找改善的途径。

很多时候产生业绩差异的根源，其实源于销售人员自身。只是出于人性的劣根性，人们在遇到问题时，首先是向外寻找推脱的理由，而不是由内寻找解决问题的办法。这恰恰是优秀的销售人员和普通销售人员的最大区别，办法总比问题多！即使有时不得不向上司解释一个理由，那些想追求上进的优秀销售人员，一定要去探寻真正的原因，寻求办法改善和总结经验教训，给自己内心一个真正的交代。

一般而言，优秀的销售人员都具有五种特质：建立陌生关系的自信力，发现和满足客户需求的理解力，引导和影响客户决策的影响力，持续愉悦服务客户的取悦力，永不放弃自我执行的恒定力。

# 搞定大客户

销售总监10亿订单实战胜经

## 自信力

自信是销售人员最重要的特质之一，自信能使人积极正面思考问题，遇到事情总能往好的方面想，在困难和挫折面前永不服输，练就极强的心理承受能力。任何人、任何职业都需要自信，对销售人员而言，自信就是相信公司、相信产品、相信自己，能迅速和陌生客户建立关系，并最终赢得客户和订单。自信有三个要素：自我形象、自我肯定、自我期许。

**自我形象** 塑造良好的自我形象，穿戴适宜、有品位的服饰，掌握丰富的专业知识和具备职业素养，使自己成为解决客户行业领域问题的专家，或者其他领域的专家，都可以增强销售人员的自信心。

**自我肯定** 是增强自信的好办法。对大部分人来说，有没有自信在很大程度上取决于自己。学会就事论事，遇到问题不是先否定自己的能力，而是分析问题出现的原因，去寻找解决办法或改善方案，经常用自我肯定的方式，对自己进行鼓励和激励就能拥有自信；如果经常否定自己，做事畏首畏尾，自信心就会越来越差。

**自我期许** 成功实现自己的目标是激励自信产生的最好办法。销售是一个有超强目标导向性的工作，销售人员要在销售的不同阶段不断设定具体的、可实现的销售目标，通过完成任务实现自我激励。

自信70%是天生的，是受父母和家庭环境的熏陶形成的，儿时的环境是造成人们性格趋势的重要原因。30%的自信可以通过后天专门的训练形成。培养自信心最简单有效的方法就是在大庭广众之下讲话。在发言时只要能做到以下三个方面就能培养出自信：第一，把听众当成朋友，保持平和的心态；第二，珍惜听众的时间，把讲话内容分成一、二、三等几个部分，使逻辑关系清晰；第三，给听众以真诚的目光。听众的掌声和赞许的表情是自信最大的源泉。

自信虽然是优秀销售人员的五种特质之一，但不是越自信越好，凡事都要有度，过于自信、咄咄逼人就过犹不及。根据销售人员自信程度的不同，销售人员可以分成四种类型：害怕挑战、不敢面对客户的缺乏自信

型，这类销售人员需要提高自信心或予以淘汰；缺少激励、没有上进心和目标的得过且过型，这类销售人员需要严格管理和设定目标激励；狼一样执着、不达目的誓不罢休的战狼型，这类销售人员适合品牌竞争力和价格都没有优势的企业；具有过人胆识和魄力、敢于挑战强者的王者型，这种销售特别适合大客户销售。

## III 理解力

做销售光有自信和胆量是不够的，还必须知道客户的需求到底是什么，还必须能听得懂客户的话，具备很好的悟性和理解力。实际销售工作中，每个客户对产品品质、客户服务甚至灰色收入方面都会存在不同的需求，而且客户所表达的和真正的需求往往不一致，销售人员能否真正理解客户，了解他们的需求非常重要，不能真正理解客户的意图就极易陷入销售困境。销售人员必须有很强的感悟客户内心需求的能力。

要真正理解客户的需求，除了要能理解客户的语言外，还要能理解客户的动作或身体语言，因为人内心世界的想法有 55% 是从动作中表达出来的。更为重要的是，如果只听客户说话，不观察客户的身体语言，有时很难明白客户的真实想法和意图。倾听是正确理解的必要条件，特别是当客户讲话的时候，倾听时要表现出专注的眼神和领悟的表情，一定要听清楚客户的意思，及时对客户的话作出回应，这些都是悟性与理解力的体现。

销售人员与客户沟通时思维不能固化，对客户的话缺乏理解力，不明白客户的真实意图，甚至感到惊奇认为不可能；更不要低估客户的智商，低估客户的智慧就有可能错误理解客户的意图，不知道客户的需求到底是什么，找不到客户的需求，自然就很难和客户成交，或者使公司蒙受损失。销售人员要对客户的言辞、表情、肢体语言等综合分析，看出或揣摩出客户的真正需求。

客户最不喜欢的销售人员有两种：一种是不诚信，说一套做一套，前面吹得天花乱坠，后面却不兑现的人；另一种就是话太多，不尊重人，不听客户的要求与意见，不看客户的表情、动作，自己在那里没完没了地

# 搞定大客户

销售总监10亿订单实战胜经

说，好像是给客户上课，典型没有悟性和理解能力的人。真正的销售高手在与客户交谈的过程中，看得很多，问得很多，更善于去倾听和发问。

## III 影响力

所谓影响力是一种特殊的人际影响力，就是让客户说“是”的能力，引导和影响客户的能力，这一点对销售工作至关重要，它是决定业绩好坏的主要原因。大客户销售的周期都较长，达成销售需要锲而不舍的努力，销售人员必须和客户多次沟通，并不断地游说客户，影响力强的销售人员能引导客户按照自己的思路，推动销售步骤向前发展，直至销售订单最终达成。

在与客户接触的过程中，经常有销售人员与客户谈得很好，客户说一有需求就会联系，但最后订单总是无法落实。事实上，买方时代的实际销售中，如果销售人员不积极和客户联系的话，客户是绝对不会主动找销售人员的。销售无法取得进展，其实质是销售人员没有影响力。有45%的销售人员会在沟通结束前向客户提出推动销售进展的行动请求，事实上所有的销售成败都取决于与客户沟通结束前的3分钟，销售人员要在最后的3分钟里影响客户推动销售进展。

影响力主要来自三个方面：一是有思想，有自己独特的思维模式，对复杂问题有自己的独到判断；二是成为特定领域的权威专家，对特定问题有着超过常人的理解和认识，并具备把这种认识运用到实践中的能力；三是拥有良好品质，包括为人处世的道德准则，在困难面前所表现出的坚忍不拔的毅力，在人与人交流过程中的同理心和换位思维能力，对持有不同性格和思想的人的宽容，在处理危机时的勇敢和沉着等。

一个既没有管理客户的权力，也不给客户发放工资的销售人员，在实际销售中如何对客户施加影响力，推动销售不断进展？一是以身作则，通过实际行动传播自己的价值观和传达各种期望；二是理性说服，对明智和理性的客户来说理性说服最有影响力；三是通过帮助客户或承诺分享利益来施加影响；四是利用人际网络关系或客户有利评价影响客户；五是通过



形成联盟或利用从众效应施加影响力。

互信是影响力的根本，只有当客户信任你时，你才具有对他的影响力。构建良好的人际关系网络或联盟，形成熟人关系可以增强影响力。构建人际关系可以从生活圈子开始，从亲朋好友、同学校友师长等熟人开始，拓展到老同事、老上司、老下属，再扩展到客户和销售同行，利用客户的熟人关系引荐，会大大加强销售人员的影响力。特别是已经建立互信关系的客户推荐，或者是已经和客户建立互信的销售同行推荐，因为他们与客户同属圈内人士，而且他们的推荐经过了事实的验证，对客户更是具有极强的影响力。

### III 取悦力

取悦力是一种让客户高兴的能力，是对客户持续的愉悦服务。取悦之所以重要，是因为任何人都喜欢被取悦，希望得到别人的夸奖和承认，客户也是一样。所以能否取悦客户，让客户感到舒心、愉快，对销售工作的意义很大。

取悦客户关键在于眼神，人们在接触的时候能够感受到对方的眼神，不同的眼神会带给人完全不同的感觉。在与客户沟通过程中，目光在客户的眉心到额头的上三角形区，会显得比较严肃，公事公办，好像给下级布置任务，带有命令的意味，会让客户感到压力；目光在客户的眉心到嘴角的下三角形区，它有取悦客户的意味，常见于朋友之间或者是请求帮助的时候，这种满眼都是笑意的眼神最令人愉快。如果与客户距离较远时，目光应集中在双肩和头部的大三角区。

与客户沟通时，良好的倾听技巧、真诚的赞美、充满笑意的眼神，都会让客户感到非常愉悦，愿意与你交往。如果销售人员没有愉悦客户的能力，客户迟早会跑到竞争对手那里。训练自己的愉悦客户的微笑很简单，空姐等服务行业里规定，微笑时要露出6~8颗牙齿，销售人员平常可以模仿空姐，用嘴巴衔着筷子训练自己的微笑，以提升自己的取悦客户能力。