

销售中层经理人员的案头书

市场一线销售人员的枕边书



实战营销专家
咨询式培训师
贾昌荣◎著

懂营销应该

客户开发与管理的 5堂培训课

站在营销的角度去实践销售
以客户为核心线索来谈销售



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

懂销售应该 懂营销

客户开发与管理的 5 堂培训课

贾昌荣◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

销售应该懂营销: 客户开发与管理的 5 堂培训课/贾昌荣著

北京: 中国经济出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0090 - 3

I. ①销… II. ①贾… 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 142983 号

责任编辑 牛慧珍

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.25

字 数 240 千字

版 次 2010 年 10 月第 1 版

印 次 2010 年 10 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0090 - 3/F · 8438

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

世界顶级营销大师菲利普·科特勒（Philip Kotler）指出，“营销就是发展、维系并培养具获利性客户的科学与艺术”。这位大师为我们揭示了营销的本质，即企业要与客户建立一种关系，一种基于价值导向的伙伴关系。可见，营销的关键就在于客户，本质还在于客户。笔者认为，营销的本质是客户资源争夺战，企业既要与客户赛跑，又要与竞争对手角逐，目的就是拥有并掌控有价值的客户资源。可以说，客户不仅是企业最重要的资产，也是销售员的“命根子”，还是支撑企业及销售员发展的无价资本。

营销是企业为实现产品（或服务）销售而进行的一切经营活动的总和，其中自然包括以销售员为市场先锋的客户开发与管理工作，或者说人员推广。对于销售员而言，工作重心就在于发掘、培养并维系可获利客户，并在企业的支持下，把客户资源转变为客户资产，努力使客户资产保值增值。

现在是一个客户主导市场的“我时代”，客户才是市场舞台上的真正主角，并且扮演着的是“善变”的角色：客户由战术性购买转变为战略性购买，由熟练购买转变为专家购买，由被动购买转变为主动购买，由重价格转变为重价值，由专注转变为漂移……这就要求销售员做到“以变制变”，或者随需应变，或者主动创新，这样才能追上客户，至少不至于被客户甩掉。本书恰恰是围绕销售员如何与客户建立一种价值导向的合作关系来展开，从客户描述、客户搜索、客户锁定、客户合围、客户进攻、客户保留等诸多方面着手，进行细致、深入的探讨，力争做到循序渐进、环环相扣、步步为营，为客户布下“天罗地网”，让有价值的客户自愿走进来而不愿走出去。

可见，销售人员抓住了客户，也就把握了企业的明天。然而，很多销售“新手”甚至销售“老人”都没有深刻理解销售的本质，往往把其简单地理解为推销产品（或服务）。从表面上来看，这似乎并没有什么错误。



但是，这种肤浅的理解对于销售人员来说，却似一剂毒药，会使销售员把更多的目光停留在产品（或服务）上，导致销售员在销售过程中过度地向客户叫卖产品（或服务），这是销售上的大忌。营销大师曾说，“不要老是向客户叫卖你的产品，要不断为他们创造价值”。可是，如何在给客户创造价值的过程中实现销售目的却是真正学问所在，其间的过程、细节、方法才是关键所在。正因如此，笔者才推出《销售应该懂营销：客户开发与管理的5堂培训课》这部实战著作，为销售人员从事客户开发与管理工作提供系统的操作支持，包括理念、方法、策略、工具、案例等一网打尽。

为使本书更具可读性、实战性与实用性，在每一章都对核心观点加以提炼，并辅之以阅读导引、策略提炼、工具集锦、案例分析与思考训练。基于此，本书无论是作为销售中层经理人员培训下属的教育读本，还是作为市场一线销售人员的自我学习与充电手册，都具有很强的参考价值与实用价值。总体来说，本书适合于企业里从事营销管理、销售、渠道、企划、品牌、服务等相关岗位的工作人员阅读，既是营销管理人员培训下属（销售员）的培训手册，又是销售员自我培训的学习读本。同时，本书还适合从事营销咨询、策划与培训的职业顾问阅读，作为对外提供销售服务的培训教材。另外，本书也可以作为高等院校市场营销管理及相关专业的师生学习及研讨之用。当然，对于社会上其他从事营销领域研究的专业人员而言，亦具有极强的参考价值与借鉴价值。

无论是出于对本书内容的自信，还是出于对本书市场销售的期盼，笔者都想作出如下倡导：销售经理要想快速打造合格的销售员并提升团队整体战斗力，请使用本书！销售员要想尽快提升销售能力、改善销售业绩，请立即阅读此书！

笔者长期从事营销咨询与销售培训工作，知道企业人在想什么、缺少什么、要做什么，而这本书就是为销售中层经理及销售员朋友们提交的一份答卷。

由于本人水平所限，加之时间仓促，书中难免会有不尽如人意之处，还望读者朋友及时与我联系并批评指正，以便再版时加以修订。同时，更欢迎读者朋友就书中的内容与我进行沟通交流，共同完善、共同提升、共同受益！

贾昌荣

2010年7月1日

前 言 / 1

第1课 搜客：发掘并找到真正的“上帝”

【阅读导引】 / 2

第一节 准确界定潜在客户并把其脸谱化 / 3

把目标客户定位描述精细化 / 3

5W2H：发掘并了解潜在客户 / 5

发现并找到真正的销售对象 / 7

第二节 挖掘潜在客户更要创造客户 / 9

潜在客户离现实客户有多远 / 10

要把潜在客户“过筛子” / 11

“挖客户”更要“造客户” / 14

第三节 潜在客户购买走进“我时代” / 18

潜在客户购买趋利避害 / 19

潜在客户从被动走向主动 / 22

防止现实客户制造并传播“病毒” / 24

第四节 让潜在客户主动地来“敲门” / 27

潜在客户为什么会放下“架子” / 28

让潜在客户主动上门的策略 / 30

客户会怎样主动地上门 / 33

第五节 要到有“鱼”的地方去“撒网” / 37

“捕鱼”与“撒网”需要智慧 / 37

捕获潜在客户的“撒网术” / 40

【思考训练】 / 45



第2课 围客：对潜在客户实施“铁篋合围”

【阅读导引】 / 48

第一节 向潜在客户发起立体化销售攻势 / 49

“进攻”的第一步就是“合围” / 49

“合围”里面隐藏着大学问 / 53

“合围”如何更有利于销售 / 58

第二节 “合围”潜在客户重在找到突破点 / 60

发掘潜在客户的最高利益 / 60

为潜在客户最高利益而战 / 62

让潜在客户不再抵制与排斥 / 63

第三节 潜在客户被“合围”后咋出牌 / 67

客户影响力的本质是深化信任 / 67

最大程度提升客户影响力 / 70

客户影响力施加的“潜规则”， / 73

第四节 “合围”潜在客户决策首脑路线图 / 75

搬开“守门人”这块“绊脚石” / 76

准确识别潜在客户的决策首脑 / 77

把握决策首脑最敏感的神经 / 78

制定翔实可靠的访问路线图 / 80

第五节 “围攻”客户要有理、有利、有节 / 82

跟潜在客户讲清“大道理” / 83

多做对合作双方都有利的事 / 85

与客户“过招”要有所节制 / 88

第六节 把销售谈判变成磋商更容易成功 / 91

把严肃谈判变成和谐的磋商 / 92

有效磋商的关键步骤与环节 / 93

【思考训练】 / 95

第3课 擒客：关键时刻制胜的“撒手锏”

【阅读导引】 / 98

第一节 跨越阻碍成交的“最后一米栅栏” / 99

最后时刻常见的销售“梗阻” / 99

发掘潜在客户的深层次意图 / 103

最后时刻的销售精神与原则 / 104

第二节 潜在客户出尔反尔该如何摆平 / 106

潜在客户最常见的“三变” / 107

潜在客户为何会易反易复 / 108

要防止潜在客户一变再变 / 110

第三节 斩断潜在客户甩出的“长尾巴” / 111

准确识别潜在客户的“托词” / 112

潜在客户久拖不决的原因 / 113

让潜在客户快速拍板签约 / 115

第四节 面对拒绝如何有效实施绝地反击 / 117

潜在客户拒绝可能是诡计 / 118

从客户拒绝中读出有效信息 / 120

最危急时刻实施绝地反击 / 121

第五节 帮助潜在客户扫清合作的资金障碍 / 124

帮助潜在客户解决资金难题 / 124

别成为合作过程中的“冤大头” / 126

【思考训练】 / 128

第4课 育客：把“小蚂蚁”变成“大象”

【阅读导引】 / 130

第一节 以“后营销”把客户“蛋糕”做大 / 131

销售只有起点而没有终点 / 132

“后营销”卖的是什么理念 / 134

第二节 孵化培育客户的“养客”路线图 / 137



	善于发现客户中的“奶油层” / 137
	把握孵化培育客户的大方向 / 140
	孵化培育客户的四个关键词 / 142
	要制订一份客户养成计划 / 143
第三节	“养客”成败的关键在于找对模式 / 145
	营销模式就是“温室” / 147
	商业客户深度开发模式 / 152
	个人客户持续开发模式 / 155
第四节	深度开发大客户促其“单产”最大化 / 157
	对大客户千万别看走了眼 / 158
	大客户不会从天上掉下来 / 159
	大客户开发与管理的“风向标” / 162
第五节	做活频繁营销最大化撇脂“常客” / 169
	“常客计划”是频繁营销的重头戏 / 170
	“常客计划”要遵守一定之规 / 171
	【思考训练】 / 178

第5课 留客：看好并留住“会跑资产”

【阅读导引】 / 180

第一节	销售员没有理由对客户“喜新厌旧” / 181
	最爱老客户的“三个闪光点” / 182
	不要被客户的忠诚迷住双眼 / 185
第二节	客户为什么会绝情地“叛离”而去 / 187
	原因一：品质问题突破客户可忍耐底线 / 188
	原因二：触动了客户最敏感的价格神经 / 188
	原因三：没有了“便利”一切都成空 / 189
	原因四：不公平待遇是一颗“定时炸弹” / 190
	原因五：客户面前没有“坦白从宽，抗拒从严” / 191
	原因六：后果很严重，客户很生气 / 191
	原因七：竞争对手的“挖墙脚”行为 / 192

	原因八：客户“势利”或者感性行事 / 193
	原因九：客户经不起并购与整合的折腾 / 194
	原因十：客户跟着“跳槽”的员工走 / 195
第三节	练好处理客户抱怨这一针线活 / 196
	举双手欢迎客户抱怨 / 196
	客户不高兴就可能会“跳槽” / 198
	为客户创造“诉苦”渠道 / 199
	让抱怨的客户“多云转晴” / 201
第四节	要想留住客户必须警惕八大误区 / 203
	误区一：眼里只有老客户而没有潜在客户 / 204
	误区二：客户跑了，责任都是销售员的事 / 204
	误区三：以妥协与让步追求客户最大化满意 / 205
	误区四：把所有客户都当成“宝贝”留住 / 205
	误区五：合同可以帮我搞定一切客户 / 206
	误区六：留住“大客户”就万事大吉 / 206
	误区七：平时不烧香，临时抱佛脚 / 207
	误区八：觉得我能、我行，单打独斗 / 207
第五节	策略化捆绑为客户打造“金手铐” / 208
	尊重客户才能赢得客户青睐 / 209
	为客户打造难以挣脱的“金手铐” / 211
第六节	销售员应对客户“跳槽”的攻防术 / 218
	“零流失”的“毒副作用” / 218
	做“事前诸葛亮” / 221
	“亡羊补牢”亦非常重要 / 224
	【思考训练】 / 228

后语 / 229

更多资讯 / 231

第 1 课

搜客：发掘并找到真正的“上帝”

潜在客户应该是“现在”就需要你产品和服务的人，而不是“未来”可能需要的人。开发客户必须对准最可能购买的潜在客户，最浪费时间的就是追逐所有可能符合潜在客户条件的人。

——【美】杰·亚伯拉罕



【阅读导引】

搜客，即潜在客户的发掘与搜索，目标是找到具有开发价值的潜力型客户。我们知道，营销就是发掘或创造客户、贴近客户、服务客户、感动客户与留住客户的过程，而潜在客户的发掘与创造恰是万里长征的第一步。“千里之行，始于足下”，企业及销售员必须精准定位自己的目标客户，并以此对象开展营销与销售推广活动，让潜在客户浮出水面，为下一步对潜在客户实施有效“合围”奠定基础。

通过本章的学习，希望读者深刻体会并把握以下五大核心观点：

(1) 企业要准确定位目标客户，知道自己的潜在客户是谁，具有什么样的基本特征；

(2) 潜在客户并不都有开发价值，要对其进行价值评估与筛选，确认其“变现”能力；

(3) 在信息民主时代，潜在客户的购买行为发生“变异”，客户更加开放、主动与活跃；

(4) 企业要充分发挥营销的“拉力”作用，制造有效接触点，吸引潜在客户主动上门；

(5) 销售员是发掘与搜索潜在客户的市场尖兵，要在企业支持下找到自己的销售对象。

第一节

准确界定潜在客户并把其脸谱化

如果说很多企业及销售员都在糊里糊涂地做着销售，你相信吗？很多企业运作了很久，却不知道自己的真正的客户是谁。还有一些企业及销售员，在市场上打拼后才发现，自己原来定位的目标客户并没有“上钩”，“上钩”的是预期之外的客户群体。更有一些企业把自己的目标客户定位得非常宽泛，希望可以“网”到更多的客户，但结果却适得其反，“上钩”的总是那么一小部分客户。试想一下，努力方向都错了，结果与目标自然会大相径庭了。做销售最忌讳的就是没有明确的目标客户指向。

对于企业及销售员，不仅要知道自己的潜在客户是谁，还要知道优质潜在客户的基本特征，并以此特征为标准扩大优质潜在客户的规模。可以说，这就是销售工作的第一步。Acxiom 公司（纳斯达克：ACXM）作为互动营销服务行业的领导者，就坚持客户获取六步论：一是建立潜在客户数据库；二是找到现有最佳客户的特征；三是根据特征扩充潜在客户数据；四是策划有针对性的营销活动；五是吸引、转化符合条件的潜在客户；六是把结果反馈到数据库中，形成一个漂亮的闭环。

把目标客户定位描述精细化 |||

如今，没有一家企业不谈定位、不做定位。而客户定位是产品（或服务）定位的一个重要组成部分，用以明确产品（或服务）的目标客户。目标客户的主要特征包括自然特征、经济特征、生活（生产）特征等诸多方面。精准的客户定位是企业开展营销及销售员找对人、做对事的前提条

件，也就是说，首先要定位好什么人才是企业及销售员要找的人。可是，企业的思想及视线所及往往与深藏不露的潜在客户存在一定的距离，在很多时候，潜在客户藏得太深了，甚至让企业无法知道或找到。

正因如此，三种脱离市场实际的客户定位结果出现了：第一，客户定位模糊。对目标客户定位全而广，或者说想把产品（或服务）卖给更多的人甚至所有的人。然而，这只能是一个美丽的肥皂泡，终将会破裂。第二，客户定位偏差。在这种情况下，目标客户定位出现缺失，即没有把客户群体考虑全面，部分潜在客户群体没有被企业锁定。另外，客户定位还容易出现主次颠倒的情况，即把核心客户当成次要客户，把次要客户当成核心客户。第三，客户定位错误。在定位上，以此为彼，以彼为此，其错误在于把产品（或服务）卖错对象甚至想卖给根本就不需要的人。在上述情况下做销售，怎能准确命中核心客户这一“靶心”？

下面介绍一下什么是个人客户与商业客户，以及如何针对这两类客户进行定位描述。

一、个人客户

当企业面向个人消费市场开展销售时，所面对的客户就是个人客户。当然，在这种情况下，产品（或服务）主要是个人及家庭生活及生产用品（或服务）。个人客户定位的内容一般包括客户的性别、年龄、职业、职位、经济收入、生活方式、消费习性等方面，见表1-1。但是，个人客户的购买行为往往存在着这样的事实：购买者不一定是使用者，使用者不一定是购买者，决策者也不一定是购买者。

表 1-1 个人客户定位及具体描述

序号	定位特征	具体描述
1	性别	男或女
2	年龄	通常为年龄区间
3	职业	所在行业、单位及岗位
4	职位	具体职务
5	收入	经济收入
6	生活方式	价值观、消费理念与行为习惯

二、商业客户

一些企业除了面向个人零售市场，还面向企业或其他社会组织（如政府、公用事业单位等）开展销售，甚至有些企业只面向企业或其他社会组织销售。对此，可以称为 B2B 营销。同时，企业所面对的市场则称为组织间市场。这个市场是庞大的，其交易量远远超过了消费者市场。在这种情况下，企业的组织型客户就可以称为商业客户。商业客户购买产品或接受服务，主要是用于工业或商业再生产，包括生产、经营等用途。

在过去，很多企业对商业客户进行定位时，仅仅把目光停留在组织类型上，如企业在营销计划中，把潜在客户很粗放地锁定企业、政府机构、社团组织等政治经济组织。在商用软件行业，有些商用软件企业在定位目标客户时，把客户定位为大企业或中小企业。如此粗放的客户定位，为销售员开展销售工作带来了困难，也为针对潜在客户量身开发、量身施政带来了困难。笔者认为，对于商业客户的定位，企业有必要明确六个方面的内容，见表 1-2。

表 1-2 商业客户定位及具体描述

序号	定位特征	具体描述
1	组织性质	要对潜在客户所在的行业及组织性质作出明确界定
2	组织规模	要明确企业级别（大、中、小）或组织层级（如行政层级）
3	组织能力	要从赢利能力、资金能力、回款能力等方面加以界定
4	需求规模	从单次采购量、采购频次、采购周期等方面来综合界定客户需求潜力
5	地理区位	明确界定潜在客户开发的特定地理区域与市场区域，即目的地市场
6	购买用途	界定潜在客户购买用途，有利于确保产品或服务流向，维护市场秩序

5W2H：发掘并了解潜在客户

5W2H分析法

企业及销售员不仅要知道自己的潜在客户是谁，以及潜在客户在哪里，更要了解潜在客户需求，这是开展下一步营销工作的基础与前提。在此，介绍一下 5W2H 分析法，又叫七何分析法。5W2H 法是第二次世界大战中美国陆军兵器修理部首创的，有助于系统地考虑与分析问题。营销是由问题组成的，如果企业及销售员发现了问题，也就离找到答案不远了。



如果连问题都发现不了，还何谈解决问题？就如培根所言，“问得少，学得也少”，没有问题恰恰是最大的问题。所以，企业及销售员围绕潜在客户，一定要多想问题、多问问题、多解决问题。

对于优秀的企业及聪明的销售员，一定要善于运用5W2H工具来清晰化自己的潜在客户，以及为进一步了解潜在客户发现线索。

一、WHO——谁

这是一个关键性的问题，其核心为“谁是我的客户”。围绕这个中心，企业及销售员可以进行一系列的展开性设问：谁是我的潜在客户？谁是我的直接客户与间接客户？谁是我的前台客户与后台客户？谁对产品（或服务）最感兴趣？谁是我未来最理想的客户？谁是我的核心客户、次要客户与边缘客户……通过这一系列设问，企业及销售员要明确自己的营销对象与销售对象，优先开发最有价值、最容易“变现”的潜在客户。

二、WHERE——哪里

客户就是财富，客户就是“鱼”。想拥有财富，企业及销售员就要知道到哪里可以捕到“鱼”。这是一个非常关键的问题，即“我的客户在哪里”。以此为核心，可做如下设问：我在哪里可以发现或找到我的潜在客户？我的客户在什么地方（地理区域）？我的客户在什么社会组织中？我的客户在什么样的生活圈子中……如此设问，可以找到工作的“目的地”，并到那里去“撒网捕鱼”。

三、WHY——为什么

企业及销售员多问几个“为什么”，有利于更好地应对与解决问题。对于这个设问，其核心为“客户为什么会接受我或拒绝我”。在对潜在客户的邀约与拜访中，总是容易出现各种各样的问题，或许偶尔会一帆风顺，但大多时候恐怕都会碰钉子。为此，销售员更需要多问几个“为什么”：为什么潜在客户愿意接触或接受我？为什么潜在客户会躲避我？潜在客户为什么会主动上门？客户为什么会留恋竞争对手……如此思考，有利于企业及销售员制定出吸引潜在客户的具体措施，最大化挖掘潜在客户，建立起庞大的客户资源库。

四、WHAT——是什么

在潜在客户发掘与创造过程中，“我应展现什么给潜在客户”，这也是

一个非常有价值的设问。对此，企业及销售员可做如下展开：产品（或服务）最吸引客户的是什么？客户最关心的是什么？客户最排斥的是什么？为吸引潜在客户，我应该做些什么？与潜在客户接触，我应该获得什么……通过如此设问，销售员可以搞清楚潜在客户所想，并把握自己的工作重心，在未来的销售工作中做到有的放矢。

五、WHEN——何时

发掘与创造潜在客户同样需要把握好火候，选择最有利的时机下手，即“我什么时候开始着手”。对于这个问题，可以做如下分解：发掘潜在客户应把握怎样的时机？什么时间适合做广告？什么时间适合做营销推广？什么时间适合搞公关活动？什么时间更有利于接触潜在客户……把握最好的时机，在恰当的时间做正确的事，往往会事半功倍，做营销与销售同样离不开“天时”。

六、HOW——怎么做

这个设问的核心是“我怎么才能找到潜在客户”，做这个设问主要是探寻潜在客户发掘与创造的方法与路径。为此，可以进一步展开：采取什么策略发掘潜在客户？采取什么途径接触潜在客户？如何让潜在客户主动上门？如何抢夺竞争对手的潜在客户？如何让潜在客户尽快“变现”……很多潜在客户得不到开发，未必是产品不好（或服务）不佳，而是因为方式方法不对。可以说，客户开发与管理，方法定胜负。

七、HOW MUCH——多少

这个设问的核心是“寻找并开发潜在客户将做多大投入”，这是考量潜在客户发掘与创造的经济性问题。为此，企业及销售人员必须仔细思量下述问题：发掘或创造潜在客户需要投入哪些资源？投入周期多长？可能获得多少产出？哪些潜在客户无价值应过滤掉……如今，很多企业强调精益化营销，其本质上是客户的精益化开发。

发现并找到真正的销售对象

很多企业及营销经理人员总是喜欢向销售员强调，我们的潜在客户是政府、是企业、是社团……所以，你们要跑政府、跑企业、跑社团……结