

面对大客户这块“肥肉”，你是否具备这些功力→

- ◆一眼看出谁是潜在的大客户
- ◇了解大客户的各种需求
- ◇克服重重难关赢得大客户
- ◆让大客户产生持续性价值
- ◆抓住大客户这个利润的源泉

张海良<sup>◎</sup>著

Gongxin:  
Gao ding ni de  
da ke hu

# 攻心搞定 你的大客户

在抢夺大客户时，我们应尽快  
找到解决难题的钥匙，积极主动地接近自己的大客户

## 搞定大客户的终极销售心经



立信会计出版社  
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

Gongxin:

Gaoding ni de

dakehu

张海良<sup>®</sup>著

# 攻心 搞定 你的大客户

在抢夺大客户时，我们应尽快  
找到解决难题的钥匙，积极主动地接近自己的大客户

**搞定大客户的终极销售心经**



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

攻心：搞定你的大客户 / 张海良著. —上海：立信会计出版社，2012. 5

ISBN 978 - 7 - 5429 - 3491 - 8

I. ①攻… II. ①张… III. ①企业管理—销售管理  
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 082299 号

策划编辑 戎其玉  
责任编辑 蔡伟莉 何颖颖

## 攻心——搞定你的大客户

---

出版发行	立信会计出版社	邮政编码	200235
地 址	上海市中山西路 2230 号	传 真	(021) 64411325
电 话	(021) 64411389	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网 址	www.lixinaph.com	电 话	(021) 64411071
网上书店	www.shlx.net		
经 销	各地新华书店		

---

印 刷	三河市文阁印刷厂		
开 本	710 毫米 × 1000 毫米	1/16	
印 张	13.5	插 页	1
字 数	162 千字		
版 次	2012 年 6 月第 1 版		
印 次	2012 年 6 月第 1 次		
印 数	1—10 000		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5429 - 3491 - 8/F		
定 价	28.00 元		

---

如有印订差错，请与本社联系调换

# 成长于心理销售时代

(代序)

如今，产品同质化现象日趋严重，企业间的竞争也日趋白热化，对于企业而言，迫切需要那些购买量大、交易次数频繁并且能给企业自身带来最直接利润支持的大客户。

可以说，大客户无论在哪个行业，都是企业争夺的要点。大客户的得失，往往直接关系到企业市场目标的实现。对于一名销售人员来说，如果能够专门负责针对大客户的管理和销售工作，也就意味着个人职业价值的提升。

面对这样一块“肥肉”，几乎任何企业都想据为己有，所有的销售人员都会想尽办法，所以竞争出现了，面对对手层出不穷的花招，说服大客户签单变得越来越困难，而如果你手上的大客户正在犹豫甚至已经“跳槽”，那么你的业绩就会减少，就连你所在的企业都将面临窘境。

因此，从大客户的发现，到发掘、搞定，再到之后的维护，这些都是销售人员所最关心的问题。如何第一眼就观察出谁是自己的大客户，如何了解大客户的需求，如何克服重重难关赢得大客户，又如何让大客户产生持续性价值呢？

如果销售人员能够搞清楚这些问题，不但会对今后的工作产生很多积极的影响，还能为今后的发展指明新的方向。

抓住大客户，就是抓住利润的源泉！当然，广大销售员在明确大客户的重要性后，不能只满足于学会几个销售战术、成交技巧，而是要再





前进一步，挖掘和掌握这些战术、技巧背后的根源。了解和掌握这些最直接的途径，就是从心理学、人性的角度去总结和思考。

大客户百般刁难，把自己逼得无路可退时，这时不能乱，反而要去思考客户如此坚持的根源到底在哪里？是利润，还是他在货比三家？

在产品交流时，专业知识是必备的，但是到底应该如何展示，才能让大客户眼前一亮，对你刮目相看？

很多销售员都希望大客户“钟情与你”且永不变心，但决定这一点的除了产品、价格、利润空间，还有其他因素吗？

每个企业都希望能和大客户建立和保持长期稳定的合作关系，但有多少企业了解过客户的家庭因素？你能帮客户的儿子安排一个免费培训的机会吗？

.....

我们需要从其他角度来分析这些问题的根本源头——心理学。从心理学的角度重新去看待大客户销售，在销售中实行有效的“攻心”，才能真正实现“搞定”。

本书将目光直接锁定在企业所最关心大客户，根据大客户销售基本流程，从接近、行动、谈判、维护四部分着手，明确攻心“六步”，直至搞定大客户。

大客户既是客户，却又与普通的客户有所不同。相比较对于普通客户的销售策略和技巧，本书重在强调大客户的概念，从大客户战略的角度出发，对相关销售战术、技巧进行分析和总结，目的是使广大市场销售人员的销售技巧变得更加有深度，更加灵活，也更准确地直击大客户的心理需求，从根源处实现攻心销售的目的。

著 者

# 目录 CONTENTS

## 第一章 攻心前的准备 /001

动物世界有个规律：个头大的捕食者一般都会放弃追捕小型的猎物。

同样道理，企业也不应将主要精力投入于每一笔小生意，因为那样很快就会疲于奔命，等到真有大生意上门时却无力承接，望洋兴叹。

企业唯有认识到大客户的价值，将针对大客户的管理和营销作为自己的战略导向，才能更好地生存并健康发展。

- 1 大客户对企业的意义 /003
- 2 大客户不能等同于客户 /006
- 3 正确看待不同类型的大客户 /010
- 4 销售之路的转折点——大客户 /013

## 第二章 攻心第一步：锁定你的大客户 /019

每一个有经验的渔民都知道，如果想有更多的捕获，就需要选择鱼群经常出没的地方下网。

对于销售人员来说，客户就是我们的鱼，如果想让客户“上钩”，就需要活跃于客户经常现身的地方。因此我们一定要目标明确，从众多信息中找到关键点，争取在第一时间知晓客户的藏身之处。

- 5 利用市场细分，锁定准大客户 /021
- 6 谁是你的上帝——找准你的大客户 /024
- 7 避开大客户选择误区 /029
- 8 大客户信用调查决不能少 /034



### 第三章 攻心第二步：分析大客户的采购风格 /039

商场是一个硝烟弥漫的战场，要想在其中占一席之地、分一杯羹，就必须与客户建立起良好的互动关系，知己知彼，与不同层次的人员沟通，弄清各决策人员的影响力，制定可行的行动方案，方能取得理想的效果。

对此，我们必须掌握客户采购流程的每一个环节和每一个环节的关键人物，总结起来就是：找到人，找准人，找全人，找要人。

#### 9 换位思考，准确定位大客户的需求 /041

#### 10 全方位收集大客户的资料 /044

#### 11 熟悉大客户的采购流程 /050

#### 12 锁定采购关键人，重点攻心 /056

### 第四章 攻心第三步：接近你的大客户 /063

人们常说：“万事开头难”，做销售更是如此。特别是销售新手，既没有充足的销售知识，又没有销售实战的历练，经常感叹“与客户打交道真难”也就在所难免了。

其实，如何与客户进行第一次接触，是每一位销售人员都会遇到的难题，无论新手还是老手，都有可能在这一问题上“摔跤”，导致最终无法拿下订单。通过阅读本章，相信你会找到解决这一难题的钥匙，积极主动去接近自己的大客户。

#### 13 与客户的电话沟通 /065

#### 14 拜访前的一些准备 /070

#### 15 生意源于第一次接触 /076

#### 16 选择合适的开场白 /080

#### 17 寻找合适的话题，拉近与客户的距离 /085

#### 18 巧用赞美，投其所好 /090

#### 19 说不如听，听不如问 /096

#### 20 在接触中带给客户安全感 /101

## 第五章 攻心第四步：与大客户的心理交换 /109

从心理学角度看，任何人在作出决定前都会产生一种恐惧感，如果所面临的决定越重要，恐惧感就会越强。

客户也是如此，生怕做错决定，生怕花冤枉钱。销售人员要想拿下订单，必须在销售过程中有步骤、有计划地把“证明材料”展示给客户，打消客户的疑虑和恐惧，让他百分之百地相信自己。如果能够从根本上消除客户的顾虑，交易也就离成功不远了。

- 21 吸引客户的注意力，做好销售呈现 /111
- 22 为大客户提供信息的三大途径 /115
- 23 让客户接受你的提议 /118
- 24 强化你的价值主张 /123
- 25 推进客户开发的三大建议 /128

## 第六章 攻心第五步：销售员要懂谈判心理学 /135

谈判中最有利的武器是什么？筹码。没有筹码，你只能在谈判桌上“任人宰割”。反之，你手中的筹码越多，在谈判中获胜的可能性越大。

任何人在谈判时都会有一个“心理底线”，在这个底线之上，都是可以接受的范围，低于这个底线，谈判就没有必要了。谈判筹码的作用，就是将条件无限地接近对手的底线，从而为我方获取最大化的利益。毫无疑问，懂点谈判心理学自然会促使你从容应对各种谈判。

- 26 谈判是要谈生意，而不是伤和气 /137
- 27 争取更多的谈判筹码 /141
- 28 巧用最后通牒策略 /144
- 29 放长线钓大鱼，让步也要讲究技巧 /149
- 30 做好“白脸”和“黑脸” /155
- 31 双方都要明确谈判的目的是双赢 /158
- 32 用合同锁定胜局 /162







### 第七章 攻心第六步：巩固与客户的关系 /167

如果将企业看作一个木桶，那么销售和客服就是不可缺少的木板，少了任何一块都不行，哪块短了也不行。销售部就像是足球场上的前锋，客服部则是销售部的坚强后盾。

在整个销售过程中，服务必不可少，两者相互作用，缺一不可。服务是一种无形的东西，只能让客户感觉到，但是它却贯穿于整个产品的销售过程，影响客户对企业和产品的满意度。借服务巩固客户关系的重要性不言而喻，甚至可以决定一个企业的未来。

- 33 没有回款的生意不叫生意 /169
- 34 兑现承诺是关键 /173
- 35 主动服务领先市场 /177
- 36 假大客户，该换就得换 /181
- 37 巩固与大客户的关系 /185
- 38 提升大客户的满意度 /190
- 39 处理大客户抱怨 /194
- 40 让客户推荐生意 /199
- 41 如何应对竞争对手 /202

## 第一章 攻心前的准备



动物世界有个规律：个头大的捕食者一般都会放弃追捕小型的猎物。

同样道理，企业也不应将主要精力投入于每一笔小生意，因为那样很快就会疲于奔命，等到真有大生意上门时却无力承接，望洋兴叹。

企业唯有认识到大客户的价值，将针对大客户的管理和营销作为自己的战略导向，才能更好地生存并健康发展。





## 大客户对企业的意义

在动物世界有个规律，大型的掠食者一般不会去追捕小型的猎物，所以我们很难看到这样的画面：一群狮子正在草原上游走，它们突然发现了一只兔子，然后就去疯狂地追逐。

显然，狮子们才不愿意为一道小吃而费劲，它们期待的是某顿大餐。因为，狮子如果疯狂地追逐一只小兔子，它们很快就会筋疲力尽，当羊或鹿这样更大的猎物出现时，它们哪还有力气再去追捕呢？

同样道理，企业也不应把主要精力投在每一笔小生意上，那样很快就会筋疲力尽，等到有大生意上门时却无力承接了。企业只有认识到大客户的价值，并将对大客户的管理和营销作为企业的战略导向，才能更好地生存下来并有所发展。

### 一、有限的资源向有价值的客户倾斜

无论是一对一营销还是客户关系管理等，无不都在以一种“客户分类管理”的方式，这是因为，任何企业的资源都是有限的，所以企业的精力也应该花在刀刃上。因此，为了在维持低成本的前提下获得高回报，企业要将有限的资源向有价值的客户倾斜。

就拿摩托罗拉来说，2002年它在中国公司新设了大客户部，专为大客户提供更为周到细致的服务，并且实施客户分类管理，“不公平”地对待着不同级别的“上帝”。

只有真正有价值的客户，才会被企业当成“上帝”来看待，因为





他们是企业利润的源泉。对此，企业会主动通过各种方式了解他们的需求，并设法满足他们，采取屈从的态度，不应有丝毫的懈怠和疏忽，以此来赢得他们的信任，让他们不轻易地转移对企业的忠诚。

甚至对于一些有潜力的大客户，为了维持他们对企业的忠诚，企业在开发新产品的时候，无论是在设计上还是在价格上都要听取他们的意见，尽量满足他们的要求。可以说，为了取悦有价值的客户，为了获取利润，赢得这些客户的忠诚，企业怎么做都值得。

004



案例

有一家食品公司运用 ABC 分类法对营销活动进行分析，结果发现：在企业的整个营业额中，A 级客户占 70%，B 级与 C 级客户分别占到 20% 和 10%。而占 70% 营业额的 A 级客户仅占企业总客户数的 10%，而 B 与 C 级分别占到 20% ~ 70%。在销售工作中，销售人员分派在各级客户中的比例是：A 级占 15%，B 级和 C 级分别占到 25% 和 60%。

经过分析后，这家企业发现了自己的“销售浪费症”，60% 的销售人员用在营业额仅占 10% 的 C 级客户上，简直就是极大的浪费。于是企业改变了原来的做法，也改变了销售人员“不管有无订单，订单多少，只要出去跑就好”的错误营销观念，将宝贵的时间分配到更重要的客户上。

奇迹发生了，这家食品公司的利润额较之调整前得到了大幅攀升。

即使是在客户至上的今天，企业也不应把所有的客户都看成“上帝”，这不包含任何歧视的意味，不过是为了将企业有限的资源集中到最有效率的地方。只有将企业的各项投资与支出都花在“刀刃”上，专注于最有价值的客户，把握最有增长潜力的客户，放弃负值客户，才

能获得最佳的投入产出比。

## 二、大客户时代的市场营销

如今，产品同质化现象日趋严重，企业间的竞争已经达到白热化阶段，越来越多的企业认识到大客户战略营销对企业的重要性。纵观全球，可以说现在的市场营销已经进入了大客户时代。

为什么华为能够在今天的市场获得成功？有人说是因为它优质的解决方案和服务，但真正支撑华为高速发展的是其以客户需求为导向的大客户营销战略。

华为很早就认识到企业的主要利润是从大客户那里得来，因而华为在产品技术上始终以大客户的需求为导向，通过分析大客户的需求，提出相应的解决方案，以这些方案引导，开发出低成本、高增值的产品。换句话说，华为的大客户使命观是其成功的真正秘诀。

纵观全世界的产业链，市场营销的发展经历了以下四个阶段：生产导向阶段、营销导向阶段、客户导向阶段、客户价值链阶段。

在生产导向阶段，市场以企业为中心，由于市场需求旺盛，产品供应能力不足，企业集中精力在提高生产力和扩大生产分销范围方面。在这一观念指导下的市场，一般认为是重生产、轻市场时期，即只关注生产的发展，不注重供求形势的变化，当时也不存在大客户和小客户的说法，只要生产出来就能卖掉。

然而，随着社会的进步，生产技术的不断改进，你能生产的产品，其他公司也能生产。这个时候市场慢慢发生转型了，开始进入到营销导向阶段。此时的市场处于供大于求的状态，市场竞争开始激烈。虽然消费者的选择面变广，但他们仍然并不清楚自己真正需要什么样的商品，于是企业开始有计划、有策略地制订营销方案，希望能正确且快捷地满





足目标市场的欲望与需求。

在营销导向阶段，企业以利润作为中心，就是同样卖出产品，但是想方设法比别人赚到更多的钱。

逐渐的，在营销导向发展到一定阶段，企业开始发现，利润的来源其实只有一个，即以客户为中心。此时，客户的满意度就会变得越来越重要，只有当客户满意以后，才会买第二次或者第三次，从营销导向转变为客户导向，这时我们会发现大部分企业的服务都还可以，都能做到满足客户要求。

006

再往前，有很多人开始推测，随着社会发展，市场营销导向开始慢慢向客户价值链导向转变。所谓的客户价值链，说白了就是怎样把客户的价值最大化，价值大的要想尽一切办法留住。这其实就是客户忠诚度发展的过程。

随便问一家企业，其最感兴趣的是小客户还是大客户？毋庸置疑，一定是大客户，而且每个公司都希望有忠诚的大客户，这就意味着大客户时代已经来临了。



## 2 大客户不能等同于客户

相信大家对“大客户”这个名称并不陌生，对于企业来说，大客户往往意味着特别关注的含义，他们享受优先的订单，享受企业提供的统一价格和优质服务；而对于一名销售人员来说，如果能够专门负责针对大客户的管理和销售工作，也就意味着个人职业价值的提升。

为什么大客户如此重要？他们与我们平时所接触的普通客户有什么

区别？

如果我们销售人能够搞清楚这两个问题，不但会对今后的工作产生很多积极的影响，还能为自己今后的发展指明新的方向。

## 一、大客户的基本特征

关于大客户，有些企业和培训师也喜欢将其称为重点客户、关键客户、优质客户，等等，但不管怎么称呼，只要是对企业产品或服务消费频率高、消费量大、客户利润率高而且对企业经营业绩能产生一定影响的，都称为大客户。

销售中的“二八法则”认为，往往只有 20% 的客户给企业创造 80% 的利润，而这 20% 的客户，就是我们常说的大客户。

作为商业客户中的龙头客户，大客户具有以下特征。

### 1. 交易次数频繁

一般来说，无论单次购买的数量有多大，都不能称为大客户，只有大量频繁地购买，并且与企业签订长期性供应合同的客户，才算是大客户。

### 2. 销售管理工作复杂

大客户的销售管理工作随大客户本身的业务发展而不断发展，增设新业务、合并、收购使客户的需求和数量都会发生变化。与此同时，许多大客户对于生产原料或运营必需品采用集中向生产方直接购买的方式，大客户同时会向多家销售企业询价，了解市场环境和行情后，从而拥有更多地向卖方企业压价的机会。随着产品技术变得越来越复杂，大客户的购买决策层里会有更多的部门和人员参与采购决策。这使得一般的销售人员可能不具备向大客户进行有效推销所需的权威性和把控能力。







### 3. 采购的集中性强

大客户经常召开行业内的供应商会议，进行大批量集中采购，一是供应商集中有利于行业内统一价格的调整；二是可以就一些个性化的定制要求进行探讨；三是控制上游供应商的出货，以制约竞争对手的产量。

### 4. 服务要求高

大客户的服务要求都很高，涉及面也广。除了使用前后及时周到和全面的安装调试、实验、试用、问题解决等服务性工作要求外，还包括财务支付要求、供货周期及运输要求。大客户的生产流程要求严格、品质要求较高，因此对供应商要求严格，特别是在售后服务方面。在一般情况下，售后服务的优劣都会直接纳入企业的供应商评估体系中，作为重要指标进行考察。

一般来说，客户的范围比较大，既包括普通的消费者，也包括企业的分销商、经销商、批发商和代理商，但其价值大小、利润贡献差异很大，因此有必要提出大客户的概念，方便销售人员找出更有价值和潜力客户，并给予高度重视。

## 二、大客户分类

从合作关系的角度看，大客户一般分为三种：

(1) 普通大客户，这类大客户由大客户经理与采购方的关系组成的。

(2) 伙伴式大客户，这类大客户涉及的双方人员比较多，包括双方的财务经理、物流经理、销售经理、总经理等，在成本核算等领域有着多方面合作。

(3) 战略性大客户，这也是最具有价值的大客户。这类大客户涉