

销
售

大
客
户

从入门到精通

SA
LE



一本提升大客户

销售能力的实战秘笈

王欣◎著

K E Y C U S T O M E R



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

非外借

S A I E

销 大 售 客 户

从入门到精通

王欣◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书的核心思路是对大客户销售工作进行流程化解解，并从技术角度对销售的流程进行解读和阐述，进而构建一套系统化的大客户销售业务流程和知识体系架构。本书的内容设计着重于对读者两个方面能力的塑造：一是宏观战略层面对整体局势的驾驭能力，二是具体战术层面上的操作执行能力。

本书在内容上既有对经典销售理论和销售知识的解读，又有笔者自身经验的归纳总结，更有两者的结合。通过这些内容，可以为读者搭建起一个系统化的大客户销售知识体系架构，帮助读者快速掌握大客户销售技能、优化自身业务能力，实现职业的快速入门与进阶提升。

图书在版编目(CIP)数据

大客户销售从入门到精通 / 王欣著. — 北京 : 北京大学出版社, 2019.6
ISBN 978-7-301-30457-0

I. ①大… II. ①王… III. ①企业管理—销售管理IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第084283号

书 名 大客户销售从入门到精通

DAKEHU XIAOSHOU CONG RUMEN DAO JINGTONG

著作责任者 王欣 著

责任编辑 吴晓月 刘沈君

标准书号 ISBN 978-7-301-30457-0

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社

电子信箱 pup7@pup.cn

电 话 邮购部 010-62752015 发行部 010-62750672 编辑部 010-62570390

印 刷 者 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者 新华书店

720毫米×1020毫米 16开本 16印张 234千字

2019年6月第1版 2019年6月第1次印刷

印 数 1-4000册

定 价 49.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

首先感谢大家选择阅读本书!

笔者自 2008 年开始接触大客户销售工作,至今已有十多个年头,其间算是较为完整地经历了从懵懂新人成长为企业团队的组建者和管理者的职业发展过程。虽不能说成功,但也一直在努力。因为自身的职业成长经历以及销售团队的管理经验,笔者对于大客户销售从业者在工作当中所面临的种种困难、疑惑及瓶颈有着较为深刻的认知和感触,也明白在职业成长中如果能得到有价值的帮助,是多么的难能可贵。因此,笔者日常除了尽力为自己的团队成员助力外,也会偶尔在网络上做一些诸如答疑解惑、问题诊断、案例分析和经验分享之类的交流,希望能够用这样的方式尽可能地帮助更多人绕过笔者走过的弯路,在工作上突破困境、有所收获。

编写此书,既是对自己十年工作的一次总结,同时又希望能将自己的这些经验拿出来与大家分享,希望此书能够对广大从业者尤其是销售新人们的业务提升和职业成长起到一定的帮助作用。

对大客户销售工作进行流程化的分解，并从技术的角度对流程环节进行解读，进而构建一套系统化的大客户销售业务知识体系架构，是本书的核心思路。本来按照笔者的想法，书名原为《大客户销售入门与进阶提升》，但出于各方面的综合考虑，最终将书名定为《大客户销售从入门到精通》。一开始笔者还感觉“精通”一词用得过于自负了，怎可能一本书就使人对某一工作“精通”？但仔细想想，这样倒也颇切合本书的立意，因为本书的出发点就是帮助读者构建大客户销售的知识体系架构，而剩下的，还需要读者们以这一架构为基础，通过更深入的探索和学习，令这一架构不断丰满，而这不断“丰满”的过程，既是不断“提升”的过程，又是达成“精通”的过程，这也颇有“师父领进门，修行靠个人”的意味。其实销售工作与做大多数事情一样，若想取得“成功”，无非是个人的“努力”加上正确的“方法”，此外再加上一定的“机遇”。笔者希望通过本书为大家在“方法”上提供一定的帮助，指引大家走向通往成功之路。

最后，大客户销售是一份充满机遇与挑战、富有魅力的工作，祝愿大家能够享受自己的工作，在工作中发挥出自己的价值，取得与自己的付出相匹配的成就！

在编写过程中，笔者竭尽所能，但仍难免有纰漏、不足之处，还请读者批评指正。在此感谢！

王欣

CHAPTER 01



目 录

CONTENTS

001 ○ 第一章 大客户销售概述

——销售工作也是技术活儿

- 第一节 大客户销售的特征 // 002
- 第二节 大客户销售的三要素 // 005
- 第三节 客户的一般采购逻辑 // 008

015 ○ 第二章 挖掘潜在客户

——发现和切入客户是销售工作的开端

- 第一节 销售人员需要具备的基础知识 // 016
- 第二节 客户开发那些事 // 021
- 第三节 客户切入与沟通 // 024
- 第四节 两个有用的小工具 // 035
- 第五节 拒绝盲目，准确评估销售机会与客户价值 // 040
- 第六节 客户关系升级，由浅入深、从开始到结束 // 043
- 第七节 客户的行动计划与行动承诺 // 060

067 ○ 第三章 客户需求开发

——需求是客户的采购动机

- 第一节 大客户需求的概述 // 068
- 第二节 客户需求的开发 // 075
- 第三节 需求决策的反复 // 085
- 第四节 业务需求与个人需求 // 086
- 第五节 你需要一份极具说服力的书面材料 // 087
- 第六节 提供产品试用 // 091

095 ○ 第四章 产品采购

——客户为什么要从你这里买?

- 第一节 有需求不等于一定会采购 // 096
- 第二节 客户是理性的 // 098
- 第三节 采购决策的组织结构分析 // 100
- 第四节 客户内部关系的拓展 // 116
- 第五节 打消客户采购顾虑, 推动态势顺利发展 // 128
- 第六节 千万别忽视方案的制作 // 130
- 第七节 关于招投标 // 132
- 第八节 关于竞争对手 // 144
- 第九节 守局与破局 // 155
- 第十节 变通合作模式 // 159

165 ○ 第五章 谈判签约

——最后关头的临门一脚

- 第一节 消除客户交易前的顾虑 // 166
- 第二节 谈判签约 // 168

175 ○ 第六章 项目落地的后续跟进

——深化合作，打造长期生意

- 第一节 管理客户期望，提升客户满意度 // 176
- 第二节 签单后的三个阶段 // 179
- 第三节 产品验收 // 184
- 第四节 深化合作，发掘新商机 // 186

195 ○ 第七章 发展渠道销售

——借助合作伙伴的力量

- 第一节 渠道的作用 // 196
- 第二节 渠道的不足 // 198
- 第三节 如何开发渠道 // 199
- 第四节 有效利用渠道 // 202
- 第五节 与渠道商的合作方式 // 204

207 ○ 第八章 客户的采购流程

——谋定而动，有针对性地开展销售工作

○ 第一节 采购流程分析 // 208

○ 第二节 流程的匹配 // 213

217 ○ 附录

○ 附录一 “销售”是什么 // 218

○ 附录二 如何做好销售工作 // 222

○ 附录三 销售人员的职业发展与出路 // 228

○ 附录四 销售中的共赢 // 231

○ 附录五 先入为主与后发优势 // 234

○ 附录六 充分利用网络 // 237

○ 附录七 顾问式销售——以客户为中心的销售方式 // 242

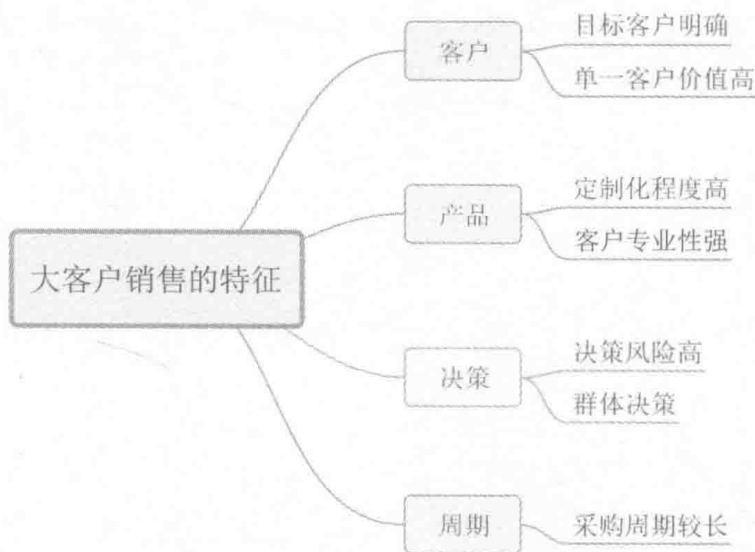
第一章

大客户销售概述 ——销售工作也是技术活儿

本书中的大客户销售指的是通常意义下的 B2B (Business to Business) 销售,是相对于 B2C (Business to Customer) 销售的另外一种销售模式。两者的主要区别在于面向的客户群体有所不同,从而导致销售的内容、过程及方式等也存在明显的不同。大客户销售的对象为个人消费者之外的机构型客户,如各类政府单位、企业、机构等。

第一节

大客户销售的特征



大客户销售通常具有以下几个明显特征。

1. 目标客户相对集中，单一客户价值高

大客户销售的产品通常只面向某个具体行业的客户群体，或具有业务共性和需求共性的一类客户群体，因此，目标客户比较明确、容易被集中定位。而且大客户销售涉及的交易额通常较大且很多情况下具有长期的业务持续性，因此，大客户销售所面向的每个客户通常都具有很高的客户价值。

2. 产品定制化程度高，客户专业性强

与 B2C 销售中销售的多为标准化产品不同，大客户销售中客户的需求更加复杂，具有更强的个性化需求，厂商通常需要根据客户的个性化需求给出定制化的产品解决方案。同时，由于客户对自身业务的熟悉程度通常要高于销售人员，加之客户会不断地接收到不同厂商的培训和灌输，具有丰富的信息渠道，因此，大客户销售中销售人员所面对的客户通常会具有较强的专业性。

3. 客户决策风险高

大客户销售中，通常客户的采购金额大、涉及范围广、内容复杂、业务影响大、外部关注度高，如果客户采购失误，会为其带来较严重的损失和负面影响，因此，采购的决策者会承担较高的决策风险。

4. 客户的采购决策为群体性、组织性决策

与 B2C 销售中通常由消费者个人做出采购决定不同，大客户销售面对的是客户内部多人、多部门参与的群体性、组织性采购决策。这些采购决策者来自客户内部不同的职能部门，进行决策时大多以本部门的职能范围和利益为主要导向，这些参与采购决策的部门和人在进行决策的过程中，既有分工合作，又存在相互制约，甚至冲突。

此为大客户销售最明显、最重要的特征，在这种决策方式下，通常会存在以下几种对厂商销售工作的开展产生影响的情况。

① 不同决策者的决策关注点不同。客户内部不同职能部门在进行决策时，往往只关注与其自身所负责的职能范围或自身利益相关联的内容，如技术部门更多地关注产品本身的性能参数和技术先进性，使用部门更多地关注产品的使用成本和其带来的业务改进，而采购部门则更关心产品的采购价格等。

② 决策群体内部可能存在分歧甚至对抗。不同决策者的决策关注点不同，决策过程中可能会存在各种利益上的博弈，这导致决策者在参与决策的过程中可能会存在分歧甚至对抗的情况。如果这种分歧或对抗最终不能调和，甚至会导致当前采购的失败或无限期搁置。

③ 不同的采购阶段需要面对不同的决策者。厂商在不同的采购阶段往往需要对接客户中不同的部门或业务对接人，以及客户中不同级别的人。不同的决策者会带来不同的关注点和不确定因素，上一阶段参与的决策者在接下来可能就起不到作用。

④ 销售人员难以直接参与客户决策。客户在进行决策时，销售人员往往不在现场，无法当面对决策者施加影响，也难以及时准确地获知客户的决策动向。

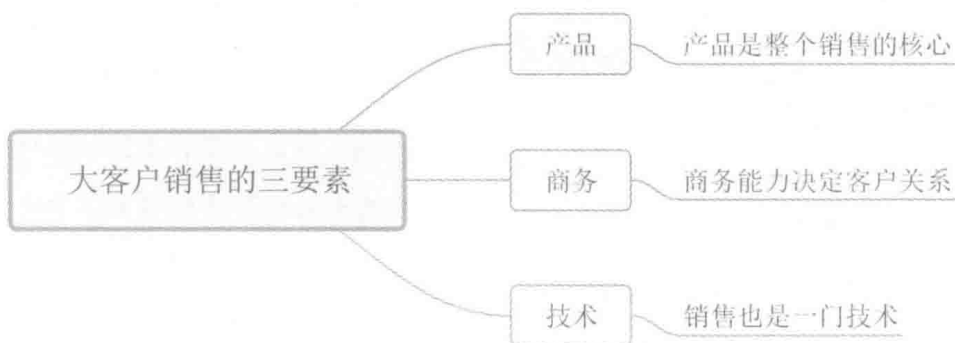
5. 采购周期长

大客户销售中，客户的采购周期较长，通常以月甚至以年计，较长的采购周期也增加了销售过程的不可控性和不确定性。

以上是大客户销售的几个明显特征，这些特征的存在，使得大客户销售的过程更为复杂且存在较大的不确定性。因此，不同于 B2C 销售通常是以快速促成交易为导向的场景型销售，大客户销售是更倾向于过程型、组织型的销售。销售人员在开展销售的过程中需要组织协调各方面资源，应对各类不确定因素所带来的挑战，并且要不断地化解挑战，达成阶段性目标，逐步接近最终目标。销售人员在这个过程中获得的成就感，也正是大客户销售的魅力之一。

第二节

大客户销售的三要素



在一次大客户销售的过程中，通常会由以下三个方面的要素发挥作用，即产品、商务和技术。

1. 产品

产品是指由厂商提供的，能够满足客户需求、为客户解决问题、创造收益的，具有一系列属性的物品、设施、服务等。对于客户来讲，其目标是采购到真正适合的产品，享受到产品所带来的收益，此为客户采购工作的基础和驱动力。客户对产品的诉求是其核心诉求，对产品的评判情况是其进行采购决策进而影响销售结果的重要依据。从厂商的角度出发，其目标是能够在竞争中胜出，将产品销售给客户并从中赚取利润，此为厂商销售工作的基础和驱动力。对于厂商来讲，产品能力是厂商价值的重要体现，是厂商切入客户的重要切入点以及突破点，是与客户交流互动的主线内容，是销售人员说服客户、打败竞争对手的核心武器。

2. 商务

商务指的是厂商在开展销售的过程中对于客户关系的处理。抛开产品因素，良好的客户关系显然更容易使厂商赢得客户的支持，更有利于销售工作的开展，更容易促进厂商销售目标的达成。因此，对商务关系的运作也是厂商开展销售工作过程中一项极为重要的内容。通过良好的商务运作，厂商可以实现与客户建立起良好的关系、形成良性互动、最大限度地争取客户的支持、打通客户各采购环节、引导客户决策方向、屏蔽竞争对手等一系列目标，从而最大限度地保障厂商销售目标的达成。

3. 技术

技术指的是销售人员开展销售工作的技术和能力。能被称为“技术”的，大多具有可以遵循的规律，具有适用性广泛，可以被分解、归纳、量化、复用的特点，销售工作同样具有这样的特征。这些销售技术最终表现为销售人员开展销售工作时的一系列具体的行为和动作，既包括对整个销售过程的宏观布局与把控，又包括在不同的销售阶段对态势的准确分析把握，以及采取有效的应对策略和措施。销售人员只有充分掌握这些大客户销售的技术，才能对销售过程有明确的认知和准确的判断，针对不同情况设计有效的销售策略，采取有效的销售动作，从而使整个销售过程始终朝着对己方有利的方向发展，最终从竞争中胜出，达成销售目标。

以上为大客户销售的三要素，这三个方面的因素既相辅相成、互相制约，同时又有其各自的影响力，可以说各有权重、缺一不可。

优质的产品更容易获得客户的信任，从而更容易促成良好的客户关系。

良好的客户关系更容易让客户接受厂商的产品，将厂商与竞争对手在产品上的“差异”转化为“优势”。

有能力的销售人员可以最大限度地发挥出产品的竞争优势，可以营造良好的客户关系氛围。