第一图书网, tushu007.com

<<小团队赢得大客户>>

图书基本信息

书名：<<小团队赢得大客户>>

13位ISBN编号：9787807288992

10位ISBN编号：780728899X

出版时间：2008-7

出版时间：广东经济

作者：肖建中

页数：254

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

<<小团队赢得大客户>>

前言

刘邦和项羽是A公司的大客户销售人员，为了年底能竞聘上销售部经理的职位。
他们俩都铆足了劲。
项羽出身于富裕之家，又是名牌大学的高材生，他觉得自己聪明能干。
凭借自己出众的才能，肯定能打败所有对手。
他每天拜访客户都是独来独往，生怕其他同事知道他的计划，晚上经常加班到深夜作销售计划，连节假日都全用在陪同客户上。
而刘邦是一个来自农村，只有初中文化，有一点流氓气的小混混。
刘邦很想发财，但他知道自己的能力有限，只有借助他人的能力才能达到目标。
于是他一进A公司就厚着脸皮跟同事们打得火热，还把自己的佣金收入的一半拿出来，分给其他帮助他的同事。
“利”字当头，其他同事因为他的慷慨，都很喜欢帮他做事，很多业绩很好的同事都自荐到他的麾下，协助他一起攻下了多个大客户。
年底很快就到了，项羽的业绩只占到全公司销售额的5%，而刘邦的业绩占到全公司销售额的50%。
结果刘邦顺利地得到提升。
事后项羽怎么都想不明白，以自己的智力与能力，怎么会输给刘邦呢？
很多人以为，销售工作只是销售人员一个人的事情，只要销售人员本人付出努力，就会收获成果。

第一图书网, tushu007.com

内容概要

大客户是决定企业生死的“重要的少数”，是企业撬动世界的支点，大客户所带来的利润和影响是其他中小客户所无法比拟的。
但相对中小客户而言，大客户需要企业销售团队“绞尽脑汁”地付出更大的代价。
这是一本可以对所有大客户销售团队都起到帮助的好书，它针对大客户销售流程中常遇到的93个问题进行了分析解答，并结合生动有效的案例引出诸多的技能、方法和注意事项，为大客户销售团队提切实可行的指导和帮助。

作者简介

肖建中，著名营销教练、业绩提升专家，曾帮助多个企业创建全国知名品牌与营销渠道、内部学院及培训体系，主讲过数百场企业内训及公开培训课，辅导数以千计的连锁店与销售精英大幅度提升业绩，服务过的企业有中国移动、惠普、新世界、金利来、乐百氏、伊泰莲娜、流行美、乔士集团等。

肖老师倡导广大企业以及学员“抓基层、打基础、练基本功”，并且身体力行，十多年一直专注于营销实战，特别擅长销售业绩的提升，并且在培训界首创培训效果转化模式，采用教练技术等系列新方法，通过培训师与学员、学员与学员长期互动等方式，实现让学员快速、持续地提升绩效！

肖老师出版的专著有：《精细化营销》、《小团队赢得大客户》、《店长终端业绩提升手册》，经典培训课程有“王牌店长经理五项修炼”、“销售业绩提升六脉神剑”、“绝对成交天龙八步”、“打造MVP最具价值代理/加盟商”等。

<<小团队赢得大客户>>

书籍目录

序：小团队作战赢得大客户青睐战略篇 知彼知己，百战不殆 第一章 初识大客户 一、大客户：决定企业生死的“重要的少数” 大客户为什么重要 大客户主要集中在哪些行业 大客户有哪些显著特点 大客户进入“剩”者为王的时代吗 二、什么样的大客户才是“好”客户 客户天生是不平等的吗 选择“好”客户的三大标准是什么 三、把握大客户独有的“气质” 需求是大客户采购的核心吗 什么是步步为“赢”的采购流程 四、大客户销售：找对庙门烧对香 如何认清大客户内部的“六尊真神” 如何在抓“大”的同时不放“小” 五、用一对一的营销方式区别对待大客户 一对一营销，如何为最有价值的客户提供最优的服务 如何开展大客户一对一营销服务 第二章 组建小团队 一、团队建设，以人为本 顾问式销售人员好在哪里 大客户销售团队需要什么样的销售人员 二、组建优势互补的大客户销售团队 什么是大客户销售团队的基石 如何进行团队成员角色分配 三、大客户经理是销售团队的“指挥官” 大客户经理的必备素质有哪些 大客户经理有哪些销售策略 四、沟通，团队成功的关键 如何做到沟通无极限 团队中“下对上”的沟通如何有效进行 五、消除团队中不和谐的音符 如何化解矛盾，提高团队的凝聚力 六、共同的目标是团队的纽带 共同参与，是确定目标的需要吗 如何用精神激励法保持团队的活力 第三章 打响大客户销售情报战 一、如何对所处行业进行分析 行业发展状况包括哪些内容 如何通过细分市场掌握大客户需求 二、了解客户比了解自己更有效 收集大客户哪些详细资料 三、摸清竞争对手的底细，找出销售的“拦路虎” 应该收集竞争对手哪些资料 四、获取信息的途径：条条大道通罗马 获取大客户资料有哪些途径 五、信息收集：“天使”就在细节处 如何把握信息细节，掌握成功命脉 获取大客户细节信息的有效方法有哪些 六、甄选信息建立数据库 如何核实所收集信息的真伪 如何筛选可供使用的信息 如何建立起完善的客户数据库系统流程篇 兵贵胜，不贵久 第四章 初步接洽大客户 一、接近大客户是成功销售的第一步 如何“摆平”电话挡驾 接近大客户的有效途径有哪些 二、准备好等于成功了一半 如何做好大客户拜访计划 产品知识、销售工具、良好的心理承受力一个都不能少吗 三、用良好的第一印象敲开大客户之门 如何在最短的时间内吸引对方的注意 如何全方位展示你的良好形象 四、如何切中大客户的需求 如何步步追问，了解大客户的真实需求 如何有针对性地介绍产品 五、拜别大客户有玄机 如何争取再次见面的机会 如何选择合适的告辞时机 六、离开之后，销售工作仍在延续 如何填写大客户拜访记录 如何减少大客户内部矛盾对采购的影响 下一步的销售计划是什么 第五章 把握节奏，步步为“赢” 一、公关工作要恰到好处 如何与大客户中不同类型的决策人相接触 陪大客户参观考察，应重点突出什么 在饭桌上如何讨得大客户的“欢心” 哪些是有效的大客户公关手段 二、产品好，才是真的好 当你为大客户介绍产品时，他在想什么 大客户认同你却不认同产品，应该怎么办 销售人员如何跳出产品卖产品 大客户为什么喜欢选择价格更高的产品 三、专业造就成功 如何在大客户面前展示专家形象 如何用定制化服务取信于大客户 如何做一个受欢迎的大客户销售人员 四、与竞争对手过招 如何与对手展开全方位的竞争 如何从被对手遗忘的角落成功突围 必要时如何与竞争对手展开合作 五、抱怨是大客户送给企业的最好礼物 如何找出大客户异议背后问题的本质 如何对症下药解决异议 第六章 打造“双赢”的和谐谈判 一、洽谈之后，谈判之前 如何刺探敌情，收集情报 带几个人上谈判桌比较合适 如何在谈判时带方案 二、谈判有“技”可循 如何牢牢牵住大客户的鼻子 价格是谈判永恒的主题吗 如何让大客户丢盔弃甲，顺利就范 三、僵而不“死”，才是真功夫 为什么会产生谈判僵局 如何在谈判桌外化解谈判僵局 四、如何使谈判起死回生 精神冷却法能化解破裂的谈判吗 “黑脸”、“白脸”怎样唱响谈判桌 五、见好就收，结束谈判 如何找到那个“临界点” 有效的谈判结束技巧有哪些 第七章 咬定“成交”不松口 一、要成交，不要失败 主动出击能赢得订单吗 一次拒绝代表永远拒绝吗 二、“跟进”是成交的有效保证 跟进大客户的要诀有哪些 简单有效的跟进工具有哪些 三、冷静化解突发性危机 如何应对突然出现的信任危机 如何防范大客户跳单 四、虎口夺食，从竞争对手处分一杯羹 如何抓住有利时机，发出致命一击 如何超越竞争对手，将大客户手到擒来 五、即使失败，也不放弃对成功的努力 如何夺回去意已决的大客户工具篇

第一图书网, tushu007.com

君子性非异也，善假于物也　第八章 服务创造价值　一、如何才能顺利回款　如何向客户提出回款的理由　如何掌握回收货款的主动权　二、以服务制胜　服务就是竞争力吗　如何创造令大客户感动的服务　三、感谢那些投诉的大客户　如何正确处理大客户的投诉　如何应对大客户不合理的投诉　四、大客户流失并非不可避免　大客户为什么会流失　如何应对大客户的流失　五、忠诚的大客户是企业的无价之宝　如何主动服务提升大客户的满意度　如何培养大客户的忠诚度

章节摘录

第一章　初识大客户　　一、大客户：决定企业生死的“重要的少数”　　案例　　在激烈的竞争中，一家成立不久的航空公司为了提高自己的客座率，不得不与其他航空公司在经济舱上血拼价格，使得自己的处境十分艰难。

为了扭转弹尽粮绝的局面，这家航空公司大力改进商务舱和头等舱的硬件设施，并推出多种个性化服务，同时改变以前以低折扣价格来吸引高端客户的做法。

因为服务资源向高端客户偏移，所以高价票为公司赢得了利润，成功扭转了颓势。

“一家公司80%的收益是20%的客户带来的”，这就是著名的80：20定理，也称“二八法则”。

这也就是说，在航空公司的所有客户中，20%的高品质客户给它带来了80%的收益。

这20%的高端客户，对于企业来说是决定其生死的“重要的少数”。

“二八法则”发展至今，越来越多的企业把目光聚焦在这20%的数字上，企盼这重要的少数可以为自己带来最大的利润。

然而，时代在发展，企业仅仅关注规模最大、市场份额最高的客户却并不总是能给自己带来最大的利润。

对于一个企业来讲，只有最能创造利润的客户才是自己“最有价值的”大客户，而这部分客户仅仅相当于全部20%客户中的20%，即只有4%的客户才是一个企业的最大客户。

企业的资源都是有限的，因此就不可能对每一个客户都进行平等的资源投入，只有把所有优势资源集中在最重要的少数客户身上，才可能发挥资源的最大效用，才能获得最大的收益和利润。

大客户为什么重要　　“二八法则”指出：20%的客户带来80%的利润。

可是如果仅仅认为大客户只是贡献了更多的利润，则是片面的观点。

对企业而言，大客户不仅是利润的最大贡献者，更是企业发展的战略合作伙伴，是企业重要的资产，是企业前进发展的重要助推力。

1.大客户的现实价值。

大客户可以带来企业全部利润的80%甚至更多，是企业的生存之本、发展之源。

例如，湖南电信的大客户数仅占全省用户总数的2.77%，但年使用费却占全省业务总收入的47.4%。

通过数字对比，对大客户的贡献价值就可见一斑。

2.大客户的潜在价值。

（1）大客户是企业稳定的订单来源。

大客户购买的重复性高，拥有大客户就相当于有了订单的保障。

一个建立了良好合作关系的大客户会给企业带来一种长久的信赖关系，企业就可以从其身上获得很高的利润回报。

（2）大客户可以提高企业的市场占有率，形成规模优势。

大客户通常组织复杂，覆盖区域广，业务种类丰富，通过和一个大客户建立稳定的合作关系，不仅可以提高企业的销量，更是提升企业市场占有率的有效途径。

（3）大客户可以帮助企业优化资源配置。

企业以大客户为销售导向，就会更加重视对自身资源的整合、配置，调动各个环节配合销售，从而创造了较高的生产效益，促进了企业的不断创新。

3.大客户的社会价值。

（1）大客户是企业的重要资产，是企业的发展命脉。

如今的竞争已经从单纯的“市场占有”转变为“客户占有”，就企业而言，谁掌握了最重要的客户资源，谁就获得了最大的竞争优势。

充分占有大客户资源的企业，可以分享大客户的社会关系网，进一步发挥自己的资源优势。

（2）大客户可以为企业吸纳更多的新客户，是一种有效的宣传途径。

把握并稳固大客户，就相当于抓住了行业的领军人，就可能影响到某个行业市场的整体走势，进而影响到行业中其他中小客户的选择倾向，企业就可能获得更多的潜在客户，获取更大的利润。

例如，联想集团通过对大客户市场的开拓发展，不仅获得了可观的商业利润，而且因为与政府的

合作，更加深化了在市场上良好的企业形象，扩大了自身的社会影响，掌握了重要的市场资源，从而也更加有利于联想集团在个人PC市场上的竞争。

案例　联想集团的大客户业务发展很快，这一点，从政府采购网站上就可以明显得出，像中央各部委、国务院直属机构、人大等70多个机构，都是联想集团的大客户。

在联想集团的大客户业务中，除去占有最大比例的政府和教育机构外，一些制造业、流通业的大型企业如中兴、华为、上海宝钢、一汽大众等也是它的主要客户。

目前，联想集团把主要精力集中在发展一些增长较快、发展较好行业中的大客户上，例如电信、金融、保险、证券行业，主要加大对这些行业的投入力度。

当然，行业本身的固有容量也是不可比的，在一些行业中联想集团的占有率还不高，但这也绝非一日之功。

大客户主要集中在哪些行业　客户通常可以被分为个人消费客户与商业流通客户。

在通常情况下所说的大客户是专指商业流通客户，大客户销售也主要是针对团体机构客户的销售方式。

但是，并不是任何行业或企业都平等地潜藏着不计其数的大客户，行业的差异会给大客户销售造成极大的区别。

1.一些较大的销售行业会蕴藏着较多的大客户。

例如IT、医药和医疗设备、保险、工程建筑、生产设备等，都是大客户的“高产地”。

2.一些类型的企业中大客户较多见。

诸如政府、军队、电信、金融、保险、证券、医疗、交通运输、能源等，这是由企业自身的性质和特点所决定的。

结合到联想集团的大客户业务，他们也是抓住了上述政府、制造行业中的大企业以及电信、金融等行业中的关键客户，其业务才得到飞速的发展。

大客户通常实力雄厚、潜力巨大，把握住行业中的关键客户，就等于是给企业自身的发展上了一个“全保险”。

案例　针对大客户市场，联想集团在产品、营销、供应以及售后服务各个环节都作出了相应的改变。

在产品销售方面，大客户市场主推联想昭阳笔记本电脑，主打性能的稳定性和系统的安全性，追求整体的低成本；在产品的研发和规划方面，着重满足大客户的个性化需求。

在营销上，联想集团主要通过行业媒体、直邮等方式向大客户传递产品信息，多与客户接触，多组织客户活动，想方设法研究客户的需求。

另外，对大客户的销售供应链也严格按单生产，降低库存成本，减轻销售压力。

在服务方式上，联想集团从服务网点的选择、服务渠道的建设，再到与客户的沟通协调方面，都与家庭用户存在很大差异。

对家庭用户，进行几小时的培训基本上就可以使其掌握使用方法，接下来的服务仅仅是杀毒和产品维护等；对于大客户，更多时候就要派专人负责，驻厂工程师的全日制维护就极其重要。

大客户付出的代价更高，所要求的服务也自然会更好，这就更需要企业制定一个安全方案，定期为其服务。

联想集团把整个销售环节梳理、调整，建立起了一整套供应大客户销售的系统，正是这套系统的支撑，使得大客户业务销售额快速增长。

联想集团之所以作出这种改变，完全是出于对大客户与其他客户不同的特征考虑的。

那么，大客户究竟和其他客户有什么不同呢？

大客户有哪些显著特点　1.从采购主体分析。

大客户的组织复杂，决策过程日趋科学化，经营也日益成熟，这就需要企业建立起相应的销售组织和系统，全面提升自身的综合素质。

大客户的采购通常由专门的采购部门进行，绝非某个领导的个人决定，往往要经过严格的调研、分析、立项、选购、投标、测试、决定一整套的过程，参与人数多，流程复杂，系统性、科学性要求更高。

这就需要销售企业建立相对应的大客户销售团队，制定严格的销售计划，实施科学的行动来配合大客户的采购工作。
另外，大客户对销售企业的要求更高、更加多样化和个性化，因此就更需要及时和周到的服务。
与此同时，大客户对销售企业的考评也日趋科学，不仅体现在信用额度、交货及时性等传统方面，还更加重视销售企业的技术创新能力、综合服务能力等内容，这些都是销售企业必须要面对和解决的问题。

2.从采购规模分析。

大客户一次购买数量大，金额高，周期长，这就需要销售企业组建一支高素质的销售团队。

大客户一般采用集中购买的方式采购生产和运营的必需品，一次购买的金额和数量都较高，广告和宣传的影响相对较小，这也就决定了大客户采购项目投资大、周期长、持续销售和增值销售的机会多……这些都需要销售企业凭借一支高素质的销售团队，以顾问式的营销方式来进行销售。

3.从对客户的管理分析。

大客户更重视与销售企业建立长期的合作关系，这就需要销售企业建立起完备的客户管理系统。

大客户采购工作频繁，管理制度化，生产供给保障严格，基于这些因素考虑，大客户往往更希望保持供应渠道的相对稳定；在采购时，往往表现出长远打算的迹象，甚至以长期合作的思维来要求销售企业。

对于销售企业而言，大客户是业务的主要来源，与其建立长期和深入的联系是获得稳定收益的保障；同时，在目前这个开发新客户代价越来越高的环境里，维持老客户的性价比显然更高。
因此，销售企业建立完备的客户管理系统，有利于大客户的长期维护、开发最大利益。

案例　　和竞争对手相比，联想集团在大客户市场上有三大优势：第一是产品，第二是服务，第三就是销售队伍和合作伙伴的稳定性。

首先是产品线的区隔。
联想集团清楚大客户不仅要求较高的产品性能，同时需要较低的价格；大客户的个性化需求必须用定制服务来满足，更加强调服务增值的理念，甚至是整体解决方案的提供。
鉴于以上这些要求，联想集团针对大客户市场专门开发了“开天”、“启天”等系列PC和“昭阳”系列笔记本电脑来满足大客户的要求。

其次是服务体系的区隔。
联想集团专门为大客户开设了以“400”服务专线，提供VIP服务。
一旦大客户出现服务问题，就会挑选最优秀的工程师及时上门服务，而不是像对普通用户那样就近派员；对于一些重要的大客户，甚至提供“驻厂工程师”的特殊服务。

除此之外，巨大的服务网络也成为联想集团大客户业务的一大卖点。
联想集团在全国有3000多个服务站点，30多个城市能够承诺48小时修好，即使是县一级城市，同城维修的覆盖率也可以达到70%以上。

最后是联想集团稳定的销售队伍在大客户业务上产生了积极的影响，使其可以持续且稳定地为大客户服务，有利于与大客户建立起长期的合作关系。

联想集团大客户市场的“VIP模式”，关注的是大客户的“长期价值”和“深度开发”，他们强调的是一种共同利益的和谐构建，并努力在重整竞争力的过程中实现联想集团与大客户的“双赢”。

大客户是销售企业效益的主要来源，它肩负着创造企业绝大部分收入的使命，对企业的生存发展至关重要。
企业一般也会给予大客户特殊的关照并给予特别的关注，从而获得更大的利润，促进企业的发展。

大客户进入“剩”者为王的时代吗　　简单地说，所谓大客户，就是指能将销售企业引领向它所期望的方向发展的客户，即商业流通客户中的重要客户，是对销售企业具有战略意义的客户。

但是，销售企业在致力于发展大客户的同时，还应该牢记的一点是：大客户并不是一成不变的，今天的大客户未必是明天的大客户！
如：有个大客户经理每次都会兴致勃勃地宣布，5年来的10位最大的客户（按销售额排名）已经有多少被挤出了大客户排行榜，甚至干脆不再是自己的客户了。
更重要的是，他还不忘提醒所有销售人员去关注那些5年来一直在排行榜上的大客户，他们的重要性

过去、现在都在不断加强中，是企业发展真正的中流砥柱。
我们正处在一个不断发展、变化的市场中，我们的工作就是挑选那些优胜者。
这个社会永远是“剩”者为王，只有那些在经过大浪淘沙后仍然存在的大客户才是我们最该关注的，因为只有在这个时候，才能看到他们的真正价值。
二、什么样的大客户才是“好”客户　　团队中往往会出现这种危险的论调：“因为他们规模很大，所以是我们的大客户……”但是，事实上真正的大客户往往不是那些规模最大，或市场占有份额最大的客户。
恰恰相反，这些所谓的“大客户”不但不能给你足够的利润保证，反而还向你要求更多的优惠政策。
显而易见，这样的客户虽然很“大”，但却不是一个理想对象。
倘若一个大客户能够同时满足规模和利润两项要求，那么你就有了一个大客户；相对而言，他也获得了一个重要的“伙伴”。
案例　　20多年的时间里，SAP公司从一个名不见经传的小作坊，逐步发展为今日全球最大的管理软件公司之一。
它的ERP软件如今已经拥有1.5万用户，在全球500强企业中，已有80%的企业使用SAP公司的产品，业界甚至称“SAP的ERP是进入世界500强的准会员证”。
如今，SAP公司已经大举进军中国，短短10年时间里就已经赢得了300多个大客户的信任，目前其销售额正以年均50%的速度递增。
在SAP公司刚进入中国时，大多数企业都对其十分陌生。
在这种背景下，SAP公司提出了所谓的“灯塔计划”：寻找各行业中的标杆企业，向其推介ERP软件，介绍SAP公司的产品及管理理念。
SAP公司进入中国后选中的第一批“灯塔”目标都是跨国大公司，如一汽大众、宝洁、柯达、飞利浦等公司。
此后SAP公司开始关注中国本土的大型企业，一大批中国著名企业，诸如联想、海尔、长虹等都成为“灯塔计划”的首选客户。
SAP公司之所以在短短的10年间在中国发展如此迅速，正是因为他们采取了有效的“灯塔”政策，把自己的客户群按照一定的标准划分，分阶段、分重点进行突破，通过一系列的营销手段使其成为自己的忠实客户。
可以说，正确的客户分类是SAP公司成功的坚定基石。
客户天生是不平等的吗　　销售企业绝对不能把什么样的客户都称为“大客户”，客户的能力是不一样的，一些客户绝对会比另一些客户为企业作出更大的贡献。
销售企业的目标客户可以分为以下四类：　　1.大客户。
他们是销售企业的终极目标，你需要他们，同时他们也喜欢你，双方之间的交易可以让大家都获得较好的收益。
这类客户就是销售企业最需要的。
2.重点开发客户。
他们有发展成“大客户”的潜质，但还需要销售人员去深挖他们的兴趣和需求，然后致力于提供这些资源，努力改善自己在对方心中的地位，或许他们就可能发展成为下一个大客户。
销售人员要牢记的是，这类客户的绝对数量永远要比实际能转变为真正“大客户”的数量多得多。
在实战中，销售人员就必须进行取舍，要知道什么客户可以慢慢开发，什么时候就要承认失败，切不要“为了一棵歪脖树而放弃了整片森林”。

编辑推荐

简明理论，生动案例，实用技能。
时代在变，永远不变的是销售团队始终都要依靠优秀的销售人才。
大客户销售团队需要的是“十八般武艺样样精通”的人才，拿得起，也放得下。
没有高素质的营销人才，销售成功终归只是一场空。
精通所销售产品的专业知识，掌握高超的销售技巧，洞悉大客户的心理……由这样的人才组成的销售团队才能所向披靡。
换一种思维，试着给大客户一个全新的体验，找到一个支点，也许你就会发挥出“四两拨千斤”的效应，撬起整个地球。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com