

《大客户销售：谋攻之道》

图书基本信息

书名：《大客户销售：谋攻之道》

13位ISBN编号：9787300204740

出版时间：2015-1-1

作者：徐晖,齐洋钰

页数：223

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《大客户销售：谋攻之道》

内容概要

《大客户销售：谋攻之道》

作者简介

徐晖 SCG优训合伙人，《商业评论》特约撰稿人，曾任职于全国性金融公司销售培训总监，搭建了全国销售队伍三级销售培训体系。

十余年从事企业销售培训工作，具有丰富的营销和培训工作实际经验。长期关注高科、工业、金融等领域，对B2B销售具有深入研究，加盟SCG上海优训之后，参与研发SCG多门大客户销售行业核心课程，为多家世界500强企业提供定制课程研发、咨询项目和培训授课，致力于提升客户公司的业绩及员工销售能力。

齐洋钰 SCG优训合伙人，《商业评论》特约撰稿人，历任某全球著名软件CRM实施咨询顾问、某著名咨询公司华东区销售总监、澳洲某大学在华院长。

十余年从事销售咨询和培训教育工作，精研IT、工业和银行业销售变革和转型。多年来致力于帮助提升客户公司大客户销售的“赢率、利润率和客户关系健康度”，为众多一流品牌大客户销售团队服务范畴从销售策略建立、培训体系建设型到绩效改进落地，均剑指销售业绩的长期健康提升。参与研发SCG多门大客户销售行业核心课程，同时为SCG资深顾问。

《大客户销售：谋攻之道》

书籍目录

第1部分 大客户销售的基本概念

第1章 销售“格言”的局限性——大客户销售的特点

在大客户销售中失效的“格言”

大客户销售的特点

销售模式的演变

大客户销售的道与术

销售是艺术还是技术

第2章 缺乏常识做不好大客户销售——大客户销售的常识

大客户销售的常见错误

为客户着想

双赢

第2部分 客户采购行为分析

第3章 人、流程、方案——大客户采购的三个关键因素

人

采购流程

方案

第4章 不是每个人都可以搞定——客户决策结构分析

五维模型

客户微观分析

宏观分析

五维模型如何指导销售策略

五维模型的挑战

第5章 一个好汉三个帮——销售的进入路径

销售的进入路径

见到决策者说什么

时光倒流法

培训支持者

第3部分 大客户销售流程

第6章 谋定而后动——销售流程与采购流程

买不买——大客户采购的确认需求

买谁的——大客户采购的评估方案

真想买你的吗——大客户采购的解决疑虑

买对了吗——大客户采购的实施安装

采购流程的反复

第7章 不要在错误的客户上浪费精力——大客户销售的商机评估

客户价值

客户价值矩阵

开局定位

开局定位九宫格

案例复盘 //

第8章 从哪儿来？到哪儿去？——大客户销售的需求挖掘

需求的定义

明确需求和隐含需求

业务需求和个人需求

需求的瀑布链

通过BVF模型分析业务需求

需求和要求

《大客户销售：谋攻之道》

通过提问挖掘需求

第9章 在同质化的时代制造差异化——大客户销售方案呈现

如何判断客户是否已有采购标准

建立标准

改变标准

如何评价竞争对手

提交方案的时机

方案该包括哪些要素

方案如何呈现

第10章 如何克服“婚前恐惧症”——大客户销售的解决疑虑

解决疑虑不是处理异议

临近签约的客户心理变化

疑虑的表现

领先时的对策

落后时的对策

谈判

谈判中的三要素

第11章 打造长期的生意——大客户销售方案实施

方案实施阶段的常见风险

开发新需求

第4部分 大客户经理的自我修炼

第12章 大客户经理的个人成长

销售人员是干什么的

销售的“五才”——大客户经理的能力要求

大客户经理的成长之路

后记

《大客户销售：谋攻之道》

精彩短评

- 1、相当不错
- 2、情信智勇忠。详述大客户销售与一般客户销售方法区别之处。完美地阐述了销售与人生意义的结合。
- 3、跟夏凯的赢单九问有很多段落一样。不知道谁抄的谁。部分内容车轱辘话来会说，枯燥的像大学教材。好在小部分内容有自己的方法论，权当复习了。不错，适合快读，一天搞定。
- 4、作为销售入门书读的，给出了很好的方法论作为借鉴，很有收获。
- 5、挺好的干货很多等以后工作走上正轨了书中的很多内容会更有体会吧
- 6、这是一本非常好的书，只可惜读者非常少。为什么说它是本好书呢？本书作者徐老师是资深的ERP软件销售，精通策略销售、解决方案销售、顾问式销售等多种销售方法论。这本书是徐老师融合了这几种销售方法论，结合自己多年的销售经历写出来的，可谓非常多的干货。全书没有一句废话，都是非常浓缩的经典，做过3--5年销售的朋友看此书比较合适。

《大客户销售：谋攻之道》

精彩书评

1、对于大客户，特别是如何制订与决策者会谈的战略特别好。书摘：1.如果你的外围关系打招呼到决策层（关系又不是特别硬），但是执行层和你不对付。那么你觉得决策层是和多年共事的执行层感情深，还是和刚认识的你感情深了？但是若外围高层是管着决策层的，那从外围高层的招呼就价值万金了。2.每个人想从本次采购中得到什么？一个人在采购中的正当诉求，例如，一个技术控希望采购最先进的设备，一个采购经理选择老总介绍来的供应商以减少麻烦，一名总经理不用老供应商希望以此提醒和老供应商有利益往来的员工收敛。这些都是员工的”买点“，买点是重要的。卖点是卖方培训自己员工用的。要建立买点和卖点的联系。3.客户需求分析第一层次，生理需求。如小恩小惠，钱，礼物，等。第二个层次，安全需求。希望保护自身职位安全，不愿意承担风险。具有安全需求的采购者不一定没有倾向性，但是会做出一视同仁的姿态。销售人员需要做的是在客户内部扩大乙方影响，打消对方的顾虑。第三个层次是归属需求。指的是采购者希望利用此项目向更高层的领导表忠心。具体表现为采购者对供应商的态度与高层保持一致。常见一下情况，新上任的中层需得到领导的支持；有新的升职机会的中层需要做一些事情表功；企业内部有政治斗争，需要表明立场站队。销售人员在此类采购者接触中，要主动帮其分析高层态度，显示己方与高层的关系，展示与己方合作可能给高层带来的利益。第四个层次，尊重需求。4.很少有销售人员能够同时收到客户内部敌对双方的欢迎，销售人员需要做的是分清阵营，不要搭错线。5.在大客户销售，没有coach是危险的。6.取得决策人的支持，才有可能把项目搞大。其实生意大小取决于销售人员解决谁的问题。解决基层人员的操作问题和解决高层人员的业务问题价值完全不同。7.与决策人接触可以加速业务进展，获得决策人的支持，可以对采购组织其他人形成暗示，加速业务发展。所以决策人非见不可。见不着决策人，拿单概率很低。但决策人不好见，需要谋定而后动。8.记住，接触接触者的目的，是获得信息和接触到更高层人员，不要被她分散了注意力，或者过早展示销售方案，因为他们大多没有决策权，有时候就把你的信息透露给竞争对手。9.权利者，通常具备两个特点。一，忙。二，目标导向。权利者不在乎细节，而在乎最终结果和收益，10.见决策者之前要做好一下几方面的准备，一，客户公司的基础信息。见到决策者不要再问客户的基础信息，问这些等于向决策者表示你没做任何准备。一开口就要让决策者觉得你对他们已经有足够了解了。补充一点，你对项目足够了解，但是别指望他对你的公司或者项目情况足够了解，可能有一些事情和工作他是不知道的，你需要会面中说清楚。二，同行业案例。案例要着重描述样板客户是怎么做的，以及取得了什么效益。三，客户公司战略。涉及到，行业趋势等，需要对客户所在行业有一定研究，另一方面是客户公司的战略，找到决策者的关注点。11.见到决策者谈什么？1) 价值。即这个项目有什么好处（要有数字和证据）2) 愿景。即这项目在中长期对客户有什么帮助，如何符合客户的战略目标。3) 差异性。体现和别人的差异。差异要对决策者有意义。所以这些差异通常不是产品的差异。二，你比竞争对手做得好。4) 标杆。决策者通常关系行业龙头是怎么做的。12.谈过去的项目，客户会放松很多，通过闲聊。销售人员有可能了解到客户内部的需求决策链和人际关系。销售人员可以有意识地了解领导们不同的决策倾向和所支持的供应商。

章节试读

1、《大客户销售：谋攻之道》的笔记-摘要

1. 优秀的销售人员需要提前防范异议，而不是事后处理；
2. B2B的大客户销售面对的是多人决策。需要销售人员对参与采购的每个人（部门）都有足够的关注，在方案的设计和呈现上对技能的要求也很高；不同的决策者直接经常会有利益冲突甚至是不可协调的利益冲突；在不同的采购阶段出场的人物不同，权利分配也不同，很有可能采购前期拥有较大权利的人在采购后期基本上说不上话了；
3. 大批量采购者面临的风险很高；
4. 需要销售人员对客户组织结构和内部关系有准确的了解；
5. “知彼”一是客户的采购流程和关键节点，以此来判断自己身处何处；二是客户关于此项目的决策结构及成员的注意点；三是客户对参与竞争的各家供应商的看法，或者说各竞争对手的行为对客户的影响；
6. 虽然大客户销售需要勇气，但是一有项目信息就投入，是不会成功的。（在大客户前只有一次表现的机会）
7. 销售人员应该忘掉自己的产品，而关注客户要用这件产品干什么，要解决什么问题，获得什么收益；
8. 最终采购决定的决策者，几乎不好关注产品的技术细节，他们至关注产品能带来什么收益；
9. 只会在酒桌上喝翻自己并不能得到客户的尊重；
10. 单线联系是很多销售人员容易犯下的错误；即使搞定了客户的最高领导，也需要在中基层有人帮助推动销售和实施采购；
11. 销售不是卖，而是帮助客户买；
12. 销售人员对自己的产品、公司、方案的看法都不重要，重要的是客户的看法；
13. 销售人员在整个销售过程中，要敏锐地把握决策人员的变好，为了让局势对自己更有利，有时还要促成这种变好，引进更多的人参与决策；
14. 销售人员需要识别和满足采购人员个人利益（称之为买点）；
15. 采购流程是客户必须要走的过程，销售人员可以帮助客户走完这个过程，但是不能取消其中的任何一个阶段。比如一上来就拿出方案和报价，可能你的方案是合适的，价钱也是最优的，但是客户没有走完该走的流程，就不可能认可你的方案；
16. 只有在客户制定预算的时间切入，才能提前布局，将自己的产品和方案纳入客户的预算，为来年的业务做好准备；
17. 大多数项目不需要走到签合同或开标那一天，客户就已经心有所属了。然而，哪怕客户不选你，客

《大客户销售：谋攻之道》

- 户也不好告诉你已经出局了，而是会继续拉着你一起玩，原因是1.符合流程；2.备胎；3.压价工具；
- 18.马斯洛需求层次：1.生理需求。销售人员客户的需求就是生理需求，很大程度上是因为销售人员无法在更高的层次与客户沟通，只会在生理需求上下功夫；2.安全需求。采购者希望保护自己职位安全；3.归属需求。采购者希望利用项目向更高层的领导表忠心；4.尊重需求。采购者希望证明自己的权威，表现为一定程度的偏执甚至不惜与大多数人意见相左；
- 19.很少有销售人员能够同时受到客户内部敌对双方的欢迎，销售人员需要做的是分清阵营，不要搭错线；
- 20.一个新到任的领导，在组织内尚未建立起个人权威之前，表现处理的往往是尊重需求；
- 21.企业高层往往表现出高瞻远瞩的特性，这就要求销售人员面对不同层级的人，对方案要有不同的呈现手法。与高层谈长远发展，与中层谈如何解决具体问题；
- 22.很多销售人员习惯于和客户的基层打交道，见到高层仍然偏重讨论细节问题，而无法与业务相联系，就会失去高层的信任；
- 23.判断个人需求和决策关注点可以用以下方法：1.推断；2.找自己的内线验证。打大单一定要在客户内部有自己的内线；3.直接问当事人“觉得这事怎么样”“希望达到哪些效果”之类的问题，根据客户的回答进行判断；
- 24.判断联系是否深入的标志是四顿饭，“能不能约出来单独吃饭”、“能不能在非工作日约出来吃饭”、“上级领导来了能不能约出来吃饭”、“能不能上客户家里去吃饭”；
- 25.大客户的销售中，没有指导者是危险的，这意味着我方在客户内部没有稳定的同盟者，即使一时拿下单子，也有无穷隐患；
- 26.对待支持者和指导者需注意两点：1.不要让他们来承担销售人员的本职工作；2.不要让所有人都认为销售人员是某人的供应商，一旦打上这个烙印，销售的回旋余地就很小很多；
- 27.一些走上层关系获得单子的案例里，销售人员经常会忽视与中层的沟通，以致在中层制造出反对者；
- 28.在大客户销售中，明确表态这事自己说了算的，基本都说了不算。真正有权决定采购项目的通常不会跳出来直面供应商；
- 29.如果一个销售人员把买卖做到客户的高管都没有兴趣知道的份儿上，离出局也就不远了，很容易被其他供应商替换；
- 30.说了这么多，得出两个结论：1.决策人非见不可，特别是在中国的文化中，权利的作用往往超乎想像，见不着决策人，拿单的概率很低；2.决策人不好见，需要谋定而后动；
- 31.销售人员可以通过接纳者，不满者，权利者的顺序来构建自己的销售路径，最终实现销售；
- 32.有效地向不满者销售，是迈向销售成功的转折点：1.发现不满，扩大不满，催促行动；2.引导你去接触权力者；需要避免：1.没有核实信息就探讨不满；2.没有做好功课，无法充分发掘不满；3.触碰你现在解决不了的不满；

《大客户销售：谋攻之道》

- 33.当不满者与权力者是一个人时，该项目的赢率会大大提高；
- 34.在没有充分准备的情况下就和客户的决策者会面是非常危险的，需要做的准备有：
- 客户公司的基础信息-不要问低级问题
 - 同行业案例
 - 客户公司战略
- 35.见到决策者谈什么：1.技术细节不能谈；2.仰慕之情和美好愿望别谈，那是确定合作之后可以谈的话。可以聊的有：
- 价值。项目的好处，具体的数字和证据，做领导的喜欢忽悠别人而讨厌被别人忽悠；
 - 愿景。中长期对客户帮助；
 - 差异性。与竞争对手的差异；
 - 标杆。决策者的学习对象或是主要竞争对手是怎么做的，提一些建议
- 36.如何了解公司的真正需求？一般只能了解到公司的要求，而人际关系更是敏感话题。
可以谈过去的项目，客户会放松很多，通过闲聊，有可能了解到客户内部的需求决策链条和人际关系。了解领导们不同的决策倾向和所支持的供应商。从而对内部错综复杂的利益关系有一定的认知；
- 37.培训支持者。基本的原则仍然是从对方的需求出发，你需要和你的支持者一起讨论要说服的那个人关注什么；
- 38.销售人员往往在客户不同的采购阶段采取错误的销售动作，比如，客户还没有决定立项，销售人员就忙着提供产品和方案，白白耗费售前支持人员的时间和精力；
- 39.销售人员绝不应该放弃建立和影响客户采购标准的机会。如何客户和己方的讨论是开放式的、详细的，客户对于产品和方案的认知还比较模糊，那就是说客户仍在考察的初期，还没有形成采购标准。销售人员要做的就是将己方的优势加进采购标准，并尽量将竞争对手的优势排除出采购标准，如果无法派出，则尽可能降低竞争对手优势项的权重；
- 如果客户给予己方的会谈时间有限，而且提出的问题指向性明确，考察的项目和日程安排也基本上由客户提出，往往表明竞争对手已经给客户建立了标准；
- 40.合同签署前的犹豫：客户此时提出的很多有关风险的顾虑是出于情绪而非逻辑，是人们在作出重大决策之前的正常反应；
客户真正寻找的是共鸣和保证，销售人员应该通过频繁交流加强与客户的情感联系和个人认同，对客户的担心表示理解，共同寻求解决方案，并通过高层互访强化承诺。一句话，销售人员需要消除心里那种欲言还休的不安。反之，销售人员需要设法制造和扩大客户的疑虑，让客户对基本选定的供应商产生怀疑和不信任；
41. 安装实施阶段需做：1.管理客户的期望（因为客户期望高且希望尽快出成果，效益产出不明显是可能会对采购的正确性产生怀疑）；2.展示阶段性成果（帮助撰写内部报告，举办内部研讨会等）；3.挖掘新的需求
- 42.有意识地影响采购流程：在打单过程中，销售人员需要随时问自己一个问题：如果这一单今天就出结果，客户会选我吗？如果答案是肯定的，销售人员需要推动采购流程，让客户早做决定；如果答案是否定的，销售人员就需要设法延缓采购流程，甚至让客户回到前一阶段；
- 43.在销售中，需求指的是现状与期望之间的差距。这里说的差距指的不是客观事实，而是客户的认知，即客户认为有差距。客户觉得差距越大，需求就越强烈，客户觉得没有差距，就没有需求。因此，

《大客户销售：谋攻之道》

经常会出现销售人员觉得现状已经一塌糊涂，而客户依然自得其乐的情况；

44.如果面对的客户没有隐含需求，全是明确需求，是一件很可怕的事情，原因很简单，这个市场上不止你一家供应商，你不做或者还来不及做的事情，竞争对手会做的；

45.在建立标准阶段，不可避免地会设计评价竞争对手的情况，基本原则是不要攻击竞争对手，诋毁竞争对手会破坏你在客户心目中的形象；

如果一定要评论竞争对手，可以使用下面两种方法：

- a.间接显示竞争对手的弱势；
- b.不要特别明确竞争对手的弱点，只谈造成其弱点的原因；

46.在既不知道客户需求，又不了解客户的选择标准的情况下，无论是客户要求提交方案，还是销售人员主动想提供，销售人员都不应该面面相觑；

47.个人利益在方案中不宜写得那么明显，更多要依靠口头沟通；

48.面对客户疑虑容易犯三个错误：1.淡化客户关心的问题；2.不明真相开处方或乱承诺，销售人员承诺不可信；3.给予优惠，可能是最差的一种做法；

正确解决疑惑的方法有两个：1.和客户进行深入的交流；2.高层互访；

49.谈判中的三个基本要素是保留价格、协议空间和条件换条件；

保留价格指的是销售方的底线，即哪些问题不可以谈，哪些条件不可以妥协，如果客提的要求超过了底线，那么销售人员就该走人了；

50.为了避免学习阶段出现问题的三种策略：

- a.提前预示风险，适当降低客户期望；
- b.请客户参与实施计划的制定，并商量应对措施，让客户心中有数；
- c.展示阶段性成功，坚定客户信心，营造采购取得成功的舆论；

51.与问题相比，不可控更令人讨厌。出现问题第一时间要与客户沟通，避免问题恶化。更何况，有些在你看来很严重的问题，在客户看来解决起来并不麻烦；

52.销售人员是干什么的？帮助客户完成对需求的理解、方案制作、供应商的筛选等多项工作，需要销售人员帮助他们发现和解决问题

53.非常重要，见最后一节

《大客户销售：谋攻之道》

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：www.tushu000.com