远大方略管理咨询集团
Yuan Da Fang Lue Management Consulting Group

大客户销售认知



Contents

目录



1 大客户销售的特点及常见问题点

2 大客户销售的本质一 决策链营销

3 大客户销售的本质二 关系营销

4 大客户销售的本质三 方案营销

5 大客户销售的本质四 服务营销

6 利他双赢一九大认知理念

大客户销售中失效的“格言”！

~~格言一、坚持就是胜利！~~

~~格言二、拒绝是销售的开始！~~

~~格言三、要学销售，先学会做人，客户接受了你的人，也就接受了你的产品！~~

B2B大客户销售的特点

- 不同采购者倾向性和关注点不同
- 不同决策者之间经常会有对抗
- 不同采购阶段需要关注的采购决策者不同

多人决策

采购周期长

- 决策周期长，不确定因素多

- 一旦决策失误，对公司造成的损失和负面的评价很严重，采购者面临风险很高

**采购金额大
决策风险高**

**决策时销售
往往不在场**

- 首先，在客户内部一定要有支持者
- 要培训好支持者，帮助信息传递
- 需要销售人员对客户的组织架构和内部关系有准确的了解

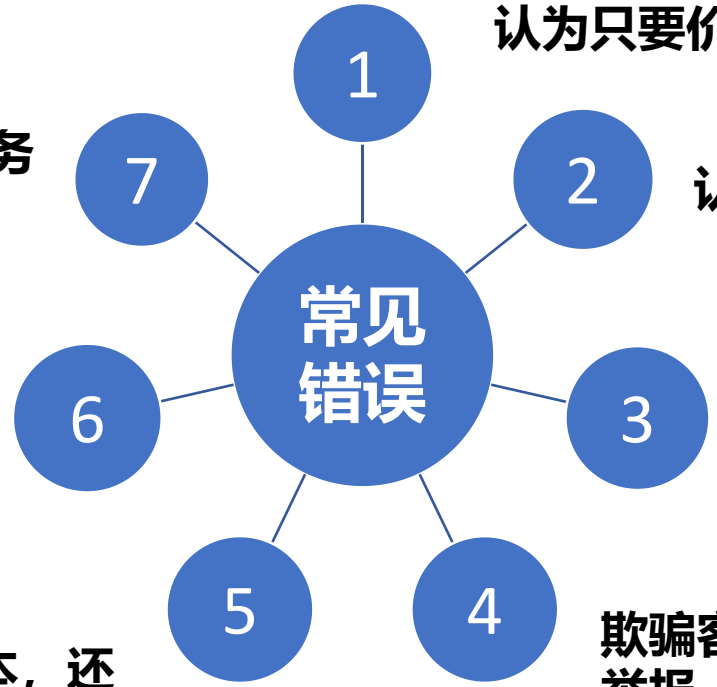
B2B和B2C销售规律的差异

差异点	B2B	B2C
决策人数	多	少
采购周期	长	短
采购金额	大	小
采购风险	大	小
客户决策时销售人员是否在场	否	是



大客户销售常犯的错误?

大客户销售常犯的7个错误



1. 认为只要价格便宜了就一定能拿下客户
2. 认为产品必须十全十美才能拿下客户
3. 拿客户当上帝，上帝的任何需求都要满足
4. 欺骗客户，以为可以瞒天过海，往往被竞争对手举报
5. 过度承诺，花费超常成本，还没挣到人情
6. 想仅凭关系搞定大客户
7. 寄希望搞定一个人拿下业务

大客户开发常见问题

场景1: 投石问路、盲人摸象：业务员对客户缺乏了解，走一步算一步，不知道下一个风险点在哪

场景2: 半路杀出个程咬金：感觉胜券在握，但往往被意料之外反对人和反对意见，杀的措手不及

场景3: 打地鼠，东一下西一下：面对客户问题，缺乏全面了解和解决，按下一个又冒一个

场景4: 独狼行动，吃得到就吃，吃不到就跑：大客户开发协同差，缺乏部门和跨部门协同

B2B大客户开发要从产品思维转变为方案思维、关系思维

产品思维

1、谁需要我的产品
2、这些客户在哪?
3、如何链接这些客户?
4、这些客户的关键人是谁?

认为产品是核心

方案思维

1、我们的客户是谁?
2、客户需要什么样的产品?
3、我们的竞争者是谁?
4、我们提供什么样的方案能打动它

认为整体解决方案是核心

关系思维

1、我有哪些人脉资源?
2、我的哪些人脉资源可以链接到目标客户?
3、用什么策略可以快速链接?
4、目标客户需要什么?我们如何能满足客户需求?

认为客户关系是核心

B2B大客户营销的本质

=决策链营销＋关系营销＋方案营销＋服务营销

Contents

目录



1 大客户销售的特点及常见问题点

2 大客户销售的本质一 决策链营销

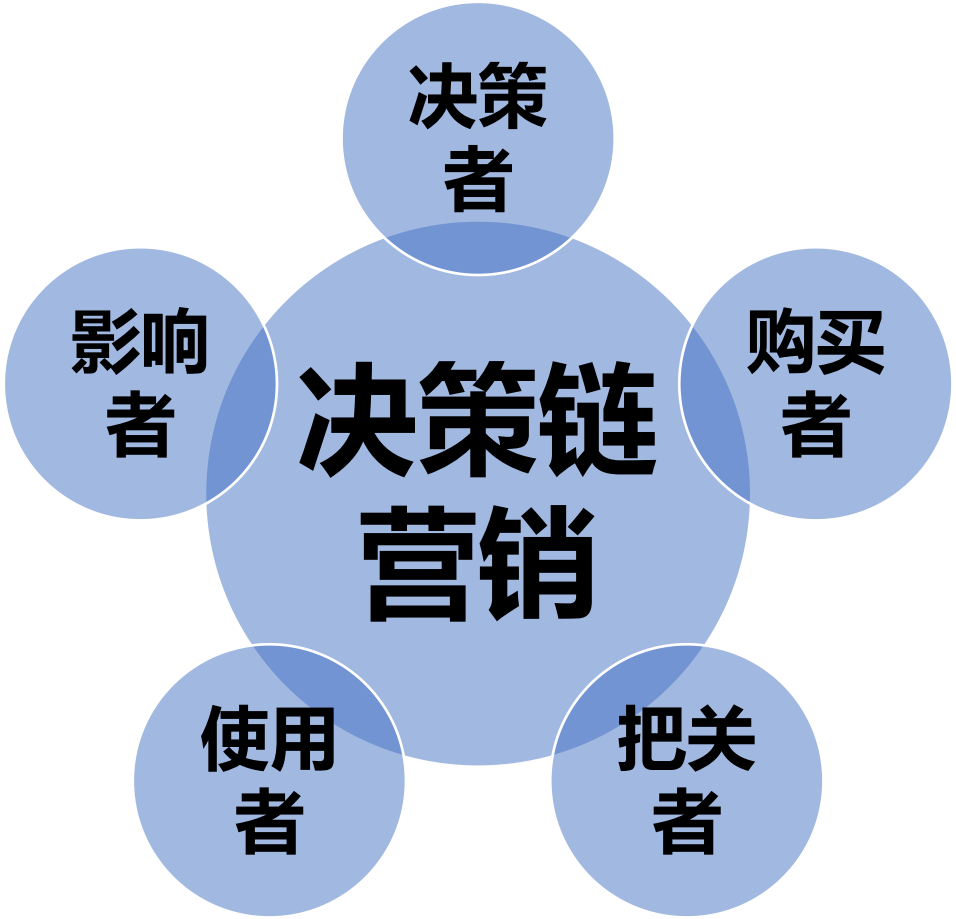
3 大客户销售的本质二 关系营销

4 大客户销售的本质三 方案营销

5 大客户销售的本质四 服务营销

6 利他双赢一九大认知理念

大客户营销本质一：决策链营销



- 决策者——对购买决策作出完全和部分决定的人
- 购买者——实际采购人
- 把关者——对产品质量、技术、价格把关的人
- 使用者——实际消费或实际使用产品或服务的人
- 影响着——看法与建议对最终决策有影响的人

大客户开发的五个阶段十个步骤

步骤一：获取线索

步骤二：确定目标（客户背调）

步骤三：开发立项

步骤四：客户拜访

步骤五：意向沟通

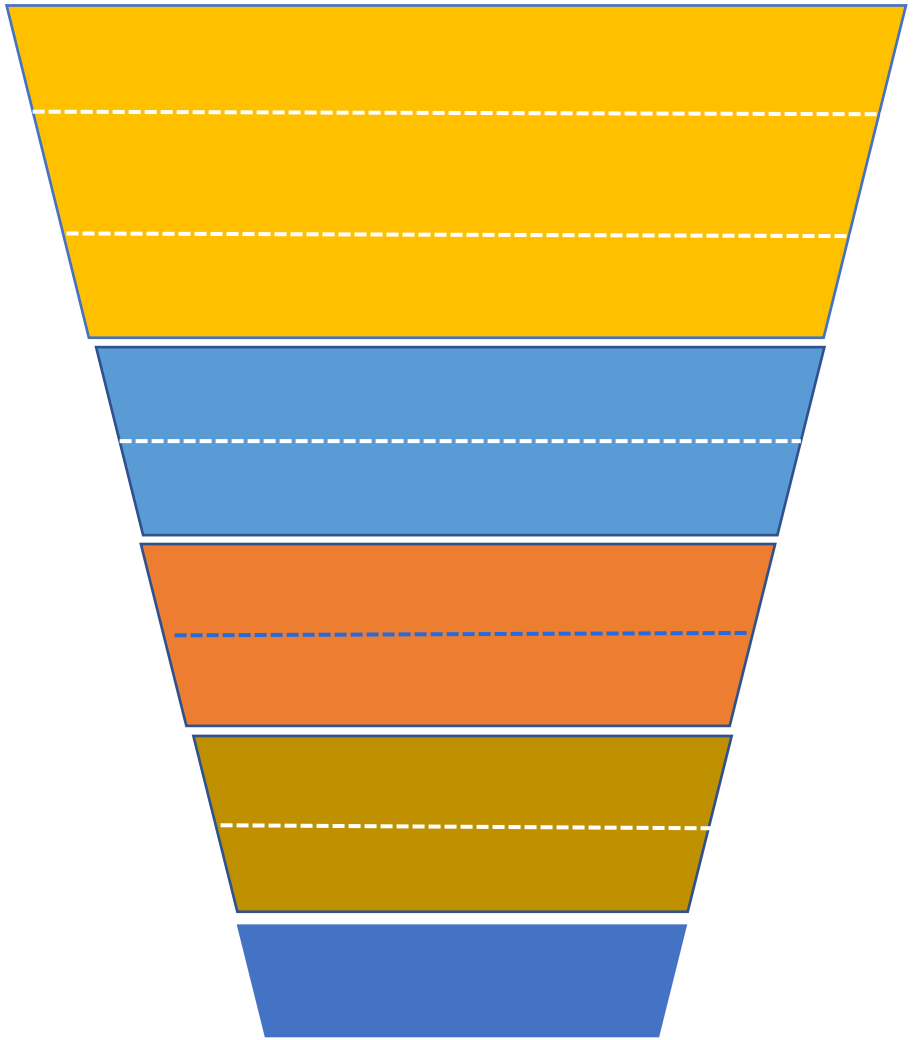
步骤六：下样测试

步骤七：客户审厂

步骤八：签约成交

步骤九：订单跟进

步骤十：回款维护



阶段1：评估商机

阶段2：挖掘需求

阶段3：建立标准

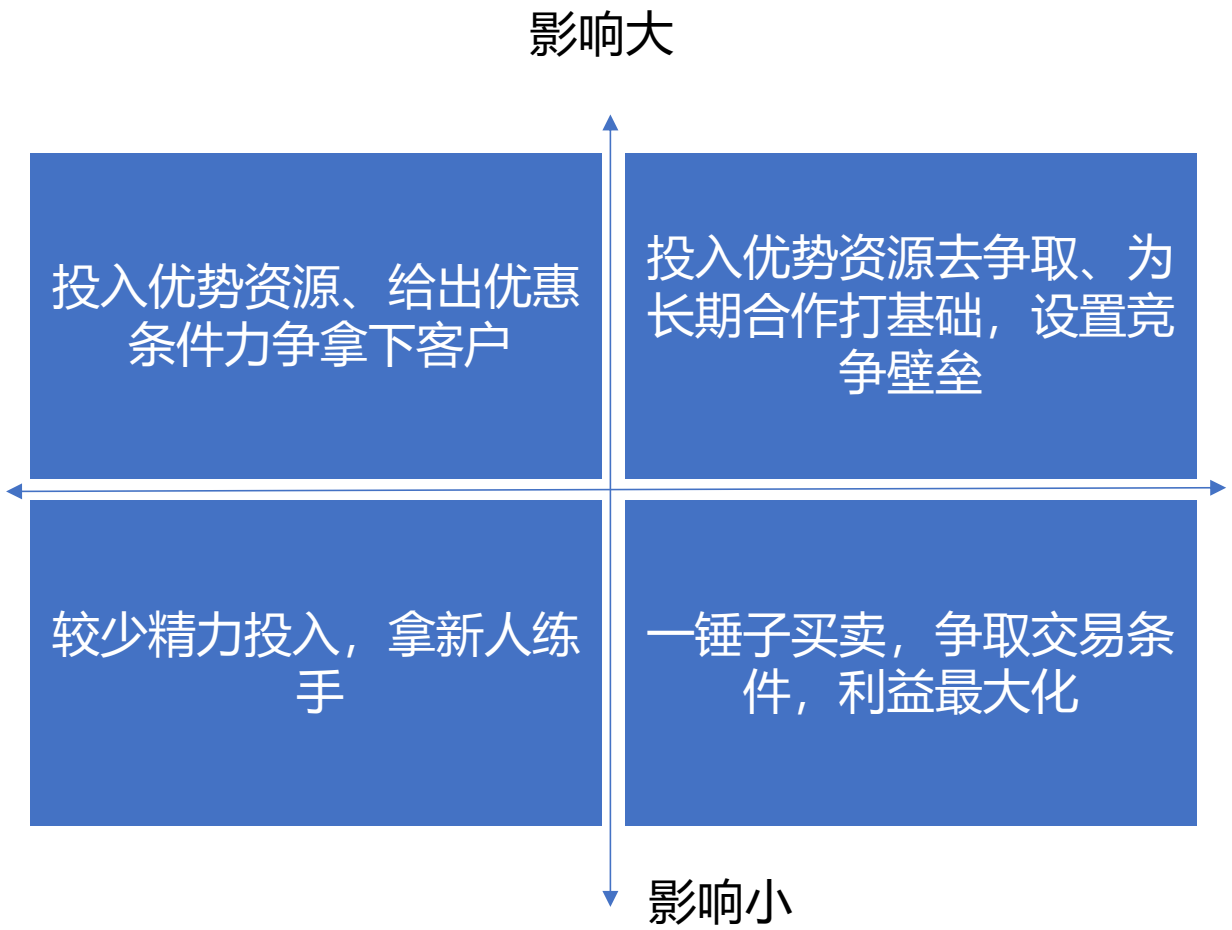
阶段4：确认合作

阶段5：管理客户

采购阶段和销售阶段

常见错误	销售动作	销售阶段	采购阶段	客户典型问题	阶段转移标志
■ 是单就接 ■ 每单都付出同等的努力和资源	● 准确进行客户定位和机会定位	评估商机	确认需求（买不买）	● 我们有问题吗？ ● 问题是否严重到要化成本解决，化多大成本，化多大成本？ ● 现在是解决问题的时机吗？	客户认为问题严重要必须要解决，因此决定立刻采取行动
■ 未能了解客户需求别后的问题 ■ 过早地做产品展示	● 深入理解客户需求背后的问题，扩大问题，促成决策	挖掘需求（让你买）			
■ 不了解客户制定决策所采用的标准 ■ 没有试图去改变或影响已存在的标准	● 根据客户需求建立标准，匹配标准 ● 发现标准根据客户需求影响标准匹配标准	建立标准（买什么样的对你最好）	评估方案（买谁的）	● 我们的采购标准是什么？ ● 那个供应商更符合标准？	客户已经有明确的决策机制与标准，可以用来选出一个或多个供应商
■ 忽视客户疑虑 ■ 施加压力以促使客户尽快做决策	● 主动发现客户疑虑解决疑虑 ● 创造疑虑，扩大疑虑	确认合作（买得对）	解决疑虑（真要买你的吗）	● 潜在的风险是什么？ ● 如果出现问题会怎样？ ● 我们能信任这些人吗？	客户做出购买决策
■ 不能把实施作为一种销售机会 ■ 不能预期实施中薄弱环节	● 有效参与实施安装 ● 积极开发新需求	管理客户（买得好，继续买）	实施使用（买对了吗）	● 我们能从这一决策中获得什么价值？ ● 我们多块能看到结果	产生新的需求及不满

客户商机价值评估模型



优势资源：
产品、价格、服务、技术、人员、账期、MOQ、公关费等。

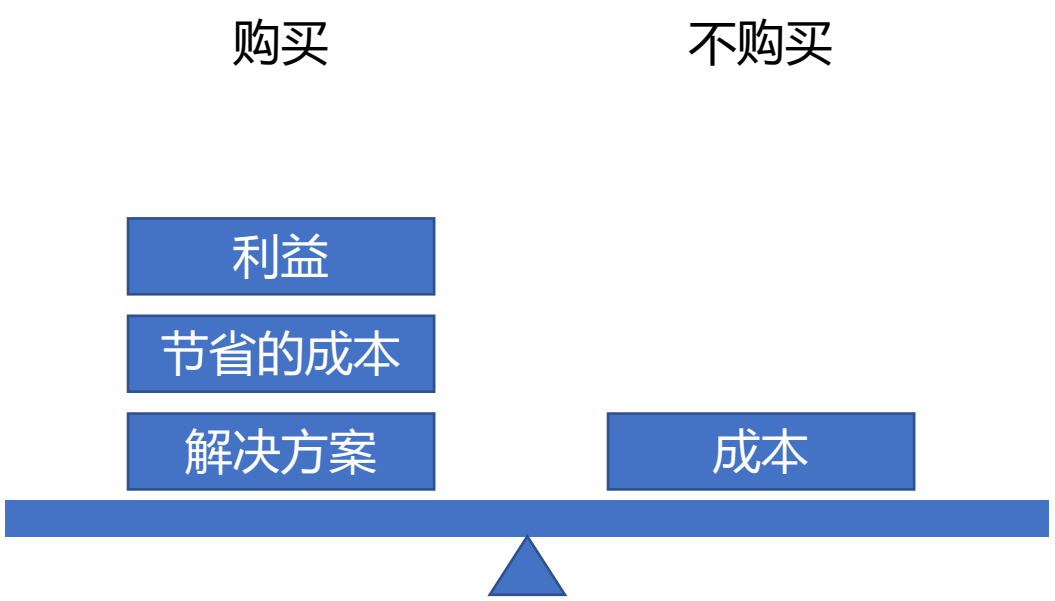
竞争壁垒：
库存、交付、定制、价格、关系、采购标准、增值服务、技术、专利、品牌、品质、特殊材料、账期等。

交易条件：
价格、采购量、账期、服务、交期、货运、费用等。

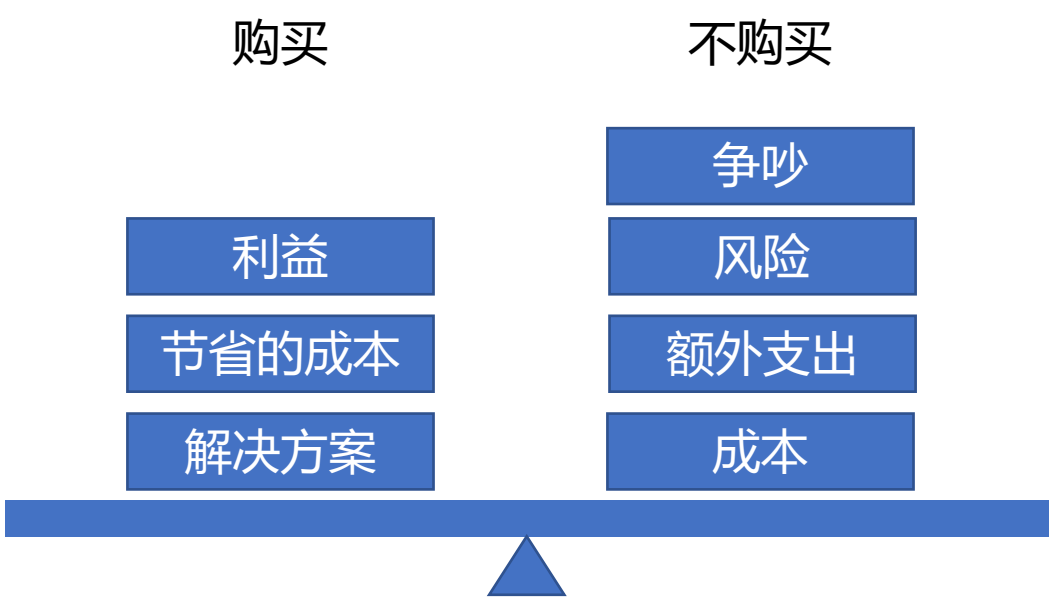
大客户局势定位分析九宫格

	我方地盘	中立地盘	敌方地盘
落后开局	A 延缓进程，解决历史遗漏问题，创造积极影响，重塑价值	B 重塑客户需求 重建采购标准	C 延缓进程 等待、寻找突破口
平手开局	D 找到内线了解情况司机行动	E 抢先挖需求 突破人脉	F 了解竞争对手为什么 对竞品保守态度 扩大对方不足和问题
领先开局	G 加速进程 尽快成交	H 挖掘需求、拓展人脉、扩大优势	I 找全对手弱点，充分暴露，攻击对手占据先机

不同阶段客户关注点不同



销售早期



临近决策时



互动环节

花几分钟，以你的一个客户为代表，
画出客户的决策流程图，并向大家讲解！

Contents

目录



1 大客户销售的特点及常见问题点

2 大客户销售的本质一 决策链营销

3 大客户销售的本质二 关系营销

4 大客户销售的本质三 方案营销

5 大客户销售的本质四 服务营销

6 利他双赢一九大认知理念

大客户营销本质二：关系营销

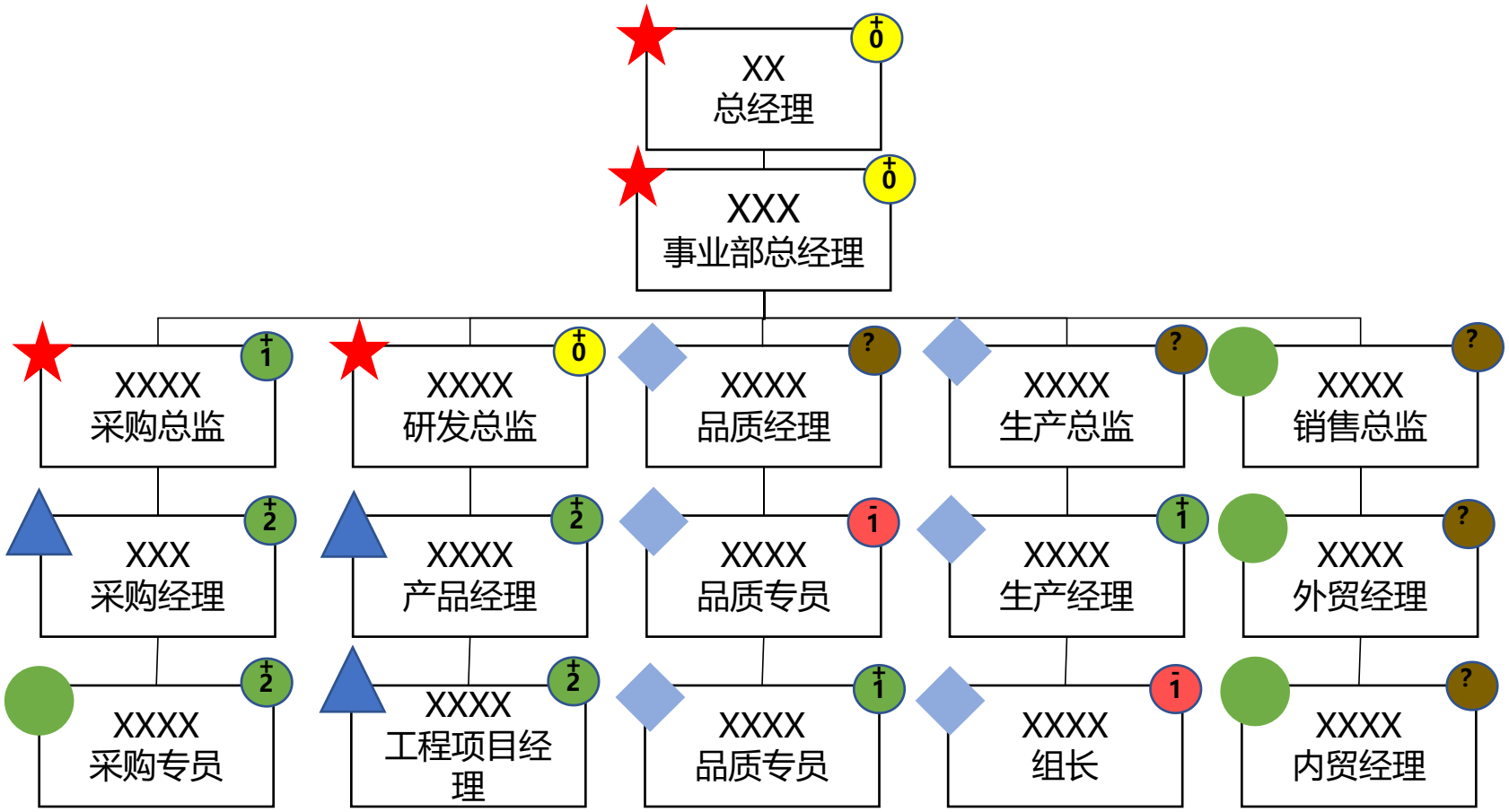
toB客户营销性质决定
没有关系就没有业务
关系不硬业务就不大

关系营销≠社会关系营销

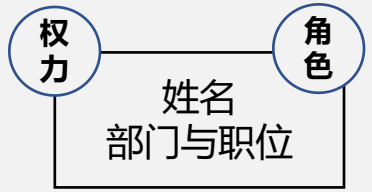
关系营销=创建关系的能力

关系要量化
关系要对比

大客户分析工具1——组织权力地图

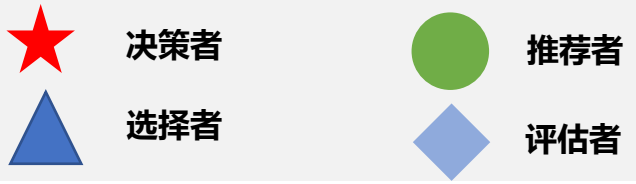


图例





- 评估者：对各供应商给出评估意见的人
- 选择者： 在不同供应商和方案中作出选择的人
- 推荐者：汇总分析评估意见，给出候选供应商名单的人
- 决策者：决定最终选用哪些供应商的人

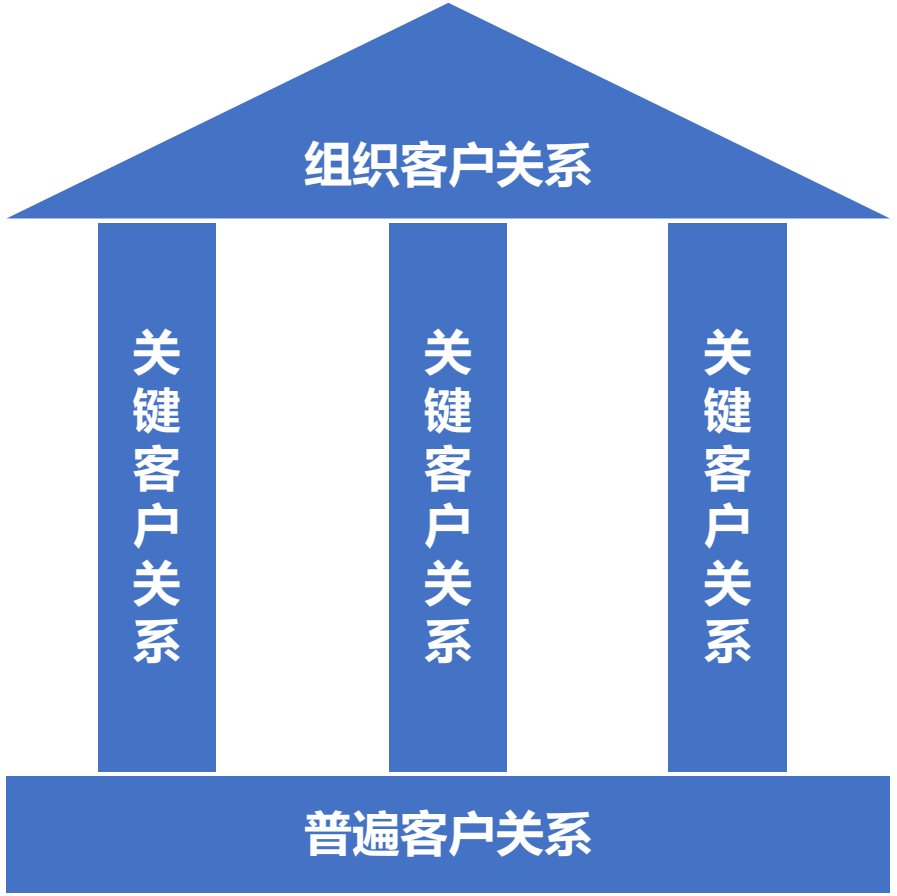


客户关系分为三大类

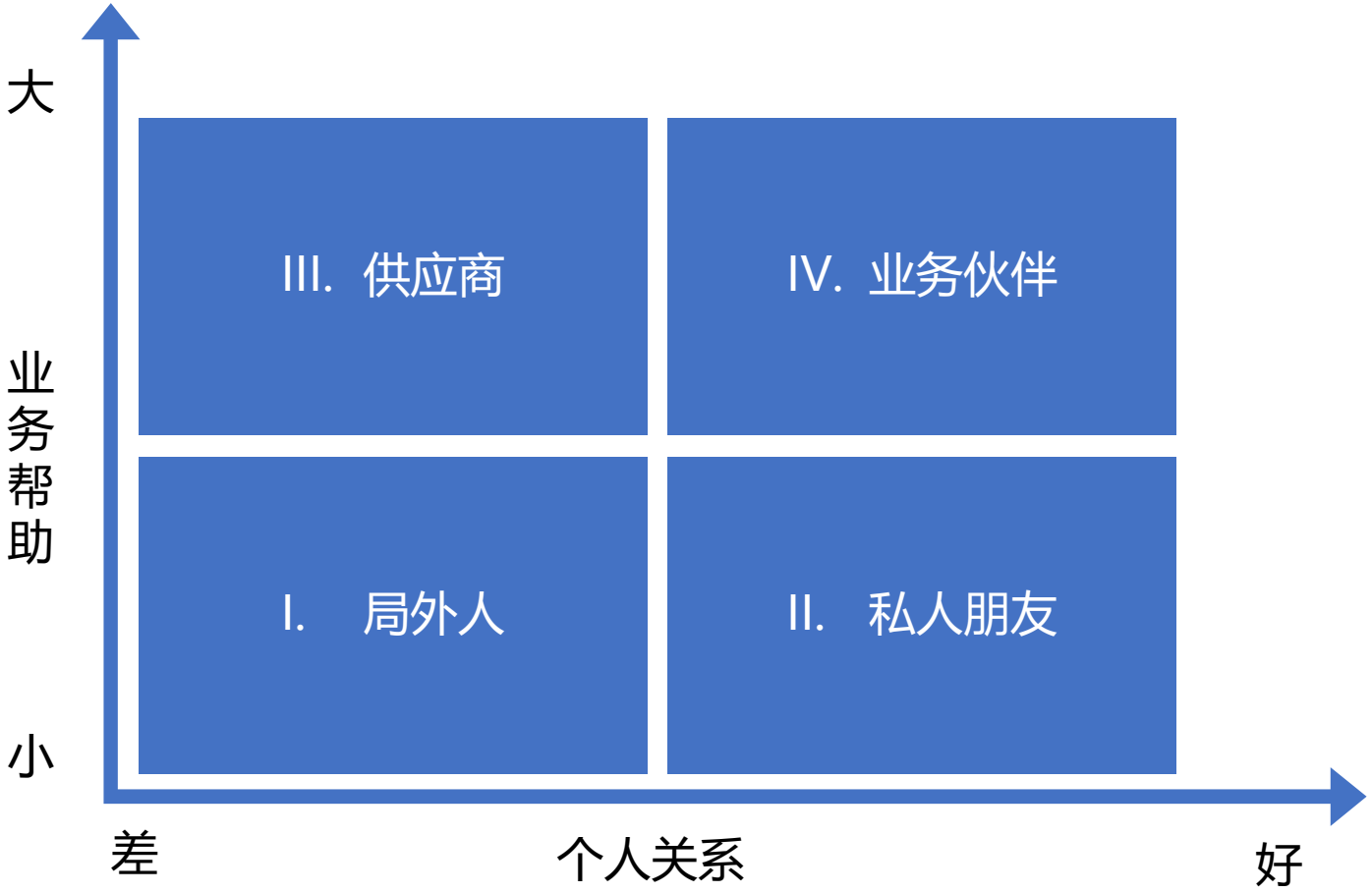
普遍客户关系
关键客户关系
组织客户关系

管理客户关系规划思路：

以普遍客户关系为基础
以关键客户关系为支撑
以组织客户关系为牵引



客户关系要从两个维度去建立



I. 局外人： 无业务机会、日常联系不排斥，但不会寻求合作；

II. 私人朋友：照顾一些单子，但通常控制在额度低，风险小，对业务影响不大的范围内；但产出没有达到最优，浪费了良好的个人关系；

III. 供应商： 通过优质的产品或出色的方案获得业务，但当同质产品出现时，容易更换；

IV. 业务伙伴： 当作业务伙伴，有长远的发展。

销售就是要搞定人

销售不是产品在战斗，而是人在拼搏

任何销售都不是面对客户的公司，而是客户个人

多深的关系办多少事，不要让对方为难

商业的本质是商业战，更是人战、情战

一个花在客户身上时间不多的销售员

无论他多么聪明

往往都不会有好的结果

深入到客户的办公室

深入到客户的实验室

深入到客户的内部

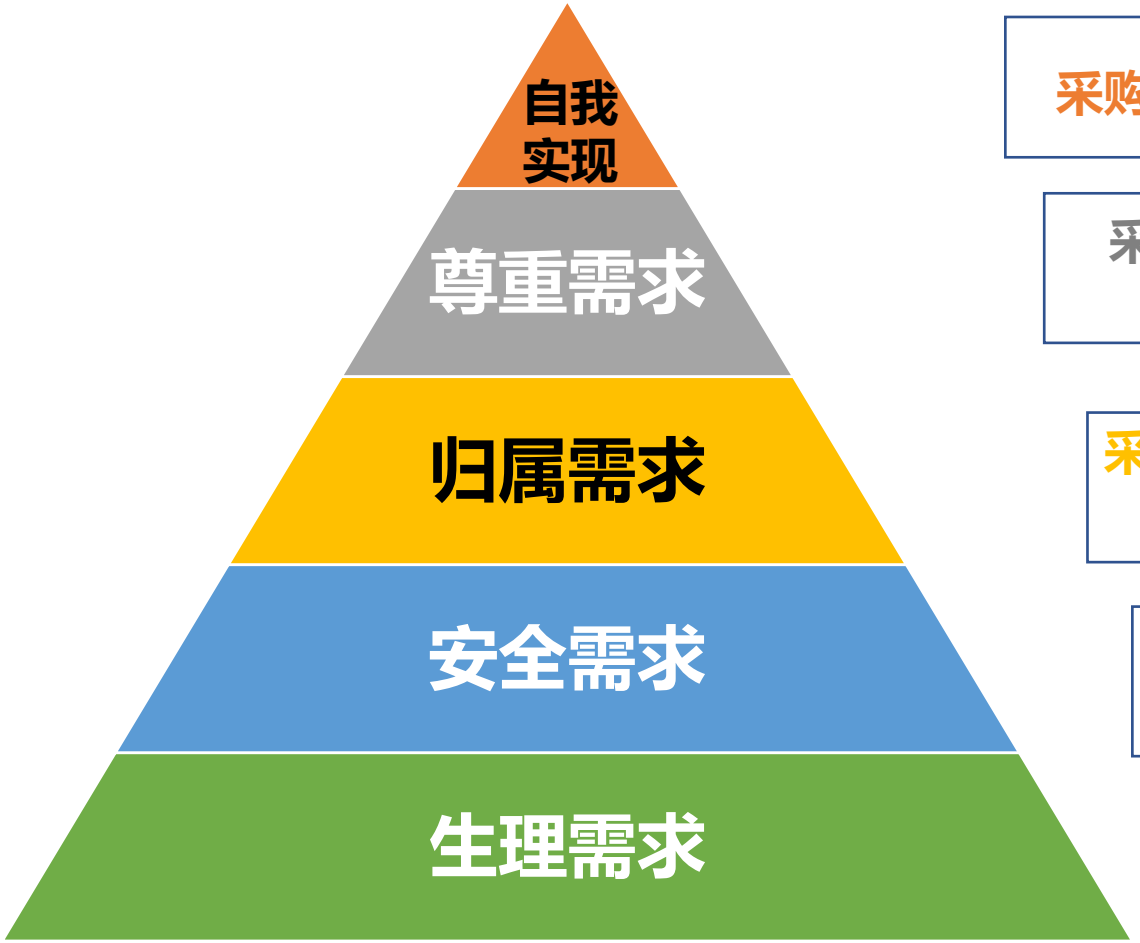


大客户五维分析法

大客户分析工具2——五维客户分析

需求层次	变革心态	决策关注点	联系紧密度	对我方的态度
① 生理需求	① 革新主义者	① 关注业务	① 没有联系	① 反对者
② 安全需求	② 高瞻远瞩者	② 关注技术	② 联系较少	② 非支持者
③ 归属需求	③ 实用主义者	③ 关注财务	③ 联系较多	③ 中立者
④ 尊重需求	④ 保守主义者	④ 关注关系	④ 联系深入	④ 支持者
⑤ 自我实现需求	⑤ 落后者			⑤ 指导者

五维客户分析——客户马斯洛需求层次分析



采购者关注业务突破、企业市场地位的提升、个人的功成名就。

采购者对自己的决定有一定的偏执，甚至不惜与大多数人的意见对抗。

采购者对供应商的态度与高层保持一致，高层领导的很多意见通过他向外传达。

采购者在项目中表现谨慎、不出头，遵循公平、公正原则或者随大流。

采购者在项目中收取好处、捞取利益

五维客户分析——客户对待变革的态度分析

	革新主义者	高瞻远瞩者	实用主义者	保守主义者	落后者
他们想要的	技术领先水平	革新得到公认	解决现存问题	不要落后	维持现状
他们想买的	创 新 尝 试	系统化解决方案	全面解决方案	价格低、无风险	现有服务的改进
销售的价值主张	产品优越性	未来竞争优势	相关成功案例	方案成熟度	保护投资

五维客户分析——如何评价关系的紧密程度?

联系紧密层度分为四种

- 没有联系
- 联系较少
- 联系较多
- 联系深入

判断关系是否深入的四顿饭

- **能不能约出来单独吃饭**
- **能不能非工作日约出来吃饭**
- **能不能约上级领导一起出来单独吃饭**
- **能不能上客户家里去吃饭**

关系是否深入的主要衡量指标是采购者透漏给销售方的信息多少和隐秘程度，只有当采购者愿意告诉销售人员隐私信息（不向其他供应商透漏的信息，比如个人需求），才能判定双方进入到联系深入的层次。

五维客户分析——采购的决策关注点分析



判断采购的决策关注点的方法

推断

①依据职位：**同类职位采购者的个人诉求往往相近。**
②依据采购者的个人行为表现：**根据采购者的现实表现做出合理推测**

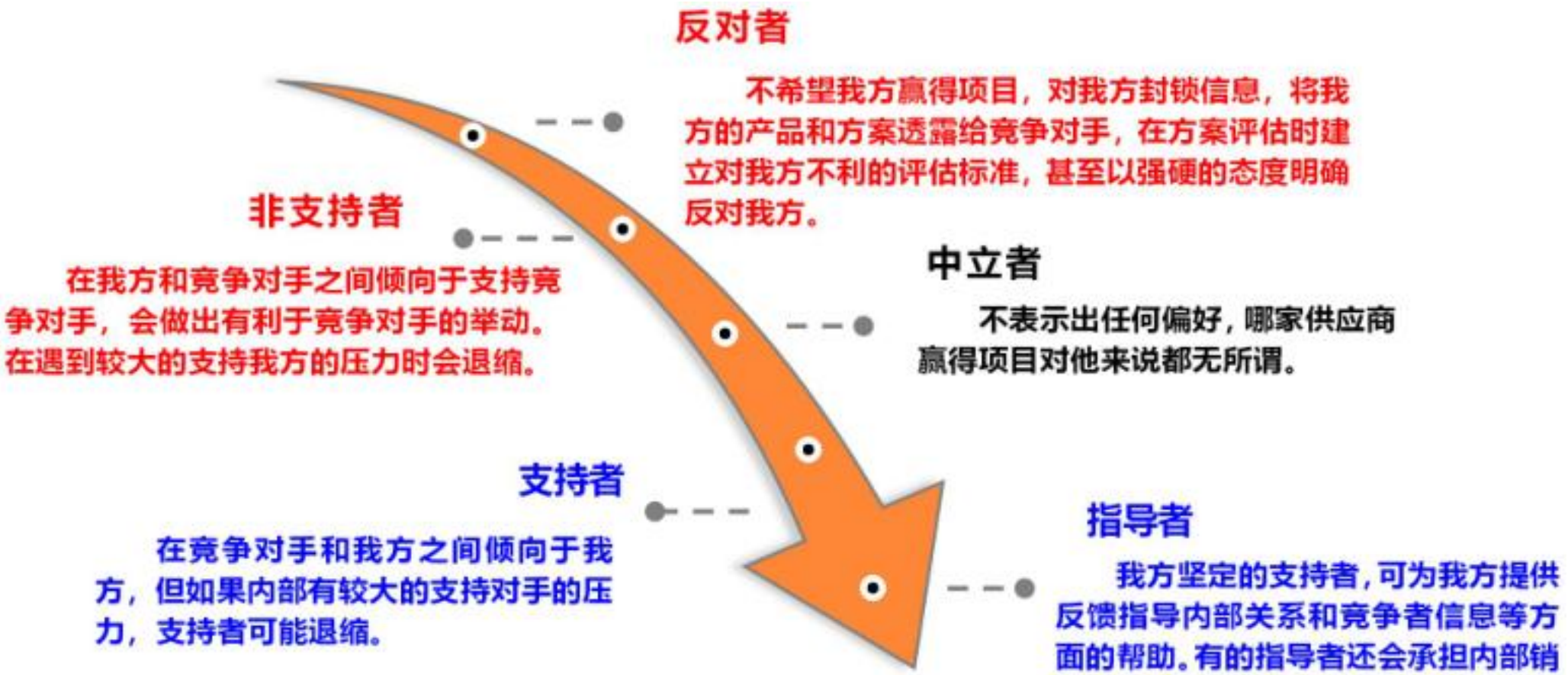
验证

一定要在客户内部有自己的内线，**通过内线验证对不同角色的分析**

询问

可**直接询问内线个人需求**，对其他人可问**“你觉得这事怎么样？”**、**“你希望达到哪些效果”**、**“出现什么样的结果你觉得基本满意？”**类似问题，根据客户回答进行判断

五维客户分析——客户对我方的态度分析

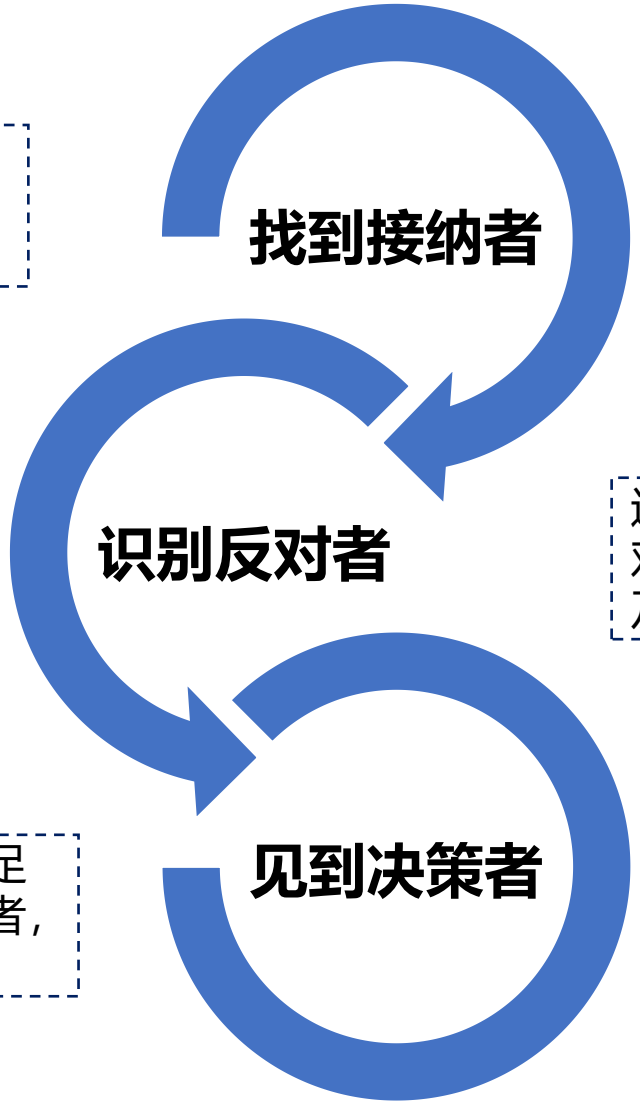


面对各种态度客户，销售人员的解决办法

	产生的原因	解决的办法
反对者	是竞争对手的指导者，已和竞争对手结成同盟，只要竞争对手不犯错误，机会不可转化。	不建议在其身上做工作， 甚至要考虑对其屏蔽信息
	销售人员的某些行为得罪了反对者，导致其强烈不满，通过走上层关系得到订单时，销售人员经常会忽略中层沟通，以致在中层制造出反对者	找出得罪反对者的原因，针对性解决。
非支持者	——	①与非支持者保持接触； ②在客户阵营里创造对己方有利的氛围，推动非支持者转变态度
中立者	这个项目真的和他没什么关系	①需要找到其个人需求，打动其支持自己；
	处于强烈的安全需求保持中立	②需要满足其安全需求，使其放心支持自己
支持者	——	①需要找到并满足支持者的深层次需求，激励其成为指导者； ②需要多管齐下在企业内部扩大影响。
指导者	——	①要始终关注指导者的需求，不做有损于指导者利益的事情； ②通过指导者用更有力的手段在客户内部扩大我方影响力

搞定人的步骤和策略

通过接纳者，了解企业内部情况、了解决策流程、了解关键人的背景和态度，了解过往采购项目。



通过接纳者调查或接触反对者，了解反对者的岗位、职位、角色、背景、态度及反对原因。

提前调查决策者的背景及关注点，做足准备工作，通过接纳者介绍拜访决策者，塑造价值与竞品的差异点。

TOB 业务大客户开发的四个关键角色

DB	决策买家 最终决策者 最终拍板、做出决策		TB	技术买家 技术选型 标准制定与把关	
UB	使用买家 产品运用 使用产品并受益		EB	经济买家 利益平衡及 利益最大化	

toB 业务大客户开发1+2+1模型

1、发展一个教练；

教练与本次采购业务无直接关联，最好与关键人有一定关系；
甄选原则：具备决策者的信任，对项目有影响力、对我们有指导力。

2、跟两个关键角色建立关系；

与DB\TB\UB\EB任意两个角色建立关系，获得话语权

3、做足销售该做的事。

修炼自己，做好该做的事情
（客户分析、建立信任、挖掘需求、呈现价值、获取承诺、成交回款）

能否搞定客户取决于客户的自我状态的认知

增长模式（如虎添翼）Growth

我希望能变得比现在更好
→采取行动的可能性较高
→不是公司发展，也不是个人成长，是针对某特定事件
→是从其“个人动机”出发

困境模式（亡羊补牢）Trouble

我遇到了麻烦要解决，否则
→急切地购买
→但不一定买你的
→不要最便宜的，而要最能解决他问题的方案
→谈“技术优势”往往最难以奏效，就想知道怎么解决？

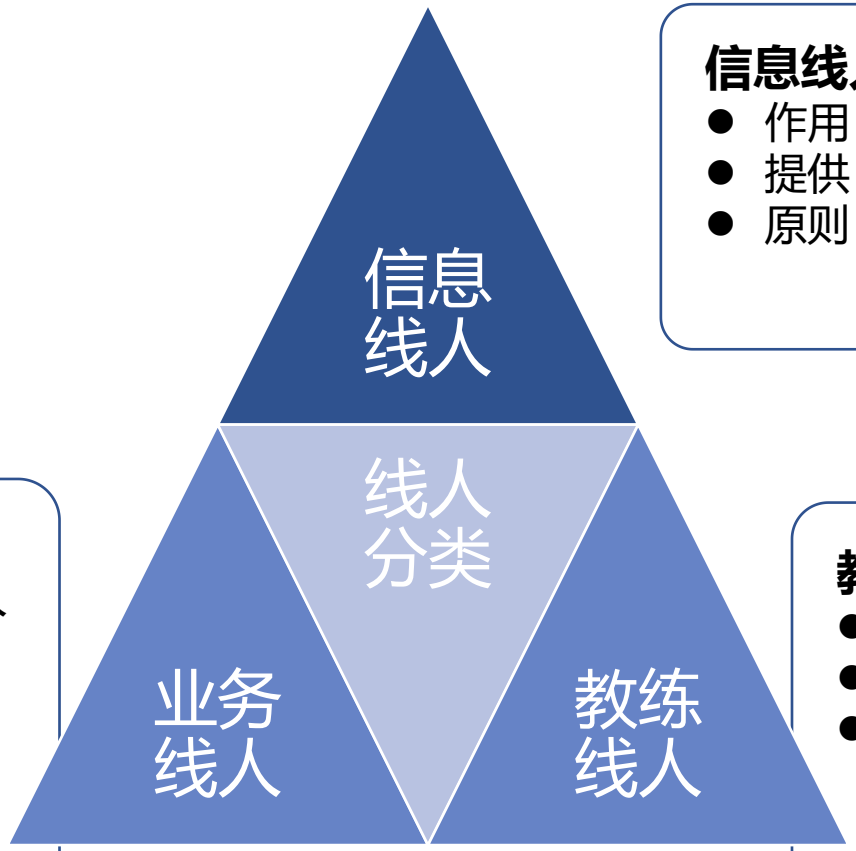
平衡模式（我行我素）Even Keel

我觉得现在挺好的，没必要改变什么
→现实与期望之间没有差距
→根本不在意你的方案与他的现实之间的区别
→你的方案是打破平衡的“祸根”
→没事找事！

自负模式（班门弄斧）Over Confident

我比别人强，不需要改变什么，改变说不定还不如现在呢
→我已经相当不错了
→行动的可能性为0
→不允许你做出任何破坏目前良好状态的事情
→可能源于认知水平，期望值过低，也可能源于对你的抵制

TOB业务客户关系业务线人布局



信息线人（小人物为主）
- 作用：以提供信息为主，帮助我们拿单
- 提供：关键节点信息，竞争对手的信息
- 原则：1、关键人身旁建立信息渠道
  2、关键技术部门建立信息渠道

业务线人
- 作用：里应外合、配合我们做事情的人
- 提供：帮助我暗中运作，煽风点火
- 甄选原则：1、意愿度（动机）
  2、专业度（信任）
  3、为人低调（性格）
  4、有责任/敢担当

教练线人（和关键人有密切关系）
- 作用：里应外合、配合我们做事情的人
- 提供：帮助我暗中运作，煽风点火
- 甄选原则：1、老大的信任 （权威高度）
  2、项目的影响力
  3、对我们的指导力

线人布局实施步骤

甄选线人	培育线人	使用线人	成功验证
通过分析客户的采购组织权力结构甄选合适的线人	通过与线人深度接触进行公关培养与线人的伙伴关系	通过线人获取客户内部信息和对采购关键环节有利的信息	给线人布置“家庭作业+行为测试”验证线人的布局是否成功

关系转变的思路



投其所好	痛点需求	情感升级
小菜开胃 个人爱好 小礼品	核心关键 客户的核心KPI 客户的核心关注点	从个人走向家庭 从朋友走向知己 从知己走向死党

陌生客户破冰策略


同乡
民俗风情、地域文化、风景名胜、
风味小吃、方言呢语
同经历
具体场景、个人感受、
情绪共鸣、收获感悟
五同
同校
校园文化、专业领域、
就业发展、名人名事
同爱好
具体爱好的事物，操作的
技巧、该领域的牛人牛事
同龄
代际差异、生活方式、
偏好、流行趋势

客户个人痛点需求

个人的： 小到吃喝拉撒、衣食住行、达到生老病死、健康

职业的： 职业的稳定、发展、专业提升、圈子扩充、贵人相助

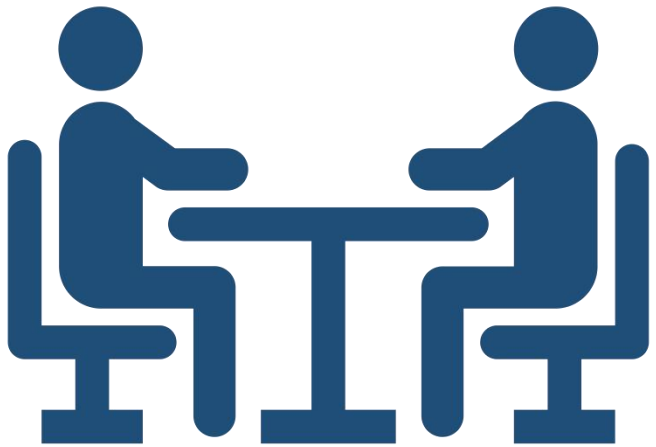
岗位的： 领导的信任、同事的认同、团队的接纳、关系的协调、政治的平衡

家庭的： 子女的教育、父母的赡养、妻儿老少的健康、相处的和谐

社会的： 成就、地位、行业、出头路面的、光宗耀祖的

兴致的： 爱好的、娱乐的、休闲的、精神的享受

合格的教练线人要满足三个条件



1

2

3

- 我们很清楚他的需求，知道他为什么要帮助我们。
- 双方足够信任，相信指导者有足够的影响力；指导者相信我们能赢得这一单，同时满足其个人需求，双方并不隐瞒。
- 很多销售推进工作是双方共同协商的结果，在采取重大的销售行动之前双方会通气

Contents

目录



1 大客户销售的特点及常见问题点

2 大客户销售的本质一 决策链营销

3 大客户销售的本质二 关系营销

4 大客户销售的本质三 方案营销

5 大客户销售的本质四 服务营销

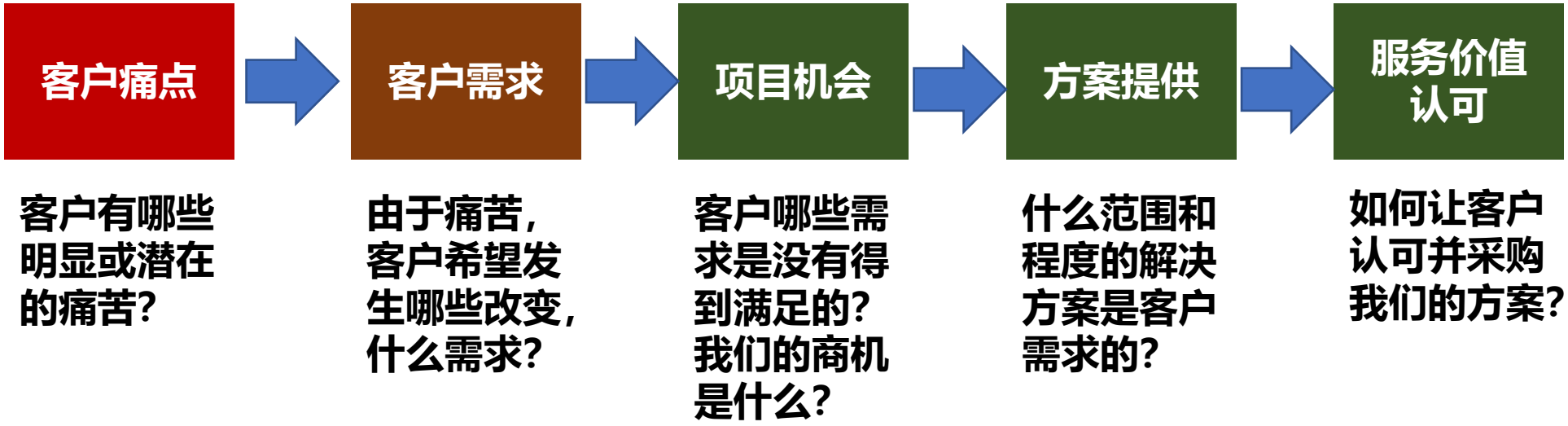
6 利他双赢一九大认知理念

大客户营销本质三：方案营销

将客户痛点转化为（嗨点）

价值的过程

大客户营销本质三：方案营销将客户痛点转化为价值的过程



- 以客户为中心，围绕获得客户信赖和战略合作为目标，深入把握客户需求
- 针对客户需求及痛点，制定有效方案，传递永特耐独特价值
- 充分与客户沟通，让客户高层（特别是决策者）参与到系统解决方案的开发，获得客户认同

层级不同的痛点不同，价值点不同

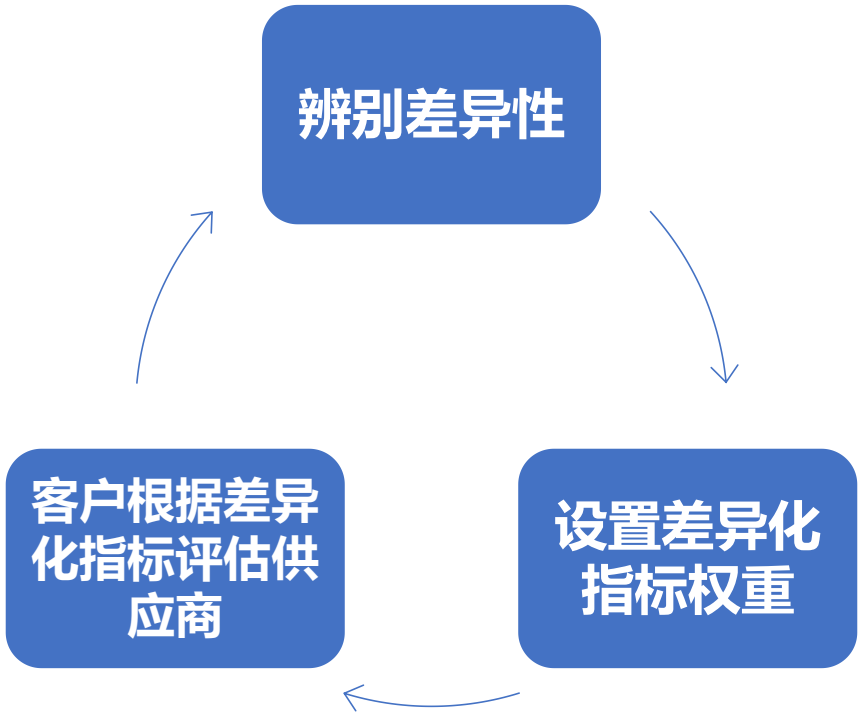
职位：总经理
问题：公司整体业务规模增长缓慢
原因：华东市场竞争力徘徊不前

职位：营销总监
问题：华东市场竞争力徘徊不前
原因：公司产品在华东市场竞争力不足，被竞争对手抢占市场

职位：产品总监
问题：公司产品在华东市场竞争力不足
原因：产品不符合华东市场消费习惯，产品功能、品质满足不了客户需求、产品滞销，新产品选型无方向，开发进度慢，

职位：品质经理
问题：产品在华东品质不稳定、与竞品品控有差距，客诉多退货多
原因：产品在华东低温环境稳定性不强，技术测试条件达不到客户要求。

客户筛选供应商的步骤



如何判断客户是否已有采购标准?

客户是否清楚下一步工作

客户跟你讨论的问题范围是宽还窄，越宽说明客户还没有建立标准，越窄说明客户已经建立标准

直接问你的支持者

一个有利于我们的标准需要满足以下三个条件

1. 要能与竞争对手相区分（竞争对手不具备或偏弱的）
2. 要把软性差异（可量化）与硬性差异（不可量化）相结合
3. 标准要与客户的需求相关联（给客户带来价值）

如何改变和影响已有标准?

反客为主	强调某个原先功能或效率较为靠后， 但我们占有优势的效率，取代原标准
偷梁换柱	对标进行重新定义。 举例：成本=采购成本+服务/沉默成本
鱼和熊掌 不可兼得	坚持某个关键标准，要客户在其他方面作出让步 举例：常规来说，品质高可能交期长会长
调虎离山	用全新的解决方案来满足客户需求

如何评价竞争对手?

基本原则：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

1、间接显示竞争对手的弱点	xx公司也很不错，一直是竞争对手，但我们长年聚焦新品开发，市场反应速度快，在这方面我们做得更好一些
2、不要特别明确竞争对手的弱点，只谈造成其弱点的原因	与我们公司相比，XX公司确实发展不错，对人的使用也更放得开。我们团队里的一些年轻人这两年也被挖去了不少，而且都给了很高的位子。。。

沟通合作方案需注意的事项

包含项目	项目内容
分析客户需求	针对客户现状的分析，能够指出客户存在的问题，而且把问题的不好的影响力放大
产品和服务	1、强调产品和服务给客户带来的价值 2、差异化，与竞争者的不同
行动计划	项目的实施计划和流程 1、让客户放心、 2、控制客户的期望、 3、激发客户长期合作的兴趣
价格	关于报价：不过早报价、价格由价值决定、客户不会一味求低价， 报价要考虑的因素： 1、当期收益和未来项目的影响 2、客户预算 3、竞争对手的报价 4、理由、报价的充分理由

不合格的方案的特征

1、只谈自己的产品、不谈客户的现状、困难及需求

2、谈产品，也谈问题，但缺乏针对性（问题都不是客户的问题）

3、体现不了与竞争对手的差异

作业：找一个客户对他内部不同角色人员进行人员分析

组织权力		痛点	需求点/需求层次	对变革的态度	决策关注点	联系紧密程度	对我方的态度	解决措施
决策买家								
使用买家								
技术买家								
经济买家								
客户内部教练								
其他人员								

Contents

目录



1 大客户销售的特点及常见问题点

2 大客户销售的本质一 决策链营销

3 大客户销售的本质二 关系营销

4 大客户销售的本质三 方案营销

5 大客户销售的本质四 服务营销

6 利他双赢一九大认知理念

大客户营销本质四：服务营销

产品+服务

大客户服务过程中常见的误区

1	把服务当成理所应当，无条件满足客户的各种要求
2	只埋头做服务，忽略了向上汇报和关注客户的评价
3	不做客户分类分级、所有的客户都执行同样的标准
4	忙于救火，忽略了日常维护和问题预防的重要性
5	服务动作执行不标准，不规范，统一、一致性不好

服务体系（技术支持）建设的四个阶段

口号化 → 行动化 → 标准化 → 品牌化

1-4小时响应

2-以客户为中心

1-一对一专人

2-定期对接

1-服务回访

2-铁三角模式

1-宝锐特色服务

2-高层回访机制

客户服务的分类

售前服务

向客户提供服务永远比推销产品更容易被客户接受！

售前服务建标准

01

售中服务

要么成交要么留下继续服务的机会！

售中服务促成交

02

售后服务

客户买了产品，服务才真正开始！

专业售后赢口碑

03

增值服务

让客户感受品牌的个性化和人性化！

增值服务超预期

04

Contents

目录



1 大客户销售的特点及常见问题点

2 大客户销售的本质一 决策链营销

3 大客户销售的本质二 关系营销

4 大客户销售的本质三 方案营销

5 大客户销售的本质四 服务营销

6 利他双赢—九大认知理念

两大法则

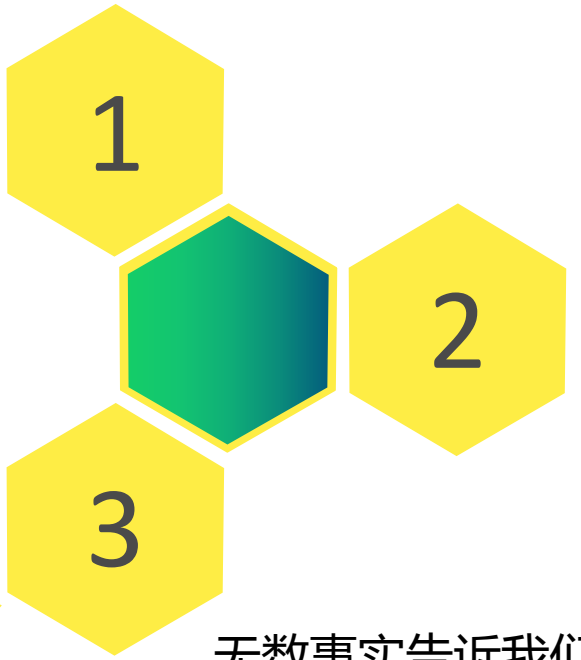
利他法则

吸引力法则

九大认知理念（1-3）

成功是因为态度

态度：能否具备技巧，是因为我们的态度，因为技巧根源于态度。能否驾驭客观因素，还是因为我们的态度，因为它根源于我们对待客观因素的态度、以及把握客观因素的技巧，而“技巧”已被证明属于“态度”。



我是我认为的我！

在自己的心目中，你认为自己是什么，最终，你就会是什么。我们是我们认为的我们！

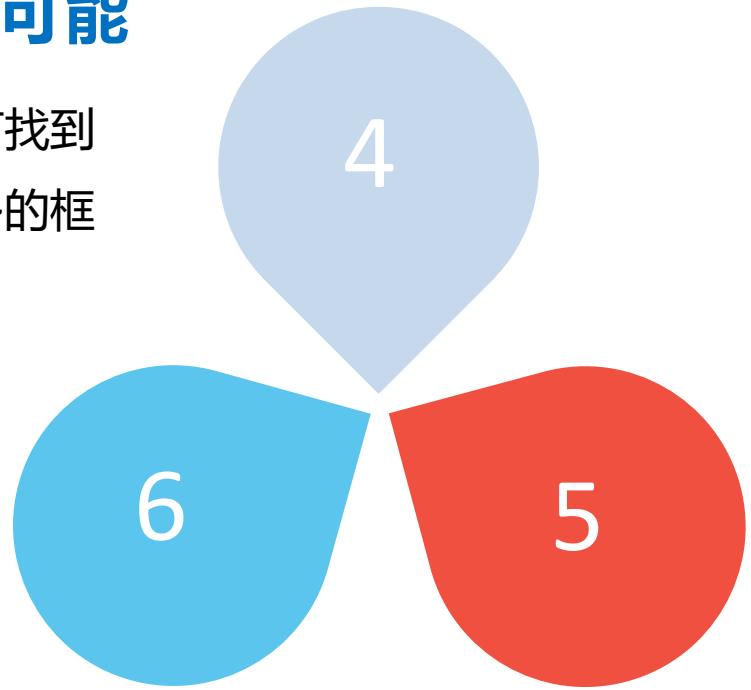
我是一切的根源

无数事实告诉我们：
一切结果的根源常常不是事物的本身，而是有权对该事物作出不同评价与解释的我们自己——我才是一切的根源！

九大认知理念（4-6）

不是不可能

不是不可能，只是暂时还没有找到方法，让我们不要给自己太多的框框，不要总是“自我设限“！



每天进步一点点

竞争对手常常不是我们打败的，而是他们自己忘记了每天进步一点点！成功者不是比我们聪明，而是他比我们每天多进步了一点点。

山不过来，我就过去

世上本无什么移山之术，唯一能移山的方法就是：山不过来，我就过去。

“移山大法”启示我们：如果事情无法改变，我们就改变自己。

九大认知理念（7-9）



决心决定成功

成功来源于我要。我要，我就能；
我一定要，我就一定能！

太棒了！

快乐魔咒：心理暗示
太棒了！ ****这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。

天助者自助

每个人都会有好运气，机遇面前人人平等。能否抓住机遇，也许就不会平等。因为，要想天助，必须先自助。
这一切都在印证中国的一条古训：天助自助者！



道阻且长，行则将至；
因为相信，所以看见！

www.chinaydfl.com