

# 大客户营销能力提升

## ——向 20%的优质客户要销量

### 课程背景：

二八定律让我们知道，20%的大客户贡献了 80%的利润，做好大客户（重点客户）的营销和关系管理尤其重要。

如何建立与大客户之间的合作？分析大客户项目成功率、大客户项目的人员决策流程、大客户的流程控制等，帮助企业管理者和学员更清晰的、系统的梳理大客户项目的思维能力，从而帮助他们在竞争的市场中赢得更多的大客户订单。

大客户采购具有周期长、参与人员多、关系错综复杂、各种套路深等特征，本课程是老师对自己亲手操盘的多个案例进行深度剖、凝练、总结出一套有效的系统大客户销售实战策略与打法，策略精准、方法独到。

### 课程收益：

- **认识客户**：根据客户价值与特性，深入理解目前的竞争形势，有效应对各类客户。了解客户采购决策流程和做好与采购决策流程中的关键人物的交往。
- **大客户开发**：学习如何有效开发大客户，获取相关客户信息，抢占销售先机。
- **大客户实战营销技巧**：通过学习采购方六阶段对应销售六步曲，有效做好在各阶段的销售动作。包括客户开发、需求了解、沟通技巧、呈现技巧、谈判技巧等内容。
- **谈判技巧**：当出现僵局时如何应对，如何有效掌控住谈判的主导权。

**课程时间**：2天，6小时/天

**课程对象**：大客户经理、渠道营销人员、销售主管、区域经理

**课程方式**：讲授、情景演练、小组练习、案例讨论、实战演练、沙盘推演等

### 课程大纲

#### 第一讲：理清现状—大客户分析

##### 一、20/80 法则与大客户

1. 客户梳理，寻找出属于你的 20%重要客户
2. 20/80 法则，实现业绩增长的利器

**反思**：他是你的大客户，你是他哪类客户？

##### 二、大客户分类

1. 按收入分类
2. 按影响力分类

**麦肯锡工具运用**：客户重要度评分表

3. 按集团和个人分类

##### 三、按客户产业链分类

1. 产业链上游
2. 产业链下游
3. 产业链之外的服务、项目

##### 四、大客户心理需求分析

**讨论**：客户喜欢哪类销售人员？

**讨论**：客户不喜欢（讨厌）哪类销售人员

## 第二讲：大客户采购流程

### 一、大客户采购之六阶段

1. 客户采购第一阶段：内部需求和立项
2. 客户采购第二阶段：对供应商初步调查、筛选
3. 客户采购第三阶段：指定采购指标
4. 客户采购第四阶段：招标、评标
5. 客户采购第五阶段：购买承诺
6. 客户采购第六步：安装实施

### 二、对应大客户采购六阶段之销售六步曲

1. 销售第一步曲：开发阶段（收集客户信息和评估）
2. 销售第二步曲：销售进入阶段（理清客户组织和角色，与关键人建立良好关系）
3. 销售第三步曲：提案阶段（影响客户采购标准，提供解决方案）
4. 销售第四步曲：投标阶段
5. 销售第五步曲：商务谈判阶段
6. 销售第六步曲：项目实施阶段

### 三、大客户采购特点分析

1. 订单数额较大
2. 竞争对手多
3. 采购具有持续性及增长性
4. 有多个人介入采购或有多层次介入决策
5. 购买决策过程复杂，周期长

### 四、大客户销售模式探讨

#### 1. 华为“铁三角”项目模式

- 1) “铁三角”项目模型解析
- 2) “铁三角”项目操作要点
- 3) “铁三角”项目注意事项

案例解析：充分利用“铁三角”模式的金融项目和企业销售项目

#### 2. 按客户行业、客户规模之联合小组模式

- 1) 模式优点
- 2) 模式不足之处

#### 3. 单兵前端作战模式

- 1) 模式优缺点分析
- 2) 该模式对企业业务发展的影响

讨论：您的企业目前是采用哪一种大客户销售模式，您觉得可以优化吗？

## 第三讲：大客户开发诀窍

### 一、建立大客户档案和完善客户资料

#### 1. 建立客户完整档案

##### 1) 收集客户资料

- a 客户所在行业基本情况
- b 客户上下游产业链相关情况
- c 客户组织机构，内部决策流程

工具讲解使用：客户资料表

##### 2) 客户方关键人员的个人资料

- a 联系方式
- b 个人及家庭基本情况

- c 在客户公司的影响力
- d 工作行事风格
- e 个人其他爱好

## 2. 收集项目资料

### 1) 项目的相关资料

- a 最近采购计划
- b 通过这个项目要解决什么问题
- c 决策人和影响者
- d 采购时间表、采购预算等

### 2) 竞争对手的资料

- a 竞争对手产品现在使用情况
- b 客户对竞争对手产品的满意度
- c 竞争对手销售代表的名字、销售特点和与客户的关系等。

## 二、大客户开发的常用方式

1. 展会
2. 登门拜访
3. 商务活动
4. 参观考察
5. 电话销售
6. 大客户拜访策略和目标

## 三、登门拜访客户

### 1. 不同之客户关系上门拜访

- 1) 已有业务合作
  - 2) 介绍推荐
  - 3) 陌生拜访
2. 上门拜访时，客户心中的三个问题？
3. 和很熟悉的客户之间要不要讲礼貌

情景再现“推敲”：到客户办公室门口，“先敲在推” VS “先推再敲”

## 第四讲：如何与关键人物打好交道

### 一、关键人物分类

1. 按层次分
2. 按职能分
3. 按影响决策分

### 二、关键人物关系图

1. 组织关系图
2. 内部关系图
3. 外部关系图

动手画一画：您曾打过交道企业的关键人物关系图

### 三、各关键人在决策过程中动机分析

1. 五种买家特点和决策过程中考虑重点
2. 各关键人决策标准分析
3. 各关键人态度分析
4. 关键人物的性格分析
5. 顺应客户风格的沟通方法
6. 我们在各关键人处的四种定位

## 第五讲：方案呈现和价值提炼

### 一、运用 SPIN 销售技巧了解客户需求

#### 1. SPIN 销售解析

- 1) S：情况问题、状况询问
- 2) P：难点问题、问题询问
- 3) I：内含问题、暗示问题
- 4) N：需要回报问题、需求确认问题

#### 2. 销售中的 SPIN 运用技巧

#### 3. SPIN 销售法心理基础

案例讲解：SPIN 销售应用案例

### 二、运用 FABE 或 EBAF 销售法展现产品或方案

#### 1. FABE 销售法——特优利证法

- 1) 产品或方案的特点呈现
- 2) 产品或方案优点如何排序展现
- 3) 与优点对应，给客户带来利益描述
- 4) 相关客户使用情况证明

#### 2. 客户关心的六个问题

#### 3. EBAF 销售法——反其道而行之

#### 4. 对不同决策人之 FABE 却别展示法

- 1) 对公司高管
- 2) 对中层干部
- 3) 对基层办事人员

现场演示：FABE 销售法对不同决策人介绍方案

5. 产品或方案演示
6. 眼见为实：在客户现场演示
7. 企业实力展现：邀请客户前往自价企业现场考察
8. 让老客户来帮忙见证：邀请参观交流已成交客户

## 第六讲：大客户谈判技巧

### 一、正确认识谈判

1. 谈判时一场策划
2. 谈判时讲条件的过程
3. 谈判时一场陷阱游戏

### 二、谈判常见的问题及应对方法

#### 1. 产品品质保障

- 1) 产品认证证书
- 2) 权威机构检测或抽查报告
- 3) 相关客户采购情况和使用反馈

#### 2. 产品价格

#### 3. 付款方式和账期

#### 4. 产品售后和应急处理情况

小组讨论：你在与客户谈判中遇到过哪些问题？

### 三、谈判实操技巧

#### 1. 确定谈判态度

- 1) 谈判对象的重要性

2) 谈判结果的重要度

## **2. 充分了解谈判对手和主要竞争对手**

1) 谈判对手人员组成

2) 主要谈判对象

3) 了解到对方的底牌

4) 了解主要竞争对手情况

## **3. 准备多套谈判方案**

1) 备选方案做好

2) 不要轻易亮出自己的底牌

3) 非权限的事情不要擅自决策

## **4. 充分运用语言的魅力**

1) 语言简练，针对性强

2) 语气适时进行高、低、轻、重的变化

3) 穿插问句，引起对方主动思考，增加注意力

## **5. 谈判出现僵局，如何有效应对**

1) 用语言鼓励对方打破僵局

2) 采取横向式的谈判打破僵局

3) 寻找替代的方法打破僵局

.....

**案例讲解：**出现谈判僵局时的应对情况

## **6. 控制谈判局势**

**案例讲解：**美国现任总统特朗普最擅长的让步式进攻

## **课程工具：**

1. 重要客户评分表

2. 重要客户资料表

3. 客户关系图