

《SAF 销售飞轮——toB 大客户销售的协同作战法》

主讲：赵恒

【课程背景】

传统 toB 型企业在销售管理和执行方面不同程度的存在着如下情况：

社会环境与经济环境发生变化，市场机会、客户需求及客户群体都在发生改变，市场份额及销售业绩出现明显瓶颈，甚至严重下滑。企业除在产品升级外，组织设计与工作模式亟须加强。销售业绩的恢复和增长，作为企业经营第一要务是重中之重。

华为、飞书等企业的成功经验，用事实证明 toB 型企业依靠传统单兵作战的销售模式，已无法满足当前激烈的市场竞争，而由研发、销售、生产组成的飞轮式协同销售系统，是为必然。

本课程基于“以客户为中心”的理念，从理念、系统、模型、工具、场景、技巧六个方面，解决学员在 toB 大客户销售过程中“找不准、触达不到、搞不定、合作不久”的四大难题，使思维升级、技能提升，突破能力和业绩瓶颈，实现企业销售业绩倍增。

【课程收益】

- 发现问题，找到根因：对于销售过程中的“四不现象”和内部协作时的“三角铁”现象，做到知其然并知其所以然。
- 升级理念，激活组织：深度理解“以客户为中心”的理念，领悟“五个改变”的必要性，以及“SAF 销售飞轮”系统的必然性。
- 理解模型，掌握工具：深入学习二个工作模型和三个重要工具，解决销售人员凭个人经验做事和无方法可循的现象，进而为销售管理提供统一标准。
- 关键场景，应对技法：对销售人员高频面对的九个关键场景进行综合剖析，结合十三个应对技巧和方法，解决从协同作战到回款复购的根本问题。

【课程对象】 总经理、销售副总经理、销售总监、销售人员+研发人员

【课程时间】 2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、销售业绩遇到瓶颈的根因是什么？

1、企业经营管理的二项核心

- 二项核心：降本、增效
- 一个选择：增效重于降本

2、toB 销售过程中的“四不现象”

- 找不准
- 触达不到
- 搞不定
- 合作不久

3、传统组织结构下的“三角铁现象”

- 销售、研发、生产三端责任推诿、相互掣肘
- 矛盾根深蒂固，无法形成协同合力

4、案例：华为“铁三角工作法”的妙处与不同

- 理念不同
- 产品不同
- 组织不同
- 流程不同
- 方法不同
- 激励不同

5、结论：基于“以客户为中心”理念的销售系统的先进性和必然性

二、如何实现 SAF 销售飞轮系统的建设与落地？

1、升级理念：1 个文化理念——以客户为中心

- 核心：在客户心中定位，不客户创造价值
- 价值：以文化来指导、牵引和评估行为
- 案例：华为云的服务，如何打动得到罗振宇
- 做法：从产品变成服务、从思维变成行为、从组织变成个体、从战略变成流程、从标准变成动作

2、激活组织：1 个销售系统——SAF 销售飞轮系统

- 核心：打造销售飞轮系统——SR+AR+FR
- 价值：重新定义组织“前端”，变成本部门为利润部门，补齐能力短板，

激活销售因子

- 案例：南澳砂钢，业绩同比增长 70 倍
- 做法：力出一孔（项目协同式），利益共同体（利出一孔）

三、SAF 销售飞轮协同作战的底层模型有哪些？

1、流程模型——从线索到现金

- 核心：以客户需求为始，为客户创造价值，以客户满意为终。
- 价值：固化流程，标准动作，主动发掘，快速响应，高效协同。
- 结构：（略）
- 做法：SAF 飞轮各角色与流程节点的对应，职能明晰和协同方法。

2、效能模型——漏斗模型

- 核心：漏斗效应、成交概率
- 价值：销售目标制定与拆解，销售团队人效与人数配置，潜在客户储备数量，日常工作目标与问题发现，销售会议质量管理。

- 结构：（略）
- 演练：实操应用，测算各环节数据。

四、SAF 销售飞轮协同作战的效能工具有哪些？

1、五看八法结合表

- 核心：战略制定、发现商机
- 价值：掌握市场趋势、分析价值领域、绘制客户画像、挖掘潜在客户、合理匹配资源。
- 结构：战略制定五看、商机发掘八法、五看八法结合应用表
- 案例：佛山砂钢，聚焦细分行业领域，抓住新能源趋势，成功签约比亚迪
- 演练：实操应用，界定新领域、新机会。

2、客户价值分析表

- 核心：梳理客户等级、明确资源匹配
- 价值：聚焦价值行业、明确工作目标、把握工作进度、指导资源匹配
- 表单：（略）
- 演练：梳理价值行业，结合自身优势，聚焦主要价值领域客户

3、服务资源百宝箱

- 核心：梳理客户关键人物、明确服务资源
- 价值：指导工作方法、合理规划资源、控制服务成本、助力客户成交
- 表单：（略）
- 案例：安盾网“客户服务工具包”
- 共创：工具百宝箱，明确企业自身可使用资源及工具

五、SAF 销售飞轮作战法中的价值动作有哪些？

1、管理客户期望值

- 工具：定期沟通会、会议纪要、服务评价表
- 价值：降低客户期望，达成书面共识，规避未来争议

2、提供超预期服务

- 认知：专业服务（基础功能）、展业服务（产品销售）、职业服务（客户升职）
- 工具：服务资源百宝箱
- 价值：产生依赖性、建立强关系、树立不可替代性。
- 案例：安盾网，交付经理帮客户总监写好月度和年度的总结报告

3、深挖客户潜需求

- 认知：谁去挖掘、挖掘什么、如何挖掘。

- 话术：面向客户不同角色的不同话术和沟通周期。
- 价值：扩大客户成交、提升客户好感、建立复购优势

4、拥有信息情报员

- 对象：关键中间人、技术专家、助理/秘书、前台等
- 方法：志同道合、共同兴趣、礼品馈赠、减轻工作、助力升职
- 价值：及时获取关键信息、奠定长期合作基础、储备潜在客户商机
- 案例：某公司助理，跳槽后成为关键人

5、设置竞品防火墙：

- 思路：人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我全、人全我好、人好我硬
- 工具：优劣式对比清单
- 方法：主动与客户共同对比分析
- 价值：主动规避竞品挑战、强化优势所在、坚定客户信心、促进客户做决定

六、大客户销售过程中关键场景有哪些？

1、第一次沟通

- 标准：文字精、话术准
- 案例：电话、微信、面对面

2、第一个方案

- 标准：一页纸、兴趣点
- 工具：一页纸模板

3、第一次拜访

- 标准：想清楚、写清楚、讲清楚
- 工具：拜访策划表模板

4、第一个会议

- 标准：内部试讲、少说黑话、案例贴合、兼顾受众
- 案例：飞书团队

5、第一次产品展示

- 标准：体现价值、
- 案例：矽钢样品升级

6、第一次礼品馈赠

- 标准：创造机会点、具备价值感、无风险隐患、制造话题点
- 案例：烟灰缸、月饼

7、第一次接待

- 标准：体现尊重、表现诚意、展示实力、彰显效率
- 案例：华为、华侨城客户接待

8、第一次成交

- 标准：仪式感、使命感、安全感
- 工具：签约本、短视频、感谢函、立项会照片、建立项目群

七、如何在销售过程中高效应用工具与方法？

1、如何形成 SAF 飞轮系统的协同战斗力

- 解决思路：通过以客户为单位的项目式确立，开展小范围试行，给予一系列优先级支持，而后批量复制。
- 工具方法：
 - a. SAF 销售飞轮系统（略）
 - b. SAF 销售流程模型（略）

2、如何制定/拆解年度销售目标

- 解决思路：合理有效的向上制定公司发展战略和销售总目标，向下拆解各层级销售目标。
- 工具方法：
 - a. 漏斗模型及相关公式应用（略）

3、如何快速发掘商机和线索

- 解决思路：通过公开渠道和资源，快速梳理潜在客户目标，高效完成商机转化。
- 工具方法：
 - a. 五看八法结合表（略）
 - b. 价值客户评级表（略）

4、如何建立客户信任

- 解决思路：充分体现产品力、价值观、责任心和专业性，达成客户信任
- 工具方法：
 - a. 第一次沟通（略）
 - b. 第一个方案（略）
 - c. 第一次拜访（略）
 - d. 第一次会议（略）
 - e. 服务资源百宝箱（略）

5、如何做好合同谈判策划

- 解决思路：本着“以客户为中心”理念，基于双赢的目标，应用有效方法，实现谈判目标。

- 工具方法：
 - a. 谈判时机确认二条件：客户给条件，我方给提案；客户有歧义，我方有改善。
 - b. 谈判策划五要素：分析三方、确定目标、准备方案、组合方案、组建团队。
 - c. 谈判四原则：把人与问题分开、着眼利益而非立场、提出多处解决方案、坚持客观标准。
 - d. 解决分歧四方法：利益交换、价值附加、双方折中、单方妥协。

6、如何获取客户真实想法

- 解决思路：基于客户不同决策角色的诉求，通过分析、验证和方法应用，快速获知客户想法。
- 工具方法：
 - a. 三分析：客户顾虑、客户意图、关键行为。
 - b. 二验证：多渠道交叉验证、复盘验证。
 - c. 四种角色特征：决策者、研发者、采购者、使用者。
 - d. 四种沟通句型：感同身受、正反案例、假设成交、封闭选择。

7、如何应对客户要求降价

- 解决思路：基于客户真实诉求，化解或转移以价格为焦点的谈判矛盾。
- 工具方法：
 - a. 六个常见原因：客户顾虑风险、竞品低价竞争、超出客户预算、客户绩效要求、个人利益诉求、客户随口一说。
 - b. 六种策略：案例佐证、风险预测、方案调整、附加价值、合理满足、精准判断。

8、如何应对对手低价

- 解决思路：基于价值观和稳定性的长效思考，通过针对性的策略设计和执行，应对竞品低价及恶性竞争
- 工具方法：
 - a. 设立竞品防火墙（略）
 - b. 三看法：看客户关注点排序、看自身目标和优劣势、看对手底层逻辑。
 - c. 八种价值策略：引导客户长效周期考量、针对痛点呈现综合价值、引导客户提高技术门槛、引导客户降低条款评分、提供高附加值配套服务、提供长期合作价值、提供更低成本方案、提供产品组合模式方案。

9、如何拓展组织型客户关系

- 解决思路：通过梳理，明确哪些客户适合建立组织型客户关系；执行多维度动作，达成组织型客户关系的建立并持续维护。
- 工具方法：
 - a. 客户价值评估表（略）
 - b. 六有标准：有基础、有能力、有影响、有意愿、有价值、有未来。
 - c. 五个方法：联合营销、战略对话、联合创新、多维对接、沟通机制

10、如何策划实施客户考察公司方案

- 解决思路：通过良好的客户考察体验，增加客户信任，促进成交签约，提升客户满意度。
- 工具方法：
 - a. 五个“什么”：看什么、听什么、讲什么、见什么、送什么。
 - b. 考察方案七要素：客户、技术、体验、领导、礼品、行程、评审。
 - c. 考察闭环五动作：内部考察总结、共享会议纪要、诉求跟踪计划、销售线索跟进、回访互动执行。

11、如何巩固我方优势市场的地位

- 解决思路：通过提供超预期服务和设立竞品防火墙两项价值动作，实现立体化优势壁垒
- 工具方法：
 - a. 五个提升：提升客户满意度、提升立体客户关系、提升客户依赖度、提升组织流程匹配度、提升合作维度。
 - b. 二个降低：降低商务价格、降低合作风险。
 - c. 客户期望值管理（略）
 - d. 优劣势对比清单（略）
 - e. 服务资源百宝箱（略）

12、如何提高客户满意度

- 解决思路：通过管理客户期望值的价值动作的执行，通过品质、价格、服务等多方面的快速响应，为客户提供超预期服务
- 工具方法：
 - a. 客户期望值管理（略）
 - b. 服务资源百宝箱（略）

13、如何保持稳定的客户关系

- 解决思路：基于知己知彼、稳定合作的工作目标，与客户保持连接，关注客户发展节奏，及时满足客户服务需求。

➤ 工具方法：

- a. 知己知彼：建立客户信息档案、了解客户关键 KPI、掌握客户特征风格、提升自我匹配客户。
- b. 保持连接：日常拜访、专题交流、参观体验、团队活动、联合发布、**高层信函、邀请考察、高层拜访、高层峰会。**