

大客户营销

课程大纲

【课程主题】 大客户营销

【课程时间】 1 - 2 天 (6 - 12 小时)

【课程背景】

在营销竞争日益激烈的时代，您是否碰到过这样的问题：

- 客户总是提出各种要求，始终觉得公司资源支持不足
- 面对大客户不断降价的要求，要么被动，要么难以应对
- 面对客户不断变化的需求，要么疲于响应，要么是让利润缩了水
- 在招投标的项目中期，我总是摸不清谁是决策者，“公关”也无从下手
- 花了大把精力与客户建立关系，但是为什么客户还是把项目给了竞争对手

.....

企业 80% 的利润是由 20% 的大客户创造的。在竞争日益激烈的今天，不断追逐新客户已经不是聪明的策略了。由于开发一个客户的成本，远比留住一个客户成本来的高，为了使企业稳定成长，维系与开发大客户，就成了企业发展中的重要事项。另外，同样从“二八法则”原理出发，管理者应该想方设法扩大对这 20% 客户的影响力。这样做，不仅比把注意力平均分散于所有的客户更容易操作，对企业运营来说也更加高效和经济。

【课程大纲】（实际授课可能因时间和需求作相应调整）

一、 什么是大客户？

了解了大客户销售与普通销售的不同之处，以及大客户销售中的竞争态势，我们就能意识到，作为大客户销售人员的能力要求，和接下来将要探讨的重点问题。

1. 如何认定客户价值：分类方法
 - 1) 按单一指标：销售额、利润、回款、交易次数
 - 2) 加权平局法：客户价值金字塔模型
 - 3) 客户价值记分卡：现实价值与潜在价值
2. 认定“大客户”需避免的误区
 - 1) 大额产品的采购不等于大客户
 - 2) 大量消费的团购不等于大客户
 - 3) 需求量大的重复消费客户不等于大客户
3. 大客户管理发展模型及阶段

二、 了解你的客户

常言道：知己知彼，百战不殆。对客户理解以及基于这种理解的自身调整才能做到有的放矢的客户营销和管理。

1. “谢绝推销”的启示

2. 客户关心的是什么

3. 通过以下四步对客户价值和购买需求做深入分析，同时对营销机会的成功性进行评估，使得企业的资源投入能够不浪费和尽量用在刀刃上

1) 第一步：是不是机会

2) 第二步：是不是存在竞争

3) 第三步：是不是能赢

4) 第四步：是不是值得赢

4. 对客户组织结构的把握

1) 客户关系人的行政分级

2) 采购角色与组织

3) 关系层次

三、建立高绩效的大客户销售模型：四维成交法

简单来说，四维成交法就是把四种购买影响者，通过点、线、面、体的整体式立体化的策略运作，一网打尽、一剑封喉、一步成交。四维成交法的理论根据：销售来自于发现需求、创造需求、满足需求的销售三段论，着眼点是找对人、说对话、心态好、工具妙。

1. 为什么被拒绝

在销售的过程中，广大营销员所面对的拒绝有很多，但实质上就是四大类：

1) 我不需要

2) 我不相信；

3) 我没预算；

4) 我不着急

2. 一网打尽—客户组织里的四种购买影响者：

大客户销售中，决定成交的往往不是一个人，而是一群人。销售人员只有将关键人一网打尽，才能尽快减少障碍，确保成交。销售时，只要有一个或一个以上的买者身份不明晰，或者从未拜访过，销售人员就极有可能陷入销售雷区，导致全军覆没。盲目乐观、步入雷区而不自知，是销售中最危险的倾向。

1) 产品的实际使用者

2) 技术把关者

3) 教练（对决策有影响的人，可以由使用者或者技术把关者转变，也可以是第三方）

4) 决策者

3. 一剑封喉—问四类问题（SPIN 模式）

将句号变成问号，打断对方神经链，使其注意力跟着自己的方向走，使对方希望成交的水温由

10°C—40°C—80°C—100°C，创造需求，掌控客户，然后一剑封喉。在销售中，惟一愚蠢的问题，

就是你不问问题。

- 1) 背景性问题 <问题没有针对性会走进死胡同>
 - 2) 难点性问题
 - 3) 暗示性问题
 - 4) 效益性问题
4. 一步成交—呈现四个购买标志：

一般来说，大客户由于销售金额大、周期长，客户内部流程、决策也会相对复杂。所以，成交

并不简单的是签合同、收款和交货，而是有四个标志性特征需要销售人员注意：

- 1) 对方接受了原本不接受的理念和条件
 - 2) 对方同意进入下一个流程
 - 3) 对方同意引荐更高一级的管理者
 - 4) 对方同意召开一个技术交流会，使更多的人意见趋向一致
5. 心态好：

并不是所有的准客户都能立即购买你的产品，这是人的心理认知规律，所以你一定要保持平和

的心态，正确看待客户的拒绝，同时保持足够的耐心。

- 1) 追寻目标可以打开盲点，销售就是让人明确目标的过程
- 2) 所有的拒绝和不买都是因为痛苦不够，快乐也不清楚。营销就是要直指痛处、对症下药

6. 工具妙

对于销售员来讲，“小兵也许可以立大功”。如果你有可以制服顾客的“杀手锏”，就可以少说很

多话。工具是促成成交的重要因素。

- 1) 找对点 — 使用者
 - 传统销售中，大部分业务员都说关键点是决策者或采购者，忽略了使用者
 - 使用者一般不会说四个拒绝：不需要、不相信、没钱、不着急
 - 使用者最容易成为教练，可以直接影响决策者或是技术把关者

2) “做局”、“做势”的工具系统建设 — 即可以令客户深信，也更容易被普通营销员所掌握和复制

➤ 让客户接受自方案的第一步 — 将自己先推销给客户

➤ 方案/产品呈现给客户的技巧与方法

➤ 详尽的视频、文字、信任展示资料

➤ 大量案例、客户见证

7. 促进成交阶段的战术应用

销售的最后阶段，销售人员经常犯错误是：要么过于急切地促进成交而导致客户反感，要么害怕被拒绝而放弃促进成交。如何避免这些现象从而提高销售人员的成交概率呢？

1) 销售人员在最后阶段承受的心理压力—我们经常会在什么情况下功亏一篑？

2) 判断推进成交的最佳时机

3) 判断最佳的成交时机

4) 达到双赢成交的方法—你是否对方案中关键的问题点准备了多种解决方案，并能站在客户

的立场上帮助他做出最佳选择？

四、 提升客户关系技能

美国十大营销高手、原 IBM 营销副总裁罗杰斯说：获取订单是最容易的一步、销售真正的关键是产品卖给客户以后、销售人员要想成为营销赛场上的获胜者，成交后还应当花更多心思维护和增进与客户的关系。大客户关系的发展有两个主要的特征：一个是从有一般交易关系逐渐向相互协作关系转变；另一个是彼此间信任与信任感的建立，使双方成为价值的共同创造者与分享者。

1. 大客户关系发展的五个阶段

1) 孕育阶段：准备阶段，我们彼此都在寻找合作的机会

2) 初级阶段：开始合作和磨合，相互为对方做出调整

3) 中级阶段：彼此通过“试用期”，建立起信任的关系（但客户仍然会选择其他公司的业务）

4) 高级阶段：双方之间有更广泛的合作，建立了忠诚度

5) 战略联盟阶段：双方确立了战略合作伙伴关系，形成资源的互补

2. 在上述发展阶段的过程当中，销售企业内部有几个值得重点关注的方面：

- 1) 应有一整套大客户识别体系
- 2) 内部应广泛认同：在组织内部应设有专门为大客户提供服务的团队
- 3) 以组织或程序来保证向大客户提供服务，而不仅仅是考虑眼前利益
- 4) 通常从大客户朝伙伴式关系发展需要历时多年，因而需要持久坚定的心态和富有诚意的行动

5) 对大客户经理进行有效的激励

3. 维护和提升大客户关系的手段和方式：

1) 做好业务方面的工作

- 保证产品或者服务的质量，这是维护[客户关系](#)的根本
- 做好售后服务
- 处理问题快速，解决问题优先于责任界定
- 研究客户的当前需求和[潜在需求](#)，提前为客户做好准备

2) 做好“人”的工作

- 抓住业务的关键人
- 礼尚往来
- 邀请领导走访参观或者组织旅游等
- 始终站在客户的角度思考 等
- 在“十八届三中全会”以后的新形势下要有创新之招

3) 全方位的开展工作：

- 开展联谊活动
- 产品互销，礼尚往来
- 冠名赞助，一举多得
- 赠送内刊，形成品牌文化链
- 建立客户档案，提供全程服务
- 提供个性化的产品和服务
- 回访客户，提高客户满意度 等

4. 客户关系维护程度可量化考核指标

1) 对客户个人关系密切程度

- 每个重点客户个人都要建一个“VIP”客户客情关系卡
- 互相能叫出名字（主要是客户能叫出销售的名字）
- 了解客户兴趣爱好
- 指导客户一些“私人”情况，甚至能为其解忧

2) 客户关系建立与巩固

- 每月（每周）拜访次数
- 每月（每周）帮助客户做一件事，可公可私
- 客户在一些重要场合总是第一个想到你企业的产品、服务、活动

➤ 取得客户营业处（若有）最佳终端陈列和信息发布 等

3) 客户关系的信息工作

➤ 客户能及时告知产品的出货量、库存、终端消费者的反馈等

➤ 客户能及时告知竞争对手的情况

➤ 传统重大节日（或客户关键人物生日等）以各种方式表示关心和问候 等

【课程寄语】

20%的客户为企业带来了 80%的利润。大客户已经成为企业特别是中小企业维持生存和发展的命脉。得大客户者得天下，已是很多企业的共识。有句格言说的好，没有永远的朋友或者敌人，只有永远的利益。所以想获得大客户、提高大客户的忠诚度，就必须从对方的角度出发，充分运用战略和战术策略等各种手段来维护大客户的利益，帮助其解决问题——大客户营销可以总结为“一个沟通”（与大客户始终保持深度沟通），“两个一致”（与大客户对产品的需求和大客户的企业发展保持一致）；“四个保证”（产品质量、服务质量、物流顺畅、利益最大化）。