

# 大客户销售技巧训练

## 前言

凡是追求可持续发展的企业，永远都不会在重要的大客户身上打折扣。因为对大客户打折扣就是对企业的未来打折扣。那么什么是大客户呢？是规模大的客户？是一定不能失去的客户？是能够给我们带来最大利润的客户？是我们希望员工给予尽可能关照的客户？是付出额外努力、同时得到额外收益的客户？是能将我们的企业引向期望的方向的客户？这些定义都部分正确，但也都有潜在的局限性。事实上，有关什么是大客户的规则只有一个，那就是由企业自己来制定规则。因为正确答案要视情况而定——所在的市场、企业的期望、成功的程度、竞争对手的活动，以及很多其它因素。因此，企业的大客户管理应该是完全动态的，可从企业与客户的互动关系划分，也可根据关系营销对客户忠诚度划分，还可从客户产生的赢利性进行划分，亦可从客户对企业的战略意义去划分。基于以上分析，“大客户”是企业的伙伴型客户，是企业忠实的客户，是为企业创造 80% 利润的客户，是为企业带来高收益而企业只需支付低服务成本的客户，因为他们与企业建立的是长期的可盈利关系，传承并认可企业文化，并愿意和企业建立长期合作的关系。这部分客户为企业带来了长期利润、节省了开发新顾客的成本，且帮助企业诱发潜在顾客，实现战略发展。

大客户管理至少包含四个流程，即选择顾客（Select Customers），争取顾客（Acquire Customers），保有顾客（Retain Customers），发展顾客关系（Grow relationships with customer），而争取顾客是大顾客管理中最困难且最昂贵的流程，其中顾问式销售又为其中的要项。

面对日趋剧烈的市场竞争，一位成功销售主管的超强业务表现有时甚至会影响到一个产品的地区市场表现和份额，那么一个统领大局的销售高管的营销管理能力在新的竞争环境下则会变得更加突出和重要，如何使高管清晰的认知其营销管理职责，是我们将要讨论的话题，要成为一名成功营销主管所必备的前提条件和必须掌握的几种管理技能，并要求学员在实际工作中不断加以运用、总结和改进，全面提升自己的管理能力，一个高效销售团队战斗力的形成需要合适的人选，严明的纪律、精简的流程、明确的责权划分来对组织各成员行为加以有效的制约，旨在引导各销售主管在严格约束其部属行为的同时，做到和他们面对面的坦诚沟通，让全员能统一思想、一致行动，不断提高团队的整体作战能力，“商场即战场”身处一线的销售人员必须具备超人的斗志和信念，才能在新世纪全球化的激烈竞争中间于不败之地，真正做到不战而屈人之兵；销售主管如何培养团队的士气，即时触摸到各成员间的心理变化，并积极采取因应措施加以引导、启迪，此事关销售团队之生死存亡。

## 课程特色

怎样才算优秀的大客户销售人员？如何成为优秀的大客户销售人员？20%的客户创造80%的利润，如何巧妙“获得”这20%的客户？本课程让您如鱼得水，技高一筹！使您了

解如何确定贵公司的长处与不足，并做到扬长避短？如何有效运用“电话拜访”和“面对面拜访”并尽早获得见面机会？如何用投资回报率、存货周转率及库存管理等工具来展示增值利益？如何及时找出销售中的“拦路虎”，结合有效战术和战略的相关技能。本课程从客户的购买流程出发，通过多种互动方式深入研习“财富 100 强”企业顶尖销售高手关于大客户开发的最佳实务技巧，主要通过帮您迅速判断客户决策人在特定购买阶段所关注的问题来使您掌握主动权，成功签大单。

## 授课 方式

透过讲师深入浅出、幽默风趣、见解独到的讲演，使学习轻松愉快。

讲师行业经验丰富，可针对实际状况进行解析。

授课讲师丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用。

针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合。

## 授课时数

**12 小时 (AM9 : 00 至 12 : 00 ; PM13 : 30 至 16 : 30)**

**推荐讲师：刘大文老师**

## 单元一、新的销售环境与大客户销售

### 课 程 内 容

#### 授课手法

- 快速变化的市场
- 大客户销售的特点
- 大单销售与大客户销售的区别
- 大客户销售的关键
  - 发展关系
  - 建立信任
  - 引导需求
  - 解决问题
- 客户的购买环境
- 不同客户购买环境下的销售策略
- 大客户的选择与开发
  - 什么是销售漏斗
  - 如何管理好漏斗
  - 如何选择您的理想客户
- 看透大客户的需求
  - 客户的四维需求
  - 客户的真实需求
  - 如何挖掘客户潜在需求

□讲授法

□案例分析

## 单元二、销售环境对销售人员与销售管理的需求

### 课程内容

#### 授课手法

##### 赢的策略

- 战略态势和战略任务
- 竞争不等于竞争力
- 基本竞争要点：价值和速度

##### 营销的出路

- 营销队伍组建的困惑
- 协同运作的困惑
- 来自竞合的困惑
- 跳出企业看企业
- 跳出营销看营销

##### 销售模式对销售人员的要求

- 销售动能解析
- 销售人员胜任度评估
- 应具备专业的知识的内容与维度
- 有效销售技巧的职能条件
- 建构周详的分析、策划能力
- 强化有意识的自我管理

##### 销售模式对管理风格的要求

- 销售模式的核心分类
- 效能型及效率型管理模式

##### 设计和分解销售指标

- 组织设计与岗位职责
- 以目标为导向式的管理
- 有效的销售目标的分配
- 销售目标达成的管理掌控

##### 营业部门的组织与领导

- 士气与斗志的重要性
- 组织士气的管理与提高士气的具体做法
- 组织领导人的定位

□讲授法

□案例法

□小组讨论

□小组发表

## 单元三、销售过程的方法与技巧

### 课程内容

#### 授课手法

##### SPIN 销售技巧-四个核心提问环节及技巧

背景问题 S (Situation Questions) ,

难点问题 P (Problem Questions)

暗示问题 I (Implication Questions)

效益问题 N (Need-Payoff Questions)

##### SPIN 销售技巧-销售会谈的四个阶段

初步接触

调查研究

证实能力

承认接受

##### 开发新客户的重要性

使用多种方法去开发新客户

设定新客户开发的目标，分配时间，并制定计划

获得见面机会

如何尽早确定客户是否值得跟进

##### 向多级别决策者销售

明确决策者和影响者

找出拦路虎，并向其销售

战术和战略相结合，全方位立体销售

制定向多级别决策者销售的计划访案

##### 制定大客户拜访计划

讨论决策者关注的优先问题

准备拜访计划

##### 获得竞争优势

对“所有产品和服务”进行全方位竞争力分析

制定竞争展示方案

确定贵公司的长处与不足并做到扬长避短

克服竞争威胁

学习何时要发起竞争、何时不要发起竞争

巧妙地将自己与竞争对手进行比较

##### 展示增值利益

确认本企业产品与服务的优势

估算各种服务（如额外服务、更快的送货、特殊利益、及时库存等）的价值

确定各种资源的价值（如时间、劳动力、空间、存货、效率、利润）

用投资回报率、存货周转率及库存管理等工具来展示增值利益

##### 案例分析

##### 获得客户反馈的方法（讨论）

处理客户反馈的过程（讨论）

- 客户异议处理（分享与讨论）
- 购买影响力识别与处理技巧
- 获得承诺
  - 何时及怎样获得承诺（讨论）
  - 客户不愿做出承诺的情境处理

- 跟进
- 成交

□讲授法

□案例法

□小组讨论

## 单元四、谈判技巧综合运用

### 课程内容

#### 授课手法

- 大客户的谈判特点
- 谈判的模型分析
- 谈判的标的(依实际状况解析)
- 谈判的议题（依实际状况解析）
- 谈判的策略
  - 策略决定的原则与方法——关系与利益的衡量
  - 策略决定的原则与方法——先例与风格的衡量
- 谈判的结构分析
  - 谈判的客观结构
  - 谈判的人的结构
  - 谈判的阵营结构
  - 谈判的议题结构
- 谈判的准备阶段
  - 确定谈判的目标
  - 正确的谈判心态
  - 检验方案
  - 设定界限
  - 谈判信息的收集与整理
  - 谈判天平上的砝码
  - 拟定总体战略与计划
  - 议题与议程
- 谈判的辩论阶段
  - 信息再收集——观察、发问与倾听
  - 良好的开局
  - 影响开局的气氛因素
  - 强化信心的准则与方法
  - 建构有利的情势
  - 暗示与回应暗示
  - 掌握谈判节奏
- 谈判的提案阶段
  - 如何判断议题的进展
  - 提案的技巧与用语
  - 如何回应对方的提案
  - 拆解议题与组合议题
  - 搭配变数与筹码

谈判的交易阶段

报盘的原则与技巧

报盘评论与报盘解释

让步方式与议价技巧

草拟与签署

案例介绍

谈判情境演练

分析与检讨

□讲授法

□案例法

□小组讨论