

《大客户营销战：策略巧布阵，执行多胜算》

课时：2天（12小时）

讲师：叶敦明，工业品营销教练

【课程背景】

1. 大客户营销战术，在个人和小团队层面操作，胜算率低，可持续性差；
2. 大客户营销战略，在高管与全公司层面操舵，大进大出，有行业局限；
3. 大客户营销战役，个人、团队、高管同操控，想法有做法，胜算率高。

【课程收获】

1. 领悟战役思维：立足客户价值—做好需求引导—跨越部门合作；
2. 领会战役方法：营造竞争优势—做活顾问销售—提高业务胜率；
3. 领导战役实践：唱好“策略指挥官+项目经理”的营销双簧戏。

【课程结构】



【课程提纲】

第一篇：大而分之，锁定类型找准破局点

1、案例研讨（一）：交付价值，在大订单成交之前

- 1) 一家大型新材料的 ERP 系统购买的“内斗”
- 2) 三个自检问题—临门一脚、鸡与蛋、价值

2、五维视角，自检团队软实力

- 1) 战略扫描：天地孰得，产业如何演变？
- 2) 战略洞察：主孰有道，究竟为谁做大？
- 3) 战役领导：将孰有能，想法可有做法？
- 4) 流程管理：法令执行，需求传递多真？

5) 团队实力：兵众孰强，交叉补位多好？

3、四个类型，大客户分而治之

购买类型	客户价值	经营要点
杠杆型大客户	更好的价格	产品销售力
合作型大客户	更好地购买	方案搭配力
价值型大客户	更好地应用	销售创造力
供应链型大客户	更好地卖出	价值经营力

4、三种引导，客户需求巧应对

- 1) 销售人员—怎么说—界定需求
- 2) 技术支持—怎么解—满足需求
- 3) 经营管理—怎么看—引导需求

5、两大打法，业务破局找对点

- 1) 挠到客户痒点
- 2) 死磕对手断点

第二篇：客户价值，洞察洞见、高成低就

1、案例分析（二）：兵来将挡水来土掩，这样好吗？

- 1) 拿大订单？营向下扎根、销向上生长
- 2) 哪个层次？伐谋、伐交、伐兵与攻城

2、三个转换：好买为好卖，好卖为好买

- 1) 产品卖点—客户买点（销售与购买，你和客户）
- 2) 客户买点—产品卖点（决策与应用，客户内部）
- 3) 产品卖点—客户买点（销售与购买，客户的客户）

3、SPIN 价值聚焦法，解决客户的大问题

- 1) 背景问题，以问题解决者的心态
- 2) 难点问题，隐含需求到明确需求
- 3) 暗示问题，放大与扩展的双重奏
- 4) 需求—效益问题，价值板上钉钉

4、站在高处，大订单销售的眼高与手实

- 1) 大订单中的价值等式
- 2) 晋级承诺的四个方法

5、客户价值洞见，经营脉动与客户心动

- 1) 提醒被忽视的问题，确认偏差保驾护航
- 2) 提供出人意料方案，五大要素灵活组合
- 3) 发现隐藏的新机会，重新定义全新链接
- 4) 找到交叉销售机会，榫卯相扣分享成长

第三篇：户户出战，项目管理的统筹协同

1、案例分析（三）：如何打破大客户项目中的筒仓效应？

- 1) 后方吃紧、前方紧吃，前后台反差如此之大
- 2) 粮不三载、役不在籍，大客户项目怎样落实
- 3) 因粮于敌、军食可足，大客户经理善用兵者

2、大客户项目矩阵，项目统筹的作战总图

- 1) 项目六阶段，与客户经营合拍
- 2) 管理八要素，跟客户标准对调
- 3) 六大里程碑，与内部管理契合

3、素质公式，称量大客户项目经理的潜力

- 1) 公式： $S=R \times (M+I+E+H+F)$
- 2) 智信仁勇严，古为今用的素质模型
- 3) 更深处：戈尔曼情商五大要素模型

4、能力结构，大客户项目经理的管理实力

- 1) 两类能力：专业技术 x 综合管理
- 2) 更进一步：四种领导风格的情境

5、量身定制，项目相关人员的九宫格管理

1) 态度（纵轴）：积极、中立、消极

2) 影响（横轴）：大、中、小

第四篇：营造优势，集中兵力打好歼灭战

1、案例分析（四）：资源聚焦才能营造优势

1) 数量上的兵力集中

2) 空间上的兵力集中

3) 时间上的兵力集中

2、沟通优势，冲突之处巧化解

1) 营造安全，让对方畅所欲言

2) 控制想法，困境中展开对话

3) 陈述观点，循循善诱扣人心弦

3、谈判优势，首尾相接讲秩序

1) 钳子策略（开局）

2) 索取回报（中场）

3) 黑白脸谱（终局）

4、方案优势，三类组合妙应用

1) 套路化，细分下的共性需求模板

2) 模块化，组合下的共性的个性化

3) 定制化，一对一的需求界定引导

5、团队优势，四步曲训练有素

1) 定领导定目标

2) 乐于交换意见

3) 考虑可能障碍

4) 寻求解决之道

第五篇：销售顾问，采购决策为投资回报

1、案例分析（五）：销售顾问的奇正相生

1) 以正合一问题解决者

2) 以奇胜—价值创造者

3) 势如彍弩，节如发机

2、问题陈述，经营者的心与咨询师的口

1) 成本降低 x 利润提升，发挥 1% 的复利效应

2) 利润中心—成本中心，在红灯范围内作业

3、出售回报，客户愿意投资你的大构思

1) 先思考三个问题

- 2) 打开三个机会窗
- 4、合作目标，先流程介入、再价值导入
 - 1) 五项标准，查验合作愿望强弱
 - 2) 四个问题，选择恰当合作客户
 - 3) 三个层面，需求结构此消彼长
 - 4) 二人一心，预测价值预估成效
- 5、合作策略，外型内质按类型对号入座
 - 1) 12个类型
 - 2) 合作要点

第六篇：战则能胜，四类战役的胜战之法

- 1、案例分析（六）：四种胜战的场景研讨
 - 1) 十则围之，品牌与文化的软实力
 - 2) 五则攻之，供应链与行业全景力
 - 3) 倍则分之，产品与客户结构交错
 - 4) 敌则能战之，策略有效执行有力
- 2、防御战—以逸待劳常警醒
 - 1) 三条原则记心头

2) 新手完败于王者

3) 防御者的手段与目标

3、进攻战—撕开口子再亮剑

1) 三个法则重应用

2) 寻找实力对手的弱点

4、侧翼战—避开锋芒投重兵

1) 三种战法多奇招

2) 高低价位+大小产品

5、游击战—小池塘里做大鱼

1) 三个锦囊适时开

2) 在 94%的企业中脱颖而出