

《资深大客户经理：策略准、执行狠、提升稳》

讲师：叶敦明，工业品营销教练

课时：叶敦明，2天（12小时）

【课程背景】

1. 看似热热闹闹的一个团队，大多数仍然单打独斗，怎么形成合力呢？
2. 制定策略时，感觉必将势如破竹；而执行时，却屡屡受挫，为什么？
3. 好不容易开了门缝的大客户，用尽力气也无法做大，请问有何良策？

【课程收益】

1. 策略准—破局有方向、开局有势能、做局有亮点
2. 执行狠—开发先预热、人型巧搭配、章法套路熟
3. 提升稳—应对三类型、关系五部曲、五把金钥匙

【创新观点】



【课程提纲】

第一讲：策略准，兵马未动谋划先行

1、案例：精心预备，一开战就趴窝

- 1) 背景—纸上得来终觉浅
- 2) 分析—破局失利三原因
- 3) 小结—策略看得清执行

2、三类市场应对

- 1) 成熟市场—四项比拼—明争暗斗
- 2) 潜在市场—找准机会—见缝插针
- 3) 新兴市场—眼高手实—做试验田

3、二种破局招式

- 1) 挠到客户痒点
- 2) 死磕对手断点

4、开局三个步骤

- 1) 业务定位
- 2) 锁定目标
- 3) 命中靶心

5、做局三个维度

- 1) 客户需求—你为什么来—卖点变买点
- 2) 竞争优劣—凭什么选你—对比变引导
- 3) 价值差异—你哪里特别—成本变收益

6、现场练习：《瞄准大客户的靶心》

- 1) 3个维度、9个角度、33个要素
- 2) 静态自我打分、动态改进计划
- 3) 小组内讨论+上台分享+讲师点评

7、做局四个维度

- 1) 场景专家

2) 数据说话

3) 高光方案

4) 服务勾连

8、小组作业：把大象装进口袋

1) 大客户决策中心的结构与话语权

2) 大客户最需要你解决哪些大问题？

第二讲：执行狠，动作纯萃套路纯熟

1、案例：亮剑精神，大客户营销的内在动力

1) 大客户营销战，如何蓄积亮剑精神？

2) 测一测大客户业务团队的亮剑精神指数

3) 附表：《大客户业务团队之亮剑精神指数自测表》

2、信息收集：渠道、确认与管理

1) 信息来源的 3+2 渠道

2) 信息确认的软硬功夫

3) 信息动态管理

4) 信息共享机制

--学会技术和市场语言

--信息的拟人化加工

--用好客户信息简报

3、需求界定：辨别类型、比较差异和做好验证

1) 潜在需求与现实需求

2) 核心需求与辅助需求

3) 不同部门的需求差异

4) 不同企业类型的需求特色

5) 客户需求验证的几个实用方法

--深度沟通后直奔采购细节

--新需求能否解决客户大压力

--放眼瞧瞧客户企业的销售计划

4、形成预案：内容、效果以及实战三要点

1) 大客户预案的三块内容

2) 如何判断预案是否打动了大客户呢？

3) 时间紧迫、信息不够的情况下，有办法做好预案吗？

5、组建团队，人型搭配、管好上司

1) 业务开发，需要专职人员吗？

2) 业务团队，三类人心多思量

3) 三个办法，帮您用好自己的上司

6、四个动作，敲开大客户企业大门

1) 客户数据库，从信息升级为资讯

2) 电话预约，给客户一个见面期待

3) 创意信息，善于运用文字的力量

4) 刷新记忆，由内而外的新鲜感知

7、五个套路，业务攻势有成算

1) 先对人后对事，人决定目标和做法

2) 卖个关子，不急着答复客户反馈

3) 长期客户，要绕开性价比陷阱

4) 细筛招标，客户盘算与对手底细

5) 算准总成本，合理利润成就卓越服务

8、五个实战问题，大客户攻势的全指南

1) 创业企业怎样展开大客户业务？

2) 大客户营销开局疲软，后面有救吗？

3) 性子憨、内秀型统帅，也能焕发亮剑精神吗？

4) 全力进攻中，如何防范对手的猛攻？

5) 资源少、团队弱的企业，如何应对持久战？

9、实战研讨：下好三步棋，大客户营销的步步为赢

1) 标准化，需求、产品、方案、价值的换算公式

2) 流程化，开发、跟进、管理、服务的连环动作

3) 规范化，到时、到点、到位、到人的步步为营

第三讲：提升稳，巧对部门妙应关系

1、案例：业务高手，为何常在大客户面前栽跟头？

1) 营销如唱歌，合唱独唱哪个难

2) 分清权利结构、理顺合作机制

3) 分出业务高手与低手的两重天

2、成为三个专家，成就客户增长

1) 产品专家，说内行话，作内行事

2) 经营专家，站在企业高度看采购

3) 行业专家，做个行业天气的预报

3、三类客户部门，三种关系经营风范

- 1) 利润部门，提供销售机会的弹药
- 2) 必需部门，帮助他们提升职业价值
- 3) 资源部门，摸清门道、找对路子

4、点亮大客户思维的四个隐秘处

- 1) 安全思维—成本占比—效益改善
- 2) 替代思维—坐稳配角—等待上位
- 3) 试炼思维—无理要求—有心查验
- 4) 守成思维—惯性思维—集体意识

5、亲近大客户的三个得分点

- 1) 打造合作关系的盾与矛
- 2) 把握客户预算节奏
- 3) 做成高层睡不着觉的事情

6、客户关系五个阶段，按对键、奏准音

1) 点对点断续关系阶段

--关键技巧：应对客户需求的面面俱到

--关键技巧：处理低价格与低水平关系

2) 楔形关系阶段

--关键技巧：品质、稳定性、客户偏好、服务质量四个素

--关键技巧：客户关系的拉锯战

3) 网状关系阶段

--关键技巧：小问题积聚之后的大爆发

--关键技巧：客户关系的重心由内到外

4) 钻石型关系阶段

--关键技巧：大客户供应商份额的 631 阵型

--关键技巧：角色转变之后的迷茫与不合拍

5) 云状关系阶段

--关键技巧：多做“有雨的云”

--关键技巧：从业务到经营的渗透

7、四种做法，销售心理学得分有依据

1) 改变自己的舒适区

2) 成为客户的啦啦队长

3) 考虑的比客户多和深

4) 自尊硬币的正反面

8、营销创新，换个角度和做法去赢得客户

- 1) 头脑风暴，换个角色来重新看待客户需求
- 2) 创意设计，让不相干的想法和做法变成形
- 3) 商业开发，客户主动参与到最佳商业实践

9、现场辩论：中国式关系营销的货与祸

- 1) 小动作最怕遇到大客户
- 2) 关系营销的高成本、高风险与低持续度
- 3) 正向的价值型关系，其实也不难培育

第四讲：全新 4P，大客户营销贯全程

	4P 要素组合	保持 (K)	开始 (S)	停止 (S)
策略	人们 + 项目			
执行	项目 + 流程			
管控	绩效 + 人们			

全新 4P，以战略高度定执行力度，形成全新的“集成式管理”；全新 4P，重组大客户营销战法，达成与大客户的全新“战略型合作”。

1、现象探讨：11 个优秀球员，就能形成一支优秀球队吗？

- 1) 球队管理：目标、体系与流程
- 2) 战术配合：三条线的一体化作业

- 3) 全员选择：能力、团队精神与素养
- 2、 战略反思：大客户营销运动的顾此失彼
 - 1) 客户、项目、产品方案，围着哪个转？
 - 2) 销售、营销、管理流程，使上哪股劲？
- 3、 策略制定，“人们+项目”比翼齐飞
 - 1) 按项目配人们，还是按人们配项目？
 - 2) 销售人型、管理风格与客户偏好的配型
- 4、 执行速度，“流程+项目”训练有素
- 5、 管控质量，“绩效+人们”众志成城
- 6、 战略改进：全新 4P 贯穿于大客户营销