

《互联网背景下的 B2B 大客户开发与管理》

朱冠舟教授

【课程背景】

随着互联网技术在各行各业的发展和应用，那么是否就不再需要线下的 B2B 销售了呢？答案是否定的！尤其是面向企业和公共机构客户的大项目、大订单销售，线下销售是永恒的、且不可被替代的。以互联网巨头阿里、百度、腾讯为例，公司均设有直销大客户部门，提高对战略客户的销售和服务能力。

我们知道，大客户是企业的核心资产，对大客户的识别和争取，已经成为行业竞争焦点，谁抓住大客户并真正保留住大客户谁就占领了竞争的制高点。

但是，很多企业在经营大客户过程中，缺乏一套具有前瞻性的销售理念和系统的路径、方法和工具，导致大客户经营过程中存在巨大风险，问题如下：

- 销售周期长，销售成本高，有效商机储备永远不足，客户成交与回款预测的准确性差，销售人员承诺的大项目或大订单不断延期，且理由很充分；
- 不掌握大客户销售的理念、路径、方法、工具和实操技巧，还习惯于采用传统的、风险极大且成本巨高的“两扣”（折扣和回扣）获取大客户订单；
- 不会做老客户经营，不能持续引导和挖掘出老客户的购买需求（客户经营的最终价值体现是客户一直愿意向你买单，老客户年年有产出）；
- 不掌握大客户销售人员能力复制（工作态度/专业知识/销售技能）的方法和工具，一旦优秀的销售人员离职，将给公司带来不可估量的经济损失；
- 感觉销售每天总是很忙，但没有人能说清楚销售每天到底在忙什么，工作量和销售有效性经不起检核，销售日志管理流于形式；
- 优秀的销售人员都是“单打独斗”的高手，一旦被提拔为管理者，很多人却不会带团队，不懂得如何做销售管理，导致部门业绩人均贡献低；
- 不会制定产品销售策略和落地执行工具，掌握点竞争对手的“片面”信息就认为很了解对手，无法针对主要对手制定差异化的竞争策略；
- 无法制定出能激发“狼性”销售人员“热忱”（把每个客户当成自己的资产，丢单会流泪）的激励方案；
- 公司缺乏一套系统的、可落地的大客户开发与管控体系 ……

如何设计自己的大客户经营升级转型路线，突破大客户业绩瓶颈，实现弯道超车，作为实战派的大客户营销专家、B2B 企业业绩增长导师朱冠舟，在过去 10 年的培训和企业咨询过程中带领数十家上市公司及快速成长的企业成功实现 B2B 销售转型，从几千万营收增长至几个亿营收，从几个亿营收成长为 A 股上市公司，帮助 A 股上市公司实现销售业绩和股价的翻番，朱冠舟老师凭借近 30 年的一线实战大客户销售、团队管理、企业内训和项目咨询经验，深厚的营销与管理理论功底，为学员现身说法。讲自己所做，说自己所想，既有成功经验，也有失败教训。让每一个学员有所想、有所悟、有所得。

【课程收益】

- ★ 了解当前经济形势及互联网技术对 B2B 销售带来的深刻影响；
- ★ 掌握 B2B 大客户销售的理念、路径、方法、工具和实操技巧；
- ★ 掌握大客户销售人员态度、知识、技能复制的方法和工具；
- ★ 提高大客户团队制定销售策略、投标方案和商务谈判的能力；
- ★ 提高大客户商机挖掘能力，并实现销售过程的可视化管理，
- ★ 缩短大客户销售周期，并提高大项目统签能力；
- ★ 提高销售结果预测的准确性，并提高人均业绩贡献单值；
- ★ 提高对老客户的续签率及对老客户的维护、持续经营能力；
- ★ 培养一批既能销售“打单”又懂团队管理的优秀经理人；
- ★ 建立建立一套可持续发展的销售管理体系。

【课程特色】

- ★ 可视化的“大客户销售漏斗管理”系统；
- ★ 大客户突破的“十大”技巧；
- ★ 顶级销售的“三个关键客户角色”和“五个客户关系等级”管理；
- ★ 卓越销售管理者的“六大销售管理重点”；
- ★ 销售人员能力复制的“三大法宝”；
- ★ 大项目投标的“五大要点”；
- ★ 大项目商务谈判的“三个阶段”；
- ★ 成功大客户销售人员的“十项”修炼；
- ★ Top Sales 的“六大”特征；
- ★ 销售理论、方法和工具的完美结合；
- ★ 案例分享完全基于实战的总结；
- ★ 现场实操训练与分享，老师辅导、点评；
- ★ 讲师普通话标准，课程幽默、生动活泼，现场互动热烈。

【课程对象】

董事长、总裁、销售副总经理、销售总监、分公司总经理、销售经理、销售代表、销售助理；渠道总监、渠道经理、渠道代表；销售运营经理、销售运营专员

【课程时间】 2-3 天

【课程大纲】

模块一：大客户识别与划分

- 1、大客户定义
- 2、为什么要拓展终端大客户？
- 3、如何识别和划分大客户？
- 4、大客户有什么价值？
- 5、大客户的“珠峰效应”

案例分享：

案例 1：某高科技上市公司的大客户划分

案例 2：某制造业上市公司的大客户划分

现场讨论：

- 1、公司哪些部门和人员在经营大客户？
- 2、哪些资源聚焦在大客户？
- 3、现有的大客户为公司创造了哪些价值？
- 4、如何建立大客户经营风险预警机制？

模块二：销售漏斗管理

1、如何科学定义大客户销售漏斗？

- 1) P0-“地盘阶段”的管理内容和重点
- 2) P1-“销售线索阶段”的管理内容和重点
- 3) P2-“商机阶段”的管理内容和重点
- 4) P3-“初步认可阶段”的管理内容和重点
- 5) P4-“认可/投标阶段”的管理内容和重点
- 6) P5-“商务阶段”的管理内容和重点
- 7) P6-“成交阶段”的管理内容和重点

2、如何进行“六大销售重点管理”？

- 1) 商机挖掘管理
- 2) 销售过程管理
- 3) 销售的有效性管理
- 4) 销售人员能力管理
- 5) 销售人员激励管理
- 6) 销售结果的可预测管理

3、如何识别“三大关键用户”？

- 1) 关键用户一：关键决策者（KDM）
- 2) 关键用户二：关键影响者（KI）
- 3) 关键用户三：关键使用者（KU）

4、如何识别并管理好“五个客户关系等级”？

- 1) CR1:“铁杆”支持者
- 2) CR2:友善者
- 3) CR3:中立者
- 4) CR4:对手“铁杆”支持者
- 5) CR5:坚决反对者

案例分享：

案例 1：某上市公司的大客户线索/商机挖掘渠道分享

案例 2：某上市公司销售漏斗管理经验分享

现场讨论、练习：

- 1、不同销售漏斗阶段的管理重点是什么？
- 2、销售漏斗的管理价值是什么？
- 3、是否有明确的周、月、季、年度商机挖掘计划？
- 4、商机与月度考核如何挂钩？
- 5、如果商机 80%都是四季度或明年商机，怎么办？
- 6、如何设定商机储备数量/金额？
- 7、请根据销售漏斗原理，设计适合自己公司的销售管理漏斗

模块三：市场活动策划与过程公关

- 1、市场活动的目的
- 2、如何进行策划市场活动主题？
- 3、如何进行目标客户定位？
- 4、如何合理控制市场活动规模？
- 5、对活动主题演讲者要求
- 6、如何通过市场促进商机转化和大项目成交？
- 7、如何个性化的设计会议礼品？
- 8、成功销售与客户黏着度的关系

案例分享：

案例 1：成交“四个亿”的样板客户经验交流会

案例 2：“53 户”中央特大型企业参加的集团客户峰会

现场讨论：

- 1、市场活动能带来什么价值？
- 2、如何策划能带来销售业绩的市场活动？
- 3、邀请大客户领导参会的困难点有哪些？有哪些成功经验和技巧？
- 4、各级管理者在大客户邀请上扮演哪些角色？
- 5、如何通过市场活动挖掘有效商机并转化为成交客户？
- 6、市场活动的演讲者应具备哪些能力？

模块四：大客户突破“十大”技巧

- 1、拜访陌生客户前要做哪些准备？
- 2、如何回答客户的问题？
- 3、如何向客户提问？
- 4、倾听、提问与赞美的技巧？
- 5、送礼的学问？
- 6、如何宴请大客户？
- 7、如何在公司完美地接待客户？

- 8、如何安排客户参观样板客户？
- 9、如何修炼“软腰”的功夫？
- 10、如何做到顾问式销售？

案例分享：用友、金蝶、IBM、星徽精密、梦百合案例

现场讨论：

- 1、完整、标准的销售工具的价值？
- 2、如何进行知识和能力的有效复制？
- 3、如何低成本、低风险突破商务关系？
- 4、销售人员如何做到顾问式营销？
- 5、顶级销售人员有什么特征？

模块五：成功大客户销售的职业化修炼

- 1、你到底为什么选择做销售？
- 2、大客户销售的“十大”困难和挑战
- 3、从“五个”方面测试你想成为顶级销售的决心
- 4、成功大客户销售人员的“十项”修炼
- 5、Top Sales 的“六大”特征
- 6、业绩差的销售人员“十三”个自我反省

案例分享：

- 案例 1：非常的勤奋与坚持的学习（台湾顶级销售经理）
案例 2：顶级销售从“软腰”开始（北京顶级客户经理）
案例 3：顶住被“解雇”压力永不放弃（北京顶级客户经理）
案例 4：一周只能陪太太吃 1 次饭（IBM 北京销售经理）
案例 5：超级勤奋的顶级职业经理人（前微软中国区总裁）

现场讨论：

- 1、我到底为何选择做销售？我想成就什么？
- 2、当我丢掉一个大客户/项目的时候是否会“难过落泪”？
- 3、找出自己做大客户的三个最大的困难或挑战？我的行动计划是什么？

模块六：竞争分析与策略制定

- 1、竞争对手识别
- 2、竞争对手 SWOT 分析
- 3、与竞争对手对标的六个维度
- 4、如何制定竞争策略？
- 5、需要思考的问题：
 - 1) 正在拓展的大客户项目的竞争对手是谁？

- 2) 竞争对手的客户经理叫什么名字？
- 3) 对手的客户经理拜访这个大客户多少次？
- 4) 对手的哪些领导拜访过这个大客户？
- 5) 对手有哪些样板客户，客户评价如何？
- 6) 对手在哪些细分市场做的好，市场占有率？
- 7) 竞争对手产品的优势和劣势是什么？

案例分享：

案例 1：某上市公司分公司与竞争对手“对标”案例

案例 2：某上市公司分公司大量替换竞争对手客户案例

现场讨论、练习：

- 1、描述企业 1-3 个主要竞争对手？
- 2、简单描述竞争对手的市场份额？要有数据
- 3、分析你的竞争优势（例如：研发能力、产品能力、技术创新能力、客户关系、服务能力、市场覆盖度、营销能力、持续满足客户需求的能力）？
- 4、针对每个竞争对手，描述出相应的竞争策略？

模块七：大客户投标管理

- 1、标书发出的时机
- 2、如何制作投标书及注意事项
- 3、评分标准及评标专家管理
- 4、讲标过程及公示前管理
- 5、投标危机或失败管理

案例分享：

案例 1：某上市公司大项目投标无效案例

案例 2：某上市公司大项目投标危机管理案例

案例 3：某上市公司投标失败后成功翻盘案例

现场练习/后续作业：

- 1、制作出相对标准的各类投标资料（公司各类资质，财务报表，样板客户资料，公司介绍、产品和技术资料，服务标准，商务资料等）；
- 2、针对不同竞争对手，制定投标评分标准；
- 3、投标现场的“评委”常见问题和答案；
- 4、投标前、投标过程中、投标后的标准动作、流程和操作规范；
- 5、投标现场的各类风险识别及对策。

模块八：大客户商务谈判技巧

1、谈判的概念

- 1) 一般性、专门性与外交性谈判

- 2) 竞争型、合作型与双赢型谈判
- 2、大项目商务谈判前要做哪些准备？**
 - 1) 谈判准备环节要考虑的因素
 - 2) 谈判前目标设定和退路设计
- 3、大项目商务谈判的三大策略**
 - 1) 开局策略
 - 2) 中期策略
 - 3) 后期策略
- 4、大项目商务谈判的“三个”阶段**
 - 1) “开场阶段”谈判技巧
 - 2) “中场阶段”谈判技巧
 - 3) “收场阶段”谈判技巧
- 5、大项目商务谈判中的注意事项**
 - 1) 如何识别留有余地的弹性语言
 - 2) 如何识别威胁、劝诱性的语言
 - 3) 哪些语言会伤面子和自尊
 - 4) 说服要注意的六个方面
 - 5) 容易取得对手信任的沟通技巧

案例分享：

- 案例 1：某中央企业大项目商务谈判案例分享
- 案例 2：某民营上市公司大项目商务谈判案例分享
- 案例 3：某公共机构大项目商务谈判案例分享

模块九：销售人员薪酬与绩效管理

- 1、销售人员薪酬结构设计
- 2、销售人员绩效指标库设计
- 3、销售代表及管理者的绩效方案设计
- 4、绩效指标的 SMART 原则
- 5、绩效管理的误区
- 6、管理者的一周时间分配
- 7、远期商机无、近期商机少的管理
- 8、业绩严重落后的应对措施
- 9、为什么要狠抓“工作日志”管理
- 10、销售管理者应扮演的角色
- 11、如何面试销售代表/销售管理者？
- 12、为什么培训没有效果？
- 13、多数国内企业管理者的软肋
- 14、外企基层员工有什么特点？
- 15、到底什么是好的管理？

案例分享：

案例 1：某制造业上市公司销售团队薪酬及绩效方案分享

案例 2：某高科技上市公司销售团队薪酬与绩效方案分享

案例 3：试用期销售代表及试用期销售经理的绩效管理案例分享

现场练习：

1、现场设计销售代表的月度绩效考核方案

2、现场设计销售管理者的季度绩效考核方案

(课程总结及后续作业安排)