

《实战大客户开发与管理》

主讲：朱冠舟老师

【课程背景】

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。

20%的大客户带来公司 80%的业务，80%的项目和收益来自 20%的大客户，

而数量众多的中小客户所带来的零散项目只占其营业收益的 20%，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，大多数企业在经营大客户过程中，缺乏一套具有前瞻性的经营理念和系

统的方法、工具，导致大客户经营过程中存在巨大风险，问题如下：

- ✓ 只有 20%的销售人员具备大客户销售能力，这些销售精英贡献了公司 80% 业绩的同时，也控制了公司 80%的大客户资源，坏现象是公司年度业绩增长乏力，新年度挑战性任务指标却很难分解下去；
- ✓ 老客户要么流失率高，要么后续贡献业绩产出低，不懂得如何做大客户经营，不理解老客户的核心业务、任务、战略和未来发展方向，不能持续挖掘出老客户的有效商机（客户价值最终的体现是客户愿意一直向你买单，

老客户年年有产出) ；

- ✓ 管理者不掌握大客户销售团队能力复制的方法和工具，业绩过于集中在老板或部分少数销售人员身上，一旦优秀的销售管理者或销售代表离职，将给公司业绩的达成造成巨大风险；
- ✓ 公司“一把手”或销售团队负责人个个都是“打大单”高手，单打独斗的能力极强，但鲜有人会做、愿意做（打破管理者的“舒适区”）系统化的销售管理工作，这些复杂、高难度的销售管理工作往往交给一些没有销售经验、管理经验不足但却很信任的“销售助理”来完成，结果是销售管理形同虚设；
- ✓ 销售管理者或部分销售代表单个大客户商务关系突破能力很强，但却不会制定产品解决方案策略（给出产品方向并指导研发）和销售策略；
- ✓ 对主要竞争对手的了解很浅显，掌握点竞争对手的“片面”或“皮毛”信息就认为很了解对手，无法针对竞争对手和客户需求制定出差异化的竞争策略；
- ✓ 虽然拥有所谓完善的客户关系管理系统（CRM 软件，钉钉系统，微信管理），但大客户的销售过程管理仍然存在不透明、不可控，甚至数据和信息造假的现象，销售团队的工作饱和度及销售推进的有效性无法评估（销

售周期长，销售成本高），商机储备、销售成交与回款预测的准确性差，销售过程管理存在“黑匣子”；

- ✓ 人力资源部门扮演的角色大部分是“基础人事”工作（简单的招聘、劳动纪律管理、入离职手续办理、绩效统计和发工资），不能协助公司“一把手”或销售管理者制定出科学的、有效的、能够激发销售团队“热忱”的薪酬和绩效方案；
- ✓ 有能力的销售人员招聘不到或找到后留不下来，经验不足、能力差的销售人员培养出来后又流失到竞争对手那里，销售副总要么培养不出销售中层管理者，要么（任人唯亲地）提拔出来的销售干部不会带团队；
- ✓ 公司“一把手”或销售管理者缺乏一套系统的大客户经营理念、方法和工具，不知道如何建立一个可持续发展的销售管控体系 … …

【课程收益】

- ✓ 提高销售人员大客户识别及挖掘能力
- ✓ 实现销售过程的可视化管理
- ✓ 提高销售型市场活动策划与公关能力
- ✓ 掌握销售团队能力复制的方法及工具

- ✓ 提高销售人员公关及销售技能
- ✓ 培养大客户销售人员的职业素养
- ✓ 缩短大客户的签单周期
- ✓ 提高大客户签单/统签的能力
- ✓ 提高销售与回款预测的准确性
- ✓ 提高销售团队的人均单值
- ✓ 提高销售团队制定产品方案和竞争策略的能力
- ✓ 建立大客户销售团队岗位胜任力模型
- ✓ 提高销售管理者的综合运营管理方法、工具
- ✓ 掌握销售团队的薪酬与绩效方案的设计方法和管理能力
- ✓ 培养一支能打仗、打恶仗、业绩翻番的“有狼性”销售团队
- ✓ 建立一套可持续发展的销售管理体系
- ✓

【课程特色】

- ✓ 大客户销售理论、方法、工具和实战案例结合，突出实用、实战；
- ✓ 突出大客户营销重点、难点，有针对性讲解，学员易吸收、易消化和易实操；

- ✓ 现场实操练习、讲解答疑，实时与老师交流、互动；
- ✓ 老师普通话标准，思维逻辑能力强，课程幽默、生动活泼，现场互动热烈
-

【课程对象】 董事长、总经理、营销副总、事业部总经理、分公司总经理、销售总监、销售经理、区域经理、销售代表；市场总监、市场经理、市场专员；销售运营总监、销售运营经理、销售运营专员、销售助理；渠道总监，渠道经理，渠道专员

【课程时长】 1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

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 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

现场分享/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？

二、销售漏斗管理

1、销售漏斗定义

- 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、“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、“三大关键用户”管理

- 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、“五个客户关系等级”管理

- 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 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：

- 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、是否有明确的年度、季度和阅读商机储备数量/金额要求？

现场练习：请根据销售漏斗原理，设计适合自己公司的销售管理漏斗

三、市场活动策划与过程公关

- 1、市场活动的目的
- 2、市场活动的主题策划
- 3、活动目标客户角色定位
- 4、市场活动规模控制
- 5、对活动主题演讲者要求
- 6、客户邀请及过程公关
- 7、会议礼品准备
- 8、成功销售与客户黏着度的关系

案例 1：某著名上市公司样板客户经验交流会

案例 2：某著名上市公司 XXX 高峰论坛

现场分享/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、市场活动的演讲者应具备哪些能力？
- 6、如何利用市场活动进行有效营销？
- 7、如何评价市场活动效果？

四、大客户销售技巧

- 1、优秀销售人员的言行举止
- 2、如何对销售团队进行销售能力复制？
- 3、如何做到顾问式营销？
- 4、有效的客户拜访
- 5、如何宴请大客户？
- 6、送礼的学问

- 7、倾听、提问与赞美的学问
- 8、掌握提问技巧
- 9、成功的客户接待
- 10、 与客户会议前要做好哪些准备？
- 11、 需要销售人员思考的问题
 - 1) 为什么选择销售作为你的职业？
 - 2) 做销售最大的困难和挑战是什么？
 - 3) 什么是大客户销售好苗子？
 - 4) 销售人员应具备哪些职业态度？
 - 5) 勤奋度和敬业度为什么非常重要？
 - 6) 什么是“软腰”的功夫？
 - 7) 顶级销售人员有哪些特征？

案例 1：广东东莞某制造业上市公司大客户成功销售案例

案例 2：广东深圳某高科技上市公司大客户成功销售案例

案例 3：江苏南通某制造业上市公司销售团队能力复制案例

案例 4：日本首相安倍“软腰”的功夫

现场分享/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？
- 6、反思销售团队，最大的困难和挑战是什么？

五、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 1：某上市公司天津分公司与竞争对手“对标”案例

案例 2：某上市公司成都分公司大量替换竞争对手客户案例

现场分享与练习：

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？

5、每个策略给出一个 word 文档，PPT 最佳。

六、大客户投标管理

1、招标的概念、形式和步骤

2、标书发出的时机

3、投标文件制作注意事项

4、评分标准及评标专家管理

5、讲标过程及公示前管理

6、投标危机或失败管理

7、废标和无效投标之区别

案例 1：上海某上市公司大项目投标过程疏忽导致投标无效案例

案例 2：北京某上市公司中标 XX 政府大项目危机管理案例

案例 3：某上市公司投标中央企业大项目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（模板）；
- 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。

七、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、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、谈判的策略制定

1) 开局策略

2) 中期策略

3) 后期策略

4、商务谈判技巧

1) 谈判之开场技巧

2) 谈判之中场技巧

3) 谈判之收场技巧

5、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 1：某中央企业 XX 大项目商务谈判案例分享

案例 2：某民营上市公司 XX 大项目商务谈判案例分享

案例 3：某政府 XX 工程大项目商务谈判案例分享

八、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 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

九、销售运营管理

1、合同管理看板

1) 新签合同看板

2) 预签合同清单看板

3) 新签合同清单看板

2、回款管理看板

1) 历史合同应收账款看板

2) 新签合同应收账款看板

3) 预签合同预计回款看板

3、合同应收款管理看板

1) 合同应收款管理看板

2) 新签合同回款周期看板

4、商机管理看板

1) 总体商机管理看板

2) 分支机构、部门及个人管理看板

3) 商机阶段分布变化趋势看板

4) 预签商机周增减变化看板

5、周计划管理看板

1) 周计划完成情况管理看板

2) 周计划完成偏差率管理看板

6、营销管理者需关注的 28 个综合指标

案例：某高科技上市公司运营管理看板分享

演练：根据示范案例设计公司的运营管理看板

十、销售序列岗位胜任力模型设计

1、什么是岗位胜任力？

2、如何识别岗位胜任力？

3、从企业角度看岗位胜任力

- 4、从人力资源角度看岗位胜任力
- 5、从销售岗位看岗位胜任力
- 6、初级、中级及高级销售代表岗位胜任力模型设计
- 7、初级、中级及高级销售管理岗位胜任力模型设计
- 8、针向销售代表的十道面试题
- 9、针向销售管理者的十道面试题

案例：某上市公司销售序列岗位胜任力模型分享

演练：现场面试销售代表及销售管理者