
【课程名称】 《顾问式大客户营销管理——B to B 营销操作实务》

【参加对象】

企业 CEO、营销总监、产品总监、服务总监、解决方案专家、产品经理、大区经理、分公司总经理、销售团队负责人、资深销售骨干。

【课程背景】

市面上大客户营销的培训课程和培训讲师非常多，但是我们经常听到有学员反馈听完之后还是不知道怎么做，为什么会出现这个问题呢？我们总结主要原因如下：

1. **很多讲大客户营销重点讲的是 B to C 的，而不是 B to B 的模式；**经常听的怎么卖牛奶、卖洗衣粉、卖可口可乐，**而不是怎么卖专业的设备，怎么卖系统化的解决方案；**
2. **对 B to B 的组织级营销模式缺乏深刻的理解，**认为打打广告、铺铺渠道就可以搞定，结果发现钱花了，没有效果；
3. **甚至很多 B to B 公司学习 360、腾讯的小狗式成交，**结果导致不但不能成交，客户反而怨声载道，为竞争对手铺路；
4. **依靠单兵作战能力，而不是团队分工明确的组织级运作，**某客户经理离职，对公司的业务造成致命的影响；——建立系统的关键
5. **为何一场会销下来，成交千万——揭秘**
6.

通过《顾问大客户营销管理——B to B 营销操作实务》的系统化培训、案例研讨、实操训练，帮助参训企业主要解决以下问题：

1. **大客户营销主要靠老板的个人关系或者几个关键营销人员的人脉资源，**一旦核心销售人员离职，这片市场就丢掉了，这个客户资源就流失了；
 2. 大客户营销不能形成规律，**吃了上顿没有下顿，靠天吃饭，机会点的产生没有规律；**
 3. 不能在公司内形成一个团队作战的能力，**靠组织级的营销来取得成功；**
 4. **分产品、分客户群、分区域市场的三维立体矩阵营销体系没有建立起来，不能建立一种扩展的营销态势来复制某个成功的样板点；**
 5. 客户经理的销售技能良莠不齐，只能依靠客户经理自己的野蛮生长达成销售目标，使得销售过程不可控，**营销总监对销售任务的完成不能做到一切尽在掌控中；**
 6. **缺乏结构化的销售项目过程管理，**客户经理如何召开项目分析会分析竞争态势，并制定有针对性的营销策略；
 7. 如何开展有效精准的会议营销
 8.等等
-

【培训收益】

1. 分享业界公司（联想、百世、中兴）在大客户营销管理方面的成功经验和失败教训
2. 分享业界企业大客户营销的**三维立体矩阵的管理模式，分产品、分客户群、分区域市场的大客户营销体系如何运作**；
3. 分享如何发现项目的机会点，如何识别和判断这些机会点，如何把好钢用在刀刃上；
4. 如何构建团队作战能力，形成组织级的营销，不依靠某个销售人员的个人能力，而是靠团队；
5. **总结出优秀的客户经理的素质模型，公司如何培养和训练极具狼性的客户经理**；
6. 分享大客户营销的销售过程管理，通过结构化的销售流程来保证大客户营销过程的可控；
7. **学习如何召开项目分析会，如何针对客户需求和竞争态势制定大客户销售策略**；
8. 学习如何突破重点客户的客户关系，与客户建立长期的合作关系，**而不是每次见客户就是“图穷而匕首现”**

【培训课时】

6-12 小时

【讲师简介】

燕鹏飞：

■ 专业背景：

十多年大客户营销管理实践，**在宝供公司工作期间，从一线的销售员干起，做到华南区销售总监、行业营销总监。曾任顺丰速运集团营销负责人。**主管该企业中国区大客户营销策略的制定、管控各办事处销售策略的实施；通过团队的组织级营销，在国内同行业领袖型公司。后专职从事大客户营销管理的培训和咨询工作，在销售团队组建、训练销售精英、培育营销骨干、高层客户公关、销售团队的文化培育、营销流程、销售规范的设置、训练等方面，具有独特的工作心得实际操作能力。

■ 业务擅长：

大客户的组织级营销，如何分产品、分客户群、分区域市场形成营销的三维立体矩阵；办事处的建立，客户经理的素质模型，大客户销售的过程管理（机会的识别、需求的把握、决策链的分析、客户关系的建立、标书的制作、投标和技术应答、商务谈判、合同签订、跟踪实施、市场财经）等。

■ 培训经验：

曾为通信、软件及互联网、电力、家电、汽车等行业的企业提供过超过 500 多场的内训，主要包括以下企业：

中国电信、百世物流、TCL、武汉光迅、凯立德、珠海鼎利、美通无线、深圳乾高网络、上海蓝卓科技、长虹佳华、志高空调（家电分销）、苏宁电器、浙江中控、达实智能、三一重工、许继、京东方、科力远、深圳海洋王、康佳、宏基、晶华电子、博悦数码、安世亚太、亿维讯、西安美林、中

投证券、同致行地产、超彩钛白科技、普乐化工、清华、华中、哈工大、中大等 EMBA 班和大学讲座论坛、大益普洱茶、八马茶叶等数百家企业。

【课程大纲】

一、 案例分析

1. 经典视频案例——全国顶尖企业销售内训使用
2. 大客户营销原理
3. 买卖的核心

二、 大客户营销管理概述

1. 工业品 (B To B) 和消费品 (B To C) 的大客户营销有何区别
 - 1) 项目目标的大小不同
 - 2) 客户的采购决策链不同
 - 3) 项目运作模式不同
 - 4) 销售节奏的不同
 2. 大客户营销面临的主要问题
 - 1) .依靠老板的个人关系和牛人的人脉资源
 - 2) .无法形成销售规律，靠天吃饭
 - 3) .营销过程不可控
 - 4) .缺乏团队的组织级营销方法
 - 5) .没有销售项目分析会
 - 6)
 3. 当前的市场环境对大客户营销提出了哪些新的挑战？
 - 1) 产品过剩时代对大客户营销的要求
 - 2) 大客户营销对公司、组织、客户经理和市场拓展人员提出了哪些新的要求？
 - 3) 成功营销系统的建立
 4. 大客户营销的整个价值链分析
 - 1) 有哪些关键环节？
 - 2) 每个关键环节的成功关键因素
 5. 大客户营销的的独特性
 - 1) .客户的情性
 - 2) .团队作战
 - 3) .不可控因素太多
 - 4) .每个角色参与决策的诉求不一致
 6. 大客户营销管理总体思路
 - 1) .找到合适的人——客户经理的素质模型
 - 2) .找到合适的项目——项目机会点的识别
 - 3) .形成团队作战——三维立体矩阵式作战
 - 4) .做好销售过程监控——结构化的营销流程
 - 5) .销售总结——项目分析会（成功经验和失败教训总结）
 - 6) .形成公司大客户营销手册
-

7. 实例讲解：

1) 某物流企业做不大的核心原因

8. 咨询案例分享：

1) 某行业软件公司大客户营销体系的建立——与时俱进的电商营销

9. 演练与问题讨论

三、走近大客户——客户经理的素质模型

1. 以客户为中心的营销业务模型

1) 客户关系的维护与开拓

2) 市场信息的收集与市场策划

3) 销售业务管理

4) 客户服务工作

5) 以上四大业务的互动

2. 客户经理个人能力的准备

1) 基本的销售礼仪准备（吃饭、预约、了解客户背景）

2) 实例讲解：营销三板斧

3) 技术与产品宣讲（礼仪、产品宣讲的步骤与技巧）

4) 实例讲解

3. 优秀的大客户经理的素质模型

1) 专业知识

2) 对客户需求的准确把握能力

3) 职业敏感性

4. 大客户经理的职业生涯发展通道

5. 实例讲解：

1) 某公司客户经理手册 V1.0

2) 客户资源体系的建立

6. 客户经理如何走近大客户

1) 客户组织需求与个人动机分析

2) 客户的真是需求是什么？

7. 实现有效的客户拜访

1) 准备真正有意义的宣传材料

2) 创造下一次谋面机会

3) 突破面对客户的心理障碍（市场由两种力量驱动（贪婪与恐惧））

4) 演练与问题讨论

8. 演练与问题讨论

四、大客户营销项目机会点把握和市场分析

1. 加强产品的市场导入

1) 如何进行有效的产品需求调研与分析

2) 如何确定产品的 BD 模式（产品矩阵象限）

3) 如何分解以产品为单位的市场创利计划

4) 产品市场计划指标示例

5) 演练与问题讨论

2. 行业与产品竞争分析——必备的功课

1) 行业分析方法

2) 产品市场分析实用方法

3) 竞争分析要素和方法

-
- 4) SWOT 分析样例
 - 5) 演练与问题讨论
 3. 从产品销售到解决方案的提供
 - 1) 卖用户需要的还是给用户你想卖的
 - 2) 行业分析示例
 - 3) 竞争分析示例
 - 4) 演练与问题讨论
 4. 帮助用户实现立项
 - 1) 客户立项的主要内容（目标、范围、资金、进度、收益）
 - 2) 可研与立项报告中的“秘密”
 - 3) 需求规范真的规范么？
 - 4) 引导确定立项的两种实用方法
 - 5) 演练与问题讨论
 5. 行业特点决定销售方式
 - 1) 组织购买的过程
 - 2) 展开营销活动
 - 3) 常见的营销活动及其有效性分析
 - 4) 展览会
 - 5) 样板点
 - 6) 客户接待
 - 7) 交流
 6. 演练与问题讨论

五、大客户营销的十大关键词

1. 销售项目启动——第一个关键词
 2. 成功的销售源于心态——第二个关键词
 - 1) 老板心态
 - 2) 现场体验 100 万创富体验活动
 3. 销售项目信息收集——第三个关键词
 - 1) 谁是我们的客户
 - 2) 我们客户的信息
 4. 客户背景及项目分析——第四个关键词
 - 1) 客户主营业务及竞争地位说明，客户主要竞争对手
 - 2) 销售项目背景与需求分析
 - 3) 客户资金实力
 - 4) 客户决策链、决策机制
 - 5) 示例：客户分析维度模板
 - 6) 客户组织架构图分析及示例
 - 7) 关键人物渔网图分析及示例
 5. 需求挖潜——第五个关键词
 - 1) 需求挖潜的 Form 法
 - 2) 让客户感动的几个瞬间
 - a) 问话技巧是效率倍增的手段
 6. 产品展示
 - 1) 产品展示的 Fab
 - 2) 产品展示的 SMART 原则
-

-
- 3) 产品展示的禁忌
 7. 解除客户异议
 - 1) 客户异议的理由
 - 2) 解除客户的两大禁忌
 - 3) 六大黄金法则
 8. 成交—第八个关键词
 - 1) 十大成交法
 - 2) 成交工具
 9. 客户转介绍——第九个关键词
 10. 客户服务——第十个关键词
-