

大客户销售策略与技巧

• 课程老师陆和平

• 陆和平老师是北大纵横管理咨询公司的合伙人，美国邓白氏咨询公司外部营销顾问，具有上百家 500 强企业和上市公司的营销咨询与培训经验，他也是国内数十家上市企业的战略顾问；同时陆老师长期担任上海交大、武汉大学和浙江大学 EMBA 总裁班的客座教授，讲授工业品营销课程。

• 陆老师授课风格形象生动、风趣幽默、且善于运用案例教学的方式，在讲授营销理论框架体系的同时，能结合自身 500 强跨国企业营销高管的实战经验，引导学员积极主动地思考，有很强的实用性和启发性；同时，陆老师对建材、工程机械、汽车配件、空调暖通、工业自动化等行业非常熟悉，属于 B2B 行业的营销实战派老师。

• 陆老师出版著作：《工业品渠道管理业务手册》《中国式关系营销》《大客户销售策略与技巧》《销售管理的八个控制点》《销售是个专业活》

• 课程目标

- 理解整个生命周期大客户销售策略的特征，从而：
- 提高中标率
- 缩短销售流程
- 降低折扣压力和妥协让步
- 建立清晰、独一无二的商业价值
- 以有效的销售策略降低销售费用
- 增加单个销售人员的业绩
- 同客户发展期望关系和战略伙伴关系

• 参加对象：

- B2B 行业销售人员、关键客户销售人员等

• 课时：

- 2 天

• 序言

- 客户价值金字塔
- 大客户开发和管理基本思路
- 大客户采购流程和销售流程

• 第一讲：识别有价值的客户

- 讨论：拜访大客户为什么要问这些问题？
- 获得潜在客户的方法 N 种方法？
- 客户分级四大指标：财务类、客户特征、需求匹配、竞争
- 案例：某企业大客户等级实例
- **【小组讨论】**：根据客户分级原则，结合你公司和行业的特点，给出价值客户的画像

- **第二讲：提升客户关系路径**
- 客户关系路径图
- 中国式客户关系矩阵：价值和信任
- 个人关系 4 个层级：好感、价值、信任、同盟
- 获得好感的六把金钥匙
- 从导购员变身销售顾问
- 获得信任的 2 个关键点
- 从酒肉朋友到君子之交
- 从个人信任过渡到系统信任
- 组织关系的四个阶段：初期、中期、高期、战略
- 客户关系好不好谁说了不算——客户关系诊断
- **【小测验】：客户关系**
- **第三讲：如何收集客户信息**
- 信息的来源：公开信息和私密信息
- 私密信息的获取三步骤：目标选择、沟通策略、信息验证
- 内线(教练)策略:教练的最佳人选、教练的作用、教练的保护
- **【案例讨论】：失之交臂的订单**
- **【互动游戏】：孤岛求生**
- **第四讲：理解客户需求与业务挑战**
- 需求冰山理论：显性、隐性和深层需求
- 客户需求分析清单：
- 客户年度计划、产品升级新产品新市场
- 客户的业务挑战、客户的战略目标
- 行业发展趋势和机会、关键决策人个人诉求
- 洞察产品需求的 6 个方面
- 客户需求链和需求分析：客户的供应商、客户自身、客户的客户
- 客户不同类型、不同角色、不同层次的关注点和需求
- **【案例讨论】搞砸的拜访**
- **第五讲：分析客户采购组织与竞争**
- 客户采购组织分析的 5 个模型：
- 决策流程、客户角色、立场、内部政治、关键人
- 客户不同层级和不同部门的沟通策略
- 如何与客户高层沟通？高层销售的技巧
- 应对反对者的是个有效策略
- **【案例讨论】客户要求你站队，你该怎么办？**
- 分析关键决策人的三维度法
- 客户采购组织分析图和组织分析问题清单
- 竞争力对比分析与竞争分析清单
- **【小组讨论】：选择一个典型客户，分析客户组织结构和决策流程。写出客户需求清单和竞争分析清单。**

- **第六讲；策略性的提问与沟通技巧**
- 提问的两种方式：开放式 5W1H 和封闭式 A 或 B
- 了解客户需求、组织、竞争变化的六个黄金问题
- 了解客户深层次需求四个方法
- 倾听技巧——如何让客户畅所欲言？如何听出对方话中话？
- 建立差异化竞争优势,策略性提问模式的应用
- 探索型提问：了解现状
- 问题型提问：提示问题
- 后果型提问：加大痛苦
- 价值型提问：描绘前景
- 确认型提问：锁定需求
- **【小测验】：策略性提问**
- **第七讲：选择销售目标与竞争策略**
- 设立大客户销售目标
- 竞争策略三个要素：客户、自身、竞争对手
- 竞争策略选择:先发制人、正面进攻、侧面进攻、化整为零、静观其变
- 常见的先发制人的手段：定规则、定对手、定评委
- **【小组讨论】：针对贵公司优势和不同的竞争对你有哪些先发制人的手段？**
- 如何有效地获得公司内部资源支持
- **【案例讨论】：黄金健康保健品公司**
- **【小组讨论】：选择前述大客户案例，根据客户、自身、竞争三大因素，制定大客户开发的竞争策略。**
- **第八讲：形成有与需求关联的价值主张**
- 价值呈现的三个模式：产品、系统、方案
- 创造价值：解决方案式销售
- 案例分享：杜邦的 CPU 计划
- 工具：解决方案销售模板
- 传播价值：公司、产品、个人
- FABE 法则：介绍产品的益处、量化利益 IMPACT 法则
- 举例：卡特彼勒装载机的利益量化
- 消除客户顾虑的六个方法
- **【练习】：销售提案建议书**
- **第九讲：双赢谈判与持续成交**
- 谈判六部曲:
- 破冰开局：营造友好开场气氛
- 探寻摸底：开始时候不露声色
- 价值传递：再次重申我方价值
- 报价还价：4 种报价还价技巧
- 妥协让步：6 种妥协让步技巧
- 最终成交：几种常用成交技巧

- **【小测验】：谈判场景应对**
- 成交的后续工作