

# 大客户开发与管理

## 课程背景：

在市场竞争日益激烈的现代社会，企业如何保持长盛不衰？  
哪些客户对于公司来说是非常关键的，影响公司未来的发展？  
企业的大客户在不断发展，我们如何能够跟上客户发展的步骤？  
我们如何预测企业未来的发展方向？  
如何调整公司的资源，为企业发展奠定基础？

## 课程说明：

大客户对企业的未来发展而言是非常重要的，企业需要与客户建立合作共赢的关系，并引领未来企业的发展方向。

《大客户开发与管理》课程就是帮助企业学员来学习如何通过几个大方面的不断努力，最终与大客户达成合作。

## 课程收益：

《大客户开发与管理》可以使与大客户打交道的人员明白如何定位大客户，理解市场的波特模型，自身和客户的优劣分析。有效开发大客户，形成合作关系。

同时学员将会学习并掌握如何制定业务计划书，如何与客户决策团队维护好关系，如何推动项目前行。

《大客户开发与管理》将有助于您实现以下目标：

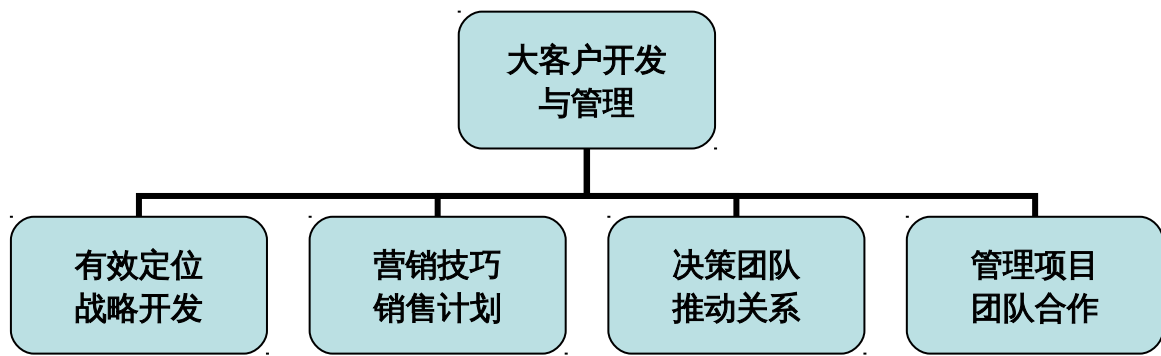
- 正确定位自身和大客户；
- 掌握开发大客户的战略思维；
- 学习营销方法并制定销售计划；
- 与客户关键决策团队制定沟通策略；
- 掌握项目管理能力，推动合作落地；
- 不断提升与大客户的战略合作关系。

**课程时间：**2-3天，6小时/天

**课程对象：**公司营销、客服部门经理、总监及管理层；企业其他部门的高级管理人员；企业各部门中有资深经验（通常6-10年），有较强影响力的员工

**课程方式：**授课、视频、互动、小组练习、案例讨论等

## 课程模型：



## 课程大纲

### 第一讲：大客户的有效定位

#### 一、明确在市场、客户中的定位

##### 1. 在客户中的定位

- 1) 客户的吸引力
- 2) 供应商的可靠性

##### 2. 市场中的定位

- 1) 市场中的分析
- 2) 波特五力模型

##### 3. 自身的定位

- 1) 自身的SWOT分析
- 2) 客户的SWOT分析
- 3) 客户和我的匹配指数

#### 二、大客户的战略开发

##### 1. 评价大客户的绩效指标

##### 2. 大客户的管理矩阵

##### 3. 不同客户的开发策略

##### 4. 风险评估与预防

工具运用：大客户管理矩阵

### 第二讲：管理大客户的决策团队并建立关系

#### 一、明确人际关系定位，客户决策架构

##### 1. 大客户发展人际关系的过程

- 1) 人际关系的层次
- 2) 建立人际关系的步骤

##### 2. 客户的决策架构

- 1) 客户的组织架构
- 2) 客户的决策模型

工具：客户的决策模型图

#### 二、创建客户关系解决方案

##### 1. 客户关系效率分析

- 1) 客户效率分析图
- 2) 客户人员的层级
- 3) 针对不同人员的关系解决方案

工具：决策团队沟通策略

## 2. 增进信任

- 1) 增进信任的几个层面
- 2) 需要避免的几个方面

工具：客户关系的三要素

## 第三讲：运用顾问式营销

### 一、顾问式营销的思维

#### 1. 建立你的人际关系

- 1) 各国商务文化和商务礼仪
- 2) 跨文化沟通的注意事项
- 3) 运用跨文化沟通赢得客户认可

#### 2. 需求调查

思考：客户的需求

- 1) 客户的需求 VS 要求

互动研讨：理解客户的真正需求

模型：客户需求模型 SPICES

- 2) 同理心技巧
- 3) 运用你的听和问

工具运用：SPIN 提问工具

### 二、产品/服务的卖点

#### 1. 产品呈现

- 1) 产品的 FAB 分析

工具运用：FAB 练习表

- 2) 你如何论述 FAB？
- 3) 你的竞争对手？

案例研讨：我们是一家大公司

#### 2. 找出命中客户的需求的关键

- 1) FAB 是对应的吗？
- 2) 正确运用你的 FAB

运用：动态 VS 静态

### 三、我们的销售计划

#### 1. 客户的行动

- 1) 采取正确的行动
- 2) 时间、范围、预算
- 3) 能解决问题吗？

互动：行动方案

#### 2. 客户的反对意见

- 1) 反对意见好还是坏？
- 2) 反对意见的背后

工具：处理反对意见的三种方法

## 第四讲 管理项目和团队合作

### 一、明确管理项目和团队的重要性

#### 1. 推动项目和团队管理的重要性

- 1) 如项目管理者一样去推动实施

#### 2. 掌握推动项目的各种技能

## 二、运用管理项目和团队的各项技能

### 1. 了解项目管理需要的各种技能

- 1) 成长为优秀项目管理者七大技能

### 2. 分析测评自身的优势和弱势

- 1) 你是位优秀的项目管理者吗？

### 3. 各项技能的关注点

- 1) 各项技能的注意事项及运作
- 2) 增强各项技能

互动研讨：各项技能的运用

## 第五讲 针对大客户的柔性谈判

### 一、谈判准备

#### 1. 客户为什么来谈判

- 1) 谈判信息
  - 2) 谈判策略
- #### 2. 谈判双方的影响力分析
- 1) 谈判力量细分
  - 2) 大就一定强吗？

### 二、谈判过程

3. 销售谈判的五个黄金原则
4. 抵抗压力和避开陷阱
5. 使用柔性技巧

## 第六讲：客户服务意识的提升

### 一、客户服务概念及满意度

#### 1. 关于客户服务

- 1) 谁是客户？外部客户 VS 内部客户
- 2) 谁是客服人员？公司内部的服务意识

#### 2. 客户满意度的来源

- 1) 交付的服务 VS 感知的服务
- 2) 客户满意度的来源

### 二、满意度标准和卓越服务的维度

#### 3. 客户服务的关键时刻

- 1) 关键时刻
- 2) 客户服务中的 MOT 点

#### 4. 卓越客户服务的标准

- 1) 以客户为中心
- 2) 创造卓越的客户服务

#### 5. 提升客户服务能力的两个维度

- 1) 沟通能力
- 2) 解决问题的能力

## 第七讲：处理客户投诉和抱怨

### 一、化投诉和抱怨为机遇

#### 1. 同理心的运用

- 1) 同理心特点

- 2) 同理心的运用
- 2. 提升客户满意度的 2 个维度**
  - 1) 提升客户感知
  - 2) 有效控制客户期望值
- 3. 有效应对，寻找机遇**
  - 1) 客户的三大类反对意见
  - 2) 不同意见的处理策略
  - 3) 有效论证，获取客户认可
- 4. 找到再次销售的机会**
- 5. 客户服务过程中的常见错误**
  - 1) 常见错误分析
  - 2) 有效应对方法

**总结 回顾与探讨，理解大客户开发与管理的要素**

**一、回顾大客户开发与管理的各种要素**

- 1. 回顾大客户开发与管理的四大要素**
- 2. 制定个人行动计划**

**二、行动计划交流**

- 1. 行动计划交流**
- 2. Q&A**