

# 跨越传统-咨询式营销管理培训系列之 大客户开发与维护

## 有关培训的思考

作为一名在职的工作人员，你如何思考下述四个问题：

1. 作为学校与研究机构的专家，他们的研究成果需要的是**智商**；而每天接触不同用户，解决各种问题的销售同仁，我们的销售业绩更需要的是**情商**，**理论的学习与理论在工作中的运用**，谁更重要？
2. 医生对病人的**治疗**，先**诊断再治疗**，其中的**诊断**至关重要；销售对不同客户的开发同样有**发现需求与满足需求**两个阶段，我们要掌握的是解决具体问题的**工具**，还是提高分析与判断问题的**技能**？
3. 优秀的企业看似遥遥领先，知名的品牌似乎占尽了优势！难道这些对手始终一帆风顺，在市场拓展的过程中没有挫折？他们取得**成功的经验**，与**发展中的教训**，哪些内容更容易给我们带来觉醒？
4. 传统的培训通常是按照既定的内容按部就班，参加培训的学员与企业因背景的不同，学习效果相对有限；而咨询式培训则强调的是针对具体问题的解答；你对**知识学习与解决具体问题**，谁更期待？

## 授课风格

鲍老师作为拥有多年知名企业任职背景的职业讲师，作风严谨务实又不失轻松快乐。他将自身的学术背景和丰富的工作经验融入培训实践中，使技能培训效果得到增强，从而超越了单纯技能培训的局限性。以学员为中心、注重激发学员互动提问的授课方式，深得学员和客户爱戴及各个培训机构的信任。对于讲师职业的热爱、对于业务的严谨务实、精益求精使他成为客户心目中拥有高度职业素养的专业培训讲师。

**咨询式授课** — 根据不同学员的企业背景，有针对性地解答学员的提问

**启发式教学** — 充分调动学员的积极性，通过调动学员的参与提高学习的效率；

**案例式教学** — 讲解式（印证式）案例和讨论式（探究式）案例研究；

**互动式参与** — 融知识于学员体验中，行为再复制及知识应用度高；

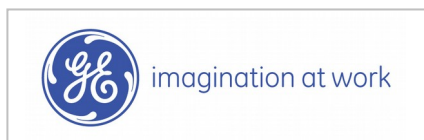
**寓教于乐式** — 通过学员共同参与的游戏活动，发现自己的不足，提高自身的能力

**理性实践式** — 通过对学员分析与判断能力的训练，使大家掌握的不仅是具体方法更是一种技能；

**情境教学式** — 角色互换、情境模拟、团队游戏式的知识传递、“误区诊断”，使学员对教学内容有更深刻的认识，在娱乐之后有更多感悟。

## 讲师介绍景

实战营销管理专家 -- 鲍英凯老师



通用电气公司亚太区营销总监

2007 -



法国施耐德电气公司产品总监

2002 - 2007



西门子电气公司渠道销售经理

1997 - 2002



荷兰飞利浦公司销售经理

1995 - 1997



北京大学经济系研究生；美国南加州大学（USC）工商管理硕士；  
营销学、客户分析学、谈判技巧专家，资深营销管理培训师。

一位通过自身的不断努力，从基层员工逐渐成长为跨国公司高层管理人员的成功职业经理人，拥有 20 多年的不同文化背景之下及不同工作岗位上的多方实际工作经验，如销售管理，市场管理，渠道管理，产品管理，人员管理等；同时，在企业由小长大，由若变强的转变过程中如何抓住机遇，调配资源，充分发挥与展示自身的优势，而自身也经历了由地区销售经理，渠道销售经理，市场经理，大中华区产品与市场总监，到亚太区销售与市场总监的成长历练；多年在营销市场一线工作的实践经验使鲍老师具有犀利与独到的眼光---分析与判断市场，开发与维护客户，培养与管理营销团队；通过讲述自身在不同知名企业中的不同成长经历，例如某些最初销售规模只有 1-2 千万，处于刚刚起步阶段的企业，如何整合资源把握机遇，并最终成长为 20-30 亿的行业领先者的案例，引导学员分析与思考其中的经验与教训，启发与帮助受训人员如何通过他山之石，“悟”出自身经营与管理之“道”。

自 2004 年进入职业培训以来，鲍老师主讲过 700 多场营销管理及人员管理等相关培训课程，接受培训与辅导的学员近 20,000 人，其中既有希望自身能够稳步发展的国内民营企业，也有计划迅速在国内市场寻求发展的外资企业；既有在发展中遇到瓶颈的中小企业，也有在竞争中缺乏创新的大型企业；鲍老师结合自身丰富的实战工作经历，采用合理的理论与实践的有效结合，让受训人员通常能够感受到茅塞顿开，贴近实际，因而培训效果深受学员的好评。

## 课程收益

许多的企业管理人员都寄希望于通过培训，来直接获取能帮助自己企业实现业绩倍增或有效管理的具体工具，但我们每一个企业自身的特点与所面临的问题千差万别，看似在其他企业行之有效的方法能否一定为我所用？法可以写明，理可以讲明，但道则需要“悟”；因此通过本期课程的学习，你将更多地了解与掌握如何针对市场与对手开展分析，对自身特点与优势进行判断，从而确立出一套与众不同的差异化经营之路，使我们企业自身的利益最大化；不仅是授人以“鱼”，更重要的是授人以“渔”。

➤ **价格**绝不是我们能否获胜的最终元素，而应是我们能为客户创造更大的**价值**！

- 除了价格，我们在产品，品牌，服务，政策等方面与对手还有哪些差异；
- 公司如何在客户，市场，行业，地区，渠道与产品等发展方向上确立目标；
- 销售经理如何根据自身的特点并结合与对手的差异，创新我们的销售模式；
- 面对客户的各种不同需求，如何在不同的销售模式（直销与渠道销售）中选择？
- 如何审视与定位不同客户对我们的作用，对不同客户的需求应是利，量，稳还是名？
- 大客户在决定之前为何犹豫？如何判断他们的真实想法？如何创造机会，逐步赢得信任？
- 如何有效开发与管理经销商-选择，考核，管理，评估与激励的技巧；
- 公司在发展初期在渠道管理工作中应避免的三个错误；贪---懒---变！
- 公司在发展成长后渠道管理工作红应关注的三个问题：制度---均衡---人员！

## 课程大纲

# 第一单元：营销策略的制定

### 一、销售成败的关键策略：

1. 方向的正确---包括行业，地区，客户，产品，渠道等方面的正确选择
2. 业务模式的创新；
3. 销售技能或技巧的提高；

### 二、竞争的三个不同层次：

1. 以价格为主的商务竞争
2. 以技术为核心的差异化竞争
3. 以标准为基础的系统竞争

### 三、差异化竞争策略的制定：

1. 除了价格，我们与对手的差异，还有哪些？
2. 在这些区别与不同之中，我们有哪些特点与优势？
3. 我们如何利用这些特点与优势打击对手，赢得客户？
4. 在客户与市场开发过程中，最大的障碍是什么？

★ 案例讨论：美国通用电气公司家电事业部在中国市场的开拓

# 第二单元：销售精英的沟通与谈判技巧

## 一、销售精英的沟通艺术：

- 如何提高听的效率；
- 如何提高说的技巧；
  - 听众信息如何收集
  - 针对不同听众准备内容
  - 核心问题的突出
  - 分歧疑问的有效化解

视频观摩与讨论：她的介绍为何让人昏昏欲睡？

他的演讲为何能让人全身投入？

➤ 如何提高读的技巧；

课堂练习：你能读懂她的言外之意了吗？

## 二、销售精英的商务谈判技巧：

➤ 谈判前的准备：

A、心理上的准备

B、替代方案的准备

➤ 谈判过程中的规则与技巧：

A、谈判过程中应注意的事项

B、谈判过程中不该涉及的话题

C、谈判过程中不该有的动作

D、最后的忠告

➤ 谈判高手的“道”：

## 第三单元：大客户的开发与维护

前言：大客户的不同类型及其不同贡献：

一、大客户的定义以及核心开发策略：

1.合作金额大的客户：**稳**

2.行业影响力大的客户：**快**

3.发展潜力大的客户：**早**

4.公司指定的战略客户：？

★ 案例分析：西门子公司在烟草行业的开拓

二、大客户是如何产生的？

1.是培养的结果

2.是努力的结果

3.是机遇的把握

4.是谋略的体现

★ 问题思考：大胜靠的是什么？

为何我国的百年老店如此之少？

## 第一章 知己知彼，百战不殆：

一. 信息充分, 分析准确;

二. 计划清晰, 分工明确;

三. 组织得力, 行动保障;

四．责任落实，有奖有罚；

★ 案例分析：施耐德低压电器产品如何通过商务与技术的对比，发现不足，确定方向

## 第二章 针对大客户的销售模式

一、整合资源， 创新思维

1. 三个不同层次的竞争

2. 三种不同方式的思维

3. 整合资源，创造优势

4. 积极创新，不进则退

★ 案例分析：GE 公司奥运会成功案例分享

GE 公司亚运会失败案例总结

二、发现需求， 满足需求

1. 客户的潜在需求规模

2. 客户的采购成本

3. 客户的决策者

4. 客户的采购时期

5. 我们的竞争对手

6. 客户的特点及习惯

7. 客户的真实需求

8. 我们如何满足客户销售是什么

★ 角色演练：如果你是这家公司的销售人员，在以下三种客户的需求之下，将如何行动？

## 第三章 针对大客户的 **SPIN** 顾问式销售方略

一、传统销售线索和现代销售线索

二、什么是 SPIN 提问方式

三、封闭式提问和开放式提问

四、如何起用 SPIN 提问

五、SPIN 提问方式的注意点

**总结：**

- ❖ 如何获得大胜？
- ❖ 竞争的三个层次？
- ❖ 与渠道合作的基础？
- ❖ 渠道管理的最高境界？
- ❖ 客户开发成功的重点是？