

供应链管理时代的 B2B(工业产品)大客户销售策略三步曲

本课程方案完整版本为6天版本，分为“大客户开发、价格谈判和客户关系管理”三个板块，全部讲完需要6天，如果没有时间，最少每个模块至少需要1天，1天版本内容缩减50%，恕不接受不同板块内容的拼接！

A001 大客户开发策略与技巧（2天）



主讲：张长江

课程背景

大客户，也称重点客户、关键客户、KA (key Account) ，是市场上被供应商公认具有战略意义的客户，他们的数量只占客户数量的 20%，为供应商创造的利润和销售收入却可以占到 80%。

在 B2B 行业中，有两种典型的大客户销售模式，一种是以基础化工原料、汽车零部件、电子元器件、光伏晶片和组件等行业为代表的配套型（OEM）大客户销售模式，另一种是以高低压电气设备、建筑材料、通讯设备等行业为代表的项目合作型或年度框架协议型大客户销售模式。无论是哪一种大客户销售模式，销售人员都会面临以下普遍性困惑：

- ❑ 战略大客户普遍采取了供应链管理模式，供应商入围门槛提高，如何突破？
- ❑ 战略大客户内部关系错综复杂，如何搞懂客户内部政治？
- ❑ 战略大客户与竞争对手建立了长期合作关系，我方如何打破这种格局？
- ❑ 战略大客户普遍对价格非常敏感，大品牌厂商如何才能破解？
- ❑ 战略大客户要求客制化产品/服务，如何及时响应？
- ❑ 成为战略大客户供应商的流程如何规划？
- ❑ 战略大客户对供应商服务要求高，如何整合公司内部部门协同作战？

本课程是专门面向大客户进行销售的 B2B 企业而设计的、以“价值营销、差异化营销、解决方案营销、服务营销、信任与关系营销、团队营销”六大核心思想为主线、以“大客户开发流程图”为基础的实战性销售课程，旨在迅速提升销售经理的大客户开发与客户关系管理技能，帮助他们建立起大客户开发及客户关系维护的系统化思路，全面解决困扰大客户销售经理的问题和困惑，最终提升大客户销售团队的整体绩效。

课程特色

- ❑ 针对性强。本课程为 B2B 行业量身定制，培训师具有十五年 B2B 行业的一线销售与营销管理经验，培训紧密贴合行业特质，针对性强。
- ❑ 实战性强。课程以大量的实战案例展开讨论，结合实际工作中学员经常遇到的问题讲解破题的方法，很多实战的技巧和策略拿过来就可以用，实战性强。
- ❑ 系统性强。课程体系严谨，结构清晰，理论与实战相得益彰，使学员能够系统化的掌握课程的理论框架，并能结合工作中的实际情况加以灵活运用。

授课方式

- 授课形式包括：通过启发式讲授、互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、观看视频、性格测验等多种生动的培训方式，最终达到最佳的授课效果。

课程大纲

第一单元 大客户的基本概念

- 大客户的定义及 20:80 原则
- 基于销售漏斗工具的大客户开发流程（5 个阶段，16 个关键步骤）

第二单元 潜在客户阶段的销售策略

- 潜在客户的定义：需求+定位匹配+支付能力
- 案例：某公司潜在客户的定义标准
- 客户线索、潜在客户与订单三者之间的关系
- 潜在客户定位三步曲及客户地图绘制模板
- 如何获取潜在客户线索？
- 重要客户线索获取渠道 1：友商
- 重要客户线索获取渠道 2：老客户
- 案例研讨：客户长期与低价竞争对手合作，还能被列入潜在客户名单吗？

第三单元 初步接触阶段的销售策略

I 如何分析大客户的采购组织和采购流程？

- 客户组织层级分析工具
- 五种立场及识别方法：教练（Coach）、支持、中立、反对、死敌
- 四种角色及其需求差异：UB 使用人、EB 采购人、TB 技术人、DM 决策人
- 四种性格的识别及应对：老虎型、孔雀型、猫头鹰型、树袋熊型（3 天版本才有）

II 建立内部同盟——发展教练与线人

- 线人与教练的定义
- 发展教练的三条路线：由人及事、由事及人、中间人引荐
- 线人和教练有不同的作用
- 教练的保护和真假教练的验证

III 打击对立面——识别并处理反对者

- 客户中为何有人反对你：利益决定立场
- 如何通过与客户沟通识别出反对者与死敌？
- 应对死敌的三个招数：绕过他、屏蔽他、孤立他

第一次课堂研讨：利用组织构架图工具复盘一个成功的大客户开发案例（2天版本才有）

IV 客户供应链管理模式分析

- 供应链管理策略分析
- 供应商评估流程分析
- 供应商评估标准分析
- 竞争对手优劣势分析
- 案例：理解客户的JIT采购与VMI采购
- 案例：华为对供应商的评判标准TQRDCES
- 案例：海尔的供应商评估流程

V 销售机会识别

- 销售机会源自变化
- 四种典型的销售机会：
 - 市场变化、对手变化、客户变化、自身变化
- 等待变化与创造变化的策略

第四单元 技术突破阶段的销售策略

I 如何挖掘客户的需求与痛点？

- 需求的定义及需求产生的原因
- 客户的四种需求模式：刚需、改善、平衡、骄傲
- 四个关于需求的重要结论
- 让客户产生需求的最佳手段就是制造痛点
- 激发客户痛点的S-P-I-N提问策略

- 如何才能让客户愿意回答你的问题？
- 提问技巧实际运用的四个步骤
- 案例：福斯贝尔窑炉维修方案客户痛点挖掘话术

II 解决方案呈现及价值营销策略

- 解决方案的标准格式：SPIN+FABE+IMPACT+ROI
- 客户对定制化解决方案的三个关注点
 - 1) 能不能解决他们的痛点
 - 2) 解决（方案）问题的成本（投资回报率）
 - 3) 解决问题的速度
- 方案介绍的工具：FABE 策略
- 方案价值量化的三化原则：数据化、货币化、财务指标化
- 两种客户价值的呈现：硬货币价值与软货币价值
- 案例：福斯贝尔窑炉热维修方案介绍的 FABE 策略
- 案例：福斯贝尔维修方案成本与传统方案成本对照计算表

第二次课堂研讨：提问话术设计与解决方案价值计算、呈现研讨（2天版本才有）

第五单元 商务突破阶段的销售策略

I 如何与客户采购组织中的关键人发展关系？（2天以上版本才有）

- 客户关系建立第一步：建立好感
- 客户关系建立第二步：建立信任
- 客户关系建立第三步：满足利益
- 客户关系建立第四步：发展情感

II 从 0 到 1：如何抓住合适的销售时机实现业务突破？

- 大客户开发成功的五种典型时机：新决策人、新产品线、新问题、新采购模式、新法规
- 新供应商突破路径：测试-现场评审-纳入合格供方系统-小批量-大批量-份额提升
- 公司四种资源的匹配
 - 1) 以客户为中心的企业文化
 - 2) 对客户需求的快速响应能力；
 - 3) 技术创新与敏捷研发（R&D）能力；
 - 4) 公司内部各个部门的协同与配合

第六单元 谈判签约阶段的销售策略（略）

（谈判技巧是一门专门的课程，具体课纲详见 A003，2 天版本到此为止）