

## 概述

许多人都有个误会，以为只要是销售量大的都是大客户。一般判断大客户有三个标准：

- 销售潜力 + 现在销售量
- 参与购买的人员数量
- 销售流程步骤

也由于大客户的特性，造就销售过程复杂、销售周期过长。虽然投入许多的资源，却难以衡量大客户经营的绩效，也难以预测被竞争者侵入的机会，更难以掌握业务进行的状况。本课程的目的就是希望能够将大客户开发和维护的过程透明化，让公司投入的资源得以最优化！

本课程提供 A3 大小的“大客户销售策略管理计划表”（KSP）帮助学员在课程进行中，针对自己的大客户进行销售计划，在课后依照“大客户销售策略管理计划表”进行销售及维护的工作。

除了一般的大客户策略管理内容外，额外加上如何在公司内部的运作，推断客户的项目的成立与实施，如何能够有效进行项目以达到业务的成绩。

## 学习流程

在课程中，学员将通过不同形式学习活动，来学习以下课题：（这些活动将包括小组与全体讨论、个人与结队练习等…）

- 了解客户需求，为什么购买，购买/决策的流程
- 不是销售量大的就是大客户，由于每个大客户都要投入资源，所以要慎选大客户
- 发展大客户策略之前，要从客户的角度出发，从客户的眼来看世界，才能知道需要什么供应商
- 了解客户的观点后，才能进行理解客户及我们之间的关系位置，进一步分析客户内部的组织结构
- 发展大客户的三个策略：
  - 业务发展策略
  - 组织渗透策略
  - 资源支持策略
- 公司内部项目的运作：商业案例和阿西工作法
- PDCA 是执行力的准则，而大客户策略策略计划执行后，也就必须进行检讨，这是一般公司最容易忽略的步骤，却又非常关键。

## 课程收益

在课程结束后，学员将学会以下技巧：

- 深入分析客户的需求，掌握客户购买的韵律
- 了解大客户的需求和一般客户的需求的不同之处
- 厘清大客户管理的真相及误区

- 明确大客户销售人员的角色定位
- 扩展大客户信息的来源，并进行管理
- 分析大客户的挑战及趋势，创造销售方的优势
- 清楚掌握销售方的定位，创造大客户的价值提案
- 掌握大客户管理的三大策略，有效经营和发展
- 明确大客户管理计划，将策略贯彻到行动方案
- 商业案例（Business Case）的制作：完整的掌握提案/项目的全貌
- 阿西工作法：如何将工作及角色分配到个人，促进团队的合作，建立成员的问责制度

## 《大客户销售策略运作》

教学方法	时间分	课程大纲	模块
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	30分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开场（客户方）</li> <li>• 破冰活动</li> <li>• 研讨公约</li> <li>• 课程介绍</li> <li>• 讨论：学员面临的挑战是什么？</li> </ul>	课程导入
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 工具：KSP</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：让学员了解客户的购买流程就是一个决策流程，而销售要跟着客户的韵律而动，才能掌握客户的需求，提供产品/服务/方案</li> <li>• 销售的定义：客户不会在乎销售是谁，客户只在乎自己的需求是否得意满足。因此，销售要有与过去不同的定义。</li> <li>• 客户购买的原因：改善、追求、避险。</li> <li>• 客户购买的韵律变化</li> <li>• 什么是大客户的战区定义</li> </ul>	第一单元 客户需求分析及管理
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 工具：KSP</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：大客户管理的第一步，就是选择正确的大客户进行经营</li> <li>• 大客户管理的真相：许多对于大客户管理的认知是过时或不切实际的，我们需要对大客户管理要有一个新的认识。</li> <li>• 大客户管理的误区：不是所有的客户都是大客户，那么什么才是呢？</li> <li>• 大客户潜力分析：一个非常大的错误认识，以为销售量大的就是大客户，这是完全错误的概念，那么要如何分析和明确大客户呢？</li> <li>• 大客户经理的角色定位：大客户经理如果不清楚自己的定位，那么会失去许多的销售机会，也会眼睁睁地看到生意的失去。</li> </ul>	第二单元 大客户的选择
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 工具：KSP</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：如何收集信息，客观地分析客户的状况，他们所面临的挑战，以了解策略人物的观点及需求</li> <li>• 关系阶梯：销售方都想要把自己定位高一层的低位，但这是合理和实际吗？</li> <li>• 信息来源：要如何去寻找信息</li> <li>• 客户的观点：把自己放在客户的角度来了解他们的需求和挑战。</li> <li>• 策略人物：在客户端，有哪些策略性的人物会影响销售的过程？</li> </ul>	第三单元 情境评估
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：从客户的观点及需求为起点，做自我的定位，并明确策略目标</li> <li>• 定位陈述：客户只在乎自己的需求是否被满</li> </ul>	第四单元 策略分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 小组讨论</li> <li>• 工具：KSP</li> </ul>		<p>足，所以在面对大客户的时候，要清楚定位自己的价值，留下对方印象深刻的最佳印象，这可以让自己站到一个优势的位置。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 针对不同的战区需要不同的定位陈述</li> <li>- 制作自己的定位陈述</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定目标：销售额的目标只是大客户管理目标的一个。</li> <li>- 针对大客户的某个项目，提出目标陈述</li> <li>- 如何制定销售目标</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> <li>• 工具：KSP</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：大客户的策略有三大策略： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 针对“事”，要如何帮助大客户发展他们的策略，建立竞争优势</li> <li>- 如何在大客户内部建立关系，让策略人物对我们开绿灯</li> <li>- 如何在公司内部获得适当支持及资源，以利大客户策略的推动。</li> </ul> </li> <li>• 业务发展策略：如何支持大客户的策略，强化他们的优势？ <ul style="list-style-type: none"> <li>- 策略发展的关系是如何定义</li> <li>- 如何评估目前的位置</li> <li>- 如何制定子策略，并决定采取的行动</li> </ul> </li> </ul>	第五单元 制定策略计划
	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织渗透策略：如何让大客户的关系人对销售方开启绿灯，支持销售方的业务推动？ <ul style="list-style-type: none"> <li>- 如何制作关系人影响分析表</li> <li>- 如何制作子策略，并决定采取的行动</li> <li>- 如何设计电梯谈话（90秒）</li> </ul> </li> </ul>	
	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 资源支持策略：如何在销售方内部获得支持，统合资源聚焦大客户的发展策略？ <ul style="list-style-type: none"> <li>- 公司有哪些可以获取的资源</li> <li>- 如何计算预期的投资回报，以展示其价值</li> <li>- 如何排列项目之间的优先级</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 工具使用</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组演示/模拟</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：将客户的项目，能够成功和顺利在公司内部推动</li> <li>• 什么是商业案例？</li> <li>• 制作商业案例的好处</li> <li>• 商业案例的结构及表格</li> </ul> <p>阿西工作法：如何将工作及角色分配到个人，促进团队的合作，建立成员的问责制度</p> <p>介绍阿西工作法 -</p> <p>建立阿西工作法的提示 -</p> <p>活动：选择流程及制作阿西表 •</p>	第六单元 内部协调运作
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：大客户策略不是一个纸上谈兵，而是一个实际操作的工具，也就是在获得公司的</li> </ul>	第七单元 计划检讨

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工具使用</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组演示/模拟</li> </ul>		<p>支持后，要进行定期的检讨，来推动大客户策略的发展，推动公司业务的提升</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 参与计划检讨的人员</li> <li>• 检讨的周期</li> <li>• 检讨的内容：定位陈述、策略和进度、问题和挑战、机会和目标、行动计划</li> </ul>	
13 小时 0 分		总课时长度	
<p>休息时间：上下午各一场 15 分钟休息 中饭休息时间：1 个小时</p>			