

# 《销研协同——高效成交大客户》

主讲：赵恒

## 【课程背景】

大客户规模体量较巨、组织结构繁杂、决策流程冗长、决策角色性格各异、合作对象可选择性强等综合因素，致使 toB 型企业销售人员在大客户销售过程中面对不同场景、不同人员、不同条件的重重考验和挑战，华为、飞书等企业的成功经验，用事实证明 toB 型企业依靠传统单兵作战的销售模式，已无法满足当前激烈的市场竞争，而由研发、销售高效协同的销售方法是为必然。

总结归纳最有价值的关键场景，梳理制订销售过程中的主要问题和应对方法，才能赢取客户信任，争取合作机会。

本课程基于“以客户为中心”的理念和 SAF 销售飞轮系统，组织学员对大客户销售过程中的八个关键场景和十三种应对方法进行拆解和学习，使学员在思维层面明道，在技能层面知行，解决学员在 toB 大客户销售过程中“找不准、触达不到、谈不好、合作不成”的四大难题，使思维升级、技能提升，突破能力和业绩瓶颈，实现企业销售业绩倍增。

## 【课程收益】

- 发现问题，找到根因：对于销售过程中的“四不现象”和内部协作时的“三角铁”现象，做到知其然并知其所以然
- 升级理念，激活组织：深度理解“以客户为中心”的理念，领悟“五个改变”的必要性，以及“SAF 销售飞轮”系统的必然性
- 理解模型，掌握工具：深入学习三个必要基础、四个重要工具、五个价值动作和十三种场景和应用方法，提升销售人员与研发人员的协同作战意识和效能
- 演练共创，产生成果：学员现场演练应用，掌握工具方法。基于企业资源和特性，共创多种工具表单，为学员打造高效成交“武器”

## 【课程对象】

总经理、销售副总经理、销售总监、销售人员、研发人员

## 【课程时间】

精华版 1 天（6 小时/天）

精细版 2 天（6 小时/天）

## 【课程大纲】

### 一、销售业绩遇到瓶颈的根因是什么

#### 1、企业经营管理的二项核心

- 1) 二项核心：降本、增效
- 2) 一个选择：增效重于降本

## 2、toB 销售过程中的“四不现象”

- 1) 找不准
- 2) 触达不到
- 3) 搞不定
- 4) 合作不久

## 3、传统组织结构下的“三角铁现象”

- 1) 销售、研发、生产三端责任推诿、相互掣肘
- 2) 矛盾根深蒂固，无法形成协同合力

## 4、案例：华为“铁三角工作法”的妙处与不同

- 1) 理念不同
- 2) 产品不同
- 3) 组织不同
- 4) 流程不同
- 5) 方法不同
- 6) 激励不同

## 5、结论：基于“以客户为中心”理念的销售系统的先进性和必然性

## 二、销研协同的大客户销售法需要哪些基础

### 1、一个文化理念——以客户为中心

- 1) 核心：在客户心中定位，为客户创造价值
- 2) 价值：以文化来指导、牵引和评估行为
- 3) 案例：华为云的服务，如何打动得到罗振宇
- 4) 做法：从产品变成服务、从思维变成行为、从组织变成个体、从战略变成流程、从标准变成动作

### 2、一个销售系统——SAF 销售飞轮系统

- 1) 核心：打造销售飞轮系统——SR+AR+FR
- 2) 价值：重新定义组织“前端”，变成本部门为利润部门，补齐能力短板，激活销售因子
- 3) 案例：南澳砂钢，业绩同比增长 70 倍
- 4) 做法：力出一孔（项目协同式），利益共同体（利出一孔）

### 3、一个流程模型——从线索到现金

- 1) 核心：以客户需求为始，为客户创造价值，以客户满意为终

- 2) 价值：固化流程，标准动作，主动发掘，快速响应，高效协同
- 3) 结构：（略）
- 4) 做法：SAF 飞轮各角色与流程节点的对应，职能明晰和协同方法

### 三、销研协同的大客户销售有哪些效能工具

#### 1、五看八法结合表

- 1) 核心：战略制定、发现商机
- 2) 价值：掌握市场趋势、分析价值领域、绘制客户画像、挖掘潜在客户、合理匹配资源
- 3) 结构：战略制定五看、商机发掘八法、五看八法结合应用表
- 4) 案例：佛山砂钢，聚焦细分行业领域，抓住新能源趋势，成功签约比亚迪
- 5) 演练：实操应用，界定新领域、新机会

#### 2、客户价值分析表

- 1) 核心：梳理客户等级、明确资源匹配
- 2) 价值：聚焦价值行业、明确工作目标、把握工作进度、指导资源匹配
- 3) 表单：（略）
- 4) 演练：梳理价值行业，结合自身优势，聚焦主要价值领域客户

#### 3、客户双漏斗模型

- 1) 核心：漏斗效应、成交概率
- 2) 价值：销售目标制定与拆解，销售团队人效与人数配置，潜在客户储备数量，日常工作目标与问题发现，销售会议质量管理
- 3) 结构：（略）
- 4) 演练：实操应用，测算各环节数据

#### 4、服务资源百宝箱

- 1) 核心：梳理客户关键人物、明确服务资源
- 2) 价值：指导工作方法、合理规划资源、控制服务成本、助力客户成交
- 3) 表单：（略）
- 4) 案例：安盾网“客户服务工具包”
- 5) 共创：工具百宝箱，明确企业自身可使用资源及工具

### 四、销研协同的大客户销售需要哪些价值动作协同

#### 1、管理客户期望值

- 1) 工具：定期沟通会、会议纪要、服务评价表
- 2) 价值：降低客户期望，达成书面共识，规避未来争议

## 2、提供超预期服务

- 1) 认知：专业服务（基础功能）、展业服务（产品销售）、职业服务（客户升职）
- 2) 工具：服务资源百宝箱
- 3) 价值：产生依赖性、建立强关系、树立不可替代性
- 4) 案例：安盾网，交付经理帮客户总监写好月度和年度的总结报告

## 3、深挖客户潜需求

- 1) 认知：谁去挖掘、挖掘什么、如何挖掘。
- 2) 话术：面向客户不同角色的不同话术和沟通周期。
- 3) 价值：扩大客户成交、提升客户好感、建立复购优势

## 4、拥有信息情报员

- 1) 对象：关键中间人、技术专家、助理/秘书、前台等
- 2) 方法：志同道合、共同兴趣、礼品馈赠、减轻工作、助力升职
- 3) 价值：及时获取关键信息、奠定长期合作基础、储备潜在客户商机
- 4) 案例：某公司助理，跳槽后成为关键人

## 5、设置竞品防火墙

- 1) 思路：人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我全、人全我好、人好我硬
- 2) 工具：优劣式对比清单
- 3) 方法：主动与客户共同对比分析
- 4) 价值：主动规避竞品挑战、强化优势所在、坚定客户信心、促进客户做决定
- 5) 共创：分析己方优劣式，萃取形成对比清单，清晰己方优势。

## 五、销研协同的大客户销售如何根据场景应用工具

### 1、如何形成 SAF 飞轮系统的协同战斗力

- 1) 解决思路：通过以客户为单位的项目式确立，开展小范围试行，给予一系列优先级支持，而后批量复制。
- 2) 工具方法：  
SAF 销售飞轮系统（略）  
SAF 销售流程模型（略）

### 2、如何制定/拆解年度销售目标

- 1) 解决思路：合理有效的向上制定公司发展战略和销售总目标，向下拆解各层级销售目标
- 2) 工具方法：  
漏斗模型及相关公式应用（略）

### 3、如何快速发掘商机和线索

1) 解决思路：通过公开渠道和资源，快速梳理潜在客户目标，高效完成商机转化。

2) 工具方法：

五看八法结合表（略）

价值客户评级表（略）

#### 4、如何建立客户信任

1) 解决思路：充分体现产品力、价值观、责任心和专业性，达成客户信任。

2) 工具方法：

第一次沟通（略）

第一个方案（略）

第一次拜访（略）

第一次会议（略）

服务资源百宝箱（略）

#### 5、如何做好合同谈判策划

1) 解决思路：本着“以客户为中心”理念，基于双赢的目标，应用有效方法，实现谈判目标

2) 工具方法：

谈判时机确认二条件：客户给条件，我方给提案；客户有歧义，我方有改善

谈判策划五要素：分析三方、确定目标、准备方案、组合方案、组建团队

谈判四原则：把人与问题分开、着眼利益而非立场、提出多处解决方案、坚持客观标准

解决分歧四方法：利益交换、价值附加、双方折中、单方妥协

#### 6、如何获取客户真实想法

1) 解决思路：基于客户不同决策角色的诉求，通过分析、验证和方法应用，快速获取客户想法

2) 工具方法：

三分析：客户顾虑、客户意图、关键行为

二验证：多渠道交叉验证、复盘验证

四种角色特征：决策者、研发者、采购者、使用者

四种沟通句型：感同身受、正反案例、假设成交、封闭选择

#### 7、如何应对客户要求降价

1) 解决思路：基于客户真实诉求，化解或转移以价格为焦点的谈判矛盾

2) 工具方法：

六个常见原因：客户顾虑风险、竞品低价竞争、超出客户预算、客户绩效要求、个人利益诉求、客户随口一说

六种策略：案例佐证、风险预测、方案调整、附加价值、合理满足、精准判断

## 8、如何应对对手低价

- 1) 解决思路：基于价值观和稳定性的长效思考，通过针对性的策略设计和执行，应对竞品低价及恶性竞争
- 2) 工具方法：  
设立竞品防火墙（略）  
三看法：看客户关注点排序、看自身目标和优劣势、看对手底层逻辑  
八种价值策略：引导客户长效周期考量、针对痛点呈现综合价值、引导客户提高技术门槛、引导客户降低条款评分、提供高附加值配套服务、提供长期合作价值、提供更低成本方案、提供产品组合模式方案

## 9、如何拓展组织型客户关系

- 1) 解决思路：通过梳理，明确哪些客户适合建立组织型客户关系；执行多维度动作，达成组织型客户关系的建立并持续维护
- 2) 工具方法：  
客户价值评估表（略）  
六有标准：有基础、有能力、有影响、有意愿、有价值、有未来  
五个方法：联合营销、战略对话、联合创新、多维对接、沟通机制

## 10、如何策划实施客户考察公司方案

- 1) 解决思路：通过良好的客户考察体验，增加客户信任，促进成交签约，提升客户满意度
- 2) 工具方法：  
五个“什么”：看什么、听什么、讲什么、见什么、送什么  
考察方案七要素：客户、技术、体验、领导、礼品、行程、评审  
考察闭环五动作：内部考察总结、共享会议纪要、诉求跟踪计划、销售线索跟进、回访互动执行

## 11、如何巩固我方优势市场的地位

- 1) 解决思路：通过提供超预期服务和设立竞品防火墙两项价值动作，实现立体化优势壁垒
- 2) 工具方法：  
五个提升：提升客户满意度、提升立体客户关系、提升客户依赖度、提升组织流程匹配度、提升合作维度  
二个降低：降低商务价格、降低合作风险  
客户期望值管理（略）  
优劣势对比清单（略）

服务资源百宝箱（略）

## 12、如何提高客户满意度

1) 解决思路：通过管理客户期望值的价值动作的执行，通过品质、价格、服务等多方面的快速响应，为客户提供超预期服务

2) 工具方法：

客户期望值管理（略）

服务资源百宝箱（略）

## 13、如何保持稳定的客户关系

1) 解决思路：基于知己知彼、稳定合作的工作目标，与客户保持连接，关注客户发展节奏，及时满足客户服务需求

2) 工具方法：

知己知彼：建立客户信息档案、了解客户关键 KPI、掌握客户特征风格、提升自我匹配客户

保持连接：日常拜访、专题交流、参观体验、团队活动、联合发布、高层信函、邀请考察、高层拜访、高层峰会