

# 《战略大客户管理》

主讲：朱冠舟老师

## 【课程背景】

大客户是企业的核心资产，对大客户的识别和争取，已经成为行业竞争焦点。

20%的大客户带来公司 80%的业务，80%的项目和收益来自 20%的大客户，

而数量众多的中小客户所带来的零散项目只占其营业收益的 20%，谁抓住大客

户并真正保留住大客户谁就占领了竞争的制高点。

但是，大多数企业在经营大客户过程中，缺乏一套具有前瞻性的经营理念和系

统的方法、工具，导致大客户经营过程中存在巨大风险，问题如下：

- ✓ 只有 20%的销售人员具备大客户销售能力，这些销售精英贡献了公司 80% 业绩的同时，也控制了公司 80%的大客户资源，坏现象是公司年度业绩增长乏力，新年度挑战性任务指标却很难分解下去；
- ✓ 老客户要么流失率高，要么后续贡献业绩产出低，不懂得如何做大客户经营，不理解老客户的核心业务、任务、战略和未来发展方向，不能持续挖掘出老客户的有效商机（客户价值最终的体现是客户愿意一直向你买单，

老客户年年有产出) ；

- ✓ 管理者不掌握大客户销售团队能力复制的方法和工具，业绩过于集中在老板或部分少数销售人员身上，一旦优秀的销售管理者或销售代表离职，将给公司业绩的达成造成巨大风险；
- ✓ 公司“一把手”或销售团队负责人个个都是“打大单”高手，单打独斗的能力极强，但鲜有人会做、愿意做（打破管理者的“舒适区”）系统化的销售管理工作，这些复杂、高难度的销售管理工作往往交给一些没有销售经验、管理经验不足但却很信任的“销售助理”来完成，结果是销售管理形同虚设；
- ✓ 销售管理者或部分销售代表单个大客户商务关系突破能力很强，但却不会制定产品解决方案策略（给出产品方向并指导研发）和销售策略；
- ✓ 对主要竞争对手的了解很浅显，掌握点竞争对手的“片面”或“皮毛”信息就认为很了解对手，无法针对竞争对手和客户需求制定出差异化的竞争策略；
- ✓ 虽然拥有所谓完善的客户关系管理系统（CRM 软件，钉钉系统，微信管理），但大客户的销售过程管理仍然存在不透明、不可控，甚至数据和信息造假的现象，销售团队的工作饱和度及销售推进的有效性无法评估（销

售周期长，销售成本高），商机储备、销售成交与回款预测的准确性差，销售过程管理存在“黑匣子”；

- ✓ 人力资源部门扮演的角色大部分是“基础人事”工作（简单的招聘、劳动纪律管理、入离职手续办理、绩效统计和发工资），不能协助公司“一把手”或销售管理者制定出科学的、有效的、能够激发销售团队“热忱”的薪酬和绩效方案；
- ✓ 有能力的销售人员招聘不到或找到后留不下来，经验不足、能力差的销售人员培养出来后又流失到竞争对手那里，销售副总要么培养不出销售中层管理者，要么（任人唯亲地）提拔出来的销售干部不会带团队；
- ✓ 公司“一把手”或销售管理者缺乏一套系统的大客户经营理念、方法和工具，不知道如何建立一个可持续发展的销售管控体系 … …

## **【课程收益】**

- ✓ 提高销售人员大客户识别及挖掘能力
- ✓ 实现销售过程的可视化管理
- ✓ 提高销售型市场活动策划与公关能力
- ✓ 掌握销售团队能力复制的方法及工具

- ✓ 提高销售人员公关及销售技能
- ✓ 培养大客户销售人员的职业素养
- ✓ 缩短大客户的签单周期
- ✓ 提高大客户签单/统签的能力
- ✓ 提高销售与回款预测的准确性
- ✓ 提高销售团队的人均单值
- ✓ 提高销售团队制定产品方案和竞争策略的能力
- ✓ 建立大客户销售团队岗位胜任力模型
- ✓ 提高销售管理者的综合运营管理方法、工具
- ✓ 掌握销售团队的薪酬与绩效方案的设计方法和管理能力
- ✓ 培养一支能打仗、打恶仗、业绩翻番的“有狼性”销售团队
- ✓ 建立一套可持续发展的销售管理体系
- ✓ ... ..

## **【课程特色】**

- ✓ 大客户销售理论、方法、工具和实战案例结合，突出实用、实战；
- ✓ 突出大客户营销重点、难点，有针对性讲解，学员易吸收、易消化和易实操；

- ✓ 现场实操练习、讲解答疑，实时与老师交流、互动；
- ✓ 老师普通话标准，思维逻辑能力强，课程幽默、生动活泼，现场互动热烈
- ... ..

**【课程对象】** 董事长、总经理、营销副总、事业部总经理、分公司总经理、销售总监、销售经理、区域经理、销售代表；市场总监、市场经理、市场专员；销售运营总监、销售运营经理、销售运营专员、销售助理；渠道总监，渠道经理，渠道专员

**【课程时长】** 1-2 天 (6 小时/天)

## **【课程大纲】**

### **一、大客户识别与划分**

- 1、大客户定义
- 2、为什么要拓展终端大客户？
- 3、如何识别和划分大客户？
- 4、大客户有什么价值？
- 5、大客户的“珠峰效应”

**案例 1：某高科技上市公司的大客户划分**

## 案例 2：某制造业上市公司的大客户划分

### 现场分享/讨论：

- 1、公司哪些部门和人员在经营大客户？
- 2、哪些资源聚焦在大客户？
- 3、现有的大客户为公司创造了哪些价值？
- 4、如何建立大客户经营风险预警机制？

## 二、销售漏斗管理

### 1、销售漏斗定义

- 1) P0-“地盘阶段”的管理内容和重点
- 2) P1-“销售线索阶段”的管理内容和重点
- 3) P2-“商机阶段”的管理内容和重点
- 4) P3-“初步认可阶段”的管理内容和重点
- 5) P4-“认可/投标阶段”的管理内容和重点
- 6) P5-“商务阶段”的管理内容和重点
- 7) P6-“成交阶段”的管理内容和重点

### 2、“六大销售重点”管理

- 1) 商机挖掘管理

- 2) 销售过程管理
- 3) 销售的有效性管理
- 4) 销售人员能力管理
- 5) 销售人员激励管理
- 6) 销售结果的可预测管理

### 3、“三大关键用户”管理

- 1) 关键用户一：关键决策者（KDM）
- 2) 关键用户二：关键影响者（KI）
- 3) 关键用户三：关键使用者（KU）

### 4、“五个客户关系等级”管理

- 1) CR1:“铁杆”支持者
- 2) CR2:友善者
- 3) CR3:中立者
- 4) CR4:对手“铁杆”支持者
- 5) CR5:坚决反对者

案例 1：某上市公司的大客户线索/商机挖掘渠道分享

案例 2：某上市公司销售漏斗管理经验分享

### 现场讨论：

- 1、不同销售漏斗阶段的管理重点是什么？
- 2、销售漏斗的管理价值是什么？
- 3、是否有明确的周、月、季、年度商机挖掘计划？
- 4、商机与月度考核如何挂钩？
- 5、如果商机 80%都是四季度或明年商机，怎么办？
- 6、是否有明确的年度、季度和阅读商机储备数量/金额要求？

现场练习：请根据销售漏斗原理，设计适合自己公司的销售管理漏斗

### 三、市场活动策划与过程公关

- 1、市场活动的目的
- 2、市场活动的主题策划
- 3、活动目标客户角色定位
- 4、市场活动规模控制
- 5、对活动主题演讲者要求
- 6、客户邀请及过程公关
- 7、会议礼品准备
- 8、成功销售与客户黏着度的关系

案例 1：某著名上市公司样板客户经验交流会

案例 2：某著名上市公司 XXX 高峰论坛

现场分享/讨论：

- 1、市场活动能带来什么价值？
- 2、如何策划能带来销售业绩的市场活动？
- 3、邀请大客户领导参会的困难点有哪些？有哪些成功经验和技巧？
- 4、各级管理者在大客户邀请上扮演哪些角色？
- 5、市场活动的演讲者应具备哪些能力？
- 6、如何利用市场活动进行有效营销？
- 7、如何评价市场活动效果？

#### 四、大客户销售技巧

- 1、优秀销售人员的言行举止
- 2、如何对销售团队进行销售能力复制？
- 3、如何做到顾问式营销？
- 4、有效的客户拜访
- 5、如何宴请大客户？
- 6、送礼的学问

- 7、倾听、提问与赞美的学问
- 8、掌握提问技巧
- 9、成功的客户接待
- 10、 与客户会议前要做好哪些准备？
- 11、 需要销售人员思考的问题
  - 1) 为什么选择销售作为你的职业？
  - 2) 做销售最大的困难和挑战是什么？
  - 3) 什么是大客户销售好苗子？
  - 4) 销售人员应具备哪些职业态度？
  - 5) 勤奋度和敬业度为什么非常重要？
  - 6) 什么是“软腰”的功夫？
  - 7) 顶级销售人员有哪些特征？

案例 1：广东东莞某制造业上市公司大客户成功销售案例

案例 2：广东深圳某高科技上市公司大客户成功销售案例

案例 3：江苏南通某制造业上市公司销售团队能力复制案例

案例 4：日本首相安倍“软腰”的功夫

现场分享/讨论：

- 1、完整、标准的销售工具的价值？
- 2、如何进行知识和能力的有效复制？
- 3、如何低成本、低风险突破商务关系？
- 4、销售人员如何做到顾问式营销？
- 5、顶级销售人员有什么特征？
- 6、反思销售团队，最大的困难和挑战是什么？

## 五、竞争分析与策略制定

- 1、竞争对手识别
- 2、竞争对手 SWOT 分析
- 3、与竞争对手对标的六个维度
- 4、如何制定竞争策略
- 5、需要思考的问题：
  - 1) 正在拓展的大客户项目的竞争对手是谁？
  - 2) 竞争对手的客户经理叫什么名字？
  - 3) 对手的客户经理拜访这个大客户多少次？
  - 4) 对手的哪些领导拜访过这个大客户？
  - 5) 对手有哪些样板客户，客户评价如何？

6) 对手在哪些细分市场做的好，市场占有率？

7) 竞争对手产品的优势和劣势是什么？

案例 1：某上市公司天津分公司与竞争对手“对标”案例

案例 2：某上市公司成都分公司大量替换竞争对手客户案例

现场分享与练习：

1、描述企业 1-3 个主要竞争对手？

2、简单描述竞争对手的市场份额？要有数据

3、分析你的竞争优势（例如：研发能力、产品能力、技术创新能力、客户关系、服务能力、市场覆盖度、营销能力、持续满足客户需求的能力）？

4、针对每个竞争对手，描述出相应的竞争策略？

5、每个策略给出一个 word 文档，PPT 最佳。

## 六、大客户投标管理

1、招标的概念、形式和步骤

2、标书发出的时机

3、投标文件制作注意事项

4、评分标准及评标专家管理

5、讲标过程及公示前管理

## 6、投标危机或失败管理

## 7、废标和无效投标之区别

案例 1：上海某上市公司大项目投标过程疏忽导致投标无效案例

案例 2：北京某上市公司中标 XX 政府大项目危机管理案例

案例 3：某上市公司投标中央企业大项目失败后成功翻盘案例

### 现场练习/后续作业：

- 1、制作出相对标准的各类投标资料（公司各类资质，财务报表，样板客户资料，公司介绍、产品和技术资料，服务标准，商务资料等）；
- 2、针对不同竞争对手，制定投标评分标准（模板）；
- 3、投标现场的“评委”常见问题和答案；
- 4、投标前、投标过程中、投标后的标准动作、流程和操作规范；
- 5、投标现场的各类风险识别及对策。

## 七、大客户商务谈判技巧

### 1、谈判的概念

- 1) 一般性、专门性与外交性谈判
- 2) 竞争型、合作型与双赢型谈判

### 2、谈判前要做哪些准备

1) 谈判准备环节要考虑的因素

2) 谈判前目标设定和退路设计

3、谈判的策略制定

1) 开局策略

2) 中期策略

3) 后期策略

4、商务谈判技巧

1) 谈判之开场技巧

2) 谈判之中场技巧

3) 谈判之收场技巧

5、商务谈判中的注意事项

1) 如何识别留有余地的弹性语言

2) 如何识别威胁、劝诱性的语言

3) 哪些语言会伤面子和自尊

4) 说服要注意的六个方面

5) 容易取得对手信任的沟通技巧

**案例 1：某中央企业 XX 大项目商务谈判案例分享**

案例 2：某民营上市公司 XX 大项目商务谈判案例分享

案例 3：某政府 XX 工程大项目商务谈判案例分享

## 八、销售人员薪酬与绩效管理

- 1、销售人员薪酬结构设计
- 2、销售人员绩效指标库设计
- 3、销售代表及管理者的绩效方案设计
- 4、绩效指标的 SMART 原则
- 5、绩效管理的误区
- 6、管理者的一周时间分配
- 7、远期商机无、近期商机少的管理
- 8、业绩严重落后的应对措施
- 9、为什么要狠抓“工作日志”管理
- 10、 销售管理者应扮演的角色
- 11、 如何面试销售代表/销售管理者？
- 12、 为什么培训没有效果？
- 13、 多数国内企业管理者的软肋
- 14、 外企基层员工有什么特点？

15、 到底什么是好的管理？

案例 1：某制造业上市公司销售团队薪酬及绩效方案分享

案例 2：某高科技上市公司销售团队薪酬与绩效方案分享

案例 3：试用期销售代表及试用期销售经理的绩效管理案例分享

**现场练习：**

- 1、现场设计销售代表的月度绩效考核方案
- 2、现场设计销售管理者的季度绩效考核方案

## **九、销售运营管理**

- 1、合同管理看板
  - 1) 新签合同看板
  - 2) 预签合同清单看板
  - 3) 新签合同清单看板
- 2、回款管理看板
  - 1) 历史合同应收账款看板
  - 2) 新签合同应收账款看板
  - 3) 预签合同预计回款看板
- 3、合同应收款管理看板

1) 合同应收款管理看板

2) 新签合同回款周期看板

4、商机管理看板

1) 总体商机管理看板

2) 分支机构、部门及个人管理看板

3) 商机阶段分布变化趋势看板

4) 预签商机周增减变化看板

5、周计划管理看板

1) 周计划完成情况管理看板

2) 周计划完成偏差率管理看板

6、营销管理者需关注的 28 个综合指标

案例：某高科技上市公司运营管理看板分享

演练：根据示范案例设计公司的运营管理看板

## 十、销售序列岗位胜任力模型设计

1、什么是岗位胜任力？

2、如何识别岗位胜任力？

3、从企业角度看岗位胜任力

- 4、从人力资源角度看岗位胜任力
- 5、从销售岗位看岗位胜任力
- 6、初级、中级及高级销售代表岗位胜任力模型设计
- 7、初级、中级及高级销售管理岗位胜任力模型设计
- 8、针向销售代表的十道面试题
- 9、针向销售管理者的十道面试题

案例：某上市公司销售序列岗位胜任力模型分享

演练：现场面试销售代表及销售管理者