

《B2B 大客户开发与管理》

朱冠舟教授、特邀研究员

【课程背景】

大客户是企业的核心资产，对大客户的开发和获取，早已成为 B2B 企业的竞争焦点，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。但很多企业在经营大客户过程中，缺乏一套完整的、体系化的销售理念、路径、方法和工具，导致在大客户开发和经营过程中存在巨大风险，问题如下：

- ◇ 大客户销售周期长，销售成本高，有效商机储备长期不足，客户成交与回款预测的准确性差，团队承诺的大项目或大订单不断延期，且理由很充分；
- ◇ 不会做老客户经营，不能持续引导和挖掘出老客户的购买需求（客户经营的最终价值是客户一直愿意向你买单，老客户年年有产出）；
- ◇ 不掌握大客户销售员能力复制（态度/知识/技能）的方法和工具，一旦优秀的销售员离职，将给公司带来不可估量的经济损失；
- ◇ 感觉销售团队每天都很忙，但没有人能说清楚销售每天到底在忙什么，工作量和动作有效性经不起检核，周工作日志流于形式；
- ◇ 顶级销售员都是“单打独斗”的高手，一旦被提拔为管理者，却不会带团队，不会做销售管理，导致部门业绩人均贡献低；
- ◇ 不会制定产品销售策略和落地执行工具，掌握点竞争对手的“片面”信息就认为很了解对手，无法针对主要对手制定差异化的竞争策略；
- ◇ 无法制定出能激发“狼性”销售人员“热忱”（让销售人员把每个客户当成自己的资产，丢单会流泪）的激励方案；
- ◇ 不会制定动态的季/月/周的“可衡量的销售过程指标”（例如：大客户销售过程中的关键动作分解、关键事件考核等），实现销售结果的可预测；
- ◇ 不掌握大客户销售的成功路径、方法、工具和实操技巧，还习惯于采用传统、风险大、成本高的“两扣”（折扣和回扣）获取大客户订单；
- ◇ 公司缺乏一套成体系的、可落地的大客户开发与管控体系 … …

作为实战派大客户销售专家、B2B 企业业绩增长导师朱冠舟，在过

去十余年培训和企业咨询过程中带领数十家上市公司及快速成长的企业成功实现 B2B 销售转型，从几千万营收增长至几个亿营收，从几个亿营收成长为 A 股上市公司，帮助 A 股上市公司实现销售业绩和股价翻番。

朱冠舟老师凭借二十余年的一线实战大客户销售、集团销售运营管理、集团人力资源管理和数十家上市公司咨询管理经验，结合北京大学、清华大学近十年的授课经历，提炼出一整套体系化的《大客户开发与管理》课程，为学员现身说法。既有成功经验，也有失败教训。让每一个学员有所想、有所悟、有所得。

【课程收益】

- ★ 掌握 B2B 大客户销售的理念、路径、方法、工具和实操技巧；
- ★ 掌握大客户销售团队能力复制的方法和工具；
- ★ 提高大客户团队制定销售策略、投标方案和商务谈判的能力；
- ★ 提高大客户商机挖掘能力，并实现销售过程的可视化管理，
- ★ 缩短大客户销售周期，并提高大项目统签能力；
- ★ 提高销售结果预测的准确性，并提高销售团队人均业绩贡献单值；
- ★ 提高对老客户的续签率及对老客户的维护、持续经营能力；
- ★ 培养一批既能销售“打单”又懂团队管理的优秀经理人；
- ★ 建立一套完整的、业绩可持续的销售管理体系。

【课程特色】

- ★ 识别顶级大客户销售团队的“六大特征”；
- ★ 掌握大客户销售团队能力复制的“三大法宝”；
- ★ 线索、商机获取的“十大渠道”和大客户突破之“十大”技巧；
- ★ 深入洞察大客户之“三大关键角色”和“五个关系等级”；
- ★ 全面掌握西方欧美企业常用的“销售漏斗管理工具”；
- ★ 管理者必须掌握的“六大销售管理重点”；
- ★ 大客户商务谈判成功的“三个阶段”和实战技巧；
- ★ 大客户销售与专业人力资源管理的完美结合；
- ★ 案例完全基于实战的总结，讲师现场实操训练与点评；
- ★ 讲师普通话标准，授课幽默、现场互动热烈。

【课程对象】

事业部总经理、营销总监、分公司总经理、销售经理、销售代表、销售助理；

渠道总监、渠道经理、渠道代表；销售运营经理、销售运营专员等。

【课程时间】 2天（6小时/天）

【课程大纲】 模块一：大客户识别与划分

- 1、大客户的特征？
- 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？

案例分享：

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

现场讨论：

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

【课程大纲】 模块二：大客户销售漏斗管理

1、如何科学定义大客户销售漏斗？

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

2、如何做好“六大销售重点管理”？

- 商机挖掘管理管什么？
- 销售过程管理管什么？
- 销售的有效性管理管什么？
- 销售人员能力管理管什么？
- 销售人员激励管理管什么？
- 销售结果的可预测管理管什么？

3、如何识别“三大关键客户角色”？

- 关键决策者（KDM）的识别与客户关系推进策略
- 关键影响者（KI）的识别与客户关系推进策略
- 关键使用者（KU）的识别与客户关系推进策略

4、如何定义并管理好“五个客户关系等级”？

CR1:如何发展我方的“铁杆支持者”？

CR2:如何把“友善者”变成我方的“铁杆支持者”？

CR3:如何把“中立者”变成“友善者”或我方的“铁杆支持者”？

CR4:如何把“对手铁杆支持者”变成“中立者”或“友善者”？

CR5:如何把“我方死敌”变成“中立者”或“友善者”？

案例分享：

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工具分享

案例 3：“三大关键客户角色”和“五个客户关系等级”管理分享

现场讨论、练习：

- 不同销售漏斗阶段的管理重点是什么？
- 销售漏斗的管理价值是什么？
- 如何制定明确的周、月、季、年度商机挖掘计划？
- 商机与月度考核如何挂钩？
- 80%的商机都是四季度商机，如何突围？
- 如何设定商机储备数量/金额？
- 请根据销售漏斗原理，设计适合自己公司的销售管理漏斗

【课程大纲】 模块三：市场活动策划与过程公关

1、市场活动的目的

2、如何进行策划市场活动主题？

- 如何策划：新产品、新技术发布及应用推广会
- 如何策划：典型样板客户推广会
- 如何策划：合作伙伴颁奖及推广大会
- 如何策划：老用户联谊会及新用户推广会
- 如何策划：行业高峰论坛及圆桌对话会
- 如何策划：企业用户年会

3、如何进行目标客户定位？

4、如何合理控制市场活动规模？

- 针对董事长、总经理目标人群的市场活动邀请规模？
- 针对中层管理者目标人群的市场活动邀请规模？

- 针对基层管理者目标人群的市场活动邀请规模？
- 针对普通员工目标人群的市场活动邀请规模？

5、对活动主题演讲者要求

- 演讲者口才及感染力
- 演讲内容与客户角色价值
- 案例演讲者演讲能力/价值/PPT
- 常被提问的问题准备
- 上场前的模拟练习

6、如何通过市场活动促进商机转化和大项目成交？

7、如何个性化的设计会议礼品？

8、成功销售与客户黏着度之间的关系？

案例分享：

案例 1：成交“四个亿”的样板客户经验交流会

案例 2：成功邀请“53 家”特大型企业参加的集团客户峰会

现场讨论：

- 市场活动能带来什么价值？
- 如何策划能带来销售业绩的市场活动？
- 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？
- 各级管理者在大客户邀请上扮演哪些角色？
- 如何通过市场活动挖掘有效商机并转化为成交客户？
- 市场活动的演讲者应具备哪些能力？

【课程大纲】 模块四：大客户突破“十大”技巧

1、拜访陌生客户前要做哪些准备？

2、如何回答客户的问题？

3、如何向客户提问？

4、倾听、提问与赞美的技巧？

5、送礼的学问？

6、如何宴请大客户？

7、如何在公司完美地接待客户？

8、如何安排客户成功参观样板客户？

9、如何修炼“软腰”的功夫？

10、如何做到顾问式销售？

案例分享：用友、金蝶、IBM、星徽精密、梦百合案例

现场讨论：

- 完整、标准的销售工具的价值？

- 如何进行知识和能力的有效复制？
- 如何低成本、低风险突破商务关系？
- 销售人员如何做到顾问式营销？
- 顶级销售人员有什么特征？

【课程大纲】 模块五：成功大客户销售的职业化修炼

1、你到底为什么选择做销售？

2、大客户销售的“十大”困难和挑战

- 失败与挫折的压力
- 未知与长期不确定性的压力
- 面对信心底气不足的压力
- 面对能力和知识不足的压力
- 面对商机不足的压力
- 面对竞争的压力
- 面对疲于奔命忙碌的压力
- 面对不知道下一步要做什么的压力
- 面对业绩的压力
- 面对失业和生活的压力

3、从“五个”方面测试你想成为顶级销售的决心

- 你有没有决心做到绝对的“勤奋”
- 你是否兑现了你给客户的每一个承诺
- 你能否禁得起一次又一次的被客户拒绝却坚持不放弃
- 你是否坚信你能够给客户带来价值？
- 你是否把每一个客户都当成是自己的财产？

4、成功大客户销售人员的“十项”修炼

- 修炼一：勤奋与敬业度
- 修炼二：具有责任心
- 修炼三：不断学习新知识的能力
- 修炼四：好的EQ
- 修炼五：清晰的逻辑思维
- 修炼六：善于与人相处
- 修炼七：好的沟通能力
- 修炼八：丰富的常识
- 修炼九：适合的言行举止
- 修炼十：好的职业态度

5、Top Sales 的“六大”特征

特征一：月月都能完成任务，年年超额完成任务

特征二：成功的内部销售（上下级，跨部门沟通畅通）

特征三：善于有效整合所有的可用资源

特征四：具备成功销售必须的专业知识

特征五：非常的勤奋与坚持的学习

特征六：卖出高价值，把项目做大，统签合同

6、需要搞定的“三大”客户

- 内部客户-信任和支持你的领导
- 内部客户-给你支持的业务部门和职能部门
- 外部客户-给你合同和订单的客户

7、业绩不佳销售人员的“十二个”自我反省

反省一：不断重复的无效沟通（内外）！

反省二：经常见同样的人，问同样的问题，谈论同样的话题！

反省三：知识苍白，客户懂的好像比我多的多！

反省四：客户的一堆问题回答不了！

反省五：我的问题总是得不到解决！

反省六：遇到竞争对手就不知所措！

反省七：老是无效忙碌，说不清楚怎么回事！

反省八：借口“制造”忙碌的假象！

反省九：销售项目推进缓慢，不知道“下一步”该做什么，没思路！

反省十：总是一厢情愿，但又经常遇到“意外”！

反省十一：老在说“客户付款审批周期长”！

反省十二：没有商机、没有订单、付款缓慢都不是我的错！

案例分享：

案例 1：非常的勤奋与坚持的学习（台湾顶级销售经理）

案例 2：顶级销售从“软腰”开始（北京顶级客户经理）

案例 3：顶住被“解雇”压力永不放弃（北京顶级客户经理）

案例 4：一周只能陪太太吃 1 次饭（IBM 北京销售经理）

案例 5：超级勤奋的顶级职业经理人（前微软中国区总裁）

现场讨论：

- 我到底为何选择做销售？我想成就什么？
- 当我丢掉一个大客户/项目的时候是否会“难过落泪”？
- 找出自己做大客户的三个最大的困难或挑战？我的行动计划是什么？

【课程大纲】 模块六：竞争分析与策略制定

1、竞争对手识别

- 现场练习（工具）：竞争对手识别

2、竞争对手 SWOT 分析工具

- 如何进行优势 (Strength) 与劣势 (Weakness) 分析？
- 如何进行机会 (Opportunity)与威胁 (Threat) 分析？

3、与竞争对手对标的“八个”维度

- 如何与竞争对手公司规模和知名度对标？
- 如何与竞争对手产品功能和技术对标？
- 如何与竞争对手公司及产品线收款对标？
- 如何与竞争对手人才数量对标？
- 如何与竞争对手人才能力对标？
- 如何与对手行业经营效果对标？
- 如何与对手市场费用投入对标？
- 如何与竞争对手政府关系对标？

4、如何制定差异化的竞争策略？

- 如何实现产品差异化？
- 如何实现价格差异化？
- 如何实现服务差异化？
- 如何实现员工差异化？
- 如何实现企业形象差异化？
- 如何实现管理差异化？

5、需要大家思考的问题：

- 正在拓展的大客户项目的竞争对手是谁？
- 竞争对手的客户经理叫什么名字？
- 对手的客户经理拜访这个大客户多少次？
- 对手的哪些领导拜访过这个大客户？
- 对手有哪些样板客户，客户评价如何？
- 对手在哪些细分市场做的好，市场占有率？
- 竞争对手产品的优势和劣势是什么？

案例分享：

案例 1：某上市公司分公司与竞争对手“对标”案例

案例 2：某上市公司分公司大量替换竞争对手客户案例

现场讨论、练习：

- 描述企业 1-3 个主要竞争对手？
- 简单描述竞争对手的市场份额？要有数据
- 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)？

- 针对每个竞争对手，描述出相应的竞争策略？

【课程大纲】 模块七：如何对销售人员进行能力复制？

现场讨论：

- 针对公司综合实力，客户常见问题有哪些？
- 针对公司产品，客户常见问题有哪些？
- 针对产品商务部分，客户常见问题有哪些？
- 就某一款产品与竞争对手的对比，客户常见问题有哪些？
- 针对我们的售后服务，客户常见问题有哪些？
- 案例故事：哪些客户购买了我们的产品，为什么选择我们？给客户带来哪些价值和收益？客户评价如何？

- 1、能力复制的方法
- 2、客户常见问题分类
- 3、如何向客户进行引导性提问
- 4、销售工具设计、培训与考核
- 5、能力复制的价值

- 案例 1：用友软件能力复制经验分享
- 案例 2：金蝶软件能力复制经验分享
- 案例 3：星徽精密能力复制经验分享
- 案例 4：辽宁天成集团能力复制经验分享
- 案例 5：某跨国公司销售人员能力复制转正案例

【课程大纲】 模块八：大客户商务谈判技巧

1、谈判的概念

- 一般性、专门性与外交性谈判
- 竞争型、合作型与双赢型谈判

2、大项目商务谈判前要做哪些准备？

- 谈判准备环节要考虑的因素
- 谈判前目标设定和退路设计

3、大项目商务谈判的三大策略

- 开局策略
- 中期策略
- 后期策略

4、大项目商务谈判的“三个”阶段

- “开场阶段”谈判技巧
- “中场阶段”谈判技巧
- “收场阶段”谈判技巧

5、大项目商务谈判中的注意事项

- 如何识别留有余地的弹性语言
- 如何识别威胁、劝诱性的语言
- 哪些语言会伤面子和自尊
- 说服要注意的六个方面
- 容易取得对手信任的沟通技巧

案例分享：

案例 1：某中央企业大项目商务谈判案例分享

案例 2：某民营上市公司大项目商务谈判案例分享

案例 3：某公共机构大项目商务谈判案例分享

【课程大纲】 模块九：销售团队绩效管理

1、试用期销售代表和管理者的绩效设计

示例 1：试用期销售代表的绩效方案设计

示例 2：试用期销售管理者的绩效方案设计

2、非试用期销售代表和管理者的绩效方案设计

示例 1：非试用期销售代表的绩效方案设计

示例 2：非试用期销售管理者的绩效方案设计

3、绩效指标的 SMART 原则

4、闭环销售绩效管理的“四个”方面

- 销售绩效指标设定
- 销售绩效结果可评估
- 对销售绩效结果进行正式面谈和反馈
- 销售绩效结果要与薪酬、晋升和去留挂钩

5、销售绩效管理的“九大”误区

误区一：销售绩效管理是公司和 HR 部门的事

误区二：销售绩效管理就是绩效考核，就是挑员工毛病

误区三：轻视和忽略销售绩效辅导、沟通的作用

误区四：过于追求销售定量指标而轻视过程考核

误区五：销售绩效考核就是下属报上来领导签个字

误区六：销售绩效考核只注重结果而忽略过程控制

误区七：销售绩效指标就是固定的、一成不变的

误区八：销售绩效管理不能坚持下去并持之以恒

误区九：不对销售绩效结果作正式反馈

6、“四大”角色的销售绩效关注重点

- 销售副总的绩效管理重点
- 销售总监的绩效管理重点
- 销售经理/主管的绩效管理重点
- HR 部门的绩效管理重点

7、“近时”管理-周工作日志管理

- 为什么要狠抓《周工作日志》管理？

现场练习：请你描述过去的一天、一周和一个月

- 跨国公司顶级经理人为什么推崇“周工作日志”管理？

现场示例：《周工作日志》管理工具讲解及应用

- 《周工作日志》对销售代表的自我管理价值？
- 《周工作日志》对公司有什么管理价值？
- 反对写《周工作日志》的理由和借口是什么？
- 为什么《周工作日志》管理容易“走形式”？

8、销售管理者应扮演的“四个”角色

角色一：如何做好管理者？

角色二：如何做好协调者？

角色三：如何做好提能者？

角色四：如何做好工作者？

10、如何面试销售代表/销售管理者？

- 针对销售代表的“十道”面试题
- 针对销售管理者的“十道”面试题

11、本土管理者与国际职业经理人区别

- 本土经理人的“十大特征”
- 跨国公司职业经理人的“十大优势”

12、需要销售管理者思考的问题：

- 销售管理者的一周时间如何分配？
- 对远期商机无、近期商机少的管理措施？
- 对业绩严重落后的应对措施？

- 为什么培训没有效果？到底什么是好的管理？

13、销售人员需要掌握的 28 个综合财务管理指标

案例分享：

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：

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

(课程总结及后续作业安排)