

# 《大客户策略销售》

主讲：罗火平

## 【课程背景】

绝大部分销售人员把精力都放在如何‘把事情做对’上。每天做关系、演示产品、了解需求，却极少考虑如何‘找到对的事情’。或者干脆把‘找到对的事’这个艰巨的任务直接放到了一个刚入职三个月的新销售身上，哪怕这是个几百万、上千万的大单子！

把事情做对的前提是知道什么事情是对的，否则，就是在沿着错误的方向奔跑。策略销售研究的就是如何找到‘对的事情’的一套系统性的分析方法。

大订单销售中，最头疼的就是不可预测的变化。漫长的销售过程、复杂的人际关系、不可控的竞争对手、纠缠不清的利益分配，往往使销售人员陷入到一个不能自拔的泥潭中。尤其那些仅仅依靠做‘关系’的传统销售人员更不容易把握住订单的关键。他们对订单的判断和决策要么听客户的、要么跟着对手走、要么按照自己以往的经验采取行动，缺少正确的搜集订单信息和分析订单的方法。经常使努力一、两年的订单功亏一篑。

策略销售课程围绕着策略规划表展开，抽丝剥茧，从采购目标、采购时机、客户角色、利益分析、资源应用等几个层面对大客户销售进行剖析。控制变化、预测变化、应对变化。找出属于你的最优策略。在个人技能提升的基础上，通过一系列策略大幅提升赢单概率。

## 【课程收益】

- 让对手在你的战场上打仗
- 掌握一套完整的订单分析方法，随时掌握敌我态势、
- 准确把握客户对采购的反映模式，并据此制定应对方法
- 了解客户采购组织中，每个采购角色关心的东西。
- 把个人利益和企业利益作为有效的打单武器。避免回扣、折扣之类的低层次竞争
- 了解客户决策者的个人决策习惯和决策模型，据此组织销售讲标、高层会面的沟通框架
- 学会利用自己的优势，以优制劣。改变订单的态势
- 掌握如何发展内线的技巧
- 学习如何利用TB干掉竞争对手
- 学习如何争取群众支持自己
- 学会筛选客户，把有限的资源投入到关键客户处
- 掌握客户内部购买者的博弈方法和框架，从框架中选择最有效的销售战略

## 【课程特色】

- 决定一个订单输赢的不是产品、不是领导、不是关系，而是结构！
- 销售人员要学会治‘未’病，把可能的风险消灭在未发生前。而不是炸碉堡
- 定位准确+以优制劣=订单策略
- 销售是面对人展开的，销售所做的一切事情都必然是为了影响某个角色倾向于你
- 覆盖原则：大部分大订单的失败都是由于没有覆盖全关键决策人造成的
- 大订单销售就是个猜谜游戏，谜面是客户组织要买的东西，谜底是影响采购的每个角色个人想要的东西

- 当你找不到办法的时候，不是智商有问题，而是信息有问题。当你找不到信息的时候，往往不是没有信息，而是不知道找什么信息
- 大订单的成功就是不断算计的结果。你所谓的倒霉不过是别人在努力

**【课程对象】** 营销副总、销售总监、客户经理、项目经理、相关销售管理人员

**【课程时间】** 1-2 天 (6 小时/天)

### **【课程大纲】**

#### **一、课程导入：**

1. 为什么要通过策略销售制定销售策略
2. 复杂销售的特点分析：你不能仅凭经验决策
3. 策略销售的制定步骤
4. 策略销售的作用

#### **二、辨识的三个要素是什么？**

##### **1. 认识策略要素**

- 单一销售目标：SSO
- 采购角色：EB、UB、TB、COACH
- 反应模式：G、T、EK、OC
- 角色利益：组织利益、个人利益

##### **2. 理解策略要素**

- 单一销售目标：加人、减人、换人
- 采购角色：搞定人
- 反应模式：把握销售时机
- 利益：赢单的胜负手

##### **3. 提炼策略要素**

- SSO
- 角色
- 反应模式
- 结果与赢
- 支持程度
- 影响程度

#### **三、评估订单有几个维度？**

##### **1. 评估原则与角度**

- 如何全局画的看一个订单
- 赢单角度评估：提升赢单率
- 资源角度评估：减少资源投入

## 2. 定位

- 定位：制定策略最重要的工作
- 定位的方法
- 定位尺
- 定位的作用

## 3. 竞争

- 为什么不能把注意力放到对手身上？
- 竞争的分类和原则
- 留住老客户
- 挖角别人的老客户

## 4. 理想客户

- 线索的挖掘
- 舍弃一些不合格客户
- 理想客户标准

## 5. 时间漏斗

- 漏斗模型
- 合理安排销售时间

## 6. 优势与风险

- 什么是订单中的优势
- 什么是订单中的风险

## 7. 评估订单

- 结合给定的案例，分析此订单中的优势和风险

## 四、如何找到致胜的策略？

### 1. 制定策略的原则

- 一般性原则
- 以优治劣原则
- 简单订单原则

### 2. 筛选策略

- 符合大原则
- 最大化利用优势
- 考虑资源和能力

### 3. 检查策略

- 结构性检查
- 替代定位

#### **4. 制定计划**

##### **五、总结**

- 一个原则
- 双赢思想
- 三个步骤
- 四个要素
- 五个特点