

大客户战略营销与思维创新

[课程背景]

当企业经历的生存阶段，存量业务基本能满足公司生存条件，怎样才能活得更好？若干年之后，当初一同创业的企业，差距逐渐拉大，是否隐隐着急？

曾几何时，公司曾经缔造过无数个辉煌，在互联网浪潮下，很多新兴企业后来居上，疯狂蚕食你的市场，坐以待毙还是绝地反击？明明在研发、产能都能跟得上的情况下，营销为何找不到突破口？

“站在巨人的肩膀上，即使一小步也是一大步”，对，你需要大客户，需要战略型大客户。可战略型大客户是块肥肉，多少竞争对手虎视眈眈？怎样在竞争中以弱胜强，以小博大？

本课程结合老师多年的实战经历，从“准备-拜访-竞争-开发-谈判-维护”六个阶段进行递进式分享，在“道”、“局”、“术”国学智慧的框架下，全方位分解，策略性进攻，立体式突破，最后达成成交。

课程内容从营销战略思维出发，深入浅出，通俗易懂，侧重实战，即学即用。

适用对象：销售精英、销售主管、销售总监

授课方式：采用互动式教学、案例分析、小组讨论、PK训练、游戏互动；

授课时间：2天/6小时

[课程收获]

- 了解大客户营销常见问题，明确大客户突破方向和思路；
- 在“道、局、术”国学智慧框架下，掌握谈判和竞争要点；
- 根据产品特性，策划独特卖点，萃取营销话术；
- 能全面掌握大客户开发、成交及维护技巧。

[课程大纲]

第一讲：营销精英必备技能与素养

- **做一个让人舒服的人**
 - 1) 第一重境界：相谈甚欢
 - 2) 第二重境界：一见如故
 - 3) 第三重境界：相见恨晚
- **找准自己的优势**
 - 1) 猎手型
 - 2) 顾问型
 - 3) 伙伴型
- **承诺是金**

- **案例：答应过客户的交期，出货时间到了交不了货应该办？**
- **把重要的信息记录下来**
- **分清推销与营销**
 - 1) 产品功能价值（价格导向）
 - 2) 产品有形价值（产品价值导向）
 - 3) 产品附加增值（企业价值导向）
- **相信相信的力量**
 - 1) 相信自己
 - 2) 相信公司
 - 3) 相信产品
 - 4) 相信客户
- **视频：《错把平台当本事》**
- **战胜恐惧，从“心”出发**
 - 1) 三段心路历程
 - 2) 三个瓶颈
 - 3) 面对客户拒绝时的心理策略
- **演练：把-“我”、“客户”、“公司”按重要性排排序？**

第二讲：市场划分与客户分类

- **市场划分**
 - 1) 成熟市场
 - 2) 重点市场
 - 3) 潜在市场
 - 4) 观望市场
- **大客户五大特征**
 - 1) 销量大
 - 2) 利润大
 - 3) 影响大
 - 4) 实力大
 - 5) 潜力大
- **大客户分类**
 - 1) **交易型**
 - 2) **风险型**
 - 3) **战略型**
 - 集团型
 - 行业型
 - 区域型
 - 增量型
- **大客户策略**
 - 1) 郎才女貌、门当户对型
 - 2) 名门闺秀与穷小子型
 - 3) 平淡如水，凑合过日子型
 - 4) 高富帅与土肥圆型

第三讲：创新策略与卖点提炼

➤ **产品创新策略**

- 1) 综合成本最低法
- 2) 价值主张
- 3) 全面解决方案
- 4) 锁定
- 5) 生态链

➤ **卖点提炼**

- 1) 卖点的三大特点
- 2) 关于卖点的四大思考
- 3) 怎样提炼卖点？

■ **工具：卖点提炼方法**

第四讲：商务沟通与拜访策略

➤ **给的艺术**

- 1) 给名
- 2) 给利
- 3) 给法

➤ **商务沟通三要素**

- 1) 文字
- 2) 语言
- 3) 肢体动作

■ **沟通游戏：抓机会、逃贫穷**

➤ **问的艺术**

- 1) 封闭式提问

■ **沟通训练：通过封闭式问题问出“我是谁”？**

- 2) 开放式提问
- 3) 选择式提问

■ **沟通训练：通过 6 个问题识别一种动物？**

- 4) 问话的 6 种问法
 - 问开始
 - 问兴趣
 - 问需求
 - 问痛苦
 - 问快乐
 - 问成交

➤ **聆听技巧**

- 1) 用心听
- 2) 记笔记
- 3) 重新确认
- 4) 建立信赖

■ **实战训练：灵活运用以下话术与客户沟通**

- 1) 您说得很有道理
- 2) 我理解您的心情
- 3) 我了解您的意思
- 4) 感谢您的建议

- 5) 我认同您的观点
- 6) 这个问题问得很好
- 7) 我知道您这样做是为我好

■ **实战训练：陌生的电话怎么打？**

➤ **客户拜访（关系营销的起点）**

- 1) 察颜观色（眼神 1.0-5.0）
- 2) 一见如故的技巧（一包话打开客户的话匣子）
- 3) 营销就是亏欠（吃苹果的故事）
- 4) 想见恨晚的技巧（让客户时刻想念你）

■ **实战训练：你去拜访客户，客户只给你一分钟，你准备讲什么内容打动客户？**

第五讲：大客户竞争策略

■ **研讨：枪手博弈的思考**

➤ **研究竞争对手的五个方面**

- 1) 管理能力
- 2) 营销能力
- 3) 生产能力
- 4) 创新能力
- 5) 财务及现金流能力

➤ **调查竞争对手的具体工作内容**

- 1) 竞争对手正在做什么？
- 2) 竞争对手那样做是为什么？
- 3) 竞争对手做得好的地方有哪些？
- 4) 竞争对手做得不好的地方有哪些？
- 5) 竞争对手没有做到的还有哪些？

➤ **大客户竞争策略**

■ **工具：客户竞争策略矩阵图**

- 1) 正面竞争
 - 正面强势策略
 - 标准重组策略
 - 规则重建策略
 - 价值组合策略

■ **案例：标准重组，某打印耗材产品成功进入三甲医院**

- 2) 恶性竞争
 - 井水不犯河水型
 - 树欲静而风不止型
 - 捆绑式自杀型

第六讲：大客户开发策略

■ **演练：怎样将斧头卖给小布什？**

➤ **客户内部采购的 5 种人物**

- 1) 决策者
- 2) 使用者
- 3) 价格把关者
- 4) 技术专家
- 5) 客户内部教练

➤ **对关键人物的信息收集**

- 1) 职务、话语权
- 2) 对采购支持度
- 3) 与之接触程度
- 4) 对应者
- 5) 个人信息收集

■ **案例：掉以轻心，某自动化生产线厂家竞标时以 8 万元之差错失 1000 万订单**

➤ **大客户开发四大雷区**

- 1) 误把技术专家当决策者
- 2) 了解信息片面，不了解整体购买倾向
- 3) 竞争对手动向不清楚，就侃侃而谈
- 4) 不了解客户决策流程，不清楚项目进展情况

➤ **如何挖掘同行的客户？**

■ **工具：汤姆-霍普金斯模型图**

➤ **大客户开发流程**

- 1) 时间管理
- 2) 后勤支持
- 3) 锁定目标
- 4) 收集资料
- 5) 寻找突破口
- 6) 剑走偏锋
- 7) 突显产品优势
- 8) 巧用保证

■ **案例：一路追随，半年攻下照明行业某龙头企业**

➤ **价值营销**

- 1) 客户价值
- 2) 利润
- 3) 竞争力

第七讲：大客户谈判策略

➤ **谈判绝学-国学智慧**

- 1) 谈判新解
- 2) 因势利导

➤ **造势策略-道法术器**

■ **案例：皮球会落到谁家？**

➤ **蓄势策略-问的艺术**

- 1) 封闭式提问
- 2) 开放式提问
- 3) 选择式提问

➤ **顺势策略-一马当先**

- 1) 掌握主动权
- 2) 让对方能够感到压力
- 3) 能够收放自如

➤ **借势策略-精心布局**

1) 分割策略

■ 案例：《双城生活》经典谈判片断

➤ 懂势策略-合作双赢

1) 破解僵持

2) 打破僵局

3) 妥协艺术

4) 附加约定

➤ 常用的谈判方法

1) 挂钩战术

2) 结盟策略

3) 炒蛋伎俩

4) 诱敌深入

5) 即将法

■ 案例：精心布局，酒店签下 100 万外贸订单

■ 实战演练：

1) 价格太高的谈判策略

2) 现阶段不需要的谈判策略

3) 已经有了供应商的谈判策略

第八讲：大客户维护策略

➤ 大客户关系推进图

1) 供应商之一

2) 首选供应商

3) 业务顾问

4) 战略伙伴

➤ 大客户关系深化模型-钻石模型

1) 信息管理（基础工作）

2) 产品技术（关系强度）

3) 定期拜访（关系强度）

4) 优质服务（关系黏度）

➤ 大客户价值映射

1) 傍大款

2) 产品手册

3) 网络、媒体

4) 产品展示厅

➤ 游戏：《以客户为中心》