

## A001 大客户销售策略与技巧



主讲：张长江

## 一、学员对象

本课程适用于工业品（或 BtoB 行业）企业中的董事长、总经理、营销总监、销售经理、行业经理、产品经理、销售主管、销售人员、销售工程师、售前技术支持，也适用于企业中致力于提升自身大客户营销能力的其他部门员工。

## 二、课程背景

大客户，KA (key Account), 也称重点客户、关键客户，是市场上被供应商公认的具有战略意义的客户。他们的数量只占客户总数量的 20%，为供应商创造的利润和销售收入却可以占到总体销售收入的 80%。**大客户在采购方面具有以下八个特点：**

- 采购量大
- 议价能力强
- 采购与决策组织复杂，内部利益博弈激烈
- 采购决策流程复杂且相对理性
- 决策周期较长
- 对供应商有资格限制
- 一旦合作会形成连续性采购
- 重视风险与合规

**在开发大客户时，销售人员往往会面临以下普遍性困惑：**

- 大客户对供应商资质要求高，如何突破？
- 大客户内部关系错综复杂，内部利益博弈激烈，如何搞懂客户内部政治？
- 大客户与竞争对手建立了长期合作关系，我方如何才能打破这种格局？
- 大客户议价能力强，价格高的厂商如何避免同质化竞争？
- 大客户采购周期长、合作周期长，如何应对客户组织与人事的变化？
- 大客户对个性化服务（比如研发、服务）要求高，如何快速响应？

本课程是大客户销售与实战沟通技能系列课程的第一门课程。作为大客户开发策略及沟通技巧类课程，本课程为面向大客户销售的工业品（或 BtoB）企业而设计，以“价值营销、差异化营销、解决方案营销、服务营销、信任与关系营销、团队营销”六大核心思想为

主线，以“大客户开发销售漏斗工具”为基础，旨在迅速提升销售人员对新客户（或老客户的新项目）的开发技能，帮助他们建立起大客户开发的系统化思维和流程化思维，掌握大客户开发计划的规划及执行能力，有效提升大客户销售团队的整体绩效。

### 三、课程特色

本课程采用“训”与“战”相结合的形式，以“理论讲授+案例分析+实战演练+现场辅导+工具落地+行动计划”六位一体的咨询式培训模式展开，使学员快速掌握相关的实战工具和实战技巧，做到“学了就会用，回去就能用”。课程具有“**四多一好**”特色，即“**实战案例多、实战工具多、课堂研讨和情景模拟多、学员学习收获多、课堂氛围好**”。

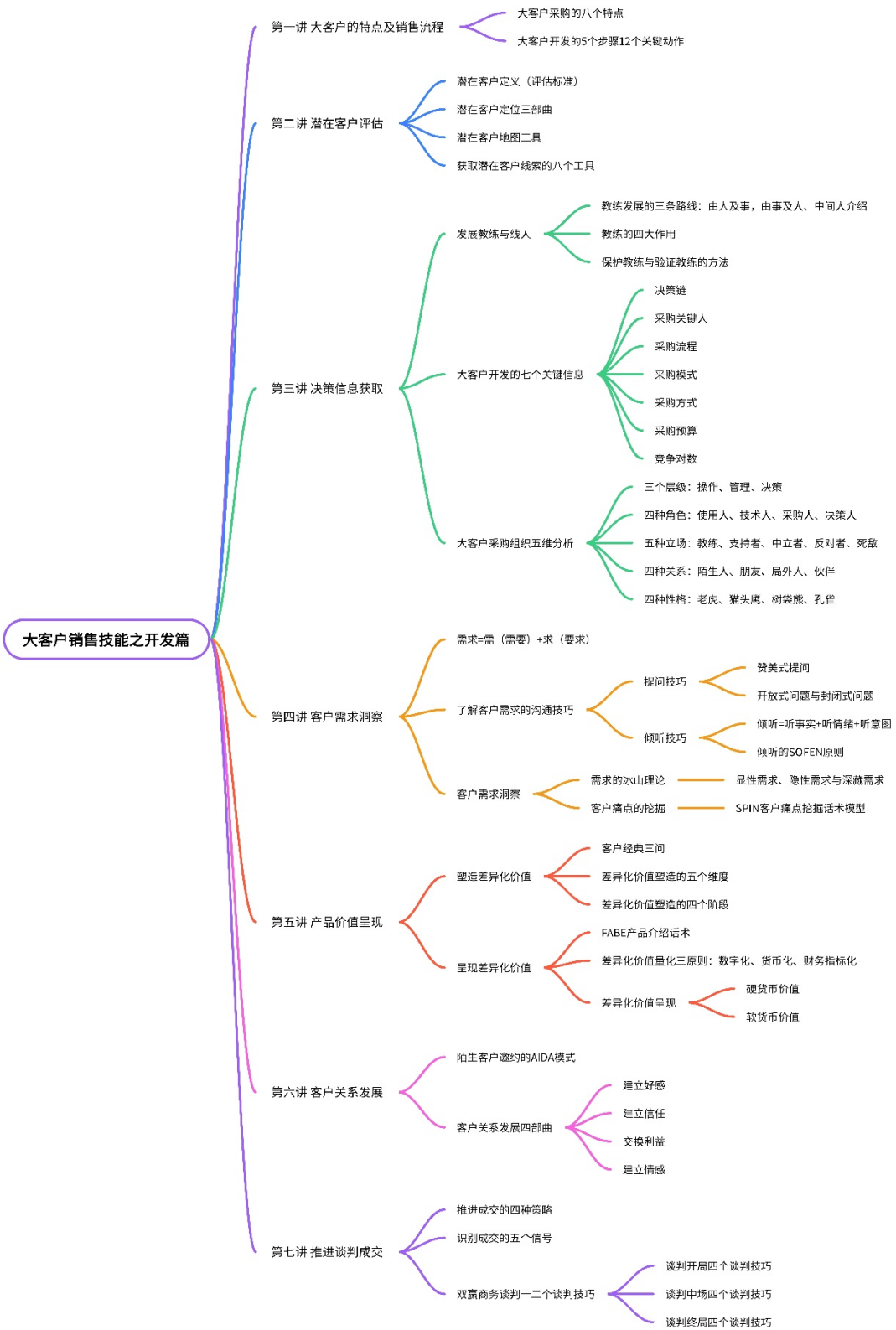
### 四、标准课时

本课程标准授课时长为 **2天（12小时）**。

### 五、课程收益

- 使学员通过培训了解大客户开发的6步流程，熟练掌握12项大客户开发关键技能。
- 使学员具备大客户差异化营销思维及双赢营销思维，掌握在同质化竞争和存量市场竞争时代的赢单之道。
- 使学员了解潜在客户地图、客户决策链分析工具等9个大客户开发实战分析工具，熟练掌握其中最重要的2-3个实战分析工具的应用方法。
- 老师将在课堂中分享将近20个BtoB大客户销售的经典实战案例，每个案例都涉及销售人员在大客户开发实战中遇到的种种困惑，以及对应的解决方案，比如“如何挖掘潜在客户的商机”、“客户已经有长期合作的供应商怎么办”、“竞争对手的报价比自己低很多，如何才能拿到订单”等等，让学员当场就能领悟工具和理论模型运用的方法，做到“**学了就会用，回去就能用**”。

# 六、课程思维导图



## 七、课程大纲

### 第一单元 大客户的特点及销售流程

- 大客户的定义及 20:80 原则
- 大客户采购的八个特点
- 大客户采购流程分析
- 大客户开发流程（6 个阶段，12 个关键环节）

【工具】大客户开发流程图工具

### 第二单元 潜在客户评估

- 潜在客户的定义：需求+定位匹配+支付能力
- 客户线索、潜在客户与订单三者之间的关系
- 潜在客户定位三步曲
- 如何获取潜在客户线索

- 1) 渠道 1：友商
- 2) 渠道 2：老客户
- 3) 渠道 3：展会
- 4) 渠道 4：行业协会
- 5) 渠道 5：政府相关部门
- 6) 渠道 6：网络媒体
- 7) 渠道 7：对手业绩表
- 8) 渠道 8：招标公告

【案例】客户长期与低价竞争对手合作，还能被列入潜在客户名单吗？

【案例】如何设定潜在客户评估标准

【工具】潜在客户地图工具

### 第三单元 决策信息搜集

### 3.1 大客户开发的七个关键信息

- 客户采购决策链分析（哪些部门参与决策、哪些人参与决策、他们支持哪个供应商）
- 客户决策的关键人分析（在采购决策的不同阶段，谁说了算？）
- 客户采购决策流程分析（发现需求、内部酝酿、确定标准、采购决策、采购实施）
- 客户采购模式分析（甲购、甲指乙购、乙购）
- 客户采购方式分析（公开招标、邀请招标、竞争性谈判、竞争性磋商、单一采购来源）
- 客户的采购预算及预算来源
- 竞争对手分析（谁是对手？对手的优劣势？对手的动向？动手的竞争策略？）

### 3.2 大客户的采购组织五维分析图

- 客户的三个**层级**：操作层、管理层和决策层
- 客户的五种**立场**：教练（Coach）、支持、中立、反对、死敌
- 客户的四种**角色**：UB 使用人、EB 采购人、TB 技术人、DM 决策人
- 客户的四种**关系**：陌生人、朋友、局外人、伙伴
- 客户的四种**性格**：老虎型、孔雀型、猫头鹰型、树袋熊型（3天版本才有）

【工具】大客户采购组织分析图（权力地图）工具

### 3.3 发展教练与线人

- 线人与教练的定义
- 发展教练的三条路线：由人及事、由事及人、中间人引荐
- 教练的四个的作用：通风报信、穿针引线、暗中运筹、出谋划策
- 教练的保护和真假教练的验证
- 线人与教练的区分

【案例】客户前期拒绝与销售交流，后期却成为销售最得力的教练

【案例】线人提供绝密信息，销售逆风翻盘

【工具】大客户采购决策链（权力地图）工具

【工具】客户采购流程与采购模式分析表工具

**【第一次课堂研讨】利用客户采购决策链分析工具复盘大客户开发案例（2天版本才有）**

## 第四单元 客户需求洞察

### 4.1 客户需求的冰山理论

- 不要仅关注产品卖点，而要关注客户的买点
- 需求的三个层次：显性需求、隐性需求与深藏需求
- 显性需求：产品需求
- 隐性需求：组织需求
- 深藏需求：个人需求
- 如何通过激发个人需求影响组织需求与产品需求

### 4.2 需求洞察阶段的沟通技巧

#### 提问技巧

- 高情商提问的六个原则
- 需求明确，对品牌熟悉：选择式提问
- 需求不明确，对品牌熟悉：SPIN 提问
- 需求明确，对品牌不熟悉：专家式提问
- 需求不明确，对品牌不熟悉：赞美式提问

#### 倾听技巧

- 高情商倾听 = 听事实+听情绪+听意图
- 高情商倾听的 SOFEN 原则
- 中国式沟通中的五种“潜台词”解读

【案例】客户常说的十句最典型的“弦外之音”

【案例】销售深挖客户深藏需求，将百万订单扩展为千万订单

【工具】挖掘客户痛点的 SPIN 策略

## 第五单元 产品价值呈现

- 技术营销的六字原则：以正合，以奇胜
- 差异化价值塑造的四个阶段：卖产品、卖服务、卖价值、卖战略
- 客户经典三问：你是谁？你的优势是什么？我凭什么要相信你？
- 产品/方案差异化价值呈现的 FABE 策略

- 产品/方案差异化价值量化三原则：数据化、货币化、财务指标化
- 两种客户价值的呈现方式：硬货币价值与软货币价值

【案例】福斯贝尔窑炉热维修方案介绍的 FABE 策略

【案例】福斯贝尔维修方案成本与传统方案成本对照计算表

【工具】差异化产品/方案介绍的 FABE 工具

【课堂研讨】提问话术设计与解决方案价值计算、呈现研讨

## 第六单元 客户关系发展

- 陌生客户邀约的 AIDM 模式
- 客户关系建立第一步：建立好感
- 客户关系建立第二步：建立信任
- 客户关系建立第三步：满足利益
- 客户关系建立第四步：发展情感

【案例】如何利用考察公司的机会与客户在两天内建立信任？

【案例】解客户燃眉之急，与客户建立情感关系

【工具】陌生客户邀约的 AIDM 话术模版

## 第七单元 推进谈判成交

### 7.1 推进成交的策略

- 主动提出成交
- 识别客户成交的五种信号
- 四种成交技巧：直接成交、小额成交、优惠成交、假设成交

### 7.2 商务谈判策略

#### 谈判开局策略

- 开局试探的两种策略：推的策略和挡的策略
- 开局试探案例：如何试探对方的底线？
- 开局策略 1：开价高于实价策略
- 开局策略 2：不接受第一次还价策略

·开局策略 3：表现意外策略

·开局策略 4：不情愿策略

#### 谈判中场策略

·中场策略 1：条件交换策略

·中场策略 2：声东击西策略

·中场策略 3：更高权威策略

·中场策略 4：红脸白脸策略

#### 谈判终局策略

·终局策略 1：制造僵局策略

·终局策略 2：最后立场策略

·终局策略 3：折中策略

·终局策略 4：总结式结案策略

【案例】竞争对手的报价甚至低于公司成本价，如何与客户成交？

【案例】采购经理威胁供应商“不降价就要把订单交给别的供应商”，但公司已经没有降价空间，怎么办？

【工具】谈判让步策略规划模版

## 八、讲师介绍



## 8.1 讲师简介

- 工商管理硕士
- 工业品营销实战派专家
- 上海交大、浙大、清华、山大、武大总裁班特聘讲师
- SMEI 美国市场营销国际执行委员会 (Sales & Marketing Executives International)注册营销总监 & 销售总监
- 国家工信部工业品品牌专家组成员
- IPTS 国际职业培训师协会高级培训师
- 中华讲师网全国营销十强培训师
- 原施耐德（中国）人才发展中心特聘讲师
- 原首钢国际（香港）控股销售经理
- 原联众智达营销咨询集团咨询总监

## 8.2 授课风格

张老师具有十五年、上百家 500 强企业或上市公司的咨询与培训经验，开展企业内训及讲授公开课上千场，好评率 100%，可谓身经百战，是真正靠谱的实战派讲师。

他博览群书，阅历丰富，视野开阔，充满智慧；他授课风格诙谐幽默、形象生动、互动性强，课堂氛围极佳；他在市场营销领域刻苦钻研近三十年，形成了完善的知识结构和知识体系，并出版过多部营销方面的专著；他课程定制开发能力强，能根据学员的行业、背景、经验设计出与学员属性高度匹配的实战课程；他控场能力强，能根据学员的情况调整授课风格和授课方式，真正做到“驾轻就熟，挥洒自如”。

在讲授理论工具的同时，张老师还会在课堂中结合自己在二十余年营销、营销管理及咨询生涯中的亲身经历，分享上百个实战案例，并在课程中融入古今中外的历史典故和人生哲理，不但使课程通俗易懂，张弛有度，而且对学员提升认知水平也非常有帮助。

## 8.3 授课经验

**张长江老师服务过的客户：10+家世界 500 强，100+家国内上市公司**  
**钢铁：**宝武集团、鞍钢集团、太钢集团、澳大利亚博思格钢铁、中国五矿……  
**物流：**中国远洋、中外运、安能物流……  
**建筑：**中建八局、中建三局、中铁建工……  
**化工：**万华化学、传化化学、法国阿科玛、中化……

**新能源**：明阳风机、天合光能、保利协鑫、晶科能源、固德威……

**石油**：中石油、中石化、中海油、海科石化……

**煤炭**：神华、中煤、兖矿……

**有色**：中国铝业、大冶有色、金田铜业……

**机器人**：库卡机器人、ABB 机器人、新松机器人……

**半导体**：日本广濑电子、中国电子科技集团……

**工程机械**：卡特彼勒、徐工、三一、中联重科、合力、斗山……

**输配电设备**：ABB、施耐德、西门子、特变电工、正泰、南瑞、思源电气……

**自动化**：汇川变频、博世力士乐、英威腾、合康新能

**IT&信息化**：上海东方有线、中国铁塔、浪潮集团……

**暖通设备**：凯士比泵、大金空调、良机冷却塔……

**照明/LED**：欧普照明、雷士照明、海洋王照明、艾比森……

**汽车零部件**：杭州万向、普利司通轮胎、万安发动机、华阳电子……

**光学/声学/连接器/电池**：中航光电、广濑电子、德胜电子、德赛电池……

**环保与水务**：北控水务、首创水务、中晶环保、龙净环保……

**军工**：中国兵装集团、中国兵器工业集团、中船重工、中航工业……

**新材料**：中材科技、泰山玻纤、佛塑科技……

**机械装备**：阿特拉斯、台群精机、纽威数控、青岛软控、株洲中车、冰轮……

**涂料**：华润涂料、双瑞涂料、松井化学……

**建材家居**：上海耀华皮尔金顿、上海信义玻璃、东鹏陶瓷、蒙娜丽莎陶瓷…

**金融**：上海银行、交通银行、中国银行……

**纺织**：百隆东方、赛得利纤维……

**印刷包装**：北人印刷、金石包装……

#### 8.4 客户评价

张老师的课程实用性强，思路清晰，对我们营销团队的帮助很大，现在我们已经邀请张老师担任我们集团的常年营销顾问和专职培训讲师。

——南玻集团 营销副总裁 赵光豪

张老师是真正的实战派讲师，他讲的很多策略和方法，我们的区域经理拿过来就可以用，这个我觉得是很重要的；我们现在已经把张老师的项目型销售管理体系运用到实际工作中了，并取得了明显的成效。

——新疆特变电工 营销总经理 宋辉

张老师所讲的内容正是我们销售团队所需要的，好像为我们量身定制的一样，这是我听过的所有培训中感觉最实用的一次。

——国电南瑞 营销总监 刘成标

张老师是我目前碰见的营销讲师中，我感觉最实战的一位，参训的学员都反映老师的实战经验很丰富，学员整体评分都在90分以上，培训取得了圆满成功。

——中联工起 培训主任 冯烁

培训对于我们企业来说，我们希望的是：对我们的中层管理者，带来新的思想，新的思路，并且很多东西是可以学了就可以拿来用的，这些期望在张老师的课程中我觉得基本都实现了，这次培训，确实让大家都受益匪浅。

——泰豪科技 营销总经理 刘宝俊

对于我们这样的全球五百强企业，培训体系是相当完善的，每年我们都会接受很多来自不同领域和不同风格的讲师的培训，对于张老师我认为属于典型的实战派，经验非常丰富，对于我们这个行业的销售模式也很熟悉，他总能运用案例、互动的方式让复杂的销售变得简单化，而且有规律可行，这确实让我收获很大。

——阿姆斯特壮世界工业（中国）有限公司 营销经理 周国斌

## 8.5 出版专著

