

## A002 大客户销售技巧（客户关系管理篇）



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、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客户关系管理能力的其他部门员工。

## 二、课程背景

品牌知名度高、订单量大、需求稳定、信誉有保证的优质的大客户从来都是稀缺资源。与这样的客户建立关系意味着供应商在较长时期内有稳定的销售收入，同时也有助于供应商借助与大客户合作的业绩开拓新客户。

但与此同时，供应商也不得不承受大客户带来的压力和挑战：

1) 强势的大客户不仅要求供应商必须满足品质、交期、服务、支持等各个方面的要求，还要求供应商必须给予最优惠的价格并接受苛刻的付款条件。销售人员面对咄咄逼人的客户时不知所措，只能不断要求公司给予价格或付款条件方面的让步。这种问题应该如何解决？

2) 虽然供应商对大客户非常重视，甚至汇集公司的优质资源服务于大客户，但大客户的满意度仍然难以保证，一次质量问题或交期延误的发生就可能招致客户的巨额索赔。销售人员害怕丢失客户而不愿拒绝客户，而公司却要因此承担极大风险。这种问题如何解决？

3) 竞争对手对大客户垂涎三尺，虎视眈眈，时时刻刻都试图引诱大客户。大客户虽然非常看重与供应商建立长期合作关系，也知道那些低价对手品质靠不住，但却常常因为无法抵御竞争对手无底限的降价而丧失忠诚度。这种问题应该如何解决？

4) 大客户的组织变动比较频繁。一旦关键岗位换人，供应商的地位和份额就会受到威胁。这种问题应该如何解决？

## 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

·使学员通过培训掌握帕累托二八定律以及客户分等级管理和差异化营销的技巧，对客户群进行分等级管理，并通过分级管理有效满足大客户的个性化和定制化需求。

·使学员通过培训了解客户满意度和客户忠诚的概念，掌握评估客户满意度和客户忠诚程度的量化工具，掌握提升客户满意度和客户忠诚的实战方法。

·使学员理解客户关系生命周期发展的四个阶段（考察期-形成期-稳定期-衰退期）中每个阶段对应的客户关系管理重点及相关的客户关系管理工具。

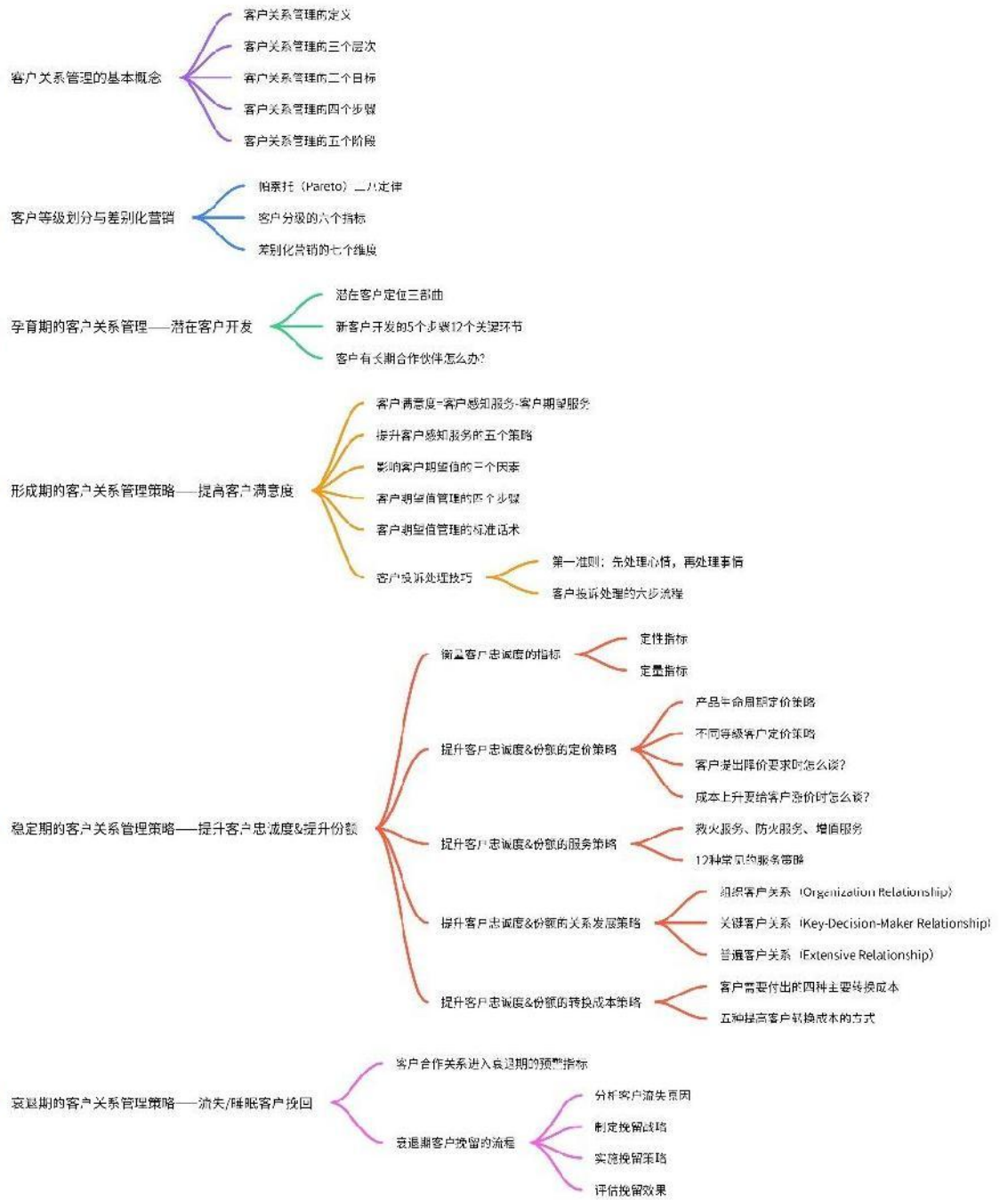
·使学员学会从“普遍客户关系”、“关键客户关系”及“组织客户关系”三个方面思考客户关系发展的逻辑，掌握将客户从重要客户发展为战略合作客户的具体方法。

·使学员学会灵活运用价格策略应对大客户的降价挑战，包括如何降价，如何涨价。

·老师将在课堂中分享将近 20 个 BtoB 行业经典客户关系管理案例（包含宝钢、巴斯夫、韩国浦项、三一重工、华为等多家知名企业案例），每个案例都涉及销售人员在解决方案式销售实战中遇到的种种困惑，以及对应的解决方案，比如“客户方要求供应商必须在去年的价格基础上 cost down，怎么办”、“客户投诉处理不当，客户提出巨额索赔怎么办”、“客户组织中的总经理退休了，新上来的总经理带来了自己的供应商，怎么办”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

## 大客户销售技能之客户关系管理



## 七、课程大纲

### 第一单元 客户关系管理的基本概念

- NCR 公司对客户关系管理的定义
- CRM、客户关系管理思想与客户关系管理系统三者的关系
- 客户管理管理 (CRM) 的三个层次
- 大客户的生命周期利润 (CLP : Customer Lifetime Profit) 的概念
- 客户关系管理的三个目标：更多、更久、更深
- 客户关系管理的四个步骤：识别、开发、保留、价值提升
- 客户关系发展的五个阶段：孕育阶段、初期阶段、中期阶段、高期阶段、战略阶段

【案例】某汽车厂商的客户生命周期利润 (CLP) 构成分析

### 第二单元 大客户的等级划分与差异化营销策略

- 帕累托 (Pareto) 二八定律
- 客户分等级管理是客户关系的基础
- 客户分级的六个指标
- 客户分级管理的七个维度

【案例】因客户使用不当造成的产品损坏，供应商该不该赔偿？

【案例】施乐公司如何针对不同等级的客户建立不同的关系维护标准？

### 第三单元 孕育期的客户关系管理策略——潜在客户开发

- 潜在客户的定义：需求+定位匹配+支付能力
- 潜在客户定位三步曲
- 从 0 开始开发新客户的五个步骤十二个关键动作

【案例】大客户与竞争对手长期合作，关系稳固，这样的客户怎么开发？

【案例】某公司潜在客户的定义标准

### 第四单元 形成期的客户关系管理策略——提高客户满意度

#### 4.1 提高客户满意度的方式

- 客户与厂商关系发展的一般规律：认知 - 信任 - 交易 - 满意 - 忠诚
- 客户的满意度评价的原理：满意度 = 客户感知 PS - 客户预期 ES
- 客户满意度量化评价模型
- 提升客户满意度的两种方法：提升感知服务 VS 管理客户期望值

【案例】上海烟草印刷厂客户满意度调查项目

#### 4.2 客户感知服务提升策略

- 客户感知服务 = 有形 + 可靠 + 响应 + 保证 + 移情
- 提升客户感知服务的五个策略

#### 4.3 客户期望值管理策略

- 何为期望值？
- 影响客户期望值的三个因素：完全不可控因素、部分可控因素和可控因素
- 客户期望值管理的四个步骤
- 客户期望值管理的标准话术

【案例】如何对客户不合理的降价要求给予正确引导？

【工具】客户期望值引导话术工具

【工具】客户满意度量化评估工具

#### 4.4 客户投诉处理技巧

- 愤怒的客户究竟想要什么？
- 处理客户投诉的第一准则：**先处理心情，再处理事情**
- 客户投诉处理的六步流程：
  - 1) 耐心倾听/真诚道歉/表达同理心
  - 2) 核实具体情况/搜集证据/了解客户期望值
  - 3) 降低客户期望值
  - 4) 设定新期望/提出替代方案
  - 5) 超越新期望/给予适当补偿
  - 6) 客户回访/满意度跟踪

·接待客户投诉的十句禁忌语

【案例】愤怒的客户，为何最终却对服务给出五星好评？

【课堂研讨】对现实工作中遇到的各种客户投诉进行处理

## 第五单元 稳定期的客户关系管理策略——提升客户忠诚度 & 提升份额

### 5.1 客户忠诚度的指标

- 客户满意与客户忠诚之间的关系
- 评估客户忠诚程度的定量指标——主营业务的客户钱包份额 (SOW)
- 评估客户忠诚程度的定性指标——供应商等级、客户对质量问题的容忍度、客户对价格的敏感程度、客户对竞争对手的态度
- 提升客户忠诚度 & 份额的四个策略：定价策略、服务策略、关系策略、转换成本策略

### 5.2 提升客户忠诚度 & 份额的定价策略

- 如何灵活运用价格策略保持我们对客户的吸引力
- 不同产品生命周期的定价策略
- 不同客户等级的定价策略
- 客户要求降价 (cost down) 时的应对策略
- 我方成本上升要求涨价的应对策略
- 涨价时和降价时，比对手行动早了好还是晚了好？

### 5.3 提升客户忠诚度 & 份额的服务策略

- 服务的定义
- 三种不同层次的服务策略：救火服务、防火服务、增值服务
- 全球制造型企业最常见的 12 种服务类型

【案例】浦项钢铁公司的 EVI (Early Vendor Involvement) 供应商先期介入模式

【案例】霍尼韦尔公司的 VMI (Vendor Managed Inventory) 供应商管理的库存模式

【案例】罗尔斯-罗伊斯公司的绩效保证合同服务模式

### 5.4 提升客户忠诚度&份额的关系发展策略

- OKE：大客户的全面客户关系建立模式

- 组织客户关系 (Organization Relationship) 建立的方法
- 关键客户关系 (Key-Decision-Maker Relationship) 建立的方法
- 普遍客户关系 (Extensive Relationship) 建立的方法

## 5.5 提升客户忠诚度 & 份额的转换成本策略

- 客户转换成本的概念
- 客户需要付出的四种主要转换成本
- 案例：难以转换的转换器
- 五种提高客户转换成本的方式
  - 1) 提高客户转换成本方法 1：产品和技术依赖
  - 2) 提高客户转换成本方法 2：服务依赖
  - 3) 提高客户转换成本方法 3：流程依赖
  - 4) 提高客户转换成本方法 4：专有资产依赖
  - 5) 提高客户转换成本方法 5：情感与品牌依赖

【案例】L 公司如何以捆绑销售提升客户的转换成本

【工具】差异化客户服务策略设计工具

## 第六单元 衰退期的客户关系管理策略——流失/睡眠客户挽回 (2 天版本才有)

- 客户合作关系进入衰退期的征兆
- 案例：客户衰退或流失的预警指标
- 处于衰退期的客户仍具有合作可能
- 衰退期客户挽留的流程
  - 1) 分析客户流失原因
    - 客户关系衰退的七个主要原因
  - 2) 制定挽留战略
    - 针对不同等级客户的客户挽留战略
  - 3) 实施挽留策略
    - 客户挽留策略工具箱
  - 4) 评估挽留效果
- 客户流失率与客户保持率指标

【案例】某重工企业流失客户挽回计划

【案例】产品品质出问题，被客户拉进黑名单，如何挽回？

【工具】流失客户挽回工具箱

## 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，对于张老师我认为是属于典型的实战派，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

