

# 《大客户开发流程与工作技巧实务训战营》

主讲：赵恒老师

## 【课程背景】

社会环境与经济环境发生变化，市场机会、客户需求及客户群体都在发生改变，市场份额及销售业绩出现明显瓶颈，甚至严重下滑。企业除在产品升级外，组织设计与工作模式亟须加强。销售业绩的恢复和增长，作为企业经营第一要务是重中之重。

大客户作为企业可持续性增长的重点合作目标和生存根本，是企业经营发展过程中必须重点突破与维护的关键对象。营销及销售人员的，对于大客户销售流程的系统性掌握和理解，对于工作理念的认知和践行，是企业信誉度的聚焦体现。本课旨在全面系统的讲授“以客户为中心”的大客户销售流程的科学性和实用性，提升销售部门和团队在执行工作流程过程中的严谨性，并且在得来不易的述标讲品过程中准确把握客户需求和反应，给予正确的应对并促进合作达成。

华为、飞书等企业的成功经验，用事实证明 toB 型企业依靠传统单兵作战的销售模式，已无法满足当前激烈的市场竞争，以销售人员为尖兵，牵引组织内研发、生产等后端部门进行飞轮式协同客户开发和销售，是为必然。

本课程基于“以客户为中心”的理念，从理念、系统、模型、工具、场景、技巧六个方面，解决学员在 toB 大客户销售过程中“找不准、触达不到、搞不定、合作不久”的四大难题，使思维升级、技能提升，突破能力和业绩瓶颈，实现企业销售业绩倍增。

## 【课程收益】

针对销售人员流程不清晰、执行不标准、述标能力弱、谈判技巧待提升以及客户关系维护不足的现象，讲道传术，拆解案例并互动共创学习成果。

深度洞察销售业绩难以达成的根本原因，提高“以客户为中心”理念对于 toB 销售工作的核心价值和意义，掌握大客户销售全流程图谱及关键节点，对述标谈判的前、中、后三个阶段的工作要领和技巧得到全面提升。

寓行于学，激发成果转化，学习过程中产生业绩。

## 【课程特色】

理论逻辑清晰，互动学习氛围；训战结合方式，行动学习模式。

实战案例丰富，实践性强；实效工具多样，实用性强。

全程贯穿任务制、积分制、排名制、实操制等教学管理机制，每日均有实战化客户开发时间，以商机、线索、触达等分级评分标准，促进技巧快速应用于实战，并推动实际工作业绩突破。（具体实施方案略，不在课纲中具体呈现）

## 【课程对象】

总经理、销售副总经理、销售总监、销售骨干

## 【课程时间】

4天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 一、销售业绩瓶颈的根因

- 1、企业经营管理的二项核心
  - 二项核心：降本、增效
  - 一个选择：增效重于降本
- 2、toB 销售过程中的“四不现象”
  - 找不准
  - 触达不到
  - 搞不定
  - 合作不久
- 3、传统组织结构下的“三角铁现象”
  - 销售、研发、生产三端责任推诿、相互掣肘
  - 矛盾根深蒂固，无法形成协同合力
- 4、案例：华为“铁三角工作法”的妙处与不同
  - 理念不同
  - 产品不同
  - 组织不同
  - 流程不同
  - 方法不同
  - 激励不同
- 5、结论：基于“以客户为中心”理念的销售系统的先进性和必然性

### 二、大客户销售的核心理念与工作系统

- 1、升级理念：1个文化理念——以客户为中心
  - 核心：在客户心中定位，为客户创造价值
  - 价值：以文化来指导、牵引和评估行为
  - 案例：华为云的服务，如何打动得到罗振宇
  - 做法：从产品变成服务、从思维变成行为、从组织变成个体、从战略变成流程、从标准变成动作
- 2、激活组织：1个销售系统——SAF 销售飞轮系统
  - 核心：打造销售飞轮系统——SR+AR+FR
  - 价值：重新定义组织“前端”，变成本部门为利润部门，补齐能力短板，激活销售因子

- 案例：南海砂钢，业绩同比增长 70 倍
- 做法：力出一孔（责任共同体），利益共同体（利出一孔）

### 三、大客户销售的底层模型

#### 1、流程模型——大客户销售全流程

- 核心：以客户需求为始，为客户创造价值，以客户满意为终。
- 价值：固化流程，标准动作，主动发掘，快速响应，高效协同。
- 图谱：从线索到现金
- 做法：SAF 飞轮各角色与流程节点的对应，职能明晰和协同方法。

#### 2、效能模型——漏斗模型

- 核心：漏斗效应、成交概率
- 价值：销售目标制定与拆解，销售团队人效与人数配置，潜在客户储备数量，日常工作目标与问题发现，销售会议质量管理。
- 结构：（略）
- 演练：实操应用，测算各环节数据。

### 四、大客户开发流程

#### 1、核心目的：建立客户信任

- 价值观
- 专业性
- 服务态
- 产品力
- 性价比

#### 2、流程图谱：商机、线索、触达、拜访、述标、接待、谈判

#### 3、方法工具：

- 商机找寻
  - 五看：看行业/趋势、看市场/客户、看对手、看自己、看机会
  - 价值客户分级表
  - 六有标准：有基础、有能力、有影响、有意愿、有价值、有未来。
- 线索获取
  - 八法：行业报告、搜索引擎、咨询公司、商会协会、政府部门、产业圈子、对手

#### 圈子、展会论坛

- 快速触达
  - 线上公共资源
  - 线下私域资源
  - 客户资源

- 官方资源
- 拜访洽谈
  - 三目的：树形象、给印象、探真像
  - 三分析：客户顾虑、客户意图、关键行为。
  - 二验证：多渠道交叉验证、复盘验证。
  - 四种角色特征：决策者、研发者、采购者、使用者。
  - 四种沟通句型：感同身受、正反案例、假设成交、封闭选择。

#### ➢ 方案述标

##### 述标方案升级

- 核心：优化述标方案，升级全新版本
  - 价值：让客户感受诚意
  - 案例：砂钢新版述标方案，挽回十年前国际客户
  - 做法：围绕“以客户为中心”的理念，全面升级优化
- ##### 内部演练达标
- 核心：强化述标技巧，保障能力达标
  - 价值：塑造典型标杆、向优秀看齐
  - 做法：内部试讲、少说黑话、案例贴合、兼顾受众
  - 案例：华为述标工作技巧

##### 表达训练过关

- 核心：专项训练，提升演讲表达能力
- 价值：补足能力短板，发掘优秀人才
- 案例：安盾网“大比武”、“专项演讲训练营”

##### 工具：案例题库

- 核心：萃取成败案例，形成知识题库
- 价值：沉淀宝贵经验，为后续工作提供参考借鉴
- 做法：一客一例一报，分类归档成册

#### ➢ 来访接待

- 标准：体现尊重、表现诚意、展示实力、彰显效率
- 五个“什么”：看什么、听什么、讲什么、见什么、送什么。
- 考察方案七要素：客户、技术、体验、领导、礼品、行程、评审。
- 考察闭环五动作：内部考察总结、共享会议纪要、诉求跟踪计划、销售线索跟进、

#### 回访互动执行。

- 案例：华为、华侨城客户接待

#### ➢ 商务谈判

- 六个常见原因：客户顾虑风险、竞品低价竞争、超出客户预算、客户绩效要求、个人利益诉求、客户随口一说。

- 谈判时机确认二条件：客户给条件，我方给提案；客户有歧义，我方有改善。
- 谈判策划五要素：分析三方、确定目标、准备方案、组合方案、组建团队。
- 谈判四原则：把人与问题分开、着眼利益而非立场、提出多处解决方案、坚持客观标准。

- 解决分歧四方法：利益交换、价值附加、双方折中、单方妥协。
- 六种策略：案例佐证、风险预测、方案调整、附加价值、合理满足、精准判断。

## 五、效能工具的实战应用

### 1、五看八法结合表

- 核心：战略制定、发现商机
- 价值：掌握市场趋势、分析价值领域、绘制客户画像、挖掘潜在客户、合理匹配资源。

- 结构：战略制定五看、商机发掘八法、五看八法结合应用表
- 案例：佛山矽钢，聚焦细分行业领域，抓住新能源趋势，成功签约比亚迪
- 演练：实操应用，界定新领域、新机会。

### 2、客户价值分析表

- 核心：梳理客户等级、明确资源匹配
- 价值：聚焦价值行业、明确工作目标、把握工作进度、指导资源匹配
- 表单：（略）
- 演练：梳理价值行业，结合自身优势，聚焦主要价值领域客户

### 3、服务资源百宝箱

- 核心：梳理客户关键人物、明确服务资源
- 价值：指导工作方法、合理规划资源、控制服务成本、助力客户成交
- 表单：（略）
- 案例：安盾网“客户服务工具包”
- 共创：工具百宝箱，明确企业自身可使用资源及工具

## 六、必须重视的关键场景

### 1、第一次沟通

- 标准：文字精、话术准
- 案例：电话、微信、面对面

### 2、第一个方案

- 标准：一页纸、兴趣点
- 工具：一页纸模板

### 3、第一次拜访

- 标准：想清楚、写清楚、讲清楚
- 工具：拜访策划表模板

### 4、第一个会议

- 标准：内部试讲、少说黑话、案例贴合、兼顾受众
- 案例：飞书团队

### 5、第一次产品展示

- 标准：体现价值、
- 案例：矽钢样品升级

### 6、第一次礼品馈赠

- 标准：创造机会点、具备价值感、无风险隐患、制造话题点
- 案例：烟灰缸、月饼

## 七、开发过程中的价值动作

### 1、管理客户期望值

- 工具：定期沟通会、会议纪要、服务评价表
- 价值：降低客户期望，达成书面共识，规避未来争议

### 2、打造服务竞争力

- 认知：专业服务（基础功能）、展业服务（产品销售）、职业服务（客户升职）
- 思路：优化产品组合拳，升级产品为解决方案
- 价值：产生依赖性、建立强关系、树立不可替代性
- 标准：
  - 有温度：理解企业痛点，尊重个体需求
  - 有速度：响应快、方案快、解决快
  - 有力度：价格好、品质高、交期短、诚意够
  - 有满意度：多维度满意度管理
- 工具：服务资源百宝箱
- 案例：安盾网，交付经理帮客户总监写好月度和年度的总结报告

### 3、深挖客户潜需求

- 认知：谁去挖掘、挖掘什么、如何挖掘。
- 话术：面向客户不同角色的不同话术和沟通周期。
- 价值：扩大客户成交、提升客户好感、建立复购优势

### 4、拥有信息情报员

- 对象：关键中间人、技术专家、助理/秘书、前台等
- 方法：志同道合、共同兴趣、礼品馈赠、减轻工作、助力升职

- 价值：及时获取关键信息、奠定长期合作基础、储备潜在客户商机
- 案例：某公司助理，跳槽后成为关键人

#### 5、设置竞品防火墙：

- 思路：人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我全、人全我好、人好我硬
- 工具：优劣式对比清单
- 方法：主动与客户共同对比分析
- 价值：主动规避竞品挑战、强化优势所在、坚定客户信心、促进客户做决定

#### 6、稳定客户硬关系

➤ 思路：基于知己知彼、稳定合作的工作目标，与客户保持连接，关注客户发展节奏，及时满足客户服务需求

➤ 方法：

• 知己知彼：建立客户信息档案、了解客户关键 KPI、掌握客户特征风格、提升自我匹配客户

• 保持连接：日常拜访、专题交流、参观体验、团队活动、联合发布、高层信函、邀请考察、高层拜访、高层峰会

#### 7、巩固我方强优势

➤ 思路：通过提供超预期服务和设立竞品防火墙两项价值动作，实现立体化优势壁垒

➤ 方法：

• 五个提升：提升客户满意度、提升立体客户关系、提升客户依赖度、提升组织流程匹配度、提升合作维度

• 二个降低：降低商务价格、降低合作风险


#### 8、应对对手降低价

➤ 思路：基于价值观和稳定性的长效思考，通过针对性的策略设计和执行，应对竞品低价及恶性竞争

➤ 方法：

• 设立竞品防火墙（略）

• 三看法：看客户关注点排序、看自身目标和优劣势、看对手底层逻辑。

• 八种价值策略：引导客户长效  
 周期考量、针对痛点呈现综合价值、引导客户提高技术门槛、引导客户降低条款评分、提供高附加值配套服务、提供长期合作价值、提供更低成本方案、提供产品组合模式方案。