

《大客户销售目标管理及过程管理实务训练》

主讲：赵恒老师

【课程背景】

大客户规模体量较巨、组织结构繁杂、决策流程冗长、决策角色性格各异、合作对象可选择性强等综合因素，致使 toB 型企业销售人员在大客户销售过程中面对不同场景、不同人员、不同条件的重重考验和挑战，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，而由研发、销售高效协同的销售方法是必然。

升级客户服务的核心理念、掌握销售过程中的动态管理技术，总结归纳最有价值的关键场景，梳理制订销售过程中的主要问题和关键角色，对组织型客户有全面完善的服务方案，才能赢取客户信任，争取合作机会。

本课程基于“以客户为中心”的理念和大客户 SAF 销售飞轮系统模型，引领学员对大客户销售过程中的协同作战法进行深度学习，使学员在思维层面明道，在技能层面知行，对销售全流程的关键节点，以及销售过程中的目标管理、过程管理拥有深度认知和掌握，并在思维理念升级、沙盘体验感悟、案例剖析反思、方法工具学习、共创萃取演练等综合学习形式下，通过特训营多种学习机制的导入，推动学员快速思维升级、技能提升、产出学习成果，从而达到迅速协同销售，现企业销售业绩倍增的终极目标。

【课程收益】

- 认知趋势，理解必然：通过对于传统单兵销售模式与协同作战模式的差异对比分析，以及相似企业、优秀组织实际成功案例的拆解，引领学员感悟 2.0 销售系统的优势所在，并深刻领会客户需求的真正核心。
- 升级理念，推动协同：深度理解“以客户为中心”的理念，领悟“五个改变”的必要性，以及“SAF 销售飞轮”销研协同作战模式的必然性。
- 创新模型，动态管理：赵恒博士在传统漏斗模型基础上，研发并应用“双漏斗模型”，使得销售全流程中的动态管理更加精确、及时。
- 掌握工具，数据管理：深入学习多个必要基础、重要工具、价值动作和应用方法，提升方案经理的协同作战意识和、工具方法使用能力，进而实现协同效能的快速提升。
- 沙盘演练，共创成果：学员现场演练应用，掌握工具方法。基于企业资源和特性，共创多种工具表单，为学员打造高效成交“武器”。

【课程方式】

理论讲授+沙盘体验感悟+案例剖析反思+方法工具学习+共创萃取演练

【课程特色】

- 结合华侨城物业、金地物业、万科物业等同类型企业的多个案例，深度剖析。
- 基于飞书办公软件、浩辰 CAD 制图软件等公司的产品共性和辅导经验，深度结合。

- 华为铁三角工作模式，提供更具针对性、高契合度的课程知识。
- 理论逻辑清晰，互动学习氛围；训战结合模式，演练共创成果。
- 实战案例丰富，旁征博引，实践性强；实效工具多样，实用性强。

【课程对象】

销售总临、区域销售总、销售骨干

【课程时间】

3天（6小时/天）

【课程大纲】

第一篇章 知己知彼 深度认知

一、企业经营管理的二个核心方向

- 1、二项核心：降本、增效
- 2、一个选择：增效重于降本
- 3、一个共识：客户需求，无限趋同
- 4、toB 销售过程中的“四不现象”及根因分析

- 找不准
- 触达不到
- 搞不定
- 合作不久

二、传统单兵销售模式与 2.0 协同作战模式的差异对比

1、差异对比

- 单兵模式的“一条龙”工作机制与弊端
- 销售人员工作重心所在
- 协同作战模式的工作肌理与优势
- 案例：飞书商务拓展模式——方案经理+客户经理+交付经理+客户成功部
- 互动：梳理二种模式的差异不同

2、案例赏析：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

3、协同作战模式的根本保障

- 目标一致，力出一孔

➢ 权责有别，利出一孔

4、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

三、文谋武战，协同销售的二个重要基础

1、一个文化理念——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：切换思维、转换角色

• 比客户更懂客户：客户有时并不知道自己的真实需求

• 帮客户服务客户：与客户一起思考如何服务他的客户

➢ 方向：

• 从墙上到手上

• 从产品到服务

• 从思维到行为

• 从组织到个体

• 从战略到流程

• 从标准到动作

• 从偶然到必然

➢ 帮助客户增效的体现

• 提高产品品质

• 增加产品竞争力/卖点

• 提高产品价格/价值

• 提升服务质量

• 提升市场地位

• 加快成交周期

• 加快回款速度

• 提升客户满意度

2、一个销售系统——SAF 销售飞轮系统（铁

三角工作法升级版）

➢ 核心：打造销售飞轮系统——SR 方案经理+AR 客户经理+FR 交付经理

➢ 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：万科物业的精品服务



四、SR 方案经理的角色认知与职能权责

1、大客户销售全流程——从商机到交付

- 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。
- 权责：SAF 飞轮各角色职责权重与流程节点的对应和协同方法。



2、SR、AR、FR 权责与职能解析

- 权责职能
- SR 方案经理：方案经理的 5P 模型
- AR 客户经理：客户经理的四大价值



- • FR 交付经理：交付经理的 HEROS 角色
- 工作重心
- AR 做增量，重在拓展新客户
- SR 做存量，重在维护/挖掘老客户

第二篇章 方法工具 学习应用

五、大客户销售过程中的效能工具

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：佛山砂钢，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、绘制客户画像、把握工作进度、指导资源匹配

- 工具：
 - 管理表单（略）
 - 象限分析法
 - 测算公式
- 演练：梳理价值行业，明确工作目标、结合自身优势，聚焦主要价值领域客户
- 3、客户双漏斗模型
 - 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）
- 4、微沙盘：应用数据管理理念和计算工式，实操演练双漏斗模型，测算各环节数据，



找出差距，制定计划，匹配资源。

- 领悟：
 - 目标管理的价值与科学性；
 - 销售人员的必要能力基础：数据收集、整理、分析及研判断能力；拓展领域方向建议、引领能力；方案制作、讲述、答疑能力；客户方关键技术角色关系维护、潜需求发现及挖掘能力。
- 数据意识与驾驭能力的价值
- 进程管理的重要性
- 工作计划与动态管理的必要性
- 工作重点与资源匹配度的关系
- 目标管理与客户管理的方法和工具的重要性
- 5、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、大客户销售过程中的关键事项和方法技巧

1、客户开发（从商机、线索到触达、方案）

➤ 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
- 六有：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。

➤ 关键场景

第一次沟通

- 案例：电话、微信、面对面
- 标准：文字精、话术准

第一个方案

- 标准：一页纸、兴趣点
- 工具：一页纸模板

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

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

第一次产品展示

- 标准：体现价值、
- 案例：矽钢样品升级

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

第一次接待

- 标准：体现尊重、表现诚意、展示实力、彰显效率
- 案例：华为、华侨城客户接待

➤ 方案呈现

- 核心：优化呈现方案，升级全新版本
- 价值：让客户感受诚意
- 工具：标准模版、一个套路（病、重、药、票）
- 案例：矽钢新版述标方案，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。细致标准在此不做展开
- 共创：一页纸方案、现场讲述版方案

七、大客户销售过程中的沟通要领

1、客户沟通的四项要素

- 听
- 想
- 问
- 说

2、三个话术套路

- 寓清于浊：制造悬念、引起兴趣、争取时间、探询意向、合作引导
- 藏拙于巧：高调开篇、彰显权威、案例佐证、预判预防、降维问询
- 以退为进：低调开局、情绪共振、虚心请教、争取机会、寻求共识

3、四种话题打开方式

- 由环境特点到服务空间：感慨/感恩+话题引导
- 由个体特征到组织合作：赞美/关心+机会探寻

4、四个重要句型

- 感同身受：您这样的情况我完全能够理解……
- 正反案例：XXX 客户曾经也有这样的顾虑……
- 假设推进：如果我们专门为您制定一个服务方案，您希望重点看到哪些……
- 封闭选择：您更关注的是 A 还是 B ……

5、关键要领

- 控节奏：多问、多听、多记；多思考、少打断。
- 给感觉：被尊重、被珍惜；你懂我、为我好；够专业、可信赖。
- 找共鸣：兴趣点、价值点、共同点、机会点。
- 知重点：不争输赢而看对错

八、大客户销售过程中的价值动作

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、提供超预期服务

- 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）
- 工具：服务资源百宝箱
- 价值：产生依赖性、建立强关系、树立不可替代性。
- 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
- 共创：分析己方优劣式，萃取形成对比清单，清晰己方优势。

6、获取客户真想法

➤ 思路：基于客户不同决策角色的诉求，通过分析、验证和方法应用，快速获知客户想法。

- 工具方法：
 - 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。

7、搭建案例知识库

➢ 思路：联同培训部门搭建案例知识库，出台案例收集管理制度，归纳整理成功失败案例，组织学习分享

➢ 工具方法：

- 案例库体系与权责
- 案例模板
- 案例使用管理

8、拓展组织型关系

➢ 解决思路：通过梳理，明确哪些客户适合建立组织型客户关系；执行多维度动作，达成组织型客户关系的建立并持续维护。

➢ 工具方法：

- 客户价值评估表（略）
- 六有标准：有基础、有能力、有影响、有意愿、有价值、有未来。
- 五个方法：联合营销、战略对话、联合创新、多维对接、沟通机制。

9、懂得策划好接待

➢ 解决思路：通过良好的客户考察体验，增加客户信任，促进成交签约，提升客户满意度。

➢ 工具方法：

- 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。

10、巩固我方强地位

➢ 解决思路：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

➢ 工具方法：

• 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。
- 客户期望值管理（略）
- 优劣势对比清单（略）
- 服务资源百宝箱（略）

11、提高客户满意度

➤ 解决思路：通过管理客户期望值的价值动作的执行，通过品质、价格、服务等多方面的快速响应，为客户提供超预期服务

➤ 工具方法：

- 客户期望值管理（略）
- 服务资源百宝箱（略）

12、稳定客户硬关系

➤ 解决思路：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。

➤ 工具方法：

• 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。

第三篇章 共创萃取 成果产出

九、共创成果萃取与学习成果评比

- 1、归纳、整理、评比共创的多个工具表单及文件
- 2、评比优秀小组及个人

十、学习总结