

《大客户销售核心能力提升与管理能力修炼》

主讲：赵恒博士

【课程背景】

大客户销售，是传统销售中周期最长、流程最复杂、选择最理性、销售难度最大的一种；因此对销售员的考验也比其他类型销售大；

客户开拓中，如何比较吃闭门羹？

关系维系中，如何兼顾每个关键角色的利益诉求？

方案呈现中，如何塑造独特性优势？

……

上述问题，是每个大客户经理每日在市场上殚精竭虑、斗智斗勇的日常状态，一着不慎，满盘皆输！因此大客户销售是对销售员心理素质、公关技巧、客情维系等的综合考验

【课程收益】

本课程所有模型和理论方法均是赵恒博士在对于华为“以客户为中心”的理念和铁三角工作法的深刻领悟的基础上，独家开发出的更大适合非华为公司的企业和组织的大客户协同销售系统和工作方法——SAF 销售飞轮系统模型。

本课程围绕大客户销售过程中最核心的三项工作，使学员在思维层面明道，在技能层面知行。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，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。

另外，本课程基于传统管理能力模型，结合 toB 型企业组织的工作特性和实际需要，独创“IECC 管理干部的四项修炼”模型，为管理干部升级意识与能力，指导日常工作行为与效能，提供更新、更高维度的指引和助益。

【课程方式】

理论讲授+工具应用+案例赏析。

【课程特色】

- 理论逻辑清晰，互动学习氛围；演练共创结合，奠定转化基石。
- 实战案例丰富，剖析有深度；内容旁征博引，学员不走神。
- 小组制、积分制、激励制的学习机制相结合，保障投入度。

【课程对象】

销售骨干、基层销售人员。

【课程时间】

1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

第一部分 大客户销售过程中的核心工作

一、导入——洞察成交根因与心理

1、洞察大客户成交的根因

- 信心
 - 口碑—好信誉
 - 服务—好感受
 - 利润—好政策
- 信任
 - 产品—性价比
 - 公司—硬实力
 - 人员—够业级

2、企业客户经营管理的二个目标

- 增效
- 降本
- 结论：
 - 增效大于降本
 - 商务竞争比拼的不是谁能提供更低价格，而是谁能提供更高价值

3、大客户成交的全流程认知

- 全流程图谱——大客户销售全流程及关键节点
 - 九个节点：商机、线索、触达、洽谈、接待、谈判、成交、交付、服务
- 核心：以客户需求为始，为客户创造价值，以客户满意为终。

二、大客户销售过程中的三个核心工作

（一）商务谈判与成交技巧

1、增加谈判硬实力

- 以服务解决方案代替产品
 - 核心：优化产品组合拳，升级产品为解决方案
 - 价值：满足客户表层需求和深层需求
 - 案例：安盾网知识产权服务
- 以“三度一感”为自己加分
 - 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
 - 有好感：多维度提升满意度

2、具备谈判软实力

- 二个过硬
 - 过硬的心理素质
 - 过硬的谈判技巧
- 二个基础
 - 谈判场景案例库
- A. 核心：萃取成败案例，形成知识题库
- B. 价值：沉淀宝贵经验，为后续工作提供参考借鉴
- C. 做法：一客一例一报，分类归档成册

3、知悉谈判原则

- 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

4、掌握工具技术：

- 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
- 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
- 优劣式对比清单工具：
 - 主动高频
 - 数据量化
 - 感性类比
 - 共同分析

5、应用谈判策略

- 冷静应对客户要求降价

- 六个常见原因

- A. 客户顾虑风险
- B. 竞品低价竞争
- C. 超出客户预算
- D. 客户绩效要求
- E. 个人利益诉求
- F. 客户随口一说

- 六种策略

- A. 案例佐证
- B. 风险预测
- C. 方案调整
- D. 附加价值
- E. 合理满足
- F. 精准判断

- > 从容应对低价比较

- 八种价值策略

- A. 引导客户长效周期考量
- B. 针对痛点呈现综合价值
- C. 引导客户提高技术门槛
- D. 引导客户降低条款评分
- E. 提供高附加值配套服务
- F. 提供长期合作价值分析
- G. 提供更低成本解决方案
- H. 提供产品组合模式方案

- > 合理解决客户分歧

- A. 利益交换
- B. 价值附加
- C. 双方折中
- D. 单方妥协

6、熟练使用话术

- > 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

> 二种话题打开方式

- 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

> 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 ……

> 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

(二) 客户关系建设与维护

1、大客户关键角色

组织层面：董事长、总经理

个体层面：分管副总、采购总、技术总、使用部门总、秘书/助理

2、大客户关键角色的个性风格

> 鹰：领导者

> 羊：技术专家

> 狐：采购总

> 驴：使用部门

3、大客户关键角色的诉求

> 公司诉求——同频同行

- 理念一致：以客户为中心、创造社会价值
- 降本增效：抓增长、提效率、降成本、赋能力

> 个体诉求——安全安逸

- 物质满足：帮升职、助收益、解困扰、够诚意——可控风险情况下的最佳收益
- 精神愉悦：有心意、具新意、显辛意、达馨意——不欠人情基础上的心安理得

4、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。

5、大客户服务满意度管理

- > 服务资源百宝箱
- > 管理客户满意度

(三) 销售回款与催款

1、回款认知与心态塑造

- > 呆账与坏账，哪个影响大？
- > 常见的客户十大付款借口
- > 回款认知 6 句话
- > 心态破解：催的太紧，影响关系？

2、回款策略 Step1：传递回款态度

- > 委婉又坚定传递回款态度
- > 逻辑转化-回款常见借口化解

常见借口 1：我的客户没给我钱，我暂时没办法给你钱！

常见借口 2：我们都这么熟了，过段时间再说吧！

3、回款策略 Step2：找到回款障碍点

- > 探寻摸底找到阻碍回款的关键节点

4、回款策略 Step3：解锁回款障碍点

- > 找到关键人，传递目的的巧妙话术设计
- > 发起内部协助：适合协助催款的两个职位

催款结论：催款不是一个人的事，而是一个公司的事！

第二部分 高绩效团队的建设与管理

一、导入——定位赋能-新时代管理者角色转型

1、看管理 察人性-为什么员工不好管？

思考：为什么管理手段越丰富，执行力却越低？

- > 重提马斯洛需求-物质基础与上层建筑
- > 新生代管理的痛点-“欲不同”，不相为谋

案例分享：管事不理人的管理弊端

讨论：是否高层领导才具备领导角色？

2、管理权力-下属驱动力迭代

- > 权力分析：拉力与推力
- > 情景互动：驱动力中的五种权力

-管理高手擅长用拉力，让推力多余

思考&讨论：过往管理工作中，哪些属推力与拉力？反馈效果如何？

3、高频出现销售管理“四不现象”

- 业绩增长不给力
- 效率提升不明显
- 人员能力不达标
- 文化传承不理想

二、管理干部的四项修炼

1、Increase 抓增长——全局思维、目标管理、对经营目标负责

- 核心：向钱对正——发展战略从解码、拆分到执行、达成
- 结构：抓大、抓新、抓度
- 关键问题

• 何谓战略

• 如何战略解码

- 做法：销售战略解码、销售目标拆分、销售日常管理
- 销售战略解码：做取舍、找差距、定策略
- 销售目标拆分：细到品、落到人、精到周
- 销售日常管理：订计划、盯进度、跟重点

2、Efficiency 提效率——优化流程、任务分解、绩效管理

- 核心：向前对正——销售系统从流程、标准到权责、资源
- 关键问题：

A. 如何审视、优化流程

B. 如何确保流程、标准有效执行

C. 如何设计匹配销售资源

- 模型：效率=目标*能力*速度
- 做法：优化协同流程、建设工作标准、匹配胜利资源
- 优化协同流程：改意识、理路径、调冗余
- 建设工作标准：树标杆、建模板、促执行
- 匹配胜利资源：拉关系、供武器、顶压力

3、Capacity 赋能力——拉升能力、推动执行、激励管理

- 核心：向潜对正——销售团队从招募、培育到驱动、任免
- 结构：赋道、赋法、赋术
- 关键问题：

• 人员能效的提升方向

• 如何快速完成能力培育

- 如何控制人员任免节奏
 - 工具：
 - 冰山胜任力模型（图略）
 - 销售团队人效测算公式
 - 教练技术
 - 体验式管理
 - 知识库运营做法：
 - A. 保持高度敏感：正思想、保状态、给关爱
 - B. 提供主动支持：前面拉、后面推、帮扶送
 - C. 设计常态训练：多复盘、学案例、常训战
 - 4、Culture 传文化——传承文化、赋予能量、价值观管理
 - 核心：向虔对正——公司文化从理解、认同到践行、评估
 - 结构：传播、传递、传承
 - 关键问题：
 - A. 如何从组织期望变成共同意愿
 - B. 如何从理论口号变成实际行为
 - C. 如何应用于评估考核
 - 工具：
 - “一句话”法
 - 做法：向社会传播、向客户传递、向员工传承
 - 向社会传播：传能量、传品牌、传声誉
 - 向客户传递：价值感、愉悦度、信誉度
 - 向员工传承：价值观、潜规则、言行范

第三部分、学习总结与答疑