

《高绩效营销团队训战工作坊服务方案》

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协同销售系统和工作方法——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/工作坊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：深度理解华为“以客户为中心”的理念以及在实战过程中的应用技巧，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”。
- 训战结合，冲刺业绩（推荐）：通过工作坊学习机制的全面设计，在每期集中学习后，根据学习内容设定阶段时间内的商机、线索、触达、成交等关键销售动作的量化冲

刺目标，巩固学习内容实际应用，产生学习训练的实际销售成果，推动先进销售工作方法的长久落地。

【课程方式】

方案一：集中学习形式，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

方案二：训战结合形式，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+实战业绩冲刺+线上辅导

【课程特色】

- 基于华为、飞书等协同公司的产品共性和辅导经验，深度结合。
- 华为狼性文化的深度认知，“长期艰苦奋斗”精神的根因之所在。
- 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】

成果工作坊

方案一：集中学习形式，共四期，期/周或双周，6天36小时。

方案二：训战结合形式，共四期，期/周或双周，集中学习6天36小时，实战业绩冲刺+线上辅导（每周一次，持续8-10周，根据工作坊总时长而定）。

【学习辅导核心内容概览】

期数	日程	学习形式	主题	核心知识点	服务对象
第一期 (2天)	第一天	微沙盘+理论讲授	“以客户为中心”的销售理念升级及销售个体动态管理的方法与工具	1、理念升级：以客户为中心 2、华为狼性销售文化的认知与学习 3、微沙盘演练：销售“双漏斗模型”体验、反思与日常应用技巧	1、销售管理干部 2、基层销售人员

期数	日程	学习形式	主题	核心知识点	服务对象
	第二天	理论讲授+工具共创	SAF销售飞轮协同机制及高绩效销售服务工具	1、大客户销售服务全流程与关键节点协同方法 3、学习共创：高绩效销售服务五大工具	1、销售管理干部 2、基层销售人员
第二期 (1天)	第三天	理论讲授+应用演练	销售管理干部的四项修炼及2.0版销售系统	1、销售管理干部四项修炼 2、2.0版销售系统系统的认知与应用：SAF销售飞轮 3、销售目标解码与团队业绩动态管理工具与模型	1、销售管理干部
第三期 (2天)	第四天	理论讲授+话术共创	大客户销售服务过程中的关键场景与沟通技术	1、销售服务中的七个关键场景及工作方法 2、大客户沟通洽谈的高维认知与五项重要技巧	1、基层销售人员
	第五天	理论讲授+复盘辅导	大客户销售服务过程中的价值动作与述标谈判技巧	1、销售服务中的十二大价值动作 2、述标工作从策划到实施的全流程与技术要点 3、商务谈判技巧与方法	1、基层销售人员
第四期 (1天)	第六天	理论讲授+复盘辅导+共创	大客户销售服务过程中的来访接待策划与服务标准	1、大客户关系维护 2、来访接待策划与实施标准 3、服务细节提升与改进的共创	1、销售管理干部 2、基层销售人员

【课程大纲】

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、高效成交大客户的二个重要基础

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



四、SAF 销售飞轮在高效成交大客户过程中的应用要领

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

五、销售管理干部的四项修炼

1、Increase 抓增长

- 核心：向钱对正
- 结构：抓大、抓新、抓度
- 模型：华为战略解码模型（图略）、销售管理日常工具包（略）
- 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

- 核心：向前对正
- 结构：提质、提量、提速
- 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

- 核心：向潜对正
- 结构：赋道、赋法、赋术
- 模型：冰山胜任力模型（图略）、费曼学习法（图略）
- 做法：保持高度敏感、提供主动支持、设计常态训练
 - 保持高度敏感：正思想、保状态、给关爱
 - 提供主动支持：前面拉、后面推、帮扶送
 - 设计常态训练：多复盘、学案例、常训战

4、Culture 传文化

- 核心：向虔对正
- 结构：传播、传递、传承
- 模型：达克效应（图略）、韦恩价值模型（图略）、成长破圈模型（图略）
- 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

六、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、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

七、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：砂钢样品升级

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：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。细致标准在此不做展开
- 共创：一页纸方案、现场讲述版方案

八、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

九、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：联合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。

十、工具方法共创及萃取清单

1、价值客户矩阵表

> 潜在客户价值矩阵表

> 老客户价值矩阵表

2、客户价值测算象限及工具表单

3、优劣式对比清单

4、服务资源百宝箱

5、客户方案

> 一页纸方案

> 精要版方案

> 述标方案

6、客户来访接待方案（简要版）

7、动态管理表单：双漏斗数据

8、不同沟通环境下的关键沟通节点话术

> 沟通环境：线上、线下

> 关键节点：触达、会见、述标、谈判、来访、谈判、成交、回款等

9、样品呈现形式

10、工作流程优化

11、人效评价工具

12、销售案例萃取（60个）