**大客户开发与维护策略技巧**

**Strategy Skills of Developing and Maintaining Key Account**

**排期/Schedule**

**上海：**2020年05月14-15日，2020年09月09-10日

**北京：**2020年06月11-12日，2020年10月22-23日

**深圳：**2002年07月23-24日，2020年11月26-27日

**费用/Fee：**

**4980元/人（含午餐及茶歇）**

**培训议程/Agenda**

|  |  |
| --- | --- |
| * 08:30-08:55 签到 Register
 | * 12:00-13:00 午餐 Luncheon
 |
| * 09:00-10:30 培训 Training
 | * 13:00-15:30 培训 Training
 |
| * 10:30-10:40 茶歇 Coffee Break
 | * 15:30-15:45 茶歇 Coffee Break
 |
| * 10:40-12:00 培训 Training
 | * 15:45-16:30 结束Training end
 |

* **概述/Overview**

**课程背景：**

华为从2.1万元起家，用短短31年时间，2018年营收7217亿，净利润593亿，2019年营收预计8500亿，成长为世界500强中的72位。华为的成功，靠的是什么?

在华为内部，有三句广为流传的话。

“没有什么只有你会做，别人不能做的，关键是客户给不给你做！”

“华为的产品也许不是最好的，但这又怎么样。什么是核心竞争力？选择我而没有选择你，就是核心竞争力！”

“客户关系是公司的第一生产力！”

华为在创业之初，被称为“三流的产品质量，三流的市场，一流的客户关系”。在华为征战市场的三十多年间，无论是国内还是海外，客户关系管理都为企业的发展提供了强大的支撑，也是企业发展的核心命脉！

在此期间，经过总结与提炼，华为逐渐形成一套完成的客户关系管理体系与方法，并通过流程运营的方法，不断的优化与改进，成为华为快速发展的核心竞争力之一！

强大的客户关系支撑功不可没，华为是世界上少数能把客户关系发展成公司战略控制点的企业之一，但是华为的客户关系管理究竟是什么，对于外界而言，始终蒙着一片神秘的面纱。道听途说，以讹传讹，最终变成西施效颦。

**常见误区：**

目前很多企业在构建客户关系时，投入产出不高，甚至走入了误区，例如：

1. 企业缺乏对客户关系管理的整体性认识和方法论的掌握；关键客户由少数销售精英掌控，山头林立，尾大不掉，客户成为个人的资产，而不是公司的资产；一旦这些精英去了竞争对手企业或者创业，客户就极有可能流失；
2. 客户关系预算经常超标，花钱没数，花钱没度；企业不知道哪些钱可以花，哪些钱应该省；
3. 没有完整的客户关系资料库，无论是项目运作，展会，客户接待，客户信息支持不足。无法有效管理客户决策链；
4. 很多客户信息保留在个人手中，工作的变动会导致客户信息流失，客户体验不好；
5. 缺乏全员的客户关系理念，客户关系主要由少数几个人，比如客户经理来建立和维系；
6. 对客户关系理解有误，讲客户关系简化为“客户关键人的私人关系”，甚至进入“灰色地带”，为企业和员工自己，带来法律风险。

**课程定位：**

本课程致力于通过对华为客户关系管理流程方法论的研究，为企业破解客户关系管理困局，提供实操性的方法论、流程、工具。

**课程收益：**

1. 学习华为客户关系管理流程方法论，如何从决策链客户关系、组织对接、普通客户关系全员覆盖目标客户。
2. 客户关系管理作为支撑流程，如何通过管理大客户策略、管理客户活动规划，管理接触与沟通，提升客户满意度，有效支撑市场目标的达成，怎样进行过程管理与监控。
3. 通过系列的方法、工具、日常运作，了解常用工具痛苦链、痛苦表、权利地图使用。
4. 掌握客户沟通风格的分类方式，根据客户的沟通风格，调整沟通方式，同频共振。

**授课方式：**

1. 训前准备：参训学员梳理手头客户资源和信息；
2. 课中研讨：老师讲授方法工具 、学员结合自己的客户资源，分析现有客户情况，拟定客户关系经营管理计划；
3. 训后跟进：学员定期回顾客户关系经营计划的完成情况，确保公司重要客户关系可控，并在不断强化，为公司的长治久安和持续发展，奠定基础。

**授课对象：**

1. B2B企业的CEO、营销VP、营销总监、大区经理、分公司总经理
2. 销售团队负责人、资深销售骨干、重点客户负责人、区域营销管理者
* **活动纲要/Outline**

|  |  |
| --- | --- |
| **第一章：大客户盘点和理想客户模型**1、谁应该是我们的大客户？2、谁是我们的理想大客户？共创：各个业务条线的理想客户模型 共创我司SABC类客户分类标准练习：基于理想客户模型，盘点现有大客户 根据业务线，对现有客户定级与分类  **第二章：客户关系战略**1、如何构建客户关系管理流程2、客户关系管理流程的总体架构3、客户关系管理的常见问题研讨：客户关系现状问题对标诊断**第三章：客户关系地图**1、客户关系管理的核心2、客户关系管理的核心资产CP/VP3、项目决策影响圈和立足圈研讨：选择重点客户，结合组织架构图分析现状**第四章：普通客户关系**1、普遍客户关系的定义2、提升普遍客户关系关键要素3、普遍客户关系量化评估方法研讨：共创我司普遍客户关系的评估标准 梳理我司普遍客户关系的提升方法**第五章：关键客户关系**1、关键客户关系的定义2、提升关键客户关系关键要素3、关键客户关系管理的关键步骤研讨：共创我司关键客户关系的评估标准 梳理我司关键客户关系的提升方法 | **第六章：组织客户关系**1、组织客户关系的定义2、提升组织客户关系关键要素3、建立关键组织关系管理的步骤4、大客户关系的OKE模型研讨：共创我司组织客户关系的评估标准 梳理我司组织客户关系的提升方法**第七章：客户关键人沟通**1、识别客户关键人的沟通风格2、掌握和不同类型沟通的关键点练习：分析现有客户关键人，拟定沟通策略**第八章：客户经营计划汇报**1、根究客户分级，确定客户关系类型2、制定客户关系经营的目标和计划汇报：汇报客户关系经营计划公司领导和老师给予反馈**第九章：客户维护管理策略**1、大客户角色定位* 从销售角度看客户角色
* 谁是真正的EB（客户决策者）
* TB（技术决策者）都是什么人
* 谁是真正的UB（使用决策者）

2、权利与影响力* 影响力分类
* 什么决定了影响力的大小
* 什么决定了角色的参与程度
* 影响力和参与度如何结合

3、客户维护策略模型及工具* 客户吸引力：客户关系与客户价值
* 大客户分等级管理-客户生命周期价值
* 大客户关系维护模型：吸引力 阻挡力
* 客户阻挡力：终止壁垒与转换成本
* 客户吸引力：客户关系与客户价值
* 高层关系对客户份额的影响
* 从交易价值走向战略伙伴
 |

* **讲师介绍/Lecturer**

**谭老师**

* 专业化销售技术提升专家
* 销售罗盘©SLT认证导师
* 信任五环©CLT认证导师
* 营销规划©PLT认证导师
* 日本产业训练MTP©认证
* 美国培训协会（AATCP）高级促动师
* 美国SPI解决方案销售认证讲师
* Esprit Change ware LTD.MOT关键时刻认证讲师
* 曾任：华为公司 客户群总监
* 曾任：烽火集团 战略与市场部赋能经理

**擅长领域：**

大客户销售技能提升、销售项目运作与管理、大客户关系管理、商务谈判

部分典型客户：中国移动、中国联通、中国电信、工商银行、建设银行、中国平安普惠金融、中英人寿、江苏悦达集团悦达农装、华润置地、万科地产、国家电网、中兴通讯、中通服、烽火科技、瑞思康达、上汽集团环球车享、太阳油墨、卡乐电子、中广核集团、苏州高新园区产业孵化器、东风商用车，东风南方等。

**授课风格：**

* 案例教学：“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”，课程中萃取了大量华为营销一线作战的经典案例，以案例为药引，回顾旧知，验证新知，激发参训者更深层次的课堂思考。
* 成熟课程：深入研究国内外著名的营销及销售理论，并结合企业实际对课程本地化，“成熟理论+本地化内容”的课程结构，使课程更具有实操性和指导性帮助参训者学而即用之。
* 行动学习：讲授+案例+实战+工具，提倡在学习中思考，在思考中练习，在练习中成长，提供大量落地工具，通过练习实现行为习惯的转变，通过行为的改变提升销售人员绩效。

**主讲课程：**

1.《关键时刻 ——卓越的客户服务技巧》

2.《信任为先 ——高效客户拜访与沟通》

3.《无需让步 ——双赢商务谈判技巧》

4.《破局解困 ——高层客户公关技巧》

5.《赢在行动 ——客户关系规划与管理》

6.《步步为赢 ——销售项目运作与管理》

**学员反馈：**

《为客户服务的关键时刻》这门课程，是我们专门针对质量部门的技术服务人员选定的一门课程，我们的技术服务人员在与客户沟通的过程中，太专注于解决“事”的问题，而忽略人的“感知”，导致事情解决了，人还不满意。这次课程从认知上给大家一个非常大的启发，同时也提供了一套非常简单但是有效的方法来改进我们技服人员的行为模式，很有帮助。谭老师上课互动性很强，我以为我们技术人员上课会比较闷，但是课堂效果非常好。

——卡乐电子linda

我们这次主要是希望对公司的业务部门做一次销售技巧的培训，我们是老国企，销售人员的年龄都比较大，在这个行业里面的时间也比较长了，经验都比较丰富，这次请老师过来是希望能帮助我们梳理一下销售方法，前期的调研很重要，谭老师很认真的和我们业务部门的各级人员都做了电话沟通，从目前的业务现状，问题，目标，流程做了诊断，提炼了大量的成功和失败案例，做了充分的准备，为我们的销售人员呈现了一堂非常精彩的《顾问式销售技巧》课程。

——悦达农业装备 李经理

我们公司主要是做电网配电检测设备和检测信息化平台建设的公司，平时针对国电的物资公司和检测单位，我们的销售人员年级比较轻，90后比较多，和技术，运维人员交流还好，大家年龄相差不多，也都是交流一些技术、产品上的东西，但是跟部门领导交流的时候，明显犯怵，见了面也不知道该将什么，说了好像客户也没有太大的兴趣，这次《高层公关技巧》课程，谭老师通过大量的年轻销售搞定年长领导的案例，帮助我们的年轻销售人员树立了信心，提供了方法，明确了路径，不仅在课堂上给与了辅导，课后还进行了跟踪辅导，目前，我感觉，我们的销售人员在面对高层客户的时候，确实发生了很大的变化

——新石电力工程技术 骆总

销售项目运作，一直是我们比较头痛的一个问题，公司其实很早就有了一套销售流程，也有客户关系管理系统，也设计了自己的销售漏斗，用来管理项目群。我们希望这次培训，在不改变公司销售流程的前提下，针对单个项目的运作与管理，老师可以提供一套方法论，偶然的一个公开课，听到《步步为赢—销售项目运作与管理》这个课程，我们老板眼睛一亮，觉得这个课程适合，能透彻的把一个项目，从宏观到微观，从事到人，从策略到战术，用一张表完整的描述清楚，谭老师在销售项目运作上，确实经验很丰富，课堂上采用的案例，也是经过调研之后，针对我们行业涉及的案例，大家一通百通，现在我们公司正在考虑把这张表IT化，融合到我们的销售流程中去

——武汉畅能电力工程股份有限公司 石总

我觉得，谭老师授课给我印象最深刻的就是，前期的准备工作非常的充分，针对我们提出的要求做非常详细的了解，而且课堂的案例演练这一块，是大家比较喜欢的，不是通用的案例，而是根据我们的行业设计的，这样大家的接受度就非常的高。

——中广核核检测技术 田主任

对大客户销售来说，之前很多东西知其然而不知 所以然，很难把一些理论应用到实际中去，单通过谭老师的梳理，豁然开朗，完全可以帮助到现在企业目前的销售，而且能很好的落地应用，指导团队的实际工作！

——苏州太阳油墨 Stephen

谭老师拥有非常丰富的销售及团队管理经验，很有责任心，把我们销售团队从野战军带向正规军，为我们提供的大客户销售实战培训效果很好，当月业绩提升了20%，销售个人能力得到了提升，同时提高了团队合作精神，同时再次邀请宏川老师为我们做《高层客户公关》的课程。

——南瑞电力检测事业部 刘总