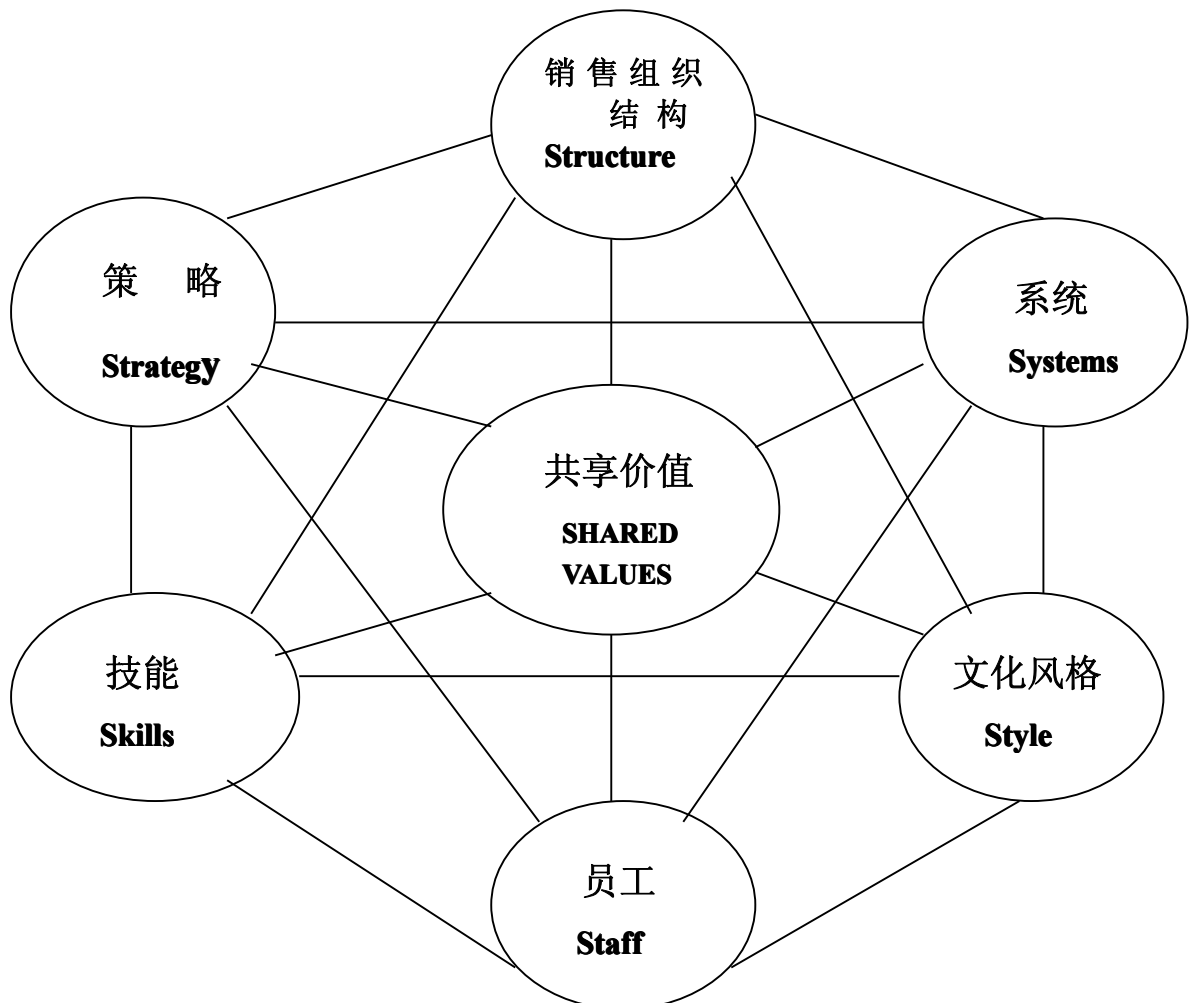


行业客户（大客户）销售和客户服务研讨

目录

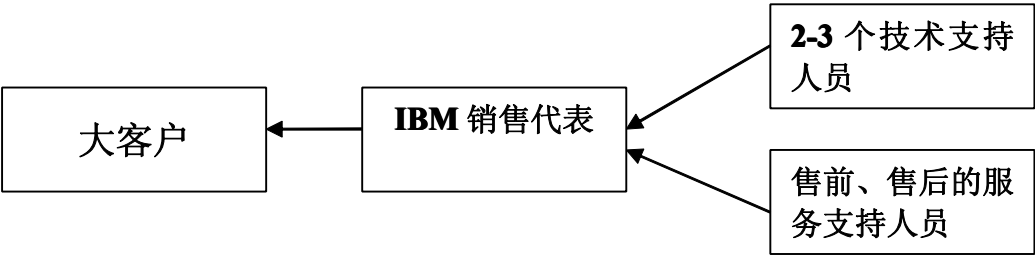
- 1、 作为销售管理者应具备的 7 个 S
- 2、 IBM 的销售模式
- 3、 客户性格分析和探讨
- 4、 IBM 怎样运行一笔真正的生意
- 5、 提问和研讨
- 6、 经验分享

一、 作为销售管理者应具备的 7 个 S



个人观点：

IBM 曾经的销售组织架构：



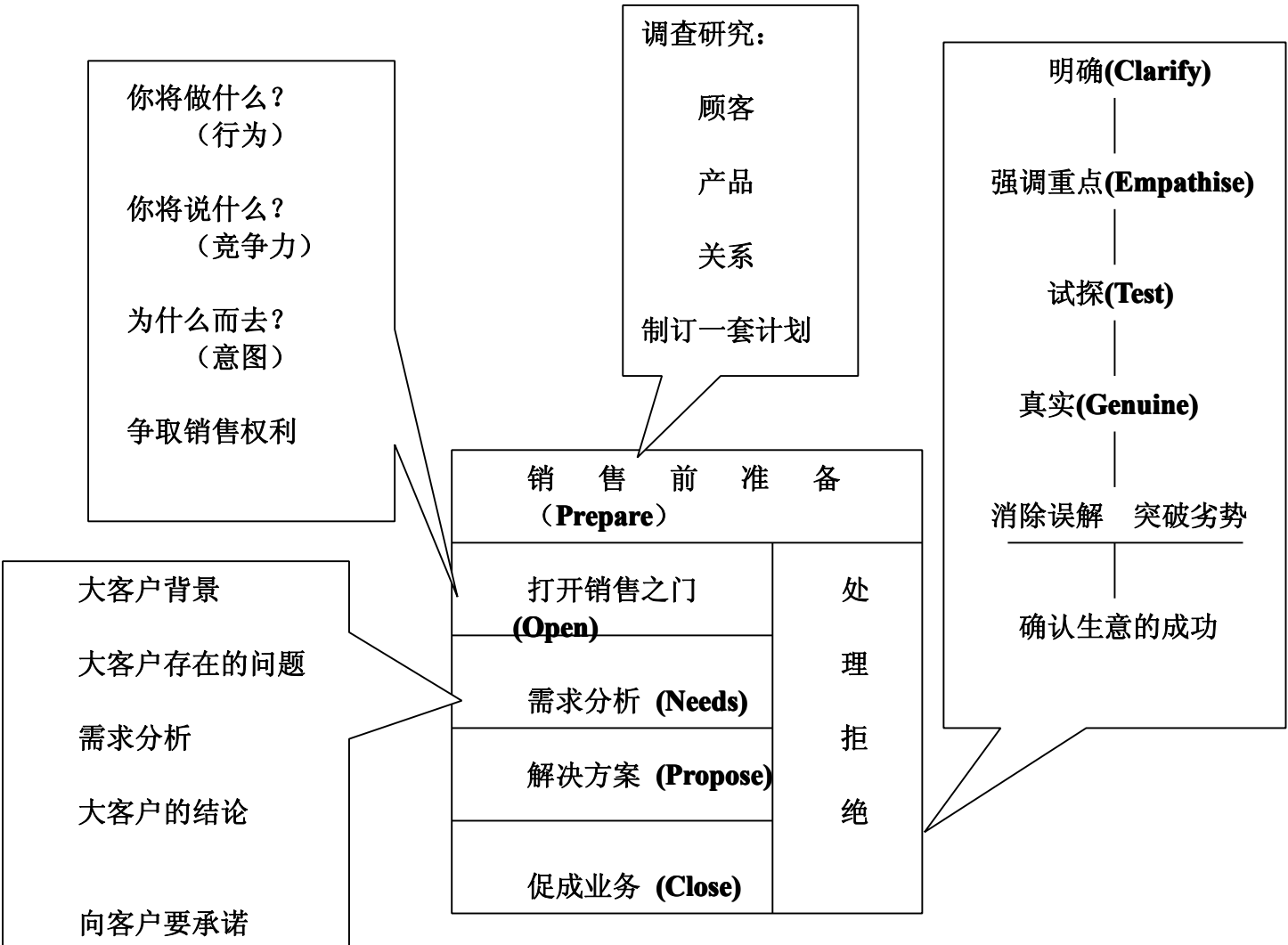
- 存在的问题：
- 1、 销售人员对大客户只是做品牌机的销售。
 - 2、 忽略了大客户本身其他的需求。
 - 3、 大客户其他需求包括： 网络；咨询；资讯；业务整合等等。

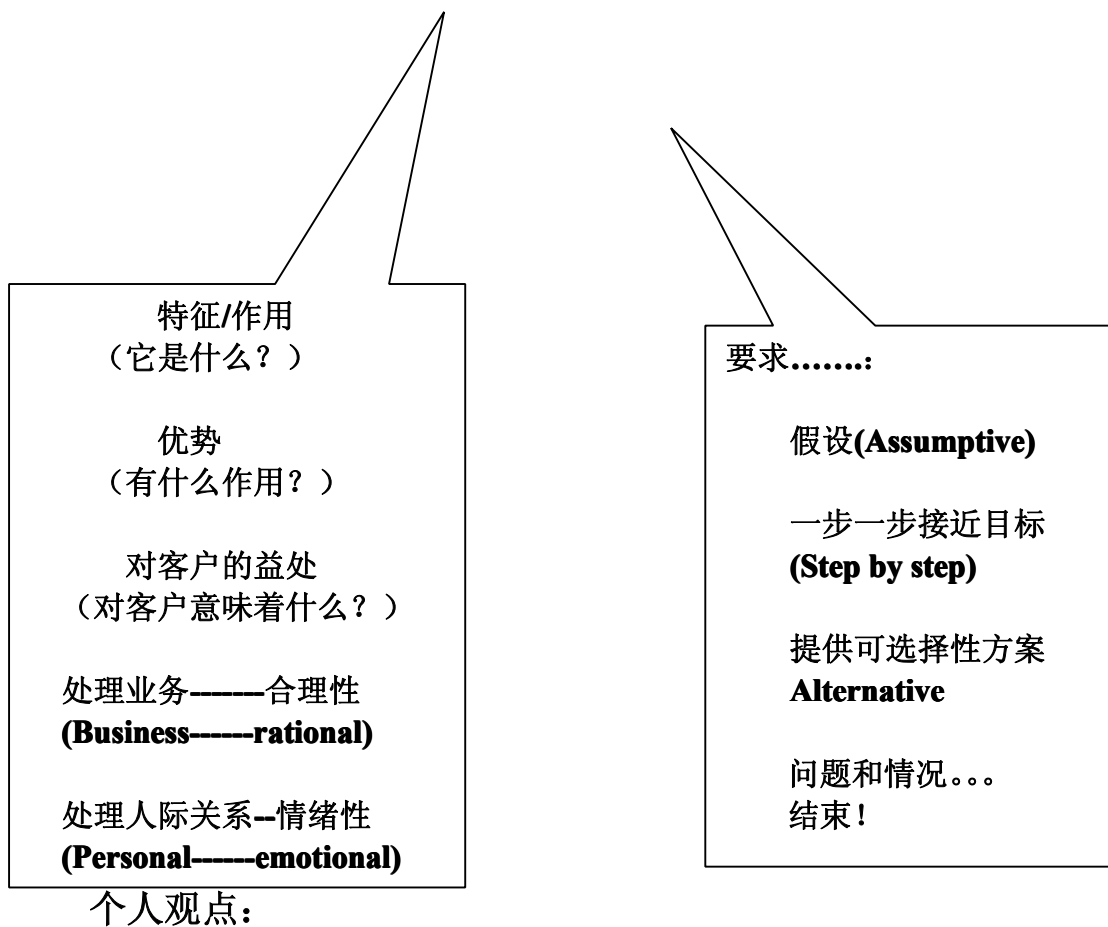
结 论： 现在不再是单一品牌机销售的时代，是一个需求整合的销售时代。

现在的销售组织架构：

大 客 户
销售代表负责大客户
各专业技术部门
所有公司员工都必须了解和支持销售

二、 IBM 的销售模式





1、 产品的功能、优势会带给客户带来的好处, 必须和客户探讨。

例如: A: 本系列跑车马力大。曹总, 您经常深圳广州两地来回跑, 时间相当宝贵, 本款车能为您节约时间。

B: 本电视是双向插头。王总, 您经常需要在北京、上海、广州等地跑生意, 还经常搬家, 我们的电视是双向插头到哪都能用, 即使出国也不担心。

2、 拿到客户最终的承诺。

例如: 下个礼拜我将准备好的合同书拿给您过目。

我回去核实一下价格, 后天早上将拿给您确认。

3、 客户经常会有不同的声音，我们需要管理不同的声音。

例如： TCL 的电脑太贵了！

分析： 这句话的意思包涵的内容非常广：想杀价；想了解价格的构成； 希望附送其他配件； 希望提供培训服务； 希望送出国指标等等。

建议做法：

- 1、 不要立即正面回答问题。
- 2、 提出进一步问题，了解对方真正的需求点，问题背后的动机。
- 3、 对症下药，给出解决方案。
- 4、 对于不能即时给与答复的客户，可以先认同客户意见，提出回公司和领导商量等的缓兵之计。

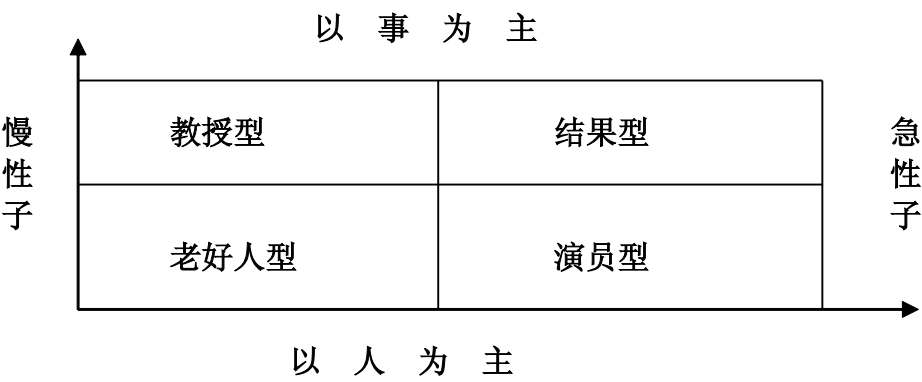
实例演练：（过程要平滑，千万不能顶死，因为客户永远是对的）

客户： 要求数字电视上安装 IC 卡。

销售人员：

- 1、 请问为什么您需要在数字电视上安装 IC 卡呢？
- 2、 TCL 销售人员用专业的眼光，行业的趋势，对市场发展的了解和对数字及 IC 卡的概念上的解释，说服客户。
- 3、 仍无法解决，告诉对方，请给我一天的时间让我回去了解后，明天再来拜访您。

三、 客户性格分析和探讨。



特 点：

演员型性格的客户

予人好感，健谈，情绪和感情外露。因为他们是以人为主，所以和他们建立良好的个人关系非常重要。此类客户做决策比较快。为人处事相对比较极端。

对待此类客户： 适当调整决策速度， 以免客户因快速决定而后悔。

结果型性格的客户

意志坚决果断， 行动迅速， 目标主导。 所以对结果要求明确， 不需要过多的细节分析 。

对待此类客户： 强调结果所能引起的作用， 带来的效果。

教授型性格的客户

深思熟虑、善于分析， 严肃有目标， 追求完美， 有责任心。所以对事情的来龙去脉要求详细、周全， 细节化。相信过程准备充分， 结果一定是完美的。

对待此类客户； 准备详细的资料和数据， 以及相关的细节， 同时客户想不道的部分也要充分准备。

老好人性格的客户

性格低调， 平和， 易相处， 所以对销售人员态度好， 认为销售资料也周全， 就是不能最终做决定。

对待此类客户： 努力帮助他们尽快做决定。

如何识别各种类型的例子分析：

母亲不同意孩子再喝可乐，原因是可乐伤牙。

演员型性格的孩子： 打碎玻璃，表示不满。

结果型性格的孩子： 妈妈不给，立刻去找爸爸，不放弃追求，行动
顺速。

教授型性格的孩子： 苦思冥想，靠什么方法，说什么好话，能够到
达目的。

老好人性格的孩子： 软磨硬泡。

游戏： 六人一组，每个小组中每个人员的责任和工作不同，相互不
可以用言语、和书写表达各自的职责范围，可以用手势等其他
方式。

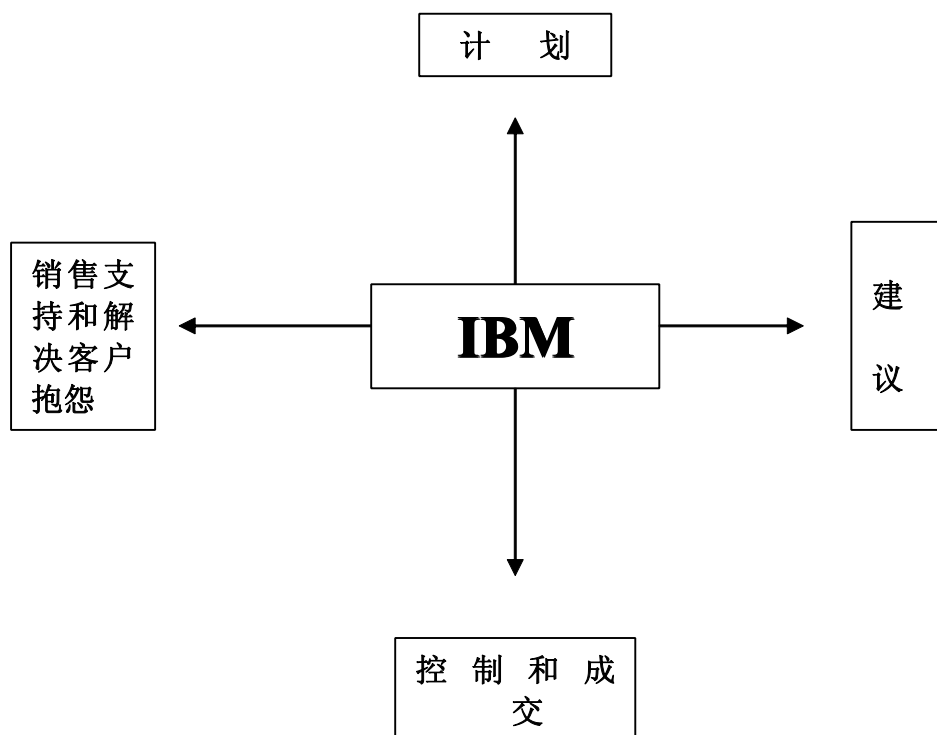
六个人共同完成一项工作： 建一座宝塔。

游戏总结：

- 1、 公司中每个员工都在负责不同的工作，都有各自不同的目标，但是他们的工作都是为实现公司大目标而设立的。每个员工是否清楚的明白公司的大目标是什么，对其小目标的更好地实现是具有极其重大的意义。
- 2、 每个员工在完成同一个大目标前，有效的沟通是非常有必要的，正如“磨刀不误砍柴工”。

- 3、 在工作中，每个员工是平等的，无论你完成的工作责任大小，都一样的重要，都一样应受到平等的尊敬。

四、IBM 是怎样运行一笔真正的生意



问题：

- 1、 你的公司是怎样创造生意机会和吸引客户，同时提高销售额？
- 2、 你的公司如何保持客户忠诚度的？
- 3、 你的公司如何反映市场变化的？
- 4、 你的公司如何适应市场的发展？

客户的分类及对策：

- 1、 **忠诚型客户：** 对公司产品忠诚，但是销售成长不大。
对策： 加强和保证客户售后服务满意度。
- 2、 **快速增长型客户：** 销售增长非常快。
对策： 将销售人员增多，保证全面周到的销售和服务。
- 3、 **睡眠型客户：** 曾经是公司的客户，但是现在没有新的业务和增长。
对策： 为他创造新的需求，创造新的消费。
- 4、 **值得培养和重视的客户。**
对策： 积极跟进， 确保将信息和服务及时通告对方。

IBM 的服务： 对客户有价值的事我们都做。

“立项”应了解的资料：

- 1、客户的背景资料（包括成立时间，地点，长期合作伙伴等）
- 2、客户的组织结构（包括人员岗位结构，下属分公司情况等）
- 3、客户目前正在进行最大的项目
- 4、IBM 的机会在哪？切入口在哪？
- 5、竞争对手的分析。
- 6、IBM 的切入的详细时间计划。
- 7、IBM 在这个项目上能有什么利益。

五、提问和演讨

问： 在销售计划方面，如何能够把握计划预测的准确性？

答： 在 IBM 计划是不脱离实际的。

IBM 做计划的时间非常长，一般 9 月份开始做第二年的计划。

综合及分析行业的数据，指导工作计划的制定。

如，行业对明年预测表明：明年行业销售平均增长为 18%。

IBM 明年的销售计划不能低于 18%， 一般按 25%为基础做计划，以便确保明年的市场份额。另外，公司的资源和销售挂钩。根据公司提供相关资源的比例，销售将按定量提高计划。

一般销售计划包括： 月计划；季度计划；半年计划；全年计划。

问： 在提高客户满意度方面的经验。

答： 1、设立客户满意度指标。

2、每个主管对队员的客户满意度考核

3、公司对每个主管的客户满意度考核

4、部门经理对每个队员进行实战考试，做到人人过关

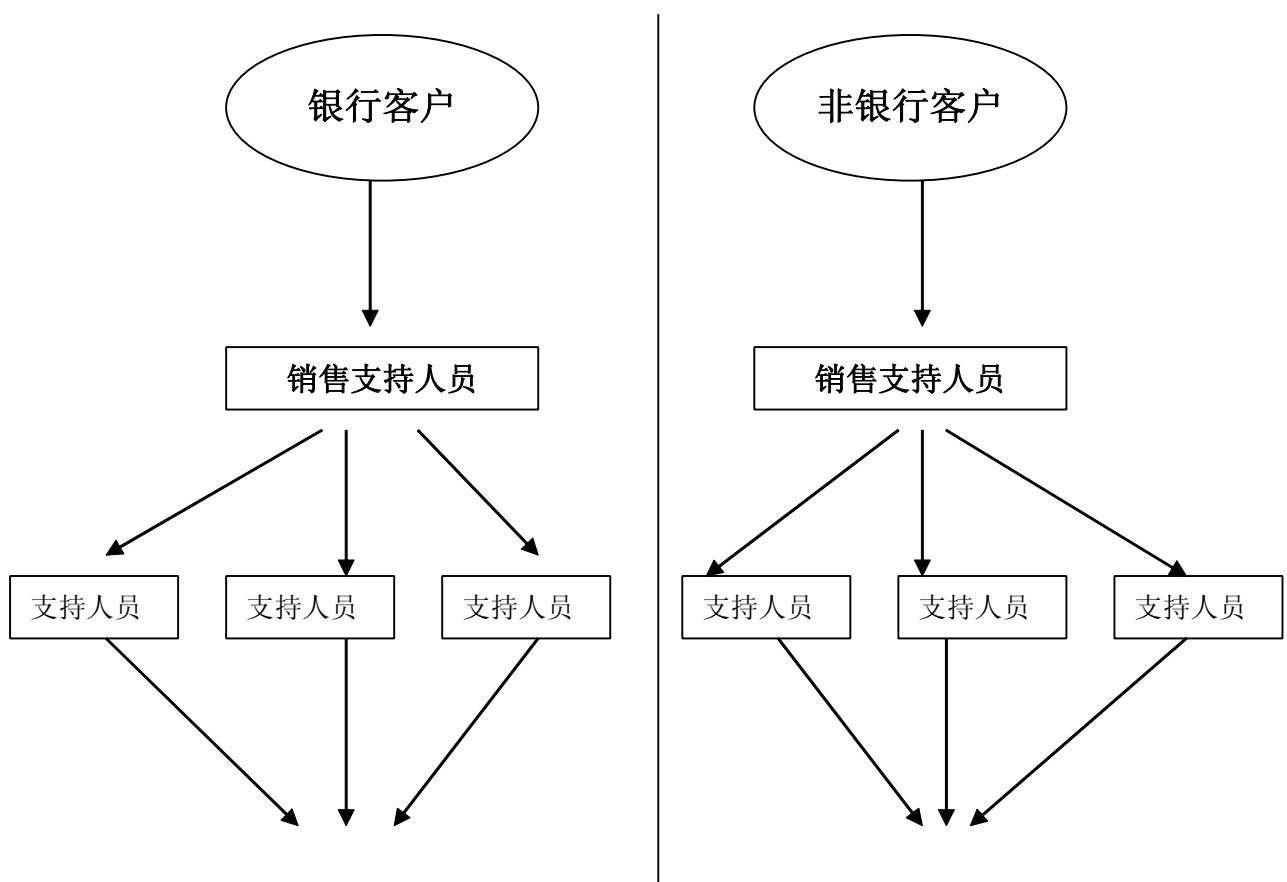
5、给客户做培训，管理客户的期望值

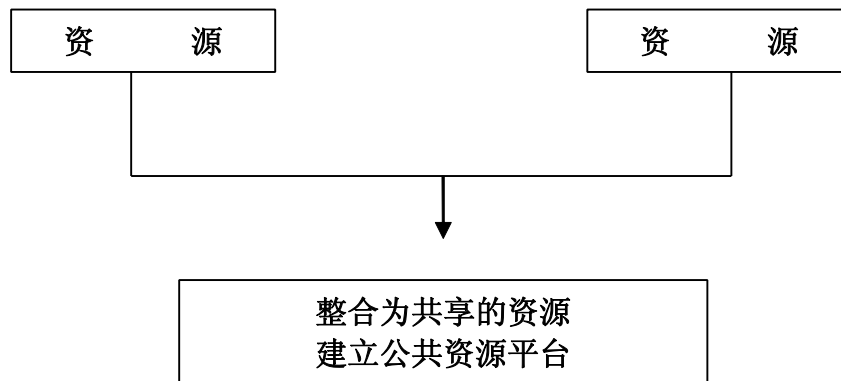
6、建立 CALL CENTER。专人统计部门投诉率。同时定时和大客户联系，提前将问题发现，**将被动变主动**。

问： IBM 是否有建立资源平台？ 如何管理公司的资源？

答： IBM 有建立资源平台。

例如： 我们的客户划分为银行系统和非银行系统的客户：





六、经验分享：

做主管最重要的是：

- 1、完成目标
- 2、建立团队，依靠团队
- 3、提高技能和单兵作战能力

以上 3 个方面都要平衡发展，否则：

- 1、重视完成年度目标，忽略其他两个方面。

结果： 短时间内可能有突破，时间长会明显出现问题。

- 2、重视团队建设，忽略其他两个方面。

结果：团队和和气气，就是没有业绩。

- 3、重视技能提高，忽略其他两个方面。

结果：独立作战，谁也看不上谁。