

销售易研究院

Neo +

2024销售增长 实战蓝皮书

- 5位资深销售管理专家联合推荐的销售实用指南
- 详解细分定位-客户计划-商机跟进-赢单销售全流程
- 销售方法论+工具应用，打造B2B企业增长飞轮

Neocrm 销售易



序言

01

第一章

锁定细分市场，识别精准客户

03

- 1.1 找准细分市场，做小鱼塘中的大鱼 04
- 1.2 TOP+BANT 原则，缩小客户范围 06
- 1.3 三维度评估法，锁定理想客户群体 08
- 1.4 分析难易程度，精准制定拓展策略 10

第二章

制定大客户计划，赢得关键胜利

13

- 2.1 掌握基础方法论，七步做好大客户计划 14
- 2.2 攻破两大计划难点，打造满分“制胜宝典” 18
- 2.3 利用 AI 技术，提升大客户计划制定效率 21

第三章

激发潜在需求，加速商机推进

23

- 3.1 三大要素分析，揭示客户潜在需求 24
- 3.2 拿下四大里程碑事件，加快销售进程 27

第四章

炼内功 + 借外力，提升赢单效率

30

- 4.1 维护客户关系，为项目赢率加码 31
- 4.2 借助内外资源，提升打单效率 34

序言

在当今这个快速变化的商业环境中，B2B 企业正经历着前所未有的变革。传统的以产品为中心的销售模式正在逐渐被以客户为中心的模式所取代。在这个过程中，客户不再仅仅是交易的对象，而是成为了企业最宝贵的资产。**为了实现持续的增长，企业必须围绕客户展开销售活动，实现从客户定位—客户选择—商机跟—赢单的全链路精细化管理。**

本书集结了**销售管理类畅销书作者、知名自媒体主理人、前 IBM、思科、甲骨文等知名外企管理负责人**等五位销售管理大咖在销售易直播间留下的深刻见解，他们从各自丰富的经验和独特的视角出发，为我们详细阐述了如何在新的市场环境下，实现以客户为中心的销售策略。书中不仅探讨了如何通过精准的客户定位来锁定细分市场，而且还深入分析了如何通过有效的客户选择和商机跟进来加速销售进程，最终实现赢单。

这本书不仅是销售管理者的实用指南，也为所有希望在激烈的市场竞争中脱颖而出企业提供了宝贵的策略和方法。通过阅读这本书，读者将能够获得一套完整的销售增长策略，从而在以客户为中心的新时代中取得成功。



葛光祥

好的销售不卖产品，而是沟通业务。而客户潜在需求的挖掘，就是通过决策人找到业务问题，通过对业务问题的分析，给到客户解决方案，而客户对解决方案的购买就产生了客户的潜在需求。

畅销书《价值销售》作者 20年+B2B销售和 sales 管理经验 IBM 全球 Submit Award 获得者



Warren

销售团队不仅要依靠自身的能力和努力，还必须学会借助上级领导、市场活动、KOL、合作伙伴等资源，将客户经营这项“内功”，与以上“外力”相加，才能产生 1+1 > 2 的效果，加速赢单。

销售管理专家、前 symbio 大中国区销售副总裁 Ex-IBM、Ex-Cisco



倪建伟

借助销售漏斗，销售人员可以结合 CRM 的数据，清楚明白究竟是哪个环节出了问题，并针对此环节集中力量优化。要提升转化率，就要善于利用销售漏斗，不断优化每个环节，为提升转化率打下基础。

大客户销售专家 原德国西门子销售总监



徐曦

大客户对公司的意义在于其显著的业绩贡献、战略地位和行业影响力，能显著推动企业发展。对销售个人而言，大客户意味着更多销售机会和业绩提升，有助于加速达成年度绩效目标。

销售易销售副总裁 大客户销售专家



高辉

在 AI 技术快速发展的今天，销售团队要善用 AI、巧用 AI：通过分析客户数据，帮助销售团队精准把握客户需求；帮助销售快速成稿，提高工作效率和个性化服务水平，优化客户体验并推动业务增长。

原戴尔甲骨文微软销售团队负责人 高潜咨询合伙

1

第一章

锁定细分市场 识别精准客户

1.1

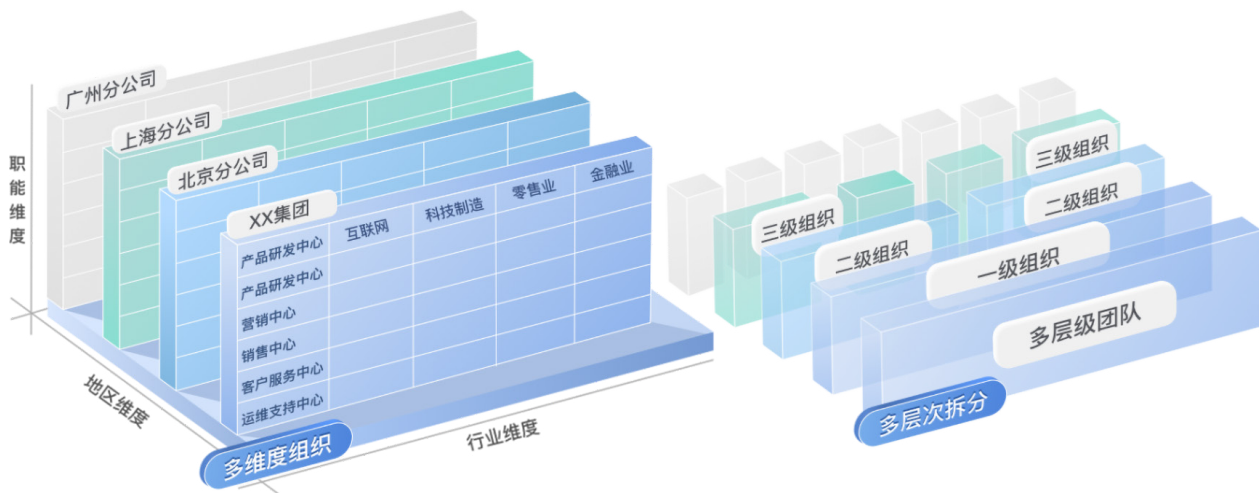
找准细分市场 做小鱼塘中的大鱼

客户细分是一组有类似业务需求、供应商能提供类似价值主张、相互之间参照购买的客户群体。所以在细分市场中每完成一次销售，都会推动其他客户购买。从这个意义上分析，要拓展的是指定细分市场下的客户，而非一堆离散的客户集合，对公司才更有业绩回报。

客户细分通常以行业或地域来划分：**满足迈克尔·波特的价值链中基本活动业务需求的产品或解决方案通常按行业划分客户细分**，如 CRM 软件销售。**而满足支持性活动业务需求的产品或解决方案通常按区域划分客户细分**，如面向中小企业的财税服务销售。

客户细分是一个多层次结构，省下面有市，市下面有县，行业下面有子行业。在一个客户细分中形成一定的市场份额或品牌影响力才能帮助拓展同一客户细分中的其他新客户，也就是说要做小鱼塘中的大鱼。

销售组织需要评估公司在各个客户细分中的市场份额和品牌影响力，规划目标客户细分。



操作	区域名称	公共回收区域	分配到记录负责人	维度覆盖	包含客户	不包含客户
+ 全部	全部	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
+ 北区	北区	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	地域:包含北京市/天津市/河北省/上海市/辽宁省/吉林省		
+ 上海	上海	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	地域:包含上海市		
+ 北京	北京	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	地域:包含北京市		
+ 天津	天津	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	地域:包含天津市		

销售易 CRM【区域管理】功能，支撑企业按照区域、行业划分销售组织，为区域内成员合理分配销售资源，帮助销售团队快速聚焦到目标客户群体。

[图片来自销售易]

除此外，销售组织在找准客户细分时，还需要结合宏观形势、行业机会进行细分市场的筛选，并进行验证：

- ▶ **根据宏观趋势研判行业机会：**随着客户需求减少，预算减少，竞争日益激烈，销售人员必须读懂当前的宏观趋势下，行业在今年以及未来三年的发展前景，初步判定哪些地盘存在机会，以及哪些行业可能会出现衰退。
- ▶ **通过客户调研，验证机会地盘：**销售人员通过对今年宏观趋势的分析确定甜点行业或甜点区域后，还需要通过客户调研进行验证，最终筛选定机会地盘，以及需要战略放弃的地盘，进一步缩小地盘范围。

1.2

TOP+BANT 原则 缩小客户范围

筛选完细分市场后，如果当面对的客户群体依旧较大，可以通过 Top 原则 +BANT 缩小客户范围，筛选出优先级较高的客户：



1、Top 原则缩小目标客户范围

◆ 负责某一行业或者某一区域的 Hunter 型销售人员，可以通过区域 Top+ 行业 Top 交叉，最终缩小目标客户范围。

小张负责北京地区某款云产品的销售工作。小张需要先筛选出北京地区规模 top100 的企业名单，在此基础上，小张负责的云产品更适合制造行业，尤其适合高科技制造，并在 IT 硬件领域成功复制，因此小张又筛选出 IT 硬件的 Top20 客户，将两个名单匹配后，小张将客户范围缩小到 8 家从事 IT 硬件的企业。

◆ 而深耕某一行业或者大客户的 Farmer 型销售，需要去深度挖掘 Top 大客户下不同区域子公司，二级部门等是否存在增复购或者产品升级的机会。

小张的同事小王是负责石油行业的 Farmer 型销售，去年公司成功签约了中石油。现在，他需要分析中石油的众多子公司，识别那些尚未购买产品或需要增购或升级产品的子公司，经过分析，小王最终筛选出 6 家中石油子公司。



2、BANT 原则筛选高优先级客户

◆ 在通过 Top 原则缩小客户范围后，销售人员可以通过 BANT 原则（B 预算，A 决策链，N 客户需求，T 采购周期）快速筛选出立即可跟进的高优先级客户。

1.3

三维度评估法 锁定理想客户群体

缩小客户范围后，销售要锁定“理想客户”。理想客户是销售的“梦中情人”，销售人员可以从三个维度来评估客户理想度，包括：



购买实力（有钱）

衡量购买实力的指标有很多，包括**规模、产值、利润率、业务增长速度、现金流、价格敏感度甚至是财务指标以外对公司的战略价值**（如提升品牌形象为国际化业务）等，销售可以根据具体销售场景来选择可参照的购买实力指标。



购买习惯（有需求）

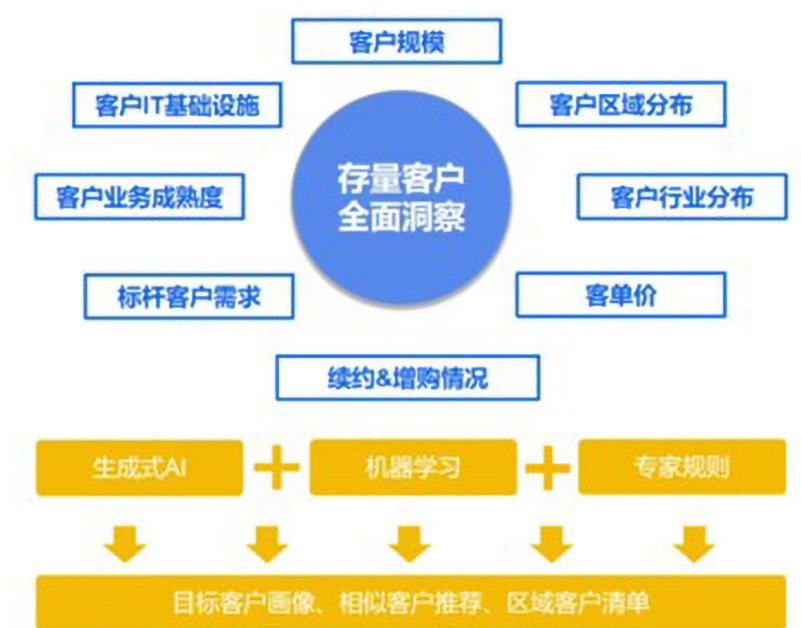
购买习惯是衡量客户是否会购买的习惯指标，**包括客户的创新思维、客户的业务成熟度、管理治理水平、应对的业务属于核心竞争力或增长引擎等**，销售可以根据具体销售场景来选择可参照的购买习惯指标。

销售成本（我要付出什么）

购买实力和购买习惯衡量销售收益，是分子，销售成本是分母。

衡量销售成本的指标包括**进入门槛成本**（比如要获得某种资质的成本）、**议价能力**、**销售拜访成本**（比如距离导致的差旅成本、客情关系维系成本）等。

互联网时代获取信息手段很多，销售组织根据客户细分和理想客户画像通常可以拉出一个目标客户清单。



销售易 CRM 支持企业基于系统内的存量客户数据生成目标客户画像

[图片来自销售易]

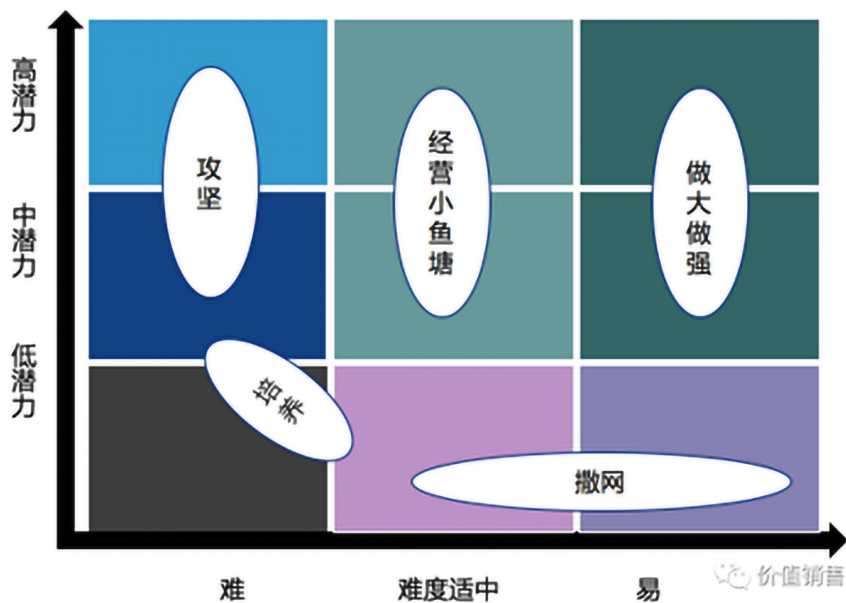
1.4

分析难易程度 精准制定拓展策略

在获取理想客户清单后，销售组织还需要分析客户拓展的难易程度，并根据难易程度有针对性地制定拓展策略：

客户拓展难易可以从以下三个维度来分析	
▶ 获客难度	获客是销售的开始，获客难度是能够有效触达客户关键决策人的难易程度，包括营销手段触达率、合作伙伴资源、上门陌拜的成功率等。
▶ 竞争力	竞争力衡量能否赢单，竞争力指标包括对应客户细分中的品牌影响力、对此客户的业务情况流畅度（涉及销售团队连接产品与客户业务的能力）、对此客户群体个人认知的熟悉度（涉及销售连接人与人的能力）、相应解决方案的优劣等。
▶ 销售周期	销售业绩是考核期，销售人员当然希望拓展的新客户在考核期能有成交，需要评估客户的销售周期，包括客户的采购流程和决策效率。

制定销售策略最常用的工具是二维矩阵，从理想客户条件和客户拓展难度分析两个维度，对所有需要拓展的客户细分甚至是具体的拓展客户清单进行分析，形成以下二维矩阵和相应的策略。



[图片来自《价值销售》]

▶ 做大做强（高理想客户条件、低拓展难度）

对现有客户可通过标准化销售降低销售成本并快速培养销售人员，尽可能利用优势做大项目，利用现有方案优势捆绑或拓展新的解决方案，适当放大鱼塘，拓展更多客户。

▶ 经营小鱼塘（高理想客户条件、高拓展难度）

需要利用合作伙伴资源速战速决尽快成单，积累成功案例，经营客户口碑。

▶ 撒网（低理想客户条件、低拓展难度）

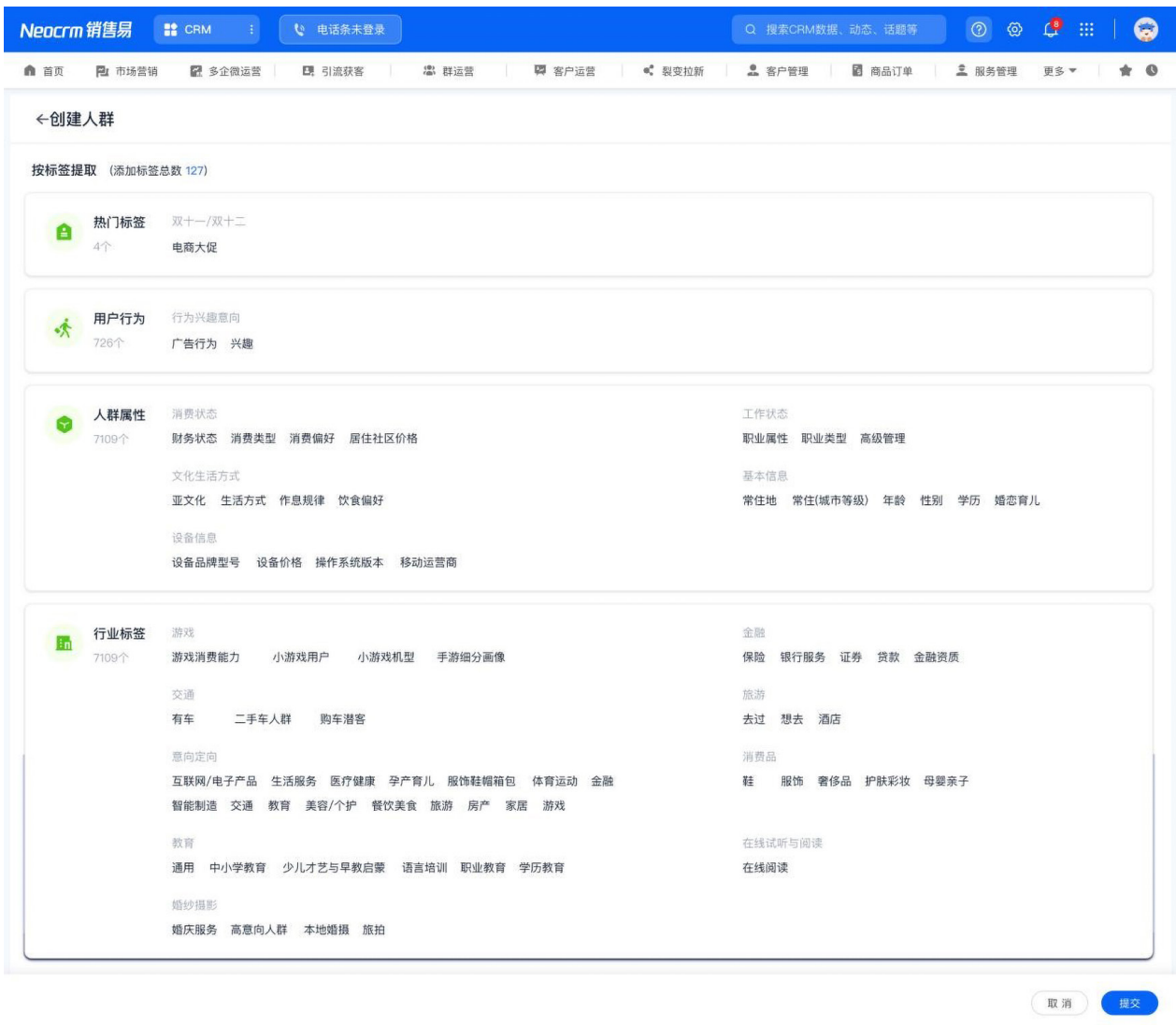
低潜力客户需要降低销售成本，利用闲散资源经营，如新销售练手的区域，拜访大客户时顺便经营一下，培养渠道合作伙伴进行经营，利用电话销售进行覆盖。

▶ 攻坚（低理想客户条件、高拓展难度）

高潜力高难度客户需要多利用合作伙伴资源，守株待兔并见缝插针珍惜一切合作机会。

▶ 培养（中等理想客户条件、中等拓展难度）

培养是让低潜力和难销售的客户自然成长，等客户潜力增加后能够快速收获，包括让客户自己免费试用，通过开源孵化，通过客户自身的学习能力控制销售成本。



企业可以通过销售易 CRM 按照企业规模、所属行业、客户行为、意向产品灵活创建标签引擎，为客户打标签，精细化客户运营。

[图片来自销售易]

2

第二章 制定大客户计划 赢得关键胜利

销售人员在确定目标客户后，不但要制定自己的销售计划，并定期拜访这些重点客户，了解他们的需求和预算，为大客户制定专属销售计划。销售通过密切关注客户动态，能够及时调整策略，提前做好资源规划，并获取支持。研究显示，有效的大客户规划可以带来10%的销售增长、提高5%销售回报率和1%-2%利润率，对企业和销售个人都具有重要意义，能够增加销售机会并加速绩效达成。

在推进大客户计划之前，先要明确大客户概念，大客户不仅仅是**规模庞大**的客户，更是在多个方面对企业具有重要价值的客户群体

从**客户贡献价值**看，大客户是对企业业绩贡献显著的客户；

从**客户战略意义**上看，大客户在企业战略中具有重要地位和影响力；

从**行业价值**上看，大客户在特定行业中具有重要地位和影响力。

2.1

掌握基础方法论 七步做好大客户计划

大客户计划就像是“种植蓝图”，计划性地进行播种，恰到好处地维护，最终能帮助企业和销售快速稳定地收获大客户赢单的果实。如何为客户量身定制大客户计划呢？

第一步：三个维度，找出与公司优势最为匹配的大客户

在有历史和当前数据做支持前提下，判定大客户时，根据客户在**客情关系紧密度**、**客户的潜在价值**、**赢单概率（与竞争对手对比）**等维度进行象限的排列组合，从而衡量出最为匹配的目标。

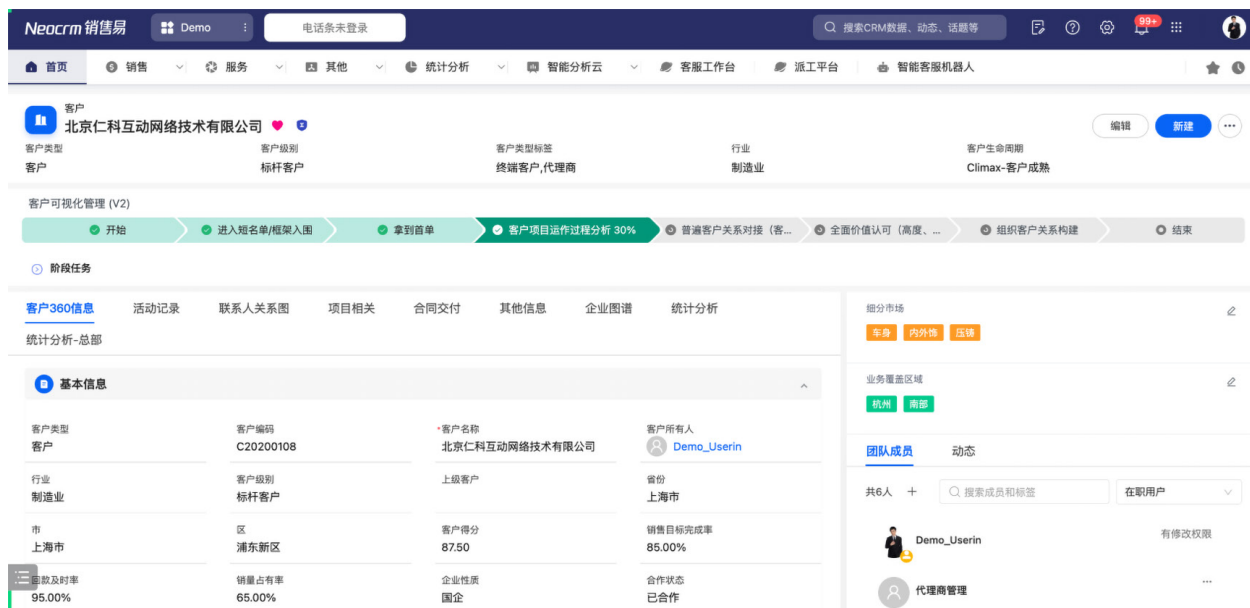
- ◆ **客情关系紧密程度**：评估企业与客户之间的关系密切程度，包括沟通频率、合作历史、信任水平等。
- ◆ **客户的潜在价值**：基于客户的历史购买行为、市场潜力、增长趋势等因素，评估客户的长期价值。
- ◆ **赢单概率（与竞争对手对比）**：考虑竞争对手对客户的影响力，评估客户对企业品牌的忠诚度以及转向竞争对手的可能性。

第二步：搜寻客户的关键信息，做到知己知彼

一旦确定了目标客户，就需要全力搜集这些客户的内部外部信息，包括竞品策略及客户信息：

- ◆ **竞品策略方面，可以通过公开途径获取竞品信息**：借助行业报告、新闻报道等渠道收集竞品动态。从而形成更完整的竞争对手视图。

◆ **借助 CRM 等工具，洞察客户 360 视图：**借助 CRM 工具，销售人员可以轻松获取客户的全面信息，帮助他们更好地了解客户的需求和情况，为客户提供更个性化的服务和解决方案。



企业销售团队可以在销售易 CRM 中查看客户信息，包含**客户基本信息、相关项目信息、订单信息、跟进记录……**赋能业务团队全面了解客户，为客户量身定制解决方案。

[图片来自销售易]

第三步：制定具体、可衡量、可实现的目标策略，有的放矢

在制定大客户计划时，依据收集到的客户信息，按照 SMART 原则设定目标，从而保证销售团队集中精力、有效利用资源，并在既定时间内实现提升销售额、增加订单量或提高客户满意度等关键目标，推动公司业务的持续增长和成功。



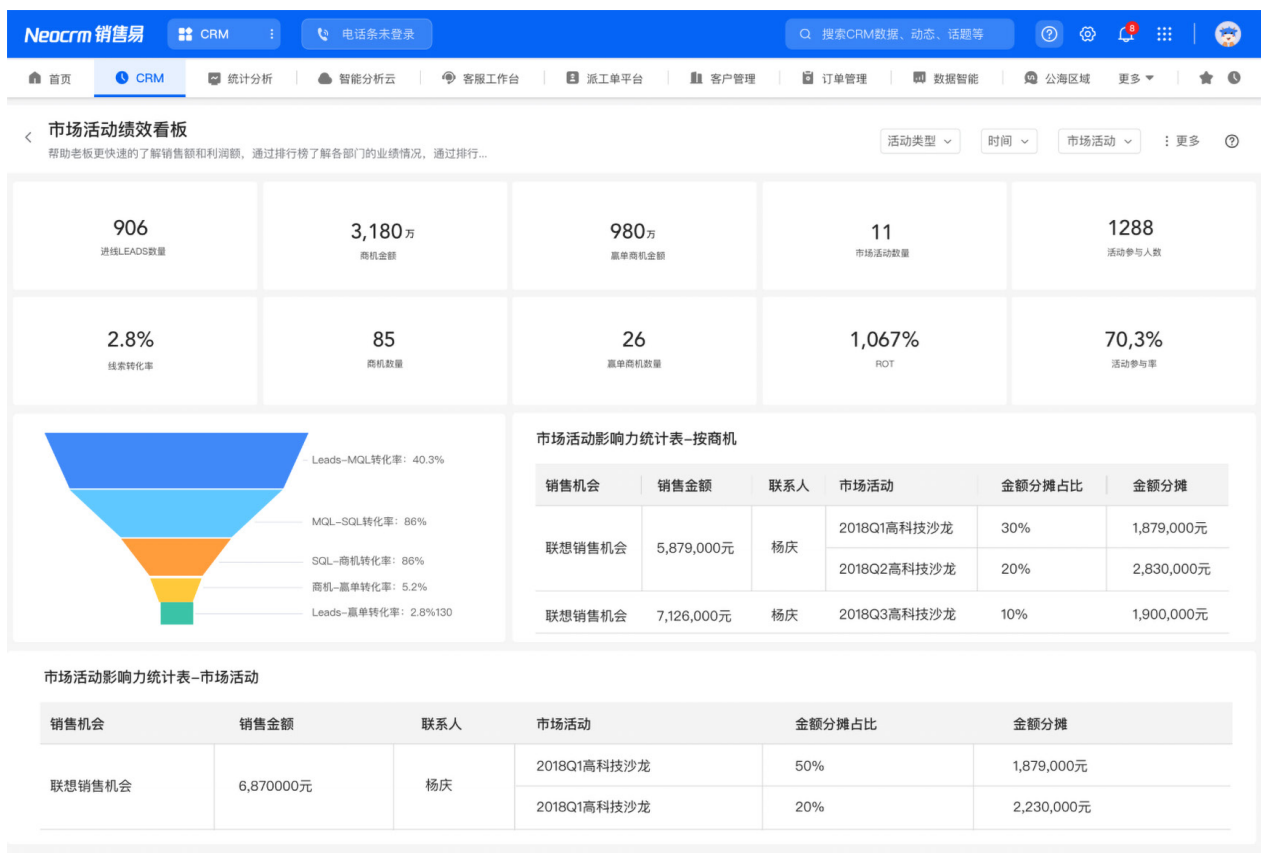
按照 SMART 原则设定目标

第四步：制定详细的行动计划，责任到人，运筹帷幄

制定差异化的营销和销售策略，创建一张详尽的大表作为执行大客户计划的蓝图，记录各项任务的具体内容，负责人、支持人员、售前和售后服务等信息，使组织架构清晰化，确保每个环节都有明确的责任人和支持人员。

第五步：落实营销和销售计划，监控关键指标，步步为营

制定好大客户计划后，销售团队需要和相关部门密切合作，确保营销和销售活动得到有效执行，并通过定期的业绩评估来监控计划的成效，比如使用 CRM 工具来跟踪销售漏斗的各个阶段，分析客户反馈，以及监控关键指标。

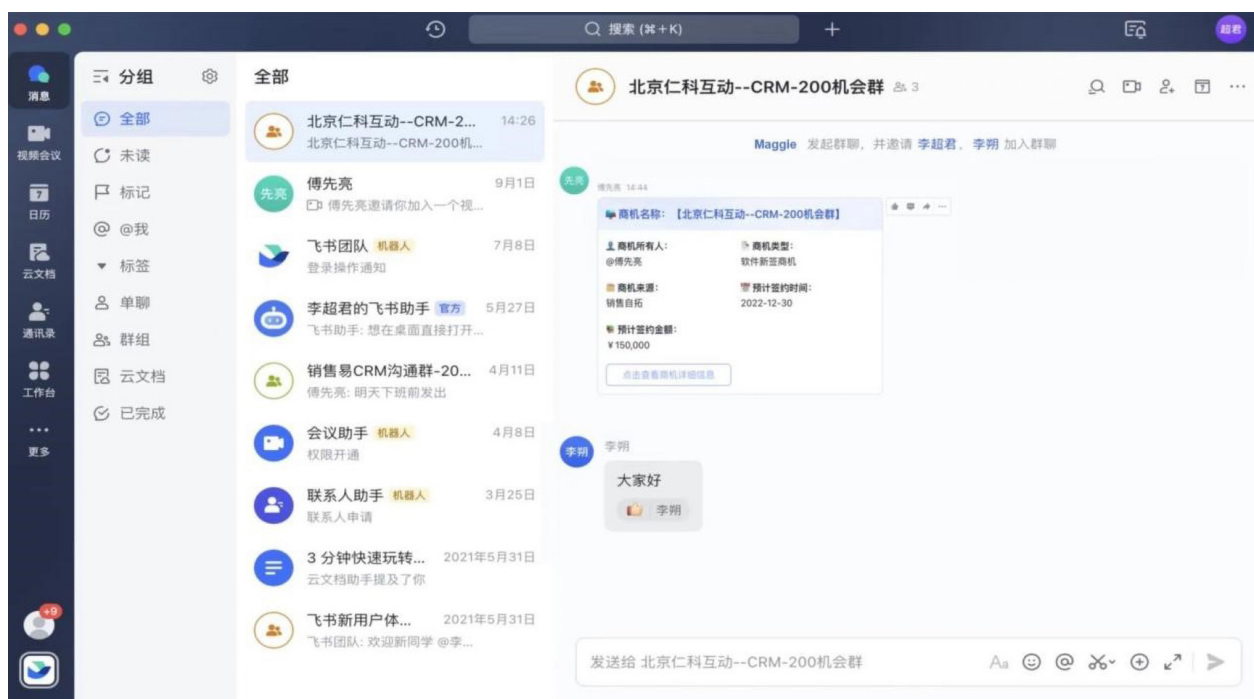


销售易 CRM 实现了营销活动全链路的数据追踪，从线索生成到商机转化直至最终赢单，每一步的数据都清晰可查，确保营销活动 ROI 一目了然。

[图片来自销售易]

第六步：多部门协作、周期性评估与调整，确保随机应变

销售不是单打独斗的，而是需要全公司的配合。执行实施过程中，需要各部门经常进行沟通和对齐，通过多个部门之间的协作，共同努力，发现客户和竞争对手未曾发现的机会和挑战，确保大客户计划的顺利执行和客户的满意度，定期评估，对计划进行更新和改进，以确保计划的有效性和适应性。



销售易 CRM 打通了企微、钉钉、飞书三大协同办公软件，项目组敏捷协同，提升打单效率。

[图片来自销售易]

第七步：持续迭代，同步市场变化及客户需求，周而复始

大客户计划不是一次性的任务，而是一个不断优化和提升的过程。需要不断地审视和调整计划，确保它与市场变化和客户需求保持同步，从而实现持续的业务增长和成功。

2.2

攻破两大难点 打造满分“制胜宝典”

即便了解如何制定大客户计划的基本方法和思路，实操中还是会面临着一些困难和挑战。根据最新的全球调研，这些挑战主要包括：



挑战一：

**客户需求和愿景难以明确，
导致销售团队难以准确把握客户期望。**

销售人员可能无法准确描述客户的需求和愿景，而客户自身也无法清晰表达这些需求和愿景。

解决之道：深挖客户需求，以解决方案与客户共创愿景

销售人员的客户计划的首要目标就是确保所提供的解决方案与客户的愿景完美契合。愿景不只是一种构想，而是销售人员与客户共同创造的结果。与客户交流时，销售人员常常会面临各种问题，例如客户询问何种产品更好，但其实**更重要的是首先了解客户希望通过该系统实现的销售管理目标，而不仅仅只是关注具体的功能。**

愿景的实现是通过与客户的沟通来创造的，客户当前状态与他们理想状态之间的差距就是需求。有时客户自己并不清楚自己的需求有多大，因此需要找到正确的人进行交谈，说出能够引起客户兴趣并与其愿景相关的话语，并通过成功客户的案例来展示这种差距，**从客户痛点出发，帮助客户认识到这个差距，向上延伸到更深层的需求，完成客户需求愿景的拆解，从而洞悉客户心声，实现个性化服务。**

大客户计划的挑战-了解客户需求愿景

大客户计划的深远影响

愿景是共同创造的
深入了解客户的长期发展愿景和战略目标

用成功实践创造需求
将自身解决方案与客户愿景对接,展现助力实现愿景的价值



洞察和价值主张
从客户痛点出发,向上延伸到更高层次的需求

愿景是以实际为基础的
与不同层级的决策者沟通对应层次的需求



挑战二：

客户决策链复杂，难以准确把握决策者和关键利益相关者。

客户决策链涉及多个决策者，包括决策者、使用者和技术把关者等，甚至部分公司决策链涉及 40 余人，无法一一跟进。

解决之道：找准客户决策链关键人，抢得市场先机

了解客户的决策链目的是在销售过程中更有效地与客户进行沟通和与合作。通常，梳理客户决策链从最高层的决策人员开始向下延伸，了解每个决策者的权限和汇报对象。在确定客户的决策链之后，再确定每个角色的职责和影响力，从而一一攻破。

大客户内部决策链分析-销售看客户

最终决策者-EB: Economic Buying Influence

- 不知道他是谁时直接探问,请教Coach,推测并验证
- 被阻挡时做能帮阻挡者赢得老板信任的事,赢得阻挡者的信任
- 见高层时多做功课,提供“有用的信息”,准备“简报”。
- 每次接触都要有“正当的理由”



应用造型者-UB: User Buying Influence

- 产品和方案的价值只有在使用者应用之后才为企业产生价值
- 忽略使用者的需求和想法是一种短期的销售方式
- 如果他得想法或需求被重视,他很容易成为我们的支持者

购买影响力

技术造型者-TB: Technical Buying Influence

- 他将决策者的委托、局部说“不”的权限视为决策权
- 他会因未受尊重而阻碍或否决提议
- 不能无视他得存在,必须尊重他,否则就有阻力。
- 不要企图让我们的顾问“说服”他得观点,那是“对车”#销售顾问



教练-Coach

- 他将决策者的委托、局部说“不”的权限视为决策权
- 他会因未受尊重而阻碍或否决提议
- 不能无视他得存在,必须尊重他,否则就有阻力
- 不要企图让我们的顾问“说服”他得观点,那是“对车”

这些角色在决策链中扮演不同的角色和拥有不同的影响力，销售团队需要根据每个角色的特点和需求进行个性化的沟通和合作。

销售人员往往更愿意与态度友好的角色而不是挑剔者进行沟通，但这些沟通态度友好的角色在客户内部很难代替销售人员去推动项目进展。一旦销售人员能够成功地应对内部那边挑剔者的质疑，清晰地表达解决方案对客户价值，便可以将其转化为坚定的支持者，从而影响决策链上其他决策人。因此**找到有价值的代言人非常重要，他们可以帮助销售团队在客户内部推动项目，并获得更多的支持。**

The screenshot displays the Neocrm CRM interface for a sales opportunity. The main section is titled '金城府销售机会' (Jinchengfu Sales Opportunity) and includes a '商机作战地图' (Sales Opportunity Battle Map) which visualizes the roles involved in the decision-making process. The diagram shows '角色A: Jack' at the top, with '角色B: Dinner' and '角色C: Danny' below it, and '角色D' and '其他角色' at the bottom. A '去创建' (Go Create) button is visible below the diagram. To the right, an 'AI助手' (AI Assistant) panel provides recommendations for documents based on the current opportunity's information, such as 'AI智能解决方案.pdf' and '商机把握与市场布局数据.xls'.

销售团队可通过销售易 CRM 的【商机作战地图】功能，迅速识别并锁定关键决策者，加速赢单进程。此外，AI 智能助手能智能匹配并推荐相应的方案文档，助力销售团队更高效地完成销售任务。

[图片来自销售易]

典型客户的决策链可以提供一定的参考，但并不意味着所有客户的决策链都相同。特定行业或组织的特殊性可能会导致决策链的差异。例如，政府客户可能会有自己特定的组织结构和决策流程。不同岗位的人有不同的偏好和工作方式，有些人可能更注重项目的业务价值，而另一些人则可能更注重人际关系和沟通。因此，**针对每个客户，需要具体问题具体分析，了解每个决策者的喜好和特点，才能更好地与他们沟通和合作。**

2.3

利用 AI 技术 提升大客户计划制定效率

随着 AI 的快速发展，AI 可以为大客户计划的制定和执行提升效率，优化客户体验，并实现业务增长：



挖掘数据价值，深度了解客户需求和意愿：

在信息发达的今天，客户的需求变得更加难以明确表达，而 AI 可以通过分析客户行为、交互数据等信息，帮助销售团队深度了解客户的需求和意愿。同时，AI 可以识别和分析客户的行为模式，挖掘出隐藏在数据背后的价值，从而更好地指导销售团队制定大客户计划。



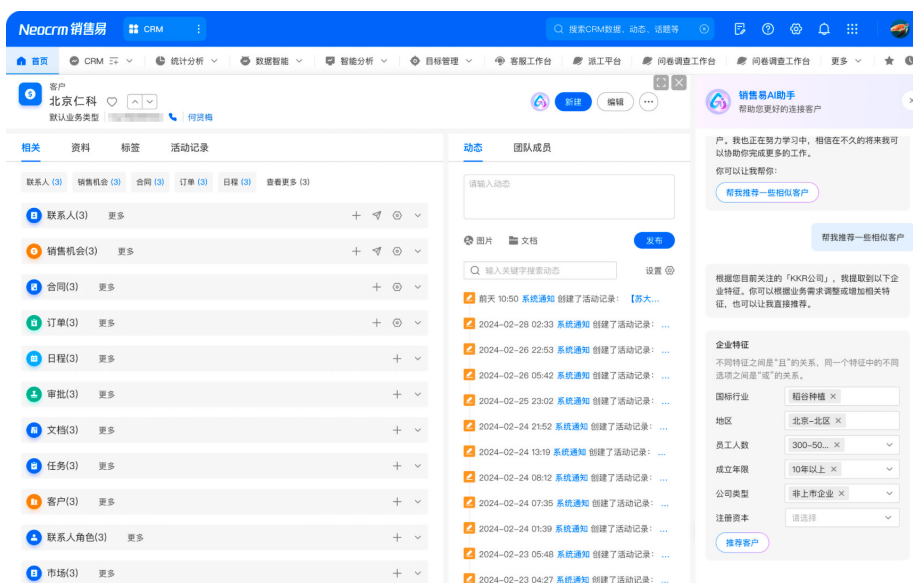
快速成稿，提高工作效率和准确性：

利用 AI 工具，销售团队可以快速生成客户计划和销售文稿，更快速、更准确地分析客户数据、制定战略方案，从而实现个性化的客户互动。通过 AI 的帮助，销售团队能够提高工作效率，减少人力资源投入，同时提高准确性，确保制定的计划更符合客户的实际需求。

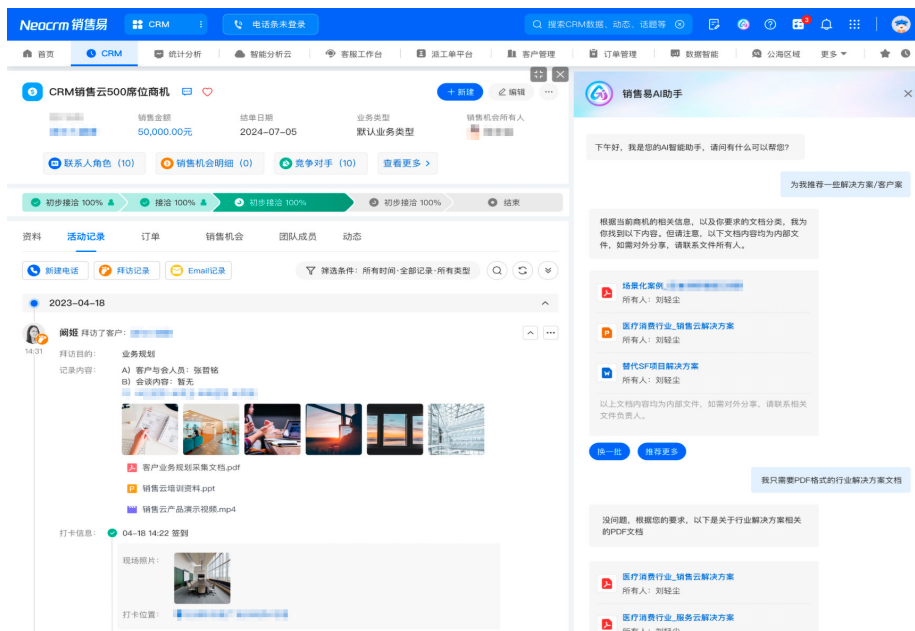


理解客户需求，优化客户体验：

AI 技术可以帮助销售团队更好地理解客户需求，从而提供个性化的服务。通过分析客户数据和行为，AI 可以为每个客户提供定制化的解决方案，从而提升客户体验，增强客户对企业的满意度，促进客户忠诚度的提升，进而推动业务的增长。



销售团队可以运用销售易 CRM 的分析工具，基于已成功签单的客户资料，通过 AI 智能助手精准识别并挖掘出具有类似特征的潜在客户群体。



在商机跟进阶段，AI 助手能够为销售团队推荐相关的行业客户案例、解决方案等文档，提升销售策略的有效性和针对性。

3

第三章

激发潜在需求 加速商机推进

3.1

三大要素分析 揭示客户潜在需求

好的销售不卖产品，而是沟通业务。而客户潜在需求的挖掘，就是通过决策人找到业务问题，通过对业务问题的分析，给到客户解决方案，而客户对解决方案的购买就产生了客户的潜在需求。因此销售团队可以从决策人、业务问题、购买需求三要素入手。



购买决策人

决策人是在客户内部负责推动购买的人，如果按照差异化、同质化产品划分，一般购买决策人及决策部门如下：

- 对创新或差异化解决方案的购买通常是由**最终使用或受益的业务部门**来推动购买过程，
- 对同质化产品的购买通常由**商务部门**来推动购买过程，
- 介于两者之间的通常由**技术评估部门**来推动购买过程。

财务部门作为预算或经费审批职能，不同类型的企业中权力不同。

而最直接了解决策人业务职能的方式就是了解决策人的 KPI。如果不明确设置和考核 KPI，那么销售团队可以参考业务职能指标，比如销售团队常见的业务职能通常是签署更多合同、获取更高利润、维护客户满意度和扩大市场占有率。



业务问题

业务问题来源于对现状的不满或担心无法维持业务现状，期待通过产品或方案进行解决。大致分为以下四种类型：

- **恢复原状型**：希望通过某产品或方案恢复到曾经的业务状态；
- **防范隐患型**：现在很好，希望通过某产品或方案在未来保持下去。
- **追求理想型**：购买或使用产品后，希望未来更好；

销售人员可以通过提供信息或了解信息的渠道，启发客户决策人产生焦虑或期待，从而挖掘客户决策人的业务问题。



购买需求

决策人有了业务问题后就诊断问题存在的根源，寻求可能的解决方案，对解决方案的购买就产生了客户的潜在需求。

三种业务问题的诊断方法分别如下：

- **恢复原状型**：将出问题的研究对象作结构性分解，逐一排除问题；或者分析出现问题前发生了什么；或者与另外的没有问题的同类作比较寻找差异。
- **防范隐患型**：找到整体或结构中已经暴露问题的地方预测可能的问题；分析可能出现的隐患的那些征兆，检查是否存在；借鉴其他客户的经验或者自身过往的惨痛教训，反思本身存在的隐患。
- **追求理想型**：要将理想付诸行动的第一步是明确具体的目标，什么时间达成什么目标，然后制定实现目标的可能路径，找到里面的关键路径，根据关键路径分解目标。

前面的思路是根据业务问题诊断潜在需求，如果客户已经有了潜在需求，销售需要跟客户了解潜在需求背后的业务问题，重新从业务问题诊断并引导客户的潜在需求。

特别关注：高层业务策略

前面的业务问题是决策人主要关注的，决策人安排具体人员对购买需求进行可行性研究和市场调研，日常与销售人员进行沟通，关键时刻决策人参与拍板。

而决策者在推动采购时，**需要展示采购的方案或产品如何符合高层领导的业务策略，即如何帮助解决高层已确定的业务问题。**这意味着决策者需要将高层的策略意图融入采购决策中，确保采购行动与公司战略一致。因此，销售团队除了分析业务问题外，还需要关注客户的业务策略，从业务问题推导或摸索出客户的高层业务策略。

所谓的高层是相对而言的，平衡积分卡理论为销售团队提供了不同层级的业务策略的框架，包括：

<p>▶ 财务层级业务策略</p>	<p>包括财务收入和利润、财务支出和工作效率、财务风险管理、资产利用和投资策略等方面的业务策略。</p>
<p>▶ 客户层级业务策略</p>	<p>包括老客户关系维护和新客户拓展两个层面的业务策略，客户层级业务策略服务于财务层级的业务策略。</p>
<p>▶ 运营层级业务策略</p>	<p>包括组织不同职能部门为业务运转而采用的管理制度和业务流程，通常会有销售流程、研发流程、生产流程、服务流程、业务创新流程等，运营层级业务策略服务于财务层级业务策略和客户层级业务策略，增加部门资源投入产出最大化、业务稳定运转、客户服务质量提升。</p>
<p>▶ 学习与成长层级业务策略</p>	<p>包括员工能力提升、IT 系统支撑和公司员工的激励授权制度与协作制度，学习与成长层级业务策略服务于运营层级业务策略。</p>

现在的客户组织越来越复杂，不同组织机构层级的业务策略也有层级关系，下层部门的财务层级业务策略服务于上层部门的财务层级业务策略，其他业务策略也一样。

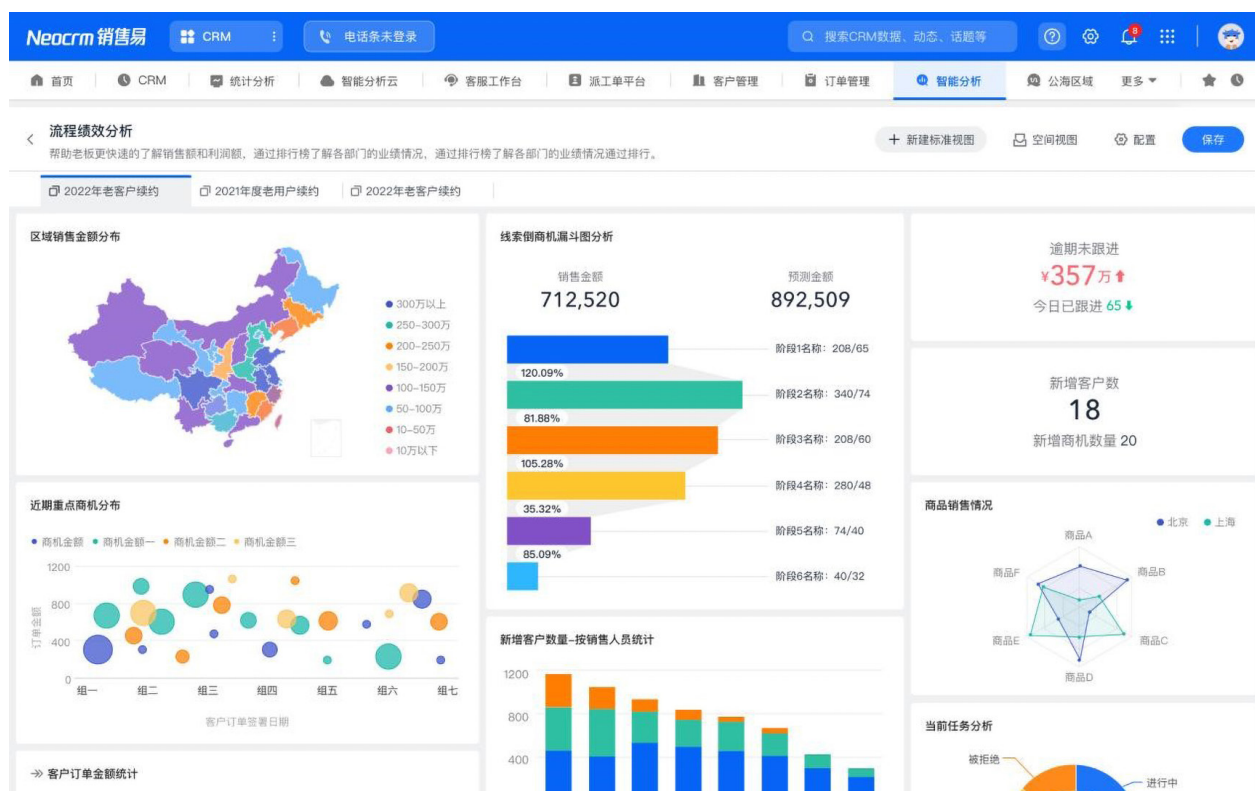
基于客户的业务问题所处层级，结合以上四个层级业务策略的关系和客户组织架构层级，销售人员可以分析高层业务策略。

准客户拓展阶段结束的里程碑是发现了客户的潜在需求，此阶段结束后开始进入商机推进流程，或者直接进入大客户规划阶段。发现客户的潜在需求后，接下来的商机推进流程涉及更深入的谈判、提供详细的解决方案和可能的演示，对于一些重要的潜在客户，企业可能会直接进入大客户规划阶段，制定更全面、长期的合作计划。

3.2

拿下四大里程碑事件 加快销售进程

了解客户的潜在需求后，销售团队就进入到商机推进阶段。在商机推进过程中，销售需要关注赢单地图中的4大里程碑事件，通过控制和提高每个事件的成功率，加快销售进程，提升赢单概率。



企业可通过 NeoBI 洞察每个商机阶段的转化情况
帮助业务及时发现问题，调整销售策略



一、实现客户破冰，让客户记得住

实现客户破冰是建立良好客户关系和成功转化的良好开端，做好这两点，让客户成功记住你：

► **找到合适切入点，引发客户的好奇心：**通过各种方法吸引客户的注意和兴趣，如谈论客户公司的最新动态、行业趋势和竞争对手情况，还可以直接展示产品的优势。**关键是要找到合适的切入点，让客户对你和你的产品产生好奇心，从而愿意深入了解。**

► **找准客户立场，采取针对性措施：**客户的立场受个人利益影响，学会识别潜在的反对者或难以合作的“死敌”，比如，**拒绝进行相关沟通、提出不切实际的要求、只听产品介绍却从不表达意见等行为，都是常见的“反对信号”**，了解客户立场，并据此制定沟通和销售策略，能更好地沟通客户和维护有效客户关系。



二、发展线人收集情报，打入客户内部

建立和维护一个强大的线人网络可以帮助销售人员获得关键的内部信息，从而更有效地满足客户需求，提升销售转化率。**建立线人网络时，情感和利益两者缺一不可。**通过真诚的友谊与频繁的沟通，我们给予线人以重视与认可，同时在交往中细心观察，满足其个人需求，为其提供一些帮助，不要过度计较得失。

通过线人可以打入客户内部，及时了解目标客户内部动态和与竞争对手的合作情况，从而抢占先机，针对性地制定策略并打击对手的要害，取得更大的竞争优势。同时，通过内线消息的获取，能更好地预防潜在风险，保护自身利益，确保业务的顺利进行，大大增加成功的可能性。



三、让产品成为客户的“最佳选择”

客户对产品的认可是建立信任和促成销售的关键，学会帮助客户建立对产品的信任，并**认识到你的产品是他们需求的最佳匹配**。比如可以通过组织技术交流会展示产品优势，安排走进“样板客户”公司让客户眼见为实加深认可，分享样机和资质证明增加客户对产品的信心，或者安排高管互访活动强化合作意愿，从而帮助客户深入了解产品并确信其符合需求，促进销售成功。



四、内外动力驱动，让客户眼里只有你

要让客户只购买您的产品而不购买竞争对手的产品，需要同时考虑从外部和内部同时驱动客户：

外部驱动力：

▶ **引导客户“趋利避害”**：向客户展示你的产品相较于其他产品的优势和回报，使客户感到选择你的产品能够获得更多的利益和价值，同时，强调选择其他产品可能带来的风险或损失，让客户意识到只有选择你的产品才能避免这些潜在问题。

内部驱动力：

▶ **投其所好，建立联系**：根据客户的兴趣爱好来驱动客户。了解客户的喜好后，可以针对性地满足他们的需求，建立更深的情感联系，从而驱动客户更倾向于选择你的产品。

▶ **学会“攀关系”**：与客户谈“关系”也是一种驱动力，比如战友关系、老乡关系、校友关系之类，通过共同的经历形成共鸣，让客户成为你的“自己人”，发自内心更愿意选择你的产品。

4

第四章

练内功 + 借外力 提升赢单效率

销售团队从商机推进到赢单的过程，也是客户关系深度经营的过程。除了练好客户经营这项“内功”外，销售团队还可以借助公司市场活动、行业大咖、合作伙伴等外部资源，加速商机转化，提升打单效率。

4.1

维护客户关系 为项目赢率加码

客户关系维护是个长期持续行为，销售团队更容易聚焦于合同签署和回款催收而忽视对客户关系的维护。除非客户不存在，或者客户被纳入黑名单，否则客户关系维护没有终点。

客户维护包括管理客户忠诚度管理，寻求客户推荐，获取市场信息，终结生命周期四个关键销售活动。



一、管理客户忠诚度

客户忠诚度与客户满意度相关，但客户满意度高不一定带来客户忠诚，还与客户对供应商的价值定位相关。

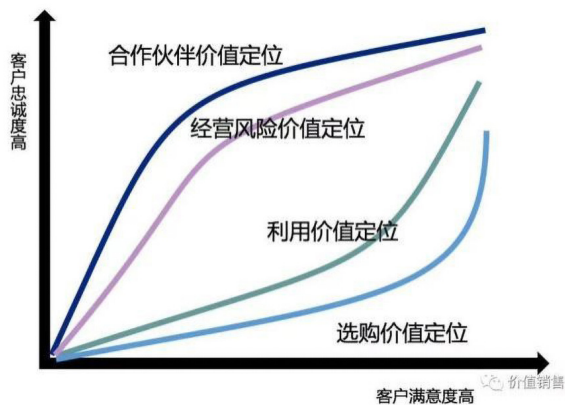
客户对供应商的价值定位，从高到低可以分为以下四种类型：

▶ 战略合作型	供应商的产品或服务是不可替代的，且对客户业务非常重要或占客户成本非常高，客户会寻找与供应商的战略合作。
▶ 风险防范型	供应商的产品或服务不可替代，但对客户的业务重要性不够或成本占比很小，客户从风险管理角度准备预案，不希望为供应商牵制。
▶ 价格谈判型	供应商的产品或服务容易被替代，但对客户的业务很重要或成本占比很大，客户会利用供应商进行压价。
▶ 精简管理型	供应商的产品或服务容易被替代，对客户的业务重要性不够或成本占比很小，客户会尽可能减少这样的供应商，依赖第三方平台或合作伙伴对供应商进行管理。

客户忠诚度可以分为以下四种类型

▶ 坚定拥护者	只购买供应商的产品，且推荐其他客户购买；
▶ 习惯性选择者	客户只购买供应商的，但又不愿意推荐其他客户，选择供应商主要出于使用习惯；
▶ 合作推广者	客户不会重复购买供应商产品，但却会推荐其他客户，那一定是因为供应商给了客户推荐的动力。
▶ 游离客户	既不推荐又没重复购买，忠诚度较低。

客户满意度与客户忠诚度不成正比关系，高客户满意度不一定会带来高客户忠诚度，客户对供应商的价值定位在其中具有决定性关系，其关系如下图所示：



序号	客户名称	客户等级	客户等级-计算	VIP	VIP-计算
1	北京清华	A1	C2	是	否
2	北汽集团汽车集团...	战略	战略-计算	灯塔	灯塔-计算
3	国家能源集团能源...	是	否	否	否
4	应急管理集团集团...	标杆	标杆-计算	重点	重点-计算
5	北京首钢集团首钢...	是	否	否	否
6	六神集团 [对象] 文...	人员规模	人员规模-编辑	产品匹配度	产品匹配度-编辑
7	北京首钢集团	200	300	中	低
8	顺义区第一中学顺义...	行业匹配度	行业匹配度-编辑	最佳案例标识	最佳案例标识-编辑
		中	中	是	否
		客户满意度	客户满意度-编辑	客户信用度	客户信用度-编辑
		非常满意	不满意	2级	3级

企业可利用销售易 CRM，从客户规模、客户信用、客户满意度等维度分层管理客户

二、获取市场信息（从客户看市场）

大客户的价值不仅在于复购，更在于客户推荐、获取市场信息等。

B2B 销售中客户的需求很能通过市场调研进行分析，市场营销部门更多是品牌定位和协会、媒体、圈层、政府关系管理，客户的需求收集分析更多通过一线销售团队直接从客户处了解。供应商通过对多个客户的业务信息了解，对市场作出综合判断。

三、寻求客户推荐

客户推荐包括客户直接介绍给供应商新客户，也包括间接的示范作用：

- ▶ 如同意供应商梳理案例信息和作为案例客户名单，为供应商的案例点评提供背书。
- ▶ 参加供应商的宣传活动，帮助供应商安排客户参观等等。

四、终结生命周期

终结生命周期包括客户注销、合并、纳入黑名单和移出黑名单。

不是所有的客户都值得持续经营，对客户终身价值 CLV 为零的客户可以纳入黑名单，如没有利润、欠款、服务成本过高。

4.2

借助内外资源 提升打单效率

销售人员不仅要依靠自身的能力和努力实现客户关系、深度经营客户，还必须学会借助团队、合作伙伴以及公司提供的各种资源。学会利用以下 5 种资源能使打单效率翻倍：



借力上级领导，完成签单“临门一脚”

领导之间的相互理解和共鸣往往能够促进更高效的决策，因为领导之间会分享相似的商业视角和管理经验。销售人员应该善于利用这一优势，学会利用领导资源，让领导在关键时刻为销售团队提供决定性的支持，完成签单的“临门一脚”。



市场来搭台，销售敢唱戏

市场部投入时间和资金组织的活动，吸引了众多 CEO、CIO 等高层领导参加，为销售人员提供了宝贵的拓展机会。销售人员应该抓住机会，积极参与活动，主动与参会的高层建立联系，收集潜在客户信息，并后续跟进，将市场活动转化为实际的销售机会。



与专家大咖成为朋友，内化行业组织资源

行业协会有许多资深的专家和影响力的大咖，与他们建立良好的关系对于销售人员来说是非常宝贵的资源。可以主动邀请大咖参与公司活动，从而将专家大咖的资源转化为自己的资源，带来新的商业机会。



善用自媒体资源，打造更广泛的人际关系网

比如有些销售人员会基于自己的行业建立社群，时不时进行一些行业 ppt 等干货分享，久而久之就能形成一个信息分享的平台。或者有些对行业有一定认知的销售人员可以通过公众号等平台沉淀内容，通过内容分享也可能获得专家的赏识，进而收获资源。



运营好合作伙伴资源，实现可持续发展

与合作伙伴共同开发市场和寻找客户是一种更为健康和可持续的业务模式。合作伙伴销售人员应该与合作伙伴一起探索市场机会，通过共享资源、交流市场洞察和协同营销活动，互利共赢。