

# 《深度营销与客户关系管理》

(标准版：12 课时)

## 【课程背景】

在竞争全面打响的市场环境下，各大运营商的运营难点、问题以及优势逐渐显现。在接下来的短兵相接的白热化搏杀阶段，如何最优地使用企业有限的资源，如何有效维系挽留老客户、让企业保持良好的竞争地位是每一位客户经理该当思考的问题。

本课程将在全面分析运营商行业客户的挑战和机遇的基础上，讲授深度客情关系的思路，以及如何制定有效的客户开拓与客情策略，帮助学员在竞争中有所突破。

## 【课程目标】

- 1、掌握营销研究与分析策略制定的客户维系思路和决策方法
- 2、通过实战模拟，进行市场细分和选择目标市场，学会竞争分析、资源分配、如何维护客户和实施方式
- 4、掌握如何制定以市场为导向的业务战略计划，深刻认识客户开拓与关系对于经营业绩的决定性作用。
- 5、理解客户终身价值的意义，转变营销战略

## 第一章：正本清源--移动集团客户营销的特殊性与新转变

### 一、从传统工业模式转向信息化时代

- 1、建立行业信息化安全快捷的新秩序
- 2、信息化应用代替传统的管理功能
- 3、创新业务，扩大产业链管理
- 4、丰富的需求满足

### 二、运营商的机遇与要求

- 1、移动互联网的来临带来更多机遇
- 2、网络、业务规划在与理解客户
- 3、需要充分的组织保障
- 4、和客户建立建立更深的伙伴关系

### 三、4G 时代集团客户需求的纬度

- 1、客户高层次需求分析
  - 战略的匹配
  - 运营的成功
  - 业务应用
  - 系统解决方案
- 2、客户基础需求分析

网络设备

技术

服务和维护

#### 四、4G时代正确理解客户需求的方法

##### 1、隐性需求

动机分析

目标/预期分析

投资与预算分析

##### 2、显性需求

项目范围与日程分析

产品/技术/行业应用要求分析

交付与经验能力分析

商务分析

### 第二章：策略应对-全业务时代竞争力提升

#### 一、解读企业运营环境与战略

1、信息渠道的建设

2、发展战略

3、战略匹配

4、机会点分析

5、作战沙盘

#### 二、解读客户的组织架构

1、不同职位关注点和压力

2、理解客户的发展战略

3、找寻合适的价值呈现方式

#### 三、解读客户关键职位

1、职能侧重点

2、业务设计

3、关键职能

4、机会点分析

#### 四、解读客户与供应商之间的关系

1、采购形式改变

2、供应商平衡

3、对供应商要求

4、供应商成功要素

#### 五、集团客户整体的管理

- 1、量化（评估、规划和考核）
- 2、闭环（不同阶段的管理日历）
- 3、例行（运作机制）
- 4、支撑工具与流程

## 六、客户维系与客户关系的流程建设

- 1、管理客户群
- 2、管理客户关系
- 3、管理客户期望与满意度

## 第三章：深度营销--商机发现与拓展移动产品线

### 一、有效切入——360°解读客户

- 1、客户需求解读与客户战略规划分析
- 2、客户采购模式与供应商关系解读
- 3、供应商竞争格局与局势分析
- 4、项目 SWOT 分析与项目策略制定

实效工具：关键客户解读分析表

### 二、找对关键人——避免误入歧途

- 1、谁是决策关键人——决策人分析地图
- 2、客户采购组织与采购流程分析
- 3、客户职能决策链与业务决策链分析
- 4、客户五大关键决策角色分析
- 5、不能职位关注点和个人“赢”点
- 6、局里还有哪些影响决策的潜伏者
- 7、绘制客户组织决策地图，并为关键人挂标签

实效工具：《客户权力地图》

### 三、找准线人——逃离信息迷雾

- 1、找对线人——避免掉入项目陷阱
  - a) 谁是我们发展线人的最佳人选
  - b) 线人必须具备的特质与条件
  - c) 项目不同阶段，利用线人必须达到的目的
- d) 线人“察人”之道，避免两面三刀之徒
  - a) 线人“验人”之道，避免被线人所忽悠

案例讨论：余则成的地下情报之路

- 2、用好线人——帮助我们赢单
  - a) 线人愿意帮助我们的深层次目的
  - b) 线人的核心职责与作用发挥

- c) 与线人发展死党关系“五步法”
- d) 有效保护线人，避免出身未捷身先死
- e) 及时发现对手线人，并有效策反降低其能量

实效工具：《内部线人评估表》

## 第四章：对症下药--因人而异的“买点”与“卖点”

### 一、需求调研——识别客户需求

- 1、客户需求的“冰山模型”
- 2、客户需求挖掘“四步法”
  - a) 探询客户现状
  - b) 发现客户问题
  - c) 扩大客户痛苦
  - d) 给予解决快乐
- 3、有效问问题的“五个关键”
- 4、客户真实需求的分析与差异化
  - a) 根据情报分析客户的痛点需求
  - b) 根据情报分析客户的普通需求
  - c) 根据情报分析客户的陷阱需求
  - d) 根据情报分析客户的隐形需求
- 5、层层锁定客户需求的“五步法”

案例分析：老陈为什么比竞争对手高出 20% 的价格拿到了项目？

实效工具：《客户需求分析表》

### 二、方案设计——差异化方案设计

- 1、回答客户“为何要做”
- 2、回答客户“为何是你”
- 3、独特卖点分析与提炼
- 4、在客户需求与我方优势之间确立最佳卖点
- 5、把客户带进自己的世界
- 6、差异化营销方案制定的 13 个要素

实效工具：差异化营销方案制定一览表

## 第五章：隔离对手--摆脱低价竞争的泥潭

### 一、主要竞争对手指标分析

### 二、分析工具方法

- 1、竞争态势矩阵
- 2、SWOT 分析
- 3、竞争战略三角模型

- 4、雷达图
- 5、盈利模式分析

### 三、分析工具：软肋模型

### 四、优势引导——价值锁定

- 1、引导客户认同我方方案的策略
- 2、商务壁垒设定技术
- 3、技术壁垒设定技术
- 4、壁垒连环套设计技巧

案例分析：为什么海德馨敢制造“自杀性”壁垒？

### 五、选择对手——壁垒制造

- 1、通过商务+技术相互交叉来引导客户
- 2、通过行业协会、政府、垄断行业指定技术指标
- 3、在行业内进行技术认证
- 4、进行技术交流给客户集体洗脑
- 5、行业内众多样板工程来影响客户决定
- 6、多个公司来技术围标
- 7、在技术标书中涉及特殊定义或参数来给竞争对手挖坑
- 8、把招标合同切割成小单子，通过不招标直接指定
- 9、低价中标，增加附加价值的方式

案例讨论：一个经典的订单切割案例

### 六、壁垒制造之“四重境界”——高手过招

- 1、上兵伐谋：主导客户决策标准，实现不战而屈人之兵
- 2、其次伐交：缩小选择范围，避免与竞争对手正面交锋
- 3、其次伐兵：宣传自己独特优势，制造差异化竞争优势
- 4、其下攻城：靠低价拿定单，始终走不出价格竞争旋涡

## 第六章：关系深耕--全业务时代客户关系管理

### 一、客户关系推进阶段与主要任务

- 1、初期合作阶段界定与主要任务
- 2、中期合作阶段界定与主要任务
- 3、战略合作阶段界定与主要任务
- 4、中断合作界定与主要任务

案例分析：“峰非再燃旧爱”对我们的启示

### 二、构建客户关系平台——支撑目标达成

- 1、组织客户关系平台搭建——构建客户关系氛围
- 2、关键客户关系平台搭建——客户关系平台支柱

- 3、普遍客户关系平台搭建——客户关系平台基石

案例讨论：华为为什么在国内国际市场上长袖善舞

### 三、组织客户关系拓展与管理

- 1、组织客户关系管理的核心与具体形式
- 2、基于分层级沟通机制的组织客户拓展方法
- 3、基于整合战略的匹配的组织客户拓展方式
- 4、基于后期商业咨询与后期流程服务的拓展方式

案例讨论：各种拓展方法的运作关键点与细节

### 四、关键客户关系拓展与管理

- 1、关键客户关系管理的核心与具体形式
- 2、关键客户关系的六个纬度与层级分析
- 3、关键客户的五个关键管理步骤
- 4、关键客户态度分析与关系拓展方法

案例讨论：关键客户关系现状评估表、过程与结果管控

### 五、普遍客户关系拓展与管理

- 1、普遍客户关系管理的核心与价值
- 2、普通客户关系管理模型
- 3、普通客户关系拓展九大方式
- 4、普通客户关系现状评估

### 六、客户关系管理整体方法论

- 1、客户关系管理责任人与部门分工
- 2、客户关系管理关键业务行为日历与节点
- 3、客户关系管理全年业务规划（目标+措施）
- 4、客户关系管理总结与再评估原则
- 5、客户关系管理的五大支撑工具

研讨总结：根据区域与客户群发展不同特点，由负责人进行定制化修改

## 第七章：斩首行动--高层沟通谋略与技巧

### 一、突破高层——“三难”问题

- 1、难约——高层约见“门槛重重”
- 2、难见——高层沟通“鸡同鸭讲”
- 3、难搞定——高层信任“扑朔迷离”

案例讨论：面对高高在上的高层，我该何去何从

### 二、约见高层——“七把利剑”

- 1、熟人引见法：实用条件，策略方法及注意事项
- 2、中层推荐法：实用条件，策略方法及注意事项

- 3、高层借力法：实用条件，策略方法及注意事项
- 4、围追堵截法：实用条件，策略方法及注意事项
- 5、拦路喊冤法：实用条件，策略方法及注意事项
- 6、机缘偶遇法：实用条件，策略方法及注意事项
- 7、直捣黄龙法：实用条件，策略方法及注意事项

案例讨论：惊魂一搏，鹿死谁手

### 三、有效沟通——走进高层世界

- 1、面对高层清晰回答“为何要做”
- 2、面对高层清晰回答“为何是你”
- 3、改变“乙方心态”，提升“精神执行力”
- 4、改变“思维方式”，进入高层内心世界
- 5、深度培训高层，给高层“洗脑”

案例讨论：三天的通宵达旦，只为回答客户一个问题

### 四、高层信任——“七把利剑”

- 1、准确识别高层“赢”的标准
- 2、平衡高层“内”与“外”隐形诉求
- 3、实现与高层情感互动的“四字真经”
- 4、深化高层关系的“定海神针”
- 5、绑定高层关系的“道、法、术”

案例讨论：老刘如何与客户老大情同手足