

# 客户关系拓展与管理

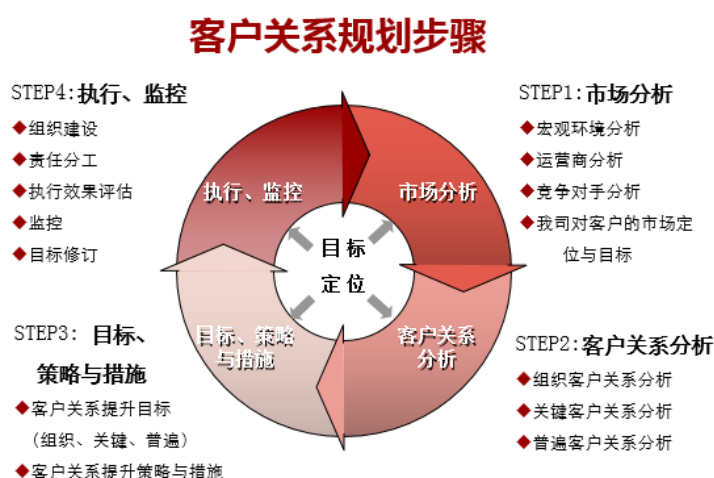
## 课程背景：

客户关系的拓展是所有企业必须面对的、最基本的市场活动，也是企业遇到的问题最多的市场活动之一。客户关系既是一门科学，更是一门艺术，随着行业与市场的不断变化，客户关系拓展与管理的方法总在随之变化。

企业要在市场残酷的竞争中脱颖而出，必须从组织客户关系、关键客户关系，及普遍客户关系三个维度，结合业务目标，经常对齐进行分析与研讨。

本课程是华为市场一线的重点培训课程，对企业及个人客户关系拓展与管理能力的提升很有帮助。

## 课程模型：



## 课程收益：

### ● 企业收益：

根据企业的战略目标准确地确立组织客户关系的拓展目标。

### ● 学员收益：

建立客户关系三个维度的客户关系模型概念；

掌握客户开发、维护、管理的基本方法；

学会客户战略解码并指导自己客户关系拓展与管理的基本方法。

### ● 课程价值点：

客户关系如何量化地进行评估；

客户关系如何支撑业务目标的达成；

如何开发、维护与管理客户关系；

客户关系结构模型、三个维度客户关系的分析方法

**课程时间：**2天，6小时/天

**授课对象：**重点针对市场一线员工及各级管理者

**授课方式：**理论（40%）+案例研讨（30%）+讨论（30%）；

**课前要求：**请企业准备课堂案例（？）小班教学，每班人数控制在50人以内。

## 课程大纲

讨论 1：什么是人际关系？

讨论 2：什么是客户关系？

讨论 3：二者的关系？

## 第一讲：客户关系规划

### 一、思路

#### 1. 客户关系的宏观环境思考

- 1) 战略和挑战
- 2) 决策模式
- 3) 决策链…

2. 客户关系的友商思考（市场战略定位及目标，市场策略，客户关系提升策略，客户关系拓展手段，客户关系的主要支撑点、关系水平、存在问题，组织构架与分工等）

#### 3. 客户关系的自我思考

- 1) 市场
- 2) 销售
- 3) 竞争
- 4) 赢利为中心

### 二、客户关系规划的 3P 原则

1. Prep（客户洞察）
2. People（他山之石可以攻玉）
3. Persistence（动态审视，调整规划）

### 三、步骤

1. 市场分析
2. 客户关系分析
3. 目标、策略与措施
4. 执行与监控

## 第二讲：市场分析

### 一、客户的挑战

1. 客户面临的宏观环境改变
2. 客户内部的业务压力
3. 来自友商的竞争压力
4. 来自客户供应商的挑战

### 二、客户的战略分析

1. 洞察客户的业务发展战略
2. 了解客户的投资发展战略
3. 了解客户的项目发展战略
4. 了解客户的项目维护战略
5. 了解客户的采购偏好
6. 了解客户的组织战略

### 三、客户的决策链

1. 决策模式

决策链工具：鱼骨图

2. 隐性决策链

#### 3. 友商竞争策略分析的“6 问”

- 1) 市场战略定位及目标
- 2) 市场策略

- 3) 客户关系提升策略
- 4) 客户关系拓展手段
- 5) 客户关系的主要支撑点、关系水平、存在问题
- 6) 组织架构与分工

### 第三讲：客户关系模型及分析

#### 一、客户关系的彼此互动与制约

#### 二、普遍客户关系

1. 定义：建立良好市场拓展氛围的基础

#### 2. 等级分类

- 1) 差
- 2) 中
- 3) 良
- 4) 优

#### 2. 关键要素

- 1) 品牌忠诚度提升
- 2) 信息渠道通畅
- 3) 技术评标领先
- 4) 交付成功与改善盈利

案例分享：普遍客户关系拓展失败的案例

#### 三、关键客户关系

1. 定义：项目成功的关键

#### 2. 等级分类

- 1) 接触
- 2) 接受
- 3) 有好感
- 4) 支持不排他
- 5) 支持并排他

#### 2. 关键要素

- 1) 全方位的立体支撑
- 2) 关键项目支持
- 3) 战略合作伙伴关系
- 4) 竞争排他性支持

案例分享：小组分享关键客户关系拓展案例

#### 四、组织客户关系

1. 定义：牵引市场长远发展的发动机

#### 2. 等级分类

- 1) 参与者 (Vendor)
- 2) 供应商 (Supplier)
- 3) 关键供应商 (Key Supplier)
- 4) 战略合作伙伴 (Strategic Partner)

#### 3. 评估

- 1) 组织客户关系评估标准 1
- 2) 组织客户关系评估标准 2

案例分享：拓展中的失败案例分享

4. 创新的思维

演练：评估与提升策划

## 第四讲：客户关系拓展与管理的目标、策略、措施

### 一、客户的决策心理

1. 价值与价格

### 二、关键决策依据

1. 经济价值

2. 时间价值

3. 质量价值

4. 顾问价值

5. 企业形象价值

6. 政治价值

7. 关系价值

### 三、关键客户关系拓展方法

1. 准确了解客户期望

2. 提升关键客户关系的方法与措施

**Tip**：如何接近难以接近的客户

4. 关键客户关系拓展的常见问题

演练：关键影响活动策划

案例学习：和客户一起成长

### 四、组织客户关系拓展

1. 基本方法

2. 客户的战略解码

3. 客户与我们的战略匹配

4. 拓展中的常见问题

### 五、普遍客户关系拓展

#### 1. 基本方法

1) 关键要素：普遍客户关系的需求分析

2) 短板分析：找出普遍客户关系的短木板

3) 目标与策略制定

#### 2. 常见措施

1) 点：针对个人的公关活动策划与邀请

2) 线：针对客户单项业务线的公关活动策划与邀请

3) 面：针对客户整体的大型营销活动策划和组织

3. 关键营销活动效果评估

## 第五讲：客户关系拓展管理的执行与监控

### 一、客户关系管理

#### 1. 基本内容

1) 自我管理（目标、过程、危机、信息、组织）

2) 管理客户（规划管理，评估管理）

3) 管理友商（策略研究，成功/失败案例，信息收集）

#### 2. 基本方法

1) 规划

2) 实施

3) 评估

4) 调整

3. 客户关系管理的关键：责任人

**Tip**：优秀客户经理素质

**Tip**：销售人员的常见危机