

“铁三角”营销团队建设与运作

【课程说明】

随着“以信息化带动工业化”国家信息化战略的实施以及“转变经济发展方式和调整经济结构”成为“十二五”规划的主线，政企客户信息化应用需求日益增长，并呈现政企需求个性化、多样化以及由单一通信需求向 ICT 综合信息需求转变的趋势，提升集团客户经理行业解决方案合作营销能力是增强集团客户 ICT 综合解决能力的有效保障。

【课程时长】2天

【授课形式】讲师讲解、小组讨论、案例分析等。

【课程大纲】

（一）“铁三角”营销团队成员的职业素养要求

- 1、 客户期待面对什么样的营销人员
- 2、 构建“铁三角”团队的基石：普通营销人员个人品牌建设要点
- 3、 构建富有凝聚力战斗团队的基础：营销管理者个人品牌建设要点
- 4、“铁三角”团队成员人选的标准
- 5、 管理者激励团队成员的策略和实战经验研讨

（二）“铁三角”营销团队成员的营销基础技能

- 1、 从优秀营销经理的素质模型看营销基础技能
- 2、 强化“铁三角”团队营销能力的六类基本功
 - 1) 观察：用心观察客户和合作伙伴的细微世界
 - 2) 倾听：倾听客户和合作伙伴的内心愿景
 - 3) 记录：优秀商业情报人员的基本功

- 4) 思考：像独立商人一样地积极思考
- 5) 呈现：做一个富有感染力的演说者
- 6) 积攒：孜孜不倦的工作资源积攒者

(三) “铁三角”团队跨部门沟通和工作资源协调

1、跨部门沟通之基本意识修炼

- 1) 跨部门协同流程优化在行业竞争中的战略意义
- 2) 跨部门高效沟通在协同流程优化中的积极推动意义

2、跨部门沟通之基本策略

- 1) 跨部门沟通和协调资源工作常见的误区
- 2) 跨部门沟通准备：未雨绸缪；兵马未动，粮草先行
- 3) it 公司跨部门人际沟通成功的原理分析

3、跨部门沟通之基本技能

- 1) 正确的沟通态度和姿态
- 2) 个人职业品牌形象在沟通中的作用
- 3) 基于换位思考的两个沟通策略：黄金沟通原则与白金沟通原则
- 4) 知己的策略：我有什么资源
- 5) 知彼的策略：我如何才能说服对方部门的伙伴
- 6) 谨慎出击：让对方感觉舒适的沟通姿态和表达
- 7) 电信员工跨部门沟通和协调资源基础能力训练
 - a. 离开网络和电话，和对端同事真诚地面对面
 - b. 职业化的邮件沟通：化繁为简，提高效率
 - c. 职业化的电话沟通：我听得见你的微笑和关心

d. 销售一线如何睿智地向后方部门传递前线压力

e. 如何协调部门之间的冲突

f. 当自己卷入矛盾冲突时的沟通应对策略

4、面对跨部门高层管理人士的沟通和协调实践

1) 普通员工在高层沟通中的常见误区

2) 正确认识高层管理人士和高端资源

3) 跨部门高层管理人士在项目成功中的作用分析

4) 如何与跨部门高层沟通

a. 与本部门管理层保持紧密协同

b. 熟悉基本情报：外部市场、竞争态势、我方资源、当前项目

c. 独立思考、思路清晰、见解独到

d. 构建多部门利益共赢的愿景

e. 包装自己，包装项目

f. 勇敢捕获与对端高层沟通的机会

g. 沟通策略

为对方准备选择题

准备问题，同时准备 n 个解决方案

如何提合理化建议

消除带给对端基层员工的负面影响

5) 如何理智地利用跨部门高层沟通的成果

(四)“铁三角”营销拓展团队建设与运作

1、传统营销工作配合模式的特点与问题分析

- 1) 高投入，低产出，区域总部战略不能有效落地的原因分析
- 2) 成功的探索：团队紧密、策略统一、流程顺畅
 - a. 拓展环境准备：人、才、物、法、it 协同
 - b. 高端营销准备：高层公关与营销探路
 - c. 地市组织准备：以高效的战斗组织形式承接总公司的策略计划
- 2、“铁三角”精神领袖——客户经理的心态准备
 - 1) “没有完美的个人，只有完美的团队”
 - 2) 团队执行力才是真正的执行力
 - 3) 成为公司管理型储备人才的职业成长新起点
- 3、本地化“铁三角”营销拓展团队建设策略、方法和技巧
 - 1) “铁三角”团队的目标
 - a. “做厚”行业客户面，提升客户团队的满意度
 - b. 顺利承接总公司统筹拓展行业应用推广行动
 - c. 敏锐识别和准确定位本地销售机会
 - d. 快速集结内部资源，迅速转化商机
 - e. 打穿部门墙，协助公司营销管理流程变革
 - 2) 如何组建
 - a. 管理者如何审视和盘点内部资源
 - b. 万事开头难，从简到繁：起步的策略
 - c. 团队成员的选择和灵活调整
 - d. 适合“铁三角”模式的营销项目的选择
 - e. 思想动员：如何说服一般员工和各个团队管理者支持“铁三角”建设

f. 寻求团队合作利益最大化

g. 恪守职业道德，预防“伪铁三角”小团体的出现

3) 如何运作和管理

a. 管理概述：“寻”合作机会、“定”工作界面、“建”沟通渠道、“顺”工作流程

b. 营销管理者的工作要点和实战经验

a) 行业信息化营销管理者的角色定位

b) 如何优化“铁三角”营销拓展组织运作流程

c) 与营销团队成员配合的策略和技巧

d) 如何激励最精锐的“铁三角”项目攻坚团队

e) “首问负责制”+“任务平衡再分配”管理策略

f) 如何保护自己的团队和寻求管理安全平衡

c. “铁三角”团队成员的工作要点

a) 本地客户经理的工作

b) 本地支撑技术人员的工作

c) 本地工程服务人员的工作

d) 本地各业务中心的工作

e) 总公司、开发部门在“铁三角”模式下的角色

4) 如何复制“铁三角”拓展团队和扩大管理影响力

5) “铁三角”团队的实战组织类型和未来演进方向

4、“铁三角”应用案例分享与研讨

案例 1：大公司的弱团队 v.s. 小公司的强团队

案例 2：协同攻坚团队组建和营销联合扫荡——物流信息化项目运作

5、营销运作管理难点研讨：“加强纵横联动”的策略与技巧

- 1) ict 行业营销拓展“纵横联动”的实践和困难描述
- 2) 从“某省电信校园行业专项拓展团队纵横联动”案例谈起
- 3) 行业拓展经理与客户经理的关键姿态和工作重心
- 4) “纵横联动”配合策略与方法

(五) IT 项目协同攻坚营销武器集

1. 高端、高价值行业客户采购决策分析
2. 促成项目落地的常用营销拓展手段概述
3. 市场营销拓展常用组合武器介绍和实战应用经验
 - 1) 营销拓展资料库（武器库）建设
 - 2) 市场情报工作体系建设
 - 3) 当前和未来主要商业对手研究
 - 4) 推进各级客户业务交流
 - 5) 软性专业文章发表和呈送
 - 6) 样板客户项目建设与应用
 - 7) 邀请客户访问公司：善用总部营销资源
 - 8) 行业会议资源应用
 - 9) 客户培训和客户内部“技术同盟者”培养
 - 10) 工程项目监控和协助解决问题
 - 11) 产品方案配置与合同管理

(六) “铁三角”营销团队的关键工作配合与提升指导

- 1、 “铁三角”营销团队关键工作配合概述

- 2、 客户关系建设和维护
- 3、 行业 it 信息化项目商业情报搜集、管理和应用
- 4、 行业 it 信息化市场拓展项目策划
- 5、 高端、高价值客户需求挖掘和引导
- 6、 具有差异化竞争力的解决方案营销