

### 3.0 战略之新型 ICT 项目铁三角营销策略

#### 【课程说明】

随着通信业竞争越来越激烈，通信运营商的盈利模式较过去有了结构性的变化，且高端客户业务已逐渐成为行业利润率最大的贡献者，因此，培养专业化顾问式客户经理，是通信运营商实现利润重大突破并获得竞争优势的必要因素。

为适应新形势下政企新 ICT 业务规模发展，进一步落实聚焦客户的信息化创新战略，强化新 ICT 支撑体系，推进重点信息化应用的专业化、集约化和可持续发展，针对客户经理面对的问题与挑战，如何系统地、科学地、全面地提升客户经理的专业营销能力是各家通讯运营商的营销管理者面临的焦点和难点问题。。

#### 【课程目标】

1. 有效帮助政企铁三角团队从人、业务、流程三个层面来把控项目和客户
2. 有效帮助铁三角团队提升销售赢单率、项目利润率、客户关系健康度。

#### 【课程关键词】

实际工作中，我们常有这样的困惑：

- 🚩 客户已做过两轮产品考察了，居然又取消了本年度的采购计划
- 🚩 拿到的标书一看就是比照对手的参数来写的，就算把价格放到底，也难有机会
- 🚩 都说大客户销售就是要搞定人，可是，该搞定谁？如何搞定？所有的人都能搞定吗？都该搞定吗？
- 🚩 都说要做出差异化，可是，产品高度同质化，公司实力也差不多，价格也没有明显优势，所谓的差异化到底从哪而来？

课程从以下 3 个关键词展开，解决实际问题，提升政企信息化项目的赢单率：

#### 1、人（客户经理）：

- 采购是由人决定的，搞定了人也就搞定了人
- 客户出于个人利益决定买谁的，利用组织利益说服他人
- 通过五维分析，看清个人动机

## 2、业务 (产品经理)

- 客户当然要最好的产品和方案，可是，这个“好”取决于客户的感受，对于不同的人来说，“好”的含义不同。
- 通过标准树立，打击竞争对手
- 通过价值分析，确定对不同的采购者如何展现方案

## 3、流程 (项目经理)

- 政企信息化项目采购分为不同的阶段，每一个阶段客户要解决的问题不同
- 在不同的采购阶段，做正确的销售动作。

### 【授课形式】

结合通信行业行业信息化项目销售的真实案例讲解，工具实用、简单、有效，符合实际工作场景，确保培训内容能转化落地，学员易于使用、乐于使用。

### 【培训对象】

3年以上政企大客户经理、产品经理、项目经理，县分三级经理

### 【培训课时】

两天，每天6课时

## 导论：大连接时代发展发展趋势与四轮驱动

### 一、销售中的道法术

- 大客户销售的特点
- 大客户销售常见的错误
- 大客户经理的五项修炼

### 二、移动互联网时代的国家导向分析

1. 总理为何提出互联网+
2. 主席提出的一带一路与信息化发展的关系
3. 互联网+与现代化生活
4. 国家信息化发展战略刚要解读
5. 信息流引领下的资金流、物流、人流

案例 1：社区蔬菜店+互联网

案例 2：健康看护+互联网

案例 3：红领个性化定制化（工业 2025）

### 二、传统企业拥抱互联网的四个步骤

1. 传播
2. 销售
3. 业务
4. 企业

### 案例：货运公司的成长史

### 三、移动互联网时代运营商的五大机会

### 四、移动运营商面对新进精准对手的颠覆模式

1. B2C(数据流量经营)
2. B2B (行业解决方案)

## 第一单元：信息化项目客户采购行为分析与商机评估

### 一、政企信息化项目的采购流程

- 真的要买吗？——客户确认需求阶段
- 买谁的好呢？——客户评估企业方案阶段
- 真的要与这家合作吗？——客户解决最终疑虑阶段
- 承诺的做到了吗？——客户安装实施阶段

### 二、销售流程

- 表格：客户不同决策阶段销售方销售策略对比

### 三、商机评估

- 信息收集
- 商机评估
- ✓ 常规进入路径
- ✓ 成功进入策略
- ✓ 机会分析
- ✓ 机会四维度分析

### 工具 1：商机评估四象限

- 策略定位
- ✓ 要不要打这个单？投入多少资源？
- ✓ 目前竞争态势如何，胜算是多少？

### 工具 2：开局定位九宫格

- 案例复盘

## 第二单元：需求深挖阶段的针对人和事的销售策略

### 概念导入：需求的定义

- ✓ 明确需求与隐含需求
- ✓ 业务需求与个人需求
- 需求分析

### 工具 3：需求的瀑布链分析

#### 一、人的需求定位

- 如何分析客户内部不同位置的人的不同需求
- ✓ 马斯洛需求
- ✓ 关注点
- ✓ 联系多少
- ✓ 对我方态度
- ✓ 创新变革
- ✓ 案例分析 1：绘制客户的五维分析图

### 工具 4：个人需求五维分析工具

#### 二、客户绩效分析的 CVB 模型

- 如何将方案与每个人的关注点相联系
- 高层 KPI：关于客户的级别评定、市场地位、业务收入
- 客户业务意向：客户项目或业务策略的描述
- 运营 KPIS：每个流程或功能单位的 KPI
- 科室/职能部门

- 行业信息化解决方案：公司的建议或解决方案可以提高客户流程或业务

### 工具 5：客户的 CVB 模型

### 三、战术定位

- 找对人、做对事
- 需求深挖的方法
- ✓ 宏观：哪个人我可以做关系？哪个不可以做？谁已经是竞争对手的人了？
- 深入研究决策核心层和内部政治关系地图

工具：信任与影响力网络

工具：客户关系改善 计划表

## 第三单元：标准设定与项目实施策略

### 一、方案如何呈现

- 方案呈现的形式
- 方案呈现的方法：故事打动客户

### 工具 6：惠普白板

### 二、影响客户的决策标准的四种方法

- 局势领先之设定标准
- ✓ 确认服务的差异化指标
- ✓ 设定服务的差异化指标权重
- ✓ 根据差异化指标选择评估各家方案
- 局势落后之设定标准
- ✓ 反客为主
- ✓ 偷梁换柱

- ✓ 鱼和熊掌
- ✓ 调虎离山
- 如何通过支持者树立决策标准
- 案例分析：如何梳理和改变决策标准

### 工具 7：客户采购的决策分析表

#### 三、解决疑虑阶段的销售策略

- 客户为什么会有疑虑
- 如何察觉和解决疑虑
- 案例分析：如何解决客户疑虑

#### 四、安装实施阶段的销售策略

- 初次合作经历的三个阶段
- 如何确保合作的成功
- 如何创造新的业务机会
- 案例分析：如何确保实施的顺利