

## A002 大客户的客户关系管理 (2天)



主讲：张长江

## 课程背景

大客户，也称重点客户、关键客户、KA (key Account)，是市场上被供应商公认具有战略意义的客户，他们的数量只占客户总数量的 20%，为供应商创造的利润和销售收入却可以占到 80%。

美国营销学家彼得·查维顿认为：大客户管理不是一项短期的销售行为而是一种公司层面的投资行为和公司整体的战略计划，大客户管理的重点是发展一种可持续的竞争优势，最终实现长期稳定的盈利。客户关系管理首先是一种公司层面的顶层设计，然后才是战术层面的具体行为。

在大客户关系管理方面，B2B 行业的企业普遍存在以下问题：

- 在产品同质化的大环境下，客户的忠诚度越来越低；
- 客户本身也面临残酷的竞争，希望不断的在供应商身上压榨利润，延长账期；
- 总是有无数竞争对手对客户垂涎三尺，并提供更优厚的价格和更好的产品和服务；
- 大客户销售人员和服务人员的薪酬与绩效考核模式滞后，无法实现有效激励；

...

本课程围绕 CLP(CLP : Customer Lifetime Profit)客户全生命周期利润模型的概念，从客户识别、客户开发、客户保留和客户价值提升四个方面全面解构战略客户的客户关系管理之道。通过培训，学员可以迅速掌握如下客户关系管理技能：

- 1、学会运用 CLP(CLP : Customer Lifetime Profit)客户全生命周期利润模型系统性的思考客户关系管理的问题；
- 2、掌握帕累托二八原理以及客户分等级管理和差异化营销的技巧；
- 3、了解客户满意度和客户忠诚的概念，掌握评估客户满意度和客户忠诚程度的量化工具，掌握提升客户满意度和客户忠诚的方法；
- 4、理解客户关系发展的四个阶段（考察期-形成期-稳定期-衰退期）中的每个阶段对应的客户关系管理重点；
- 5、学会运用“吸引力-阻挡力”模型设计客户关系维护的相关策略并落地执行；
- 6、会灵活运用价格策略应对大客户的降价挑战；

本课程所采用的实战案例均来自于跨国工业品企业巴斯夫、壳牌、施乐、浦项、华为、宝

钢、利乐、杜邦、米其林、博世、德国维兰德金属、富士康、华为等企业的成功实践，课程中的客户生命周期价值、客户的价值螺旋、行业价值链分析理论、关系雪球理论、大客户组织的交响乐队模式等理论均是当今世界最前沿的客户关系管理理论，并被诸多学员企业所广泛使用。

## 课程特色

- 针对性强。本课程为 B2B 行业量身定制，培训师具有十五年 B2B 行业的一线销售与营销管理经验，培训紧密贴合行业特质，针对性强。
- 实战性强。课程以大量的实战案例展开讨论，结合实际工作中学员经常遇到的问题讲解破题的方法，很多实战的技巧和策略拿过来就可以用，实战性强。
- 系统性强。课程体系严谨，结构清晰，理论与实战相得益彰，使学员能够系统化的掌握课程的理论框架，并能结合工作中的实际情况加以灵活运用。

## 授课方式

- 授课形式包括：通过启发式讲授、互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、观看视频、性格测验等多种生动的培训方式，以达到最佳的授课效果。

## 课程大纲

### 第一单元 客户关系管理的基本概念

- NCR 公司对客户关系管理的定义
- CRM、客户关系管理思想与客户关系管理系统三者的关系
- 客户管理管理（CRM）的三个层次
- 大客户的生命周期利润（CLP：Customer Lifetime Profit）的概念
- 案例：汽车厂商的客户生命周期利润（CLP）构成
- 客户关系管理的三个目标：更多、更久、更深
- 客户关系管理的四个步骤：识别、开发、保留、价值提升
- 客户关系发展的五个阶段：孕育阶段、初期阶段、中期阶段、高期阶段、战略阶段

## 第二单元 大客户的等级划分与差别化营销策略

- 帕累托 (Pareto) 二八法则
- 案例：巴斯夫涂料 2005 年 80/20 分析
- 依据客户对企业价值贡献的分类方法
- 依据客户价值诉求的分类方法
- 客户分等级管理的前提假设和好处
- 案例：施乐公司针对不同等级客户的关系维护标准
- 基于客户等级分类的客户关系管理策略图
- 案例分析：因客户使用不当造成的设备损坏，供应商该不该赔偿？

## 第三单元 孕育期的客户关系管理策略（2 天版本才有）

### **关键行动：**如何与客户建立起第一次合作关系

- 基于销售漏斗的新客户开发流程
- 潜在客户的定义：需求+定位匹配+支付能力
- 案例：某公司潜在客户的定义标准
- 客户线索、潜在客户与订单三者之间的关系
- 潜在客户定位三步曲
- 客户更换供应商的原因
- 供应商攻下一个新客户的四种典型时机

## 第四单元 形成期的客户关系管理策略

### **关键行动：**如何提升客户满意度？

#### **I 客户满意度的概念及测量方法**

- 客户与厂商关系发展的一般规律：认知-信任-交易-满意-忠诚
- 客户的满意度评价的原理：满意度=客户感知 PS-客户预期 ES
- 客户满意度量化评价模型
- 案例：上海烟草印刷厂客户满意度调查项目
- 提升客户满意度的两种方法：提升感知服务 VS 管理客户期望值
- 客户感知服务=有形+可靠+响应+保证+移情

·客户期望值的四个影响要素：服务承诺、行业水平、个人因素、环境因素

## II 如何应对合作初期的品质与服务失误

·愤怒的客户究竟想要什么

·处理客户投诉的第一准则：**先处理心情，再处理事情**

·客户投诉处理的五步流程

·道歉的四个步骤：表达歉意、表达同理心、请求谅解、表示感谢

·管理客户期望值的标准话术

·玩转期望值：驾驭客户需求的循环成交策略

·案例分析：服务失误的补救与二次服务失败的后果

·如何确保服务补救后客户的满意度

## 第五单元 稳定期的客户关系管理策略

### 关键行动：如何提升客户忠诚度？

#### I 客户忠诚与客户忠诚矩阵

·客户满意与客户忠诚之间的关系

·客户忠诚 (Customer Loyalty) 的概念

·评估客户忠诚程度的几个重要的指标：定性与定量

·主营业务的客户钱包份额 (SOW)

·非主营业务的交叉销售额 (Cross selling)

·大客户忠诚度定性指标：客户关系发展等级模型 (1)

·大客户忠诚度定性指标：客户关系发展等级模型 (2)

·从满意到忠诚的客户关系发展模型：“吸引力-阻挡力”模型

#### II 如何构建客户关系发展的吸引力？

·客户让渡价值 CDV 理论

□如何运用价格策略增加客户吸引力？(2天版本才有)

·如何灵活运用价格策略保持我们对客户的吸引力

·不同产品生命周期的定价策略

·不同供应商等级的定价策略

·客户要求降价 (cost down) 时的应对策略

·我方成本上升要求涨价的策略

## □如何运用服务增值策略增加客户吸引力？（2天版本才有）

- 服务的定义
  - 设计三种不同层次的服务策略
  - 全球制造型企业最常见的 12 种服务类型
  - 增值服务模式 1：在客户价值螺旋中发现机会
  - 案例：浦项钢铁的供应商先期介入 EVI
  - 案例：扬子石化 PTA（精对苯二甲酸）原料的物流方式改善
  - 案例：山特维克（Sandvik）刀具自动售货机
  - 案例：霍尼韦尔的 VMI（Vendor Managed Inventory）模式：供应商管理的库存
  - 增值服务模式 2：基于客户价值链管理的商业模式创新
  - 案例：杜邦的大客户价值链创新模式
  - 案例：某细木工板厂商对家具厂的价值链分解
- （案例可根据客户行业不同进行定制）

## □如何运用关系发展策略增加客户吸引力？（2天版本才有）

- OKE：大客户的全面客户关系建立模式
  - 组织客户关系（Organization Relationship）建立的方法
  - 组织关系的发展目标：从个人关系过渡到组织关系
  - 大客户组织关系发展的三个阶段
  - 组织关系建立的机制保障：虚拟化大客户项目团队
  - 案例：巴斯夫（BASF）内部虚拟化组织的分工一览表
  - 案例：L 公司 2017-2018 年大客户工作目标分解及分工
  - 案例：北京三一重机 VIP 客户俱乐部
  - 关键客户关系（Key-Decision-Maker Relationship）建立的方法
- 1) 识别客户立场
  - 2) 制定关系策略
  - 3) 发展教练与线人（Coach）
  - 4) 建立高层关系
- 如何建立普遍客户关系（Extensive Relationship）

## □如何构建客户关系发展的阻挡力？

- 客户转换成本的概念

·客户需要付出的四种主要转换成本

·案例：难以转换的转换器

·五种提高客户转换成本的方式

1) 提高客户转换成本方法一：产品和技术依赖

2) 提高客户转换成本方法二：服务依赖

3) 提高客户转换成本方法三：流程依赖

4) 提高客户转换成本方法四：专有资产或设施依赖

5) 提高客户转换成本方法五：情感与品牌依赖

·案例：L公司以捆绑销售建立终止壁垒

□如何将客户关系推动至战略合作阶段？

·战略合作关系的六种典型形式

·达成战略合作关系的四个前提条件

·案例：宝钢-日立联合实验室

·案例：宝钢与海尔的战略合作

## 第六单元 衰退期的客户关系管理策略（2天版本才有）

**关键行动：**如何挽留处于衰退期甚至已经流失的客户？

·客户合作关系进入衰退期的征兆

·案例：客户衰退或流失的预警指标

·处于衰退期的客户仍具有合作可能

·衰退期客户挽留的流程

1) 分析客户流失原因

·客户关系衰退的七个主要原因

2) 制定挽留战略

·针对不同等级客户的客户挽留战略

3) 实施挽留策略

·客户挽留策略工具箱

·案例：L重工客户挽留计划

4) 评估挽留效果

·客户流失率与客户保持率指标

