

《铁三角运作与竞争洞察实战》

(标准版：12课时)

【课程概述】

定义：构建统一平台与客户界面，对 LTC 规划、执行、监控与总结再提升全流程进行规范化、例行化闭环管理，以及优秀实践、信息资产的建设和可持续发展。客户关系管理，对有效提升客户关系的竞争力负责。

价值：

业务贡献：通过客户接触界面精细化、规划化运作，支持盈利、竞争与长久业务成功

流程贡献：铁三角流程的应用，明确与职责，提升拓展效能

组织贡献：牵引组织统一架构、使用共同的语言和灵活的战术协同作战，使之能适应客户与市场环境的不断变化，实现组织成长

人员赋能贡献：强调通过各种经验分享（案例、培训、研讨等）、闭环考核再提升达到提升职业化素养、提升决策链分析能力、规划能力、拓展技巧、并辅以各种方法、工具、流程的开发、推广与应用，确保上述目标的达成

【课程目标】

- 1、理解客户生命周期与知识管理；
- 2、掌握铁三角架构与组织，建设客户关系管理业务流程；
- 3、掌握铁三角管理中组织上的合作与沟通；
- 4、掌握流程管理与拓展技巧。

【课程特色】

采用学习型组织分组模式，真实模拟打单整个过程，优秀的视频学习，让学员固化更快，案例分析与让学员开动思维，迅速感悟，工具的应用，让学员事半功倍，风趣干练的理念让学员学而不忘。

【授课方式】

课程以现场讲授、工具，流程的讲解与演示、实际案例互动分享，演示讨论、多媒体播放、游戏互动等为一体。通过多种形式的教学，使学员打开心门与讲师互动，让课程体现出有道、有料、有趣、有效的整体格局。重点强调：枯燥的工具在课程现场会呈现出人性化的生动启发，既保持工具流的整体系统性，又不失讲解的生动化。

【学员对象】

前后端

【课程纲要】

第一章：LTC 核心业务搭建

一、ML 管理线索

- 1、搜集与生成线索
- 2、验证与分发线索

- 3、跟踪与培训线索
- 二、MO 管理机会点
 - 1、管理决策链
 - 1.1 验证机会点
 - 1.2 标前引导
 - 1.3 制定 并提交标书
 - 1.4 谈判和生成合同
- 三、MCE 管理合同执行
 - 1、管理合同/po 接收和确认
 - 1.1 管理文件
 - 1.2 管理开票和回款
 - 1.3 管理合同 /PO 变更
 - 1.4 管理风险和争议
 - 2、关闭和评价合同

第二章：铁三角项目组织搭建与集成流程

- 一、销售项目立项项目分析
 - 1、销售项目立项在演练中的位置及学习设计
 - 2、项目分析——四个维度全面分析定位
 - 3、项目目标、策略的制定
 - 4、LTC 立项流程和要求
 - 5、销售项目运作中关键角色的职责定位
- 二、识别客户需求，集成方案
 - 1、识别客户需求，集成方案在演练中的位置及学习设计
 - 2、如何识别客户需求，把握关键诉求
 - 3、总体方案的构成示例，“项目化”总体方案的制定
 - 4、识别假设条件与风险

第三章：大客户营销规划与管理线索

- 一、解读目标企业客户布局与方法
 - 1、客户发展战略的解读是做好大客户攻坚的前提
 - 2、解读客户的组织架构
 - 2.1 剖析关键客户职位的关注和压力点
 - 2.2 了解关键客户在未来项目环境中的压力与挑战
 - 2.3 在业务演进中发掘客户机会点
 - 3、解读客户资金预算与管控风险
 - 3.1 市场需求拉动影响解析

3.2 竞争格局分析

3.3 现金流、财务风险解析

4、解读客户与供应商关系

4.1 选择正确供应商是支持客户发展的必要条件

4.2 客户对发展观不同，采购方式不尽相同

4.3 分分合合给新供应商提供了机会应

小结：解读客户数据分析表

二、如何做大客户营销规划

1、营销规划的信息渠道建立方法

1.1 外部渠道信息搜集的多种方法

1.2 内部渠道信息搜集的建立方法

2、营销策略八个制定的角度与剖析

2.1 关系角度：聚集客户关系、确保支撑

2.2 技术角度：业务、特性、设置技术障碍

2.3 解决方案角度：组合、捆绑、增强竞争力

2.4 交付与服务角度：增强合作信心

2.5 商务角度：关键时刻正面价值，提高份额

2.6 竞争角度：占位、卡位、挖陷阱

2.7 对手角度：瞄准目标对手有的放矢

2.8 认可角度：测试与实验设局，取得事实认可

第四章：大客户关系拓展的目标与策略

一、客户关系平台构建三个维度

1、组织客户关系如何建立

2、关键客户关系如何建立

3、普通客户关系如何建立

案例：如何整体建立客户关系

二、客户关系的六个评估标准和五个关系层级

1、关键客户项目目标的六个评估标准

1.1 接受认可度

1.2 活动参与度

1.3 信息传递

1.4 项目不日常业务指导

1.5 对项目格局的支撑度

1.6 竞争态度

2、评估目标客户所表现的五个关系层级

- 2.1 教练层级
- 2.2 支撑并排他层级
- 2.3 支持层级
- 2.4 中立层级
- 2.5 不认可层级

六个维度的演练与公关模拟，输出公关方法

第五章：大客户营销之竞争分析与瞄准竞争对手

一、主要竞争对手分析方法

- 1、主要竞争对手分析指标一览表
- 2、主要竞争对手分析工具进行分析
- 3、得出分析结果，采取针对性行动

二、分析工具：利器与软肋模型

三、竞争对手分析总结呈现

小结：竞争对手分析表格

第六章：大客户营销差异化方案制定与价值呈现方法

一、了解差异化的体现

- 1、客户为什么购买我们的产品？
- 2、为什么购买我们的而不是竞争对手的？
- 3、什么是最重要的和最有价值的差异点？

二、差异化方案制定的三个阶段和呈现技巧

- 1、发现价值-STP
- 2、创造并呈现价值
- 3、实现价值

三、根据差目前份额，关系对比及客户不满意点等制定计划表，采取行动

小结：差异化营销制定表格

第七章：大客户营销之影响客户对供应商选择

一、与评估委员会建立的客户关系网络

- 1、级别与职能
- 2、主题相关性
- 3、共同利益
- 4、相关行为状况
- 5、良好关系
- 6、地理位置便利性

二、把握客户采购的全流程与节奏

- 1、客户采购流程图一览
- 2、基于客户偏好的营销方案
- 3、项目引导需求从客户评估问题开始

三、了解客户对供应商选择的方法

- 1、能赢得合同的机会的供应商
- 2、作为比较和谈判的供应商

四、了解客户对供应商区分的四个层次

小结：影响供应商选型一览表

第八章：大客户商务谈判与异议处理技巧

一、进入商务谈判的关键点

- 1、取得客户对项目大部分事实认可
- 2、客户对某些价值点非常感兴趣
- 3、解决客户关注点即可达成协议
- 4、双方都有意愿共同解决问题

二、商务谈判与异议处理实战模拟与分享

- 1、攻守平衡、淡定自若的能力素养
- 2、价格等客户关注点谈判技巧
- 3、谈判沟通说服五步法
- 4、异议处理的基本流程与处理技巧
- 5、达成共识四步提问法

小结：谈判对手风格评判表