

# 新奥集团-高效实现客户经营目标

张光禄老师

## 课程背景：

在竞争激烈的市场面前，客户成为了我们最重要的战略资源。我们越来越能意识到客户资源是竞争的制胜法宝。同时“一切以客户为中心”的思想也深入了每位营销人员的心中那么，如何才能在这场客户的争夺大战中赢得客户、留住客户，并建立起可持续发展的多赢客户关系，便成为了我们急需解决的重要问题。

## 课程收益：

通过老师的讲解，让学员对客户服务、客户分层管理和客户经营有个全新的认知，通过现场的演练，让每个学员都能按照自己当下的经营状态和经营目标设定一套适合自己的客户经营管理模型，以及相对应的客户经营体系。

## 课程对象：

集团各业务板块管理者、储备干部、绩优人员及相关需求者

## 课程时间：

2天（6小时/天）

## 课程大纲：

### 一、外部的市场环境已在悄然无息中发生着巨大的变化，对我们的业务发展造成直面冲击

1. 我国人口结构的变化
2. 我国城镇化率指标的快速变化  
**例：影响能源行业二十年间营销变化背后的逻辑**
3. 老百姓的消费习惯变化
4. 从CPI指数看未来消费市场的走势
5. 当前疫情下的报复性消费还会不会再次来临
6. 随着科学的进步，产品的生产周期大幅缩减
7. 供需两者间的平衡关系再次被打破

**例：人类所有的行为都是参照供需关系的变化而变化的**

#### 8. 市场决策的转变

##### (1) 卖方市场

由于物资紧缺导致的一货难求

**例：八十年代的“倒爷”，只要能搞到货就能赚得盆满钵满**

##### (2) 买方市场

1) 由于生产过剩导致的库存积压，企业生存压力逐渐加大

**例：现在的网络带货直播，某知名演员直播带货现场泣不成声**

2) 买方市场客户心理的新特点

- 终端客户个性消费的回归
- 终端客户消费主动性增强
- 消费心理稳定性减小，转换速度加快
- 对购买方便性的需求与对购物乐趣的追求并存

### 二、客户永远是你最大的资产

#### 1. 当下客户经理遇到的难题

(1) 你是否也拥有这些问题？

- 为什么你比别人更努力但业绩依然不理想？
  - 为什么我的客户在我进行营销的时候总跟我要“好处”？
  - 为什么我天天给客户送礼，他还是离我远去？
  - 为什么总有人在抱怨“我的优质客户量不够，我的客户结构不健康？”
- (2) 目前的市场情况已经发生了改变
- 客户个性化需求日益强烈
  - 中高端客户争夺日趋激烈
  - 精细化服务营销能力有待提升
  - 服务营销需要深度协同
- (3) 你没有为客户创造价值  
你是独一无二的个体，想为客户创造价值，首先让自己拥有价值
- (4) 你的营销缺乏经营思维
- 简单粗暴的营销方式已经不能适应当下的市场环境
  - 用企业经营的思维做客户经营你将拥有一个全新的世界
  - 所有的行为都要为了“**提高有效产出**”这个目的而采取行动
- (5) 你努力的方向出现了问题  
**三大维度打造核心销售业绩公式**  
**例：老师运用核心业绩公式实现业绩突破，仅仅三个月时间便夺得销冠称号**
- (6) 重新审视我们的服务方法是否满足客户需求  
**现场演练：带领学员按小组进行现有客户服务方式方法进行盘点和深度分析**
- (7) 一切的营销行为都应满足目标客户的实际需求  
**现场演练：带领学员按小组进行客户需求的深度刨析**
2. 在竞争异常激烈的当下客户经营才是你最重要的事儿
- (1) 同样是客户经理，为什么有的人业绩总比你的好？
- (2) 从营销三要素看服务的重要性  
**例：从海底捞到巴奴的服务进化论**
- (3) 核心瓶颈突破 5 步法助你找到你的核心问题并且解决它  
**现场演练：带领学员按小组找到当下客户经营的核心瓶颈点并找出解决方案**
3. 重新界定你的客户是你的资产还是你的负债？
- (1) 客户管理中的资产和负债概念
- (2) 根据运营成本倒推你的客户管理行为
- (3) 什么样的客户是你的资产
- (4) 什么样的客户是你的负债

### 三、精益服务基于你的营销场景打造

1. 让我们重新定义一下我们既熟悉又陌生的营销和销售
2. 营销中的 STV 三角形模型
3. 一切营销的底层基础
  - (1) 菲利普科特勒提出的营销 4P 理论
  - (2) 阿里巴巴提出人、货、场的 3P 理论
4. 通过 3P 理论深度刨析反观自我  
**现场演练：带领现场学员进行现有的营销策略分析**
5. 一切的精益服务都是建立在不同的营销场景之上的
  - (1) 不同的产品在营销中的相应的应用”场景“打造

①传统的多场景全面营销实践

例：网点营销、柜面营销、沙龙营销、外拓营销、联合营销等

②选对池塘养大鱼——**客户的深度经营**必将成为未来的核心趋势

③重点打造互联网营销服务场景的生态闭环（拓客、养客、种草、长草、拔草的全流程闭环）

**互联网 OMO 模式+社群营销+自媒体直播+线上线下论坛沙龙+门店营销+家庭聚会+爆品营销**

6. 将精益服务融入到我们的营销场景中去

(1) 服务的梯度等级概念

(2) 建立一把可衡量的精益服务标尺

现场演练：**带领现场学员建立符合自己的精益服务标尺**

(3) 将精益服务的标准服务尺带入不同的营销场景中应用

#### 四、一切的销售都是基于人的销售

1. 你销售的任何一个产品都离不开一个重要的要素，那就是人

(1) 和人打交道，你就要懂人性

(2) 任何人只愿意和两类人发出购买决定

(3) 从过往的卖方市场向未来的买方市场进行转变

(4) 想要完成你的销售目标，就要从了解你的客户开始

(5) 现代客户既拥有同质化的需求，又拥有个性化的需求

2. 重新分析你的客户

(1) 收集一切与客户服务相关的信息

例：**老师通过了解客户的家庭成员信息，为其提供额外的增值服务获得客户的高度认同，并为其进行大量的转介绍，最终实现月度绩效倍增。**

(2) 对你的客户进行深度需求分析

(3) 分析你手中客户的真实潜在需求

➢ 客户跟你说的需求大多数是表象需求

➢ 深挖客户的真实潜在需求，助你制定全方位的产品配置策略

例：**通过深挖客户的真是潜在需求，为客户制定一套完整的解决方案，在获得客户认同的同时，提高了自己的业绩达成率。**

(4) 时间永远是我们进行营销服务的最大障碍

➢ 用一对多的形式为客户提供服务，撬动你的时间杠杆

➢ 通过不同类型的活动实现对不同客群的开发与维护

➢ 运用客户分层管理理念实现你的效率倍增

#### 五、做好我们的客户分层管理

1. 做好客户分层管理的核心意义

(1) 更高效的完成我们设定的核心业绩指标

(2) 更能帮助我们的营销人员能够更精准的设计营销方案

(3) 更能帮助我们不同层级的客户实现价值最大化

2. 运用梯度等级的量表思维建立客户分层管理的新标准

梯度等级在客户营销中不同场景下的应用

客户分层分级管理、客户服务等级、客户生命周期等

3. 通过客户分层管理提高客户的四度：

- (1) 满意度
  - (2) 忠诚度
  - (3) 粘合度
  - (4) 贡献度
4. 从多维度对你的客户进行更全面更立体的分层
- (1) 按资产量进行分层——常规划分法
  - (2) 按客户关系进行分层
  - (3) 按成交优先级进行分层——苹果四象限理论
  - (4) 按客户综合贡献度进行分层
  - (5) 按客户的行为习惯进行分层——数字化转型下的重点分析
  - (6) 按客户的认知层级进行分层
  - (7) 按客户的被网点教育程度进行分层——陪伴客户成长，让他成为你的忠粉
5. 为不同层级客户提供差异化服务
- 现场练习：按小组进行客户分层管理练习，最少用三种方式对你的客户进行分层设置，并提供相应的差异化服务**

## 六、客户经营定江山

1. 客户经营你做对了吗？
  - (1) 你现在都是怎样进行客户经营的？
  - (2) 你现在的客户经营效果达到理想状态了吗？
  - (3) 拥有经营思维，让你的业绩翻倍
2. 你为什么要做客户经营？
  - (1) 整个市场正在从原有的增量市场向存量市场转变
  - (2) 不做客户经营，你就丧失了客户的复购业绩，就等同于狗熊掰棒子
  - (3) 不做客户经营，你就没有稳定的业绩表现

**例：做一名一切业绩操之在我的客户经理**

  - (4) 不做客户经营，你就只是在用你的时间、精力、体能换钱，终有一天你会被自己淘汰出局
3. 做好客户经营的终极目标
  - (1) 从销售业绩公式中寻求答案
  - (2) 客户经营的核心：只需掌握一个“信”字，但背后却有很多内容来支撑
  - (3) 让客户成为你的朋友，你的粉丝
  - (4) 通过差异化服务提升客户资产管理值
  - (5) 通过不断的对客户进行增信，实现全品类营销
  - (6) 通过多样化的场景营销实现源源不断地客户转介绍
4. 客户经营的梯度等级
  - (1) 从不主动和客户沟通
  - (2) 领导要求时被动和客户进行“通知”
  - (3) 主动和客户进行基础的交流、信息的传递
  - (4) 节假日给客户打电话问候
  - (5) 节假日给客户送礼
  - (6) 客户家庭的各类纪念日给客户送礼
  - (7) 邀约客户参与行内各类福利沙龙活动
  - (8) 帮助客户在集团营销闭环体系中匹配合适的产品

- (9) 持续关注客户购买的产品近况，并及时和客户进行沟通
- (10) 帮助客户持续实现阶段性的小目标
- (11) 为客户创造更高的价值
- (12) 帮客户的朋友也实现内心的小目标

**现场演练：带领学员按小组设计一套符合自己团队考核的客户经营梯度等级量表**

#### 5. 开始设计你的客户经营策略

- (1) 根据自己现阶段的状态和目标来设计你的客户经营策略
- (2) 审视你当下的产品及服务如何能够满足不同层级的客户需求
- (3) 你的客户到底都要什么？
- (4) 提升差异化服务的种类和质量
- (5) 为不同层级客户提供多元化的产品支持
- (6) 通过不同的营销方式满足不同客群的实际共性需求
- (7) 针对不同的客户群体设定不同的客户经营策略

#### 6. 有效会计产出在客户分层管理和客户经营中的重要作用

- (1) 什么是有效会计产出？
- (2) 如何提高你的“有效会计产出”？
- (3) 不同层级客户的区别对待
- (4) 控制你的所有成本

**例：老师辅导中国移动营业网点通过调整策略利润率提升 30%**

**现场练习：以小组为单位，找出伙伴们当下最重要的核心经营客户方向并设计经营策略**

### 七、运用游戏化的执行策略，让员工真正的爱上他的工作

- 1. 什么是团队游戏化的精益服务执行策略
- 2. 将你的经营目标拆解到最小的执行单位
- 3. 将精益服务的梯度量表与最小执行单位进行有机结合
- 4. 通过游戏化策略实现员工精益服务的高效执行

**现场演练：为你的团队设计一套可高效执行的游戏化精益服务策略**

### 八、总结复盘