

集团客户经理营销综合能力提升

教学方法：以案例分析、互动讨论、模拟演练的方式

本课程是根据行业的独有特点，专门为运营商设计的针对性课程。讲师结合自身多年的通讯行业背景经验，通过对各地运营商实操经验的借鉴和提炼，有效地收集了大量的集团营销案例（案例均为通讯业最新的真实、实战案例，数量多且针对性强，大多案例经验可以直接复制应用），将系统专业的营销技巧融入到实战环境中，实现了理论与实操的合理统一，课程内容丰富、简洁实用。

第一部分：集团客户市场营销竞争

一、集团客户市场的竞争现状分析

- 1、大连接时代的大环境及竞争格局（讲述+举例）
- 2、当前通讯市场同质化竞争的现实局面
- 3、互动探讨：同质化市场下建立竞争优势的路径
- 4、同质化市场优势竞争的趋势：打造差异化竞争优势

二、全业务运营下，竞争思维和优势整合思路

- 1、差异化营销的竞争思维：
 - 1) 把握客户需求，量身定制最适合集团客户需求的产品方案；
 - 2) 研究客户特点，策划安排最有效的集团客户销售和呈现方案
- 2、引导案例-差异化营销的关键环节：“中介公司的选择”

1) 案例分析：

客户需求分析与营销流程解析

集团产品销售及客户引导控制

通过本节的学习，使学员对当前的市场竞争格局以及同质化竞争特点有所了解。并通过对运营商赢得竞争优势的路径探讨，与学员达成共识：要在当今行业市场上获得竞争的成功，决不能寄望于产品、价格等已然同质化的客观条件的优势建立，通过定制化的产品设计和针对性的营销才是打造差异化优势的大势所趋，集团客户经理应当重点关注。

第二部分：打造差异化的集团营销优势

一、 客户需求分析是集团客户产品营销的基础

1、 产品决定于需求！

2、 需求的实质是什么？

1) 案例：“电力局的考虑”（“数据采集应用案例”）

2) 案例探讨：需求的实质是什么？

3) 案例总结：需求与利益-客户利益的组成：情感利益与实际利益的定义及相关案例（讲述+案例举例）

4) 集团客户产品营销的基础：准确的集团客户需求把握

3、 准确把握集团客户需求的方法

1) 集团客户细分是准确把握集团客户需求的第一步（方法和举例）

2) 深度解剖客户运营才能真正掌握集团客户需求：

a) 案例：“不经意的大单”（“全业务综合营销”案例）

b) 案例探讨：发现客户利益需求的启发？

c) 案例总结：帮助客户发现并引导客户认同信息化应用需求

d) 解析企业运营，挖掘潜在客户需求的五维度法及工具运用

i. 客户运营解析的五个维度及利益要点-从基本通讯、行政管理、生产管理、市场拓展、行业信息维度深度挖掘客户信息化应用需求的示范案例：银行业+教育业潜在信息化应用需求分析（可根据当地情况调整）（讲述+案例）

ii. 模拟演练 1：从案例资料中分析典型企业的信息化应用需求（练习+点评）

iii. 普片性企业：各级政府、银行、学校、医院、交通。。。

iv. 本地性企业：物流、酒店、制衣、制造、矿山。。。

v. 可根据当地情况调整

3) 分析筛选，把握客户关键需求

a) 案例：“国泰航空的选择”（“语音数据专线营销”案例）

b) 案例分析：关键利益与关键需求需求

c) 分析筛选关键需求的方法与举例

i. 把握客户关键需求的五大切入角度及分析要点-从组织属性与人员、行政架构与职能、生产管理与流程、市场拓展与客户、价值链地位与关联性等方面，

ii. 深度解析客户关键需求的示范案例：银行业+教育业关注需

求分析（可根据当地情况调整）（讲述+案例）

4) 客户需求分析所必需的客户信息收集

a) 关键人信息和客户经营信息收集的内容和工具方法

b) 营销过程的信息管理与竞争应对

二、需求引导是集团产品销售不可或缺的重要环节

1、案例：需求共识达成的重要意义

2、需求认知的过程规律：客户需求认知过程的四大认同（讲述+举例）

3、达成需求共识的重要性和四大引导步骤

1) 引导步骤：现状切入、问题探讨、影响分析与引导共识的基本内容
(讲述+场景示例)

2) 引导客户达成需求共识的示范案例：“位置服务的客户需求认同引导”
(讲述+场景示例)

3) 模拟演练 2：对前面需求分析练习得到的需求进行进一步分析，找出对象客户的关注应用，并设计引导客户认同的脚本（练习+点评）

在本节的学习中，讲师将通过一系列的案例分析、互动探讨和模拟练习，首先使学员对当前市场客户信息化需求薄弱的客观情况及原因加深认识，建立对“引导客户认同需求”的工作的重视；其次，通过对识别需求、引导需求的方法、技巧的学习，提升集团客户经理引导客户需求的具体能力。

三、 把握核心利益才能高效呈现产品

- 1、 案例：“校讯通“的失败
- 2、 案例分析：一切高效的营销都是精心策划的结果
- 3、 产品呈现的策划：思路的创新思维及方法介绍
- 4、 案例：“不可思议的胜利”（“无线数据业务营销”案例，讲述+情景互动）
- 5、 案例研讨：优劣势转化的启发
- 6、 案例总结：把握核心利益，引导客户认识
- 7、 把握核心利益，引导客户认识的方法：
 - 1) 客户化解读：把产品与客户连接起来（讲述+案例举例）
 - 2) 聚焦客户卖点：为客户寻找购买的理由
 - 3) 聚焦产品卖点的分析方法与相关案例（讲述+案例举例）
 - 4) 聚焦关键客户：产品呈现的重点及方式的针对性安排
 - 5) 营销呈现策划的模拟演练：对前面练习中真正信息化应用需求所对应的产品进行优势分析，并策划对象客户利益精细化呈现的方式（模拟练习+点评）
 - 6) 推荐环节察言观色的沟通技巧应用及话术

本节通过一系列优势、劣势产品的营销案例，引导和组织学员总结分析建立产品优势，强化客户利益的实战方法：任何产品都必须通过良好的营销手段和沟通方法才能真正为客户所认同。以客户认知的方式，有技巧的整合产品优势，聚焦客户利益是获得客户认同的最有效方式。在这一过程中，有的放矢的

方案策划和方案整合是必要的工作。

四、 引导关键决策，推进集团产品销售进程

- 1、 案例：“最长的一天”（“信息化项目推进”案例）
- 2、 案例探讨：是谁制造了障碍？
- 3、 案例总结：：把握决策方式，推进决策发展
- 4、 推进决策环节的管理重点：“把握决策方式，关注决策利益”
- 5、 “把握决策方式，关注决策利益”，首先需要深入了解客户决策方式
 - 1) 企业决策中的四种决策关键人及其决策影响
 - 2) 客户决策方式的解读：决策人关键人、决策权行使、决策流程（讲述+案例举例）
 - 3) 了解客户决策方式，把握决策关键的步骤和方法
- 6、 “把握决策方式，关注决策利益”，需要清晰客户关注利益
 - 1) 决策关键人利益差异的分析：组织、部门与个人利益（讲述+案例举例）
 - 2) 模拟讨论 4：决策关键人关注利益的探讨（互动讨论）
 - 3) 满足最关切利益是引导决策的关键
- 7、 把握决策方式，满足关注利益，引导客户决策的要点归纳
- 8、 引导客户需求的的基本步骤及准备（谈判）
- 9、 谈判技巧运用及要点
- 10、 常见客户异议及化解技巧、话术
- 11、 谈判项目推进的关键环节控制

在客户需求明确，产品及解决方案客户认同的情况下。客户的决策方式：包括决策关键人、决策流程、决策权行使对我们能否成功营销影响极大。因此，如何把握决策关键人利益、影响决策流程、识别利用客户决策权力的行使，从而有的放矢，各个击破是集团客户经理又一项必须掌握的关键技能，本节将通过案例的引导，帮助学员在把握关键点，掌握实战技巧的基础上，探讨如何通过项目管理手段等有效的整合行为，帮助集团客户经理有效推进营销决策。

实战模拟训练说明

信息化可以通过多种通讯手段实现。研究市场特点，主动分析客户需求，为客户寻找最全面、最优化的产品方案是集团客户市场营销最基础的要求。

调研发现，在集团产品的实战推荐过程中，往往存在三个方面的问题：

其一，对客户需求不明确；

其二，对产品卖点不了解；

其三，营销过程的针对性不强。

在实战中，能否结合产品方案和营销政策，较好的处理以上三个方面的问题，往往成为开拓集团客户市场，赢得客户的关键。

因此，有鉴于营销实战的特点以及和全业务营销的具体要求，我们根据以上三个营销关键环节的核心要素，以沙盘训练的方式，设计了**集团客户客户经理实战模拟训练**环节。课程结合不同案例和客户环境，设计相应的实战案例和模拟训练。通过对学员在关键环节技巧、方法应用的观察和问题发现，希望通

过客户经理的亲身参与和实战的产品对接，达成与当地市场营销特点的有效融合，真正提升客户经理的实战应变技能。

课程内容说明：

本训练是通讯行业专业的沙盘式教练课程，是最成熟的实战训练手段。一般结合讲授和实战模拟训练，实战模拟训练一般采用采取小组竞赛模式（最好有物质奖励），以竞争意识强化参与，以达到效果。

为保证每位学员至少参与一次练习，考虑演练时间关系，结合以往经验。

每期 6-8 组，每组 5 人

模拟案例演练 1：集团客户市场典型客户利益分析

- ✚ 客户经理按照需求分析的方法，以老师提供的案例客户客户信息及案例相关背景资料由培训老师提供）为目标，全面分析客户可能存在的潜在需求。以全面掌握客户需求，为应用产品的推荐打下基础。

- 小组讨论、代表分享
- 老师点评、引导，给予改进意见

✚ 练习要求：

- 客户信息分析方法掌握
- 客户信息分析过程合理
- 客户需求分析结果完整

2、 模拟案例演练 2：客户需求引导脚本设计及模拟演练

- ✚ 客户经理以前面分析出的需求相关信息为基础，根据模拟对象的信

息和相关背景（客户信息及案例相关背景资料由培训老师提供）与客户（由客户经理或助教扮演）进行沟通，挖掘并引导用户达成的需求共识。

- 小组讨论、代表模拟
- 老师点评、引导，给予改进意见

✚ 练习要求：

- 初次见面的礼仪及氛围营造技巧
- 客户关键人的角色识别
- 现状询问针对性
- 询问问题要点及技巧
- 问题要点总结
- 共识达成
- 针对性的现状询问与困难探讨
- 利益影响分析准确、共识达成合理

3、 模拟练习 3：模拟案例方案的客户卖点分析

✚ 从功能、价格、服务、形象角度，分析解决方案的卖点；

- 针对案例客户和目标客户分析上述案例以及针对性客户关键人的对应卖点
- 老师点评、引导，给予改进意见

✚ 练习要求：

- 卖点分析全面独特
- 利益分析有针对性

4、 模拟练习 4：通过解决方案模板，模拟编写解决方案

- ✦ 根据老师提供的集团客户资料，结合移动全业务，撰写解决方案
 - 须有严格的需求分析
 - 针对性的利益分析
 - 利益解读及引导
 - 讨论形成处理共识
- ✦ 方案陈述的问题控制
 - 收集客户决策过程常见的拒绝问题
 - 讨论形成处理共识并模拟在方案展示中
- ✦ 方案展示：派代表分别模拟方案的现场推荐(由老师扮演客户)
 - 开场及建立快速客户信任技巧运用
 - 客户决策关键人角色利益设计的针对性
 - 客户需求引导及呈现切入技巧运用
 - 解决方案呈现技巧应用
 - 冲突设计及解决技巧运用
 - 承转合理性及整体印象

示例案例：

案例十二：

XX 市公路局肩负着境内所管养的国省干线公路的道路安全工作。其中国省干线公路、

大型桥梁、隧道、冬季结冰路段、重点滑坡路段、仓库、钢架桥等共 622 处地点和 36 处野外地址灾害点的监控是保障道路安全的重点。由于传统的线路监控方式线路建设难、费用高且后期使用和维护麻烦已无法适应当前的需要。鉴于此，公路总段领导考虑采用引入全新的网络监控系统，减少人员压力、降低建设和成本。

请您根据客户情况，结合相关信息化应用和营销政策，提供公路网络监控系统的解决方案，并向如下客户推介您的方案。

决策人	职位	角色
陈局长	公路局局长	决策者