

网格经理通用能力提升

针对：网格营销及管理人员

随着运营商不断“划小”经营单位，网格成为了新时期运营商短兵相接的前线阵地。而在同质化竞争日趋明显的今天，已然没有哪个运营商在产品、价格、服务等竞争因素上拥有绝对优势的现实状况下。网格管理人员打好仗、打胜仗的“能力”成为决胜的关键。

营销实践告诉我们，营销竞争并不完全取决于产品、价格或者服务等客观因素，营销过程中营销人员对客户主观认识的影响才是差异化优势的最重要。因此，网格营销人员必须在能力保障的基础上，针对营销的开展形式、业务宣传、服务深化、执行细节等多方面进行主动地优化，才能让客户在营销中感受更完善、更方便、更及时、更贴心、更热情更实惠、更实用、更适用的产品和服务！从而在营销中有效的影响客户，赢得竞争。而其中省公司针对当前市场情况提出的网格销售人员“六项通用能力”更是能力保障的基础。

基于帮助网格管理人员提升能力的目标。课程在对六大通用能力构成内容进行了系统归纳的基础上，结合实战对如何提升这些能力提供有效的方法，帮助网格管理人员快速提升能力。

课程大纲：

导言 网格营销的能力解析

一、 同质化竞争的市场现状及影响分析

- 1、 客户利益最大化的营销竞争
- 2、 同质化营销竞争的市场现状
- 3、 探讨：同质化竞争下网格营销的破局？
- 4、 破局：营销过程的差异化优势

二、 能力是营销优势的保障

- 1、 能力解读：市场调研能力、客户开发能力、关键沟通能力、销售谈判能力、客户关系管理能力、促销与宣传能力
- 2、 能力形成的探讨：能力的意义、能力的内容、能力的掌握

第一节 市场调研能力

首先，网格市场聚集着数量众多的客户。很明显，您不可能在一段时间内完成向每一个客户营销的工作。只有把现阶段有限的资源（人力/物料/网络等）和时间精力投向重点的客户和重要的市场，才能把握市场机遇，最大效益的开发市场；

其次，网格市场上分布着各式各样的客户，有各自不同的利益诉求。当您和对手争夺这些客户时，只有在了解客户，了解竞争对手的基础您才能获得成功；

因此，作为区域市场的营销人员，在我们开始营销的一开始，我们就应该为有序的开发市场做好准备，而掌握搜集市场信息的基本方法，提升市场调研能力是做好准备的必要保障。

一、 市场调研的能力要求

- 1、 有序开发市场的调研准备：渠道、社区、政企市场信息的作用
- 2、 调研能力的解读：清晰市场调研的内容，了解搜集调研的方法

二、 市场调研能力的提升

1、 渠道的市场调研与信息搜集

探讨：影响渠道营销竞争的各种因素因素（某地渠道实例参照）

总结：布局因素、市场因素、策略因素对渠道营销竞争的影响

1) 渠道布局状况的调研与信息搜集

- a) 分析：渠道分布、类型、规模、对象因素对渠道竞争的影响
- b) 基于竞争的渠道市场竞争状况调研：内容、手段、频次、反馈
- c) 调研工具：网格渠道布局竞争地图（参考资料）

2) 渠道竞争状况的调研与信息搜集

- a) 分析：用户发展量对比、业务收入对比对渠道发展的影响（调研实例探讨）
- b) 基于渠道发展的市场状况调研：内容、频次、表格工具
- c) 调研输出：网格重点市场及重点业务

3) 渠道竞争策略的调研与信息搜集

- a) 举例分析：产品、价格、促销、服务、佣金因素对渠道营销竞争的影响
- b) 基于营销开展的策略因素调研：内容、频次、反馈
- c) 调研输出：产品/价格/促销/佣金等竞争策略的预案

2、 社区的市场调研与信息搜集

探讨：影响社区营销竞争的各种因素（某地社区实例参照）

总结：市场因素、竞争因素、资源因素

1) 社区市场因素的调研与信息搜集

- a) 分析：社区规模、客户属性、开发程度等因素对社区市场开发的影响
- b) 基于社区市场开发的调研：内容、频次、表格工具
- c) 实战运用：城区社区情况调查表
- d) 调研输出：重点社区和客户群

2) 社区竞争策略的调研与信息搜集

- a) 举例分析：产品、价格、促销、渠道、服务等因素对社区营销竞争的影响
- b) 基于营销开展的策略因素调研：内容、频次、反馈
- c) 调研输出：产品/价格/促销/渠道/网络等竞争策略的预案

3) 社区资源因素的调研与信息搜集

- a) 分析：管辖权、接入条件、促销资源、关系人因素对社区营销竞争的影响
 - b) 基于社区营销开展的资源因素调研：内容、表格
 - c) 调研输出：社区档案
- 3、 政企的市场调研与信息搜集

探讨：影响网格政企营销的各种因素

总结：客户因素、策略因素对政企营销竞争的影响（案例分享）

- 1) 政企客户因素和策略因素的调研与信息搜集
 - a) 分析：了解所属行业、人员规模、经营模式、信息化状况、关键人等客户因素以及竞争对手、竞争产品、竞争策略、竞争行动等策略因素的营销意义和作用
 - b) 调研搜集客户因素和策略因素的内容和方法
 - c) 调研输出：网格重点行业和重要客户（表格工具提供）

第二节 客户开发能力

网格市场的开发是一个长期的过程，绝不是打一个冲锋就能完成的。而由于不同市场不同客户自身的不同特点，在开发客户的过程往往有**不同的侧重**。只有把握市场客户的特点，进行针对性的、有策略性的开发，才能高效率地达到开发市场开发客户的目的。

一、 客户开发能力解读：明确开发流程，把握关键因素

1、 渠道、社区、政企客户开发的基本流程和重点因素分析

- 1) 渠道客户开发的流程和重要基础：完善的渠道体系
- 2) 社区客户开发的流程和必要条件：网络及资源的预位
- 3) 政企客户开发的流程和关键要点：客户需求的挖掘

2、 客户开发的关键能力要求

- 1) 招募策反以完善渠道体系的能力
- 2) 建设预位以构建社区资源的能力
- 3) 了解分析以明确客户需求的能力

二、 客户开发关键能力的提升

1、 招募策反以完善渠道体系的能力

- 1) 招募策反对象的合理选择
 - a) 位置、类型、数量、能力因素考虑：参照案例及分析
 - b) 衡量选择标准的参照
- 2) 策反招募工作的有序开展
 - a) 策反招募的利益核心（案例及分析）
 - b) 策反招募的利益展示（利益五大件、利益话术、策反案例）
 - c) 策反招募的技巧运用：画饼法、领导法、迂回法、乘虚法运用示例

2、 建设预位以构建社区资源的能力

- 1) 社区资源的预判
 - a) 网络资源、服务资源、营销资源的需求预判

- b) 输出：资源需求表
- 2) 社区资源的建设预位
 - a) 网络资源的预覆盖：有线、无线等
 - b) 服务资源的与建设：人员、渠道等
 - c) 营销资源的预准备：物资、关系、流程等
- 3、了解分析以明确客户需求的能力
 - 1) 有需求才会有营销
 - 2) 挖掘客户需求的几个分析角度：信息化现状、行政管理、生产运营、市场推广、外部协作等（案例列举并简单分析）
 - 3) 需求商机的把握（不细讲）
 - a) 明确需求的沟通
 - b) 优势利益的解析
 - c) 客户问题的处理

第三节 关键沟通能力

沟通是营销开展最重要的环节，通过沟通获得了解，通过沟通改变认识，以致通过沟通达成共识。在营销中一些关键的沟通甚至影响了最终的成败。网格销售人员必须掌握专业的沟通技能，才能有效把握**沟通的进程**，引导客户达成共识。

一、沟通能力：通用沟通技巧的运用

- 1、积极主动的沟通推进
- 2、察言观色的沟通引导

二、网络营销中哪些关键的沟通和关键的能力

- 1、渠道合作的关键沟通
 - 1) 渠道合作的本质：良好的利益认同（现状举例分析）
 - 2) 引导渠道利益认同的沟通能力（案例及话术分享）
 - a) 利益认识的沟通：利益说明、利益对比、利益分析、最大化指导
 - b) 利益问题的沟通：沟通的态度、沟通要点、沟通的技巧
- 2、社区经营的关键沟通
 - 1) 社区客户经营的价值及客户口碑
 - 2) 引导社区客户口碑的沟通能力（案例及场景分享）
 - a) 客户接触的沟通：电话沟通、上门拜访的良好口碑建立及沟通话术运用
 - b) 客户服务的沟通：沟通形式和良好口碑的工具运用（微信等新媒体工具）
- 3、政企关键人的关键沟通
 - 1) 不同类型关键人以及利益关注：组织利益、部门利益、个人利益（案例）
 - 2) 聚焦不同关注利益的沟通重点：关注利益展示的重点的内容
 - 3) 结合客户的利益沟通及常用话术模板
 - a) 现状沟通、问题沟通、影响沟通、共识沟通

第四节 销售谈判能力

销售谈判中最核心的任务是“赢得利益最大化的认同”。而“利益同质化”是当前市场竞争最主要的特点。在产品、价格以及促销政策等客观项上的细小差异并不能让我们在营销上建立优势，而销售过程中针对客户主管利益认识的**有策略引导**才是赢得优势的关键。因此，必须在这一过程中大做文章。

一、 销售谈判能力的解读

- 1、 销售谈判的阶段：客户接触、产品展示、异议处理和促成成交
- 2、 从不同阶段的目标解读能力的要求
 - 1) 客户接触的目标：融洽氛围，了解情况
 - 2) 产品展示的目标：展示产品，赢得优势
 - 3) 异议处理的目标：消除异议，推进进程
 - 4) 促成成交的目标：抓住时机，快速成交

二、 销售谈判的能力提升

- 1、 接触阶段：融洽氛围，了解情况的技巧运用（话术及技巧要点）
 - 1) 融洽气氛的寒暄恭维：
 - a) 包括理由充分是由说明
 - b) 别有兴趣的寒暄主题
 - c) 恰如其分的欣赏恭维等
 - 2) 了解情况的提问引导：
 - a) 系统有技巧的询问问题设计
 - b) 一问一答的应用场景模拟
- 2、 展示阶段：展示产品，赢得优势的策划安排（案例及要点讲解）
 - 1) 没有最好的产品，只有最适合的产品：影响优势认识的核心利益
 - 2) 以客户认知方式展示产品的技巧
 - a) 认知水平：说客户能听懂的话
 - b) 认知形式：以客户最接受的形式
 - c) 认知重点：核心利益特点、优势、利益及证据要素呈现重点
- 3、 异议阶段：消除异议，推进进程（案例及要点讲解）
 - 1) 异议的认识：异议是有兴趣的积极信号
 - 2) 异议的种类：主观的异议、客观的异议、对手的挑战、客户的疑惑
 - 3) 处理异议的通用技巧：缓冲、反问、平衡、应对
 - 4) 常见异议处理的话术及实战运用
 - a) 主观异议处理；
 - b) 客观异议处理；
 - c) 对手挑战处理；
 - d) 客户疑惑处理。
- 4、 促成阶段：抓住时机，快速成交
 - 1) 促成的时机：抓住一切机会推动成交

- 2) 洞察客户态度，把握成交机会：肢体语言的解读
- 3) 推动客户成交的话术技巧及策略运用
 - a) 促成成交的话术及策略集

第五节 客户关系管理能力

销售工作是与人打交道的工作。良好的关系往往会带来价值利益在主观认识上**正面提升**。因此，良好客户关系是**差异化销售**最有效的手段之一。销售人员必须会搞关系，愿搞关系。

一、 客户关系的价值

- 1、关系也是一种利益
- 2、客户关系是差异营销最有力的手段

二、 关系管理的内容及任务目标

- 1、关系管理的投入产出：有对象的关系管理
- 2、关系层次（松散型、熟悉型、紧密型）的不同作用和营销意义：有目标的关系管理
- 3、关系的互动成长：有实质的关系互动
- 4、逐步发展和加强的客户关系：关系管理需要有计划地开展

三、 关系管理的技巧和方法

- 1、明晰关系对象
 - 1) 渠道、社区、政企的关系对象
- 2、设定关系目标
 - 1) 基于利益的关系目标设定：渠道、社区、政企阶段性关系目标的设定
- 3、规划关系互动
 - 1) 不同对象、不同目标有不同的互动内容（案例示例）
 - 2) 渠道、社区、政企常用互动手段：
 - a) 拜访互动、印象好感累积、关系基础挖掘、关系活动开展等（举例）
- 4、执行关系计划
 - 1) 关系计划拟定
 - 2) 执行调整优化

第六节 促销与宣传能力

促销与宣传是网格执行上级各项营销活动的具体落地。

“好的过程带来好的结果”。网格销售人员必须具备精细组织促销和宣传执行过程，有效解决促销与宣传过程问题的能力，才能获得营销的成功。

一、 促销与宣传的能力解析

- 1、过程的精细组织和问题解决是能力的重点
- 2、促销与宣传的关键过程及要点

二、 促销与宣传能力的提升

1、人地时事物的过程管控

- 1) 人：销售技巧的培训与主动营销的管理
- 2) 地：地点位置的选择与周边宣传开展
- 3) 时：定时定点的计划推进与现场活动节奏的把控
- 4) 事：考核激励推动、政策流程优化的预见安排
- 5) 物：物质物料准备与使用的计划和控制

2、客户资源的预热开发

- 1) 促销现场的预热炒作
 - a) 炒点噱头的创意策划
 - b) 预热操作的步骤安排
 - c) 促销现场的引导控制
- 2) 周边客户资源的主动开发
 - a) 周边有什么？
 - b) 开发方式的策划预演
 - c) 政策资源的计划准备

3、宣传体验的氛围营造

- 1) 宣传氛围的营造
 - a) 主题宣明的宣传
 - b) 陈列有序的宣传
 - c) 利益清晰的宣传
- 2) 精细组织的体验营销
 - a) 探讨：如何找到客户体验的切入点？
 - b) 显性化、露出化的体验环境营造
 - c) 客户动线、看、听、用的生动化处理
 - d) 体验引导的组织：客户识别及体验引导
 - e) 客户体验引导的关键技巧：询问与探察