



网通大客户经理培训教材系列

大客户经理 营销案例及营销技巧

DA KEHU JINGLI YINGXIAO ANLI JI YINGXIAO JIQIAO

胡民主编

山西出版集团
山西人民出版社

网通大客户经理培训教材系列

大客户经理 营销案例及营销技巧

DA KEHU JINGLI YINGXIAO ANLI JI YINGXIAO JIQIAO

胡 民 主 编

图书在版编目(CIP)数据

大客户经理营销案例及营销技巧 / 胡民主编. —太原: 山西人民出版社, 2008.11

(网通大客户经理培训教材系列)

ISBN 978-7-203-06260-8

I.大… II.胡… III.通信网—企业集团—市场营销学—技术培训—教材 IV.F626.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 177358 号

大客户经理营销案例及营销技巧

主 编: 胡 民

责任编辑: 贺 权 徐晓宇

装帧设计: 谢 成

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E - mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 太原铁路局印刷厂

开 本: 889mm×1194mm 1/16

印 张: 37.25

字 数: 1000 千字

印 数: 1-2000 册

版 次: 2008 年 11 月 第 1 版

印 次: 2008 年 11 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06260-8

定 价: 80.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

编委主任：胡 民

编委副主任：林 剑 赵建中 孙文静 耿 坚

编委成员：张建峰 王冬梅 王瑞斌 杨 飞

陈明捷 陈文波 辛丽华 樊生云

编审人员：

《大客户经理实用技术及大客户管理系统操作》

赵建中 杨桂林 刘 森

陈文波 孙 捷(大) 孙 捷(小)

王瑞斌 王俊钢

《大客户经理营销实务》

林 剑 杨 飞 王俊钢 辛丽华

陈明捷 李 华 樊生云

《大客户经理营销案例及营销技巧》

孙文静 张建峰 陈文波 辛丽华

胡 民 王冬梅 辛丽华

前 言

为了应对越来越激烈的电信市场竞争,我公司于2001年实行了全省大客户经理制。经过几年的发展,目前已经建立了全省大客户四级营销服务体系,客户经理由几十人发展到几百人,但是对于负责客户开发、服务工作的客户经理,到底需要什么素质、能力,应具备的职业技能是什么,需要什么样的知识体系的支撑,职业生涯的前景如何,如何对自己的职业生涯进行合理定位,如何进行有意识的修炼以获得职业的成功等?这些都是客户经理应该经常思索的问题。省公司大客户服务中心编写的这一套客户经理培训资料,正是围绕这一思路编排的,希望能对客户经理解决这些问题有所启示。

本套资料由《大客户经理营销实务》、《大客户经理实用技术及大客户管理系统操作》、《大客户经理营销案例及营销技巧》组成。本套资料从2005年9月开始,省公司大客户服务中心的同志们利用业余时间,历时9个月编写完成,期间得到了省公司人力资源部、各市分公司大客户服务中心的大力支持,共同提供素材,多次参加讨论,并提出了许多有价值的修改意见,在此深表感谢!对于关心、关注和支持本套资料编写的单位和个人表示诚挚的谢意。

由于水平有限,本套资料还有很多缺陷,敬请各位专家和广大员工批评指正。

2006年7月20日

目 录

大客户经理营销案例

第一篇 金融行业	(3)
A 银行山西省分行组网项目营销案例分析	(3)
B 银行山西省分行组网案例分析	(5)
C 银行网络改造案例分析	(6)
晋城市 D 银行网络改造营销案例	(8)
E 银行运城分行营销案例	(8)
F 银行吕梁分行电路改造项目	(9)
G 银行临汾分行全业务合作营销案例分析	(10)
H 银行太原分行营销案例分析	(12)
I 公司山西分公司营销案例分析	(13)
山西省 J 局宽带业务营销案例分析	(14)
L 保险公司山西分公司语音业务反击成功案例	(15)
M 保险公司太原分公司企业悦铃营销分析	(16)
第二篇 党政行业	(17)
“金 A 工程”营销案例分析	(17)
“B 工程”营销案例分析	(19)
山西省 C 系统信息化专网案例分析	(20)
山西省 D 工程营销案例	(21)
山西省 E 厅组网项目营销案例	(23)



山西省 F 局监测网项目营销案例	(24)
山西省 G 客户“12***”服务热线案例分析	(25)
山西省 K 厅电路租用项目营销案例分析	(25)
山西省 L 公司全省网络改造项目营销案例分析	(26)
大同市 M 局网络改造案例分析	(27)
晋中 N 工程营销案例分析	(28)
运城市 Q 单位通信合作营销案例	(29)
忻州 U 公司专网改造案例	(30)
山西省 W 厅互联网营销案例	(31)
忻州市 X 局营销案例分析	(33)
第三篇 公检法	(35)
“金 A 工程”案例分析	(35)
晋城 C 单位营销案例分析	(36)
忻州 D 单位案例	(37)
晋城市 B 单位组网营销案例	(38)
第四篇 煤炭行业	(39)
山西省 A 工程案例分析	(39)
长治 B 单位专网合作项目	(40)
山西省 C 公司 VPN 组网案例分析	(41)
吕梁 D 公司营销案例	(42)
太原市 E 公司固话市场保卫战	(43)
第五篇 教育行业	(44)
单位反击案例	(44)
临汾分公司与 B 学校信息化网络建设的合作之路	(46)
第六篇 其他行业	(48)
临汾分公司与 A 公司的全面合作	(48)
太原市 B 公司拆小交改商业专网营销案例分析	(49)

太原市 C 饭店营销案例	(51)
太原通信公司与 D 局办公楼合作纪实	(52)
临汾分公司与 E 公司的全面合作之路	(53)
朔州市 F 娱乐城电信业务营销成功案例	(55)
山西省福利彩票发行中心营销案例	(55)
山西省 H 局地到县电路组网项目	(57)
太原市社区低保工作平台信息网络建设案例	(58)
中国 K 公司山西分公司视频会议电路组网项目	(59)
运城 L 公司宽带接入工程案例	(61)
长治市 M 局回归记	(63)
汾阳 N 宾馆保卫战	(63)
晋中市 O 客户电路营销过程简略	(64)
太原市 P 公司案例	(65)
朔州 Q 客户宽带局域网案例分析	(65)
运城市 R 局三级组网案例	(66)
大同市 S 酒店策反案例	(68)
第七篇 五个推进	(69)
大同 A 公司多业务合作案例分析	(69)
B 公司山西分公司的多业务合作纪实	(71)
阳泉 C 银行多业务发展纪实	(72)
晋城市 D 局民爆系统项目	(73)

大客户经理营销技巧

第八篇 素质篇	(77)
自信和真诚	(77)
随机应变	(78)

善于调动各种资源	(79)
敬业	(80)
敏感的感觉	(81)
勇敢面对	(81)
做客户的顾问	(82)
勇于付出	(83)
想客户所想	(84)
有诺必践	(85)
带着创意拜访客户	(86)
善于倾听	(86)
诚信	(87)
第九篇 关系篇	(88)
与客户建立恒久的关系	(88)
要照顾到高中低各个层次的关系	(89)
做好关键人物的关系	(89)
在客户中培养内线	(90)
投其所好加深关系	(91)
第十篇 细节篇	(92)
网络拓扑图的问题	(92)
POS 机刷卡交易的秘密	(93)
小数点的位置	(93)
细心发现带来的变革	(94)
第十一篇 服务篇	(95)
良好的服务体现专业精神	(95)
不满意带来营销机会	(96)
点滴服务奠定良好基础	(96)
帮助客户就是帮助自己	(97)

好的服务只比客户期待的多加一点点	(97)
做客户的顾问	(98)
坚持	(98)
等待	(99)
用真心感动客户	(100)
服务于紧急处	(100)
第十二篇 营销篇	(101)
巧打同行攀比牌	(101)
善于整合资源	(101)
靠信息抢占先机	(102)
事实胜于雄辩	(102)
从客户角度出发调动客户的积极性	(103)
抓住关键客户赢得全局主动	(103)
帮助客户成功	(104)
引导客户的需求	(104)
合适的价格策略赢得客户	(105)
星星之火可以燎原	(105)
知己知彼,进退由己	(106)
功在不舍	(106)
站得高才能望得远	(107)
步步跟进	(107)
发现营销中的盲点	(108)
用事实说话	(108)
独辟蹊径,巧发展	(109)
以快制胜	(109)
成功始于了解	(110)
对症下药	(111)

先入为主	(111)
主动出击先发制人	(112)
分辨出具有影响的第三方	(112)
俘获决策者的心	(113)
烧香不能拜错佛	(113)
百闻不如一见——现场演示打动客户	(114)
把握关键步骤	(114)
准确把握客户心理	(115)
文化的桥梁作用	(115)
行百里者,半于九十	(116)
让客户先报价	(116)
帮助客户成功	(117)
知难而上成功营销	(117)
学会让客户自己说出需求	(118)
个性化沟通	(118)
感情营销	(119)
多问一句话	(119)
谈判创造价值	(120)

大客戶經理

營銷案例

第一篇

金融行业

A 银行山西省分行组网项目营销案例分析

一、项目背景

A 银行山西省分行(以下简称省 A 行)是山西省金融行业的龙头企业,拥有职工 1.8 万人,下属各类分支机构 1000 多个,通信业务需求旺盛,是山西网通公司服务的重要高值大客户。

省 A 行与我公司签订的全省电路租用协议已经到期,省 A 行决定对全省三级网络的通信线路进行招标,重新选择电信运营商。因为此标书所包含的通信线路覆盖省 A 行的全省分支机构,所以无论从社会影响力,还是从经济效益的角度出发,此项目都成为各家运营商竞争的焦点。“知己知彼,百战不殆”,省大客户服务中心客户经理沉着冷静,对参加此次竞标的其他运营商进行了认真的分析:

运营商	优势	劣势
A	价格优惠,承诺与省 A 行进行金融业务合作。	维护体系不健全,县级机构无专业维护人员。
B	价格优惠,双方高层领导关系密切。	
山西网通	健全的省、地、县三级服务体系,与客户开展了广泛的业务合作,包括存贷款、代收话费、电子商务等,双方已经建立了良好的合作伙伴关系。	资费政策不灵活。

二、营销措施

1. 品牌营销,展示山西网通百年老店的品牌魅力

组织客户项目组成员参观山西网通公司枢纽楼,让客户真实感受山西网通公司的网络维护和管理优势。

2. 利用双方建立的网络运行质量分析会制度,定期交流沟通

7月26-27日,我公司邀请省A行信息技术处及11个地市分行相关人员参加“省A行半年网络运行质量分析会”。双方本着“实事求是”的原则,交流沟通了省A行网络运行中存在的问题及下一步改进措施。会议气氛十分融洽,为8月的顺利投标埋下了伏笔。

3. 以快速响应能力和优质服务水平,赢得客户信任

7月28日凌晨4点整,省A行分管科长向客户经理反映,临汾分行租用的网通公司和其他两家运营商的光缆同时被挂断,临汾分行通信网络出现全阻。客户经理立即联系省网管中心抢修。时间在一分一秒中流逝,客户经理在焦急地等待着障碍的修复。每隔15分钟,客户经理就向省网管中心询问一次故障处理进度,并将障碍处理进展情况实时报告客户。凌晨6点,省网管回告光缆熔接完毕,物理路由完全接通,客户经理迅速拨打省A行分管科长的电话,在第一时间将障碍修复的消息通知客户。经过省A行测试,路由器接通,障碍排除。

第二天早上8点一上班客户经理便给省A行递交了障碍处理报告,一向严肃认真的分管科长带着感激的笑容动情地说:“这次事故,多亏你们网通了!”这次故障让省A行充分感受到网通公司的快速响应能力和过硬的技术业务能力。而山西网通也成为第一家排除电路故障的电信运营商。由于山西网通在省A行08:00营业前排除了故障,为省A行避免了一起内部重大四级事故。事后了解到,其他两家运营商的障碍历时分别是4小时45分钟和8小时35分钟。

事实胜于雄辩,通过这次故障,我公司以快速响应能力和优质服务水平,赢得了客户信任,再一次向客户展示了我公司的实力,为投标工作打下坚实的基础。

4. 领导的重视,完美的标书,详尽的讲解,过硬的人员素质,使我公司一举中标

我公司成立了阵容强大的省A行项目投标小组,从解决方案、工程实施、工期的安排、售后服务的承诺等方面作了精心的考虑和准备,制定了省A行项目投标书和演示文档。

8月23日,省A行招标会按期举行,共有四家运营商参加了此次投标。最终,我公司以完美的标书、详尽的讲解、过硬的人员素质,使我公司一举中标。

三、效果分析

总结省A行项目中标全过程,我公司之所以能赢得客户的信任并一举中标,主要得益于以下两点:

1. 前台优质的服务、后台到位的支撑

招标前期,省公司分管副总和首席客户经理多次拜访客户的高层领导,就双方的全面合作进行了交流沟通,并达成了共识;省大客户中心领导与省A行信息科技处领导频繁接触,并组织举办了羽毛球友谊赛,拉近了彼此的距离,培养了感情;那段时间客户经理更是天天到省A行报到,讲解我公司的网络和服务优势,帮助客户解决各种问题。这些使客户感受到了网通公司对省A行项目的重视和进一步合作的意愿。

同时,省大客户中心及时为省A行召开全省网络运行质量分析会,并将此作为一项个性化服务列入售后服务计划。不仅将重视摆在表面,更体现在实际行动中。在项目前期,省大客户服务中心牵头,公司相关部门配合先后两次对省行电路使用情况和网络运行情况进行了摸底调查,掌握一手资料,为省A行量身定制完善的一揽子解决方案。在此期间后台支撑部门多次根据省A行的要求顺利地完成了重点电路保障工作,赢得了客户的认可和信赖。尤其是在临汾分行光缆全阻事件后,客户更是对网通公司的快速响应和及时修

复的专业化服务留下了深深地印象。网通公司再一次用实际行动告诉客户：选择网通等于选择放心。

2. 站在客户角度想问题、换位思考找胜算

省 A 行在临汾分行光缆全阻事件后,将各市分行光纤直驱接入方式的改造提到日程。在省行内部还在进行全省 11 个地市分行接入方式调查时,网通公司凭借以往与省 A 行合作的优势和长期对省 A 行网络运行情况的了解,已经为客户设计好了完善的解决方案:各市分行接入段采用不同路由接入,真正实现了物理上的主备用,保证了网络的安全运行。

在招标会上,评委对网通公司缜密的技术方案、完善的售后服务计划和优惠的资费给予肯定,招标会在愉快的气氛中结束。经省 A 行采购委员会会议研究决定,我公司中标此项目。省 A 行主用网络全部租用网通公司电路,单线路网点使用网通公司 DDN 64K 电路做备份。此项目的中标对稳定全省金融行业客户具有重要的战略意义。

B 银行山西省分行组网案例分析

一、项目背景

B 银行山西省分行(以下简称省 B 行)是山西网通的重要高值客户,每年可给网通公司带来丰厚的通信收入,在集团公司考核的前 100 名客户中,省 B 行占据第六,其重要性不言而喻。

某年 3 月,客户经理在走访省 B 行科技处时了解到,省 B 行要在次年实现全国数据大集中,所有的业务数据都要直接同总公司数据中心进行实时交换。客户经理敏锐地嗅到了这个信息背后的商机,经过认真研究,客户现有的网络带宽必将成为下一步数据交换的瓶颈,网络升级改造势在必行。

客户经理立即组织公司后台相关部门开会讨论,根据客户目前的网络结构、设备现状和维护人员情况等,研究制定了省 B 行网络升级改造建议书。我公司是最早开始跟踪此项目,最早提供方案建议书的运营商,但客户经理知道,竞争不可避免,这是一场硬仗。

二、竞争分析

我对主要竞争对手的策略进行了以下分析:

运营商 A:利用资金雄厚的优势,主动提出为省 B 行投资终端接入设备,包括省市分行和地市分行核心路由器,如果省 B 行资金紧张还可投资营业网点路由器设备。

运营商 B:利用业务合作优势,以与省 B 行互为大客户为由,通过信贷部门向科技部施加压力。运营商 B 老总亲自带队多次拜访省 B 行,表示出拿下此项目的决心。

运营商 C:利用高层关系密切的优势,通过高层领导,走上层路线开展关系营销,运营商 C 老总多次与省 B 行主管行长会晤,要求介入此项目,并提出捆绑全省语音广域虚拟网业务,达到在全省布网的目的。

同其他三家运营商相比,网通公司的竞争优势为:技术实力雄厚;有健全的省地县三级服务体系;有良好的客户关系;与客户业务合作密切。但这些在客户看来,都是软性条件,根据客户使用部门以往的经验,他们的采购招标委员会最看重的常常是价格(这一点恰恰是我公司的薄弱之处),至于质量怎么样,服务好不好,那是使用部门的事。怎么能扭转这种不利的局面,让采购招标委员会综合考虑利弊,支持网通,成为此项目公关的重点。经过认真考虑,省公司大客户中心决定引导客户转变问题思考重点,将选择运营商转向选择

合作伙伴上。

而目前我公司已经与省 B 行建立了良好的合作关系,主要合作内容包括:

金融业务:省 B 行是网通公司存贷款、电子商务等多种金融业务的指定合作单位,贷款额度高达数亿。

通信业务:省 B 行的电话银行,分支机构的通信线路 80%以上使用我公司业务。

三、营销措施

1. 服务营销

避免单纯与竞争对手打价格战,通过推行 SLA(service level agreement)服务水平承诺,强化宣传网通公司的网络安全可靠,服务优质周到,以客户最关心的安全性问题来说服客户,网通公司的价格高,高得有道理,物有所值。具体举措为:

(1)组织客户项目组关键人员参观网通公司专业机房,做现场展示,让客户实地感受网通公司的网络及维护优势。

(2)考虑到客户方的技术人员对 SDH 技术不熟悉,由网通公司大客户中心专门组织了客户培训,做技术交流,请公司内专业技术人员为客户讲解 SDH 相关知识及故障处理、故障分析。

从客户的安全需求出发,提供高可靠性解决方案。针对此次项目提出了详尽的方案建议书,包括从线路到设备的网络安全保障方案。

2. 整合营销

整合营销是以整合企业内外部所有资源为手段,充分调动一切积极因素,以实现企业目标的、全面的、一致化营销。在这个项目中,大客户中心充分利用了整合营销的力量,通过网通公司财务部门与省 B 行信贷、业务部交流沟通,使他们在招标会上充分考虑双方的合作关系,慎重地投票。

3. 关系营销

客户经理和省 B 行科技处保持良好的关系,但又不仅仅局限于同科技处一个部门的接触,而是从上中下三个层面入手,抓住关键人物。在项目谈判期间,网通公司分管副总多次与省 B 行行长与主管行长会晤,建立了良好的高层关系;而客户经理在对科技处频繁的公关走访之外,还积极同采购招标委员会的其他相关成员,如计财部、公司部、电子银行部等部门建立联系,宣传我公司的优势,争取更多的选票。

通过一系列的努力,网通公司最终拿下了此项目,省 B 行全省所有网点的主用线路全部租用我公司 SDH 2M 电路。

四、效果分析

1. 该项目作为一个成功案例,对其他金融客户起到良好的示范作用,为大客户中心争取其他项目订单打下了基础。

2. 通过省公司大客户与客户做全省线路租用协议的签订,有效阻止了其他运营商在地市各个击破,缓解了地市分公司的竞争压力。

3. 此项目每年可为公司带来丰厚的收入,为效益 2005 做出了一份贡献。

C 银行网络改造案例分析

C 银行山西省分行(以下简称 C 行)下设职能处室 20 多个,全省分支机构 107 个,拥有员工 5000 多人。