



X Neocrm 销售易

TMT客户管理公开课 

“倒漏斗”策略 第2期

如何从老客中挖掘新生意

主讲人：傅盛戎 销售易 客户成功负责人



傅盛戎 老师

客户成功中台负责人
CRM资深咨询专家



部分项目经验

- 华硕电脑用户连接与互动体系规划项目项目经理
- 海尔全球网站规划及设计咨询项目项目经理
- 海尔销售渠道体系诊断及规划项目首席顾问
- 美的制冷海外事业部销售转型项目大客户营销体系咨询顾问
- 摩托罗拉RCM项目高级顾问（分销与零售管理）
- 百洋CRM系统建设客户互动运营体系规划咨询部分负责人
- 迪桑娜皮具用户亲密转型组负责人
- 欣和CRM系统规划和建设
- 上海电信有限公司CRM项目3期项目经理
- 上海电信有限公司CRM二期高级顾问

资历背景

销售易资深企业战略及营销管理领域专家，尤其擅长2B、2C企业的营销体系的优化和提升。包括2B、2C领域的战略定位、用户交互体系和运营体系建设、数字化体系的搭建。近14年CRM领域咨询经验，其中8年服务于IBM GBS部门。深入理解企业互联网转型和CRM管理的目的、方法、流程和工具，并具有大型CRM系统构架和系统实施经验。

服务客户：

制造业：新奥集团、摩托罗拉、联想电脑、华硕（电脑与手机业务）、美的、海尔、迪桑娜、华鼎锦纶、鑫达、百洋药业、诺和诺德、欣和等；**电信业：**上海电信、北京移动、广东电信；**金融业：**宁波银行、中国银行；**其他：**苏宁电器、东方航空、净雅大酒店等。

- 鑫达CRM规划与系统建设项目经理（LTC）
- 华鼎锦纶诊断及规划项目营销组负责人
- 东方航空客户服务咨询项目集客业务负责人
- 净雅大酒店CRM体系建设咨询项目首席顾问
- 广东电信增值业务营销体系规划咨询项目项目经理
- 苏宁电器大客户销售体系诊断及规划咨询项目CRM首席顾问
- 北京移动定制终端销售策略咨询项目渠道高级顾问
- 建设银行CRM系统规划项目顾问
- 中国银行呼叫中心系统规划和建设项目顾问
- 联想CRM规划和系统构建渠道业务和系统顾问





X Neocrm 销售易

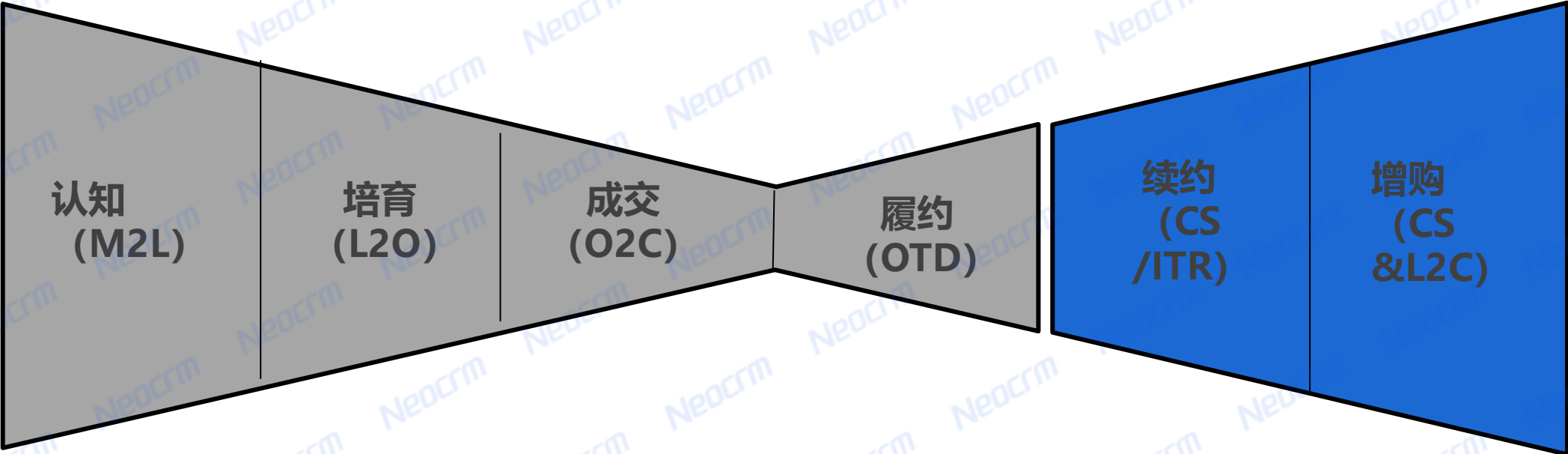
TMT客户管理公开课 

“倒漏斗”策略 第2期

如何从老客中挖掘新生意

主讲人：傅盛戎 销售易 客户成功负责人

什么是“倒”漏斗—SAAS行业业务模型



阶段

输出物

生命周期

业务行为

控制点

输出物	问题、痛点		解决方案	合同	价值	覆盖	新机会
生命周期	潜客		目标/意向客户	商机客户	成功客户	忠诚客户	高价值客户
业务行为	市场排查	市场活动/投放	目标客户开拓	商机管理	履约回款	客户覆盖	客情拓展
控制点	# 客户名录	# MQL	# SQL	# 赢单 ¥合同额	¥回款	# 续约率 ¥续约金额 用户活跃度	LTV NDR 产品粘性

SAAS行业的一些核心指标

ACV:Annual Contract Value 年度合同价值是指一年中每个合同客户产生的订阅收入，或者年度现金收入。这个指标SAAS公司数据分析和健康度计算的最基本数字。

ARR: 年度可见SaaS公司可以重复收费的金额, 是投资人解读一个SAAS公司盈利和增长的最重要指标
 $ARR = \text{当年12月31日有效的MRR} \times 12$ ，期末数，也代表第二年公司可以预计的收入基础数，The Base，比如12月31日， $MRR = 1200\text{万}$ ，年度 $ARR = 1200 \times 12 = 1.44\text{亿}$

续约率/流失率:

SaaS客户取消订阅的比例，或称断约率 (Churn Rate)。我们谈的是主动流失: 客户主动选择取消订阅

1- 金额续约率 = 当期续约客户总ACV / 期初总客户总ACV (不计算增购, 升级)

2-Churn Rate 客户流失率 = 当期续约客户数 / 期初总客户数 2020年初，我们有1100个客户，经过一年有200家客户选择取消合约，那么 $\text{Churn rate} = 200 / 1100 = 18\%$

NDR: Net Dollar Retention 就是年度收入的净留存。

$NDR = (\text{Beginning Revenue} + \text{Upgrades} - \text{Downgrades} - \text{Churn}) / \text{Beginning revenue}$

(期初收入 + 增购收入 - 减账损失 - 断约损失) / 期初收入

对于一个传统行业，要实现30%以上的增长，非常困难。但在SaaS行业，如果净收入留存率是120%，只需再做10%的新客户收入，就能变身为一个高增长业务。

倒漏斗如何形成的？

5000万企业，新客户增收：30%，老客户流失20%，老客户增收：0%，NDR：80%

	Base	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年
年初ACV	50,000,000	55,000,000	60,500,000	66,550,000	73,205,000	80,525,500
新客收入增长	15,000,000	16,500,000	18,150,000	19,965,000	21,961,500	24,157,650
老客流失损失	-10,000,000	-11,000,000	-12,100,000	-13,310,000	-14,641,000	-16,105,100
老客新增收益	-	-	-	-	-	-

+61%

新客户增收：30%，老客户流失10%，老客户增收：0%，NDR：90%

	Base	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年
基数	50,000,000	60,000,000	72,000,000	86,400,000	103,680,000	124,416,000
新客收入增长	15,000,000	18,000,000	21,600,000	25,920,000	31,104,000	37,324,800
老客流失损失	-5,000,000	-6,000,000	-7,200,000	-8,640,000	-10,368,000	-12,441,600
老客新增收益	-	-	-	-	-	-

+149%

新客户增收：30%，老客户流失10%，老客户增收：20%，NDR：110%

	Base	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年
基数	50,000,000	70,000,000	98,000,000	137,200,000	192,080,000	268,912,000
新客收入增长	15,000,000	21,000,000	29,400,000	41,160,000	57,624,000	80,673,600
老客流失损失	-5,000,000	-7,000,000	-9,800,000	-13,720,000	-19,208,000	-26,891,200
老客新增收益	10,000,000	14,000,000	19,600,000	27,440,000	38,416,000	53,782,400

+438%

全员客户成功

以客户为中心的
老客运营体系



一张表单

用数字化方式发现客户的健康度



一套流程

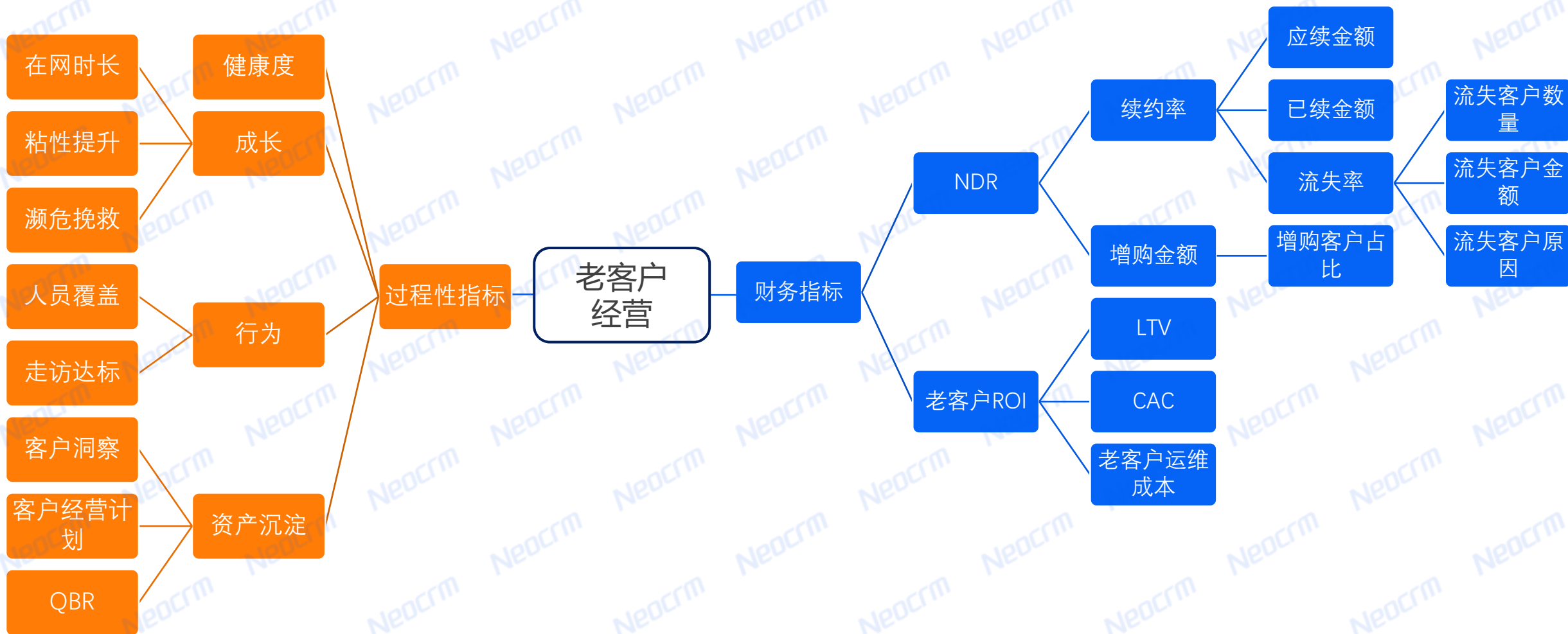
以流程为保障，确保价值承诺的兑付



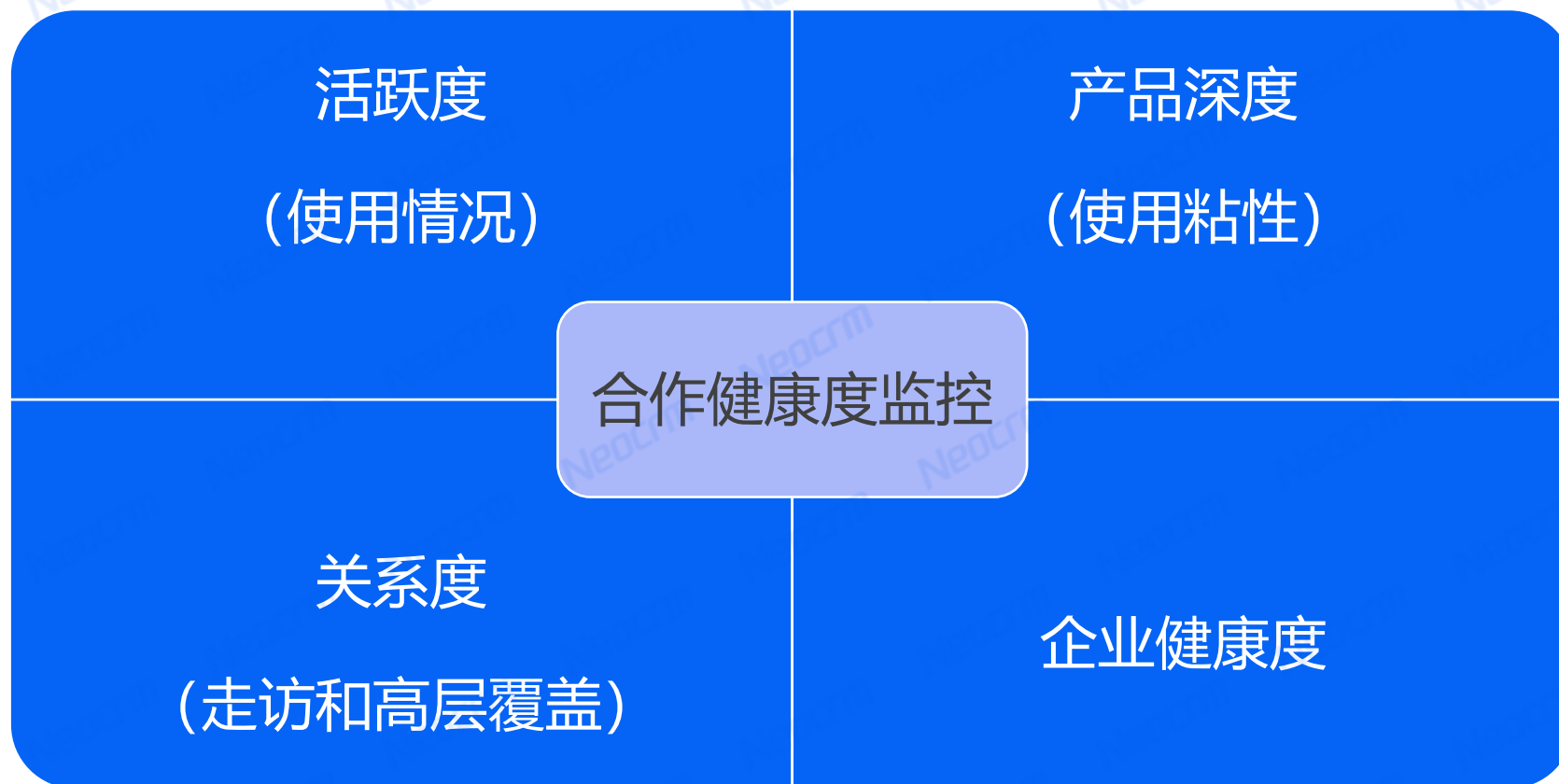
一个计划

以客户为核心，助力客户发展，实现双赢

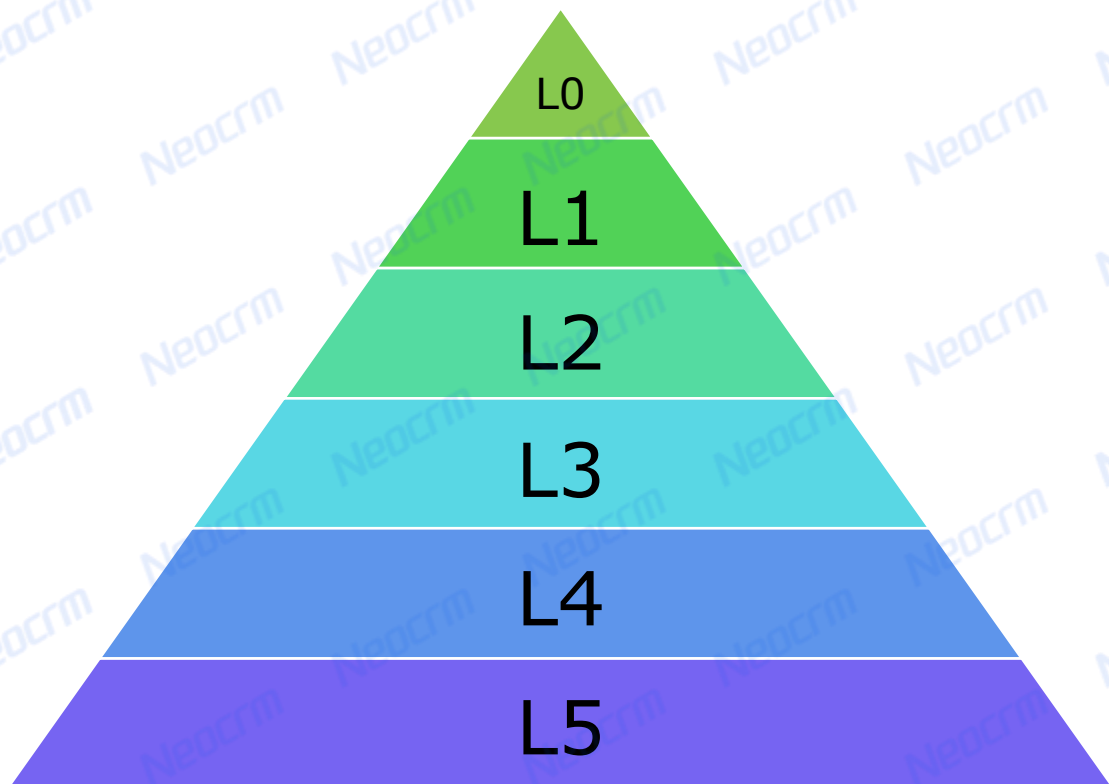
一张表单：观测老客户运行的KPI



观测与客户合作的健康度的4个纬度



产品深度（使用粘性）分析样例



功能粘性等级金字塔,包括L0-L5共6个等级

等级L0 – L5的定义及判断依据

L0：未使用

判断依据：客户没有高频使用系统功能

L1：活跃使用少量边缘模块

判断依据：高频使用类似打卡这种边缘模块

L2：有核心业务在系统中打通，但是段到段

判断依据：如商机全过程管理，包括商机、活动

L3：有一个产品线在系统中端到端落地

判断依据：一个流程组基本在系统中予以支持，如L2C全过程管理，包括商机、报价、合同、订单

L4：两个产品线再客户端被良好支撑

判断依据：涉及2个产品线

L5：有多过两个核心业务在系统中支撑

判断依据：高频使用2个及以上产品线，比如L2C,PRM

活跃度和粘性分析样例

北京有限公司

加关注

工商信息

讨论一下

KA赢单-现代服务[客户] | 旗舰版 | 2024-07-30 | ￥元 |

信息	总活跃指标			活跃等级			
	授权用户数	活跃状态	总活跃人数	总活跃人数占授权人数比例	中高活跃人数比例	低活跃人数比例	中活跃人数比例
	130	一般	90	69.23%	80.36%	19.64%	59.82%
	130	一般	83	63.85%	72.81%	27.19%	57.02%

客户粘性及活跃

粘性等级	授权用户数	用户使用数	用户使用数比例	标准对象活跃模块数	标准对象-高值模块活跃数量	标准对象-低值模块活跃数
L3.40	130	87	66.92%	7	4	3
L3.40	130	87	66.92%	7	4	3

北京有限公司

加关注

工商信息

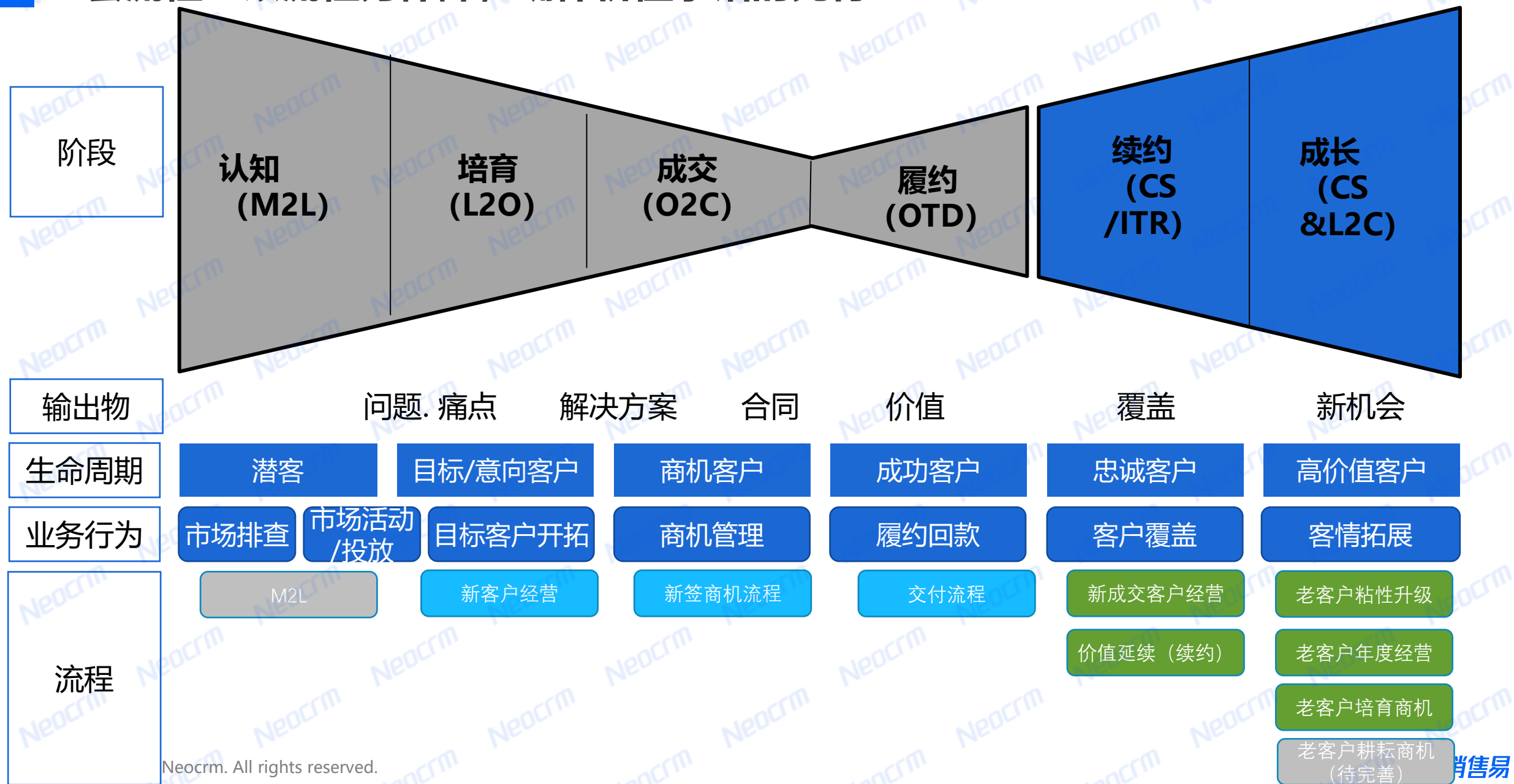
讨论一下

KA赢单-现代服务[客户] | 旗舰版 | 2024-07-30 | ￥元 |

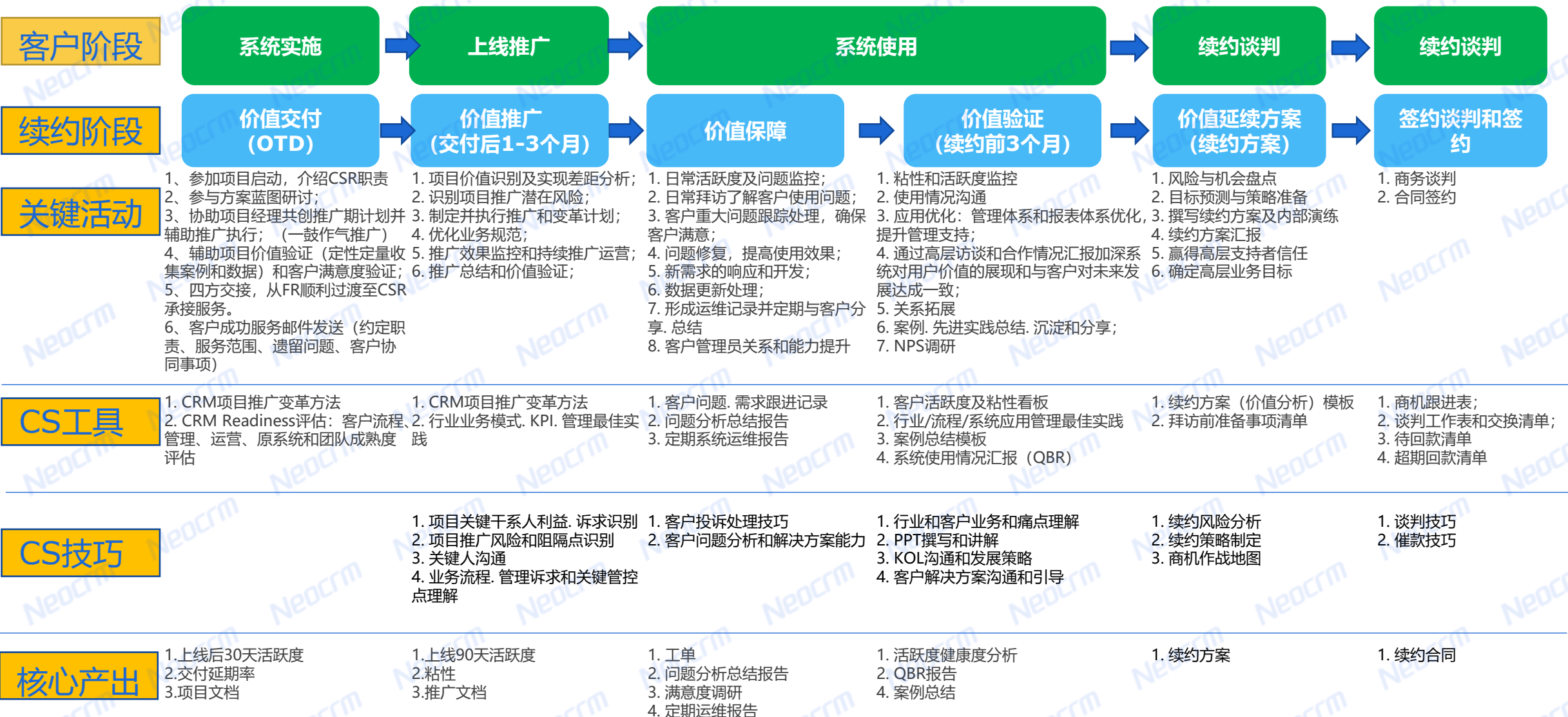
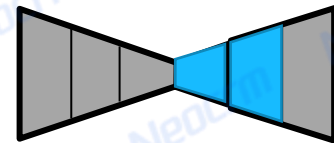
客户功能粘性-标准对象

功能模块	活跃状态	总活跃人数	总活跃人数占授权人数比例	中高活跃人数比例	低活跃人数比例	中活跃人数比例	高活跃人数比例
公海池	不活跃	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
市场活动	不活跃	0	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
线索	不活跃	0	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
客户	一般	50	38.46%	68.49%	31.51%	13.70%	54.79%
商机	一般	48	36.92%	69.57%	30.43%	5.80%	63.77%
CPQ	一般	26	20.00%	70.27%	29.73%	18.92%	51.35%
合同	活跃	76	58.46%	87.36%	12.64%	12.64%	74.72%
订单	活跃	61	46.92%	91.04%	8.96%	10.45%	80.59%
回款	活跃	55	42.31%	80.88%	19.12%	11.76%	69.12%
协同	一般	34	26.15%	53.97%	46.03%	19.05%	34.92%
行为管理	不活跃	9	6.92%	33.33%	66.67%	14.81%	18.52%
区域管理	不活跃	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

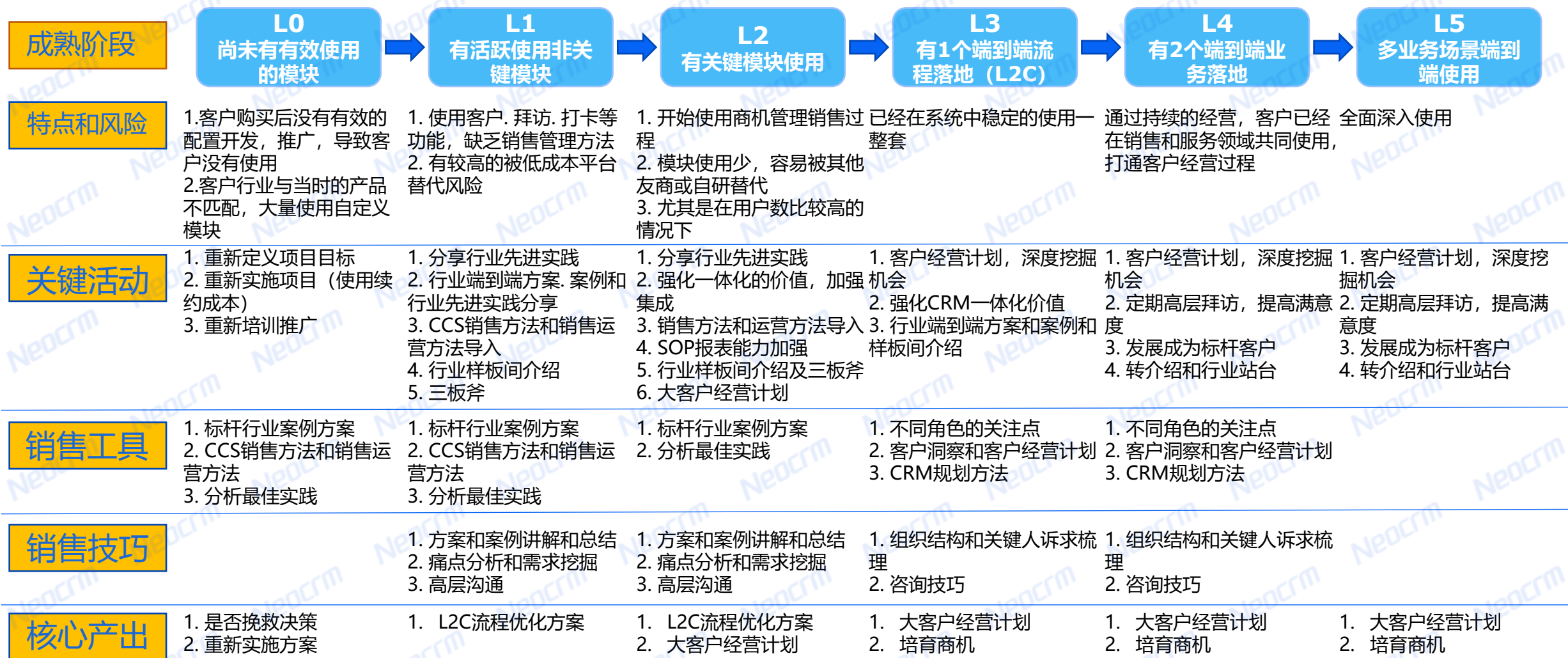
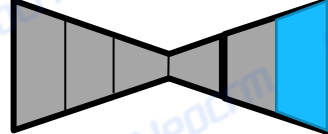
一套流程：以流程为保障，确保价值承诺的兑付



价值落地流程保障（新客户签约第一年）



老客户粘性升级流程框架（粘性提升）



10

客户洞察模板



北京

公司

 加关注

 讨论一下

资料

客户系统及新机会

客户成功计划

溯源挽救计划

客户洞察信息

客户基本信息

人员规模

客户业务情况

客户关键人信息

合作关系

项目背景

SWOT分析

客户经营计划

系统信息

数据权限

客户洞察训战



客户濒危预警

全部客户濒危预警记录						排序: 创建日期 Z-A	X
☐	客户濒危预警	客户名称	租户ID	预警类型	预警等级	CSR 姓名	
☐	BY#2022120E	██████████ 司	██████████	产品功能粘性	WOF1	刘唯	
☐	BY#2022120E	██████████ 有限公司		产品功能粘性	WOF1	麻斯涵	
☐	BY#2022120E	██████████ 有限公司		产品功能粘性	WOF2	朱婧	
☐	BY#2022120E	██████████ 限公		产品功能粘性	WOF1	刘伟	
☐	BY#2022120E	██████████		产品功能粘性	WOF1	张佳	
☐	BY#2022120E	██████████ 公		产品功能粘性	WOF1	吴晓珂01	
☐	BY#2022120E	██████████ (上海)		产品功能粘性	WOF1	曹安琪	
☐	BY#2022120E	██████████		产品功能粘性	WOF2	曹安琪	
☐	BY#2022120E	██████████ 司		产品功能粘性	WOF1	曹安琪	
☐	BY#2022120E	██████████		产品功能粘性	WOF2	刘唯	
☐	BY#2022120E	██████████	总活跃人数	WOF2	陈佳磊		

濒危挽救计划

使用情况报告

	广东三维极光照明股份有限公司 CRM 使用月度报告 (季度)						
	报告月份: 2022年7月		报告日期: 2022-08-11				
一、租户基本信息							
客户全称: 广东三维极光照明股份有限公司		租户名称: 广东三维极光照明股份有限公司		租户ID: 258822			
软件版本: 旗舰版		授权用户数: 950		租户止租日期: 2023-06-17			
二、本月活跃度总览							
	统计月份	活跃状态	总活跃人数	总活跃人数占比	月登录10次以上人数	月登录50次以上人数	
	2022年7月	活跃	900	94.74%	932	912	
	2022年6月	一般	382	40.21%	400	423	
	2022年5月	不活跃	190	20.05%	352	300	
注: - 活跃状态: 分三种: 一般、活跃、三种状态, 根据总活跃人数占比计算, 0-20% 为不活跃, 20% - 40% 为一般, 40% 以上为活跃; - 总活跃人数: 累计活跃人数减去当月不活跃人数; - 月登录10次以上: 总活跃人数 - 活跃度一般; - 月登录50次以上人数: 月登录10次以上的人数; - 月登录100次以上人数: 月登录50次以上的人数;							
三、本月产品功能使用总览							
	统计月份	产品使用深度等级	使用用户数	使用用户占比	标准模块: 活跃模块数	自定义模块: 活跃模块数	自定义模块: 活跃模块数
	2022年7月	L 3.5	920	96.84%	7	79	12
	2022年6月	L 2.0	422	44.42%	5	72	8
	2022年5月	L 1.2	296	31.16%	3	65	3
产品: - 产品使用深度等级: 分值范围0.5-1.5, 分值越大, 产品使用深度越好; - 使用用户数: 产品使用深度等级 > 2.0 的用户数; - 使用用户占比: 等于 使用用户数 / 授权用户数; - 标准模块: 标准模块, 标准模块的模块数; (活跃状态为一般或活跃模块数为活跃模块) - 自定义模块: 标准模块: 标准模块的自定义模块数; (活跃状态为一般或活跃模块数为活跃模块) - 自定义模块: 标准模块: 标准模块的自定义模块数; (活跃状态为一般或活跃模块数为活跃模块)							
四、标准模块及自定义模块使用总览							

QBR汇报训战



一个计划：《老客户经营计划》以提高客户粘性和收益为核心，助力客户发展，实现双赢



客户经营计划的构成

客户基本信息

- 企业基本信息
- 规模与增长
- 发展战略和规划
- 组织结构与关键人

合作信息

- 项目背景
- 采买情况
- 使用情况
- 项目目标达成
- 合作问题
- 有劣势分析

竞争图谱

- 所有相关项目和产品
- 竞争对手影单有劣势分析

新的机会

- 粘性 & 活跃度提升计划
- 竞争对手替换
- 战略发展带来的新的机会

关系的提升

- 关键人员覆盖现状和未来覆盖目标

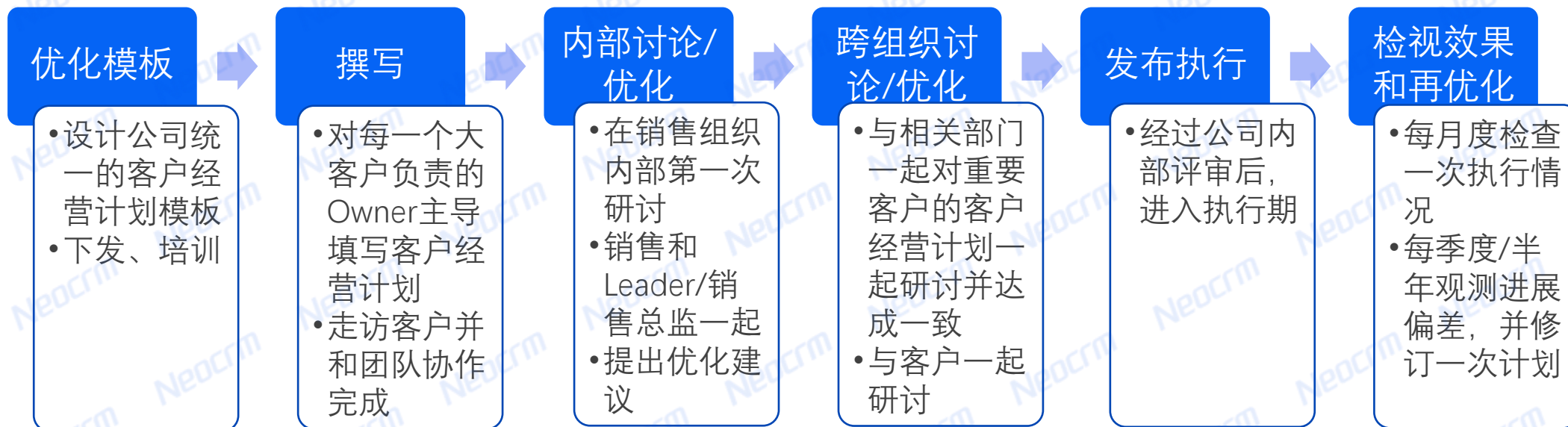
计划汇总总结

- 主要商机汇总
- 关系提升汇总
- 所需资源汇总
- 关键行动汇总

100%

四、客户销售与拓展													
二、客户销售与拓展													
客户信息与管理	现存业务人脉经营列表	现存业务	姓名	客户成功计划		期望产出		目标对象	责任人	支持团队	计划完成时间		
		L2C	张	1	活跃度提升计划	培训/沟通计划	活跃用户数提升到xx或活跃度提升到xx%				AR、支持内容	2022年8-10月	
		L2C	王	2	业务应用粘性提升计划	功能粘性拓展机会（希望拓展的业务、对接的系统、粘性等级达到xx				SR、支持内容	2022年7-12月		
		L2C	李	3	高层价值认可计划	高层沟通计划、加之呈现方式		期望目标			客户成功中台，支持内容	2022年9月	
		SCRM	赵	4	关注问题解决计划	问题描述		应对策略			产研、支持内容	2022年11月-2023年2月	
		现场服务	韩										
年度经营计划	计划开拓新业务人脉经营列表	新商机	姓名	2. 业务开拓计划汇总（当前业务线潜在商机及其他业务线潜在商机）									
		商机名称	张	序号	商机名称	商机类型	商机明细	产品线	用户数	预计开始日期	预计签约日期	预计商机金额	
				1		升级	升级到旗舰版						
				2		账号增购	销售部全员覆盖			2022/7/1	2022/10/30	1,000,000.00	
				3		新产品增购	新增SCRM					1,000,000.00	
				4		新产品增购	新增服务云					1,000,000.00	
				5		人天服务	系统对接					1,000,000.00	
				6		运营/运维	大客户运维					1,000,000.00	
											预计年度产出	2022年	
												2023年	
客户划及层核	计划开拓新业务人脉经营列表	3. 近期经营活动计划汇总											
		序号	经营活动类型	业务部门	联系人角色	姓名	职位	经营策略		经营拓展行动计划			
		1	客户成功经营										
		2	业务开拓经营										
		3	客户KOL经营										
		4	客户成功经营										
		5	业务开拓经营										
		6	客户KOL经营										
		7											
		8											
销售应用	其他业务线/分子公司潜在机会												

老客户经营计划的撰写流程：



Neocrm 销售易

感谢观看

 400-050-0907

 www.neocrm.com



扫码关注，查看更多行业案例