

步步为赢—销售项目运作与管理

课程背景：

企业级销售中，大客户经理的销售项目运作水平高低直接决定了项目的成功率，然而在实际的销售项目运作过程中，销售团队经常会：

- 做项目，依赖关系和利益纽带，一旦失去这层保护伞，输单概率大大增加；
- 做项目跟着感觉走，缺乏系统分析和项目运作的策略思维；
- 销售行动目标不清晰，为行动而行动，容易被友商和客户牵着鼻子走；
- 运作项目只看点和线，不能全局的判断和分析项目
- 缺乏对客户真正需求的探索，靠过去经验判断，陷入客户需求不匹配的僵局；
- 售前，售中，交付各自为政，不能形成统一销售语言。
- 由于对已有市场的轻视和策略的失误，项目被友商逆风翻盘。

课程收益

1：建立项目型结构化、流程化的形势分析与策略制定流程，全面的销售项目运作能力的提升训练，团队形成统一的销售项目运作打法。

2：培养项目型销售的分析，研判能力：分析项目型决策角色，决策影响力，决策结构，决策流程，项目形势

3：提升项目型销售的应对，博弈能力：提炼项目型决策链角色特点，关注点，提升针对客户角色制定应对措施的能力

4：增强项目型销售的控单，竞争能力：发现项目潜在风险，锻炼并形成全局意识和策略思维

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：客户经理 技术经理 交付经理 销售总监

授课方式：沙盘对抗+小组研讨+案例分享+模拟实战演练+实战点评；

课前要求：请企业准备课堂案例；小班教学，每班人数控制在 40 人以内。

课程大纲

第一讲：客户购买决策

讨论：大客户销售的挑战？

一、大客户销售认知

1. 大客户销售的挑战
2. 营销与销售的关系
3. 项目型复杂销售及项目运作的特征和影响

二、客户购买决策的底层逻辑

1. 客户购买决策冰山图：“why”“how”“what”
2. 销售匹配购买冰山图：“why”“how”“what”

案例分析：某运营商销售变革项目的“why”“how”“what”？

课堂练习：针对一个实际案例，分析该项目的“why”“how”“what”

第二讲：项目型销售的定盘星——单一销售目标

实战案例对抗第一阶段（根据客户要求设计项目案例）

讨论：大客户销售中最核心的问题？

一、单一销售目标的概念（SSO）

1. 什么是单一销售目标（SSO）
2. 为什么要明确 SSO

二、单一销售目标在项目运作中的作用

1. 根据项目变化，如何调整 SSO（加人 减人 换人）

案例：从地市采购到省公司集采的服务器项目

练习：1 为正在运作的项目明确一个 SSO

练习：2 对发生变化的项目调整 SSO

第三讲：项目型销售的温度计——形势判断

讨论：判断一个项目的维度有哪些？

一、运作形势分析维度 1——项目运作阶段

1. 意向阶段
2. 方案阶段
3. 商务阶段
4. 成交阶段

二、运作形势分析维度 2——客户需求的紧迫度

1. 紧急
2. 正在做
3. 着手引入
4. 以后再说

三、运作形势分析维度 3——与友商的竞争分析

1. 领先
2. 落后
3. 平手
4. 单一竞争

四、项目形势分析的三维模型（阶段、紧迫度、竞争分析）

案例：客户总监的三个问题，识别出项目的风险。

第四讲：项目型销售的客户图谱 1——关键人角色的识别

讨论：项目型销售运作中的客户角色分类有哪些？

一、项目型销售运作中的角色分类

1. 如何判断项目最终决策影响人（EB）
2. 如何判断项目应用选型者（UB）
3. 如何判断项目技术选型者（TB）
4. 明确项目教练（Coach）发展对象及目标

二、结构化认知四类角色及九种影响力（四角九力）

1. EB 分类

- 1) E-DB 最终决策者
- 2) E-PB 建议决策者

2. UB 分类

- 1) U-WB 直接使用者
- 2) U-BB 使用收益者)

3. TB 分类

- 1) T-CB 标准把关人
- 2) T-FB 预算把关人
- 3) T-AB 流程把关人

4. Coach 分类

- 1) C-CO 指导教练
- 2) C-CA 内部倡导者)

案例复盘：第一阶段案例对抗，项目形势分析（根据客户行业设计案例）

第五讲：项目型销售的客户图谱 2——关键人的态度的分析

实战案例：对抗第二阶段

讨论：在项目型销售中，客户对项目都有哪些态度？

一、分清客户对人的态度和对项目的态度

二、客户对项目的四种反馈态度（G T OC EK）

1. 态度判断 1：如虎添翼型（G 型客户）
2. 态度判断 2：亡羊补牢型（T 型客户）
3. 态度判断 3：班门弄斧（OC 型客户）
4. 态度判断 4：我行我素（EK 型客户）

三、客户对销售的支持度分析

第六讲：项目型销售的客户图谱 3——影响力参与度分析

讨论：在项目型销售中，客户是如何影响项目的？

1. 决策影响力模型
2. 客户影响力的因素
3. 客户参与度分析

第七讲：项目型销售的客户图谱 4——客户采购动机判断

讨论：你认为，在项目中，客户的采购动机都有哪些？

1.客户采购动机的二分法

- 1) 公司价值
- 2) 个人价值

2. 从产品方案到业务流程的企业结果（公司价值）
3. 从决策影响力到个人动机的个人赢（个人价值）
4. 探索组织结果（公司价值）的方法
5. 探索个人赢（个人价值）的方法

实战案例：对抗第二阶段复盘

第八讲：应对关键人的策略

实战案例对抗第三阶段演练

讨论：平时我们搞定客户的判断依据和常用手段是？

一、根据客户角色制定客户关系策略

1. 制定应对最终决策影响人（EB）的策略
2. 制定应对应用选型人（UB）的策略
3. 制定应对技术选型人（TB）的策略
4. 制定教练（Coach）的发展与使用策略

二、根据客户反馈态度制定客户发展措施

1. 制定应对 G 型客户（如虎添翼）的措施
2. 制定应对 T 型客户（亡羊补牢）的措施
3. 制定应对 OC 型客户（班门弄斧）的措施
4. 制定应对 EK 型客户（我行我素）的措施

三、根据客户的结果与赢制定客户公关策略

1. 客户业务需求排序分析
2. 客户个人结果排序分析

第九讲：结构化销售项目运作流程

一、项目运作策略制定基本规则

1. 角色—阶段影响曲线
2. 行动—阶段影响曲线
3. 行动—反馈影响曲线
4. 反馈—改变影响曲线

二、资源池使用

1. 建设并维护销售资源池清单
2. 明确原则并配置最优销售资源
3. 被忽略的外部资源——客户资源

三、竞争策略

1. 关注可还是关注竞争对手？
2. 敌我双方优劣势分析及策略应对
3. 标注项目潜在风险和威胁

实战案例：对抗第三阶段课堂复盘