

营销项目管理

主讲：王哲光

课程背景

管理大师杜拉克认为除了营销和创新，其他一切都是成本，在金融危机和全球化浪潮的冲击下，如何帮助企业突破销售困局，能否为企业赢得生存和发展必需的有利润的订单，绝对需要一支骁勇善战的**销售精英**团队。只有掌握营销项目管理方法与技巧的销售精英，才能在激烈的竞争中立于不败之地。在实战中他们经常会发现：快速消费品的那一套怎么能用在我这样的产品上？什么样的方案最能吸引到客户？公司满足不了大客户提出的各种要求，我在中间好难受！提升销售业绩的关键在那里？为什么我和客户建立了关系，客户还是把项目给了别人？没有回扣预算怎么搞定关键先生？为什么我总找不到团队的感觉？我不应该是一个人战斗！这一切将通过训练帮你找到答案。

课程目标

- 掌握营销项目管理的原则与竞争策略，提高项目性销售的实战技巧和能力，掌握专业营销项目管理流程与步骤，理解卓越服务的内涵，提高客户满意度与忠诚度；
- 清晰营销项目管理的五大阶段，会同项目组成员获得营销项目的成功；
- 拥有专业的方案制作和呈现的能力，有效排除客户异议，协同项目成员赢得订单；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 能有效整合公司资源，确保项目完成，为团队获得突破性业绩。

授课对象

项目经理、项目组成员、售前工程师、销售技术工程师、销售顾问、大客户经理、重点客户经理、大客户销售代表、大客户管理人员、销售主管、资深的销售人员等

培训用时

3天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，帮助学员加深对课程内容的认识和理解，而所有的练习均以实际销售工作的真实案例

为基础，使学员在课堂上就可以总结出一套针对自己实际工作的销售实战技巧；从而成为企业需要的卓越销售精英。

课程大纲

一、实行营销项目管理的基础

1、营销项目管理的实质

- 1) 什么是营销项目管理
- 2) 项目销售与产品销售的差别
- 3) 营销项目管理的目的
- 4) 营销项目管理的五大阶段
启动、计划、执行、控制、收尾

演练：项目营销团队组建与问题收集活动

2、项目成败的关键——项目沟通艺术

- 1) 重新认识沟通
- 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少
- 3) 什么是有效的沟通？
- 4) 获取真实意见的技巧

工具：发言权杖

演练：同理心沟通

3、项目协调沟通技巧

- 1) 跨部门沟通怎么这么难
- 2) 搞定你的内部客户——项目协调沟通技巧
- 3) 第三种解决方案

演练：销售和财务都没错这个项目怎么办？

4、如何争取项目资源

- 1) 为什么我们和上级的看法有差异
- 2) 上级最关心的方面
- 3) 不要做挑刺的人——带着方案谈问题
- 4) 口头汇报的原则
- 5) 书面汇报的原则

演练：3分钟MINI汇报

二、不打无准备之仗——项目启动

1、项目启动与准备工作

- 1) 成立项目小组
- 2) 确定项目章程与工作流程
- 3) 准备项目资料

2、项目客户分析

- 1) 需要收集哪些客户资料
- 2) 找对关键人——干系人分析

3) 客户采购标准流程

4) 绘制干系人图谱

演练：项目客户干系人分析

5) 客户关系四象限

案例：中兴为什么能拿下这个项目？

3、项目可行性分析

1) SWOT 竞争力分析

2) 项目可行性分析

4、项目营销策略

1) 直面竞争的策略——领先者、挑战者、追随者、补缺者的营销战略

2) 可采用的竞争策略

精耕细作做好现在的事、持续创新想好未来的事

整合资源夯实基础的事、系统支撑优化服务的事

3) 差异化竞争策略

三、凡事预则立——项目计划

1、从目标到计划

1) 以终为始——制定营销项目目标的七大原则

2) 营销目标制定的程序

3) 确定项目里程碑与分解工作包

4) 项目营销计划制定的步骤

工具：行动计划

2、优先排序——如何做到要事第一

1) 列清单——6件事法则

2) ABC 排序与 80/20 法则

3) 分清轻重缓急——第二象限法则

4) 找到生命中的大石头

5) 别让猴子跳上背——猴子定律

3、营销项目进度管理

1) 方格图、销售漏斗

2) 销售机会管理

3) 客户评估与分析

4) 客户分级

四、拿下订单的关键——项目执行

1、项目接触的拜访技巧

1) 销售之前要问自己的几个问题

2) 产品与服务的 FABE 提炼——找到卖点和买点

演练：FABE 提炼

3) 应避免的三种危险开场方式

4) 闪亮开场五项技法

演练：开场白与拜访训练

2、专业呈现与方案推荐

1) 报价与方案制作

- 2) 招投标中注意的问题
- 3) 完美展示产品及方案的方法

教学影片：不成功的商业展示

演练：专业呈现

3、项目谈判容易犯的九大错误

- 1) 害怕丢单、容易妥协
- 2) 让步过快、不留余地
- 3) 情绪失控、忘记目标
- 4) 准备不足、汗流浹背
- 5) 暴露分歧、自乱阵脚
- 6) 缺乏计划、边谈边看
- 7) 受制于人、陷入被动
- 8) 直接攻坚、形成僵局
- 9) 欣喜若狂、得意忘形

4、推进关系与排除异议

- 1) 常见的障碍点
- 2) 洽谈中有哪些僵局？
- 3) 洽谈中僵局的处理方法
- 4) 处理客户异议——化解障碍的七大方法

5、掌控与引导客户的技法——SPIN 提问模式

- 1) 状况询问
- 2) 问题询问
- 3) 暗示询问
- 4) 需要-满足询问

演练：SPIN 话术提炼

教学影片：王牌销售员

6、临门一脚的关键——缔结成交

- 1) 成交失败的原因剖析
- 2) 成交的基本战术
- 3) 不找借口找方法

教学影片：让客户说是

7、项目谈判基本战术

- 1) 掌握主动
- 2) 谈判圈
- 3) 谈判节奏
- 4) 重新定义
- 5) 计算收益
- 6) 换将策略
- 7) 疲劳战术
- 8) 拖延战术
- 9) 价格与价值
- 10) 情感打动

演练：仿真谈判模拟演练

8、项目实施

- 1) 设备安装与调试
- 2) 项目里程碑验收与成果确认

案例：华为如何能在这个项目赢下西门子

五、一切尽在掌握中——项目控制

1、项目成本与控制

- 1) 项目成本的组成
- 2) 营销项目费用预算与控制
- 3) 销售进度控制
- 4) 营销项目质量控制
- 5) 项目风险控制

2、项目增减项与交付

- 1) 和钱有关的事：价格、质保金、账期、违约金
- 2) 项目增减项怎么办

- 3) 服务承诺
- 4) 无法交付怎么办

六、项目收尾

1、项目收尾

- 1) 项目成果确认与项目移交
- 2) 项目验收与结算
- 3) 项目评估与总结
- 4) 项目回访
- 5) 客户档案与客户关系管理

2、应收款管理的原则

- 1) 收款是哪个部门的事情？
- 2) 应收款管理系统
- 3) 催不如减——减少应收款的方法
- 4) 催收应收账款的战术

3、影响项目后续订单的因素

- 1) 客户期望水平程度
最低容忍度、可接受、基于经验的服务、规范化服务、完美的服务
- 2) 容忍域
- 3) 影响客户期望的因素
- 4) 客户满意度模型

4、维护客户关系——客户投诉处理技巧

- 1) 有效处理客户投诉的步骤
- 2) 完美服务弥补六步曲

职业习惯造就卓越人生