

《集团客户解决方案营销模式与实践》课程介绍

培训课程名称：行业客户解决方案销售模式与实践

讲师姓名：杜祥林

培训课程类别：业务类

内容所属主题：营销管理

一、课程情况

1. 适用对象

集团客户行业总监、行业经理、客户经理、产品经理。

2. 课程时长 (天)

2天。

3. 课程简介/特色

本课程全面借鉴：

- IBM SSM 销售方法论体系；
- 华为公司“铁三角”大客户营销的最佳行为研究；
- 解决方案导向型组织的研究；
- 组织行为学中合作行为以及目标利益、合作机制、心智障碍、观念影响及协同机制等方面的研究；

经过全面而系统的讨论分析，最终开发了本课程。

通过本课程的培训实施，企业市场营销人员将可以：

1、**全面掌握解决方案销售的实战技能：**了解解决方案销售人才的能力结构和培养通道；掌握解决方案中客户需求的挖掘工具和技巧；掌握一种以客户感知为核心，更容易打动客户的解决方案呈现结构；了解和掌握解决方案销售中的基本原则和关键技巧；熟悉解决方案销售流程的关键要素，熟悉买方的四个层次需求，以及销售人员应该采取的行动，获得客户决策人的认可，准确预测市场业绩并有针对性的指导销售团队开展工作；

2、**建立铁三角共同的营销理念：**改善个体合作的心智，形成“铁三角”协同营销的共同理念，学会寻找共同利益来激发合作，掌握激发和维护合作的方法工具；

3、**侧重实践，实现知识到行动的转化：**本课程将采用顾问诊断方式设计课程，课程全部采用中国移动的市场实际实例展开，采用教练式授课风格，以学员为主体的引导式教学。课程会给出全面系统的实践指导和实践模板，通过不断的练习，让学员更好的实现知识理解和实践内化。

4. 与企业实际的贴合点

当前，企业市场营销现状如下：

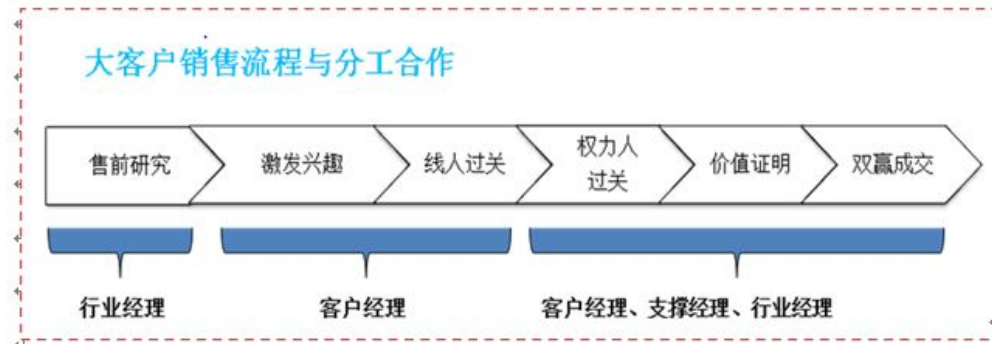
- OB 销售是收入的主要来源；
- 市场竞争白热化，同质化严重拼价格，行业利润低下。
- 行业客户的采购特点有别于以前，市场人员没办法有效突破。

所以，市场营销人员在拓展市场的时候，存在如下困惑：

- 如何帮助客户经理熟悉客户行业知识？
- 如何帮助客户经理快速推进商机？
- 行业经理、客户经理、产品经理，“铁三角”如何形成相互支撑？
- 企业销售如何实现规模化增长？

基于上述现象和问题，我们认为企业营销需要全面系统的思考现有的销售模式，及时完成转型。

所以本课程的设计就是为了解决上述问题，希望以华为自身的实践以及经验教训给企业营销人员一个全新的视角审视并能实现行为转化。课程的总体脉络如下：



5. 课程目标/学员收益

- 了解解决方案导向型思维与产品导向型思维根本区别
- 了解解决方案营销模式的全流程的知识和实践模板
- 了解解决方案导向思维对市场、销售和方案设计的具体影响
- “铁三角”模式的角色能力模型以及具体实践指导；
- “铁三角”模式的角色合作模型，顺畅运作的实践指导；

6. 课程纲要

第一部分：“铁三角”运营模式

1、大客户经理的困惑与“铁三角”胜任力模型

- 反思：如何快速掌握客户行业知识
- 如何快速推进商机达成
- 从大客户销售流程看铁三角合作关系
- “铁三角”岗位胜任力模型
- 华为《“铁三角”解决方案销售》概要

2、“铁三角”的共同营销价值理念

- 讨论：当营销价值理念不同时会发生什么？“铁三角”有哪些营销理念是相同的，可以达成何种共识？
- 大客户销售现状
- 视频：客户是如何被打动的（No pain, no change!）
- 大客户“痛”的四个层次
- 针对客户“痛”的解决方案导向思维模式
- 华为“铁三角”营销价值理念的八个原则

三、建立“铁三角”的协同机制

讨论：描述大客户销售流程

- 发现工作流中的难点与责任模糊地带
- “铁三角”中各自角色的期望
- 协同营销：行业经理对客户经理的销售支撑
- a) 行业分析与需求挖掘
- b) 行业问题与解决方案映射工具
- c) 行业案例与营销推广

- 协同营销：支撑经理对客户经理的支持
- a) 协同客户拜访
- b) 客户导向的解决方案设计
- 讨论：客户经理对支撑经理可以有哪些支持？

四、完善“铁三角”的共同目标与利益关联

游戏：共同目标

- “铁三角”的业务指标与共同目标：
- 利益关联机制

发现了共同利益，但是不愿意多付出

案例：客户对产品的投诉所引发的踢皮球运动

“铁三角”整体利益与关联设计：KPI 约束考核机制

演练：产品研发与市场销售的关联 KPI 设计

第二部分：解决方案式销售

ii. 售前规划与客户研究

工具：行业分析、客户概况与业务问题

案例：物流行业的客户类型与规划

演练：三个客户群的业务问题

iii. 激发兴趣与商机评估

工具：激发兴趣方法与商机评估

案例：如何激发农信、快消、物流客户的兴趣

iv. 发展“线人”与决策人引见

工具：“线人过关三步法”

案例：小鬼难缠，决策人难见

演练：工商、税务、医院客户的“线人过关”

v. 突破决策人过关

工具：决策人士不一样的需求、建立领导的期望

角色扮演：“突破决策人”

vi. 进程控制与方案价值认证

工具：关键节点控制表、价值认证的定性与定量

案例：农信通的价值证明

vii. 价值呈现与双赢协议

客户采购的八大策略、谈判应对的四大策略

案例：如何避免对方把价格砍到底

七、业绩预测与销售流程管理

1、量化你的销售进程：“销售节点管理”

2、设置五大评分体系：“销售强度检查”

7. 培训方式/工具及方法

培训方式：讲授、案例演绎、培训游戏、视频研讨。采用顾问诊断方式设计课程，课程采用客户的实例展开，体验教练式授课风格，以学员为主体的引导式教学。根据需要，可以采用现场考试以及课程完成论文的方式来进行评估。

8. 课程人数建议

建议 35 人以内。

9. 课程应用情况及效果

该课程在三大电信运营商、各大国企、民企等企业都进行了培训，总体效果优秀。

二、 讲师介绍

一、讲师 杜祥林

1996年加入华为,历任广州代表处副代表,光传输产品部副总监/北京分部总经理,国家传输干线组组长、武汉代表处电信系统部主任、副代表,捷克国家总经理,东欧地区部(罗马尼亚)副总裁,销售管理部部长,西欧地区部(英国、德国)副总裁,政府关系部部长,客户关系管理部部长;欧洲地区部(德国)副总裁,人力资源管理部部长。2011年从华为退休后,担任某知名公司董事,总裁。并担任国内数十家企业的高级管理顾问。13年返聘回华为担任高级管理顾问,并任华为大学教授,主要对企业做管理咨询和培训。主要方向是企业管理,领导力提升,市场营销、企业文化的内涵与创建、人力资源管理等方面的授课与咨询。

长期从事管理岗位工作,具备丰富管理经验、业务经验和管理理论功底,在营销管理、客户关系管理、领导力、组织执行力、企业管理与文化建设、人力资源等领域有深刻理解和丰富的授课经验。

三、主要讲授课程

《管理者角色认知》《高绩效团队建设》《LTC-行业客户解决方案营销方法》《以客户为中心的华为企业文化》《BLM-战略解码到战略执行》《企业文化解析》《绩效管理实务》《如何进行客户拜访》等。

四、 授课经历

曾在北京移动、天津联通、四川铁塔、四川移动、重庆电信、新疆移动、新疆电信、新疆联通、新疆铁塔、陕西移动、宁夏移动、河北移动、山东移动、山东电信、内蒙移动、内蒙联通、内蒙电信、吉林联通、吉林移动、上海电信、辽宁移动、沈阳移动、西藏移动、西藏电信、江苏移动、江苏电信、河南移动、河南联通、贵州移动、贵州联通、江西铁塔江西移动、青海移动、青海绿色能源、杭州中恒电气、华钴友业、中通集团,上海盛大集团、中国通信建设集团、中国重工、中石化等 100 多家省市电信运营商、大型央企国企公司授课,授课气场强大、风格直击主题、循循善诱、善于分享自身经验,满意度均在 96 分以上。

授课经历长达 13 年,保持着每年 110 班天的授课记录。