

---

## 概述

在乌卡时代 (VUCA) 的经营环境中, 企业经常要面对突发的黑天鹅或灰犀牛事件, 让企业不得不调整自己的经营策略。其中压力最大的原因, 通常是无可抗拒生产成本或费用的增加, 而通常企业能够采取的应对策略是:

- 不涨价而压缩毛利, 最后是利润下降至亏本;
- 直接采取涨价策略, 但会降低竞争力而减少营业额, 最后是利润下降至亏本 (除非竞争者也同时涨价);
- 推出新产品, 透过功能/性能的提升而提高价格;
- 推出新的增值服务, 在原有的产品中加入增值服务而提高产品售价, 或对增值服务收费;
- 选择淘汰现有的低价客户, 及获取新的高价客户, 做客户结构的调整以提高平均毛利;
- 如果生产成本中, 有一个占成本结构高的重要原料, 其价格变动极不稳定, 则可以采取附加费的方式, 例如航空运输业的燃油附加费。
- 针对客户的商业模式, 探索新的机遇, 在提高价格的同时, 也带给客户新的价值

通常涨价的指示来自于总部或高层, 而销售团队在接受指示后, 是没有什么选择权力, 只能在实施时间的讨论。因此, 销售团队唯一的选择就是主动出击, 站在战略的高度和广度来审视全局, 从增加客户成本改变为提升客户价值的视角, 再决定采取的战略和战术的实施。整个流程的架构应该是:

1. **提价机遇的寻找**: 提价的机遇绝对不是从自身的视角出发, 而是要研究关键客户的商业模式, 从营销及运营的运作来思考, 我们可以如何帮助客户的营销来增加销量, 又如何从客户的运营来降低成本。这绝对不能拍脑袋地判断, 而是透过「商业模式画布」的工具来提高自身的视角高度, 来全面地探索提价的机遇。最后要找出至少三个机遇。
2. **可行机遇的探寻**: 在找到三个机遇后, 就要与我们在客户方的教练或主要联系窗口会面, 尝试将三个机遇和教练/窗口进行探。记得, 这不是一个销售的活动, 而是一个研讨的过程。更重要的是让教练/窗口认为是自己的想法, 因此探讨的过程是我们进行引导的过程, 进行中要引导却不能过于坚持。最后的结果应该是教练/窗口, 选择一个最佳的机遇, 并做出愿意推动的承诺。
3. **高层支持的获得**: 没有高层的支持, 再好的想法都是无效的。获得高层的支持, 绝对不能只是口头的陈述, 而是要能够提出正式的商业提案, 必须是书面的 PPT 或 DOC 的格式。
4. **客户高层的核准**: 在得到客户教练/窗口及公司高层的支持后, 就要寻求客户教练/窗口的支持, 组织客户方相关人员及高层的会议, 在会议中简报新的商业机遇是如何帮助客户在营销或运营上的提升或改善。记得, 这是一个获得支持的会议, 并不是核准的会议。因此, 在本次会议结束后就是安排测试或验证活动。

本课程是以研讨会的形式进行, 具有以下特色:

- 每个单元的进行方式是:
  1. 讲师进行理论及工具的讲解
  2. 学员进行个人工具的练习
  3. 学员间互相说明及建议, 或角色扮演
  4. 讲师点评及答疑
- 由于事业单位 (BU) 比较多, 因此以三个事业单位 (BU) 为一个小组, 一组的人数在 3~6 人之间。建议一组中的事业单元 (BU) 在特性上具有差异性, 可以异业借鉴。
- 在案例的选择上, 由学员选择自己的真实案例, 以确保学员在课后可以直接应用所学, 而不用再另外转换。当然, 保密性是绝对重要。讲师愿意签署「保密协议」。
- 课程进行的时间占比:
  - 讲师的讲解、点评及答疑占 30%

- 学员的活动与互动占 70%
- 为了学员的学习效果，因此现场会提供文具和道具来帮助学员的学习及讨论。

提价战略及战术实施			
教学方法	时间分	课程大纲	模块
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 猜猜看</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	15分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开场（客户方）</li> <li>• 破冰活动</li> <li>• 研讨公约</li> <li>• 课程介绍</li> </ul>	课程导入
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 个人练习</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	45分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：让学员对于现状有共识，并承诺要做出改变</li> <li>• 讨论：经营环境与公司策略之间的冲突</li> <li>• 工具：成本变动试算表，让学员自行操作 Excel 表，如果成本变动，对于毛利和净利的影响，和价格变动的预测。现场邮件发 Excel 给学员，用自己的案例来模拟</li> <li>• 讲师分享应对策略的选项，让学员进行投票</li> <li>• 大家有共识：必须从客户视角的全面性来寻找机遇</li> </ul>	第一单元 现状探讨
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 个人练习</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	180分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：透过「商业模式画布」的工具，从客户方的营销故事来进行分析来寻找提升价值的机遇</li> <li>• 工具：客户细分，探究客户方的客户细分是如何定义</li> <li>• 工具：价值主张，探索客户是如何定义价值主张，让其客户愿意付钱来购买</li> <li>• 工具：商业模式环境分析，由四个维度来分析，影响客户方营销故事的因素，通常这是机遇来源最重要的部分</li> <li>• 工具：渠道通路，客户方是如何销售给其客户，而我们有哪些机遇可以提高其渠道通路的效率</li> <li>• 工具：客户关系，客户方是与其客户保持什么样的关系，而我们有哪些机遇可以提升其客户关系的质量</li> <li>• 工具：收入来源，分析客户是如何定价，我们就能理解我们的机遇是如何影响客户方的收入，甚至能否帮助客户方提价</li> <li>• 工具：营销故事，将前面的工具整合成为一个营销故事，客户方是如何销售和营销给其客户的，从我们的视角来看，我们能够做什么来提升客户方的价值</li> <li>• 活动：小组讨论及互相提供意见</li> </ul>	第二单元 客户方的营销故事

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 个人练习</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	180分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：透过「商业模式画布」的工具，从客户方的运营故事来进行分析来寻找提升效率的机遇</li> <li>• 工具：关键资源，支持客户方创造及维持其价值主张的关键资源有哪些？在未来的发展中，我们如何提供客户所欠缺的关键资源</li> <li>• 工具：关键活动，支持客户方创造及维持其价值主张的关键活动有哪些？在未来的发展中，我们如何提供客户所欠缺的关键活动</li> <li>• 工具：关键伙伴，我们要与客户维持什么样的关系，才能让我们提升价值</li> <li>• 工具：成本结构，客户方的成本结构是什么？而我们有那些机遇可以提高价值</li> <li>• 工具：运营故事，将前面的工具整合成为一个运营故事，客户方是如何运营来创造价值，从我们的视角来看，我们能够做什么来提升客户方的效率</li> <li>• 活动：小组讨论及互相提供意见</li> </ul>	第三单元 客户方的运营故事
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工具介绍</li> <li>• 个人练习</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：在探讨客户方的营销故事及运营故事后，头脑风暴寻找三个机遇点</li> <li>• 工具：机遇分析表，学员各自填写机遇分析表</li> <li>• 小组讨论：每个事业单位（BU）分享机遇分析表，找出优先级</li> <li>• 活动：根据别人的建议，优化自己的机遇分析表</li> </ul>	第四单元 三个机遇
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 个人练习</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：与客户方的教练/窗口探索机遇点</li> <li>• 教练的定义</li> <li>• 工具：最佳教练，从客户的组织中，如何明确最适合的教练，及如何发展关系</li> <li>• 工具：痛苦链的分析图，分析三个机遇点对于客户方的影响</li> <li>• 工具：价值主张说词，组织三个机遇点所代表的价值主张</li> <li>• 工具：陌生拜访话术，如何进行潜在教练的约见</li> <li>• 活动：小组轮流做角色扮演的演练</li> </ul>	第五单元 教练拜访前的准备
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 个人练习</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>	180分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：拜访教练，引发教练的兴趣和机遇点的探索</li> <li>• 工具：开场计划表，如何在会面的开始，就抓住教练的兴趣，并愿意花时间来探索机遇点</li> <li>• 工具：创建愿景计划表，透过引导的提问技巧，引导教练来探索机遇点，来完善机遇点的构想</li> <li>• 活动：个人准备计划表，并轮流进行角色扮演的练习</li> <li>• 工具：机遇分析表，在原来的机遇分析表的基础上，进行修改及优化</li> </ul>	第六单元 与教练探索机遇点

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 个人练习</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：在收集教练的意见后，制作对公司高层的提案</li> <li>• 工具：商业模式画布，利用商业模式画布来展开一个机遇点，在审视端到端的关联和运作，才能完整将机遇点展开为一份完整的商业提案</li> <li>• 工具：策略计划，将前面收集的资料，透过策略计划的架构，制作成一份完整的商业提案，并做好财务评估，才能获得高层的支持及核准</li> <li>• 活动：小组讨论及互相提供意见</li> </ul>	第七单元 准备项目提案
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 个人练习</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	90分	单元目的：在获得公司高层的支持后，就制作客户简报的资料 工具：客户简报样本，提供一份 PPT 的样板，学员以此为本来设计自己的客户简报资料 活动：互相简报以获得建议，进而完善简报	第八单元 制作客户提案
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 个人练习</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：运用答辩技巧，处理客户合理的疑问及不合理的挑战，快速判断客户的类型，进行合适的处理。</li> <li>• 技巧：邀请教练/窗口的支持来举办简报会议，透过教练/窗口的安排下，举办一个简报会议，参与者有客户的项目相关人及高层</li> <li>• 技巧：处理客户的顾虑，光是懂得软技巧（沟通）是不够的，而是要如何应对客户的顾虑，以获得支持</li> <li>• 工具：社交风格，社交风格的快速判定，及应对方式</li> <li>• 活动：               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 社交风格的测试</li> <li>- 角色扮演：一些学员扮演挑刺的客户，练习学员练习应对的技巧</li> </ul> </li> </ul>	第九单元 客户简报的 答辩技巧
<b>19 小时 30 分</b>			: 总课时长
上下午各一场 15 分钟休息			: 休息时间
个小时 1			: 中饭时间