

成功的大项目的销售与管理

(实战两天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】 政企和集团客户，大客户大项目销售，机会分析，影响决策，找准定位，竞争战术，全局性关系管理，市场分析，业务设计，跨部门协同

【课程时长】 2天（估计每天6到6.5小时）

【课程对象】 销售总监，客户经理，中层业务干部，基层业务骨干

【课程形式】

启发式演讲，问题讨论和个案分析。

问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

如果条件具备，本课程**可以使用学员企业真实工作场景**作为实战模拟的案例，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

采取小组互动式教学，**学员人数不可超过35人**。

【课程背景】

本培训课程帮助学员更深刻地理解专业政企大客户大项目销售工作的实质，尤其

是帮助他们从实际操作的层面上提升竞争性营销的战略分析能力和运作技巧。本课程的内容基于大量的专业工作实践、案例分析，并在收集、整理了近 40 个专业实战案例的基础上，把竞争激烈的专业大客户大项目营销工作总结到最关键的四个步骤上：“机会分析”、“影响决策”、“找准定位”、“竞争战术”，我们根据四个步骤的英文描述，我们简称为：OIPC，高度聚焦在大客户大项目业务项目招投标中的竞争性分析和应对战术。

政企项目头绪多，项目变化不定，理想的销售人员，不仅要为客户带来先进的观念，帮助他们抓住前所未有的机会，也要寻找内外资源帮助客户冲破来自内部的创新阻挠。所以，销售的日常操作，已经远不是拉关系、请客送礼、联络感情的销售方式了。

如何从一开始就把握好政企项目的运作，调动好内外资源，从关系、产品、方案到服务各个环节都体现出策略，选择合适的生态合作伙伴，从销售组织、架构、政策、人员等各个方面摸索适合自己的政企市场的新模式，将是本课程探讨的重点

【课程收益】

◇ 个人收益：

- 从分析到行动，系统化分析目前销售管理的现状，破解销售增长的瓶颈；
- 了解政企客户销售的全貌和最新的发展动态，站到国际大客户大项目关系管理的前沿，高屋建瓴地体会企业政企客户关系管理的最佳思路；
- 系统了解和掌握专业政企客户销售的流程和思维方法；
- 树立市场化运作和以客户为中心的思维，并能在工作生活中加以应用；
- 掌握先进的专业政企客户销售的工具与技术；
- 提高跨部门团队协作精神与组织意识。

◇ 企业收益：

- 提高公司整体政企客户关系管理能力，高屋建瓴地体会企业政企客户销售管理的最佳实践；
- 在公司内为有效的专业政企客户关系管理建立知识储备和统一流程；

- 在政企客户销售和关系管理的培训、普及与应用上树立行业标杆；
- 增强专业公司的政企客户全局性关系管理能力

【课程大纲】

第一单元 政企客户销售概述

认识决定竞争胜负的内外在基础

摆正竞争对手和客户价值诉求在整体营销战略中的关系；

把握专业营销的“咨询”和“企业级”特征，做到资源的有的放矢；

树立正确认识：为什么需要学习 OIPC 四步法？

第二单元 大客户大项目营销精英的顾问销售技术

需求的冰山：体验一下情感

掌握主动权的 SPIN 模式

产品说明公式 FAB

应对对方抱怨的技术：LPQ

优化组合资源，为客户形成“想要的+需要的方案”

Customer Wants & needs

某行业案例展示和实战模拟

第三单元 大客户大项目营销精英的谈判技术

商务谈判的基本原则

人事分开原则

集中利益而非立场原则

双赢原则

客观标准原则

◇ 在谈判中会有 5 类人出现

➤ 首席代表

➤ 白脸

➤ 红脸

➤ 强硬派

➤ 清道夫

某行业案例展示和实战模拟

第四单元 大客户大项目营销策略之机会分析(OIPC 第一步)

◇ 学会战前准备的系统检查步骤

◇ 掌握判断专业竞争胜负的九项指标

◇ 学会设立专业项目的销售目标

重要概念

购买驱动因素

专业业务能力

项目预算
时间跨度
系统兼容性
客户关系历史
高层重视程度
某行业案例展示和实战模拟

第五单元 大客户大项目营销策略之影响客户决策(OIPC 第二步)

- ◇ 学会分析客户的专业业务招标方案，从提出、草拟、正式提交到关键指标的设置过程
- ◇ 学会认清客户端不同层次人员在决策过程中的角色
- ◇ 掌握影响客户决策的最佳渠道和时机

重要概念
决策流程分解
决策人员相互关系
影响力来源
客户内部亚群体
关键事件
动机分析
影响决策的内部因素
影响决策的外部因素
啦啦队员
狐狸精
某行业案例展示和实战模拟

第六单元 大客户大项目营销策略之明确竞争定位(OIPC 第三步)

- ◇ 学会如何确定我们自己的竞争定位
- ◇ 掌握专业竞争定位的三个维度
- ◇ 学会把竞争定位的描述具体落实到对客户价值命题

重要概念
价值诉求
三类价值观
暗示需求
价值遗缺
专业业务定位
关键购买价值指标
关系链条
竞争定位的描述-价值命题
对价值命题的三个层次的沟通
某行业案例展示和实战模拟

第七单元 大客户大项目营销策略之明确竞争战术(OIPC 第四步)

- ◇ 树立正确认识：价格不是失败的关键因素
- ◇ 学会如何分析专业竞争对手的战略战术
- ◇ 学会如何从战术上应对不同强度的竞争

重要概念
三类常见的失败原因
以强制弱战术
瓦解战术
借力/借利战术
迂回战术
分割战术
陷阱战术
拖延/扰乱战术
价值组合战术
价格战技术
某行业案例展示和实战模拟

第八单元 大项目销售管理概述

- 关系营销管理的特点
- 政企大客户的关系诉求
大项目案例分析
- 政企大客户大项目关系分析
- 客户关系的几种形态
- 关系层次
- 大项目内部关系的“潜”规则
- 政企大客户大项目关系的进程
- 大项目销售能力四台阶
- 放大竞争和被动战术
- 招标的公平性
- 销售人员的四层境界
- 第四级销售经理能建立共存生态链
行业相关案例分析和实战模拟

第九单元 大项目的市场分析及业务设计

- 了解客户需求、竞争者的动向、技术的发展和市场经济状况以找到机遇和风险，目标是：解释市场上正在发生什么以及这些改变对公司来说意味着什么。
 - 研讨要点：这个业务设计所依赖的客户角度和经济上的假设是什么？
 - 研讨要点：这些假设还成立吗？什么可能使他们改变？
 - 研讨要点：客户最优先考虑的是什么？它们又是怎样在改变？
 - 研讨要点：正在发生的技术转变是什么？它们对我们的影响是什么？
 - 研讨要点：是什么将你和竞争对手的业务设计区分开来？
- 某行业案例展示和分析
- 创新焦点：进行与市场同步的探索与试验。从广泛的资源中过滤想法，通过试点和深入市场的实验探索新想法，谨慎的进行投资和处理资源，以应对行业的变化。
 - 研讨要点：新的业务设计能否抓住新的价值来源？
 - 研讨要点：这种价值来源是可持续的吗？
 - 研讨要点：客户优先权的变化对你的业务设计会有怎样的影响？
 - 研讨要点：有什么可替代的设计可以满足下一轮的客户优先权？

- 业务设计：对外部的深入理解，为利用内部能力和战略控制点探索可替代的业务设计提供了基础。
- 业务设计设计五要素：选择客户、价值主张、价值获取、活动范围和战略控制。
行业相关案例分析和实战模拟

第十单元 大项目客户工作的跨部门协同

- 建立合理的市场压力传递机制和负责任文化
 - 销售管理者的素质评估维度
 - 对销售人员管理考核的两种导向
 - 案例：销售管理考核的四种场景
 - 提成激励的案例（产品维度）
 - 提成激励的案例（客户维度）
 - 多种激励模式举例（市场维度）
 - 多种激励模式举例（职位层级维度）
- 建立对政企客户的快速反应能力
- 如何组建跨部门协同团队
- 激励跨部门团队
- 某名企的权利前移，“班长”文化
- 主动协调不同部门的技巧
- 政企客户工作内部沟通协调模式分析
- 跨部门冲突解决之道
- 争取高层支持的合理方法
- 什么是矩阵式管理？
- 什么是强矩阵？
- 什么是弱矩阵？
- 什么是平衡矩阵？
 - 某名企的矩阵式管理案例分析
 - 行业相关案例分析和实战模拟

第十一单元 全局性大项目销售管理

- 学会对已有大客户的动态管理
- 掌握强化客户关系的四个手段
- 学会从长计划、共建相互依存的生态系统
 1. 重要概念
 2. 客户吸引力
 3. 客户关系变迁
 4. 服务规范
 5. 品牌优势
 6. 专业新业务捆绑
 7. 专业业务共存生态
 8. 共同规划
 9. 共建关系网
 10. 机构层次合作
 11. 专业变革机遇和威胁

行业相关案例分析和实战模拟