

策略驱动的大客户商机管理流程

——结构化/流程化项目赢单策略——

课程背景

当面对一个大项目，销售人员的困惑：

- √ 项目开了个头，接下来该找谁、做些什么呢？
- √ 该做的都做了，客户不签单，怎么办？
- √ 赢单还是凭“关系”、靠“运气”吗？
- √ 到底怎么做，才能赢单，提高赢单率？……

销售经理理想：

- √ 这单情况如何？赢单率多少？何时能签单？
- √ 申请专家支持，要费用，批还是不批？
- √ 重要项目不放心，“还是我上吧……”

总裁和营销高管：

- √ 本季度业绩到底能完成多少？差多少？
- √ 复盘总结时，谁在讲故事，拍大腿？
- √ 除了靠经验判断，还有什么科学方法？
- √ 销售天才就这么几个，大部分都不靠谱，怎么办？

总之，到底有什么科学的、可复制的科学销售方法论，为业绩保驾护航？！

……

课程价值

提升大客户销售“控单力”，帮助销售团队评估重要大项目销售机会、识别潜在风险、找到赢单机会，进行事前计划和资源协同，为团队和个人提供分析报告和建议策略。

对用户个人来说，该训战方法论是一套项目分析，机会评估，风险甄别，竞争应对，策略制定，行动计划和资源配置的系统方法论和工具。

对营销组织来说，支持跨部门项目沟通协同，精准销售预测，优化组织资源配置，系统提升组织销售绩效。

课程定位

- √ 销售之庙算，结构化分析销售形势，制定清晰有效的策略！
- √ 谋定而后动，根据策略，逻辑化制定具体行动和资源计划！
- √ 建立团队共识，形成统一的销售语言、应用专业高效工具！

课程目标

- √ 建立大项目结构化、流程化的形势分析与策略制定流程
- √ 分析大项目干系人、决策影响力、决策流程和决策结构
- √ 发现项目的潜在风险，锻炼并形成全局意识和策略思维

教学形式

本训练课程是基于世界级专业营销理论，并结合国内具体实际，尤其是本人在华为大客户销售和管理的实践而开发。

该课程（培训）通过沙盘体验式案例实战对抗、销售人员亲身感受和全心参与的方式展开。

课程以精编实战案例、情境带入，深度思考和互动研讨为主要教学工具和方法。通过模拟大项目/订单的真实场景，配合连续、循序渐进的阶段性案例设计，激发学员进行项目分析与推进，让学员能够在体验、互动和现场演练中体会到销售的乐趣与奥秘。感受课程知识点和内容的同时，深入思考、反思与感悟，结合自己的销售实践，融会贯通，建构自己销售策略知识与技能体系。同时辅以老师和学员的点评，分享，帮助学员发现不足并获取改进方法。

激活经验——案例体验——认知反思——理论点评——行动验证。

课程对象

总经理、销售总监、大客户经理、从事销售三年以上的大客户经理

课程时间

两天/14小时（建议上午 9:00~12:00，下午 13:30~17:30）

课程大纲

序号	阶段目标	关键任务	解决问题
第一阶段	需求分析 目标确认	明确目标：本项目的销售目标 理解需求：理解客户购买动机和业务目标	客户究竟要什么？
第二阶段	判断形势 评估商机	判断阶段：确定所处阶段，紧迫程度、竞争形势。 总体感觉：标明总体感觉和项目温度	项目的形势如何？
第三阶段	分析角色 掌握决策	角色判断：确定所涉及项目干系人和决策关键角色	如何识别决策链？
		分析态势：分析并判断每个人的项目态度和供应商支持度	客户如何评价我？
		参与影响：判断每个关键角色的影响力和参与度	究竟是谁说了算？

		剖析价值：分析每个角色的组织目标与个人目标	他们到底想什么？
第四阶段	制定策略 建立优势	策略分析：制定项目总体策略和攻防路线设定目标：制定每个角色的目标态度和支持度	如何应对关键人？
第五阶段	行动计划 优化实施	确定行动：列出各种可能采取的行动 确定最佳行动计划与行动顺序	如何有效用资源？
第六阶段	部署资源 应对竞争	部署资源：根据行动目标和计划部署最佳可用资源 淘汰竞争：助推客户淘汰竞争对手	如何应对竞争者？

训练过程

时间	阶段	任务	学习目标	核心技能
第一天课程	导入	了解背景	了解课程背景与目标	定位大项目控单要点，明确训练目标
		明确规则	明确实战对抗训练规则	理解基本概念，能够应用于案例对抗
	识局	案例对抗	第一阶段案例对抗	通过案例聚焦“如何定位项目”问题
		识别目标	明确一个销售目标	理解客户为什么购买的原理理解政策与环境对客户购买动机的影响

		判断形势	判断一个项目的形势	通过阶段、竞争、客户紧迫程度判断项目真实进展情况，以便制定相应策略	
		识别角色	识别多种关键角色	判断客户项目中的几种角色，他们分别的特点、识别方法，应对方法	
	拆局	案例对抗	第二阶段案例对抗	通过案例聚焦“如何分析项目”问题	
		判断态度	判断客户积极与消极态度	理解客户为什么积极、消极，如何判断分析客户在项目中的态度，以便制定不同的应对策略	
		影响力	分析角色参与度与影响力	通过系统分析，理解客户中哪些人、何时、以何种方式参与决策，找到关键人、做对事	
		分析价值	分析客户决策动因&动机	项目对客户组织/对公意味着什么，对个人/对己意味着什么，如何分析判断	
	第二天课程	布局	案例对抗	第三阶段案例对抗	通过案例聚焦“制定应对策略”问题
			制定策略	制定不同角色应对策略	对决策人、使用部门、技术人员、内线等角色的应对技巧与沟通方法
			部署资源	协调适当资源支持项目	售前资源在项目不同阶段的应用策略与方法，使资源应用更针对性、更高效
应对竞争			制定应对竞争的策略方法	应对优势竞争、劣势竞争、价格差异等不同形势，制定有效的攻防策略	
应用		案例对抗	第四阶段案例对抗	通过案例验证所学知识，即学即用	
		结果分析	各组结果与能力综合分析	总结成绩、直面差距、制定针对计划	

	总结	要点总结	工具方法及知识要点总结	回顾总体流程