

B001 政企大客户招标项目控单策略与赢标秘籍



主讲：张长江

一、学员对象

本课程适用于所有 BtoB 行业（包含政企信息化、工程总包、交通、工程、金融、水务、新能源、环保、工业品等涉及到政府及集团采购项目投标的所有行业）相关企业中的董事长、总经理、营销总监、销售经理、行业经理、产品经理、销售主管、销售人员、销售工程师、售前技术支持，也适用于企业中致力于提升项目投标能力的其他部门员工。

二、课程背景

政府、集团客户的很多产品和服务采购，往往是以项目采购的方式和招标采购的模式进行的。面对政企客户的招标采购项目，销售人员最困惑的问题“找对关键人”需要首先解决。技术部门、使用部门、采购部门（采购部门或政府采购中心）、招标代理机构、设计院、监理……，诸多单位出现在项目实施的不同阶段，各个部门间关系错综复杂，采购决策小组成员意见难以统一。谁才是最终能帮助销售创造需求的人？谁又是能帮助销售影响中标结果的人？

在找对项目中创造需求和影响中标结果的关键人之后，销售人员还要面临客户需求的不匹配以及竞争对手的强力压制。一方面，客户的需求可能与己方能提供的产品或方案“货不对版”，或者需求虽然“对版”但客户的预算远远低于己方交付成本；另一方面，竞争对手可能已经捷足先登，主导了技术路线与技术规则，甚至凭借资质和业绩等门槛要求要把己方屏蔽在外。销售人员如何才能力挽狂澜于既倒，在对手已经建立先发优势的基础上影响客户的采购标准、预算及采购流程，甚至是想办法让竞争对手出局？

业主方高层领导（可能是副总、总经理、总工，也有可能是处长、局长、区长、市长甚至是更高级别的领导）最有可能握有真正的决策权力，但销售却见不到这些关键决策人甚至销售根本就不知道某些关键决策人的存在。即使有机会见到这些决策者，销售人员也没有能力与其建立关系并影响其决策。销售怎样做才能发现确认谁是真正的“幕后大佬”，并最终获得他（她）的鼎力支持？

从了解到项目需求信息到投标，项目跟踪周期动辄一、两年。在此期间，政府政策变化、客户方高层人事变动、项目小组人员变动、客户方的需求变化、新的竞争对手进入等不可预料的情况会随时发生，销售人员如何不断适应项目的变化并及时调整项目运作的思路和策略？

自从进入新常态之后，招标越来越透明化，电子化招标渐成趋势，对招标的监控和审计越来越严格，暗箱操作和违规操作的传统手法逐渐失灵，销售人员如何在新常态下实现“控单”？

本课程是专门针对 BtoB 行业的企业（包含政企信息化、工程总包、交通、工程、金融、水务、环保、工业品等多个行业）设计的、以“未战先胜”和项目“全程控单”为核心理念、包含“寻标、识标、跟标、做局、破局、控局”六大步骤，19 个中标关键控制点的实战性项目投标课程，旨在迅速提升项目销售及投标人员的控单能力和赢标能力，提升投标项目的中标率。

三、课程特色

本课程采用“训”与“战”相结合的形式，以“理论讲授+案例分析+实战演练+现场辅导+工具落地+行动计划”六位一体的咨询式培训模式展开，使学员快速掌握相关的实战工具和实战技巧，做到“学了就会用，回去就能用”。课程具有“四多一好”特色，即“实战案例多、实战工具多、课堂研讨和情景模拟多、学员学习收获多、课堂氛围好”。

四、标准课时

本课程标准授课时长为 2 天（12 小时）。

五、课程收益

·使学员通过培训了解项目控单、赢单的六大步骤，熟练掌握项目控单的 19 个关键控制点。

·使学员通过培训了解项目立项评估工具、项目分级管理工具等 9 个工具，熟练掌握客户需求挖掘与引导策略工具、客户采购组织权力地图分析工具、标前技术引导工具等 3-4 个重要的项目投标工具的实战运用技巧。

·老师将在课堂中分享将近 20 个 BtoB 行业政企客户投标项目销售的经典实战案例，每个案例都涉及销售人员的项目销售实战中遇到的种种困惑，以及对应的解决方案，比如“如何进行成功的标前引导”、“如何准确定位项目的关键决策人并获得他（她）的支持”、“如何

防范竞争对手低价冲标抢走订单”等等，让学员当场就能领悟工具和理论模型运用的方法，做到**“学了就会用，回去就能用”**。

六、课程思维导图

七、课程大纲

第一单元 新常态下企业中标的核心原则

- 新常态下政企客户招标采购五个特点
- 项目失败的三个主要原因
- 项目失败的三个借口成立吗？
 - 1) 我们价格太高
 - 2) 客户需求无法满足
 - 3) 竞争对手关系太硬
- 项目赢单的核心原则：未战先胜
- 投标项目赢单的 19 个关键控制点

第二单元 寻标——搜集项目信息，进行立项评估

- 中标金额 = 投标项目金额 × 中标率
- 搜集项目信息的八种主要渠道
- 项目立项评估的三个主要维度
- 项目需求匹配度评估：行业匹配度、需求匹配度、定位匹配度
- 项目前期风险评估：资信风险、政策风险、市场风险
- 项目前期价值评估：财务价值、战略价值
- 项目等级划分（ABC 法）及项目小组组建

【案例】某水环境设备公司项目立项评估项目

【工具】项目立项评估工具

【工具】项目分级管理工具

第三单元 识标——接触项目关联方，识别项目采购模式

- 项目所处阶段识别：
 - 1) 产生需求阶段
 - 2) 可研报告阶段
 - 3) 立项审批阶段

4) 方案设计阶段

5) 招标采购阶段

·项目关联单位影响识别：

1) 投资方对项目决策的影响

2) 业主方对项目决策的影响

3) 咨询机构（设计单位）对项目决策的影响

·项目采购模式识别：

1) 公开招标

2) 邀请招标

3) 竞争性谈判

4) 竞争性磋商

5) 单一来源

6) 询价

7) 框架协议

·竞争形势识别：

1) 落后

2) 平手

3) 领先

4) 暂无竞争

【案例】2000万的总包项目，是该跟踪还是该放弃？

第四单元 跟标——发展教练和线人，公关客户采购关键人

·客户采购组织四维分析工具——权力地图

维度1：采购决策的三个层级（操作层、管理层、决策层）

维度2：采购决策的四种角色（使用人 UB、技术人 TB、采购人 EB、决策人 DM）

维度3：采购决策的五种立场（教练、支持者、中立者、反对者、死敌）

维度4：采购决策者之间的四种关系（联盟、对立、同一派系、无关系）

·客户采购关键人分析工具——决策链地图

1) 产生需求阶段关键人

- 2) 可研报告阶段关键人
- 3) 立项审批阶段关键人
- 4) 方案设计阶段关键人
- 5) 招标采购阶段关键人
- 发展教练 (Coach) 和线人
- 教练 (Coach) 必须具备的三个条件
- 教练 (Coach) 的四个作用
 - 1) 通风报信
 - 2) 暗中运筹
 - 3) 出谋划策
 - 4) 穿针引线；
- 教练 (Coach) 发展的三条路线
 - 1) 由人及事
 - 2) 由事及人
 - 3) 中间人引荐
- 教练 (Coach) 的六个级别
- 真假教练 (Coach) 的验证
- 保护教练 (Coach) 的五种手段
- 五种典型线人的发展手段
- 线人信息与教练 (Coach) 信息的交互验证

【案例】某电力设备招标项目的权力博弈

【案例】当初拒绝与销售沟通的人，是怎样被最终发展为“教练”的

【案例】频频要销售人员请客的“教练”

【工具】客户采购组织权力地图分析工具

【工具】客户采购决策链地图工具

第五单元 做局——标前技术引导及技术植入，谋求“未战先胜”

5.1 深挖客户需求与痛点

- 不要仅关注产品卖点，而是关注客户买点

·需求 = 需要 + 要求

·三个层次的需求：显性（产品）需求、隐性（组织）需求、深藏（个人）需求

·如何了解客户的显性（产品）需求

·如何了解客户的隐性（组织）需求

·如何了解客户的深藏（个人）需求

·如何运用深藏（个人）需求影响隐性需求和显性需求

5.2 提出差异化价值主张

·什么是价值主张

·差异化价值主张提炼的三个原则

·差异化价值主张提炼的四个步骤

5.3 赢得客户信任

·建立客户信任的九连环

- 1) 产品/方案介绍
- 2) 老客户推介
- 3) 样板业绩考察
- 4) 案例视频/照片/案例集
- 5) 论坛与技术研讨会
- 6) 产品演示
- 7) 产品试用/体验
- 8) 总部/基地考察
- 9) 权威认证展示

5.4 标前技术引导

·标前技术引导总体原则：未战先胜

·标前引导三大策略：

- 1) 屏蔽最具威胁对手
- 2) 压低对手技术得分
- 3) 迫使对手提高报价

·标前技术引导的六个要素

- 1) 投标资质设置思路

- 2) 技术路线选择引导思路
- 3) 技术参数设置引导思路
- 4) 分包/合包模式引导思路
- 5) 评分方式引导思路
- 6) 现场演示环节引导思路

【案例】某三甲医院弱电总包项目需求引导

【案例】某公司刀片服务器标前引导思路

【案例】卡特彼勒销售人员如何通过精心设计的产品演示环节战胜对手？

【工具】客户需求挖掘与引导策略工具

【工具】标前技术引导策略工具

第六单元 破局——获得关键决策者支持，屏蔽竞争对手

6.1 关键决策者公关

- 关键决策者的六个共同点
- 谁是关键决策者——五个问题精准定位关键决策者
- 政府与企业关键决策者的需求差异
- 直接拜访关键决策者五步法
 - 1) 拜访准备
 - 2) 客户接近
 - 3) 面谈开场
 - 4) 需求引导
 - 5) 行动落实
- 面向关键决策者沟通的四个原则
- 面向关键决策者沟通的“黄金三点论”话术工具

6.2 屏蔽最具威胁的竞争对手

- 屏蔽对手的关键思路：该来的来，不该来的不要来
- 设计屏蔽对手策略时的五个思考：

- 1) 分包/合包模式变化会使哪些厂商失去资格？
- 2) 公开招标、邀请招标，采购模式变化会使哪些厂商失去资格？
- 3) 注册资本金、行业业绩、资质证书，哪些条件会使哪些厂商失去资格？？
- 4) 苛刻交期，苛刻付款条件，苛刻技术要求，现场演示要求，哪些条件会使哪些厂商失去投标意愿？
- 5) 遇到意外出现、可能搅局的对手，如何处理？

【案例】某央企销售如何通过“制造偶遇”拿下 4000 万订单

【案例】某总包商如何通过设置“壁垒”拿下建筑施工总包项目

【案例】某厂商如何通过项目经理社保问题为对手“挖坑”

【工具】面向关键决策者沟通的“黄金三点论”话术工具

【工具】屏蔽竞争对手的策略工具

第七单元 控局——精心策划项目投标，精准控制投标结果并成功中标

7.1 项目投标策略

- 两种招标采购方式：公开招标、邀请招标
- 四种非招标采购方式：询价、竞争性谈判、竞争性磋商、单一来源
- 投标前需要了解的非公开信息
- 三种典型的竞标策略
- 招标文件解读的目标和方法
- 招标文件关键词快速检索方法
- 如何识别出招标文件中的“陷阱”
- 评标专家的心理分析：怕什么？缺什么？最期待什么？
- 招标公告或投标人须知前附表的解读和要点提炼
- 投标文件的撰写要点——目录、排版与格式
- 投标文件的撰写要点——技术标部分优化方案
- 投标文件的撰写要点——技术偏离表（技术参数表）填写须知
- 讲标的三讲：讲需求理解、讲方案思路（方法论/思路/工具）、讲亮点/优势
- 投标报价策划的依据
- 投标报价策略制定的四个要素：目标、规则、预算、竞争

- 多个标段的报价策略应该如何制定？
- 纸质标书签字、盖章、密封、装订的要求与注意事项
- 电子标书制作、签章、上传与解密的要求与注意事项
- 导致投标无效的 25 种行为归纳
- 围标、串标行为的规避措施

7.2 开标控局策略

- 开标前需要了解的六个关键信息
- 开标流程及注意事项
- 开标出现的各种意外情况的应对
- 质疑与投诉适用的法律条款
- 可以质疑的典型情况
- 质疑函的标准格式

【案例】某广电信号转播车制造商如何通过“质疑”扳回败局？

【案例】审计报告中的“瑕疵”

【工具】标书检查工具表

八、讲师介绍



8.1 讲师简介

- 工商管理硕士
- 工业品营销实战派专家
- 上海交大、浙大、清华、山大、武大总裁班特聘讲师
- SMEI 美国市场营销国际执行委员会 (Sales & Marketing Executives International)注册营销总监 & 销售总监

- 国家工信部工业品品牌专家组成员
- IPTS 国际职业培训师协会高级培训师
- 中华讲师网全国营销十强培训师
- 原施耐德（中国）人才发展中心特聘讲师
- 原首钢国际（香港）控股销售经理
- 原联众智达营销咨询集团咨询总监

8.2 授课风格

张老师具有十五年、上百家 500 强企业或上市公司的咨询与培训经验，开展企业内训及讲授公开课上千场，好评率 100%，可谓身经百战，是真正靠谱的实战派讲师。

他博览群书，阅历丰富，视野开阔，充满智慧；他授课风格诙谐幽默、形象生动、互动性强，课堂氛围极佳；他在市场营销领域刻苦钻研近三十年，形成了完善的知识结构和知识体系，并出版过多部营销方面的专著；他课程定制开发能力强，能根据学员的行业、背景、经验设计出与学员属性高度匹配的实战课程；他控场能力强，能根据学员的情况调整授课风格和授课方式，真正做到“驾轻就熟，挥洒自如”。

在讲授理论工具的同时，张老师还会在课堂中结合自己在二十余年营销、营销管理及咨询生涯中的亲身经历，分享上百个实战案例，并在课程中融入古今中外的历史典故和人生哲理，不但使课程通俗易懂，张弛有度，而且对学员提升认知水平也非常有帮助。

8.3 授课经验

张长江老师服务过的客户：10+家世界 500 强，100+家国内上市公司

钢铁：宝武集团、鞍钢集团、太钢集团、澳大利亚博思格钢铁、中国五矿……

物流：中国远洋、中外运、安能物流……

建筑：中建八局、中建三局、中铁建工……

化工：万华化学、传化化学、法国阿科玛、中化……

新能源：明阳风机、天合光能、保利协鑫、晶科能源、固德威……

石油：中石油、中石化、中海油、海科石化……

煤炭：神华、中煤、兖矿……

有色：中国铝业、大冶有色、金田铜业……

机器人：库卡机器人、ABB 机器人、新松机器人……

半导体：日本广濑电子、中国电子科技集团……

工程机械：卡特彼勒、徐工、三一、中联重科、合力、斗山……

输配电设备：ABB、施耐德、西门子、特变电工、正泰、南瑞、思源电气……

自动化：汇川变频、博世力士乐、英威腾、合康新能

IT&信息化：上海东方有线、中国铁塔、浪潮集团……

暖通设备：凯士比泵、大金空调、良机冷却塔……

照明/LED：欧普照明、雷士照明、海洋王照明、艾比森……

汽车零部件：杭州万向、普利司通轮胎、万安发动机、华阳电子……

光学/声学/连接器/电池：中航光电、广瀚电子、德胜电子、德赛电池……

环保与水务：北控水务、首创水务、中晶环保、龙净环保……

军工：中国兵装集团、中国兵器工业集团、中船重工、中航工业……

新材料：中材科技、泰山玻纤、佛塑科技……

机械装备：阿特拉斯、台群精机、纽威数控、青岛软控、株洲中车、冰轮……

涂料：华润涂料、双瑞涂料、松井化学……

建材家居：上海耀华皮尔金顿、上海信义玻璃、东鹏陶瓷、蒙娜丽莎陶瓷…

金融：上海银行、交通银行、中国银行……

纺织：百隆东方、赛得利纤维……

印刷包装：北人印刷、金石包装……

8.4 客户评价

张老师的课程实用性强，思路清晰，对我们营销团队的帮助很大，现在我们已经邀请张老师担任我们集团的常年营销顾问和专职培训讲师。

——南玻集团 营销副总裁 赵光豪

张老师是真正的实战派讲师，他讲的很多策略和方法，我们的区域经理拿过来就可以用，这个我觉得是很重要的；我们现在已经把张老师的项目型销售管理体系运用到实际工作中了，并取得了明显的成效。

——新疆特变电工 营销总经理 宋辉

张老师所讲的内容正是我们销售团队所需要的，好像为我们量身定制的一样，这是我听过的所有培训中感觉最实用的一次。

——国电南瑞 营销总监 刘成标

张老师是我目前碰见的营销讲师中，我感觉最实战的一位，参训的学员都反映老师的实战经验很丰富，学员整体评分都在 90 分以上，培训取得了圆满的成功。

——中联工起 培训主任 冯烁

培训对于我们企业来说，我们希望的是：对我们的中层管理者，带来新的思想，新的思路，并且很多东西是可以学了就可以拿来用的，这些期望在张老师的课程中我觉得基本都实现了，这次培训，确实让大家都受益匪浅。

——泰豪科技 营销总经理 刘宝俊

对于我们这样的全球五百强企业，培训体系是相当完善的，每年我们都会接受很多来自不同领域和不同风格的讲师的培训，对于张老师我认为是属于典型的实战派，经验非常丰富，对于我们这个行业的销售模式也很熟悉，他总能运用案例、互动的方式让复杂的销售变得简单化，而且有规律可行，这确实让我收获很大。

——阿姆斯壮世界工业（中国）有限公司 营销经理 周国斌

8.5 出版专著

