

《想中标先做局——相同资源两倍利润》

主讲：罗火平

【课程背景】

政企大客户项目，基本上都要进行招投标。多年来，国家及各级地方政府出台了很多招投标相关的法律、法规、政策、政令。简单来说，给招投标项目戴上了好多“紧箍咒”。大家都感觉到现在政大客户项目越来越难做。

稍有经验的销售都知道，想中标，要先引导标。那怎么才能由你来引导标呢？如何才能引导标、如何来引导标，背后需要成体系的方法。这个方法，俗称做局。所以，归根到底，想中标，先做局。

【课程目标】

建立一套科学的投标方法论，使学员在投标过程中时刻引导订单，准确找到投标过程中的引导点、突破点和订单获胜的方法，通过系统化的控制减少错误的发生，用最小的成本，赢得订单，获得竞争优势。

同时为销售团队建立一个订单分析的标准和平台。让销售管理者的经验真正可以帮助销售人员赢取订单。

【针对问题】

- 找不到丢标原因。所有工作都做了，招标却不可控，胜负靠运气
- 面对招标不知道怎么做，靠个人经验开展工作，千人千法
- 缺乏整体的投标策划，总是打哪是哪。运作过程不清晰，风险无法识别
- 产品同质化，招标规范化，不知道如何差异取胜
- 不知道该如何制订投标策略，要么指望一招致胜、要么低价中标
- 不知道该搜集什么样的信息。从而不能真正掌控投标，经常是挂一漏万
- 不知道该如何推进和策划招投标，只知道搞标准和搞人
- 在需求阶段，不知道如何引导需求，以便为后期制定标准打好基础
- 不知道如何识别和搞定采购影响者，包括客户、专家、招标代理
- 不知道如何设计标准，不知道如何利用标准设计屏蔽、加分、减分、分档、迷惑等投标策略。
- 不知道如何利用采购程序阻击对手、获得优势。总是被动的响应，让干嘛就干嘛
- 不知道如何模拟竞争对手，算不出对手可能的报价，总是被对手算计
- 报价缺乏策划，报高了怕丢标，报低了怕吃亏
- 不知道该如何推进和策划招投标，只知道抱大腿或提参数。

【核心思想】

- 不仅学习投标招数，而是掌握永远有招数的分析方法

- 招标是客户对意向供应商最终确定合法化的一种程序！因为客户不希望不合适的供应商冲标，最终导致项目失败。
- 客户希望通过承诺理性实现结果圆满
- 招标就是多方协同、博弈、制约和妥协的结果，一旦出现权力洼地，权力就会向洼地流动
- 当你把“拿下订单”作为目标的时候，往往就是你拿不下订单的开始
- 做错任何一件事，你都可能丢标，所以重要的是，你要时刻把控影响中标的6个要素及子要素
- 控标的本质是按照我的规划推进，让对手进入我的战场，这就是布局
- 引导需求，其重要性与威力都大于直接改变标准
- 在销售中，游戏规则是由客户和第一候选供应商共同制定的。第一候选供应商围着客户转，其他候选供应商围着第一候选供应商转

【课程收益】

做错哪件事情可能丢标？

答案是：任何一件事

所以，你需要一套方法掌控整个订单和整个投标周期，投标方法论帮助你天眼看订单，教会你庙算定输赢。从而大大提升中标率。

大型投标周期长、参与人多、金额大、对手多，涉及到的组织复杂（客户方、招标代理、专家、投资方、总包方等），这就决定了整个投标过程充满着不确定性，一着不慎，满盘皆输。时刻控制住影响投标的各个影响要素是控标的关键。本课程就是希望通过控制需求、招标影响者、标准、招标程序、对手和价格六大变量，按照招标模型和实际情况随时制定投标策略，掌控投标过程，最大概率中标。

- 运用招标模型收集信息、制定策略，掌控过程，最大限度提高中标率
- 掌握策划投标的模型及方法
- 掌握如何引导客户需求和立项，在开始阶段获得先机
- 学会如何寻找、分析、覆盖、突破采购影响者获得支持
- 掌握如何控制客户招标标准的制定，让其有利于我们
- 学会设计和控制招标程序，利用程序阻击对手
- 学会模拟竞争对手，从而更有力打击对手
- 掌握策划价格的技巧，合理报价

【课程差异】

市面上大部分关于招投标的课程都偏重法律的讲解、经验的介绍、标书的设计，着重在如何钻空子，总希望一招致胜，甚至歪招致胜。

本课程脱胎于策略销售的基本逻辑和原理，在此基础上构建了扎实的模型、流程和方法论，我们不希望学员仅仅学习一些招数，而是希望找到一个永远有招数的方法。

同时，本课集合了国内几十位投标专家研发课程，他们在各自的领域里累积参与过上百亿甚至上千亿的标，亲自操刀成百上千次，给别人挖过无数坑、埋过数不清的雷，也填过无数坑、排过无数雷。他们的经验也是中国市场上经过检验的杀伐利器，是本课程最重要的价值。

【课程对象】

面向行业：销售模式中，有投标需求的企业和销售团队，尤其是面向政府客户、事业单位客户、国有企业客户销售的类型，包括但不限于财产保险、建筑、重型设备、IT、软件、大宗消费品、工业品、广告传媒、医疗器械、工程施工、节能环保等大订单销售模式、服务型产品。

参与投标的项目的特点：需投标订单在公司内部占比较大，投标金额大，投标周期长、正式投标为主（公开招标、邀请招标、竞争性磋商招标、竞争性谈判）

面向人员：总裁、营销副总、销售总监、销售经理、项目经理、相关销售管理人员、招投标管理人员、行业专家、售前支持工程师

【课程特色】

方法论与技巧并存：既基于策略销售方法论的底层逻辑，又总结了一系列投标技巧。

做模型与落地同行：课程中引用一些经典模型，也自创大量轻模型，模型可直接落地应用。

讲案例与口诀齐飞：结合丰富的实战案例，总结经验上升为方法论，并编成口诀，销售金句。金句频出。

引理论与工具共进：引用销售经典理论，编制相应的投标表单库，结合学员实际工作情况，形成投标工具集。

【课程时间】

2天（6小时/天）

【培训形式】

讲师面授+课堂练习+工作坊+案例分析

【课程大纲】

1. 导论——为什么有人总是中标
 - 1.1. 投标方法论模型与运作原理
 - 1.2. 投标控制要素分析
 - 1.3. 招标过程分析
 - 模型：招标组织分析维度
 - 1.4. 策略销售的作用

2. 谋局——如何确定投标项目做不做？
 - 2.1. 舍得：投标掌控的开始
 - 案例：资源的有限性
 - 2.2. 理想客户
 - 模型：优质客户五星分析模型
 - 2.3. 理想订单
 - 模型：理想订单模型
 - 金句：好销售擅长把烂客户烂订单留给竞争对手
 - 2.4. 激发兴趣

- 工具：兴趣激发器
- 金句：感兴趣者不一定是需求的人，感兴趣者不会推动订单

3. 开局——如何获得政企大客户招投标项目引导权

3.1. 通过需求获得引导权

- 1.1.1. 需求的特性分析
- 1.1.2. 需求分析与控制的维度
- 1.1.3. 需求中可能的风险和优势
- 1.1.4. 利用需求的重要性制定策略
- 1.1.5. 利用需求的连接性制定策略
- 1.1.6. 利用需求的隐蔽性制定策略
- 1.1.7. 利用需求的可塑性制定策略

- 模型：需求策略模型
- 案例：注重国际影响的需求
- 金句：客户是需求专家却总以为自己是方案专家，销售是方案专家却总以为自己是需求专家。

3.2. 让 SPO 靠近 SSO 获得引导权

- 案例：没有 SSO 的销售
- 金句：没有 SSO，任何动作都是错误的。
- 金句：精心设计你的 SSO，构建你的竞争优势
- 金句：谁控控制了 SPO，谁就控制了结果。
- 金句：好销售想办法把自己的优势变成客户的 SPO。

3.3. 通过招标组织获得引导权

- 图表：招标组织结构图
- 讨率：各招标方的诉求

3.4. 通过采购影响者获得引导权

- 招标组织与组织间相互制约关系分析：客户、代理、专家、第三方

- 各方利益诉求分析：权力的均衡性
- 招标组织中的策略分析
- 搞人：招标影响者
- 分析人：角色、影响程度、利益、圈子、覆盖
- 客户方 EB 的分析、搞定策略与利用策略
- 客户方 TB（标书设计者）的分析、搞定策略与利用策略
- 专家分析、搞定策略与利用策略
- 客户方 UB 分析、搞定策略与利用策略
- 利用影响力制定策略
- 利用组织利益制定策略
- 利用支持程度制定策略
- 利用圈子制定策略
- 发展 Coach
- 招标影响者分析与优势分析

4. 做局——如何控制政企大客户项目走向我？

4.1. 通过标准制定引导走向

- 1.1.8. 什么是理想标准
- 1.1.9. 如何规划理想的评标标准
- 1.1.10. 理想标准的工具分析
- 1.1.11. 控标的层次：标准的构成要素分析
- 1.1.12. 不同标准的作用：屏蔽、加分、扣分、分档、迷惑
- 1.1.13. 规划的步骤

4.2. 通过流程引导走向

- 采购流程与招标程序

- 招标程序的特点分析
- 流程的特点分析

4.3. 通过程序引导走向

- 招标程序的结构
- PB (招标结构人员) 分析
- PB (客户采购人员) 分析
- 程序的风险与优势
- 争取 PB 的策略
- 引导程序，与客户共舞
- 引导招标方式的策略
- 调整顺序的策略
- 增加和减少程序的策略
- 拖延和提速的策略
- 跟随的策略
- 影响评估的策略

4.4. 通过定标流程引导走向

- 图表：几种常见的定标流程
- 讨论：不同情况下的采用何种定标流程

4.5. 算翻盘时间

- 质疑投诉的策略
- 反质疑投诉的策略
- 讨论：标书挂网后，最长还有多少供你翻盘

4.6. 找盘翻盘路径

- 四大翻盘路径
- 共创：根据案例，共创翻盘路径
- 表单：销售行策略表

5. 控局——如何构建政企大客户招投标项目壁垒

5.1. 应对竞争对手

- 竞争分析
- 对手的结构化分析
- 模拟对手
- 控标判断
- 对手中的风险和优势
- 打击围标的策略
- 利用对手弱点的策略
- 发展捍卫者的策略
- 替代方案的策略
- 废标与反废标的策略
- 防止流标的策略
- 反复扣分的策略

5.2. 招标标准

- 标准特点分析
- 标准的结构和组成
- 标准中的优势与风险
- 利用标准积分器获取与分析客户的标准
- 标准的作用与构成
- 引导客户制定标准的三原则
- 利用标准的屏蔽属性制定策略
- 利用标准的提分属性制定策略
- 利用标准的扣分属性制定策略
- 利用标准的分档属性制定策略
- 利用标准的迷惑属性制定策略

6. 收局——如何高价中标政企大客户招投标项目

6.1. 引导参数与评分标准

6.2. 价格策略与报价技巧

- 价格的杠杆属性
- 价格的优势与风险
- 防止最低价冲标的策略
- 提高或降低预算的策略
- 模拟报价

7. 释局——政企大客户招投标项目总体分析与策略制定

7.1. 信息

- 信息的来源途径
- 信息的质量检查

7.2. 风险

- 风险的等级划分

7.3. 目标

- 对比理想目标

7.4. 制定策略的四大原则

- “扩大优势”原则
- “优势叠加”原则
- “及早攻克里程碑”原则
- “杠杆”原则制定原策略

7.5. 投标五字诀

- “早”字诀
- “狠”字诀
- “算”字诀
- “全”字诀
- “稳”字诀

附：投标策略模型

