

# 《招投标管理与控单技巧》

主讲：刘飞老师

## 【课程背景】

目前中国的销售市场已经从原来的关系营销慢慢的转向价值营销，从一个人说的算的时代转向了招投标时代，一个项目的诞生到最终签约，会经历一定的时长，会经历一些部门和关键人。尤其到了最后，临门一脚的时候，往往很多的销售没有控好标，导致丢标或者临时抱佛脚的争取中标。

我们经常说项目运作就像谈恋爱，招投标就像婚礼一样，让我们和甲方的合作关系和意愿由合情合理变成合规合法。所以整个项目流程的管控，是考验一个大客户销售人员的综合能力。

本课程结合刘老师多年的大客户销售经验以及销售团队的管理经验，结合知识讲解、案例教学、行动学习工作坊等多种形式，帮你打通任督二脉，成为一位专业的销售高手。轻松让您的销售业绩翻倍。梳理出自己企业的一套销售管理工具和流程。让销售从“艺术”变为“科学”。

## 【课程收益】

- 认清招投标的核心要素
- 做好项目运作的流程管控
- 搞定招投标里面的关键人
- 了解高层客户的需求点以及如何做需求分析
- 学会发展内线利用内线了解项目形势

## 【课程时长】

1天（6小时/天）

## 【课程对象】

资深销售人员和销售管理人员、大客户销售人员，销售总监，项目型销售人员等

## 【课程方式】

案例分析、案例研讨、情景演练

## 【课程特色】

- 学：**知识讲解、案例教学
- 动：**利用行动学习工作坊，激发学员右脑，让学员积极参与学习，有趣有料
- 用：**现场产出适合本企业的销售工具，回去就可以用

## 【课程大纲】

### 第一章：识局势—认清招投标的关键要素

- 1、招标文件的核心要素和清单
  - a. 招标公告
  - b. 投标人须知
  - c. 技术需求
  - d. 评分规则
  - e. 法务和商务条款
- 2、审阅招标的项目基础信息
- 3、了解投标人的资质和条件
- 4、废标的细则和注意事项
- 5、有没有最高限价条款
- 6、评分标准的定制
  - a. 权重条款设计
  - b. 各个得分点的设计
- c. 高分区、基准价的掌控（客户关键需求与我们优势相结合）
- 7、控标机会的把握和运作

a. 技术方案的优势 b. 综合实力的展示 c. 客情关系的助力

8、控标的两大核心和八个关键点

9、发现不合规问题如何申诉？

a. 如何发现问题 b. 申诉渠道 c. 申诉方式

10、常见废标的六大场景

11、标书编写的四大原则

12、理解大客户营销作战地图

13、搞清楚大客户采购地图分析

经典案例：到嘴的鸭子差点飞了？控标出现了哪些问题？

案例：方案锁定，顺利中标

## 第二章：找对人——招投标中的高层客户决策链分析

1、客户的角色分类

经济购买影响者（EB）、技术购买影响者（TB）、使用购买影响者（UB）、内线（coach）

工具：客户决策分析表

2、经济购买影响者（EB）--拍板人

a. 经济购买影响者的定义

练习：谁是决策者？ 案例：卷烟厂的信息化项目 EB 分析

拜访经济购买影响者遇到的挑战

b. 什么样的人会是经济购买影响者

c. 经济购买影响者关心什么

d. 如何与拍板人沟通及注意事项

e. 没有见到 EB，成功率只有 46%

f. 如何让下面的人引荐拍板人（领导）

g. 与高层沟通的“四不要”和“七要”

h 拜访后的邮件设计

总结：他说你行，不行也行。他说你不行，行也不行

i. 人性需求的五大通道

j. 高层的三大利益分析

k. 高层客户关注的三类人

3、技术购买影响者（TB）--守门员

a. 遇到的挑战

练习：谁是技术购买影响者？

b. 守门员迷之自信的特点

c. 与之打交道的注意事项

d. 技术者会关心什么？

e. 要“利用”，但是不能得罪

f. “成事不足，败事有余”

总结：他说你行，不一定行。他说你不行，就一定不行

4、使用购买影响者（UB）--使用方

a. 遇到的挑战

练习：谁是使用购买影响者

b. 需求部门的重要性

- c. 如何沟通说服
- d. 啥都想要，还嫌贵

案例研讨：运作项目短名单如何避免触及法律底线？

案例：三个字改变 1500 万项目的归属

### 第三章：善控标—如何快速的在项目里发展内线

- 1、内线，教练 (coach) 的定义
- 2、内线、教练的意义
- 3、如何选择好的内线
  - a.线人帮我们的目的？
  - b.哪些人是发展线人的首选？
  - c.对线人的要求？
  - d.发展线人的指导原则有哪些？
  - e.从五个维度找线人才是好线人
- 4、如何判断我们与内线的关系
- 5、线人综合评估表
  - a.Coach 的三大标准与三大作用
  - b.Coach 的种类
  - c.如何发现 coach
  - d.如何培养 coach
  - e.如何保护 coach
- 6、内线的级别决定项目的质量
- 7、内线关系的深浅决定项目情报的获取
- 8、尽量发展多线人原则
- 9、如何防止线人两面三刀？
- 10、客户关系的五个台阶  
陌生—认识—约会—朋友—同盟

案例：客户关系进阶演练

经典案例：如此设置资格预审屏蔽低价对手是否合适？

案例：招标人向评委暗示中标倾向

### 第四章：探需求—客户需求分析与控标技巧

客户需求的四种类型

- 1、雪中送炭—客户着急使用方案

问题比较多，找出痛苦链

案例：西藏尴尬之旅

- 2、锦上添花—客户已经使用方案，要更换方案

a.差异化营销：自己产品与对手产品的差异，这个差异正是客户的需求

b.产品没有卖点，你就是最大的卖点

c.锦上添花的四种应用

d.撬竞争对手客户的四大策略

- 3、无欲无求—客户对方案不感冒

客户害怕改变：案例营销法、带他去客户企业参观、邀请参加活动

案例：从《西游记》看客户的需求类型

- 5、自以为是一认为自己做的很好，压根不需要

策略：Pmpmp 适当放弃，考虑时间成本

6、与客户“共”创方案

7、客户关注的“三类人”

客户的客户、客户的对手、客户自己

8、高层到底要什么？

9、高层的组织需要和个人想要（说出口的是组织需要，说不出口的是个人想要）

10、不同类型政商高层需求分析

11、高层需求分析

a.对客户的需求识别的错觉

b.客户的“组织需要”和“个人想要”

c.如何可以对高层作出承诺

d.国企高层与民企高层文化与需求差异

e.政府高层与国企高层需求的差异

f.技术类的高层与财务类高层需求分析

g.一把手面临的企业和个人问题

12、不同高层决策的关注点（费用、技术、政治立场、关系平衡等等）

经典案例：5000万的标被废掉如何申诉？

案例：商务标有漏项评委要废我们的标合理吗？

总结：复盘改善与行动计划