

大客户销售技巧与项目运作实务

- 分析、博弈和管理

深圳 5 月 17-18 日

深圳 7 月 19-20 日

深圳 9 月 6-7 日

演讲语言：中文 Language: Chinese

标准价格 Standard Price: 5800RMB/person

定价含增值税、活动全程参与 (9:00-17:00)、会议资料、午餐、茶歇；不包含晚餐和住宿

课程目标 Benefits

我们将在以下几方面得以提高

- 1、学会掌控项目的能力，提升成功率
- 2、学会切入项目并且黏住项目
- 3、学会推进和展开项目运作，并步步为营建立优势，逐步形成意向
- 4、分析，判断，并制定策略
- 5、学会竞争博弈分析，学会博弈分析工具
- 6、学会客户意向分析法，锁定意向并收获招标
- 7、项目运作评价工具，及时了解项目运作好坏状态
- 8、学会制定项目计划，并学会结合博弈模型来把监控执行项目运作计划
- 9、学会建构高层关系，在项目中立于不败之地

课程大纲 Agenda

第一部分：项目运作 - 事关成败

项目越大，运作越关键

学习目标：从问题的解决中找到项目运作的感觉

一、平民身份如何演绎 5 千万的奥运项目！

- * 一个成功的运作，可以拿下世界级的项目
- * 平凡的销售经理，竟然被传说是高干子弟

二、一个 2500 万项目的失败案例

- * 即使是大牌产品，也照样丢给一个小公司
- * 运作过程的失败，遭致后期招标全面被动

三、从案例中研究问题

- * 高层关系缺失，客户经理是如何切入的？
- * 借助什么找到客户的兴趣点的，是如何影响到决策层的？
- * 与高层见面的 5 分钟有多大意义，在决策形成机制中有什么重大意义？
- * 在品牌，关系，资金，实力诸多方面都弱势的情况下，是如何以弱胜强的。
- * 描述这个项目的决策形成机制，并讲一讲最高层决策在这里面起的作用
- * 奥运项目案例中招标为什么会接受我们三级资质？业主很有意见但是还得接受，为什么？

第二部分：客户选择标准和态度

客户选择标准是掌控项目的发展过程和竞争格局核心因素

学习目标：谁掌控了客户选择标准的发展进程，谁就掌控项目的主动权，了解客户选择标准和态度，是通往成功大门的钥匙

一、客户的购买行为原理

- * 选择标准概念和特点
- * 态度到意向
- * 案例：销售汽车和找对象，为什么都这么难？

二、探知内心深处的选择标准

- * 如何了解和分析才能掌握内心深处的真正的标准
- * 创造标准

三、态度满意

- * 什么是满意？满意态度是如何形成的？
- * 满意态度为什么要确认，如何确认？
- * 案例：为什么我给客户该讲的都讲了，该做了也做了，就是无动于衷？

四、问题和案例练习

- * 问题：客户的想法态度吃不准，不能调动客户的真正的兴趣。
>>案例练习：西北银行半年客户就是不提项目的事情
- * 问题：价值引导总是打不到点子上”
>>案例练习：海关的第一次技术交流和半年的冷漠

五、分组讨论：结合自己的工作实践，如何获得客户的选择标准和评价态度？

- * 方式、话术、场合、手段如何？
- * 从现象推断？有哪些现象可以帮助判断客户的选择标准和评价态度？
- * 其中选择标准的权重，如何判断？有哪些言谈举止可以帮助我们判断？
- * 客户对选择因素的影响度如何调查和判断？
- * 什么时机合适？讨论一下

第三部分：意向形成机制（DMI）

打靶先要看清自己的靶子，先学会客户决策的核心逻辑

学习目标：

- * 掌握客户意向形成机制原理的作用
- * 学会各种因素的相互制约以及在决策团队之间相互牵制、相互纠结的过程，直到评价态度是如何在几个不同决策者之间形成最终统一意向的，即决定招标结果的意向
- * 这个 DMI 是项目分析和博弈的基础性知识

一、项目运作中看不透的困惑

- * 一个名牌轿车的招标故事
- * 二、意向在项目中的作用
- * 招标要做到心中无标

三、意向形成机制 --决策地图 DMI

- * 从态度到意向形成，客户选择的科学
- * DMI 表，客户决策链以及客户态度的相互作用 --意向形成机制
- * BATT 案例

四、问题和案例：

- * 问题：客户经理项目运作糊里糊涂，忙乎半天只是白忙乎，浪费资源和时间
>>案例练习一：某广播大厦，
- * 问题：找不对人做不对事。结果受到挫折
>>案例练习二：上海某大剧院，

五、分组讨论和练习：结合自己工作中的实际案例

- * 利用前一部分的方法，得到了选择标准、评价态度和影响度，权重基本内容，并画出 DMI？
- * 利用 DMI 来分析，我们的优势和劣势？
- * 看看，客户对我们意向分，从而判断我们落单的可能性？

第四部分：项目运作基础

军事家要掌握天、地、人之军事要素

学习目标：理解在项目运作过程中，关系，产品属性，服务，品牌，价格，项目运作五个阶段，这些要素是如何在项目中发挥作用的，理解其中的关系，并熟悉他们的规律。

一、产品和服务属性

- * 产品一定要专业，产品经理的职责
- * FFAB 原则
- * 产品属性调研表
- * 案例：价值包装之后，渗透力大幅度提升。

二、商务

- * 掌握商务应该学会些什么
- * 价格，关系，技术的权衡
- * 是科学也是艺术
- * 案例：商务运作改变客户的采购进程，提前锁定意向

三、项目运作过程的五个阶段

- * 五个阶段
- * 不同阶段的客户心理分析
- * 不同阶段的判断和竞争机会分析
- * 不同阶段的机会窗信号
- * 保密工作和阶段控制
- * 案例：一个大项目的运作过程介绍

第五部分：线索的发现与评审

学习目标：如果找来的线索都是：定位不清的线索、没有竞争力的线索、没有产能的线索、交付有问题的线索、没有前景的线索、没有销售量的线索，则会导致公司发展受限，甚至亏损，因为销售不能打开，利润跟不上，反过来又留不住高端人才，所以，线索管理事关公司的发展大计。

线索没有量，质量不佳的原因是什么？如何获得优良的线索，是本节的核心内容。

一、线索定位，MTL 简介

- * 线索的常见问题
- * 产品的适销性
- * 线索评估
- * 分组讨论，就公司线索的问题，分析其中的原因

二、ML 线索管理

- * 策划线索生成方案
- * 收集和生成线索，
 - >>Bsm 模型
 - >>成功案例
 - >>项目信息的挖掘华为方法介绍
- * 认证和分发线索
- * 跟踪和培育线索
- * 分组讨论，就公司的每一个产品线，进行 BSM 分析，看看如何策划，才能获得更多，更好的线索？

并对其中的投入产出比进行分析，看看是否可行？

三、获取线索的活动策划

- * 调研问卷设计
- * 六维度定位市场活动策划
- * 活动策划的案例
 - >>案例：利用 BSM 线索生成的策划方法，成功使得线索扩大了 20 倍

第六部分：客户关系的建构和运作（提高级）

学会运作关系，则关系遍天下，让您每一个项目都能有支撑关系

学习目标：学会建构信任级的关系，支撑级的关系，并学会运作关系，让自己的关系遍天下，学会迅速搭建信任级的关系，为重大项目服务和支撑，突破个人关系圈的限制。

一、关系的性质和作用

- * 关系在项目运作中的四个基本作用
- * 构建信任度的方法讨论
- * “中国式合同”与关系履约补充
- * 案例：利用意向形成机制原理，分析并阻击高层关系和对手的发展进程（大运会项目）

二、关系的发展进程

- * 关系发展的四个阶段
- * 建构信任级的关系的技巧和常见方法

三、八维度建构信任度

- * 八维度构建客户的信任度
- * 案例：2000 万项目搭建高层关系，解决困境，突破重围。

四、高层关系建构与动力设计

- * 意向形成机制与关系发展目标
- * 客户之影响力关系与高层关系构建途径
- * 高层关系的目标与时间控制
 - >>案例：高层关系搭建了，但是总是和自己“打哈哈”，不见发力，谁的错？
- * 高层关系构建之“囚犯博弈”原理，与“两肋插刀”
- * 高层关系的动力设计
 - >>案例：某银行行长之关系构建和鼎力相助。

第七部分：项目分析、研判和博弈

运筹帷幄在战场上可以以一顶十，在销售项目中也可以以一顶百

学习目标：勇谋要发展到智谋，运筹帷幄的力量，就是能够让您用小米加步枪战胜敌人的洋枪大炮。运筹帷幄以及分析博弈能力可以帮助销售把控大项目，做到知己知彼，深谋远虑，精准预测项目的发展进程，弄清竞争对手和客户的心里和下一步的行动，为项目运作制定策略和计划提供有力的手段。

一、竞争博弈，意向形成

- * 博弈表和意向形成
 - >>从博弈表中我们能够分散出多少博弈手段
- * 什么会阻止意向形成

二、分析研判，策划提升竞争力的手段种种

- * 突破敌人设置的必要性因素：案例分析练习：西北银行，
- * 识别权重高的需求，突出优势，拉开差距，一击致命----案例：某检察院互联互通问题
- * 让客户充分重视和理解我方优势，格局也许会发生根本性变化
- * 利用客户现有对我司有利的评价标准，反而事半功倍
 - >>案例分析练习：上海大剧院日本安藤忠雄的评价观
 - >>案例：银石广场试灯案例，最后收获 1000 多万。
- * 没有优势创造优势
 - >>案例：某海关根据客户业务制定出系列策略，演绎出神奇效果
- * 利用影响力关系，四两拨千斤
- * 利用优势先发制人，让对手优势来不及显现就已经死在萌芽中
 - >>案例：某矿务局策划，让项目隐藏了半年
- * 不能让竞争对手吹牛得逞，打击将一举两得
 - >>案例：上海某服务器项目

- * 策划时间节点，火力暴露的时间恰当，让竞争对手措手不及
- * 满意度不是等待自然形成，也可以提前促成
 - >>案例：某矿务局案例
- * 敌方有优势，设法组织和拖延招标进程，等待我们意向形成
 - >>案例：某地市公安小区防盗系统
- * 意向一旦形成，早锁定，不给对手机会
 - >>案例：某体育馆项目，送到嘴里的机会视而不见
- * 架空敌人的高层关系，让其发挥不了作用。
 - >>案例：无锡灯光项目，高层领导即使想帮也来不及

三、博弈分析分组练习：利用自己的公司的业务项目

- * 结合前面的研究成果，进一步分析，竞争策略？看看我有什么对策？
- * 看看竞争对手有什么对策？进一步分析下一步，竞争对手有可能出现什么样的行为？我们如何去判断这个行为的发生？进入我们如何去策划下一步行动和对策
 - * 制定出项目运作的计划，监控点（要求 smart），体现“攻心为上”的原则！

第八部分：意向形成的识别、锁定与招投标控制

战机有时候转瞬即逝，你不去锁定，就是别人的了

学习目标：要学员学会识别意向形成的时机，并学会锁定意向，运作项目，控制项目的进展，锁定早了和晚了都会失去项目，锁定的技巧和关键，一定学会，负责辛辛苦苦努力的结果就会毁于一旦

一、意向形成识别的重要性

- * 视频案例：播种需要收获
- * 银行三级网案例：“煮熟的鸭子飞了”

二、意向形成时机的把握

- * 进程分析
- * 意向形成信号
- * 意向的三种模式
- * 意向进入形成期的判断

三、锁定意向，收下果实

- * 招标类型和规范书的种类
- * 如何决定对自己有利的招标模式
- * 博弈表和招标过程的把握

四、招标博弈案例

案例：无锡灯光案例 3500 万。竞争对手花了 50 万买陪标

案例：客户内部矛盾和决策机制研究明白，手握王牌，配合客户决策，锁定胜局。

五、锁定意向，收下果实

- * 招标类型和规范书的种类
- * 如何决定对自己有利的招标模式
- * 博弈表和招标过程的把握

第九部分：项目销售管理和团队协作

海陆空联合作战和单打独斗胜负早已决定

学习目标：销售管理一定要学会，学会监控点的设置，学会评估项目的进展，学会控制各种资源的消耗，对项目的成功率学会判断，并监管项目组协调发展，保证项目中的压强原则，集中力量，抓住机会窗，拿下项目。并学会如何针对项目组设计激励（高管选学）。

一、项目管理的组织设计和激励

- * 项目组的设定与分工协作
- * 项目组的激励
- * 项目组在公司中的协作制度

- * 项目组合销售管理部之间的协作关系

二、销售管理部与销售管理制度

- * 项目信息的获取，分析，立项之制度规定
- * 项目中相关参与人的激励和考核
- * 跨部门之协作行为的考核和激励
- * 华为案例介绍：“从拉动到推动，销售项目中参与者积极性的根本性改变”

三、项目运作销售管理

- * 建构高效科学的资源节约的销售项目运作体系
- * 项目信息挖掘，项目成功率与立项制度
- * 项目运作能力之分析、博弈与项目分析会制度
- * 项目运作分析与项目计划的 PDCA 循环
- * 基于对项目运作能力的项目经理的培养、激励

四、销售管理与部门协作

- * 产品部的职能
- * 系统部之职能
- * 销售部（客户经理）之职能
- * 部门之间的协作和共享激励

五、人才培养计划

- * 人才培养与销售管理制度的关系
- * 公司的发展战略与人才培养战略
- * 人才培养与公司客户关系维护

六、项目状态评估表

- * Pse 表的使用（preject state evaluation）
- * 上司评估下属，防止项目失控
- * 销售自己评价，给自己一个指导

案例：对新销售员跟踪不力，致半年无果。领导也失职。

七、项目跟踪和计划表

- * DMI 表格填写和项目监控
- * 跟踪表的学习
- * 跟踪表的 Pdca
- * 和 DMI 表联合使用，分析和计划，评估和实施

案例：海陆空联合作战，空军完不成任务，陆军也进不去。一个计划没有监控而导致失败的销售案例，某大学校园网，煮熟的鸭子飞了

课程讲师 About the Speaker

蒋建业

成功销售近 10 个亿的业绩

组织策划近 200 个广告促销和宣传活动

复旦大学经济学硕士，企业管理研究生

在国家权威刊物上发表多篇论文

拥有二十几年的企业管理、营销管理、大客户销售、营销培训与营销咨询顾问实战经验。曾任华为公司企业网事业部南部大区经理、华为大学特聘讲师、港湾公司广东办事处主任、港湾公司大企业系统部总经理、上海广茂达首席营销官、上海雷士光艺总经理等职位。国内第一个提出“大客户销售项目运作”方法的老师（2005 年就第一次提出）。曾经就“融渠道商的项目运作体系构建”，代表部门给任总汇报过工作。

主要特色：

* 华为项目运作的实践进行理论化总结

将华为的实践提炼出来，从实践中来，再回到实践中去，这样才能真正让客户学到华为销售的销售精髓。并能够运用到学员自己的实践中去

* 案例丰富多样，典型且具有不同的学习价值

是从 200 个亲历的案例中精挑细选的，都是实实在在的真实案例，案例挑选时还尽量使得每个案例能够反应出不同的竞争格局，并在教授核心原理的过程中，辅助学习。帮助学员学到真正的销售运作原理，并用于未来指导自己的工作实践。

* 客户化教学

老师具备厚实的理论和实践功力，可以根据客户的需求，直接以客户的案例来讲解和讨论，这样就更加能够让学员学到项目运作的核心科学的分析方法

* “情景仿真模拟”独特案例教学

“项目分析”是华为销售之珍贵方法，早期的华为，每一周都有周末分析会，老师独创性的将原来亲历的案例进行“反向仿真模拟”，让学员学会其方法。

主讲的课程：大客户销售技巧与项目运作实务，大客户、工业品（b2b）项目型销售技巧 ABC，大客户项目型销售管理与控制，工业品大客户型销售的渠道体系构建与动力设计，工业品大客户型市场的营销管理与 marketing 战略，新产品上市与推广，专业化产品销售技巧训练，市场调研操作实务训练，营销激励体系的设计与运行

报名方式

请打开网站：www.ewisx.com，点击任一活动，于活动介绍页面底部提交报名信息；如有疑问，请联系课程顾问协助报名：ewisx.com。



关注公众号：ewisx



课程顾问：ewisx.com