

大客户销售技巧与项目运作实务课程

【课程背景：】

本课程基于大客户销售与项目运作过程中常遇到的以下各类问题而设计：

- 1、大项目销售项目较之一般销售活动相比难度大、重要性大、复杂程度高；
- 2、大客户销售过程中策略把握非常重要，如何知己知彼，策略在握，稳扎稳打；
- 3、如何发现、识别、抓住项目机会以及项目运作过程中的各类机会？
- 4、如何分析、判断、识别、利用客户内部的决策链？
- 5、项目管理人员需要哪些综合素质和管理能力？
- 6、如何识别、塑造、掌控项目运作的优势状态？
- 7、如何从不利形势到有利形势，从有利形势转化为最终项目成功？
- 8、如何运用决策态度影响模型 DMI 进行项目运作的分析？

本课程正是在以上这些问题的基础上，经过理论研究和知名企业的实践经验提取和升华，形成了这门实践性很强的课程，不仅学到的是大公司成功经验，更重要的是，实战验证的分析方法可以帮助很快运用到不同的行业和产品上，是走上成功销售的必备知识，也是最能快速产生经济效益的知识和方法。

【学习收益：】

- 1、学会寻找项目、把握项目信息的常见方法和技巧；
- 2、学会清清楚楚准备项目信息，做到知己知彼；
- 3、学会准备项目分析和竞争策划的四大基础信息，为科学有效制定具有竞争力的项目运作计划作准备；
- 4、掌握评价客户态度的模型的运用技巧；

- 5、掌握项目运作评价工具，及时了解项目运作实际状态；
- 6、掌握竞争博弈对策模型的运用技巧；
- 7、掌握决策链、影响力分析和客户态度的竞争分析（DMI）模型的运用；
- 8、学会制定项目计划，并学会运用博弈模型来监控项目运作计划的实施；
- 9、掌握态度到意向的转换，并会根据意向的不同模式来把控招标；
- 10、学会利用合作伙伴，在大项目中形成强大的力量支持。

【培训时间】 2 天

【培训对象】 销售骨干 销售经理

【授课方式】 视频+案例+演练

【课程大纲：】

大客户销售技巧与项目运作实务

第一讲 大客户销售过程中的问题点

本部分学习目标：

一、大客户销售过程中常遇的 11 个问题

- 1、找不到项目，项目信息模糊，不清楚项目的时间表，不清楚项目大小。
- 2、不知道如何接近客户，不知道如何保持和客户接触。
- 3、客户的态度难以捉摸，导致意向信息判断失误，贻误战机或者造成利润损失，甚至丢单，浪费人力物力。
- 4、判断不清竞争对手和我司关系水平，优劣势不清楚，迷茫中往往出错。
- 5、客户决策链从组织结构看起来很简单，但真正决策关系判断错误导致丢单却是屡见不鲜。
- 6、项目运作和管理能力不足，结果漏洞百出。

7、什么时候自己是优势状态？如何识别有利态度并化为意向？否则优势逐渐变为劣势。

8、缺乏系统方便有效的工具，帮助自己收集、分析、判断和博弈。导致竞争对策系统性、有效性差，力量往往没有用在刀刃上，在竞争中缺乏杀伤力。

9、不知道如何制定计划，对项目缺乏科学的监控方法，常常由于工作协同性不够，导致关键工作缺失，项目失败。

10、项目中缺乏针对合作伙伴的战略战术，导致代理商力量不能融合到项目中去，还常常成为自己的竞争者，而这些代理商常常在客户关系上力量巨大。

11、对项目中那些需要高层领导支持，并且需要推进客户关系深度的工作常常束手无策。

二、11个问题的关系

三、相关案例分析

第二讲 项目运作基础

一、客户态度评价模型，有效分析项目的基础

1、案例：某公司产品的态度评价

看看客户是如何决定购买的

2、评价模型 BATT 的定义和使用

3、如何了解调查项目中的 BATT 值

大客户销售项目中如何运用

二、项目运作评价，PSE（项目状态评估）表的使用

1、案例分析：这个项目运作得如何？是高手吗？

2、了解项目运作概貌，学会 PSE（项目状态评估）表的使用

3、分组讨论：尝试评价几个项目

三、项目运作成功关键要素

1、关系的性质

2、产品和服务的属性

品牌、服务、质量、交货、使用、功能、性能

3、商务

价格、付款、交货

4、谋划

客户利益最大化

决策链中各环节的利益均衡

5、案例分析与练习

如何运用态度模型分析项目运作的关键要素

四、关系进程和 DMI(decision maker influence)表的应用

1、建立支撑型的关系

2、如何成为顾问，同时又是朋友

3、信任关系的建立（能产生动力的关系）以及关系发展的四个阶段

4、DMI 表格使用

5、案例：一个大项目的策划过程

五、明确产品属性、突出竞争优势、做好运作策划

1、案例：如何表达某产品的一个功能卖点

2、不同角色的技术和产品准备要求

FFAB 使用原则

重要性原则

博弈原则

3、产品属性调查表的方法和使用

4、案例：产品部精心准备之后，带来品牌宣传的好处和客户的好评。

六、项目信息的挖掘

1、案例：某公司行业研讨会的策划

2、品牌提升

3、代理商

4、技术交流会

5、主动拜访

6、关系介绍

7、行业主管文件，建设计划，上层关系

七、项目运作过程的五个阶段

1、项目运作的五个阶段

2、不同阶段的客户心理分析

3、不同阶段的判断和竞争机会分析

4、不同阶段的机会窗信号

5、保密工作和阶段控制

6、案例：一个大项目的运作过程介绍

八、决策链、影响力分析和客户态度的竞争分析 (DMI)

1、DMI (决策链影响模型) 的分析方法

2、案例：一个项目之问题分析

3、决策链影响力分析模型 DMI

4、学以致用：使用 DMI 分析身边的项目

第三讲 项目运作计划、跟踪和监控

一、项目筹划与运作、竞争策略的实施、项目跟踪表的运用

1、案例：这些项目是如何失败的？

2、项目筹划需要的准备和工具

3、项目跟踪计划表的使用

4、项目跟踪计划表管理的注意事项

二、技术引导策略

1、案例：技术引导成功不仅在于时机还在于人物选择

2、技术引导、客户关系、商务的三角关系

3、确认影响客户态度的效果

三、品牌运作

1、案例：某公司的项目运作的品牌提升方法

2、品牌的三种不同水平和对项目的影响

3、不同品牌水平下的博弈策略

4、案例：品牌虽然不是最好，但是照样建立优势。

四、意向的评估和时机的把握

1、意向形成进程分析

2、意向的三种不同模式

3、如何判断客户意向进入形成期

4、不同意向模式下，客户心理分析

5、如何锁定意向，将项目成为囊中之物

6、案例：对手没有将意向锁定，最终煮熟的鸭子飞了

五、竞争博弈对策表的使用和招标过程把握

1、不同意向形式形成的不同招标模式

强意向的招标项目的把控

认可型意向招标项目的对策

弱意向型招标项目的对策

2、利用竞争博弈对策表来分析各种变化

3、制定招标相应计划

客户配合、我司准备、竞争准备

4、案例：一个成功的招标策划

六、学会利用合作伙伴，大型项目取得成功的基本功。

1、案例：某大型项目运作

2、合作伙伴类型

3、如何寻找有实力的合作伙伴

4、如何消除博弈屏障

5、指导合作伙伴项目运作

6、案例：渠道政策的策划