

B001 政企客户项目型销售策略与投标技巧（2天）

（十三年经典课程，面向政企客户投标型企业必选销售类课程）



主讲：张长江

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的方式和招投标采购的模式进行的。在面向项目型采购客户进行销售的 B2B 企业中，销售人员往往面临以下一些困惑和问题：

- 客户内部关系错综复杂，如何搞懂客户内部政治和利益？
- 竞争对手利用上层关系影响项目决策，我们如何应对？
- 如何突出产品的差异化价值和差异化优势？
- 如何从销售产品升级到销售解决方案，从而有效回避招投标过程中激烈的价格竞争？
- 如何防止竞争敌手利用游戏规则屏蔽我们？
- 如何巧妙的设计招投标策略以有效屏蔽对手？
- 如何面向关键决策者销售？如何利用中介和代理运作项目？
- 如何合理应对竞争对手的不正当竞争（如围标、串标等）？

...

本课程是专门针对 B2B 行业设计的、以“价值营销、差异化营销、解决方案营销、服务营销、信任与关系营销、团队营销”六大核心思想为主线、以项目销售五步流程（项目立项、初步接触、技术突破、商务突破、成功中标）为基础，以**“胜者先胜而后求战”和项目全程控标为核心理念**的实战性销售课程，旨在迅速提升销售经理的项目销售实战技能，全面解决困扰销售人员的问题和困惑，最终提升销售团队的整体绩效。

本课程适用于以下 B2B 行业：EPC 工程总承包（建筑安装、设备安装、机电设备总包、光伏及风电工程、环保工程、自动化生产线）、输配电设备（电缆、变压器、开关柜、智能电站）、自动化设备（高低压变频器、自动化仪表、UPS）、工程建材（幕墙、石材、LOW-E 玻璃、瓷砖）、空调暖通及给排水（工程机、中央空调、空调末端、水处理设备）、大型市政设备（路面施工机械、管道施工设备、其他工程机械）、教育设施（试验设备、教学设备）、政府采购（特种车辆、电脑、服务器、计算机）医疗设备（CT\核磁）、重型设备（冶金、有色、矿山、铸造、热处理）、通讯设备（4G 基站、服务器、云计算机房、

电源模块) 等。

课程特色

- 通过培训，学员可将项目销售里程碑的思维模式和销售技巧、策略完美融合，迅速提升销售策略与技巧的运用能力和项目操盘的能力，继而提升销售业绩；
- 项目销售五步流程一气呵成，25 个项目关键控制点步步为营，使学员能够全面系统的掌握项目销售的策略和技巧，形成运作项目的流程化思维方式；
- 20 多个经典实战案例，4 个项目管理工具，使学员在战争中学习战争，并依靠强大工具系统提升项目的成功率；

授课方式

- 授课形式包括：通过启发式讲授、互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、观看视频、性格测验等多种生动的培训方式，最终达到最佳的授课效果。

课程大纲

第一单元 项目型销售的基本概念

- 项目与项目型销售的定义
- 项目型大客户销售失败的三种常见原因：身陷信息孤岛、无法推动进程、无法掌控局面
- 反思项目失败后的三种借口：
 - 1) 借口一：价格太高
 - 2) 借口二：客户要求太高
 - 3) 借口三：竞争对手关系太强
- 项目销售失败的三种原因分析
- 不控制项目跟进过程，就不会有好的结果
- 项目销售成功的精髓：项目全控

- 项目全控的二十五个关键控制点
- 系统化思维：如何提升项目运作的系统化思维能力

第二单元 项目立项阶段销售策略

- 我们需要多少项目信息才能完成年度任务：项目信息金额预测公式
- 获得项目线索的十种典型渠道
- 获得项目线索的关键途径之 1：销售同行
- 获得项目线索的关键途径之 2：老客户
- 项目立项评估：80%的订单往往来源于 20%的关键项目
- 项目分等级管理与铁三角项目小组组建

第三单元 初步接触阶段的销售策略

I 业主方采购组织构架分析

- 业主方组织分析的三个层面
- 组织分析工具 1：管理层级分析—操作层、管理层、决策层
- 组织分析工具 2：客户立场分析—教练、支持、中立、反对、死敌
- 组织分析工具 3：客户角色分析—UB、EB、TB、DM
- 组织分析工具 4：DISC 客户性格分析—老虎、孔雀、猫头鹰、树袋熊 (3 天版课程才有)
- 如何使用客户组织分析图工具分析项目？

II 建立内部同盟——发展教练与线人

- 线人与教练的定义
- 发展教练的三条路线：由人及事、由事及人、中间人引荐
- 线人和教练有不同的作用
- 教练的保护和真假教练的验证

III 打击对立面——识别并处理反对者

- 客户中为何有人反对你：利益决定立场
- 如何通过与客户沟通识别出反对者与死敌？
- 应对死敌的三个招数：绕过他、屏蔽他、孤立他

第一次课堂研讨：利用组织构架图工具、评委分析工具和竞争分析工具复盘一个成功的投标案例 (2 天版本才有)

IV 项目需求分析

- 客户需求的定义
- 客户需求分析的冰山原理：显性需求、隐形需求、深藏需求
- 引导客户需求的“U”模式
- 案例：如何将 2000 万的项目引导成 1 个亿的项目？
- 案例：如何通过客户需求引导屏蔽竞争对手？

V 项目采购流程分析

- 项目采购流程分析及利益相关方权力分析工具

VI 项目竞争局势分析

- 竞争问题 1：获取完整的竞争对手名单
- 竞争问题 2：竞争厂商分析及竞争策略
- 竞争问题 3：主要竞争对手商务与技术优劣势分析表
- 竞争问题 4：如何利用竞争的弱点打击对手？
- 案例：八家入围，哪几家才是真正具有威胁的对手

第四单元 技术突破阶段的销售策略

- 技术营销的关键：守正出奇
- 屏蔽对手的重重境界：不控、半控和全控

I 技术方案引导

- 客户的四种需求模式：刚需、改善、平衡、骄傲
- 四个关于需求的重要结论
- 让客户产生需求的最佳手段就是制造痛点
- 激发客户痛点的 S-P-I-N 提问策略
- 如何才能让客户愿意回答你的问题？
- 提问技巧实际运用的四个步骤
- 案例：福斯贝尔窑炉维修方案客户痛点挖掘话术

II 解决方案呈现

- 方案设计的核心思想：客户投资回报最大化
- 一份书面化解决方案应包含的七个要素
- 方案介绍的工具：FABE 策略

III 价值计算与对比

- 方案价值量化的三化原则：数据化、货币化、财务指标化
- 两种客户价值的呈现：硬货币价值与软货币价值
- 案例：福斯贝尔窑炉热维修方案介绍的 FABE 策略
- 案例：福斯贝尔维修方案成本与传统方案成本对照计算表

IV 技术壁垒建立

- 如何在项目中期影响技术标准和技术评分？

第二次课堂研讨：SPIN+FABE 策略研讨 (2 天版本才有)

第五单元 商务突破阶段的销售策略

I 如何建立中基层客户关系？

- 针对不同立场客户的关系发展策略
- 客户关系发展的四个阶段：好感-信任-利益-情感
- 如何建立客户好感？
- 如何建立客户信任？
- 如何满足客户需求？
- 如何与客户建立情感？

II 如何与关键决策人沟通？ (2 天版本才有)

- 关键决策人 (DM) 的定义
- 不同角色在项目不同阶段的影响力变化
- 不同项目竞争态势下面向决策人销售的目的
- 销售人员在面向关键决策人销售时的主要困惑
- 面向关键决策人销售的三个步骤：成功约见、成功面谈、成功推进
- 成功约见：1) 如何绕过开门人；2) 如何预热？3) 如何利用中间人？4) 拜访前的准备；
- 成功面谈：1) 有吸引力的开场；2) 有冲击力的沟通内容；3) 足以影响决策的收尾；
- 成功推进：多角度、多次、多种方式的推进决策
- 案例：X 市电力局照明器具改造升级项目案例

III 如何有效屏蔽对手？

- 资质门槛、苛刻条件、预设违规、时间不对称、信息不对称、废标项

第六单元 成功中标阶段的销售策略

- 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
- 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——目录部分
- 投标文件的撰写要点——技术标部分
- 投标文件的撰写要点——技术偏离表（技术参数表）
- 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
- 导致投标无效的行为归纳
- 围标、串标行为的规避
- 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：质疑成功的投标案例