**向华为学习**

**销售项目运作与管理**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **开课期数** | **开课时间** | **星期** | **课程费用** | **开课地点** |
| 第一期 | 2019年10月19-20日 | 周六一周日 | 3800元 | 深圳 |
| **备注** | 费用包括：午餐、学员教材、增值税专用发票、听课费、茶点费、培训证书等。培训方式：案例分析、小组讨论、角色扮演、头脑风暴等。人数限制：不超过30人（为了最大化实操效果，本课程严格限制人数）**卓翰承诺：**听课50%内对课程质量不满意，无条件全额退款！ |
| **报名流程** | 填写最后一页的报名回执表并发送给相关联系人 |

**【课程背景】**

企业级销售中，大客户经理的销售项目运作水平高低直接决定了项目的成功率，然而在实际的销售项目运作过程中，销售团队经常会：做项目，依赖关系和利益纽带，一旦失去这层保护伞，输单概率大大增加；做项目跟着感觉走，缺乏系统分析和项目运作的策略思维；销售行动目标不清晰，为行动而行动，容易被友商和客户牵着鼻子走；运作项目只看点和线，不能全局的判断和分析项目缺乏对客户真正需求的探索，靠过去经验判断，陷入客户需求不匹配的僵局；售前，售中，交付各自为政，不能形成统一销售语言。由于对已有市场的轻视和策略的失误，项目被友商逆风翻盘。

本课程源自华为销售项目运作与管理的经验，经过谭老师的梳理，把可以在其他企业实践的部分拿出来与大家分享。

**【课程收益】**

● 建立项目型结构化、流程化的形势分析与策略制定流程，全面的销售项目运作能力的提升训练，团队形成统一的销售项目运作打法。

**● 培养项目型销售的分析，研判能力**：分析项目型决策角色，决策影响力，决策结构，决策流程，项目形势

**● 提升项目型销售的应对，博弈能力：**提炼项目型决策链角色特点，关注点，提升针对客户角色制定应对措施的能力

**● 增强项目型销售的控单，竞争能力：**发现项目潜在风险，锻炼并形成全局意识和策略思维

**【课程时间】**2天，6小时/天

**【课程对象】**客户经理 技术经理 交付经理 销售总监

**【课程方式】**沙盘对抗+小组研讨+案例分享+模拟实战演练+实战点评

**【课前要求】**请企业准备课堂案例；小班教学，每班人数控制在40人以内

**【课程大纲】**

**第一讲：客户购买决策**

**讨论：**大客户销售的挑战？

**一、大客户销售认知**

1. 大客户销售的挑战

2. 营销与销售的关系

3. 项目型复杂销售及项目运作的特征和影响

**二、客户购买决策的底层逻辑**

1. 客户购买决策冰山图：“why”“how”“what”

2. 销售匹配购买冰山图：“why”“how”“what”

**案例分析：**某运营商销售变革项目的“why”“how”“what”？

**课堂练习：**针对一个实际案例，分析该项目的“why”“how”“what”

**第二讲：项目型销售的定盘星——单一销售目标**

**实战案例对抗第一阶段（根据客户要求设计项目案例）**

**讨论：**大客户销售中最核心的问题？

**一、单一销售目标的概念（SSO）**

1. 什么是单一销售目标（SSO）

2. 为什么要明确SSO

**二、单一销售目标在项目运作中的作用**

1. 根据项目变化，如何调整SSO（加人 减人 换人）

**案例：**从地市采购到省公司集采的服务器项目

**练习：**1为正在运作的项目明确一个SSO

**练习：**2对发生变化的项目调整SSO

**第三讲：项目型销售的温度计——形势判断**

**讨论：判断一个项目的维度有哪些**？

**一、运作形势分析维度1——项目运作阶段**

1. 意向阶段

2. 方案阶段

3. 商务阶段

4. 成交阶段

**二、运作形势分析维度2——客户需求的紧迫度**

1. 紧急

2. 正在做

3. 着手引入

4. 以后再说

**三、运作形势分析维度3——与友商的竞争分析**

1. 领先

2. 落后

3. 平手

4. 单一竞争

**四、项目形势分析的三维模型（阶段、紧迫度、竞争分析）**

**案例：**客户总监的三个问题，识别出项目的风险。

**第四讲：项目型销售的客户图谱1——关键人角色的识别**

**讨论：**项目型销售运作中的客户角色分类有哪些？

**一、项目型销售运作中的角色分类**

1. 如何判断项目最终决策影响人（EB）

2. 如何判断项目应用选型者（UB）

3. 如何判断项目技术选型者（TB）

4. 明确项目教练（Coach）发展对象及目标

**二、结构化认知四类角色及九种影响力（四角九力）**

**1. EB分类**

1）E-DB最终决策者

2）E-PB建议决策者

**2. UB分类**

1）U-WB直接使用者

2）U-BB使用收益者

**3. TB分类**

1）T-CB标准把关人

2）T-FB预算把关人

3）T-AB流程把关人

**4. Coach分类**

1）C-CO指导教练

2）C-CA内部倡导者

**案例复盘：**第一阶段案例对抗，项目形势分析 （根据客户行业设计案例）

**第五讲：项目型销售的客户图谱2——关键人的态度的分析**

**实战案例：**对抗第二阶段

**讨论：**在项目型销售中，客户对项目都有哪些态度？

**一、分清客户对人的态度和对项目的态度**

**二、客户对项目的四种反馈态度（G T OC EK）**

1. 态度判断1：如虎添翼型（G型客户）

2. 态度判断2：亡羊补牢型（T型客户）

3. 态度判断3：班门弄斧（OC型客户）

4. 态度判断4：我行我素（EK型客户）

**三、客户对销售的支持度分析**

**第六讲：项目型销售的客户图谱3——影响力参与度分析**

**讨论：**在项目型销售中，客户是如何影响项目的？

1. 决策影响力模型

2. 客户影响力的因素

3. 客户参与度分析

**第七讲：项目型销售的客户图谱4——客户采购动机判断**

**讨论：**你认为，在项目中，客户的采购动机都有哪些？

**1. 客户采购动机的二分法**

1）公司价值

2）个人价值

2. 从产品方案到业务流程的企业结果（公司价值）

3. 从决策影响力到个人动机的个人赢（个人价值）

4. 探索组织结果（公司价值）的方法

5. 探索个人赢（个人价值）的方法

**实战案例：**对抗第二阶段复盘

**第八讲：应对关键人的策略**

**实战案例对抗第三阶段演练**

**讨论：**平时我们搞定客户的判断依据和常用手段是？

**一、根据客户角色制定客户关系策略**

1. 制定应对最终决策影响人（EB）的策略

2. 制定应对应用选型人（UB）的策略

3. 制定应对技术选型人（TB）的策略

4. 制定教练（Coach）的发展与使用策略

**二、根据客户反馈态度制定客户发展措施**

1. 制定应对G型客户（如虎添翼）的措施

2. 制定应对T型客户（亡羊补牢）的措施

3. 制定应对OC型客户（班门弄斧）的措施

4. 制定应对EK型客户（我行我素）的措施

**三、根据客户的结果与赢制定客户公关策略**

1. 客户业务需求排序分析

2. 客户个人结果排序分析

**第九讲：结构化销售项目运作流程**

**一、项目运作策略制定基本规则**

1. 角色—阶段影响曲线

2. 行动—阶段影响曲线

3. 行动—反馈影响曲线

4. 反馈—改变影响曲线

**二、资源池使用**

1. 建设并维护销售资源池清单

2. 明确原则并配置最优销售资源

3. 被忽略的外部资源——客户资源

**三、竞争策略**

1. 关注可还是关注竞争对手？

2. 敌我双方优劣势分析及策略应对

3. 标注项目潜在风险和威胁

**实战案例：**对抗第三阶段课堂复盘

**讲师介绍**

**谭宏川 老师**



* 卓翰高级讲师
* 销售罗盘©SLT认证导师
* 信任五环©CLT认证导师
* 营销规划©PLT认证导师
* 日本产业训练MTP©认证
* 美国培训协会（AATCP）高级促动师
* 美国SPI解决方案销售认证讲师
* Esprit Changeware LTD.MOT关键时刻认证讲师

**【实战经验】**

曾任：华为公司 客户群总监

曾任：烽火集团 战略与市场部赋能经理

擅长领域：大客户销售技能提升、销售项目运作与管理、大客户关系管理、商务谈判

华为公司近10年市场拓展实践，在此工作期间，从区域客户代表做起，做到客户群主要负责人，积累了丰富的客户线一线销售项目作战经验。入职第一年，完成1500万回款任务，担任客户群负责人期间，带领团队用不到一年的时间，超额完成销售任务并拿下片区内格局性的电信网络改造项目，年合同金额超5个亿，主持多个网优、网改、扩容、新建项目，实现难点市场的零突破，参与多个公司级重大项目（2008年电信3G网络建设项目等）的运作，积累了丰富的销售项目运作经验。兼华为大学营销讲师，讲授营销类课程。

**【授课风格】**

■ 案例教学：“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”，课程中萃取了大量华为营销一线作战的经典案例，以案例为药引，回顾旧知，验证新知，激发参训者更深层次的课堂思考。

■ 成熟课程：深入研究国内外著名的营销及销售理论，并结合企业实际对课程本地化，“成熟理论+本地化内容”的课程结构，使课程更具有实操性和指导性帮助参训者学而即用之。

■ 行动学习：讲授+案例+实战+工具，提倡在学习中思考，在思考中练习，在练习中成长，提供大量落地工具，通过练习实现行为习惯的转变，通过行为的改变提升销售人员绩效。

**【部分典型客户】**

中国移动、中国联通、中国电信、工商银行、建设银行、中国平安普惠金融、中英人寿、江苏悦达集团悦达农装、华润置地、万科地产、国家电网、中兴通讯、中通服、烽火科技、瑞思康达、上汽集团环球车享、太阳油墨、卡乐电子、中广核集团、苏州高新园区产业孵化器、东风商用车，东风南方

**【主讲课程】**

1.《关键时刻 ——卓越的客户服务技巧》

2.《信任为先 ——高效客户拜访与沟通》

3.《无需让步 ——双赢商务谈判技巧》

4.《破局解困 ——高层客户公关技巧》

5.《赢在行动 ——客户关系规划与管理》

**【近期返聘案例】**

2017年6月 国家电网湖北省公司《双赢商务谈判》，返聘6期

2017年7月 工商银行培训中心支行长《营销管理规划》，返聘3期

2017年8月 建行《对公客户经理顾问式销售技巧》，返聘5期

2017年9月 中南财经政法大学MBA学员《营销总裁班（营销规划）》，返聘3期

2017年10月 江苏悦达农装《顾问式销售技巧》，返聘2期

2017年10月 湖南电信天翼云《客户关系管理》，返聘2期

2017年11月 烽火信息集成技术有限公司《顾问式销售技巧》，返聘2期

2017年11月 苏州油墨股份有限公司《客户服务技巧》，返聘2期

2017年11月 中广核检测技术有限公司《客户服务技巧》，返聘4期

2018年2月 江苏省高速公路《顾问式销售技巧》，返聘 4期

2018年3月 慈铭体检《顾问式销售技巧》，返聘3期

2018年3月 上汽集团环球车享《专业客户拜访与沟通》，返聘3期

2018年7月 武汉南瑞电力检测事业部《商务谈判》，返聘 2期

2018年7月 新石电力工程技术《销售项目运作与管理》，返聘2期

2018年7月 武汉畅能电力工程《销售项目运作与管理》，返聘2期

2018年8月 七七沙拉餐饮集团《客户服务技巧》，返聘 5期

咨询电话：400-061-6586

**卓翰培训·公开课/沙龙·课程报名表**

|  |
| --- |
| **课程信息** |
| **课程名称** |  |
| **主讲老师** |  |
| **培训时间** |  |
| **培训地点** |  |
| **报名信息** |
| **公司名称** |  |
| **联系人信息** | **姓名** |  | **电话** |  |
| **手机** |  | **传真** |  |
| **参 训 人 信 息** |
| **姓名** | **职 务** | **手 机** | **E-mail** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **付款方式** | □转公司账户  |  |
| **账号信息** | 公司账户： 户名 ：上海卓翰企业管理有限公司 开户银行：上海农村商业银行双创支行 账号 ：32454938010001855 |
|  |  |