**大客户项目型销售策略地图**

**（LTC-从销售线索到项目回款全流程管控）**

**【课程背景】**

项目型销售具有金额大、周期长、客户决策复杂、定制化程度高、竞争激烈、风险高、注重关系建立、多部门协作、提供技术支持、关注项目交付与验收标准以及售后服务等特点。这些特点要求销售人员具备全面的专业能力、良好的沟通协调能力、较强的风险控制能力以及敏锐的市场洞察力，同时也对企业内部的资源协调和管理能力提出了更高的要求。

在项目型销售中，销售人员需要具备以下专业能力：

• 项目管理能力：能够对项目进行有效的规划、组织、协调和控制，确保项目按计划推进，及时交付高质量的产品和服务；

• 需求挖掘与分析能力：善于与客户沟通，深入了解客户的业务需求、痛点和期望，通过专业的分析方法，将客户需求转化为具体的产品或解决方案；

• 关系运作能力：在复杂的客户关系网络中，能够与关键决策者建立信任关系，通过标准植入与引导，从而影响客户决策；

• 竞争能力：敏锐地察觉竞争对手的动态和优势，制定相应的竞争策略，突出自身产品的差异化价值，有效应对竞争对手的挑战；

• 风险评估与控制能力：在项目推进过程中，能够及时识别潜在的风险因素，如客户需求变化、竞争对手干扰、市场环境影响等，并采取有效的措施进行风险控制，降低项目风险。

**【适用对象】：**总经理、销售总监、销售经理、销售主管及销售精英

**【授课时间】：**2天/6H/天

**【授课方式】：**

**知识讲授：**由20年大客户销售实战经验的赵阳老师进行系统讲解，深入剖析项目型销售的理论知识、流程方法和实战技巧，帮助学员建立完整的知识体系；

**案例分析：**选取典型的项目型销售案例，引导学员进行深入分析和讨论，让学员在实际案例中学习如何应对各种复杂情况，提升学员的分析问题和解决问题的能力；

**小组研讨：**将学员分成小组，针对特定的项目销售问题进行研讨，鼓励学员之间相互交流和分享经验，激发学员的思维碰撞，培养学员的团队协作能力和沟通能力；

**方案输出：**通过小组研讨之后形成方案，落地转化，为大客户项目型销售指明方向和找到方法。

**【学员收获】**

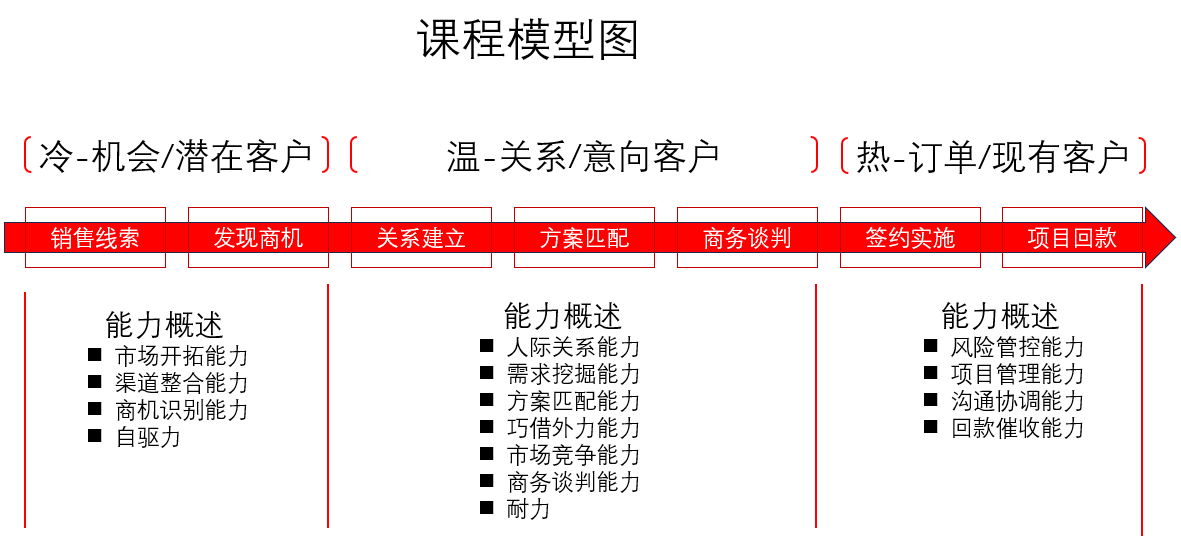
**建立系统思维：**掌握项目型销售的系统思维方法，能够从整体上把握项目的全貌，对项目的各个环节进行有效的规划和管理，避免因局部问题影响整个项目的推进；

**提升专业能力：**深入学习项目型销售的专业知识和技能，提升自己在项目型销售中的专业素养和实战能力；

**增强团队协作：**大项目销售是团队组织型销售，需要多部门配合，明确职责与分工，通过学习提高协同作战的能力；

**提高项目成功率：**将所学的知识和技能应用到实际工作中，能够更加有效地应对项目型销售中的各种挑战，提高项目的成功率，为企业创造更多的价值；

**【课程模型图】**



**【课程内容】**

**第一讲：销售线索-寻找线索的重要渠道**

**【问题分析】项目型销售金额大，竞争激烈，赢率低，如何完成年度销售目标？首先是扩大漏斗的喇叭口，寻找更多的销售线索，那么线索从哪里来？**

**1、销售线索的定义与重要性**

1）销售线索的定义：潜在客户信息的集合

2）销售线索的分类：主动型线索和被动型线索

3）线索来源的及时性：抢占先机

4）线索来源的广度：项目可靠性

5）线索质量与销售转化率的关系

6）线索数量与销售机会的正相关性

**2、线下与线上的线索渠道**

**1）线上渠道**

* 自媒体平台
* 付费推广
* 背景平台
* 信息平台
* 搜索平台
* B2B网站

**2）线下渠道**

* 线下活动
* 品牌推广
* 资源对接会
* 分销代理
* 其他资源整合

**3、九种最有效的销售线索**

* 接开发行业前10强客户
* 借助行业协会
* 利用产业链资源
* 展会/技术交流会
* 互联网平台/社交软件
* 招投标网站
* 挖竞争对手的客户
* 老客户转介绍
* 陌拜

**4、销售线索分级与排序**

1）线索分级标准：A级（高价值）.B级（中等价值）.C级（低价值）

2）优先级排序方法：利润、销量、回款、潜力、影响力等维度配置资源

**第二讲：发现商机-商机验证与立项标准**

**【问题分析】搜集了一大堆线索，哪些线索有用，如何甄别？商机判定的标准是什么？商机如何管理？**

**1、商机评估的标准**

1）预算评估：客户是否有足够的预算支付项目费用？

2）决策权评估：客户是否具备决策权或能够影响决策？

3）需求评估：客户是否有明确的需求或潜在需求？

4）时间评估：项目是否在合理的时间范围内启动？

5）竞争分析：客户之前用谁家产品，为什么要引入新的供应商？

6）方案匹配：我司的产品或服务能满足客户的需求。

**2、全面分析客户，做好资源配置**

1）客户公司的三到五年规划

2）客户公司年度经营目标

3）客户公司实际经营状况

4）客户公司创新与管理能力

5）客户公司的账务状况

6）客户公司的组织架构变化

* **练习：**对目标客户进行全面分析

**3、商机管理**

1）指定责任人-明确责任人与协同人员，给予销售费用支持；

2）给出保护期：保护期内其他同事不能跟进；

3）公共资源期：保护期过后，释放到公共资源池，大家都可以跟；

4）项目盘活期：其他同事盘活的，予以奖励，原主人应检讨。

**第三讲：关系建立-发展大客户内部教练**

**【问题分析】： 商机验证后，就要立即行动。如何厘清客户组织权力地图，进行初步接触，进而寻找、甄别、发展、验证教练？**

**1、客户内部教练甄选维度**

1）意愿度

2）专业性

3）为人低调，说话有分寸

4）有主见，不能两面三刀

**2、客户内部教练的类别**

1）信息型线人-提供关联信息

2）业务型线人-关键投票支持

3）教练型线人-影响项目决策

**3、客户内部教练发展策略**

1）泡-工作圈、业务圈、学习圈、生活圈

2）棒-请教，提供情绪价值

3）钻-个人关系链条

4）吃-以公的名义，进行私的宴请

5）送-把握时机、专属定制品，送到心坎上

**4、重点做好6个方面公关**

1）个人需求

2）岗位方面

3）职业成长

4）家庭关系

5）兴趣爱好

6）社会成就

**5、保护好你的客户教练**

1）慎言-陌生场合，有不熟悉的人说话需谨慎

2）回避-与教练不要表现过分亲密

3）张扬-不要让教练表现得太积极

* **案例：**某企业在客户审厂初步通过后，得意忘形，大肆宣扬，最后痛失订单

**6、教练验证的标准**

1）随时可约

2）主动引见上级

3）指导我们做业务

4）主动屏蔽竞争对手

5）主动透露竞争对手动向

6）要有利益链接

* **练习：**绘制大项目“三线突破”地图

**第四讲：方案匹配-植入标准引导客户选择**

**【问题分析】：发展了客户内部教练，如何让教练发挥作用，将我司技术方案植入客户标书中，隔绝竞争对手？ 如何分析客户的痛苦链，在客户内部形成推力，引导客户选择？**

**1、挖掘客户需求**

1）客户行业的发展趋势

2）客户的下游客户变化

3）客户未来规划

4）客户的竞争分析

5）客户当前的痛点

**2、根据需求分析客户的痛苦链**

1）找到一个角色/职位作为业务机会的切入点

2）列出该职位面临的首要“痛点”

3）你的产品能够解决客户的“痛点”

4）确保该痛点是导致更高层痛苦的原因？（高层的关注度）

5）推演该痛苦不解决引起的严重后果是什么？

6）推测谁对这个问题负责？

7) 该痛苦还会影响到哪些人？

8) 把痛苦引到更多人身上，在客户内部形成推力

* **练习：**拟定一个大客户，分析客户的痛苦链

**3、讲述成功案例来证明方案的可行性**

1）客户当时的情形

2）如果不解决会怎样？

3）我们提供的解决方案

4）如今的变化

5）项目的关联性

* **输出：**成功方案讲述模板

**4、呈现具体的解决方案**

1）解决客户的具体问题

2）我们提供的哪些方案？

3）客户对我们的承诺

4）衡量的关键指标

* **输出：**解决方案书写模板

**5、影响客户方案选择的六种策略**

1）技术交流

2）公司参观

3）现场会

4）考察样板工程

5）第三方推动

6）利用竞争对手的质量事故

* **案例：**即将失手的项目，如何起死回生？

**第五讲：商务谈判-抓到筹码掌握主动权**

**【问题分析】客户倾向我司方案，却一味要求降价，你一降再降，最后降无可降，而客户依然不满足，怎么办？如何抓到筹码，掌握主动权？**

**1、谈判前的准备**

1）客户当前遇到的问题、关注点（除价格外之外的关注点）；

2）客户主谈人物背景、兴趣爱好、从业经历、家庭关系、困扰点；

3）客户的军师、助手信息；

4）客户的期望/底线预测；

5）客户性格分析

6）安插内线

**2、抓到谈判的筹码**

1）追求快乐

2）使其痛苦

* **练习**：列出我司的谈判筹码

**3、势的运用**

1）蓄势

2）借势

3）造势

4）取势

**4、谈判方案设计**

1）谈判议题与选项

2）谈判的交换项

* 他想要的我能给
* 我想要的他们有

3）谈判的出牌顺序

* 必给
* 可给
* 不给

4）谈判的退路替代方案

* 你有退路对方没有-砍对方的退路
* 双方都有退路-看谁的筹码好
* 双方都没退路-看谁熬得住
* **实战演练：**招投标项目如何谈判？

**5、谈判的让步方法**

1）漏斗式让步

2）条件式让步

**第六讲：签约实施-确保执行与交付顺畅**

**【问题分析】：经过艰难的谈判，好不容易达成共识，签了合同，才发现执行过程举步维艰。如何规避风险，让项目执行顺畅？**

**1、合同签约时注意事项**

1）明确预约款比例

2）明确分期付款时间节点

3）明确验收时间与标准

4）明确双方应履行的职责与义务

5）明确项目实施的具体负责人

6）明确问题的处理协调机制

**2、做好项目实施中的三级客户关系管理**

1）组织层客户关系-寻求高层重视

2）管理层客户关系-寻求业务支持

3）执行层客户关系-寻求实施顺畅

**第七讲：项目回款-帐款管理与催收策略**

**【问题分析】：项目如期交付，却发现回款逾期。通过法律途径，一是损害了客情关系，二是延长了回款时间，三是增加了诉讼费用。如何通过其他手段收回欠款？**

**1、呆滞帐款产生的危险信号**

1）找各种理由推脱、敷衍

2）负责人反常

3）股东更换，重要人员变化较大

4）发出催款函没有回应

5）客户的经营业绩剧烈下滑

6）其他供应商起诉增加

7）风口期过后，遭遇政策变化或竞争加剧的

8）客户的其他投资失败

**2、呆滞帐款产生的一般情形**

1. 产品质量问题
2. 售后服务问题
3. 违反廉政协议，向对方关联人物行贿等
4. 合同陷阱
5. 客户资金周转困难
6. 客户资金链断裂
7. 客户陷入政治事件
8. 客户有钱不给（老赖）

**3、催收的三个“度”**

1）态度-理直气壮的收

2）速度-要债要趁早

3）力度-给对方压力

**4、逾期欠款的催收策略**

1）派人上门催收

2）设定时间电话催收

3）律师函

4）与其他供应商结盟

5）事先与客户关键人合影，制造压力

**5、呆滞帐款的催收策略**

1) 影响办公环境的压力

2）利用舆论压力

3) 利用投资人/银行压力

4) 利用第三方力量的压力

5) 利用60岁以上老人的压力

6）利用掌握行踪的压力

7）利用政策/政治的压力

8）收集客户公司的违法证据

* **实战演练：**客户在商务合同设置陷阱，如何拿回项目款？