

售前项目整体策划与实施流程

课程提纲

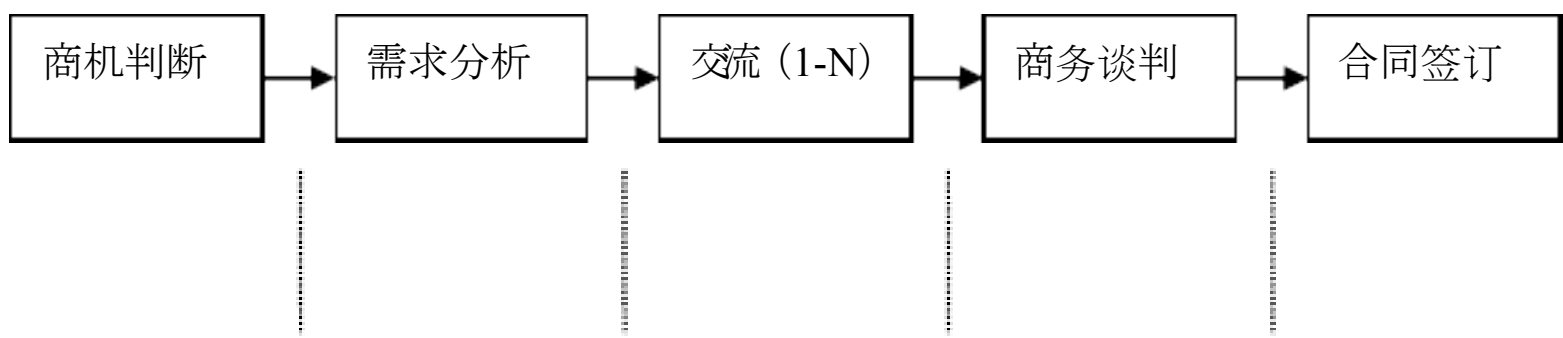
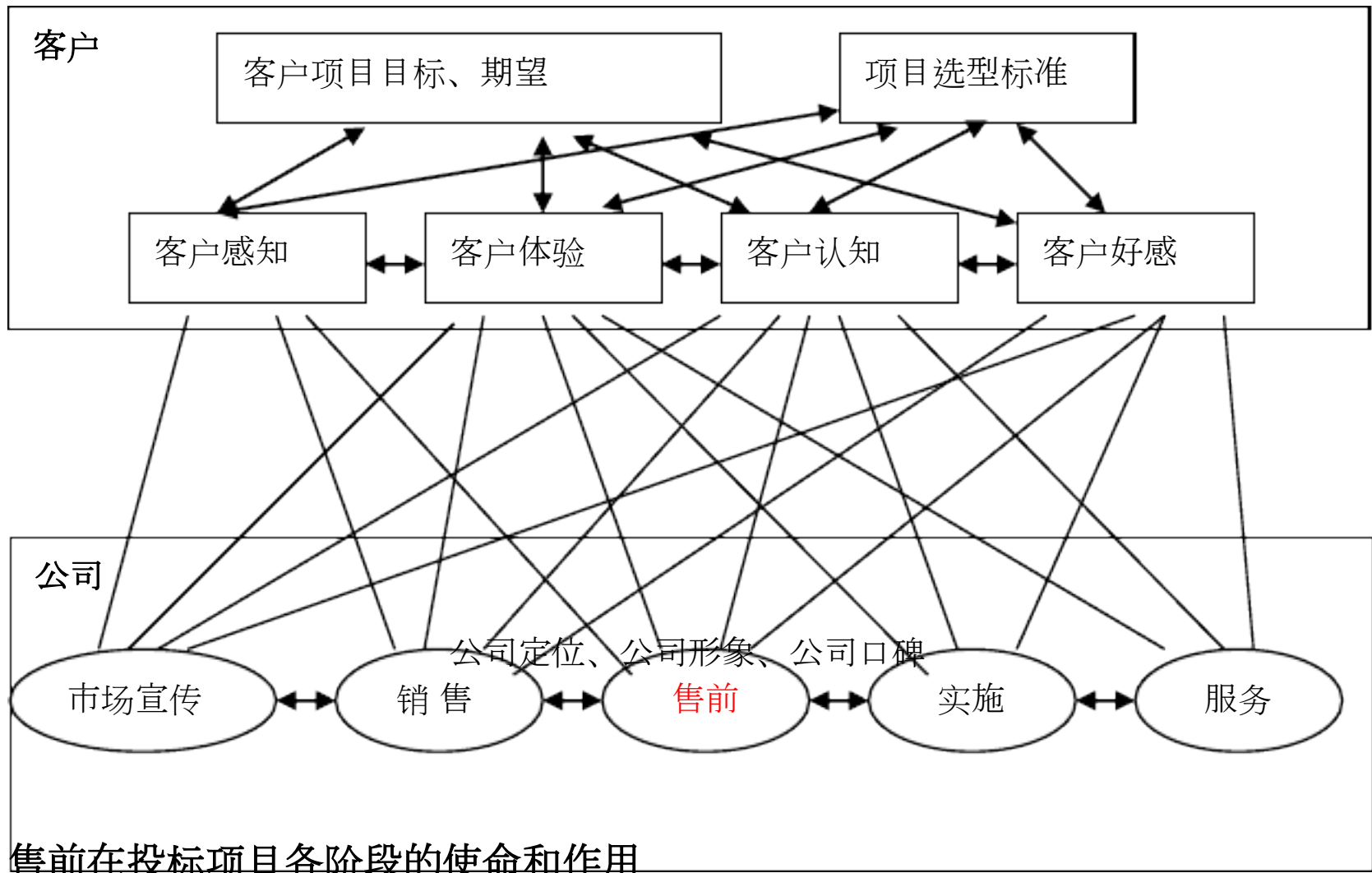
- 课程开场：团队公约、共同语言
- 第一单元：售前全景剖析
- 第二单元：售前项目整体策划
- 第三单元：售前实施流程（1）准备流程
- 第三单元：售前实施流程（2）交互流程
- 第三单元：售前实施流程（3）总结流程
- 课程收尾：体会交流

课程开场说明：

- 团队公约
 - 手机设为“静音”状态或关掉；
 - 全程解决录影、录音；
 - 忘掉您的身份、年龄，保持“空杯”心态；
 - 听、思、悟、说；
- 共同语言
 - 动口：“好极了”；
 - 动手：“爱的鼓励”
 - 动脑：欢迎随时互动，先举手示意！

第一单元：售前全景剖析

售前的定位



项目挖掘阶段 需求分析阶段 方案完善阶段 商务谈判阶段 合同签订阶段

项目挖掘阶段：项目了解、客户拜访和了解、公司介绍、项目金额、竞争分析

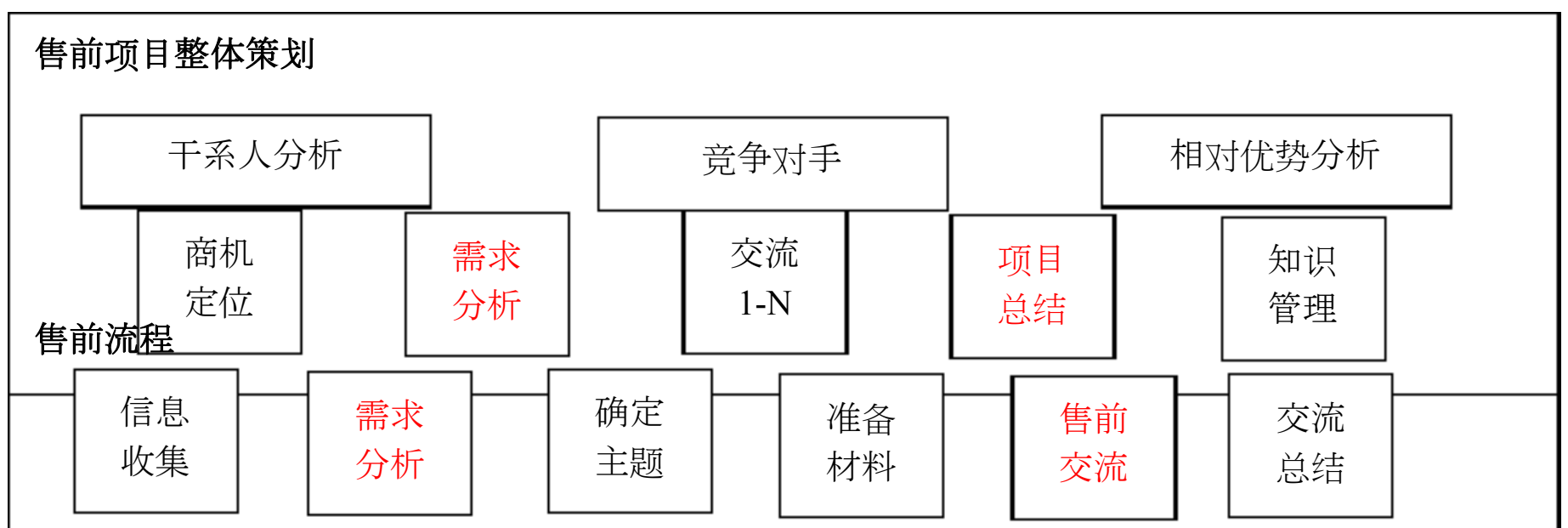
需求分析阶段：行业趋势分析、XXX、XXX、产品引导分析、方案概貌

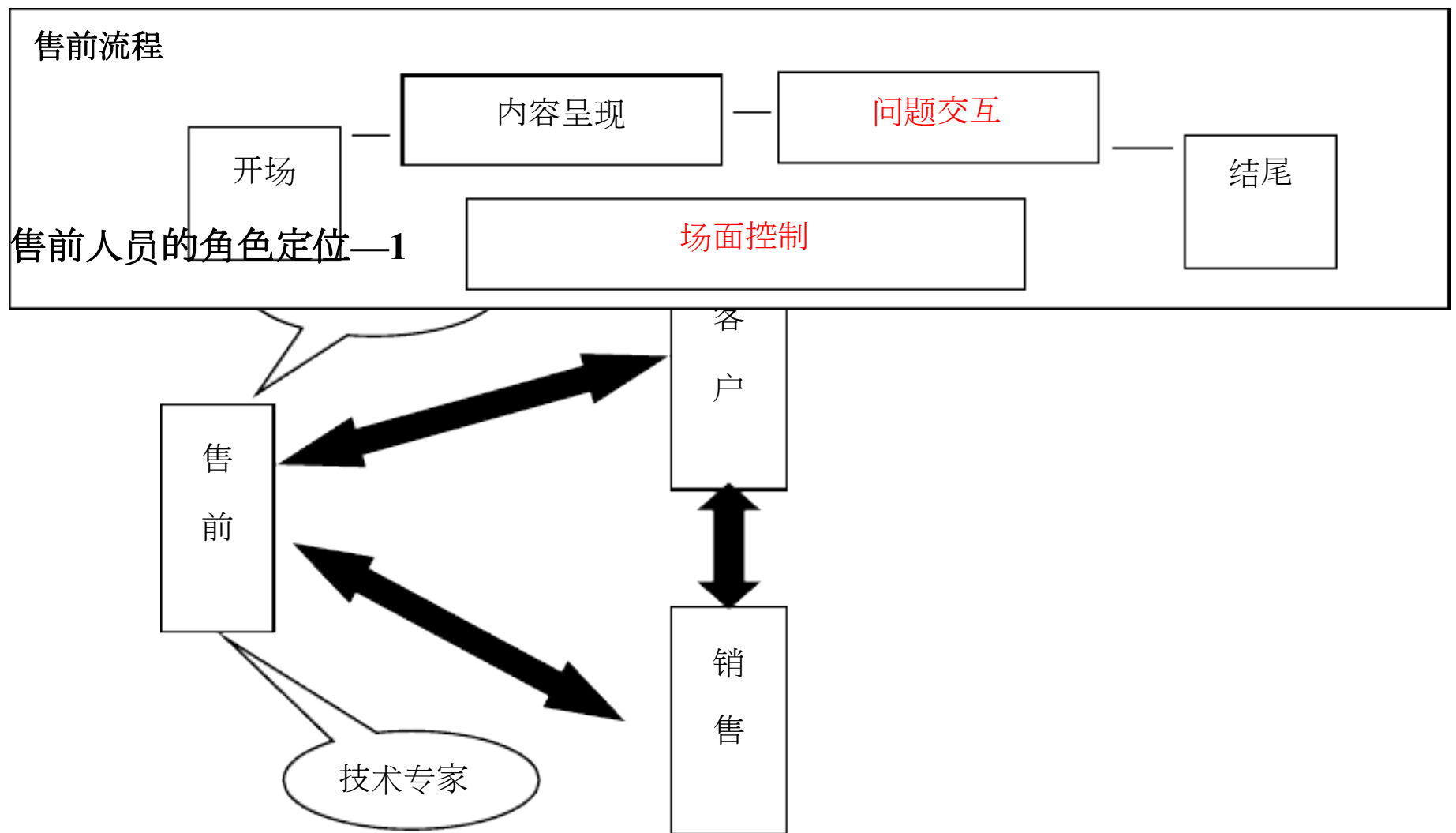
方案完善阶段：XXX、方案准备、技术交流、投标准备、讲标呈现、答疑

商务谈判阶段：商务协助、技术谈判、澄清答疑

合同签订阶段：商务细则、技术复审、XXX、实施交接

售前工作的三个层面





售前与销售的配合与分工

· 普遍的组合：

- 销售=100%销售；
- 售前= (<100%) 售前；

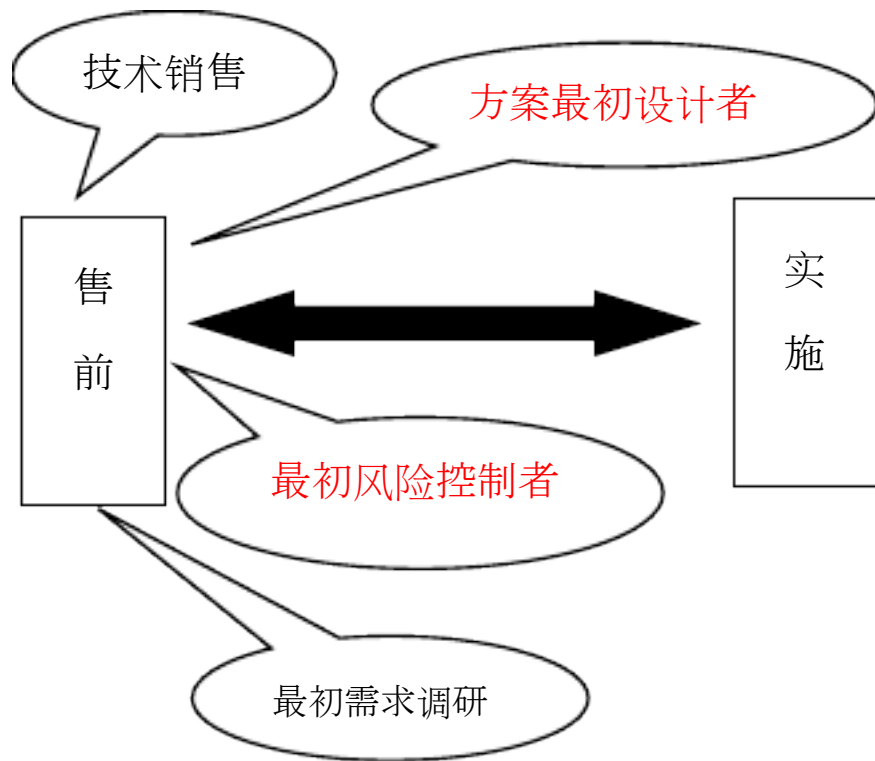
· 特别的组合

- 销售=100%销售+100%售前；
- 无专职售前，可能临时找项目实施人员；

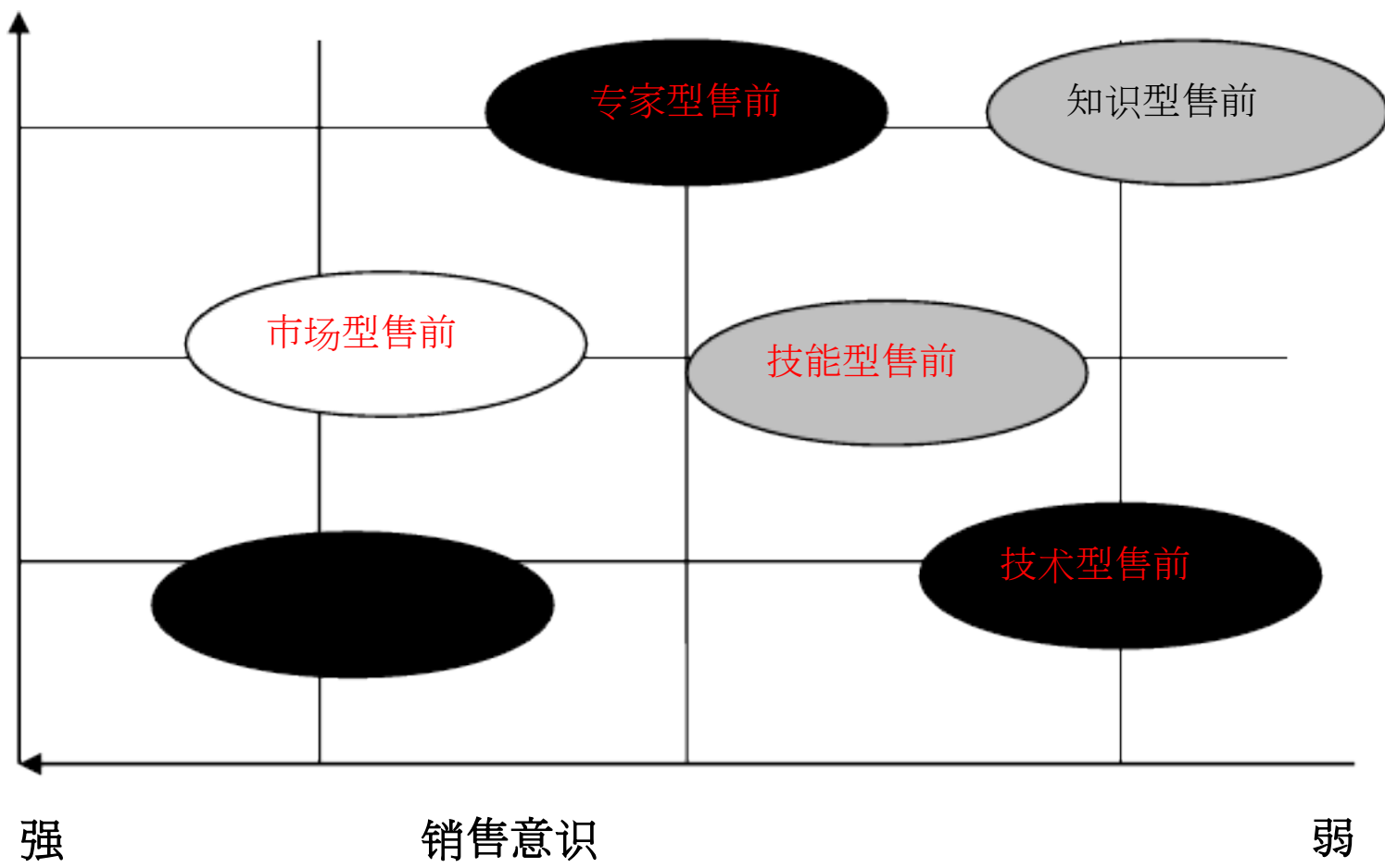
· 比较好的搭配组合：

- 销售=30%售前+70%销售
- 售前=70%售前+30%销售

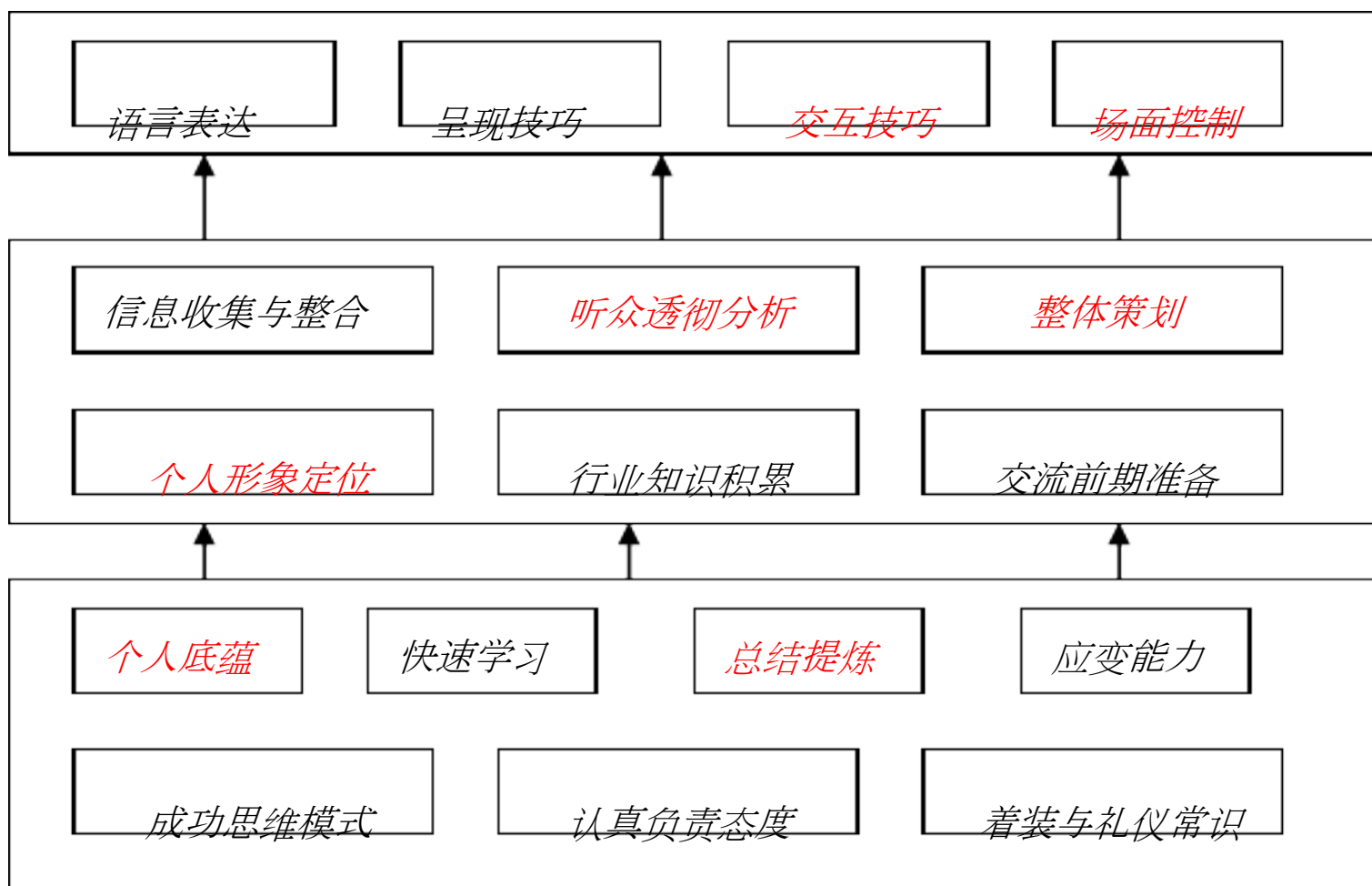
售前人员的角色定位—2



售前人员的角色定位



专题：售前人员的素质能力模型



第二单元：售前项目整体策划

售前项目的“本质”

售前核心的三个方面：

- 售前关键及重要信息
- 针对项目不同状况，评估自身相对优劣势，拟定整体策略，制定具体战术，合理运用资源。
- 认清主要竞争对手

售前项目的“竞争思维”！

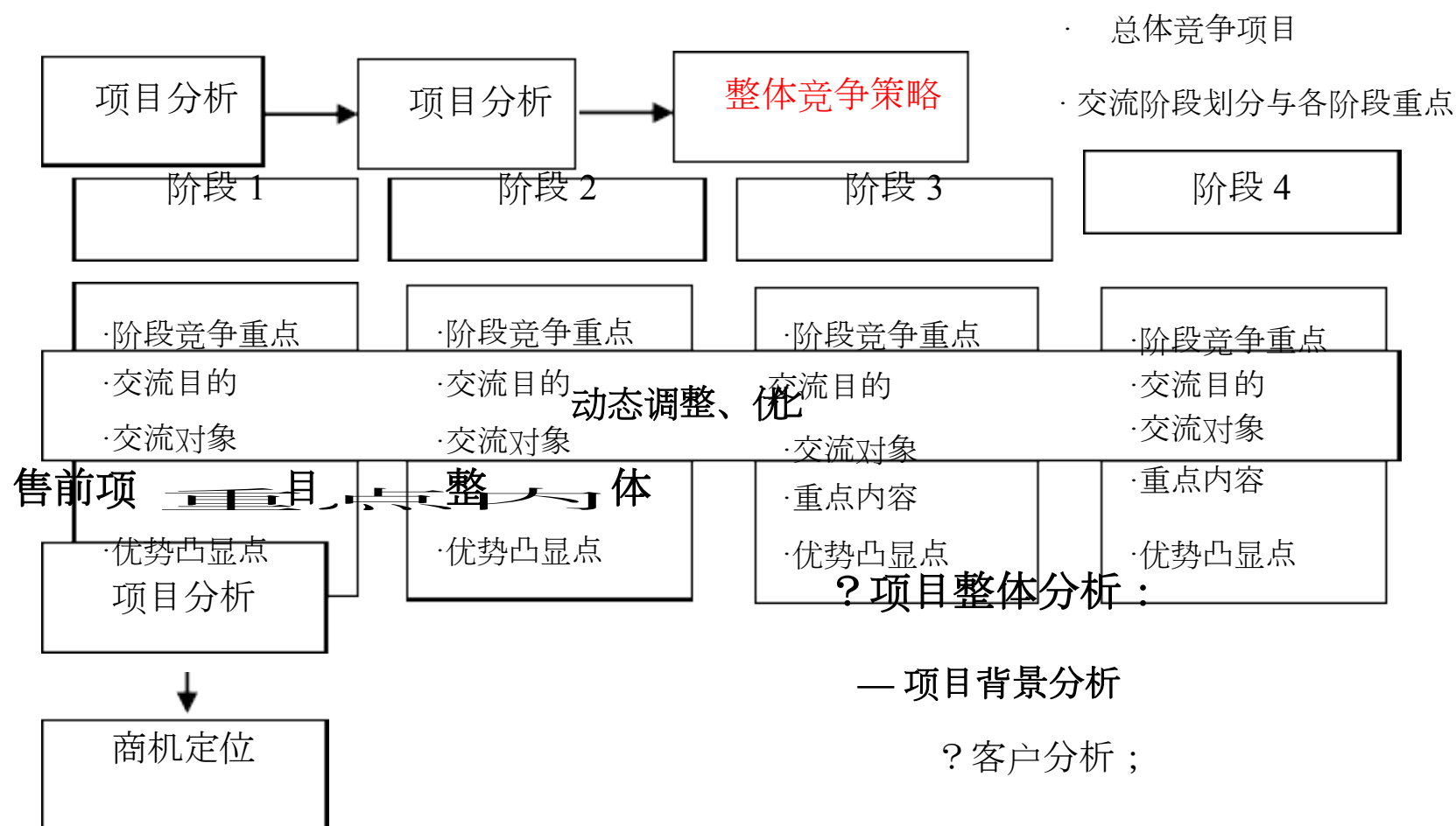
- 我们
 - 设法凸显强调我们的优势；
 - 淡化或以不同角度解释我们的劣势
- 竞争对手；
 - 设法淡化竞争对手的优势
 - 凸显竞争对手的劣势；
- 最终目标
 - 击败竞争对手，获得销售项目
 - 为下次击败对手做准备

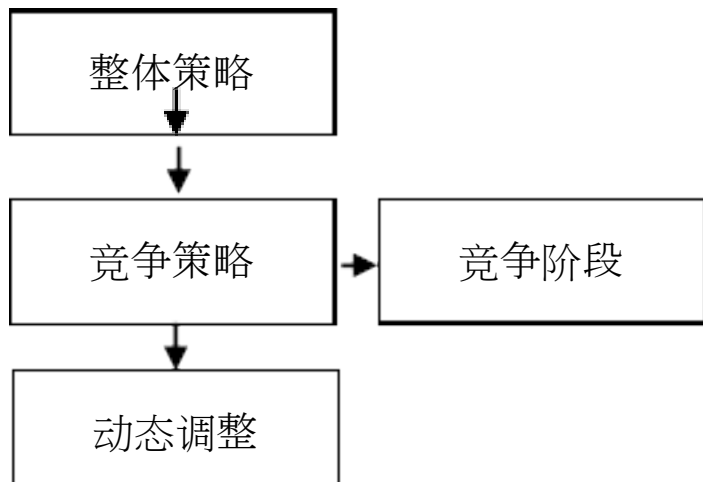
案例：售前项目的整体策划

· 某电信运营商集团大客户地级单位某项目

- 本项目为集团大客户内部第一个技改试点项目，需要将客户四级管理机构全部组网，有A、B、C、D、E、F 六家六家公司参与竞争；
- 本项目由电信运营商M 大客户牵头。A 与 M 有很多成功案例，M 大客户比较支持A，A 在技术路线 Y 方面有成熟产品、价格很低、有很多本行业案例，与客户中层关系很好，已有几次合作；C公司主做国外一家产品代理，在行业内有一个成功案例；D公司为客户三产公司，负责网络日常维护；E 和 F 公司是国内 SI，E 公司代理国外多家产品也和国内产品合作，F 主要和国内合作；
- M 工程部比较希望采用技术路线Y；B 与 M 运维部有很好的关系；M 采购和财务比较支持E；F 与客户高层有比较好的关系；C 公司关系一般；
- E 公司实力最强，A 和 B 公司实力中等，C、D 和F 公司实力较差；
- B 公司承诺已很低的价格（赔本）拿下项目；C 公司希望以成本价拿下项目；D 公司希望参与部分工作，获得利益；A 公司希望已合理利润拿下项目；E 和 F 公司策略不清楚；
- 假设该电信运营商和客户现在开始正式接触各家公司，客户期望以较快速度在集团内率先技改成功，你作为售前应该怎样整体策划此项目？

专题：售前项目整体策划方案





- ? 项目背景分析
- ? 业务领域分析
- ? 项目干系人分析

— 项目背景分析

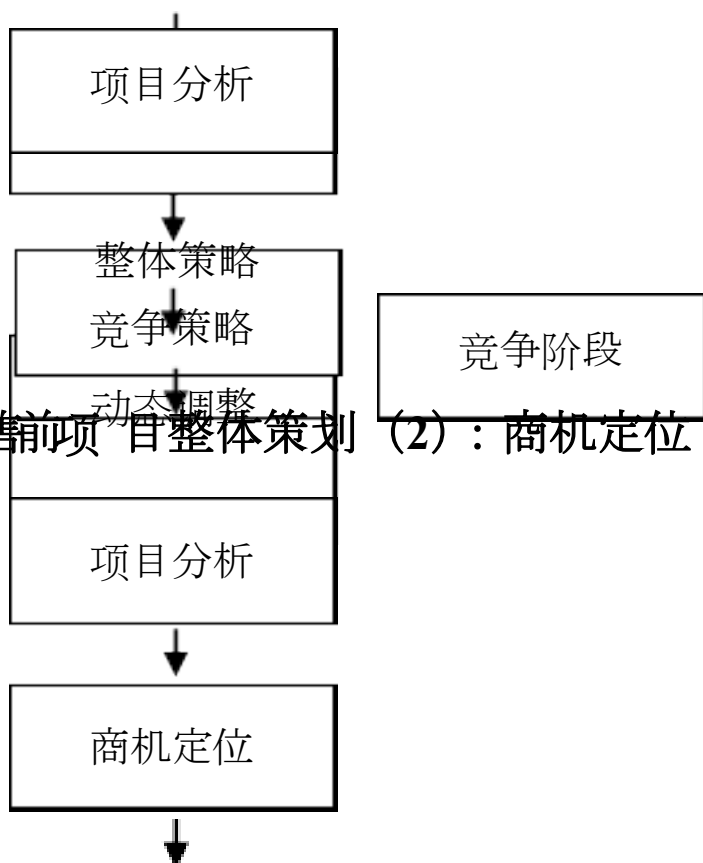
- ? 分析项目的全部参与者
- ? 识别主要竞争对手

售前项目的六大关键信息：RSKCBD

售前项目必须清楚的六大关键信息：

- 需求
- 时间表
- 预算
- 决策人及决策过程
- 竞争
- 关键评估相（客户兴奋点）

售前项目的 SWOT 分析

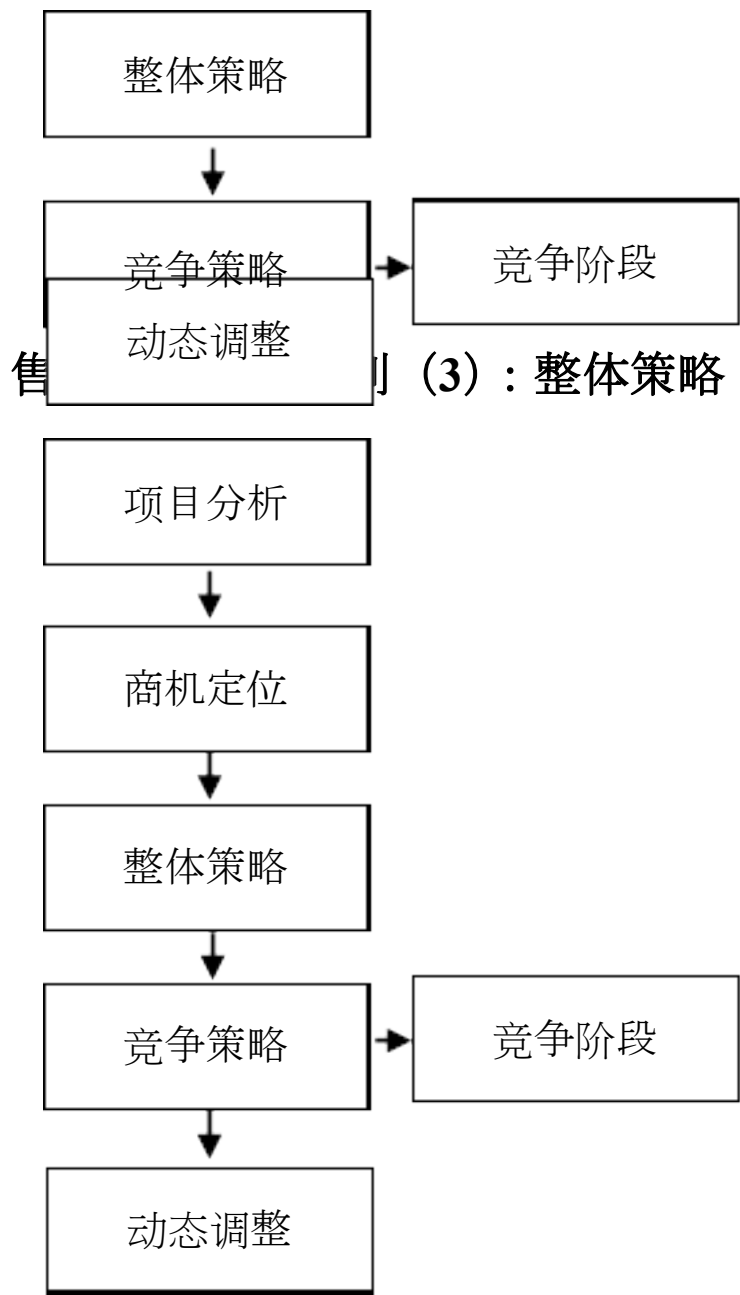


售前项目整体策划 (2)：商机定位

售前项目 SWOT 分析方法

· 优势	· 机会
· 劣势	· 威胁

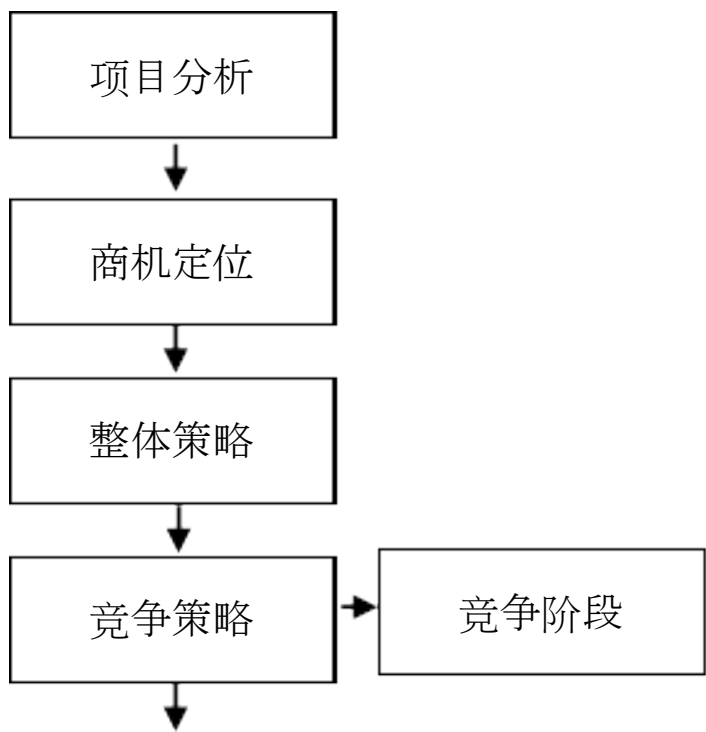
- 商机判断
 - 商机重要程度
 - 商机成功的可能性大小
- 商机定位



- 重在参与
- 获取资料
- 竭力全力获取

- 输入
 - 售前项目六类关键信息
 - 公司相对竞争优劣势
 - 本售前项目的商机定位
- 售前项目整体策略
 - 总结竞争策略
 - 优势展示步骤
 - 客户干系人的接触
 - 交流阶段划分与各阶段重点
- 输出
 - 本项目的总体竞争策略
 - 售前阶段划分

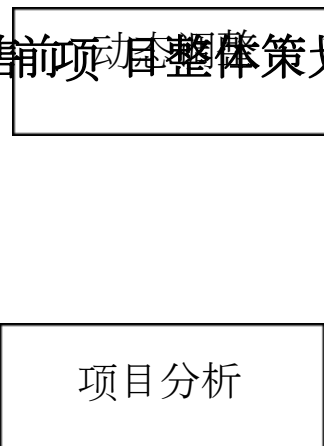
售前项目整体策划 (4-1) : 竞争策略

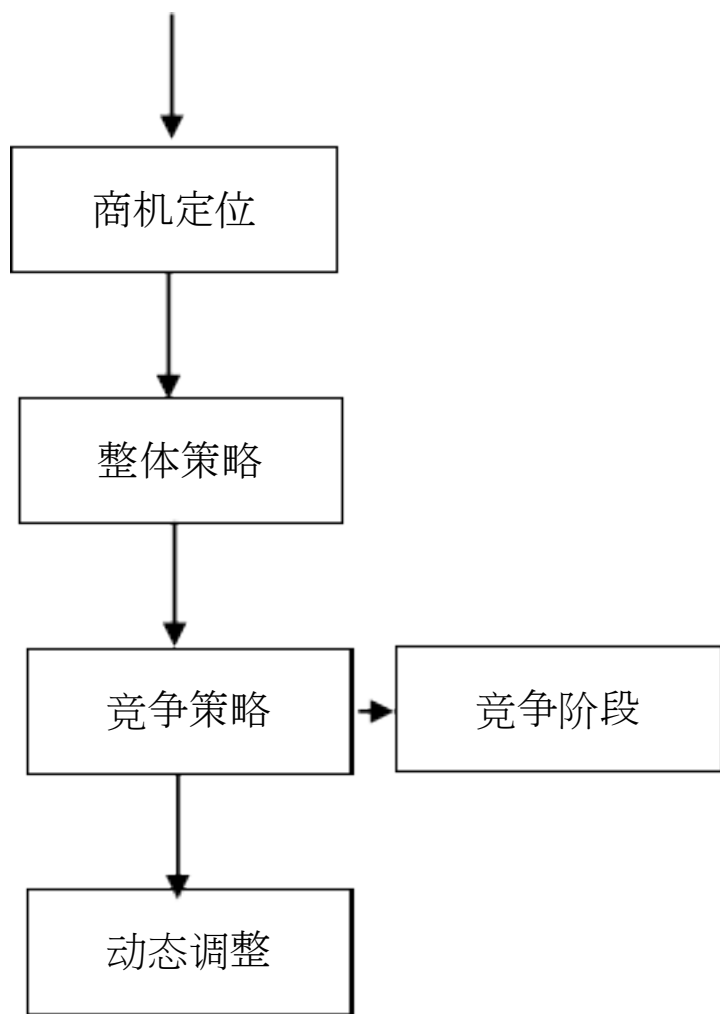


- 竞争六要素
 - 公司
 - 产品和解决方案
 - 客户和案例
 - 实施
 - 价格
 - 服务

? 竞争阶段划分的主要依据 :

售前项目整体策划 (4-2) : 竞争阶段





- √ 招标项目的时间表
- √ 公司优势展示步骤！；
- √ 客户干系人的结束顺序
- √ 技术交流和讲标的次数
- √ 竞争相对状况！

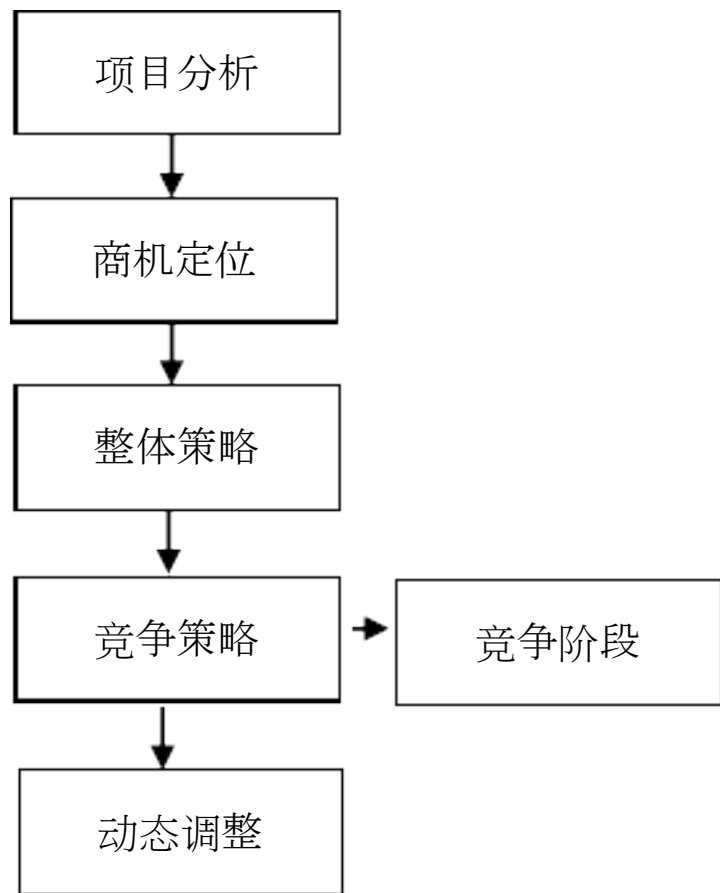
？各阶段竞争重点：

- √ 竞争情报收集与分析
- √ 阶段目标实现方法
- √ 售前资源规划与调度安排

？每个阶段竞争目标：

- √ 每个阶段都要有明确的竞争重点和加分目标

售前项目整体策划 (5)：动态调整



· 商机定位：

- 竭尽全力获取
- 重在参与；
- 获取资料

· 整体策略调整：

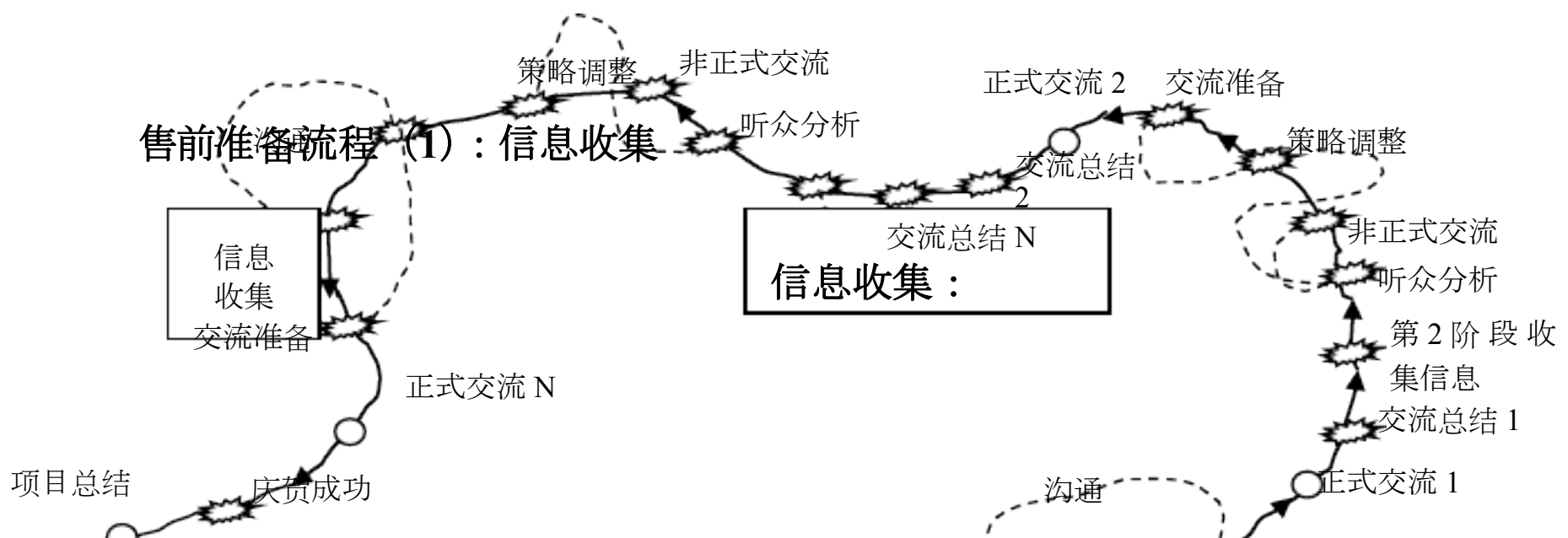
- 独立竞争/联合竞争
- 积极参与/不积极参与

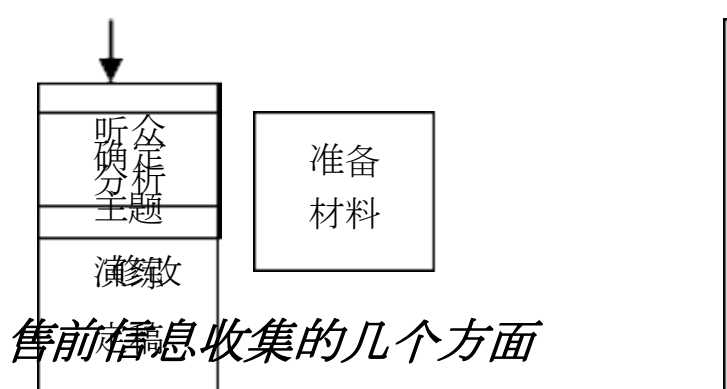
· 竞争策略调整：

- 竞争六要素调整重点
- 重新定义竞争阶段

第三单元：售前实施流程 (1) 准备流程

售前项目的标准工作流程

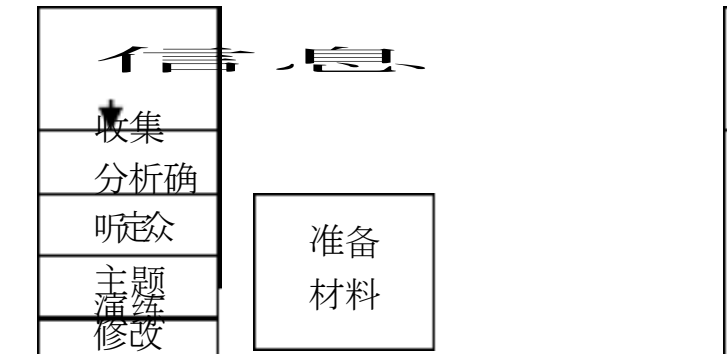




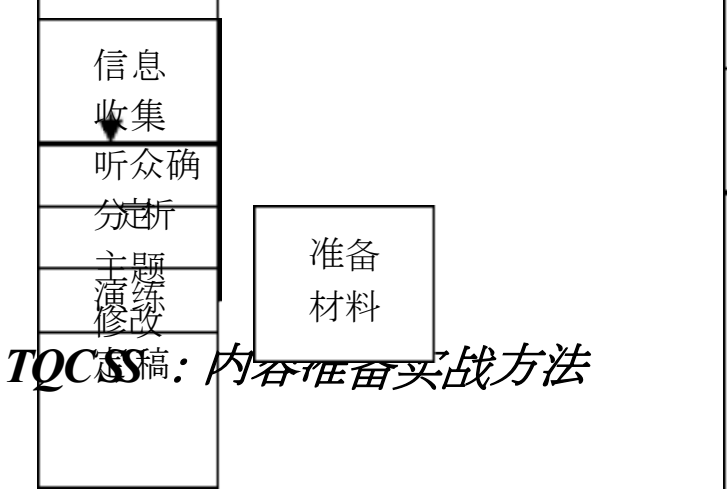
- 售前信息收集的几个方面
- 客户情况 (website、客户年报)
 - 客户所在行业的特点和发作趋势
 - 项目背景
 - 项目干系人
 - 项目竞争对手状况、公司竞争策略
 - 客户需求分析与商业机会挖掘 (案例)
 - 售前调研的方法 (列提纲、做调查、人员访谈、看资料)
 - ...

- **竞标时境：**
 - 时间
 - 地点
 - 境况
 - 前几次讲表情况
- **竞争状况：**
 - 处于优势时：
 - 处于劣势时：
 - 情况不明时：
- **项目所处的阶段**
 - 目标客户阶段：
 - 需求发展阶段：
 - 方案交流阶段：
 - 商务谈判阶段：
 - 合同签订阶段：

售前准备流程 (2) 听众分析



售前准备流程 (3)：内容准备



TQCS：内容准备实战方法

- T：客户所在行业的**国际国内趋势**、客户**自身**的发展趋势、客户的**对手**趋势；
- Q：客户各级听众目前最关系的问题是什么—？有什么样的**痛点**？（非常有效！）

- 分析听众：**
- 听众的基本情况
 - 听众的知识水平
 - **关键人物**
 - 听众立场
 - 听众的各类需求
 - 听众对决策的影响力
 - **听众可能的疑虑**
- 售前内容准备：**
- **主题交流：**
 - 符合所处销售阶段
 - 符合听众需求
 - 重点内容突出 (优势部分)
 - 前几次交流衔接
 - **材料准备：**
 - 提交物
 - PPT
 - 辅助视觉 (非常有效！)

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/435303322040011143>