

一线呼唤炮火的 LTC 销售流程&铁三角组织运作

——解密华为营销管理之道

课程背景

你们公司是否在营销管理方面面临如下困境？

困境一：线索很多，转化却非常少——销售管道管理能力不足，项目成功率低；

困境二：部门墙厚重，销售精力耗在内部协同，没有精力用于打仗——流程缺乏跨领域集成；

困境三：战略客户没有被识别并差异化对待——分层分类的客户关系管理缺失；

困境四：客户关系掌握在个人手里，人一走，关系也一起带走——关系能力没有建立在组织和流程上；

困境五：承诺的交付时间达不成，造成客户投诉——销售项目管理能力不足；

困境六：一线团队做不了主“回去请示一下”，黄花菜凉了都没批复——一线销售无授权，权力掌握在听不到一线炮声的机关；

课程收益

价值一：学习分层分类客户关系经营的方法，让订单水到渠成——聚焦价值靶心，进行饱和攻击；

价值二：学习建立面向客户的“铁三角”作战单元的方法——让听得见炮声的人来决策；

价值三：学习大同销售通道任督二脉的管理之道——提升项目成功率，让更多的线索真正转化为现金价值；

课程特点：

● **“三讲、三不讲”**：“三讲”——讲真话、讲实话、讲有用的话；“三不讲”——微信头条上的不讲、教科书上的不讲、人云亦云的不讲；

● **实战性**：“在战争中学习战争”，不玩高深理念，强调训战结合，紧扣行业特质，真正帮助学员“听得懂、学得会、用得着”，有非常强的实战指导性和操作针对性；

● **系统性**：从“道、魂、术、器、法”等层面层层解析，步步落地，从宏观到微观，全方位的提升学员系

统和框架思维，构建立体的知识架构；

● **咨询式授课**：采取“**案例解析+思维引导+工具落地+行动计划+现场辅导**”五位一体咨询式培训模式，真正让学员拿到行动方案，让学员学了就能用，用了就见效。

课程时间：2天，6小时/天；

学习对象：企业经营管理团队、营销团队、中层干部、核心骨干等； **课**

程方式：训战结合、全程互动、案例丰富、现场实操；

课前要求：请企业准备课堂案例，小班教学，每班人数控制在30人以内。

课程大纲 -----

Day 1 华为铁三角与 LTC (MO/ML) 的企业适配

第一篇 学习华为铁三角变革的故事

- 1、对客户销售组织的调研发现；
- 2、华为的实践摸索；
- 3、组长问题的理论模型；
- 4、以客户为中心的解读；
- 5、从销售成功公式到销售铁三角的设计；

第二篇 学习铁三角销售团队的方法 (C3R)

- 1、一线销售铁三角的职责定位：
 - 1.1、管理客户需求；
 - 1.2、管理客户关系；
 - 1.3、管理管理项目；

- 1.4 、管理客户满意度；
- 2、让听得见炮声的人来呼唤炮火；
- 3、构建大平台下的精兵作战体系；
- 4、有效授权和行权；
- 5、如何通过 PBC 来牵引一线销售团队；
- 6、销售团队的激励手段

【实战演练 1】铁三角角色认知与任命；

第三篇 LTC 流程架构与流程

1、为什么需要 LTC？

- 1.1 、销售方面的典型问题；
- 1.2 、华为营销变革的流程；
- 1.3 、LTC 的价值和作用；

2、LTC 流程架构与流程

- 2.1 、LTC 流程架构；
- 2.2 、ML 流程；
- 2.3 、MO 流程；
- 2.4 、MCE 流程；
- 2.5 、管理授权与行权；
- 2.6 、销售管道管理；

【实战演练 2】销售流程演练；

Day 2 销售项目的运作管理与 CP/VP

第四篇 学习华为销售项目运作

- 1、咬定项目目标不放松；
- 2、项目要素：4+X；
- 3、要素分析：有效策略的基础；
 - 3.1、项目决策流程和决策链；
 - 3.2、决策链上客户支持度评估；
 - 3.3、解决方案要素分析；
 - 3.4、服务要素分析；
 - 3.5、商务要素分析；
- 4、从要素要策略：识别关键路径，成功前提下约束成本；
 - 4.1、SMART 原则对策略制定时的重要性；
 - 4.2、掌握 SWOT、雷达图等分析工具；
 - 4.3、围绕客户关系、解决方案、服务、商务的攻防策略示例；
- 5、从策略到执行：C3R 项目队形拥有巨大优势；
 - 5.1、统一的策略、统一的语言；
 - 5.2、客户覆盖无死角，打破看客户内部墙；
 - 5.3、一切都是资源，一切都是信息来源；
 - 5.4、ATPDC 迭代，直至项目关闭；

【实战演练 3】项目策划演练；

第五篇 客户档案分析 (CP) 与竞争对手档案分析 (VP)

- 1、客户概要（基本信息、大事件、股权结构、行业地位）；

- 2、从客户经营分析中找机会（客户市场份额、增长变化、P/L、投资、资质储备）；
- 3、客户组织和流程（组织概况和变化、决策链、业务流程）；
- 4、客户行业环境和竞争环境（宏观环境变化、最终用户、竞争）；
- 5、对标客户战略规划、客户痛点；

【实战演练 4】从客户档案分析与竞争对手档案中看机会看风险；

Day 3 客户关系管理和变革管理

第六篇 客户关系管理 MCR

1、MCR 架构

- 1.1 、理解客户战略；
- 1.2 、客户关系规划；
- 1.3 、客户接触管理；
- 1.4 、客户期望和满意度管理；
- 1.5 、客户信息管理；

2、构建立体客户关系管理；

- 2.1 、客户关系的 9 大典型问题：“2 多、3 少、4 无”；
- 2.2 、华为客户关系体系的能力阶梯：一个以“客户为中心”的组织肯定把客户关系作为第一生产力；
- 2.3 、客户关系作为第一生产力，是公司所有营销活动的基础；
- 2.4 、客户关系贯穿整个销售过程，良好的客户平台可以促进商业目标的达成；
- 2.5 、立体式的客户关系的体系建设，是销售人员心中的教堂；
- 2.6 、客户关系如何管理和评价？

【实战演练 5】针对不同接触场景客户进行关系拓展的演练；

第七篇 变革管理和计划

- 1、华为变革管理历程；
- 2、变革管理框架和运作流程；
- 3、实践出真知，什么变革适合自己（变革和业务的关系、业务就是变革、变革就是业务）；
- 4、LTC 流程变革的目标；

【实战演练 6】销售流程优化和组织优化建议；

——课程总结——